

# Uplatnění principů motivace zaměstnanců

Kateřina Vaškových

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina VAŠKOVÝCH**  
Osobní číslo: **L10050**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Uplatnění principů motivace zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice motivace zaměstnanců
2. Současný stav motivačního systému ve společnosti KB, a.s., Telefonní centrum Zlín
3. Na základě výsledků analýzy formulujte návrhy na zlepšení a zhodnoťte přínosy navržených změn pro KB, a.s. Telefonní centrum Zlín



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy:10.vydání. Praha: Grada,2007. IBSN 978-80-247-1407-3

[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů.Praha: Management Press,2007, 399 s. IBSN 978-80-7261-168-3

[3] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. IBSN 978-80-247-1991-7

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.nl

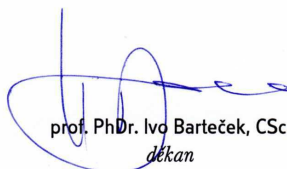
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSC.  
*děkan*



  
RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D., MBA  
*ředitel ústavu*

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne 3.5.2013.....

*Kateřina Paňková*  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce s názvem Uplatnění principů motivace zaměstnanců se zabývá uplatněním motivačních metod a poskytování benefitů ve společnosti KB, a.s.

Teoretická část zahrnuje základní pojmy v oblasti motivace, metod motivace a poskytování zaměstnaneckých výhod. Jsou zde také zmíněny nejvýznamnější teorie motivace zaměřené na pracovní motivaci.

Praktická část bakalářské práce vychází z teoretického základu, jsou zde uvedeny základní údaje o finančním podniku KB, a.s. a přehled současného stavu motivace a zaměstnaneckých výhod ve společnosti. Dále pomocí dotazníkového šetření analyzuje motivaci a zaměstnanecké benefity. Po vyhodnocení daného šetření jsou navržena řešení a doporučení ke zlepšení současného stavu.

Klíčová slova: motivace, metody motivace, benefity, zaměstnanec, dotazník, návrh,

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis entitled Application of Principles of Motivation of Employees is involved application of the motivational methods and the provision of benefits in the company of KB, a.s.

The theoretical part avers the fundemwntal concepts in the field of motivation, methods motivation, and the provision of employee benefits. There are also mentioned the most important theory of motivation to work motivation.

The practical part of the thesis is based on the theoretical basis, basic data are presented on the financial company KB, a.s., and an overview of the current state of motivation and employee benefits in the company. In addition, using a questionnaire survey analyzes motivation and employee benefits. After evaluation of the investigation are proposed solutions and recommendations for improving the present situation.

Keywords: motivation, methods motivation, benefits, employee questionnaire design,

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Janě Bilíkové za vstřícný a optimistický přístup, cenné připomínky a odborné rady při vedení bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům KB, a.s. Telefonního centra Zlín, především slečně Petře Matúšů za ochotu a pomoc při zpracování práce.

## Motto

*„Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzdy, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví.“*

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 POJEM MOTIVACE.....	11
1.2 MOTIVACE A STIMULACE.....	11
1.2.1 Motivace.....	11
1.2.2 Stimulace.....	11
1.3 PROCES MOTIVACE.....	12
1.4 TYPY MOTIVACE.....	12
1.4.1 Vnitřní motivace.....	12
1.4.2 Vnější motivace.....	12
<b>2 TEORIE MOTIVACE</b> .....	<b>14</b>
2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY.....	14
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH (TEORIE POTŘEB).....	14
2.2.1 Maslowova Hierarchie potřeb.....	15
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES.....	16
2.3.1 Teorie očekávání (expektační teorie).....	16
2.3.2 Teorie dosahování cílů (teorie cíle).....	17
2.3.3 Teorie pocitu spravedlnosti (teorie spravedlnosti).....	17
2.3.4 Herzbergerova dvoufázová teorie.....	18
2.3.5 Hmotné stimuly.....	18
2.3.6 Nehmotné stimuly.....	19
<b>3 VÝKONNOST A SPOKOJENOST S PRACÍ</b> .....	<b>20</b>
3.1 ZKOUMÁNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	20
3.1.1 Strukturovaný dotazník.....	20
3.1.2 Rozhovory.....	21
3.1.3 Kombinace dotazníků a rozhovorů.....	21
3.1.4 Diskusní skupiny.....	21
3.1.5 Posouzení a vyhodnocení.....	21
<b>4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY</b> .....	<b>23</b>
4.1 ČLENĚNÍ BENEFITŮ.....	23
4.1.1 Výhody sociální povahy.....	23
4.1.2 Výhody vztahující se k práci.....	23
4.1.3 Výhody využívané ve volném čase.....	23
4.1.4 Výhody spojené s postavením v organizaci.....	23
4.2 STRATEGIE POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ.....	24
4.2.1 Tradiční plnění.....	24
4.2.2 Tradiční plnění a nové trendy.....	24
4.2.3 Četnost zaměstnaneckých výhod.....	24
4.3 FORMA POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ.....	25
4.3.1 Jednotný program benefitů.....	25
4.3.2 Jednotný systém benefitů.....	25
4.3.3 Benefity formou outsourcingu.....	25

4.3.4	Nevýhody .....	25
4.3.5	Cafeteria systém .....	25
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>28</b>
5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	28
5.1.1	Předmět podnikání .....	28
5.1.2	Historie .....	29
5.1.3	Současnost.....	30
5.1.4	Organizační struktura .....	30
<b>6</b>	<b>SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>31</b>
6.1	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY .....	31
<b>7</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI PRO ZAMĚSTNANCE KB, A.S. TELEFONNÍ CENTRUM ZLÍN.....</b>	<b>33</b>
7.1	VÝSLEDKY A VYHODNOCENÍ.....	33
7.2	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	51
<b>8</b>	<b>NÁVRH ŘEŠENÍ .....</b>	<b>53</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>



## ÚVOD

Strategickou oblastí pro všechny typy podniků je řízení pracovní motivace a zefektivnění výkonnosti zaměstnanců. Proto, aby podnik získal kvalitní pracovní sílu v konkurenčním prostředí na trhu práce, musí manažeři a pracovníci úseku lidských zdrojů, najít a nastavit správný motivační systém v daném podniku. Při nastavování tohoto systému vychází z motivace samotného zaměstnance podniku. Musí zjistit jeho potřeby, hodnoty, postoj k práci a sociální postavení, aby správným vedením a povzbuzením u něj dosáhli kvalitní a efektivní výkonnosti v práci. Zároveň však musí brát v potaz i náklady na daný motivační systém. Stanovené náklady na jednoho zaměstnance by měli být zakomponovány do motivačního systému podniku, ve kterém budou převedeny do konkrétní podoby odměn, zaměstnaneckých výhod, stanoveného obsahu práce a dalších motivačních prvků.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků podrobně analyzovat motivační systém konkrétního podniku, vypracovat návrh na zlepšení, optimalizaci daného systému v podniku. Řešením bude navrhnout vhodné stimulační faktory tak, aby nedocházelo ke stagnaci a možnému zhoršení motivace pracovníků. Práce je rozdělena na dvě oblasti.

V první, teoretické oblasti bakalářské práce jsou uvedeny čtyři kapitoly, vypracované na základě odborné literatury. V první kapitole jsou popsány základní pojmy motivace. Ve druhé kapitole je popsána teorie motivace, zabývající se potřebami, očekáváním a dosažením cíle. V další kapitole je rozebrána teorie o zjišťování spokojenosti zaměstnanců a vyhodnocování získaných poznatků. V poslední kapitole se pojednává o zaměstnaneckých benefitech, jejich členění a poskytování. Uvádí se, jak mohou být uplatňovány v motivačním systému podniku.

Ve druhé, praktické oblasti, jsou teoretické poznatky využity k vyhodnocení motivačního systému společnosti KB, a.s.. Po stručné charakteristice a popsání současného systému motivace ve společnosti, je provedeno dotazníkové šetření k tomuto systému mezi zaměstnanci společnosti. Jeho cílem je zjistit spokojenost zaměstnanců se stávajícím motivačním systémem. Po vyhodnocení a analýze získaných dat je navrženo doporučení, které by mohlo napomoci ke zvýšení efektivnosti a motivace zaměstnanců společnosti.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MOTIVACE

Motivace pracovníků bývá chápána jako jejich podněcování k lepším výkonům. Pomáhá jim k uspokojení potřeb, seberealizaci a rozvoji osobnosti člověka. Lidé, kteří si v současné době hledají práci, si vybírají společnosti, které jim nabízejí mimo mzdy i další zaměstnanecké výhody. Pokud chce organizace získat nové a kvalitní pracovníky, třeba je i odlákat konkurenci, musí se snažit najít takovou motivační strategii, která bude pro ně lákavá a přínosem. To neznamená, že má opomíjet stávající zaměstnance. Ti, díky správné motivaci, budou i nadále dobře odvádět svou práci a budou loajální k organizaci, v níž pracují. Hledání pravé motivace je složitý proces.[12]

### 1.1 Pojem motivace

Motivace toto slovo pochází z latinského movere, dá se to přeložit jako hýbat, pohybovat. Ukazuje na to, že na lidskou psychiku působí nevědomě vnitřní síly, neboli pohnutky, které činnosti člověka nasměrují určitým směrem a v tomto směru povzbuzují a udržují jeho aktivitu.[1], [3]

### 1.2 Motivace a stimulace

Hned na počátku si musíme uvědomit, proč něco lidé dělají. Je-li důvodem k vykonání činnosti vnitřní pohnutka, pak můžeme říci, že jsou motivováni. Naopak pokud je důvodem vnější podnět, pak je člověk stimulován. Pohnutka a podnět mohou na sebe vzájemně působit.[11]

#### 1.2.1 Motivace

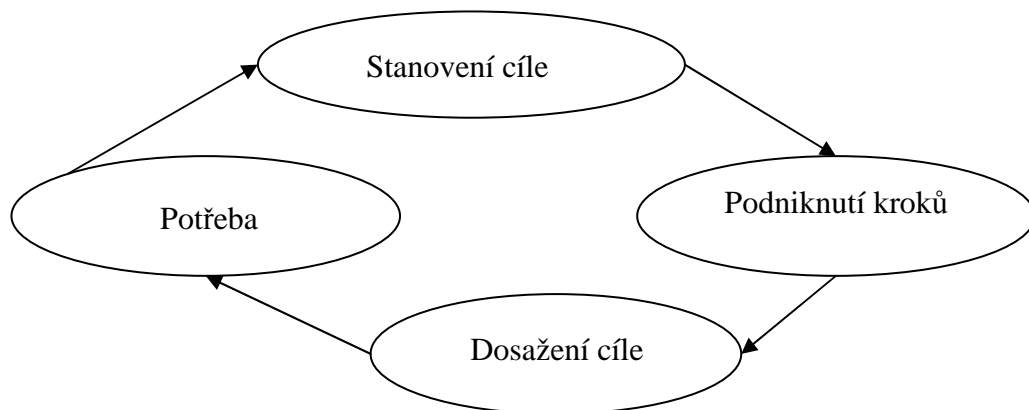
Společnost musí správně rozpoznat pohnutky, které zaměstnance motivují k lepším výkonům. Pokud se jí to podaří a poskytne jim dostatečnou motivaci, budou dosahovat výborných výkonů a zůstanou loajálními zaměstnanci.[2]

#### 1.2.2 Stimulace

Vyplácení hodnot za práci je stimulování lidí. Pokud zaměstnavatel v dostatečné míře dodává hodnoty, pracovní výkony a nasazení jednotlivých zaměstnanců jsou bez potíží. Pokud však zaměstnanci hodnoty za výkon nedostávají, může se práce přerušit nebo zastavit.[2]

### 1.3 Proces motivace

Motivujeme jiné lidi, abychom je nasměřovali k dosažení námi vytýčených cílů. Nacházení motivace pro sebe sama, je velmi důležité v udávání směru k dosažení stanovených cílů, získání očekávané odměny za splnění cíle a tím zajištění uspokojení potřeb.



Obr. 1 *Proces motivace* [2]

### 1.4 Typy motivace

Motivaci k dosažení dobrých pracovních výsledků můžeme najít dvěma způsoby. Tím prvním je možnost, že se lidé motivují sami tím, že hledají, nalézají a dělají takovou práci, která uspokojuje jejich potřeby a plní zadané cíle. Druhým způsobem je motivování zaměstnanců firem pomocí metod odměňování, povyšování, pochval a dalších.[2]

#### 1.4.1 Vnitřní motivace

Zaměstnanec uspokojuje potřeby vlastní prací. Práce je pro něj zajímavá, má pocit odpovědnosti, práce mu umožňuje uplatnit a rozvíjet schopnosti, které získal studiem, zkušenostmi. Jednoduše řečeno práce ho naplňuje a uspokojuje.[14]

#### 1.4.2 Vnější motivace

Zaměstnavatel platí za práci zaměstnanci mzdu, chválí jej a může ho povýšit na lepší práci. To je za předpokladu, že zaměstnanec pracuje dobře. V opačném případě hrozí

zaměstnanci postihy, formou snížení platu, disciplinárním řízením nebo kritikou jeho práce.[14]

Vnější motivátory nemusí působit dlouhodobě, mohou mít bezprostřední účinek a výrazně zvýšit výkon. Naopak vnitřní mají hlubší a dlouhodobější účinek, neboť jsou součástí jedince, týkají se jeho kvality pracovního života a nejsou mu nuceny zvnějšku.[2]

## 2 TEORIE MOTIVACE

Možnosti, jak uchopit přístup k motivaci, hledáme v teoriích motivace. Nejznámější teorie jsou:

- **Teorie instrumentality** – je stavěna na „politice cukru a biče“. K dosažení stanovených cílů jsou lidé motivováni, za splnění odměnami a tresty za nesplnění.
- **Teorie zaměřená na obsah** – je stavěna na podstatě rozpoznání a uspokojování potřeb
- **Teorie zaměřené na proces** – je stavěna na vnitřní (psychologické) procesy, které ovlivňují motivaci, jako jsou očekávání, cíle a vnímání spravedlnosti

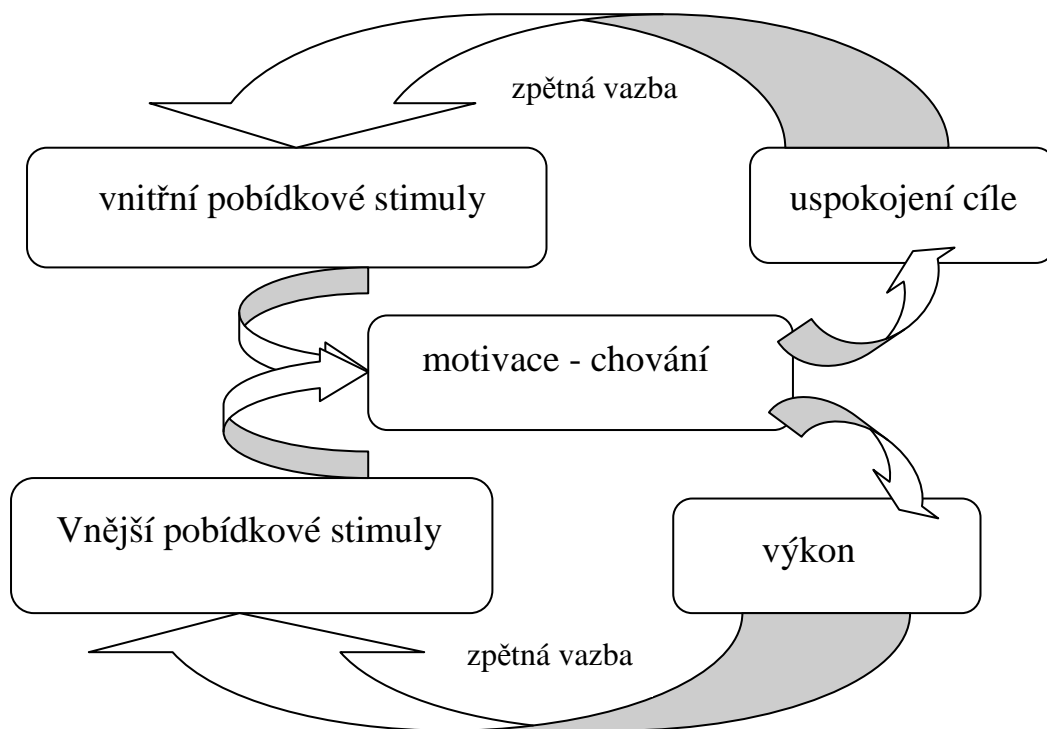
### 2.1 Teorie instrumentality

Je to teorie o přesvědčení, že vykonání jedné věci, vede k věci jiné. Nejhlubší podstata této teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Objevila se ve 2. pol. 19. století, její kořeny jsou v taylorismu, tzn. v Taylorových metodách vědeckého řízení z roku 1911. Staví na principu přesvědčení člověka, že lidé jsou podněcováni, aby konali určitým způsobem, pokud jsou za to odměňováni. Takové motivování může být účinné a je založeno na systému kontroly a nezohledňuje lidské potřeby. Nebere v úvahu, že formální systém řízení a kontroly může být velmi ovlivňován neformálními vztahy mezi pracovníky.[2]

### 2.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

*„Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je potřeba poznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.*

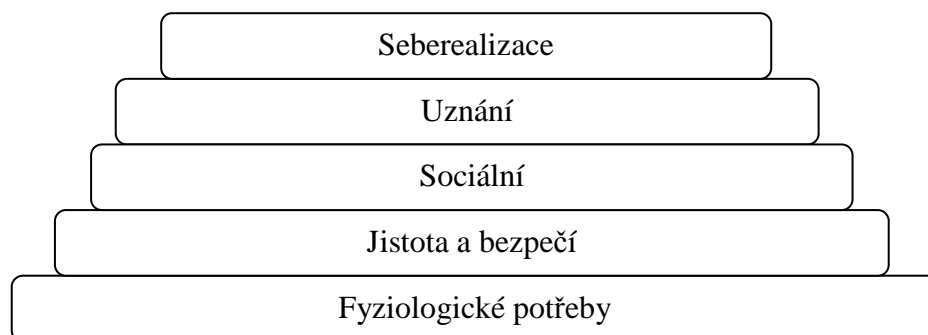
*Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité. Záleží na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje.“ [2, str. 223]*



Obr. 2 Základní model teorie potřeb [6, str. 14]

### 2.2.1 Maslowova Hierarchie potřeb

Patří mezi nejčastěji využívané modely lidské motivace, které jsou zaváděny nejvíce v oblasti práce a řízení. Základem teorie je seřazení lidských potřeb do podoby pyramidy, od nejzákladnějších po nejvyšší cíle. Člověka motivuje šplhání po stupních pyramidy pouze tehdy, je-li nižší stupeň již uspokojen. Neuspokojené potřeby člověka více motivují, u některých potřeba seberealizace nemusí být nikdy naplněna. Osobně si myslím, že někteří lidé, obětují přátelství (stupeň sociálních potřeb), aby dosáhli ocenění a úspěchu nebo pozornost nadřízeného.[14]



Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb [8]

1. Fyziologické potřeby – potrava, kyslík, voda
2. Jistota a bezpečí – potřeba jistoty, že nebude problém uspokojit fyziologické potřeby a ochrana proti nebezpečí a ztráty jistot
3. Sociální – potřeba patřit do nějaké skupiny, mít přátele a zabezpečenou rodinu
4. Uznání – potřeba sebeúcty, být respektován ostatními, ocenění za dobrou práci
5. Seberealizace – potřeba zvyšování kvalifikace, dovedností, rozvíjet schopnosti [8]

### 2.3 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy ovlivňující motivaci i základní potřeby. Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní teorie poskytují realističtější návod, jak motivovat lidi.[2]

Procesy:

#### 2.3.1 Teorie očekávání (expektační teorie)

Jedná se o teorii pracovní motivace. Jejím autorem je V. Vroom, ten předpokládal, že pracovníci, aby dosáhli požadovaných výsledků, zaměří své chování a úsilí směrem, který je jak pevně věří, dovede k tomuto cíli.[13] Velikost očekávání může být postavena na dosavadních zkušenostech. Při změnách však dosavadní zkušenosti nemusí vést správným směrem k motivaci. U jedince se může při změnách motivace snížit až vytratit.[2]

Motivace je možná a správně nastavená tehdy, pokud je zřetelné propojení mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Vnitřní motivace bývá silnější než vnější. U vnitřní motivace člověk vše sám kontroluje, spoléhá se na své zkušenosti a dokáže odhadnout, jak získá pozitivní a výhodné výsledky. Čím vyšší je míra odměny, tím více musíme vynaložit úsilí na dosažení cíle. Splnění daných úkolů či cílů, kromě vynaloženého úsilí, ovlivňují také schopnosti jedince a vnímání role přidělené v organizaci.[2]



### 2.3.2 Teorie dosahování cílů (teorie cíle)

Dosažení stanovených cílů je samo o sobě motivující. Většina lidí si stanovuje specifické cíle, aby uspokojovali vlastní potřeby. Má-li jedinec vytýčený vlastní cíl, zlepšuje svou výkonnost, protože:

- Soustředí se na požadované chování,
- vynakládá velké úsilí na dosažení cíle,
- roste stabilita úkolů,
- k dosažení cíle postupuje mnoha způsoby,
- čím náročnější je dosáhnout cíle, tím více úsilí dává do splnění úkolu,
- čím je pro něj cíl důležitější, tím více se dosažení věnuje.

Zaměstnanec musí s nastavenými cíli souhlasit a přijat je za své. Pokud tak neučiní, není motivován k dosažení cíle a nemusí na něj dosáhnout.[6]

*„Cíle by měly být: specifické, měřitelné, založené na chování, náročné, ale realistické. Jasně stanovené cíle jsou nadřazené nespecifickým a obecným cílům. Nerealistické cíle, které jsou nad možností daného jedince, vedou k frustraci a k selhání. Cíle musí tedy být dostatečně obtížné, aby motivovaly, ale také dostatečně realistické, aby bylo možno jich dosáhnout.“ [6, str. 48]*

### 2.3.3 Teorie pocitu spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

Zaměřuje se na to, jak lidé pohlíží na způsob zacházení s nimi v porovnání s ostatními v organizaci. Spravedlivě se s člověkem zachází, pokud je s ním jednáno stejně jako s jeho kolegy. Spravedlivost je subjektivní názor každého jedince. On si může myslet, že se k němu chovají nespravedlivě, ale jeho nadřízený má pocit, že jedná se všemi ve svém týmu stejně.

Jsou dvě formy spravedlnosti distributivní, kdy lidé mají pocit, že dostávají odměnu za svůj přínos a jsou porovnáváni s ostatními. Další je procedurální, kdy zaměstnanci cítí spravedlivé využívání postupů hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti v podniku. Je úzce spjata s interpersonálními faktory.

Taler a Bies zaznamenávají pět faktorů:

1. „*Přiměřené zvažování pracovníka stanoviště,*
2. *potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi,*
3. *důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků,*
4. *poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí,*
5. *poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.“ [2, str. 227]*

### 2.3.4 Herzbergerova dvoufázová teorie

Je zařazena mezi teorie o pracovní motivace. Hledá a prověřuje příčina spokojenosti a nespokojenosti s prací. Podle ní jsou spokojenost a nespokojenost dva na sobě nezávislé faktory, ale zároveň jsou si přímými protiklady.

Rozeznáváme dva faktory spokojenosti zákazníků, které rozeznáme a charakterizujeme jako spokojenost a nespokojenost zaměstnanců, takto:

1. **Motivační faktory** – stimulují pracovníka k lepším pracovním výsledkům, zakládá se na náplni práce daného místa, odpovědnosti, samostatnosti, možnosti seberealizace, osobnímu růstu a postupu. Zaměstnanec je spokojen.
2. **Hygienické faktory**- ty vedou hlavně k naplnění fyziologických potřeb, pocitu bezpečí a sociálních potřeb. Důležité je, jak to vypadá na pracovišti, výše platu či mzdy, využívání zaměstnaneckých výhod, vztahy na pracovišti.

Hygienické faktory nenutí a nepodporují k vyššímu úsilí a osobnímu nasazení. Naopak motivační faktory pozitivně působí na zaměstnance a ten pak vyvíjí vyšší úsilí.[8]

### 2.3.5 Hmotné stimuly

Hmotné stimuly jsou zaměřeny především na zvýšení životní úrovně zaměstnanců. Organizace musí vytvořit takový systém odměňování, aby zaměstnance správně motivoval a zvyšoval tuto úroveň. Je několik složek systému. Jsou to peněžní odměny, mzdy a platy.

Mzda je nejdůležitější faktor, na který se pohlíží při výběru nového zaměstnání. Je to samozřejmé, neboť mzda poskytuje lidem prostředky na obživu, ukazuje jejich firemní

a společenské postavení. Na vysokou životní úroveň si každý lehce zvykne a bere ji za jistotu a přestává být důležitým prvkem motivace.[13]

### 2.3.6 Nehmotné stimuly

Nehmotná motivace má stejný význam jako motivace hmotná. Mnoho zaměstnanců více přihlíží k nehmotným motivům, které jsou různorodé, úzce souvisejí s osobním životem a procítěním, mají dlouhodobější účinek. Patří sem podpora vedoucího pracovníka, který rozvíjí aktivitu zaměstnanců v pracovním poměru.[7, 15]

Dalším faktorem ovlivňujícím výkonnost zaměstnanců je jejich spokojenost. Tento faktor ovlivňují subjektivní pocity každého jedince k dané práci a k prostředí na pracovišti. Proto vedení musí vytvořit příjemnou atmosféru na pracovišti, aby se zaměstnanci cítili spokojeně a práce je naplňovala. Toho můžeme dosáhnout správnou vybaveností pracoviště, upřesnit a vysvětlit zaměstnancům smysl práce a postavení v organizaci. Zaměstnanec by také měl být u řešení různých otázek na pracovišti a dostávat za svůj výkon zpětnou vazbu. To podněcuje pocit sounáležitosti s danou organizací. Pokud má organizace odbory, pak ty dělají prostředníky mezi zaměstnanci a vedení organizace. Podněty se mohou získávat i pomocí anonymních dotazníků za nějaké časové období. Takto se zjišťují maličkosti, které snižují spokojenost zaměstnanců.[7], [4]

Dále je důležité úkolovat zaměstnance podle jejich schopností, znalostí a možností, které po provedení můžeme hodnotit. Pokud je proces vykonáván chybně, zaměstnanec přestane mít potřebu se zdokonalovat a jeho motivace klesá.[7]

Kombinují-li se tyto stimuly, může se dosáhnout kvalitní míry motivace v každé organizaci. Pokud se dlouho opakují stejné, i když osvědčené, metody, zaměstnanci se chtějí posunout dále. Proto potřebuje organizace změnu. Změny v motivačních metodách by se měli uskutečnit ještě dříve, než zájem o ně úplně opadne, zaměstnanci čekající novou motivaci zvýší i svou výkonnost.[7]

### 3 VÝKONNOST A SPOKOJENOST S PRACÍ

Je prokázáno, že lidé spokojeni se svou prací podávají lepší a kvalitnější výkon. Proto se v moderním řízení lidských zdrojů, klade důraz na udělování pracovních úkolů vytvořených podle schopností a předpokladům každého pracovníka. Respektuje se zde individualita lidí, potřeby, bere se ohled na momentální situaci pracovníka. Do přidělené práce pracovníkovi je vkládáno maximální množství prvků zvyšujících jeho motivaci. [8]

Spokojenost v práci se u lidí projevuje v jejich pocitech a postojích k dané pozici, na které pracují. Kladný přístup a postoj ukazuje spokojenost. Záporný přístup a postoj ukazuje nespokojenost. Spokojenost v práci ovlivňují nejen vnitřní a vnější faktory, ale i dobré vztahy na pracovišti a správné řízení ze strany vedení. Spokojení pracovníci jsou vázáni k organizaci pocitem, že mohou přispět k úspěchu organizace na trhu. Práce je uspokojuje, pokud mohou rozvíjet své zkušenosti a dovednosti, což jim umožní kariérní růst.[2]

#### 3.1 Zkoumání spokojenosti zaměstnanců

Jsou známi čtyři metody, podle kterých se zjišťuje spokojenost zaměstnanců. V praktické části bude použita metoda strukturovaného dotazníku, zde jsou popsány všechny metody.

##### 3.1.1 Strukturovaný dotazník

Dotazník slouží k získávání dat a informací, kvalitních údajů, dotazováním se osob. Obsahuje uzavřené otázky, ve kterých lze hodnotit na bodových škálách nebo otevřené, u kterých tazatel vyjádří svůj názor či poznatek. Na objektivním dotazníku se podílí vhodnost a přesnost otázek, výběr respondentů, návratnost vyplněných dotazníků, anonymita a motivace osob vyplnit a upřímně odpovědět na dané otázky. Závěry a opatření se činí na základě zjištěných dat.[14]

Dotazníky vyplňují buď všichni zaměstnanci, nebo jen vybraný útvar. Záleží, jaká data jsou zkoumána. Mohou být využity standardizované dotazníky, jejichž výhodou je možnost porovnání s normami. Mohou se do nich začlenit i otázky, které jsou pro organizaci důležité a zásadní. Pokud se vkládají otázky, mění se ze standardní dotazník, na dotazník specifický pro danou organizaci. Výhodou dotazníku jsou malé náklady a zaměření na větší množství respondentů.[8]

### 3.1.2 Rozhovory

Může jít např. o rozhovor mezi zaměstnancem a jeho vedoucím. V rozhovoru mohou zaznít otevřené otázky, otázky jdoucí do hloubky. Pak je také možno diskutovat o vybraných tématech a otázkách. K rozhovorům patří i polostrukturované rozhovory. Vedoucí má připraveny body, podle kterých je rozhovor veden. Mělo by být umožněno diskutovat o těchto bodech hlouběji, aby se získaly upřímné a otevřené názory. Velmi zřídka se používají přísně strukturované rozhovory. Ty jsou něco jako ústní dotazník. U rozhovoru by měl být pracovník k vedoucímu otevřený, a proto s ním mluví o samotě. Je to velmi nákladná metoda, která se složitě analyzuje. Lepší variantou je diskuse konkrétně sestavené skupiny. U této metody jde o rychlý způsob kontaktu, jsou těžce kvantifikovány výsledky. Lidé mohou mít ostych otevřeně mluvit před ostatními ve skupině.[2]

### 3.1.3 Kombinace dotazníků a rozhovorů

Ideálním způsobem, jak získat kvantitativní údaje z dotazníku a kvalitativní z rozhovorů, je jejich kombinace. Dotazník zde bývá podpořen vybranými otázkami jdoucími do hloubky zjišťovaného problému. Aby se uspořil čas, nechává se nejdříve skupina, aby vyplnila dotazník, a pak se s ní vede rozhovor.[2]

### 3.1.4 Diskusní skupiny

Do diskusních skupin se vybírají tzv. „reprezentativní“ pracovníci, od kterých se potřebuje získat jejich názory, postoje k danému tématu. Většinou se to týká přímo jejich postavení a náplni práce v organizaci. Důležitými rysy této metody jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.[2]

### 3.1.5 Posouzení a vyhodnocení

Zajímavostí je odpověď lidí na přímou otázku, zda jsou se svou prací spokojeni, většina odpoví ano. V dnešní době mají strach o práci, neřeknou otevřeně svůj názor. Když si uvědomí, že je práce nebaví, smíří se s ní. Důvodem k tomu bývá i potřeba peněz, strach, že nenajdou nové místo, nebo se jim nechce nové místo hledat.

Obecné ukazatele nemusí proto odhalit všechny skutečnosti. Pokud se má tazatel objektivně rozhodnout, jak dále postupovat, musí se přihlídnout ke konkrétnímu pohledu spokojenosti a nespokojenosti. Dotazník určuje linii, po které by se měl tazatel vydat.

Nedostane však přesné odpovědi, jak postupovat dále. Proto je vhodné doplnit dotazníkové šetření o přímou diskusi. Probere zjištění do hloubky a může najít řešení problému s nespokojeností a určit další postup.[2]

## 4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Jsou to výhody, které se získají pouze za to, že se člověk stal zaměstnancem dané organizace. Nejsou spojeny s výkonem práce jako mzda. Většina výhod slouží k dosažení pozitivního vztahu k podniku, získání věrných a spokojených zaměstnanců a jejich zkvalitnění trávení volného času. Některé jsou závislé na postavení v organizaci a délce pracovního poměru. Množství a rozmanitost vychází z vyjednávání odborů a majitelů, jehož výsledky jsou uvedeny v kolektivní smlouvě organizace. Vzhledem k rozdílným požadavkům zaměstnanců má být systém výhod volitelný úplně nebo alespoň z části.[14], [10]

### 4.1 Členění benefitů

Ve vyspělých Evropských zemích benefity dělíme do čtyř skupin.[8]

#### 4.1.1 Výhody sociální povahy

Do této skupiny řadíme příspěvky na penzijní připojištění, kapitálové životní pojištění, životní pojištění rizik. Poskytování půjček, pomoc při ručení, firemní mateřské školky či jesle nebo pořádání táborů pro děti zaměstnanců organizace.[8]

#### 4.1.2 Výhody vztahující se k práci

Sem přiřazujeme výhody typu závodního stravování, slevy na výrobky společnosti pro zaměstnance, vzdělávání a kurzy hrazené společností.[8]

#### 4.1.3 Výhody využívané ve volném čase

Pod těmito výhodami si představujeme příspěvky na kulturní akce, divadla, koncerty a sportovní aktivity. Příspěvek na rekreace pro zaměstnance a jejich rodiny, organizaci dotovaných zájezdů a podobné výhody.[8]

#### 4.1.4 Výhody spojené s postavením v organizaci

Toto jsou výhody pro vedoucí pracovníky a manažery. Mohou to být služební automobily prestižní značky, placení telefonů, příspěvek na oblékání a další možné náklady spojené s reprezentací organizace. Může být poskytováno bezplatné ubytování a mnoho jiných výhod.[8]

## **4.2 Strategie poskytování benefitů**

Organizace se nejdříve musí rozhodnout, jak mají pracovníci pochopit poskytování benefitů, a pak již určí, jaké výhody poskytne, v jaké budou výši a jakým způsobem je budou přijímat. Hlavně by měl systém výhod motivovat současné i potencionální pracovníky. To by mělo přinést prospěch firmě i pracovníkům.[5]

### **4.2.1 Tradiční plnění**

U tradičního plnění je velké množství možností výhod, nedají se všechny vyjmenovat. Nejčastější jsou zdravé a funkční pracovní prostředí, vzdělávání, rekvalifikace a aktivní využití volného času. Mohou to být příspěvky na stravování, sportovní aktivity, pomoc v těžkých životních situacích zaměstnance.[5]

### **4.2.2 Tradiční plnění a nové trendy**

Kombinace tradičních plnění a nových trendů se zaměřuje organizace na rozvoj zaměstnanců v oblasti zdravého životního stylu, posílení pocitu zabezpečení zaměstnanců a kompenzaci vysokého pracovního nasazení. Do skupiny zdravého životního stylu patří např. vitamínové balíčky, speciální zdravotní služby, placené volno na překonání nemoci bez návštěvy lékaře, tzv. sick day. Do skupiny zabezpečení zaměstnanců řadíme např. příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění apod. Mezi kompenzační výhody patří např. kultura, cestování, sport. Organizace pořádá pro zaměstnance a jejich rodiny společné akce nebo kolektivní sportovní hry, aby podpořila týmovou práci a stmelila kolektiv.[5]

### **4.2.3 Četnost zaměstnaneckých výhod**

Ani široké spektrum nabídky zaměstnaneckých výhod neznamena lepší nabídku, spokojené zaměstnance nebo zvýšenou motivaci. S ohledem na efektivitu vynaložených nákladů a využívání benefitů zaměstnanci je vhodné systém výhod pravidelně hodnotit a provádět potřebné korekce.[5]



### 4.3 Forma poskytování benefitů

Je několik možností forem programů poskytování benefitů.

#### 4.3.1 Jednotný program benefitů

Jednotný program je zaměřen na všechny zaměstnance. Do tohoto programu patří stravování, příspěvky na rekreace, kulturní a sportovní akce půjčky na bydlení. Manažeři a klíčoví pracovníci mohou mít nastaven nadstandardní balíček výhod. Mohou získat využívání služebního vozu na soukromé účely, notebooky, individuální zdravotní péči či bydlení.[5]

#### 4.3.2 Jednotný systém benefitů

Tento systém je zaměřen výhradně na sociálně slabší zaměstnance. Umožňuje čerpat sociální výpomoc, speciální půjčky, peněžní dorovnání mezd při dlouhodobé nemoci. V systému se nastavují balíčky o stejné hodnotě s různými výhodami a pro různé zaměstnance.[5]

#### 4.3.3 Benefity formou outsourcingu

Mnoho organizací začíná využívat specializované firmy na poskytování benefitů. V jejich nabídce jsou poukázky vázány na přesně stanovený účel nebo univerzální. Oba druhy jsou časově omezeny. Výběr možných výhod a jejich finanční hodnota je stanovena objednavatelem. Zaměstnavatel volí výhody, které pro zaměstnance nejsou zdaněny. Mohou být i poukázky, které jsou pro zaměstnance zdanitelným příjmem.[5]

#### 4.3.4 Nevýhody

Za nevýhodu můžeme považovat, nesprávně vybrané benefity, o které není mezi zaměstnanci zájem. Tato situace může nastat, pokud zaměstnavatel nespolupracuje se svými zaměstnanci. Pak jeho investice do výhod může být zbytečná, neboť zaměstnanci nejsou motivováni a neváží si jich. Zaměstnavatel nemusí přistoupit na všechny požadavky, jen najde kompromis, který povede k cíli společnosti a zároveň uspokojí potřeby a zájmy zaměstnanců.[5]

#### 4.3.5 Cafeteria systém

V poslední, pro tuto práci však důležité, podkapitole se seznámíme se systémem cafeteria. Systém Cafeteria představuje rozsáhlou škálu poskytování výhod zaměstnanců

nepeněžní formou. Zaměstnavatel dá podklady organizaci Cafeteria systém, ta na základě jeho přání, vytvoří škálu výhod pro jeho zaměstnance. Ten si pak dle svých preferencí vybere benefit, který mu vyhovuje. Každý zaměstnanec má své bodové konto, které může vyčerpat, vždy v daném období, které organizace určí. [9]

Důvod využití Cafeteria systému spočívá ve zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Podporuje u nich vyváženost mezi osobním a pracovním životem. Dále může zvýšit atraktivitu zaměstnavatele na trhu práce. Důležitým přínosem je i daňové zvýhodnění na straně zaměstnavatele a nezdanitelný příjem je přínosný pro samotného zaměstnance. Cafeteria systém je komplexní, nabízí personální poradenství, pomoc při řešení daňové problematiky správu a zajištění zaměstnaneckých výhod a rady v informačních technologiích. [16]

Hlavní součásti Cafeteria systému poskytované společností podle společnosti Edenred:

#### 1. Account management

- Komplexní správa benefitů,
- webové aplikace na přání zákazníka,
- snížení administrativy,
- individuální přístup k zaměstnancům,
- tvorba a řízení osobních složek zaměstnanců zákazníka.

#### 2. Communication management

- Řízení a vytváření promotion akcí v rámci společnosti,
- zapojení zaměstnanců do chodu společnosti (zaměstnanecké ankety a soutěže).

#### 3. Benefit management

- Vytváření a upravování katalogu výhod,
- výběr dodavatelů benefitů z široké škály portfolia registrovaných dodavatelů z různých oborů podnikání,

#### 4. Logistika

- Management dodavatelů výhod,
- distribuce vybraných a objednaných benefitů,
- reporting,
- zpracování dat ze systému,
- export výstupních dat do aplikací Windows.[17]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 5.1 Základní informace

Komerční banka, a.s. je součástí mezinárodní skupiny Societé Générale. Hlavně je mateřskou společností skupiny KB a patří mezi přední bankovní instituce v ČR a v regionu střední a východní Evropy. Jako univerzální banka nabízející velkou nabídku v oblasti drobného, podnikového a investičního bankovníctví. [18]

Další společnosti finanční skupiny KB nabízejí specializované služby, mezi které patří Penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění.

Všechny služby jsou dostupné díky husté síti poboček KB, vlastní distribuční síti a díky moderním on-line službám, jako je přímé bankovníctví. [18]

Obsluha korporátní klientely Komerční banky je rozdělena do dvou segmentů, parametrem je obvykle roční obrat (tržby) klienta a škála produktů, které využívá. Společnosti s obratem od 60 do 1.500 mil. Kč jsou obsluhovány zpravidla na obchodních centrech segmentu Corporate. [19]

Klienti s vyšším obratem jsou obsluhováni většinou divizemi segmentu Top Corporations, které jsou v Praze, Brně a v Bratislavě.

#### 5.1.1 Předmět podnikání

„I. *Předmět podnikání banky vyplývá z ustanovení zákona č. 21/1992 Sb., o bankách ve znění pozdějších předpisů:*

- a) *Přijímání vkladů od veřejnosti,*
- b) *poskytování úvěrů,*
- c) *investování do cenných papírů na vlastní účet,*
- d) *finanční pronájem (finanční leasing),*
- e) *platební styk a zúčtování,*
- f) *vydávání a správa platebních prostředků, např. platebních karet, cestovních šeků*
- g) *poskytování záruk,*
- h) *otevírání akreditivů,*

- i) obstarávání inkasa,*
- j) poskytování investičních služeb,*
- k) obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem,*
- l) finanční makléřství,*
- m) směnářská činnost (nákup devizových prostředků),*
- n) výkon funkce depozitáře,*
- o) poskytování bankovních informací,*
- p) pronájem bezpečnostních schránek,*
- q) vydávání hypotečních zástavních listů,*
- r) činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v písmenech a) až q)*

### **5.1.2 Historie**

*„Vznik se datuje roku 1990, kdy se vyčlenila obchodní činnost ze Státní banky československé. V roce 1992 se státní peněžní ústav KB přetransformoval na akciovou společnost. S akcemi KB se obchodovalo při kupónové privatizaci, prioritní vlastník byl Fond národního majetku ČR a SR. V roce 1995 vstoupila na mezinárodní kapitálové trhy a v roce 1997 schválila vláda ČR prodej státního podílu strategickému investorovi. V roce 2000 vlastnil fond národního majetku ČR 60% základního kapitálu KB.*

*Roku 2001 koupila státní podíl v KB Sociétés Générale za 40 miliard Kč. V roce 2003 uvedla na trh první čipovou kartu dle standardů EMV v ČR.*

*V říjnu 2006 Komerční banka dokončila transakci koupě zbývajících akcií společnosti Modrá pyramida stavební spořitelna od společnosti BHW a České pojišťovny, a zvýšila tak svůj podíl ve společnosti ze 40 na 100 %. Cena akvizice byla 144 milionů eur (zhruba 4,2 miliardy Kč).*

*Tato transakce poskytla KB lepší možnost oslovit více než 800 tisíc zákazníků Modré pyramidy, z nichž asi 610 tisíc dosud nebylo klienty banky. Akvizice je v souladu se strategickým zaměřením banky na neustálé rozšiřování obchodních aktivit a zvyšování tržeb a je významným krokem z hlediska expanze na domácím trhu.*

*Komerční banka a MPSS využívají významného potenciálu křížového prodeje a synergií, pramenících především z klientské základny MPSS a sítě dobře vyškolených finančních poradců pracujících výhradně pro MPSS.*“ [18]

Komerční banka získala prestižní ocenění Banka roku 2011 v soutěži organizované společností Fincentrum. Banka byla oceněna pro svoji stabilitu, spolehlivost a inovativní přístup. V desetileté historii ankety zvítězila KB již počtvrté. [18]

### **5.1.3 Současnost**

K 30. 6. 2012 obsluhovala skupina KB 2,5 mil. Klientů. Samotná KB měla 1 601 000 klientů a z toho 1 339 000 činili občané. 262 000 zákazníků bylo z řad podnikatelů, firem a korporací. Modrá pyramida obsluhovala 629 000 zákazníků a penzijní připojištění u Penzijního fondu KB využívalo 519 000 občanů. Služeb společnosti ESSOX využívalo 278 000 aktivních klientů.

Průměrný přepočtený stav zaměstnanců Skupiny KB za první pololetí 2012 činil 8792, v samotné Bance 7835. [19]

### **5.1.4 Organizační struktura**

V Komerční bance je organizační struktura velmi složitá. Skládá se z představenstva, do kterého patří Předseda představenstva a generální ředitel společně s výborem ředitelů. Po generálním řediteli jsou hlavními pracovníky náměstci generálního ředitele. Každý náměstek se stará o několik přidělených divizí a pod divizí. Expresní linka KB neboli telebanking je koncovým článkem Retailového bankovníctví. Přesnější a jednodušší schéma organizační struktury je v příloze PI.

## 6 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI

V této kapitole se popisuje motivační systém zaměřený na pracovníky Telefonního centra Zlín, obsluhující Expresní linku KB. Informace byly získány z podnikové kolektivní smlouvy, podnikových směrnic Instrukce 16-011 a rozhovorem s vedoucí týmu telefonních bankéřů.

### 6.1 Zaměstnanecké benefity

Oblast zaměstnaneckých benefitů je řešena v kolektivní smlouvě, v níž se

*„Zaměstnavatel zavazuje, že vyčlení na financování zaměstnaneckých benefitů z nákladů daňově uznatelných a neuznatelných finanční částku ve výši minimálně 2,5 % z plánovaných mzdových prostředků na běžný finanční rok.“ [21], [22]*

Mezi základní zaměstnanecké výhody patří:

- Stravenky v hodnotě 85,-Kč, bez finanční spoluúčasti zaměstnance,
- univerzální poukázky Flexi Pass na rekreaci, sport, zdraví, kulturu a osobní rozvoj v celkové hodnotě 6000,- Kč zaměstnanec/rok,
- univerzální poukázky Vital Pass k nákupu zdravotních pomůcek, celého sortimentu optik a v lékárnách v hodnotě 1200,- Kč/rok pro zaměstnance se zdravotním postižením a v hodnotě 600,- Kč pro zaměstnance 55+,
- příspěvek na penzijní připojištění ve výši 2% zúčtované hrubé mzdy- minimální výše příspěvku zaměstnavatele činí 400,-Kč,
- příspěvek na kapitálové životní pojištění ve výši 650,- Kč měsíčně,
- příspěvek na nákup zaměstnaneckých akcií v rámci Celosvětového akciového programu pro zaměstnance Societé Générale,
- prémiové podmínky pro produkty a služby retailového bankovníctví poskytovaného KB zaměstnancům,
- finanční podporu při dlouhodobé nemoci,
- 2 dny pracovního volna s náhradou mzdy a další 1 den pracovního volna s náhradou mzdy navíc pro zaměstnance, kteří jsou v KB, a.s. v hlavním pracovním

poměru nepřetržitě 7 let a více, a podmínkou nepřevoditelnosti do dalšího kalendářního roku,

- jednorázový finanční příspěvek příbuzným zaměstnancem v případě jejich úmrtí,
- rizikové životní pojištění.

Dále mají zaměstnanci 25 dnů dovolené, matky samoživitelky mají jeden den ve čtvrtletí mít placené volno, na prohlubování vztahů s dětmi. Dále jako zaměstnanci KB mají možnost uplatňovat slevy u vybraných obchodníků, na lázeňské nebo wellness pobyty, jazykové kurzy, koupi bytu nebo automobilu na základě předložení zaměstnanecké karty. Co vše mohou tím to způsobem získat, si podrobně přečtou na intranetu KB.



## **7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI PRO ZAMĚSTNANCE KB, A.S. TELEFONNÍ CENTRUM ZLÍN**

Informace o spokojenosti zaměstnanců společnosti byly získány dotazníkovým šetřením ve vybrané sekci KB, a.s. na základě doporučení pana Viktora Poláška, manažera pro komunikaci, podobné šetření zde ještě nebylo provedeno a práce bude prakticky využita společností KB, a.s. Dotazník byl určen pro zaměstnance telefonního centra ve Zlíně, kteří pracují jako telefonní bankéři na Expresní lince KB. Cílem dotazování spokojenosti bylo zjistit, co motivuje zaměstnance dělat práci telefonního bankéře, co by je motivovalo k vyšším výkonům.

Dotazník byl vytvořen v programu MS Word a distribuován v papírové podobě, neboť zaměstnanci Telefonního centra nemají připojení k internetu.

### **7.1 Výsledky a vyhodnocení**

Dotazníkové šetření proběhlo na začátku dubna 2013. Celkem bylo rozdáno 30 dotazníků. Vyplněných se vrátilo 28, což činí 93,33%. Vyplnění bylo zcela závislé na ochotě zaměstnanců, podělit se o své názory a bylo dobrovolné. Hodnota 6,67% nevyplněných dotazníků, je zapříčiněna dlouhodobou nemocí zaměstnanců.

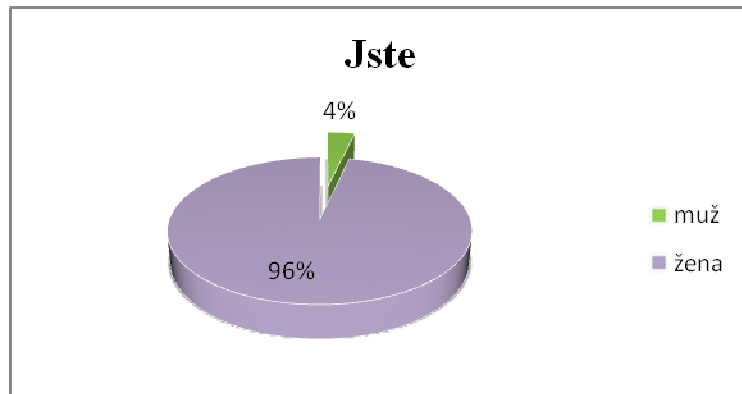
Výsledky byly zpracovány pomocí programu MS Excel a převedeny do grafické podoby, pro přehlednější představu o zjištěných výsledcích.

#### **I. Základní údaje**

V této části dotazníku byly zjištěny základní údaje o respondentech.

#### **Otázka č. 1**

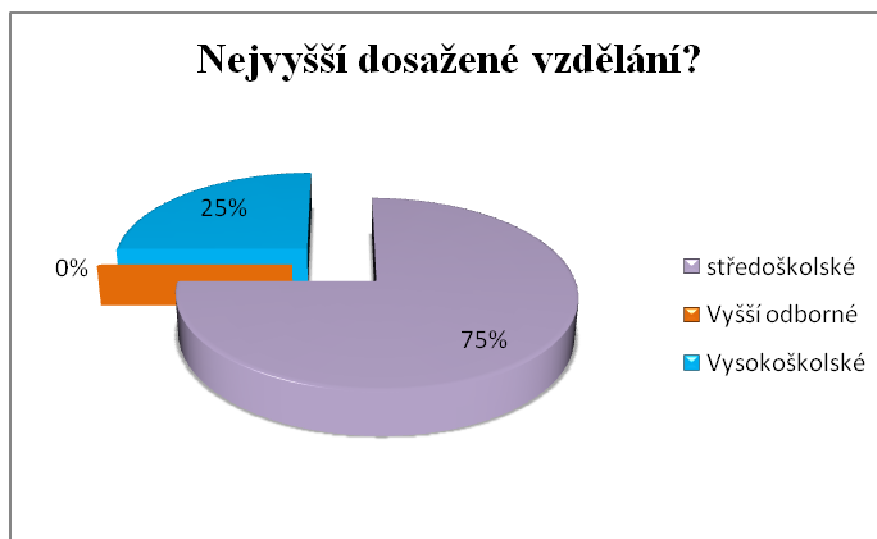
V první otázce bylo od respondentů zjišťováno, jakého jsou pohlaví, jste muž či žena. Do průzkumu se zapojil jeden muž a 27 žen. Na expresní lince tedy pracují ve velké většině ženy.



Obr. 4 Pohlaví respondentů [vlastní zdroj]

### Otázka č. 2 Nejvyšší dosažené vzdělání?

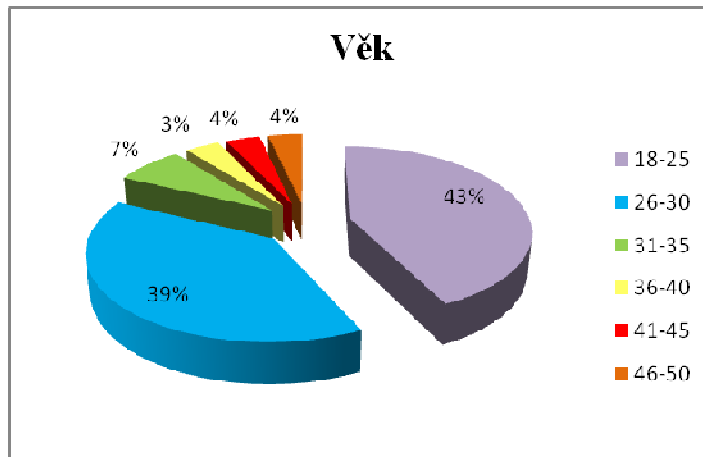
Ve druhé otázce respondenti uváděli své nejvyšší dosažené vzdělání. Bylo zjištěno, že 21 z nich má středoškolské vzdělání a 7 vysokoškolský titul.



Obr. 5 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů [vlastní zdroj]

### Otázka č. 3

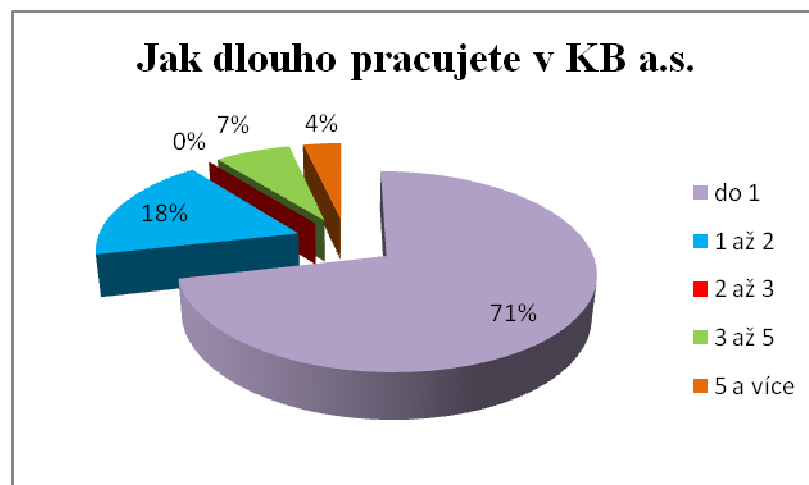
V otázce číslo tři se zjišťuje, jaké je věkové rozmezí respondentů. Nejvíce respondentů je ve věkové skupině 18 – 25 let, následovaných respondenty ve věku 26 -30 let. Ve věkové kategorii 31 - 35 let jsou 2 respondenti, v kategoriích 36-40,41-45 a 46-50 let je po 1 respondentovi. Tedy lze říci, že nejvíce jsou zde zaměstnání mladí lidé.



Obr. 6 Věkové rozmezí zaměstnanců [vlastní zdroj]

#### Otázka č. 4 Jak dlouho pracujete v KB, a.s.?

V otázce číslo čtyři se zjišťuje doba pracovního poměru respondentů. Jak vyplývá z grafu 20 respondentů, pracuje ve společnosti méně než 1 rok, což je 71% dotázaných. 1 až 2 roky zde pracuje 5 respondentů. 3 až 5 let 2 respondenti a více než 5 let 1 respondent.

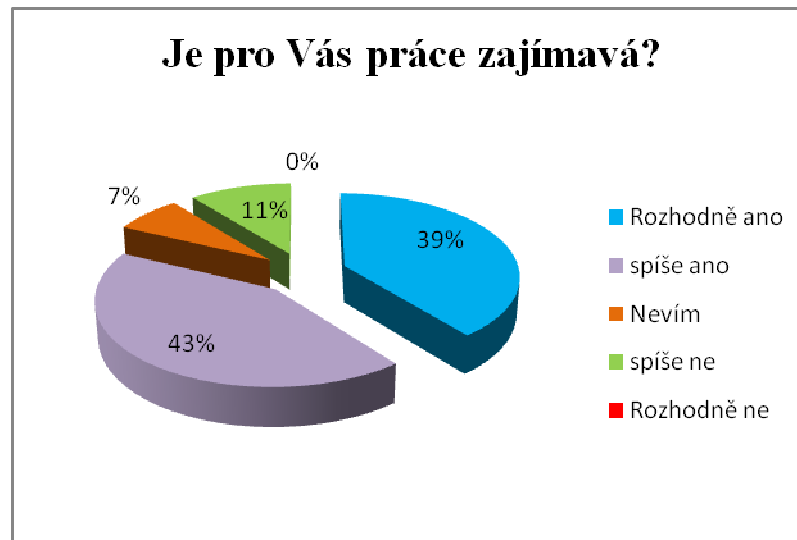


Obr. 7 Délka pracovního poměru [vlastní zdroj]

#### Otázka č. 5 Je pro Vás vaše práce zajímavá?

Tato otázka se zaměřuje na to, zda je pro ně práce zajímavá a atraktivní, aby se později pochopilo, proč ji vůbec vykonávají. Pro 11 respondentů je práce rozhodně zajímavá,

12 odpovědělo, že spíše zajímavá. 2 nevěděli, zda je pro ně práce zajímavá a pro 3 je spíše nezajímavá.



Obr. 8 *Je práce pro zaměstnance zajímavá* [vlastní zdroj]

#### Otázka č. 6

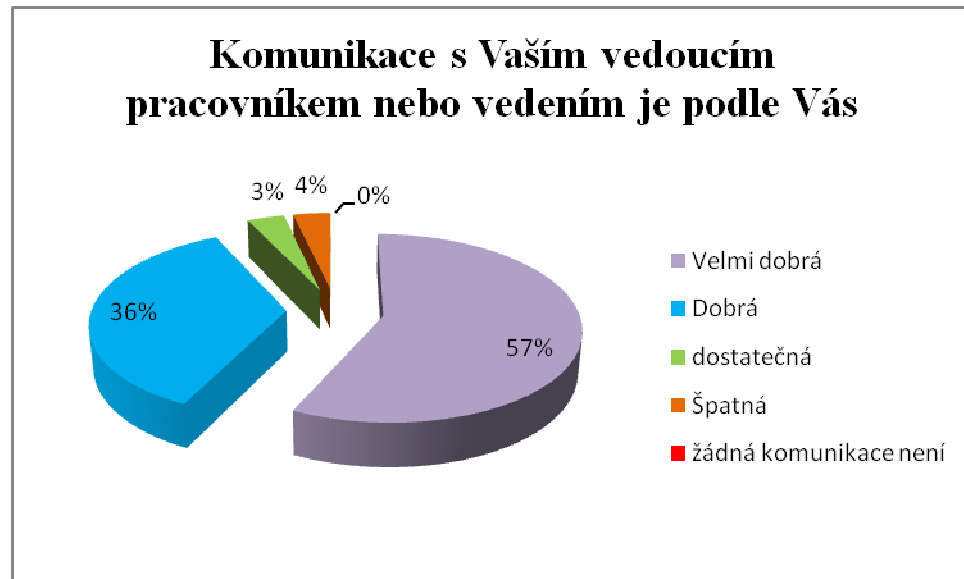
Byla otevřenou otázkou, pro respondenty, kteří v minulé otázce odpověděli, že je pro ně práce spíše nezajímavá, aby vyjádřili důvod své odpovědi. Práce je spíše nezajímavá pro 3 respondenty a 2 odpověděli, že je pro ně práce příliš velký stereotyp. Jeden se vyjádřil, že je špatně ohodnocena, není finančně doceněna jeho ochota a nasazení.

#### II. Informovanost a komunikace ve společnosti

V této části se otázky zaměřují na komunikaci respondentů s vedením a mezi sebou navzájem. Dále se zjišťuje možnost vyjádření vlastního názoru na dění na pracovišti zpětná vazba na odvedenou práci.

#### Otázka č. 7 Komunikace s Vaším vedoucím pracovníkem nebo s vedením je podle Vás

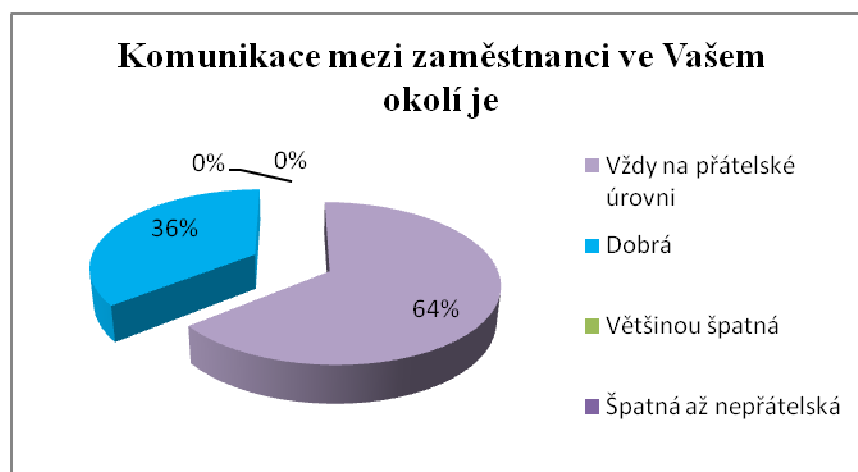
Na tuto otázku odpovědělo 16 respondentů, že komunikace je velmi dobrá. 10 respondentů ji vnímá jako dobrou, 1 za dostatečnou a 1 za špatnou. Dá se tedy říci, že většina vnímá komunikaci s nadřízenými na dobré úrovni.



Obr. 9 Jak je vnímána komunikace s vedoucím [vlastní zdroj]

#### Otázka č. 8 Komunikace se zaměstnanci ve Vašem okolí je

V této otázce je zkoumán pohled respondentů na své nejbližší spolupracovníky, Jak spolu komunikují a z toho vyplývá i jak spolu vychází na pracovišti. 18 respondentů vnímá komunikaci vždy na přátelské úrovni a 10 na dobré. Žádný respondent neuvedl špatnou ani nepřátelskou komunikaci. Dalo by se tedy říci, že respondenti pracují v dobrém až přátelském kolektivu.



Obr. 10 Komunikace mezi zaměstnanci [vlastní zdroj]

**Otázka č. 9 Máte možnost vyjadřovat se k činnostem na pracovišti?**

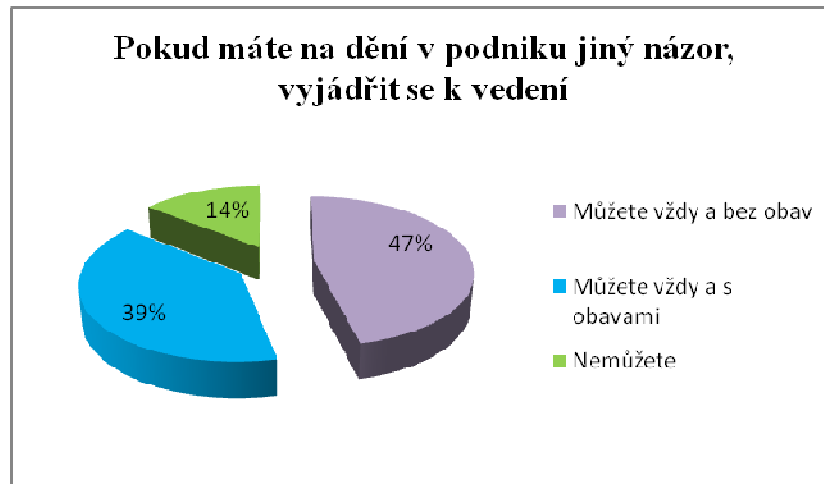
Respondenti odpovídali na otázku k možnosti vyjádřit se k činnosti na pracovišti. 7 respondentů odpovědělo ano vždy a 21 ano mohou se vyjádřit. Pokud se zaměstnanci mohou vyjadřovat k činnostem na pracovišti, nabývají pocitu, že se podílí na utváření této činnosti a mělo by je to motivovat k lepším výsledkům.



Obr. 11 Možnost vyjádřit se k činnosti na pracovišti [vlastní zdroj]

**Otázka č. 10 Pokud máte na dění v podniku jiný názor, vyjádřit se k vedení**

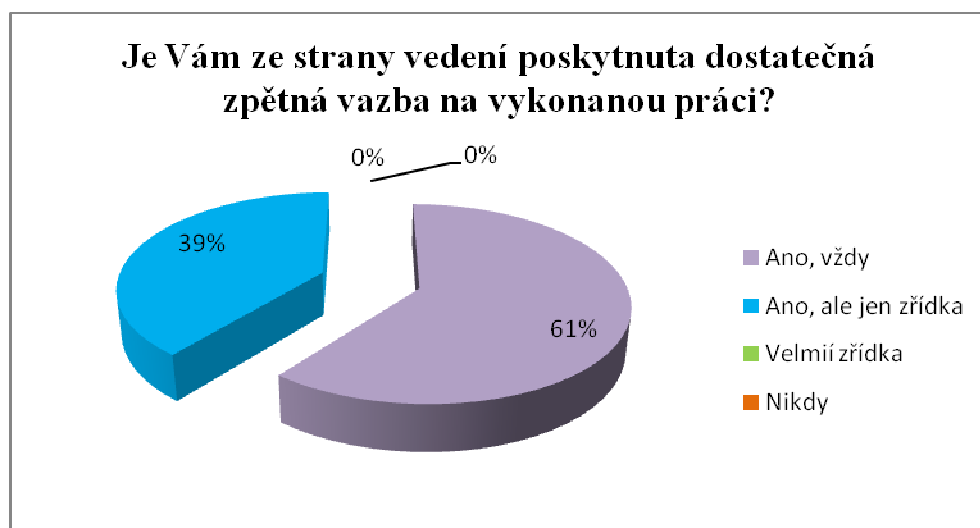
U této otázky se zjišťovalo, zda mohou respondenti otevřeně říci, co si myslí o dění ve společnosti. 13 odpovědělo, že se může vyjádřit vždy a bez obav. 11 se zase může vyjádřit, ale mají obavy z reakce. 4 si myslí, že se nemohou vyjádřit, pokud nesouhlasí s děním ve společnosti.



Obr. 12 Možnost vyjádření svého názoru vedení [vlastní zdroj]

**Otázka č. 11 Je Vám ze strany vedení poskytnuta dostatečná zpětná vazba na vykonanou práci?**

Zde se respondenti mohli vyjádřit, zda dostávají zpětnou vazbu na svou práci od vedení. 19 odpovědělo, že vždy zpětnou vazbu dostane. 8 respondentů ji dostane, ale jen někdy a 1 ji dostává velmi zřídka. I přesto se dá říci, že většina respondentů dostává od vedení zpětnou vazbu na svou práci a tak mají představu, zda vykonávají svou práci dobře a v čem se mají nadále zlepšovat.

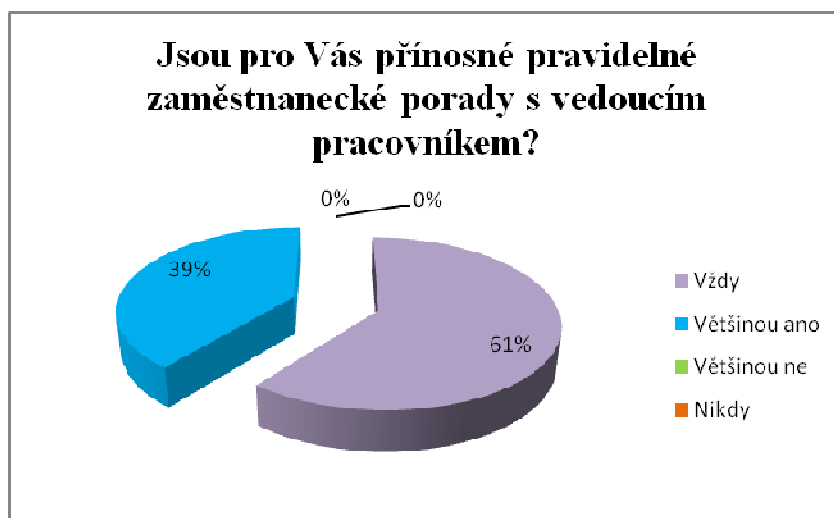


Obr. 13 Poskytování zpětné vazby vedením [vlastní zdroj]

**Otázka č. 12 Jsou pro Vás přínosné pravidelné zaměstnanecké porady s vedoucím pracovníkem?**

Respondenti odpovídali na přínos zaměstnaneckých porad s vedoucími pracovníky. 17 odpovědělo, že jsou pro ně vždy přínosem a 11, že většinou jim něco nového přinesou. Žádný s respondentů neodpověděl, že by mu zaměstnanecké porady nic nepřinesly.

Podíváme-li se na odpovědi respondentů, můžeme říci, že každý si odnese s porady něco užitečného. Mohou to být nové informace, postřehy k jeho práci a další.



Obr. 14 Jsou pravidelné zaměstnanecké porady přínosné  
[vlastní zdroj]

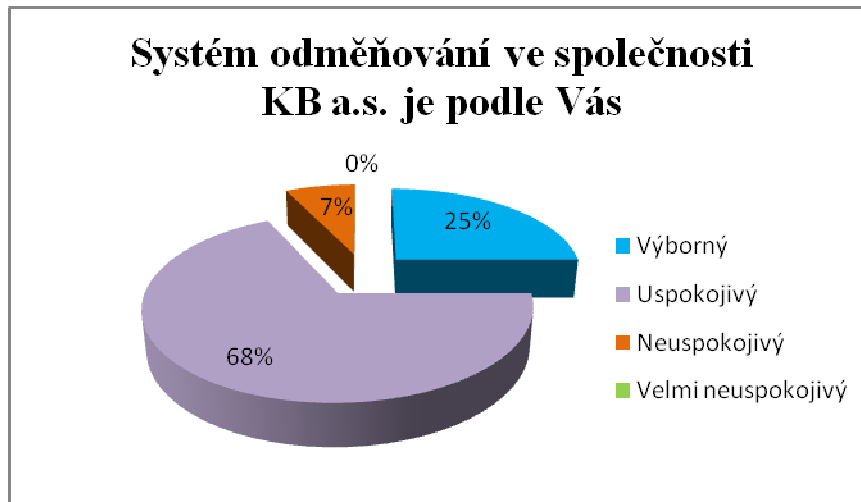
### III. Systém odměňování

Tato třetí část se jen lehce dotýká tématu odměňování. Zjišťuje, zda je systém odměňování dobrý, zda je odměna odpovídající práci vykonávané na Expressní lince a zda mají respondenti pocit, že je spravedlivé.

**Otázka č. 13 Systém odměňování ve společnosti KB a.s. je podle Vás**

V této otázce je podstatné zjistit, jak vnímají respondenti celý systém odměňování. 7 z nich jej má za výborný, 19 odpovědělo, že je uspokojivý. 2 považují systém za neuspokojivý. Můžeme konstatovat, že většina 68% považuje stávající systém za uspokojivý.

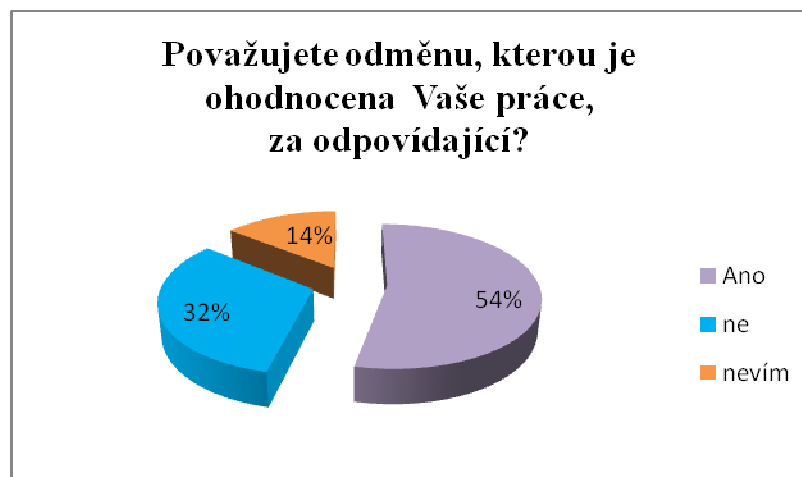




Obr. 15 Hodnocení systému odměňování [vlastní zdroj]

**Otázka č. 14 Považujete odměnu, kterou je ohodnocena Vaše práce, za odpovídající?**

Touto otázkou se zjišťuje, jestli si respondenti myslí, že za práci, kterou denně vykonávají, jsou dostatečně ohodnoceni. 15 respondentů odpovědělo ano, 9 nepovažuje odměnu za odpovídající. 4 neví, zda je odměna odpovídající. Dá se říci, že těsná většina respondentů považuje odměnu za svou práci odpovídající.

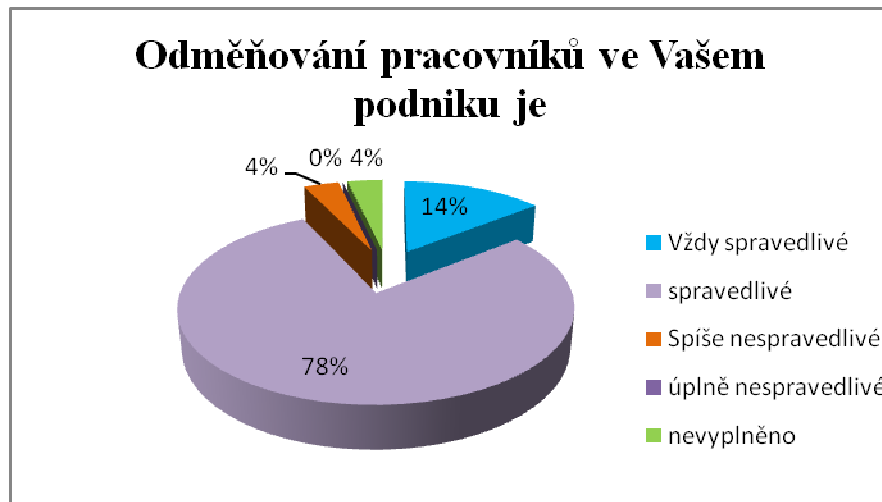


Obr. 16 Je odměna za práci odpovídající [vlastní zdroj]

**Otázka č. 15 Odměňování pracovníků ve Vašem podniku je**

Tato otázka se zaměřuje na spravedlivost odměňování ve společnosti. 4 respondenti odpověděli, že je vždy spravedlivé. 22 odměňování považuje za spravedlivé. Za spíše

nespravedlivé jej považuje 1 respondent a 1 neodpověděl. Naprostá většina odměňování vnímá jako spravedlivé.



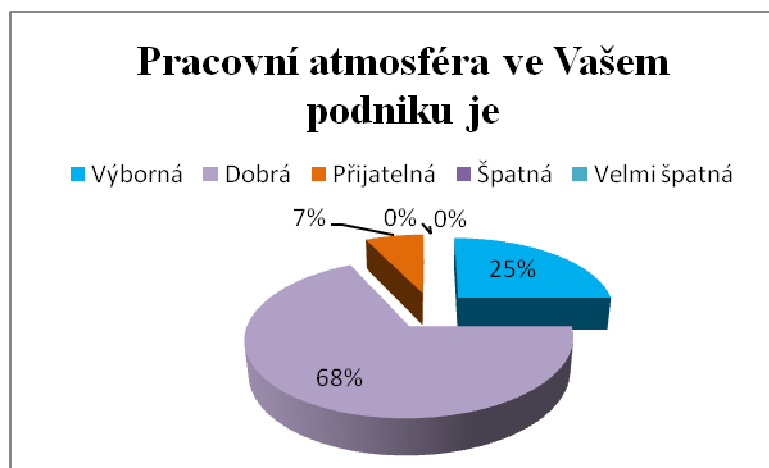
Obr. 17 *Spravedlivost odměňování* [vlastní zdroj]

#### IV. Motivace ze strany vedení

Poslední část se zaměřuje na motivaci respondentů s pohledu pracovního prostředí, nároků kladených na respondenty, důvěru, nepeněžní výhody a co je pro respondenty důležité v rámci vývoje a uplatnění.

#### Otázka č. 16 Pracovní atmosféra ve Vašem podniku je

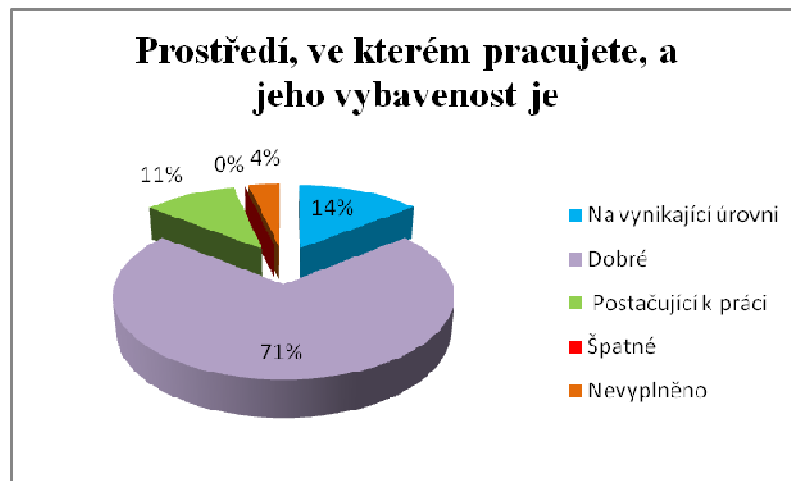
Otázka je zaměřena na vnímání celkové atmosféry ve společnosti. 7 respondentů ji vnímá jako výbornou, 19 se přiklání k dobré atmosféře a pro 2 respondenty je přijatelná. Mohu konstatovat, že 68% respondentů vnímá atmosféru ve společnosti za dobrou.



Obr. 18 *Pracovní atmosféra v podniku* [vlastní zdroj]

**Otázka č. 17 Prostředí, ve kterém pracujete, a jeho vybavenost je**

Otázka se zaměřuje na prostředí a vybavenost pracoviště. 4 respondenti vnímají prostředí a vybavenost na vynikající úrovni. 20 je považuje za dobré a 3 si myslí, že je postačující k práci. 1 respondent nevyplnil odpověď. Můžeme říci, že vybavenost a prostředí je na dobré úrovni. Můžeme říci, že 75% respondentů považuje prostředí a vybavenost telefonního centra na dobré až velmi dobré úrovni.



Obr. 19 *Prostředí a vybavenost na pracovišti* [vlastní zdroj]

**Otázka č. 18 Domníváte se, že požadavky, které jsou na Vás kladené, odpovídají Vaší funkci v podniku?**

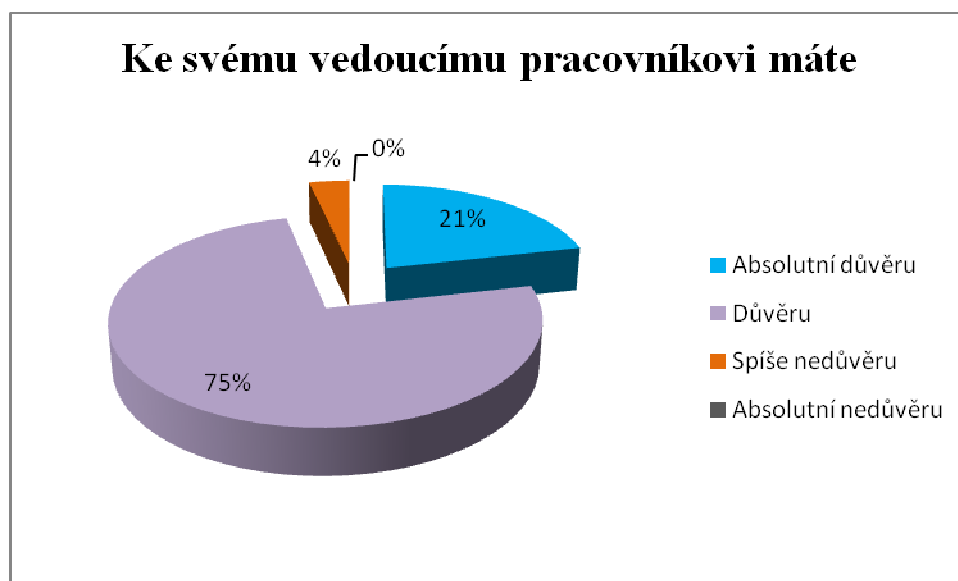
Tato otázka měla zjistit, zda respondenti zvládají požadavky na ně kladené, nebo si myslí, že by zvládli i více. 20 respondentů si myslí, že požadavky odpovídají jejich pozici. Na 1 respondenta je kladeno příliš málo požadavků. 1 neví, co se od něj na pozici očekává a 6 má pocit, že někdy požadavky odpovídají a jindy ne. V tomto ohledu si myslím, že se musí ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně. Podle odpovědí soudím, že zde se individuální přístup vyplatil, neboť 71% respondentů je vedena správným směrem a je na ně kladena odpovídající míra pracovního zatížení s ohledem na jejich osobnost a schopnosti.



Obr. 20 Požadavky vykonávanou na funkci [vlastní zdroj]

**Otázka č. 19 Ke svému vedoucímu pracovníkovi máte**

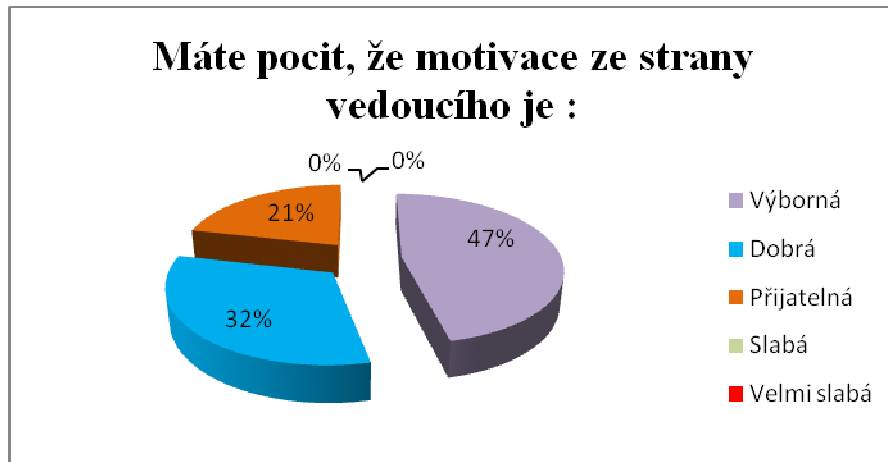
Otázka je zaměřena na důvěru respondentů ke svému přímému nadřízenému. 6 respondentů má k němu absolutní důvěru. 21 mu důvěřuje a 1 cítí spíše nedůvěru ke svému vedoucímu. Naprostá většina, což je 75% respondentů, důvěřuje svému vedoucímu pracovníkovi.



Obr. 21 Důvěra k vedoucímu pracovníkovi [vlastní zdroj]

**Otázka č. 20 Máte pocit, že motivace ze strany vedoucího je:**

Zde respondenti odpovídali, jak je motivuje jejich vedoucí k lepšímu výkonu. 13 respondentů si myslí, že je výborná. 9 ji má za dobrou a 6 za přijatelnou. Nikdo nepovažuje motivaci od vedoucího za slabou nebo velmi slabou.

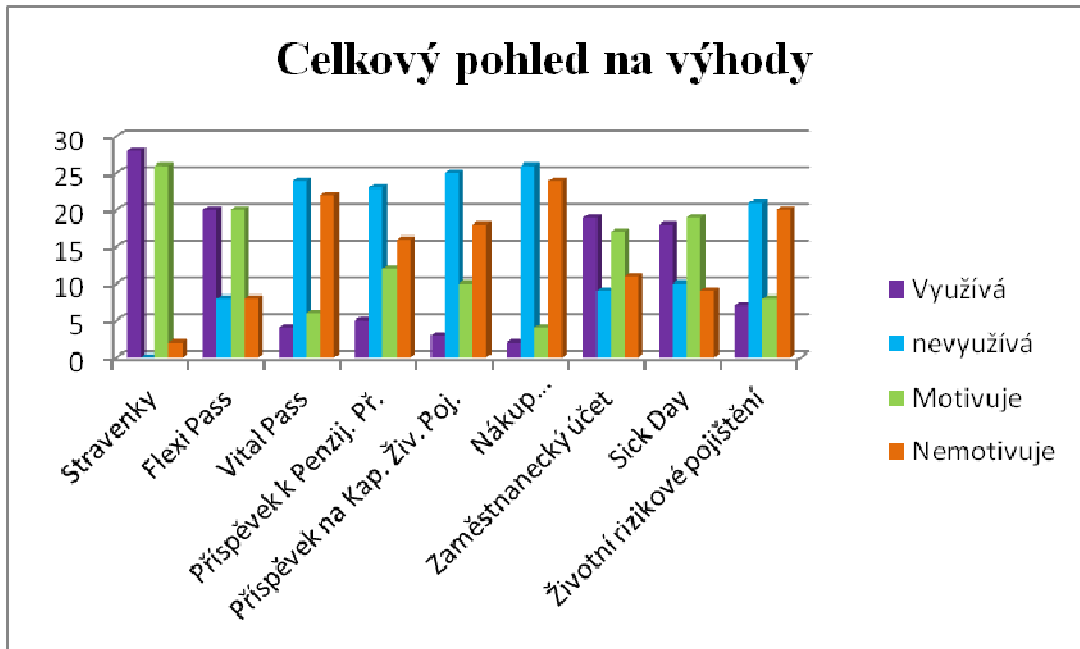


Obr. 22 *Motivace ze strany vedoucího* [vlastní zdroj]

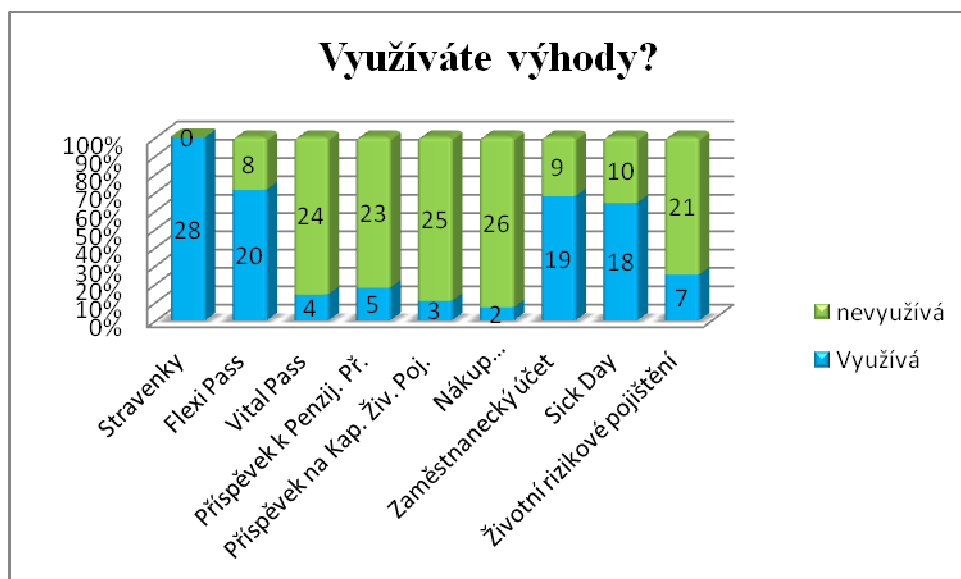
**Otázka č. 21**

V tabulce byly vypsány zaměstnanecké výhody a respondenti měli označit, zda danou výhodou využívají a zda je motivuje. Zjistila jsem, že 28 respondentů využívá stravenky a pro 26 z nich je to motivující prvek. 20 respondentů využívá poukázek Flexi Pass, 8 nevyužívá, neboť na ně ještě nemají nárok. Stejný poměr je i v motivaci Flexi Passů. Poukázky Vital Pass využívají 4 respondenti z 28 dotázaných, motivačním prvkem je to pro 6 dotázaných. Příspěvek k penzijnímu připojištění pobírá 5 z 28 dotázaných a 12 to motivuje. Příspěvek na Kapitálové životní pojištění využívají 3 z 28 respondentů a 10 to má za motivující. Zaměstnanecké akcie mají 2 ze všech dotázaných a 24 ze všech respondentů tato výhoda nemotivuje. Zaměstnanecký účet má zřízeno 19 respondentů a 17 to považuje za motivující výhodu. Dny na doléčení tzv. sick day využívá 18 zaměstnanců a pro 19 je to motivační výhoda. To, že 10 respondentů nevyužívá této výhody, je dáno tím, že na ni v letošním roce nemají nárok. Poslední zde zmiňovanou výhodou je Životní rizikové pojištění tuto výhodu využívá 7 respondentů, 8 tato výhoda motivuje. Mnoho dotázaných si myslím, že odradilo zdanění této výhody. Zdanění činí asi 24 Kč za měsíc, což není taková částka vzhledem k tomu, že pokud zemřu, vyplátí se pojistné plnění ve výši 12 měsíčních platů pozůstalým. Myslím si, že pokud myslí respondenti na budoucnost, měli by této výhody využít.

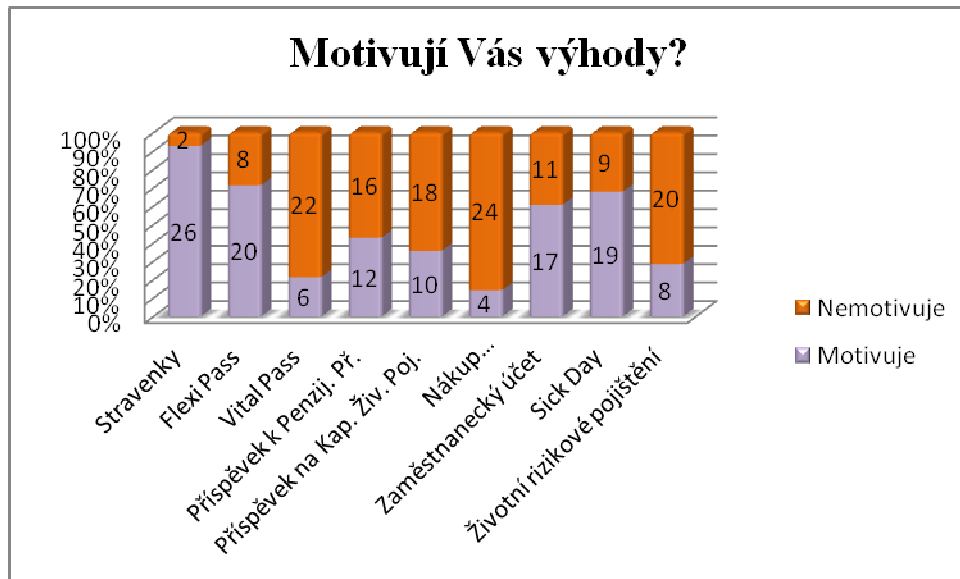
K této otázce jsou zpracovány tři grafy. První ukazuje všechny výhody včetně využití a motivace. Na druhém můžeme porovnat využívání jednotlivých výhod a na třetím, jak respondenty motivují či nikoli.



Obr. 23 Srovnání výhod [vlastní zdroj]



Obr. 24 Využívání výhod [vlastní zdroj]



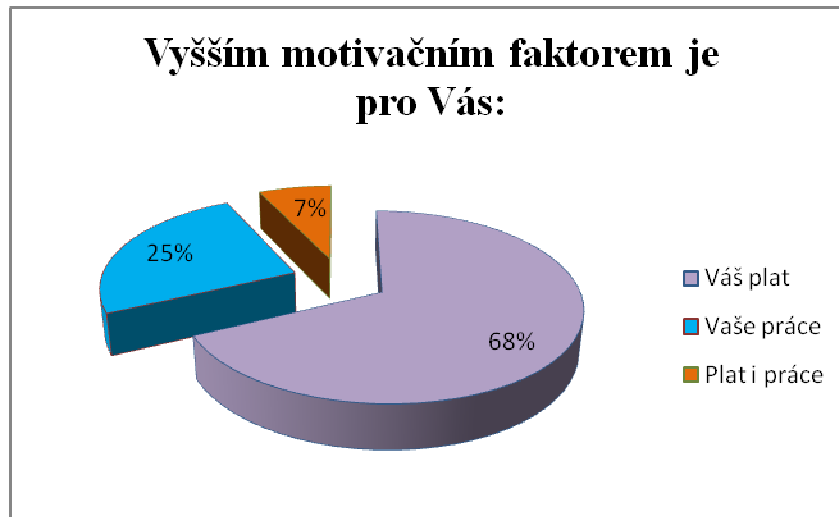
Obr. 25 Motivace daných výhod [vlastní zdroj]

**Otázka č. 22 Jaké výhody Vám naopak v podniku chybí a podpořily by Vaši motivaci?**

Otázka číslo 22 byla otevřenou otázkou, ve které se mohli respondenti vyjádřit, jaké výhody by osobně přivítali. 19 respondentů otázku proškrtlo, z čehož usuzují, že jsou s výhodami spokojeni a nemají návrh nebo potřebu získat nové. 1 respondent by uvítal zaměstnanecké dny s KB i mimo Prahu. 3 by zase uvítali možnost osobního růstu v rámci KB, tedy větší šanci na mobilitu. 2 respondenti chtějí větší toleranci a pochopení pro studium na VŠ. Další změnu by přivítali v zavedení jiného systému čerpání dovolené a volitelnost výhod dle individuálních potřeb.

**Otázka č. 23 Vyšším motivačním faktorem je pro Vás**

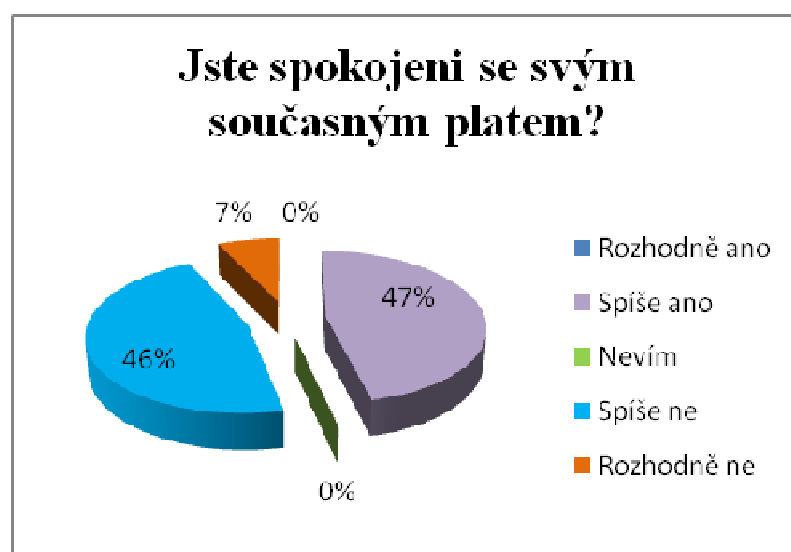
V této otázce bylo zjišťováno, zda motivuje zaměstnance plat nebo práce samotná. 19 respondentů je motivováno platem. 7 motivuje práce jako taková a 2 respondenti jsou motivováni i prací i platem. Tato možnost na výběr nebyla a tak zaškrtili obě možnosti. Jsem ráda, že se najdou lidé, které motivuje i práce, nejen výše platu. Plat za hlavní motivační faktor považuje 68% respondentů.



Obr. 26 Motivační faktor plat či práce [vlastní zdroj]

**Otázka č. 24 Jste spokojeni se svým současným platem?**

Tato otázka navazuje na předcházející otázku č. 23. Velmi mne překvapilo zjištění, že i když 19 respondentů uvedlo hlavní motivační faktor plat, s hodnotou současného platu je spíše spokojeno jen 13 respondentů, zatímco spíše ne také 13 a 2 dokonce rozhodně nejsou spokojeni. Vystává tedy otázka, jak je může 6 respondentů plat motivovat, když nejsou spokojeni se současným platem. Na to lze odpovědět pouze tak, že pokud jsou zaměstnaní a mají jistotu pravidelného příjmu, je to větší motivace než samotná nespokojenost s výší platu. S platem není spokojeno 53% respondentů.

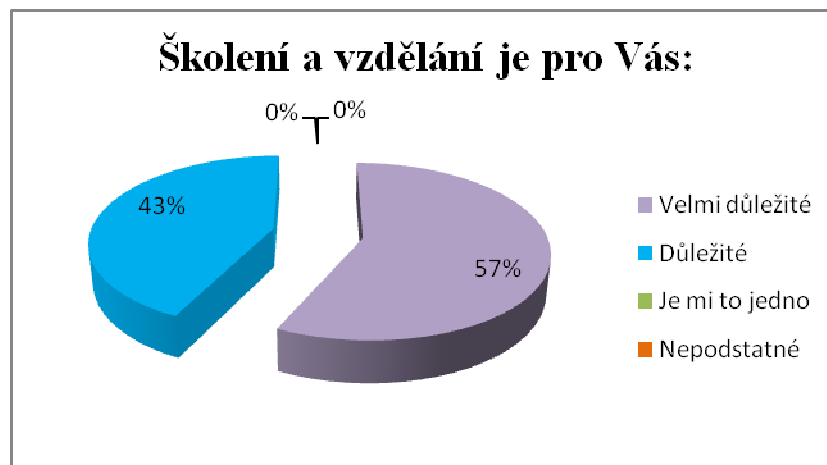


Obr. 27 Spokojenost s platem [vlastní zdroj]



**Otázka č. 25 Školení a vzdělání je pro Vás:**

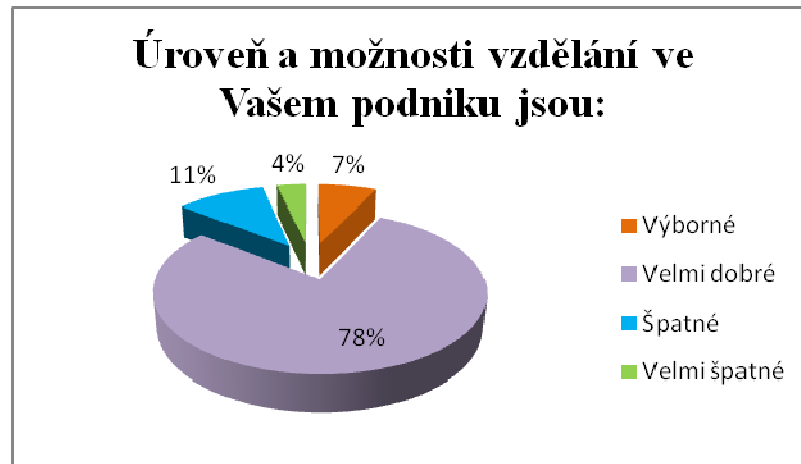
V otázce 25 byli respondenti tázáni, zda je pro ně školení a vzdělávání důležité. 16 respondentů je považuje za velmi důležité, 12 za důležité. Žádný z respondentů nevedl, že by bylo nepodstatné nebo by mu to bylo jedno. Můžeme říci, že 100% respondentů jej považuje za důležité nebo velmi důležité. V profesi, kterou zastávají je velmi důležité školení, aby zvládli postupy, směrnice, produktové znalosti a hlavně náročné požadavky klientů.



Obr. 28 Důležitost školení a vzdělávání [vlastní zdroj]

**Otázka č. 26 Úroveň a možnosti vzdělávání ve Vašem podniku jsou:**

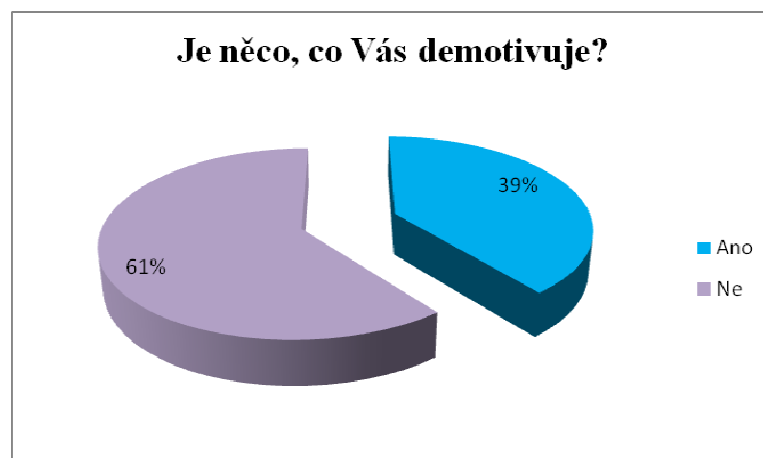
Zde se mohli respondenti vyjádřit k úrovni vzdělávání ve společnosti. 2 respondenti jej považují za výborné a 22 za velmi dobré. 3 respondenti hodnotí úroveň vzdělávání za špatnou a 1 za velmi špatnou. S přihlédnutím k odpovědím můžeme konstatovat, že pro 85 % respondentů je vzdělávání na velmi dobré až výborné úrovni.



Obr. 29 Úroveň vzdělávání [vlastní zdroj]

**Otázka č. 27 Je něco, co Vás demotivuje?**

V této otázce respondenti odpovídali na dotaz, zda existuje něco, co má pro ně demotivující charakter. 11 dotázaných odpovědělo, že ano a pro 17 není žádný demotivující faktor. Můžeme říci, že 39% respondentů je v práci demotivováno.



Obr. 30 Je něco, co Vás demotivuje? [vlastní zdroj]

**Otázka č. 28 Pokud ano, uveďte příklad**

V této otevřené otázce se měli respondenti, kteří se cítí být demotivováni, vyjádřit, proč mají takové pocity. Naprostá většina z 11 respondentů je demotivována odměnou za odvedenou práci a velkou psychickou zátěží, této profese. Pro mnohé je také demotivující pomalý kariérní růst, nemožnost postupu na pozici, kterou by rádi v organizaci zaujímali. 1 respondent uvádí dalším demotivujícím faktorem nastavený

průměrný počet vyplněných dotazníků za hodinu, při zjišťování spokojenosti. Vysoko nastavená kritéria nepůsobí na něj jako motivace, ale přináší stres z nesplnění úkolu. Někteří dle svého názoru nesdílejí stejné ambice jako jejich vedení. Našel se i názor, že je respondent vystaven arogantnímu chování.

Je složité vyhodnotit tuto otázku, neboť jiní mohou mít opačný názor. Důležité je zjistit, co si respondenti myslí a v rámci komunikace se svými vedoucími se pokusit to dořešit ke spokojenosti obou stran.

## 7.2 Celkové zhodnocení dotazníkového šetření

Do dotazníkového šetření se zapojilo 28 z 30 respondentů, návratnost tedy činí 93,33%, konkrétně 27 žen a 1 muž. Věkové rozmezí respondentů je 18-50 let, z toho nejvíce je ve věkové skupině 18-25 let. V pracovním poměru je 71% respondentů méně než jeden rok. To svědčí o vysoké fluktuaci zaměstnanců na této pozici. Na jedné straně je odchod z KB, což je zapříčiněno nezvládnutím zátěže na psychiku zaměstnanců. Na druhé straně zaměstnanci neodcházejí jen proto, že se jim práce nelíbí, ale také postupují výše v kariérním žebříčku. I přes všechna má zjištění je pro stávající respondenty práce zajímavá.

Dále bylo zjištěno, že informovanost a oblast komunikace je vnímána na pracovišti velmi dobře. Zaměstnanci se mohou vyjadřovat k činnostem na pracovišti a říci i odlišný názor na dané téma. To je velmi přínosné pro dobré vztahy na pracovišti

V otázce odměňování se respondenti vyjádřili, že je na uspokojivé úrovni. 46% respondentů považuje, však považuje odměnu za neodpovídající, vzhledem na náročnost práce.

V poslední části šetření byly kladeny dotazy na motivaci zaměstnanců. Jak vnímají motivaci ze strany vedení, atmosféru v organizaci a poskytované zaměstnanecké výhody. Respondenti pozitivně vnímají atmosféru, prostředí pracoviště, stejně jako vybavení pracoviště. Cítí se zde dobře, důvěřují svým nadřízeným a to je motivuje k lepším výsledkům.

Co se týká zaměstnaneckých výhod, tam se většinou využívají ty, které jsou dávány plošně a neplynou z nich žádné povinnosti pro respondenta. Není plně využíváno všech výhod, některé z důvodu, že daný respondent na něj zatím nemá nárok nebo by se musel na nich i částečně finančně podílet. Většina je s nastaveným systémem spokojena, jen by přivítali osobnější přístup, pokud si zvyšují vzdělání na VŠ. Dále by přivítali možnost rychlejšího

kariérního růstu. Co se týká výše platu, tam moc velké možnosti nevidím, neboť pozice telefonního bankéře je přesně definována v tarifní tabulce mezd.

## 8 NÁVRH ŘEŠENÍ

Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila, že většina respondentů je s motivací v organizaci spokojena. Organizace nabízí širokou nabídku výhod, které však nejsou plně využívány. Co se týká nehmotné motivace, jako je prostředí a komunikace na pracovišti, zde bych doporučila vést se zaměstnanci dialog o jejich pocitech a potřebách. Aby nepozbyli důvěry ve vedoucí pracovníky a byli motivováni i zájmem o individuální potřeby osobního charakteru, který postrádají. Osobně si myslím, že některé tyto pocity nejsou oprávněné. Sama studuji a byla jsem přesně seznámena s podmínkami, za kterých mohu studovat, ještě před nástupem do zaměstnání. Pokud mám pocit, že se mi něco nelíbí nebo chci říci své pocity, obrátím se na svou vedoucí a ta mne vyslechne. Mohu se na ni obrátit, jak s pracovními tak i osobními starostmi. Zde tedy vidím spíše potíže individuální otevřenosti respondentů k vedoucí. Ve hmotné motivaci bych doporučovala vyměnit systém poukázek za volitelný Cafeteria systém. Mé doporučení je vztaženo k dotazníkovému šetření na malé části zaměstnanců KB a.s.. Proto, aby se dalo uvažovat o realizaci, doporučuji udělat podobné šetření u ostatních zaměstnanců v celé organizaci. Může to být formou dotazníku uvedeného na intranetu KB. V případě, že by zaměstnanci měli zájem o tuto možnost benefitů, mohl by se podat návrh odborové organizaci a vedení společnosti, aby se dohodly na podmínkách změny benefitů a vytvořily dodatek ke kolektivní smlouvě. Jinak by nemohl být návrh uveden do praxe.

Cafeteria systém je výhodnější oproti stávajícím poukázkám v tom, že respektuje individuální potřeby zaměstnance. Systém pracuje na principu virtuálního účtu, který je přidělen zaměstnanci v určité hodnotě a on si pak vybírá výhody podle svých představ. Tímto přístupem si zaměstnanec uvědomuje hodnotu benefitů poskytovaných nad rámec mzdy a sám rozhoduje, jak jej využije. Pro organizaci tento systém představuje objednávání benefitů prostřednictvím webových stránek formou samoobsluhy. Každý zaměstnanec dostane přidělen osobní virtuální účet s body v předem přidělené hodnotě. Benefity, o které má zájem, pak hradí těmito body, které slouží jako virtuální platidlo.

Na trhu existuje mnoho společností, které dodávají cafeteria systémy. Mezi dodavatele patří např. Sodexo Pass ČR a.s., Benefits a.s., Cafeteria systems a další. Při zjišťování nákladů na zavedení systému jsem zjistila, že firmy poskytují základní balíček služeb zdarma. V balíčku je zavedení systému, přidělování bodů, povolení přístupu personálního

oddělení k přehledům o čerpání výhod a nástěnku, která slouží ke komunikaci personalistů se zaměstnanci. Za další nadstandardní služby je účtováno dle sazebníku.

### **Nastavení systému Cafeteria**

- Každý zaměstnanec získá osobní účet s přidělenými body,
- nevyčerpané body se nebudou převádět do dalšího kalendářního roku,
- 1 bod představuje 1 Kč,
- celková výše bodů bude 6000 na rok, což je 6000 Kč nebo poměrná část stejně jako nyní u poukázek, vše se řídí kolektivní smlouvou, výše bodů se může upravovat,
- výběr benefitů bude omezen do výše stanoveného limitu, tuto hranici není možné překročit,
- každý benefit má ustanovenu hodnotu bodů,
- systém bude pracovat na podstatě e-shopu, zaměstnanec získá přístupové heslo a bude si vybírat a vkládat do košíku benefit, o který má zájem a zaplatí jej pomocí přidělených bodů,
- Cafeteria systém bude obsahovat současné výhody spolu s navrženými poukazy pro volný čas,
- současné benefity budou v systému také k dispozici, bude jim přidělena bodová hodnota a budou se nakupovat jako v e-shopu,
- zaměstnavatel bude mít přehled o čerpání jednotlivých benefitů a bude moci nastavovat a měnit podmínky čerpání.

### **Přínosy Cafeteria systému pro KB a.s.**

- Konkurenční výhoda, při získávání nových zaměstnanců, stejný systém má společnost ČSOB a uvažoval o ní Moravský Peněžní ústav,
- zaměstnanci budou aktivně zapojeni do výběru výhod a jejich individuální potřeby budou uspokojeny a tím bude systém motivace efektivnější,
- zaměstnanci si uvědomí hodnotu benefitů a budou motivovanější,
- zaměstnanci mohou měnit využívané benefity,
- systém je pro zaměstnavatele více přehledný a pro zaměstnance spravedlivý,
- pro zaměstnavatele odpadne administrativní zátěž,
- pro zaměstnavatele je výhodou flexibilita a široké portfolio množstevních slev,

- zaměstnavatel bude nastavovat účty a přidělovat body zaměstnancům, kontrolovat a měnit skladbu benefitů, řídit elektronickou nástěnku,
- zavedením cafeteria systému se náklady vynaložené na benefity pro zaměstnavatele nemění,
- zaměstnanci jsou více motivováni, roste jejich výkonnost a spokojenost s prací, získáme tím lepší atmosféru ve společnosti a může se snížit fluktuace zaměstnanců.

#### **Možná rizika Cafeteria systému pro KB a.s.**

- Neoslovení zaměstnanců vybraným rozsahem výhod a šíří nabídky,
- nezájem zaměstnanců o čerpání benefitů pomocí počítačů a intranetu,
- změny musí být zakomponovány do kolektivní smlouvy, dříve než bude systém zaveden, vyjednávání nemusí být úspěšná,
- úsek lidských zdrojů musí předat informace o změně systému včas, musí vysvětlit využívání a práci se systémem, Informuje pomocí vypracované směrnice, dodatkem ke kolektivní smlouvě a informace rozešle zaměstnancům na e-mail a najdou odkaz i na intranetu.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala uplatňováním principů motivace v podniku. Podniky mají v současné době mnoho druhů nástrojů a metod, díky kterým mohou své zaměstnance motivovat k lepším výkonům a sami se rozhodnou, v jaké míře tyto nástroje využijí. Při stanovení způsobu motivace zaměstnanců v daném podniku je třeba brát zřetel na individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo podrobně analyzovat motivační systém konkrétního podniku, vypracovat návrh na zlepšení, optimalizaci daného systému v podniku. Řešením bude navrhnout vhodné stimulační faktory, tak aby nedocházelo ke stagnaci a možnému zhoršení motivace pracovníků. Aby mohla být navržena vhodná doporučení, bylo nutné nejdříve analyzovat stávající systém motivace ve společnosti. Na základě doporučení pana Viktora Poláška, manažera pro komunikaci, bylo uskutečněno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Expresní linky Telefonního centra Zlín, KB, a.s. Po vyhodnocení šetření a porovnání s dosavadním systémem byla navržena doporučení. Ta jsou pouze vodítkem k dalšímu postupu, neboť šetření bylo provedeno na malém vzorku zaměstnanců KB. Aby se systém mohl dále rozvíjet je potřeba podrobně analyzovat i ostatní úseky a divize v rámci KB a.s..

Na Komerční banku a.s. může pozitivně působit informace, že její dosavadní systém je vnímán velmi pozitivně. Jediným nedostatkem je, že není plně využíván. Proto by se měla společnost zaměřit na individuálnější přístup k zaměstnancům a větším výběrem výhod. Tomu by mohla napomoci mnou uvedená doporučení. Nejsou pro banku finančně náročná, jen rozšiřují možnosti již stanoveného motivačního systému a zvýšila by se výkonnost zaměstnanců. Výsledky byly předány vedení Telefonního centra ve Zlíně, aby po zralé úvaze a konzultaci s dalšími útvary KB a.s., mohly být dále realizovány.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

## Monografie

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-868-5100-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-802-5122-358.
- [5] D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007-, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4.
- [6] EGGERT, Max. *Motivace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. Management do kapsy, 3. ISBN 80-736-7010-0.
- [7] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-386-2.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [10] MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [11] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [13] PROVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Bratislava: IRIS, Vydavateľstvo a tlač, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-89256-48-8
- [14] URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-735-7019-X.

- [15] VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

#### Internetové zdroje

- [16] Cafeteria systém. *Cafeteria systems: Online systém pro objednávání benefitů* [online]. 2008 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>
- [17] Edenred. *Edenred: Cafeterie Benefitů Café*. [online]. 2010 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/zamestnanecke-benefity/benefity-cafe.aspx>
- [18] Komerční banka. *KB: Historie společnosti* [online]. 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/historie-spolecnosti.shtml>
- [19] Komerční banka. *KB: Pololetní zpráva 2012*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/file/cs/o-bance/vztahy-s-investory/publikace/zpravy-o-hospodareni/kb-20120831-pololetni-zprava.pdf?11e60c87950f3779bec9f1af77caebf3>

#### Interní zdroje

- [20] Intranet společnosti KB, a.s.
- [21] Kolektivní smlouva KB, a.s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a.s.	akciová společnost
aktual.	aktualizované
č..	číslo
dopl.	doplněné
KB	Komerční banka
Kč	Korun českých
MPSS	Modrá Pyramida Stavební Spořitelna
např.	například
pol.	polovina
přeprac.	přepracované.
rozš.	rozšířené
Sb.	sbírky
sv.	svázané
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
vyd.	vydání

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 <i>Proces motivace</i> [2] .....	12
Obr. 2 <i>Základní model teorie potřeb</i> [6, str. 14].....	15
Obr. 3 <i>Maslowova pyramida potřeb</i> [8] .....	15
Obr. 4 <i>Pohlaví respondentů</i> [vlastní zdroj] .....	34
Obr. 5 <i>Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů</i> [vlastní zdroj].....	34
Obr. 6 <i>Věkové rozmezí zaměstnanců</i> [vlastní zdroj] .....	35
Obr. 7 <i>Délka pracovního poměru</i> [vlastní zdroj].....	35
Obr. 8 <i>Je práce pro zaměstnance zajímavá</i> [vlastní zdroj].....	36
Obr. 9 <i>Jak je vnímána komunikace s vedoucím</i> [vlastní zdroj] .....	37
Obr. 10 <i>Komunikace mezi zaměstnanci</i> [vlastní zdroj].....	37
Obr. 11 <i>Možnost vyjádřit se k činnosti na pracovišti</i> [vlastní zdroj].....	38
Obr. 12 <i>Možnost vyjádření svého názoru vedení</i> [vlastní zdroj] .....	39
Obr. 13 <i>Poskytování zpětné vazby vedením</i> [vlastní zdroj] .....	39
Obr. 14 <i>Jsou pravidelné zaměstnanecké porady přínosné</i> [vlastní zdroj].....	40
Obr. 15 <i>Hodnocení systému odměňování</i> [vlastní zdroj] .....	41
Obr. 16 <i>Je odměna za práci odpovídající</i> [vlastní zdroj] .....	41
Obr. 17 <i>Spravedlivost odměňování</i> [vlastní zdroj] .....	42
Obr. 18 <i>Pracovní atmosféra v podniku</i> [vlastní zdroj] .....	42
Obr. 19 <i>Prostředí a vybavenost na pracovišti</i> [vlastní zdroj].....	43
Obr. 20 <i>Požadavky vykonávanou na funkci</i> [vlastní zdroj] .....	44
Obr. 21 <i>Důvěra k vedoucímu pracovníkovi</i> [vlastní zdroj].....	44
Obr. 22 <i>Motivace ze strany vedoucího</i> [vlastní zdroj] .....	45
Obr. 23 <i>Srovnání výhod</i> [vlastní zdroj].....	46
Obr. 24 <i>Využívání výhod</i> [vlastní zdroj] .....	46
Obr. 25 <i>Motivace daných výhod</i> [vlastní zdroj].....	47
Obr. 26 <i>Motivační faktor plat či práce</i> [vlastní zdroj].....	48
Obr. 27 <i>Spokojenost s platem</i> [vlastní zdroj].....	48
Obr. 28 <i>Důležitost školení a vzdělávání</i> [vlastní zdroj] .....	49
Obr. 29 <i>Úroveň vzdělávání</i> [vlastní zdroj].....	50
Obr. 30 <i>Je něco, co Vás demotivuje?</i> [vlastní zdroj] .....	50

## **SEZNAM PŘÍLOH**

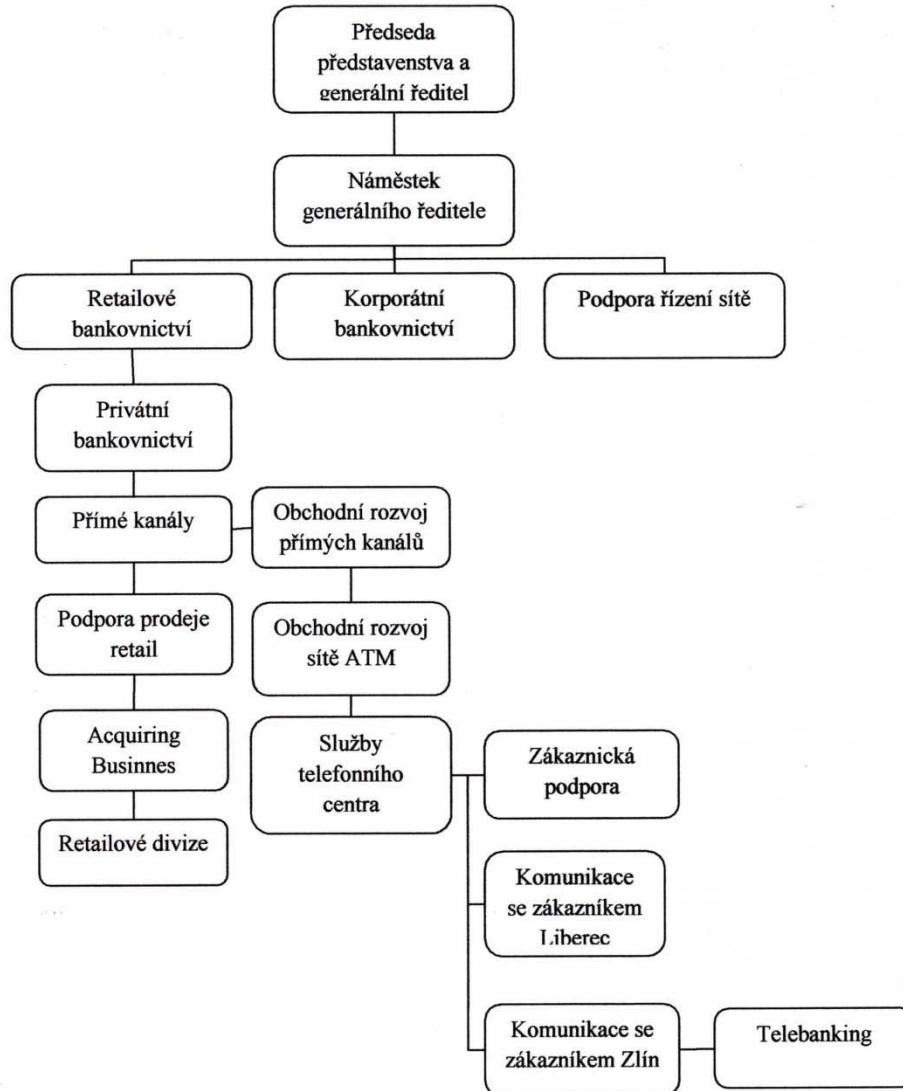
Příloha P I: Organizační struktura KB a.s. Retailové a Korporátní bankovníctví

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Obrázky KB, a.s. a její reklamy

## PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KB, A.S. RETAILOVÉ A KORPORÁTNÍ BANKOVNICTVÍ

**Organizační struktura KB a.s. Retailové a korporátní bankovníctví**



Zdroj [vlastní]

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

### **Dotazník hodnocení spokojenosti pro zaměstnance KB, a.s. Telefonní centrum Zlín**

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentka 3. ročníku fakulty Logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Ráda bych Vás požádala o několik minut Vašeho času a vyplnění dotazníku níže. Informace, které budou takto získány, jsou zcela anonymní a budou využity v mé bakalářské práci Uplatnění principů motivace zaměstnanců. Na základě Vašich odpovědí se pokusím vyhodnotit úroveň Vaší motivace a spokojenosti ve společnosti. Výsledkem bude navrzení zlepšení systému motivace.

Odpovídejte, prosím, pravdivě, aby získané informace byly maximálně věrohodné.

Předem Vám děkuji za spolupráci a přeji Vám mnoho pracovních úspěchů.

S pozdravem

Kateřina Vaškových

#### **I. Základní údaje**

1. Jste:
  - muž
  - žena
2. Nejvyšší dosažené vzdělání?
  - Středoškolské
  - Vyšší odborné
  - Vysokoškolské
3. Věk:
  - 18-25
  - 26-30
  - 31-35
  - 36-40
  - 41-45
  - 46-50

4. Jak dlouho pracujete v KB, a.s.?
- do 1 roku
  - 1-2 roky
  - 2-3 roky
  - 3-5 let
  - 5 a více let
5. Je pro Vás vaše práce zajímavá?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
6. Pokud jste odpověděli spíše ne, rozhodně ne uveďte proč:

## **II. Informovanost a komunikace ve společnosti**

7. Komunikace s Vaším vedoucím pracovníkem nebo s vedením je podle Vás
- Velmi dobrá
  - Dobrá
  - Dostatečná
  - Špatná
  - Žádná komunikace není
8. Komunikace mezi zaměstnanci ve Vašem okolí je
- Vždy na přátelské úrovni
  - Dobrá
  - Většinou špatná
  - Špatná až nepřátelská



9. Máte možnost vyjadřovat se k činnostem na pracovišti?

- Ano, vždy
- Ano
- ne

10. Pokud máte na dění v podniku jiný názor, vyjádřit se k vedení

- Můžete vždy a bez obav
- Můžete vždy a s obavami
- Nemůžete

11. Je Vám ze strany vedení poskytnuta dostatečná zpětná vazba na vykonanou práci?

- Ano, vždy
- Ano, ale jen někdy
- Velmi zřídka
- Nikdy

12. Jsou pro Vás přínosné pravidelné zaměstnanecké porady s vedoucím pracovníkem?

- Vždy
- Většinou ano
- Většinou ne
- Nikdy

### **III. Systém odměňování**

13. Systém odměňování ve společnosti KB a.s. je podle Vás

- Výborný
- Uspokojivý
- Neuspokojivý
- Velmi neuspokojivý

14. Považujete odměnu, kterou je ohodnocena Vaše práce, za odpovídající?

- Ano
- Ne
- Nevím

15. Odměňování pracovníků ve Vašem podniku je

- Vždy spravedlivé
- Spravedlivé
- Spíše nespravedlivé
- Úplně nespravedlivé

#### IV. Motivace ze strany vedení

16. Pracovní atmosféra ve Vašem podniku je

- Výborná
- Dobrá
- Přijatelná
- Špatná
- Velmi špatná

17. Prostředí, ve kterém pracujete, a jeho vybavenost je

- Na vynikající úrovni
- Dobré
- Postačující k práci
- Špatné

18. Domníváte se, že požadavky, které jsou na Vás kladené, odpovídají Vaší funkci v podniku?

- Ano
- Požadavky jsou nejasné, často nevím, co se ode mě očekává
- Je na mě kladených příliš mnoho požadavků
- Je na mě kladených příliš málo požadavků
- Někdy ano, někdy zase ne

19. Ke svému vedoucímu pracovníkovi máte

- Absolutní důvěru
- Důvěru
- Spíše nedůvěru
- Absolutní nedůvěru

20. Máte pocit, že motivace ze strany vedoucího je:

- Výborná
- Dobrá
- Přijatelná
- Slabá
- Velmi slabá

21. Vyberte v následující tabulce, zda výhody využíváte či nikoli a zda Vás motivují:

Výhoda	Využíváte		Motivuje vás tato výhoda	
	Ano	Ne	Ano	Ne
Stravenky				
Flexi Pass				
Vital Pass				
Příspěvek k Penzijnímu přípojištění				
Příspěvek na Kapitálové životní pojištění				
Nákup zaměstnaneckých akcií				
Zaměstnanecký účet				
Sick Day				
Životní rizikové pojištění				

22. Jaké výhody Vám naopak v podniku chybí a podpořily by Vaši motivaci? Uveďte:

23. Vyšším motivačním faktorem je pro Vás:

- Váš plat
- Vaše práce

24. Jste spokojeni se svým současným platem?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

25. Školení a vzdělávání je pro Vás:

- Velmi důležité
- Důležité
- Je mi to jedno
- Nepodstatné

26. Úroveň a možnosti vzdělávání ve Vašem podniku jsou:

- Výborné
- Velmi dobré
- Špatné
- Velmi špatné

27. Je něco, co Vás demotivuje?

- Ano
- Ne

28. Pokud ano, uveďte příklad

.....  
.....

Děkuji za Váš čas.

# PŘÍLOHA P III: OBRÁZKY KB, A.S. A JEJÍ REKLAMY NA PARTNERSTVÍ ZÁLEŽÍ



**KB**





S námi  
vás nikdo  
neoholí

Spoření,  
investice  
a poradenství  
od Komerční  
banky

centrum  
**Banka roku  
2012**

NEJLEPŠÍ BANKA 2012  
CENA HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN

NA PARTNERSTVÍ ZÁLEŽÍ





800 521 521  
www.ladykarta.cz

Dokonalý  
doplněk  
pro každou  
ženu

Předplatné  
Elle nebo  
Marianne  
zdarma

### Lady karta

- exkluzivní slevy a dárky po celý rok
- pojištění kabelky a nákupů
- 1 % z každé platby kartou na penzijní spoření (III. pilíř) u KB PS

fincentrum  
**Banka roku  
2012**

**NEJLEPŠÍ BANKA 2012**  
CENA HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN

NA PARTNERSTVÍ ZÁLEŽÍ



Nabídka platí pro 1 500 nových majitelů Lady karty v období od 15. 3. do 30. 4. 2013.

# Bud'te chytrí!

## Spojte se s rodinou nebo přáteli a získejte v bance účet zdarma

Ve dvou se to lépe táhne. Znamé přísloví platí i ve světě bankovnictví. S novinkou v nabídce Komerční banky můžete uzavřít „strategické partnerství“ s kýmkoli ze své rodiny, partnerem nebo s jinou známou osobou a společně čerpat zajímavé odměny. Můžete tak společně dosáhnout na účet zdarma a nemusíte přitom slevovat ze svých nároků na vysokou kvalitu bankovních služeb. Využijte naplno koncept MojeOdměny a oba můžete mít účet zdarma.

Tak báječný nápad mohla vymyslet jen žena! Proč řešit odvěké dilema, jestli mít s partnerem jeden společný účet a šetřit, nebo mít každý svůj a pohodlně spravovat své finance?

Právě tuto otázku vyřešil v roce 2011 Program Rodina od Komerční banky. Díky němu mohou manželé nebo registrovaní partneři společně dosáhnout na účet zdarma tím, že plní podmínky konceptu MojeOdměny společně.

Tuto nabídku nyní Komerční banka rozšířila tak, že partneři nemusí být manželé nebo registrovaní partneři. Dohodněte se například s jedním z rodičů, prarodičů, dětí nebo jiným členem rodiny, svým partnerem či jinou známou osobou a získejte oba vedení svého účtu zdarma. To znamená, že poplatek naúčtovaný v jednom měsíci vám v případě splnění uvedených podmínek bude v následujícím měsíci vrácen. V konceptu MojeOdměny s novým Programem KB Rodina na partnerství opravdu záleží.

### MojeOdměny pro každého

Do konceptu MojeOdměny budete automaticky zahrnuti jako majitelé balíčku MůjÚčet, a nemusíte se tak nikde registrovat. Splníte-li čtyři podmínky, máte vedení účtu zdarma. Díky Programu KB Rodina, který je součástí konceptu MojeOdměny, se nyní na plnění podmínek můžete podílet s partnerem, kterého si vyberete, a oba tak můžete snadněji dosáhnout na účet zdarma.

### Jaké jsou podmínky konceptu MojeOdměny?

- jedna došlá platba na běžný účet MůjÚčet měsíčně, např. výplata, mateřská / rodičovský příspěvek, důchod apod.
- uzavřená smlouva o hypotečním nebo osobním úvěru s KB nebo u Modré pyramidy stavební spořitelny
- objem prostředků uložených u KB a/nebo u společnosti Modrá pyramida stavební spořitelna a/nebo Komerční pojišťovna a/nebo KB Penzijní společnost a/nebo Investiční kapitálová společnost KB v celkové výši alespoň 250 000 Kč
- pravidelná měsíční úložka v rámci produktů společnosti Modrá pyramida stavební spořitelna a/nebo Komerční pojišťovna a/nebo KB Penzijní společnost a/nebo Investiční kapitálová společnost KB v celkové výši alespoň 2 000 Kč měsíčně

### Program KB Rodina – jak to funguje v praxi?

Moje máma má účet v KB už dlouhé roky... Zřídila jsem si MůjÚčet také a nyní si s plněním podmínek konceptu MojeOdměny navzájem pomáháme. Mně chodí na účet výplata a spořím si na penzi u KB Penzijní společnosti, měsíčně 1 000 Kč. Máma si také spoří na penzi u stejné společnosti částkou 1 000 Kč měsíčně a má v bance naspořené peníze v částce, která splňuje jednu z podmínek. Splňujeme tak celkem 3 podmínky a KB nám oběma vrácí každý měsíc 75 % poplatku. Za účet tak platíme pouze 17 Kč. Do budoucna zvažuji hypotéku, a pokud ji budu čerpat u KB, splníme další podmínku a účet budeme mít obě zdarma.

Zajděte do Komerční banky a zjistěte, jaké výhody vám Program KB Rodina může nabídnout. Informace získáte také na bezplatné infolinie 800 521 521 nebo na internetových stránkách [www.mojeodmeny.cz](http://www.mojeodmeny.cz).

Splníte-li 1, 2, 3 nebo 4 podmínky, získáte zpět 25, 50, 75 nebo až 100 % z ceny měsíčního poplatku za vedení balíčku MůjÚčet. V rámci Programu KB Rodina se úspory a vklady partnerů sčítají a uvedených částek mohou dosahovat společně.

### MůjÚčet: vše, co potřebujete

MůjÚčet je flexibilní balíček, který obsahuje vše, co praktická žena k pohodlné správě svých financí potřebuje. Získáte korunný běžný účet s měsíčním elektronickým výpisem, obsluhu účtu pomocí telefonu, internetu i mobilu, embosovanou platební kartu s cestovním pojištěním nebo tuto kartu v unikátním designu Lady se slevovým programem a dalšími užitečnými službami pro milovnice nakupování. K základním službám v rámci balíčku si můžete pořídit i další, a to tak, aby výsledné řešení plnilo všechny vaše požadavky.

S balíčkem MůjÚčet získáte v Komerční bance kvalitní bankovní služby a v rámci konceptu MojeOdměny i možnost získat vedení účtu zdarma. Účet si můžete založit i on-line z pohodlí svého domova či kanceláře. Vyplňte formulář na webových stránkách [mjujucet.kb.cz](http://mjujucet.kb.cz) a banka připraví veškerou smluvní dokumentaci. Vy už se jen stavíte na pobočce podepsat smlouvu a případně si vyvednout platební kartu.

