

OBSAH

ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE A STIMULACE	10
1.1 MOTIVACE	10
1.1.1 Zdroje motivace	12
1.1.2 Typy motivace	15
1.1.3 Vybrané teorie motivace	15
1.1.4 Motivace a výkon	17
1.1.5 Motivační profil	19
1.2 STIMULACE A JEJÍ VÝZNAM PRO MOTIVACI PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	21
1.2.1 Přehled stimulačních prostředků	22
1.2.2 Hmotná odměna	22
1.2.3 Obsah práce	28
1.2.4 Neformální hodnocení (zpětná vazba)	28
1.2.5 Atmosféra pracovní skupiny	29
1.2.6 Pracovní podmínky a režim práce	29
1.2.7 Spoluúčast	30
1.2.8 Současné trendy v stimulaci pracovního výkonu [17], [21]	30
1.3 SHRnutí TEORETICKÝCH POZNATKŮ	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	34
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY	35
2.1 PŘEDSTAVENÍ DIVIZE	35
2.1.1 Oblast činností divize	36
2.1.2 Systém řízení divize	37
2.2 ANALÝZA NÁSTROJŮ MOTIVACE UPLATŇOVANÝCH V KOMERČNÍ BANCE, A.S.	38
2.2.1 Systém odměňování	38
2.2.2 Systém hodnocení	46
2.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A DOMINANTNÍCH FAKTORŮ MOTIVACE	48
2.3.1 Dotazníkové šetření	48
3 PRAKTICKÉ ZÁVĚRY Z ŠETŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A IDENTIFIKACE OBLASTI MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ	60
4 PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ MOTIVACE PRACOVNÍHO TÝMU „VYMÁHÁNÍ OHROŽENÝCH AKTIV“ V KB, A.S.	62
4.1 STRUKTURA DIVIZE	63
4.2 POPIS PRACOVNÍ SKUPINY	64
4.3 ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ	66
4.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	67
4.4.1 Oblasti hodnocení	68

4.4.2	Způsob hodnocení.....	68
4.4.3	Výstupy z hodnocení.....	68
4.5	VZDĚLÁVÁNÍ	69
4.6	SOUTĚŽ SPECIALISTŮ.....	70
4.7	DALŠÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY.....	71
4.8	ZAČLENĚNÍ DIVIZE DO ORGAN. STRUKTURY KB, A.S. PO UKONČENÍ PROJEKTU	73
4.9	IMPLEMENTACE PROJEKTU	74
5	ZHODNOCENÍ NÁKLADŮ, PŘÍNOSŮ A RIZIK PROJEKTU	77
5.1	NÁKLADY SPOJENÉ S REALIZACÍ PROJEKTU	77
5.2	STRUKTURA A VÝVOJ KLASIFIKOVANÝCH POHLEDÁVEK KB, A.S.	78
5.3	PŘÍNOSY ZAVEDENÍ PROJEKTU PRO KOMERČNÍ BANKU, A.S.....	80
5.4	RIZIKA PROJEKTU.....	81
5.5	SHRNUTÍ PROJEKTU	83
6	ZÁVĚR.....	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	89
	SEZNAM TABULEK	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Většina firem se v dnešní době zajímá o to, co je nutno udělat pro dosažení dlouhodobé vysoké úrovně výkonu lidí, společnosti. Pokud má podnik obstát v současných podmínkách podnikání, musí být schopen využívat lidského potenciálu. Lidskou prací se pak rozumí nejen využívání fyzických, ale také psychických vlastností člověka ke splnění hlavních podnikových vizí. Lidský pracovní výkon závisí na fyzických a psychických schopnostech pracovní síly a na vůli tyto schopnosti využít.

Nejdůležitějším úkolem manažerů je usměrňování činnosti podřízených ve prospěch dlouhodobé prosperity firmy, ve prospěch uskutečňování firemních cílů. Cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje. Teorie motivace se zabývá vnitřními pohnutkami, které podněcují jednání člověka. Každý člověk je jedinečný, má své potřeby, touhy, znalosti, postoje a určitý potenciál. Je důležité chápat člověka jako celek. V důsledku chybějící motivace klesá výkon pracovní síly.

Cílem mé práce bude ukázat důležitost motivace v pracovním procesu a empirickým šetřením ověřit významnost základních používaných stimulačních prostředků a následně zhodnotit motivační program Komerční banky, a.s. včetně zjištění hlavních nedostatků. Výsledkem práce bude zpracování projektu ke zlepšení a zkvalitnění motivačního řízení v pracovních týmech „Vymáhání ohrožených aktiv“ a tím pracovní spokojenosti zaměstnanců, které mohou přispět k dosažení vyššího výkonu zaměstnanců celé divize Speciálních obchodů Komerční banky, a.s.

V teoretické části objasním základní teoretická východiska motivace a stimulace a vysvětlím základní pojmy jako je motivace, stimulace, pracovní výkon, motivační profil a zmíním základní teorie pracovní motivace. Následně popíši stimulaci a její význam pro motivaci pracovního jednání s uvedením základních stimulačních prostředků. V závěru teoretické části uvedu současné trendy ve stimulaci pracovního výkonu. Cílem teoretické části práce bude shrnout problematiku stimulace pracovního výkonu zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro vytváření efektivně fungujícího systému motivace podniku.

V praktické části diplomové práce bude analyzován stávající systém motivace v divizi Speciální obchody Komerční banky, a.s. jako východisko. Na základě empirického šetření pak bude ověřena významnost některých používaných stimulačních prostředků v uvedené

divizi. Analýza bude vypracována na základě studia dokumentace firmy, rozhovorů s jejími zaměstnanci a aplikací vlastních zkušeností získaných v průběhu trvání pracovního poměru. Významnost některých používaných stimulačních prostředků bude ověřena dotazníkovým šetřením. Na základě vyhodnocení výsledků pak bude zhodnocena účinnost motivačního programu divize.

Pro dosažení vytýčeného cíle byly v diplomové práci použity metody analýzy a syntézy, dále dotazníkového šetření, pozorování a rozhovoru.

V závěru praktické části bude rozpracován projekt zefektivnění motivace pracovního týmu „Vymáhání ohrožených aktiv“ v Komerční bance, a.s. Projekt bude cíleně zaměřen na zainteresování každého jednotlivého člena týmu na výrazném podílu práce celého týmu a komplexně na cílech celé divize, potažmo na úkolech zadaných představenstvem banky. Ve svém projektu budu vycházet z výsledků provedené analýzy. Cílem bude nastavit podmínky v týmu tak, aby každý zaměstnanec cítil potřebu v co nejkratší době s co nejvyšším výnosem vyřešit co největší objem úvěrových obchodů, které se staly pro Komerční banku, a.s. ohroženými aktivy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE A STIMULACE

V této části své práce zpracuji literární rešerši s cílem objasnit základní teoretická východiska motivace a stimulace. Vysvětlím základní pojmy jako je motivace, stimulace, pracovní výkon, motivační profil a zmíním základní teorie pracovní motivace. Následně popíši stimulaci a její význam pro motivaci pracovního jednání s uvedením základních stimulačních prostředků. V závěru této části uvedu současné trendy ve stimulaci pracovního výkonu. Cílem teoretické části práce bude shrnout problematiku stimulace pracovního výkonu zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro vytváření efektivně fungujícího systému motivace podniku. V závěru stanovím hypotézu, jejíž platnost v praxi budu ověřovat v rámci praktické části své práce.

1.1 Motivace

Motivace pracovního jednání je souborem vnitřních hnacích sil, který způsobuje radost z práce, vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování. Slovo “motivace” je odvozeno od latinského *movare*, což znamená dát do pohybu. [1]

Lidé, kteří vykonávají rádi svoji práci a cítí se při tom dobře, přinášejí dobré výsledky. Jsou motivováni. Manažer musí umět motivovat své spolupracovníky, ovlivňovat jejich pracovní jednání a sjednocovat jejich zájmy s cíli organizace. Manažer musí umět lidi vést.

Při zkoumání motivace lidského jednání obvykle klademe otázku “proč?”. Tyto otázky jsou počátkem každé motivační analýzy, zjišťují, z čeho chování člověka při sledování určitého cíle vychází, hledají příčiny lidského chování a jednání.

Motiv (pohnutka) určuje směr a intenzitu chování jedince, vede k selekci lidské aktivity. Motivy se nejčastěji projevují ve formě představ, přání, emocí i prostřednictvím následků chování např. uspokojení či neuspokojení.

Motivaci tak můžeme definovat dle Bedrnové [2], jako „dynamický systém vnitřních pohnutek činnosti člověka, který determinuje jeho jednání a prožívání“.

Teorie motivace zkoumá proces utváření motivací. Popisuje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají a co je vede k vyvíjení úsilí v konkrétním směru. Zkoumá, jak organizace

působí na jedince, aby uplatnili své schopnosti a jednali tak, aby podpořili splnění cílů organizace i uspokojování jejich vlastních potřeb.

Pro strukturu a dynamiku lidských motivů je důležitá schopnost člověka vytyčovat si cíle, které přesahují současnou úroveň jeho možností. Jedná se o nadsituační aktivitu a jejími potenciálními motivy jsou zájmy a hodnoty. Hodnoty mají velký význam pro poznání motivační struktury osobnosti, jejíž znalost je velkým vodítkem pro pochopení jednání člověka a ovlivňuje jeho profesionální vývoj.

Motivaci je možné chápat jako určitý řetězec návazných reakcí. Pocit potřeby dává vzniknout odpovídajícím přáním nebo cílům, které vytváří určité napětí a vedou ke vzniku aktivit směřujících k dosažení cílů. Konečným důsledkem tohoto procesu je uspokojení.

V praxi často dochází k zaměňování pojmů motivace a motiv s pojmy stimulace a stimul. Tyto pojmy jsou si blízké, ale existují mezi nimi rozdíly.

Motiv představuje určitý popud, pohnutku a bývá chápán jako příčina či důvod chování člověka. Motivy určují pouze směr, intenzitu a perzistenci činnosti, můžeme je rozdělit na:

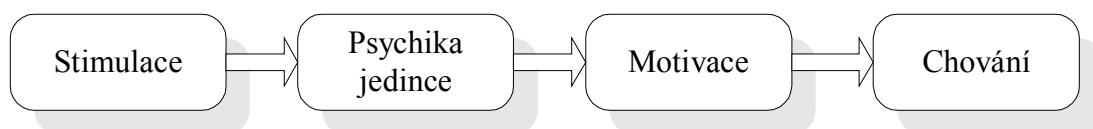
motivy cílové - cílem každého motivu je dosažení jistého konečného stavu – nasycení. Působení motivu trvá, dokud není dosaženo stanoveného cíle, [1]

motivy instrumentální – u těchto motivů nelze přiřadit určitý cílový stav. Mezi tyto motivy patří např. zájem člověka o určitou oblast, např. o hudbu. [1]

V psychice člověka obvykle působí současně několik, případně celý soubor motivů. Tyto současně působící motivy pak mohou mít stejný, případně podobný směr (pak se vzájemně posilují) a podporují tak vznik a průběh těchto činností. Pokud však mají motivy protikladný směr, mohou se vzájemně oslabovat a tím motivovanou činnost narušovat až i znemožňovat.

Stimul je vnější pobídka, která má žádoucí motivační účinek. „Stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků, působit na jejich motivaci“ [17]. Motivace může být pozitivně ovlivněna vhodnou stimulací. Tato stimulace může být záměrná i bezděčná, ale v kontextu pracovního jednání ji budeme uvažovat jako vědomé ovlivňování motivace. Stimulem potom může být

jakýkoliv vnější podnět vyvolávající změny v motivaci a chování jedince. Jednotlivé stimuly však nepůsobí na všechny stejně. To, zda daný podnět na člověka bude působit a v jaké míře ovlivní jeho jednání, závisí na motivační struktuře tohoto člověka, která se vytváří v průběhu celého života.



Obr. 1. Schéma působení stimulace na motivaci,[vlastní zdroj]

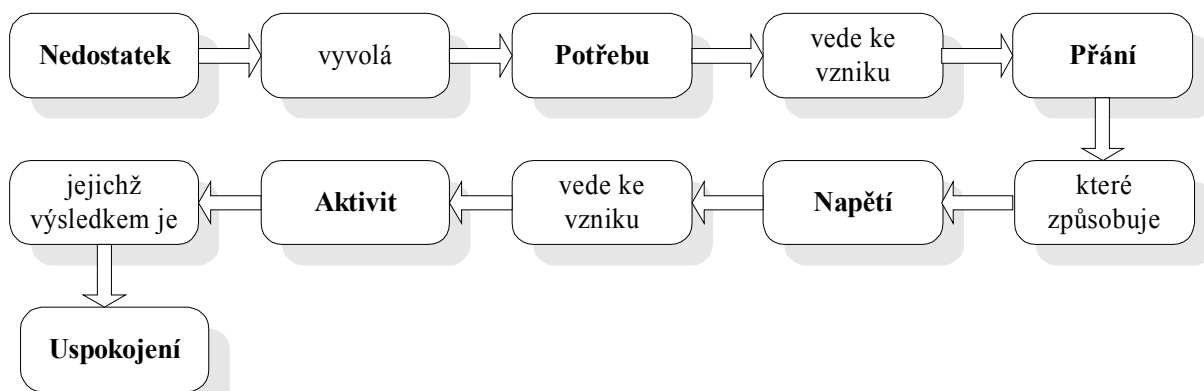
Z obrázku vyplývá, že vhodnou stimulací může být pozitivně ovlivněna motivace.

1.1.1 Zdroje motivace

Většina motivů vzniká v procesu socializace člověka, tzn., že je naučená. Porozumění motivací lidského chování předpokládá pochopení toho, jak motivace vzniká. Skutečnosti, které motivaci vytváří, označujeme jako zdroje motivace.

Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály: [9]

Potřeby – v psychologickém pojetí je potřeba brána jako prožívaný nedostatek něčeho, co je pro život daného jedince subjektivně důležité. Potřeba je pociťována jako nedostatek, případně nadbytek určitých faktorů lidské existence. Projevuje se jako nelibě vnímaný stav napětí a ten následně vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí.



Obr. 2. Řetězec Nedostatek – Potřeba – Přání – Uspokojení,[11, s.442]

Nejnámější dělení potřeb je hierarchie potřeb dle A. H. Maslowa. Jedná se o hierarchické uspořádání základních lidských potřeb z hlediska jejich významu [9, s.446], Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. Fyziologické potřeby. Jde o skupinu základních lidských potřeb k udržení života. Mezi ně patří například potřeba jídla, tepla, spánku, pití apod. Nejsou-li tyto potřeby alespoň v minimální míře uspokojovány, nemohou ostatní potřeby lidi motivovat.
2. Potřeby jistoty a bezpečí. Jedná se o potřeby nemít strach z nebezpečí či nemít strach ze ztráty zaměstnání, ze ztráty majetku z nedostatku potravin nebo ztráty přístřeší.
3. Potřeba přátelství a přijetí. Vzhledem k tomu, že člověk je bytost společenská, potřeba přijetí ostatními lidmi je pro něj důležitá.
4. Potřeba požívat vážnost. Lidé po uspokojení své potřeby se touží stát váženými a uznávanými osobami. Tento druh potřeb se uspokojí mocí, prestiží, postavením a sebeuspokojením.
5. Potřeba seberealizace. Tato potřeba stojí nejvýše v hierarchii potřeb a představuje touhu dosáhnout něčeho, co je dosažitelné – touhu po využití vlastního potenciálu.

Vyšší úroveň potřeb se stává aktuální teprve, až jsou trvale uspokojovány potřeby nižší úrovně. Na nejvyšší stupeň řadí Maslow potřebu seberealizace, která se podle něj může stát aktuální až v okamžiku, když jsou alespoň v minimální míře uspokojeny potřeby nižší. Motivační účinnost (naléhavost uspokojení jednotlivých potřeb) se různě mění. V okamžiku neuspokojení tělesných potřeb člověka se u něj objeví pocity strachu, smutku, případně strádání. Naopak v oblasti vyšších potřeb se neuspokojení projeví stavy neklidu, úzkosti, nespokojenosti až zoufalstvím.

Návyky – Některé činnosti v průběhu života zpravidla realizujeme častěji a pravidelně a vztahují se k situacím určitého druhu. Díky své pravidelnosti se stávají našimi stereotypy - návyky. „Návyk je tedy opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci“ [2,s.246]. Během života získáváme celou řadu návyků, z nichž některé jsou výsledkem výchovy, jiné si utváříme sami. Návyky se mohou projevovat jako žádoucí chování, stejně jako jednání společensky nežádoucí. Ty potom nazýváme zlovyky.

Zájmy - v motivační struktuře osobnosti manifestují zájmy trvalejší zaměření člověka na určitou oblast. Podněcují člověka k aktivitě a tím k uspokojování motivů. Formují osobnost člověka, prostřednictvím zájmů dochází k prohlubování znalostí, rozvoji dovedností a schopností. Zájmy se vyvíjí s věkem jedince. Síla zájmu určuje, jak člověk přistupuje k jednotlivým druhům činností. Opravdovost či povrchnost jeho zájmů se projeví v kvalitě a hloubce tohoto přístupu.

Hodnoty – Každý člověk si v průběhu života vytváří určitý hodnotový žebříček, systém toho, co považuje za důležité a žádoucí a čemu přizpůsobuje své jednání. Hodnoty tvoří hierarchii podle toho, jakou významnost člověk daným skutečnostem připisuje. Hodnotové orientace člověka ukazuje, co ve svém životě upřednostňuje a vypovídá o obsahu jeho života. Současně se u jednotlivých lidí mohou značně lišit. Nejčastěji člověk přikládá velký význam zdraví, rodině, dětem, lásce, vzdělání, pracovní kariéře, penězům, společenskému postavení apod.

Vedoucí pracovníci by měli vědět, které místo v hodnotovém žebříček svých spolupracovníků zauímají pracovní úkoly, pracovní tým a jak sami hodnotí své schopnosti a výkony.

Pokud je styl života jednotlivce v souladu s jeho hodnotovým žebříčkem, přináší mu to spokojenost. Naopak nesoulad vnímá jako něco nepříjemného. Vždy je pravděpodobnější, že bude člověk motivován k činnostem, které pro něj představují naplnění subjektivně důležitých hodnot než k činnostem, které z hlediska jeho priorit pro něj nejsou důležité nebo jsou v rozporu s jeho hodnotovým žebříčkem.

Ideály - jsou další významnou charakteristikou osobnosti. Ideál je představa, která člověku slouží jako vodítko jeho jednání. Ideál je odrazem toho, o čem člověk usiluje a čeho si váží. Tvoří se pod vlivem sociálních faktorů, kterými jsou rodinná výchova, přijímané morální a právní normy, životní filozofie atd.

1.1.2 Typy motivace

K motivaci můžeme dojít dvěma způsoby, které Herzberg rozdělil následovně: [2,s.269]

vnitřní motivace – lidé motivují sami sebe, a to tak, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, případně vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých vlastních cílů. Jedná se o faktory, které si lidé utváří sami a patří mezi ně odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, podnětná práce a možnosti funkčního postupu.

vnější motivace – lidé jsou motivováni vedoucími pracovníky zejména prostřednictvím odměňování (zvýšení platu), povyšování, pochvaly apod. Do této skupiny patří současně tresty (disciplinární řízení, kritiky, případně snížení platu). Jedná se o to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni.

Nejvýraznější a bezprostřední účinek mají vnější motivátory, mohou však působit krátkodobě. Hlubší a dlouhodobější účinek pak mají vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života. Tyto motivátory jsou součástí jedince a nejsou mu vnuceny zvnějšku. Lidé jsou ve větší míře motivováni zajímavou, smysluplnou prací a růstem odpovědnosti. Z toho vyplývá, že v zájmu efektivního využití personálu by se práce měla obohacovat.

1.1.3 Vybrané teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejuváděnějšími teoriemi v odborné literatuře jsou: [1]

teorie instrumentality – politika cukru a biče

Jedná se o teorii, která se opírá o myšlenku, že odměny či tresty slouží jako prostředek zabezpečení žádoucího způsobu chování. Dokonce tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze. Tato teorie nerespektuje řadu lidských potřeb, motivování lidí je založeno pouze na systému kontroly a působení z vnějšku. Nerespektuje skutečnost, že formální systém řízení a

kontroly může být narušen neformálními vazbami mezi pracovníky. Nejznámějším představitelem této teorie byl Taylor.

teorie zaměřené na obsah – teorie potřeb

V této teorii se řeší motivování prostřednictvím uspokojování potřeb, identifikace potřeb, které pak ovlivňují chování. Nejznámějšími představiteli je již zmíněný Maslow a Herzberg.

teorie zaměřené na proces – poznávací teorie

Teorie zjišťují, které psychologické procesy nebo síly ovlivňují motivaci. Zabývají se skutečnostmi, jak je pracovní prostředí vnímáno lidmi a také způsoby, jak je lidé chápou a vysvětlují. Tyto teorie poskytují realističtější návod pro manažery, jak motivovat lidi. Procesy jsou obvykle spojovány s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

Mezi základní teorie zaměřené na proces patří:

expektační teorie - příslušným procesem je očekávání

Tato teorie je zaměřená na očekávání toho, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku. Znamená to, že kdykoli člověk volí mezi různými možnostmi s nejistými výsledky, jeho chování je ovlivněno mírou preferencemi týkajícími se těchto výsledků a mírou jeho přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné. Pro očekávání je určující jeho síla, přičemž subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, je maximální.

teorie cíle - příslušným procesem je dosahování cílů

Tato teorie řeší, jak se projevuje motivace, pokud jsou pracovníkům stanoveny určité cíle. Za předpokladu, že jsou cíle náročné, ale současně přijatelné, dochází k zvyšování výkonu.

Při stanovování cílů je důležité, aby se s nimi lidé ztotožnili a při zadávání náročných úkolů by měly být cíle projednány a odsouhlaseny. V této oblasti je také důležitá zpětná vazba.

teorie spravedlnosti - příslušným procesem jsou pocity spravedlnosti

Řeší, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními. Pokud se s nimi zachází jako s ostatními, znamená to, že jde o spravedlivé zacházení a pak budou lépe motivováni. Pokud by se s nimi zacházelo nespravedlivě, byli by demotivováni. Existují dvě formy spravedlnosti, a to distributivní (lidé vnímají odměňování dle svého přínosu) a procedurální (lidé porovnávají spravedlnost postupů používaných zaměstnavatelem např. při hodnocení pracovníků či povyšování).

1.1.4 Motivace a výkon

Výkonnost pracovníků je ovlivňována mnoha faktory, mezi nejdůležitější patří motivace, dalšími jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, které jsou určující pro jeho kvalifikační potenciál. Výkonnost je dále ovlivňována vnějšími podmínkami tj. technickým vybavením pracoviště, používanými technologiemi, organizací práce v daném podniku, úrovni fyzických podmínek práce (osvětlením pracoviště apod.).

Dosahování dlouhodobého výkonu je nezbytné během celého pracovního procesu. Není důležité dosahování pouze krátkodobého vysokého výkonu, např. při zkouškách, výběrových řízeních apod. Při těchto situacích se hladina motivace zvyšuje na vyšší úroveň, než je optimální.

Aby mohli pracovníci dosahovat optimálních výkonů, je pro podnik důležité, aby byly vhodně stanoveny normy pracovního výkonu, na pracovní pozice byli vybíráni pracovníci s přiměřenými kvalifikačními předpoklady a průběžně stimulována jejich motivace. Vedle zvyšování kvalifikaci zaměstnanců a zlepšování jejich pracovních podmínek je stimulování pracovní motivace nejdůležitější oblastí práce s lidmi.

S problematikou výkonové motivace úzce souvisí pojem aspirační úroveň, která vyjadřuje výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon a své uplatnění v práci i v životě. Nízká aspirační úroveň pracovníků znamená brzdu efektivního využívání lidského potenciálu a ani příliš vysoká aspirační úroveň není žádoucí, pokud člověk v zájmu svého postupu

vpřed je ochoten „jít přes mrtvoly“. Pro všechny je ideální přiměřená úroveň aspirace, tzn. stanovení reálných cílů na úrovni o něco vyšší, než jakou dosáhl. [7]

Pro hodnocení motivace v podniku je důležitým kritériem spokojenost zaměstnanců. Pojem pracovní spokojenosti obsahuje veškeré projevy jedinců ve vztahu k podniku, k pracovišti, k pracovnímu kolektivu, k vykonávané práci a k pracovnímu zařazení.

Pracovní spokojenost je ovlivňována následujícími faktory: [12]

- identifikací s úkolem,
- důležitosti úkolu,
- změnou požadavků pracovní situace,
- autonomií pracovníka,
- zpětnou informací o výsledcích práce.

Profil pracovní spokojenosti jedinců je mnohotvárný. V případě, že jde o spokojenost s prací a pracovními podmínkami, pak platí přímá úměra: čím větší spokojenost, tím se podnik o své zaměstnance lépe stará. Zde je spokojenost konstatováním stavu. Pracovní spokojenost může být chápána i z jiného hlediska, např. z hlediska efektivního využívání pracovního potenciálu čili uspokojení ze smysluplné práce či pocit naplnění. Pak spokojenost chápeme jako hnací sílu. Existuje ještě spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů, zde však může být překážkou až brzdou žádoucího pracovního výkonu.

Obecně lze říci, že zvyšování pracovní spokojenosti lze docílit zajištěním tří základních podmínek: [13]

- pracovník by měl považovat svou práci za významnou,
- pracovník by měl mít přehled o výsledcích své práce, aby byl schopen posoudit hodnotu
- dosaženého výsledku podle měřítek vlastního hodnotového standardu,
- pracovník má mít odpovědnost za výsledky své práce.

Spokojení zaměstnanci, zaměstnanci, kteří mají dobrý vztah ke společnosti, jsou klíčem k tomu, aby byla společnost schopna růst a prosperovat. Jeden z nejdůležitějších zákonů

ekonomiky dnešních dnů zní – zkušení, kvalifikovaní, schopní a kreativní zaměstnanci jsou pro firmu tou nejvyšší prioritou.

1.1.5 Motivační profil

Motivační profil je relativně stabilní charakteristikou osobnosti člověka. Projevuje se v celkovém zaměření člověka a konkrétní skladbě jeho vnitřních hnacích sil. Utváří se a vyvíjí již od útlého věku a je do značné míry ovlivněn temperamentem jedince, jeho charakterovými vlastnostmi, úrovní schopností atd.

Motivační profil jedince se skládá z širokého spektra dimenzí. Základními dimenzemi jsou: [2, s.260]

Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu. Tato dimenze velmi úzce souvisí s intenzitou motivace k výkonu. Někteří lidé považují každodenní situace za jakousi výzvu, šanci dosáhnout úspěchu. Proto se aktivně účastní na řešení problémů, přijímají i náročnější úkoly, neboť je berou jako příležitost ukázat, že na to mají, a že i takovéto úkoly úspěšně zvládnou. Naopak někteří lidé berou tyto situace jako ohrožení, bojí se, že by se mohlo ukázat, že na to nemají, a proto raději zůstávají stranou a za dané situace se příliš neprojevují, aby se vyhnuli riziku neúspěchu.

Orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti. Jedním pólem této dimenze je výrazná orientace na úspěch (společenské uznání, peníze, publicitu apod.), kterého je dosaženo v podstatě jakoukoliv činností. Činnost je pro danou osobu něčím podružným a bere ji pouze jako nezbytný prostředek k dosažení kýženého úspěchu. U těchto lidí je patrný důraz na soutěživost až soupeřivost. Obsah, průběh i cíle činnosti upravují podle potřeby na základě srovnání dosaženého a očekávaného úspěchu. Na druhém pólu jsou naopak lidé, kteří se výrazně orientují na obsah vykonávané činnosti a případný úspěch je pro ně jen něčím vedlejším a formálním. Jejich osobní uspokojení pramení ze samotného výkonu a věcných výsledků jejich činnosti, nikoliv z dosaženého úspěchu a uznání. Tato dimenze ovlivňuje zvládání sociální role a přijímání společenského postavení daným člověkem.

Situační orientace – perspektivní orientace. Tato dimenze vyjadřuje zaměření jedince na úkoly a cíle s ohledem na jejich trvání v čase. Jednou krajností je výlučná orientace na aktuální situaci či stav bez jakýchkoliv dlouhodobých cílů a perspektiv. Stanovené cíle jsou krátkodobé a velmi konkrétní. Druhou krajností je výrazné zaměření na budoucnost. Jsou stanoveny cíle dlouhodobé a perspektivní, které mají velmi obecný ráz. Jedinec často nepřihlíží k situačním okolnostem, někdy dokonce ztrácí schopnost prožívat současnost a žije tzv. s hlavou v oblacích.,

Individuální orientace – perspektivní orientace. Vyjadřuje vazbu člověka na sociální kontakty s druhými lidmi. Na jedné straně stojí vyhraněná nezávislost na sociálních kontaktech a na názorech ostatních lidí. Jde o výrazně individualistické, nezávislé a samostatné jedince. Na druhé straně stojí silná orientace na určitou skupinu, ztotožnění se s jejími hodnotami a normami a potlačení vlastní individuality. Tito lidé jsou silně závislí na názorech a mínění dané skupiny a jsou značně nesamostatní.

Osobní orientace – neosobní orientace. Jedna krajnost představuje jednání se zřetelem k sobě samému, tedy s ohledem na svůj vlastní užitek, který nemusí být pouze ekonomického charakteru. Druhou krajnost představuje potlačení sebe sama a výrazné zaměření na druhé osoby a jejich prospěch. Takovíto lidé jsou zřetelně poháněni tendencí něčemu či někomu se obětovat, žít pro něco.

Činorodost – pasivita. Vyjadřuje potřebu činnosti jedince, živost jeho reakcí, množství prováděných činností a zvládání problémů při jejich realizaci. Jedním extrémem je nezkrotná činorodost jedince, druhým extrémem výrazná pasivita. Na utváření této dimenze mají značný vliv temperamentové, charakterové a volní vlastnosti člověka. Tato dimenze určuje pracovní ochotu a nasazení člověka, a proto je zvláště významná v kontextu motivace pracovní jednání.

Orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení. V této dimenzi se odráží rozdílnost hodnotových orientací různých lidí. Na jedné straně jsou lidé, v jejichž

hodnotovém žebříčku zaujímají čelní místa hodnoty ekonomické (peníze) a materiální. Takoví lidé převádějí vše na peněžní relace a své postavení vnímají také pouze na základě ekonomických měřítek. Častý je u nich konzumní životní styl. Na druhé straně pak jsou lidé, u nichž převažují hodnoty etické, morální a ideové. Tito lidé často sledují své osobní morální cíle bez ohledu na přiměřené ekonomické zajištění.

Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku. Tato dimenze výrazně podmiňuje pracovní výkonnost, iniciativu a zájem o podnikové dění. Na jednom pólu jsou jedinci, kteří se výrazně identifikují se svým pracovním zařazením a podnikovými cíli. Ti se potom aktivně podílejí na veškerém podnikovém dění. Na druhém pólu jsou lidé, kteří si od podniku a dění v něm udržují značný odstup. U těchto osob je příznačná orientace na jiné sociální prostředí než na podnik (většinou na rodinu, přátele apod.), a proto ve vztahu k podniku usilují o značnou nezávislost.

Znalost motivačního profilu zaměstnanců podniku je významným předpokladem efektivního řízení pracovníků, jejich ohodnocování a odměňování. Výrazně ovlivňuje možnost efektivní stimulace prostřednictvím vhodných stimulačních prostředků, které jsou v souladu s motivačními profily jednotlivých pracovníků.

1.2 Stimulace a její význam pro motivaci pracovního jednání

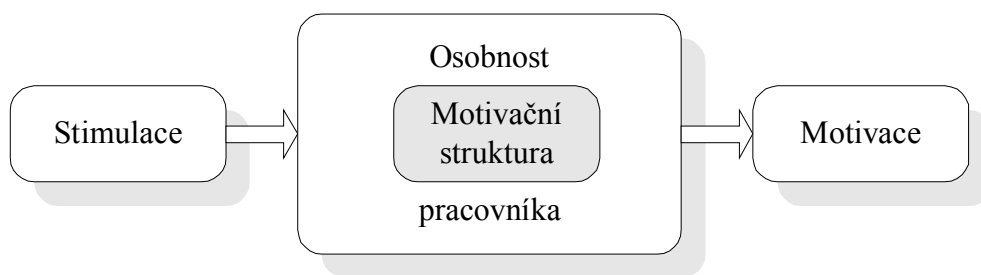
Jak již bylo zmíněno dříve (viz kapitola 1.1) je třeba od sebe odlišovat pojmy stimulace a motivace. Zatímco motivace je souborem vnitřních hnacích sil, které ovlivňují aktivitu člověka směrem k danému cíli, stimulace je souborem vnějších podnětů, které jsou využívány k usměrňování jednání jedince působením na jeho motivaci. Stimulace v kontextu výkladu pracovní motivace je používána k ovlivnění motivace pracovníků a ochoty identifikovat se s cíli podniku.

To, zda daný stimul ovlivní motivaci člověka, závisí na jeho vlastnostech a vnitřních psychických procesech, jako jsou hodnoty, postoje, morální zásady či momentální rozložení

daného jedince. Účinek stimulace závisí na motivační struktuře člověka a jen pokud je stimul v souladu s jeho motivační strukturou, je motivace jedince tímto ovlivněna. [2]

Znalost osobnosti zaměstnanců a jejich motivačního profilu je důležitým předpokladem pro výběr vhodných stimulačních prostředků. Jen tak je možné vybrat stimuly, které budou účinné. Pokud stimulační prostředky nebudou v souladu s motivačním profilem pracovníka, může se stimulace minout účinkem a k ovlivnění motivace pracovníků pak nedojde. Účinnost stimulace je závislá také na úrovni motivace pracovního jednání, neboť příliš vysoká či příliš nízká úroveň motivace tuto účinnost snižuje.

Účinnost použití různých stimulů se liší také v závislosti na vyspělosti celé společnosti. Čím je společnost vyspělejší, tím mají stimuly hmotné odměny menší váhu a více jsou využitelné stimuly ostatní.



Obr. 3. Schéma vztahu stimulace, osobnosti člověka a motivace , [2, s.289]

1.2.1 Přehled stimulačních prostředků

Stimulem může být pro pracovníka v podstatě vše, co mu podnik může nabídnout a co je pro něj subjektivně významné.

Následující přehled uvádí výčet ze základních stimulačních prostředků: [2], [7]

1.2.2 Hmotná odměna

Hmotná odměna je bezpochyby velmi významným stimulačním prostředkem už jen proto, že základní forma hmotné odměny - peněžní odměna za práci (mzda, plat) slouží člověku k zajišťování životní úrovně a uspokojování potřeb. Pro všechny formy odměn platí základní pravidla, při jejichž dodržování dochází k zvyšování stimulační účinnosti odměn. Nezbytnou

podmínkou při přidělování odměn v pracovních skupinách je spravedlnost. Důležitý je také přímý vztah hmotné odměny k výkonu, odměna by měla být za výkon, který je předem přesně definován a pracovník by s ním měl být ztotožněn. Stejně tak by měla být předem stanovena závazná pravidla vymezující vztah mezi výkonem a odměnou. Odměny by nikdy neměly být přidělovány předem, ale měly by být uděleny co nejdříve po splnění úkolu.

Motivační program podniku bude více efektivnější a silnější, čím pečlivěji budou manažeři posuzovat systém odměn (s přihlédnutím dané situace) a čím lépe ho budou integrovat do celého systému řízení. Správně nastavený systém odměňování je silným nástrojem v rukou manažerů, pokud je ale nesprávně nastaven, může být současně také slabinou podniku. Aby byl systém odměňování účinný, musí být spravedlivý, musí vytvářet co nejobjektivnější mzdové rozdíly, dále musí být transparentní, jednoduchý a srozumitelný. Současně by měl být systém odměňování efektivní, aby růst produktivity práce byl rychlejší než růst mezd.

Hmotná odměna (obecně odměňování) má následující formy: [1], [2]

a) peněžní odměna za práci – mzda, plat

České pracovní právo stanovuje, že zaměstnavatelé v podnikatelském sektoru mají respektovat zásadu, že zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci. Mzda by měla být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Vliv na mzdu by měla mít i obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahování pracovních výsledků. Individuální mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu. Pravidlo pro stanovení mzdy mohou být zakotvena v mzdovém předpisu firmy, kolektivní smlouvě, pracovní či jiné smlouvě.

Plat neslouží jen k zajištění hmotných potřeb, ale zároveň je i symbolem společenského postavení člověka, vymezuje jeho postavení v rámci podnikové hierarchie a je potvrzením jeho pracovních úspěchů.

Ke zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového a firemního výkonu stimulují mzdové formy. Jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky.

Mezi základní druhy mzdových forem patří:

- **časová mzda** – výhodou je, že je jednoduchá, administrativně levná, usnadňuje plánovat mzdové náklady, pro příjemce je srozumitelná, současně dává jistotu výdělku a nepůsobí jako překážka při změnách v organizaci práce a mobilitě zaměstnanců uvnitř firmy. Problém se objevuje v jejím nízkém stimulačním podnětu ke zvyšování výkonu, který je však možno částečně překonat zavedením diferencované časové mzdy, případně jejím doplněním o osobní ohodnocení či prémie, bonus, účasti na výsledku.

- **úkolová mzda** – je efektivní zejména při odměňování výrobních dělníků. Podmínkou je stanovení výkonové normy, pracovního a technologického postupu před zahájením práce. Současně by měla být zabezpečena spolehlivá kontrola odváděného množství a kvality práce. Protože je úkolová mzda založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným výkonem, je považována za velice pobídkovou mzdu.

Mezi dodatkové druhy mzdových forem patří

- **provize** – používá se pro hmotnou zainteresovanost např. zaměstnanců ve službách, kde lze výsledek práce kvantifikovat a je ovlivnitelný pracovníkem.

- **osobní ohodnocení** (odměna za hodnocení pracovníka) – stanoví ho přímý nadřízený v závislosti na hodnocení slovních kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání.

- **prémie** – doplňují časovou nebo úkolovou mzdu a mohou být jednorázové nebo pravidelné. Jednorázové jsou přiznány za mimořádné plnění pracovních povinností, pravidelné prémie se vyplácí opakovaně a jsou za měřitelné nebo kvantifikovatelné výsledky práce. Jejich stimulační účinek se zvyšuje pokud jsou předem stanoveny a vyhlášeny zásady prémiování.

- **odměny** – mohou být jednorázové a mimořádné a jsou přiznávány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch nebo mzdově zvýhodnit

zaměstnance za pracovní poměr u firmy, aby se posilovala jejich stabilizace. Mezi nejběžnější druhy odměn patří např. odměny za objevy, vynálezy, na dovolenou, k vánocům apod.

- **bonus** – v současné době velmi oblíbená forma mzdy, která je poskytována ke mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Je využíván při odměňování u jakýchkoli pozicí, kde je obtížné jednoznačně specifikovat pracovní úkoly. Může nahradit osobní ohodnocení a prémie nebo být poskytován jako účast na hospodářském výsledku. Stimulační účinek bonusu spočívá v tom, že je vyplácen bezprostředně po odvedení dobrého výkonu, je přiznáván v omezeném rozsahu, a to výjimečně výkonným zaměstnancům. Mohou se objevit i negativní důsledky. Stává se, že bonus může ovlivnit jednání zaměstnanců, protože není zcela transparentní vazba mezi výsledkem a bonusem, a to může vyvolat pocity nespravedlivosti případně vést ke sporům.

- **účast na výsledcích** – obvykle je poskytována zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Tato forma je typická u velkých firem, které ji využívají k vytváření image na trhu práce, stabilizaci kmenového personálu i jako sociální zvýhodnění. Účelem mzdových forem je dotvářet mzdu podle skutečných výsledků práce zaměstnanců, týmu a firmy. Variabilní složka mzdy může prohloubit diferenciaci odvozovanou od rozdílů mezi pracemi a stimulovat k očekávanému výkonu a pracovnímu jednání.

Stimulační účinnost mzdových forem je ovlivněna respektováním několika zásad: [15]

- zaměstnanci a pracovní týmy musí předem znát úkoly a parametry požadovaného výkonu,
- zaměstnanci mohou výkon ovlivnit svým jednáním,
- zaměstnanci mohou zadané úkoly plnit po celé období, za které jsou výsledky hodnoceny,
- zaměstnanci musí znát, jakými formami mzdy jsou zainteresováni na výsledku a kolik si mohou vydělat za jeho dosažení,

- formy mzdy musí být transparentní, srozumitelné a jednoduché a musí se o nich komunikovat.

Nedodržování uvedených zásad se projeví řadou negativních důsledků, které mají dlouhodobý vliv na postoje a jednání zaměstnanců s nežádoucími dopady na produktivitu, fluktuaci a pracovní neschopnost zaměstnanců.

b) nepeněžní odměna za práci – silný motivační účinek mají zaměstnanecké výhody neboli tzv. benefity. V současné době jejich význam jako nástroj odměňování vzrůstá. Rostou také náklady zaměstnavatelů na tuto formu nepeněžního odměňování. Uchazeči o práci se stále více rozhodují nejen podle výše platu, ale i podle nabízených zaměstnaneckých výhod. Stále méně firem rozlišuje mezi kategoriemi zaměstnanců při poskytování benefitů a výhody, které byly poskytovány pouze managementu, jsou již nabízeny všem zaměstnancům. Ze zaměstnaneckých výhod mají prospěch jak zaměstnanci tak zaměstnavatelé. Aby se neztratil motivační charakter benefitů, je nutné aby si zaměstnanci uvědomovali, že dostávají něco navíc, jinak začnou výhody považovat za samozřejmost. Současně by zaměstnanecké výhody měly být v souladu s firemní kulturou a hodnotami.

Mezi nejobvyklejší zaměstnanecké výhody v současnosti patří: [27]

- **delší dovolená** – většina zaměstnavatelů poskytuje místo zákonných čtyř týdnů dovolené pět týdnů. Delší dovolená působí na zaměstnance tak, že jsou více motivováni a dosáhnou po delším odpočinku lepších výsledků,
- **pružná pracovní doba** – jedná se o to, že zaměstnanec může pracovat v době, která mu nejvíce vyhovuje, ale je povinen odvést zákonem stanovenou pracovní dobu. V převážné většině je poskytována ve formě čtyřtýdenního pružného pracovního období. Může jít také o pružný pracovní den, popřípadě týden,
- **příspěvek na stravování** – obvykle je poskytován formou dotovaných stravenek případně jako nápoje na pracovišti zdarma a je poskytován všem zaměstnancům,
- **příspěvek na penzijní připojištění** – v poslední době je velmi rozšířena tato forma benefitů, a to zejména z důvodu daňové výhodnosti,

- **přidělení služebního automobilu, mobilního telefonu, notebooku, možnost připojení k internetu** - tato forma zaměstnaneckých výhod je obvykle vázána k určité pozici a je nabízena vybraným pracovníkům – zejména řídícím a odborným,

- **rozvoj a vzdělávání** – benefity z této oblasti jsou nejvýznamnější pro většinu uchazečů o zaměstnání a jsou jedním z rozhodujících kritérií při rozhodování o budoucím zaměstnání. Současně představují nezbytnou podmínku k udržení konkurenceschopnosti na trhu. Vzdělávání může být mocným motivačním faktorem zejména, pokud mají zaměstnanci jasné cíle vyvozené ze strategie firmy, a vědí, co se mají učit a v čem se zdokonalovat. Současně by práce sama měla být obohacující a nutit lidi se dále učit, přičemž učení by mělo zahrnovat nejen odbornost, ale zároveň všechny univerzální nástroje ke zvládnutí různých procesů a jejich změn, jako je např. inovativní myšlení, komunikace, kooperace.

Dalšími formami benefitů může být nárok na určité množství zboží zdarma, bezúročné půjčky, příspěvky na kosmetiku, oblečení, kadeřníka, kulturu, sport, dopravu, bydlení apod. Zaměstnanecké výhody současně podporují identifikaci pracovníka s podnikem, neboť zaměstnanec má pocit, že je pro podnik důležitý, a že se podnik zajímá o jeho potřeby.

Čím je vyšší životní úroveň pracovníka, tím více se snižuje stimulační hodnota peněz a zvyšuje se účinnost jiných stimulačních prostředků. Obecně to platí i o životní úrovni celé společnosti. Čím je vyspělost společnosti větší, tím méně účinnou se stává hmotná odměna, zejména peněžní forma.

Přestože hmotná odměna nemusí mít vždy stimulující účinek, není radno její význam podceňovat, protože nižší úroveň odměny, než jakou by pracovník vnímal jako spravedlivou, u něj může vyvolat značnou nespokojenost a tato nespokojenost je citlivě vnímána i u pracovníků, kteří se primárně na hmotnou odměnu neorientují a motivuje je spíše obsah práce a tvořivost. Na spravedlnost přidělování odměn by měl být kladen velký důraz nejen proto, aby stimulace odměnou byla účinná, ale hlavně proto, aby nedocházelo ke vzniku zbytečného napětí na pracovišti a byly zachovány vyrovnané a bezproblémové mezilidské vztahy v rámci společnosti, což samo o sobě může být také důležitým stimulem.

1.2.3 Obsah práce

V posledních letech došlo ke zjištění, že peníze sami o sobě ztrácí motivační roli. Lidé také touží po uznání, ocenění své práce, po úspěchu, po odpovědnosti a aby byli pokládáni za partnery vedení firmy a mohli se profesionálně rozvíjet.

Silný stimulační činitel může být obsažen v samotném provádění práce, tzn. v obsahu dané činnosti. V dimenzi motivačního profilu orientace na úspěch s protipólem orientace na obsah činnosti jde o lidi více či méně se blížící ke druhému pólu této dimenze. To, že má práce pro někoho významnou motivační hodnotu, je dáno tím, že mu umožňuje, aby jejím prostřednictvím uspokojoval určité významné a trvalejší potřeby. Obecně jde většinou

o práci zajímavou, samostatnou a odpovědnou, která pracovníkovi umožňuje uplatnit jeho schopnosti a samostatně se rozhodovat. Stimulační aspekt u všech pracovníků není stejně účinný. Na obsah práce působí různé apely, mezi ty nejdůležitější patří např. apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost, apel na koncepční či systematické myšlení či apel na seberozvoj. Úkolem manažerů by pak měla být spolupráce při nalézání konkrétních apelů u jednotlivých pracovníků a pokusit se jej zvýraznit a dále rozvíjet.

1.2.4 Neformální hodnocení (zpětná vazba)

Neformální hodnocení je velice důležitým stimulačním prostředkem. Dává pracovníkovi důležitou zpětnou vazbu, ať už se jedná o chválu či kritiku. Uznání je silně motivující a vede k většímu úsilí. Konstruktivní a vhodně podaná kritika pomáhá dotčenému poučit se ze svých chyb. Navíc je zpětná vazba vnímána jako projev zájmu ze strany nadřízeného a člověk má pocit, že je pro podnik důležitý, což povzbuzuje motivaci. Demotivující pak může být pocit člověka, že vynakládá své úsilí na zvládnutí úkolu zbytečně a bez jakéhokoliv uznání.

Účinnost zpětné vazby velice záleží na tom, kdy a jak je podána. Měla by být dána během prováděné činnosti či bezprostředně po jejím skončení a měla by být zcela konkrétní. Zejména kritika by měla být sdělena vždy osobně a neveřejně a vhodným způsobem, neboť pouze vhodně a šetrně podaná kritika může mít stimulační účinek. Z kritiky by mělo být patrné, že chyba nesnižuje hodnotu daného člověka, ale pouze hodnotu jeho práce. Chválu je pak možno posílit tím, že ji vyslovíme veřejně nebo tím, že ji podpoří někdo ve vyšším postavení, případně je co nejvíce zviditelněna a opakována.

Je nutno brát v úvahu, že nelze nahradit hmotnou odměnu chválou či naopak. Jen správná kombinace obou má dostatečný stimulující účinek. Neformální hodnocení je tedy důležitým prostředkem, jak dát pracovníkům ve vztahu k jejich činnosti zpětnou vazbu a dát jim najevo jejich důležitost pro podnik, což působí velmi pozitivně na jejich motivaci.

1.2.5 Atmosféra pracovní skupiny

Příznivá pracovní atmosféra vzniká, když se členové skupiny navzájem respektují a tolerují, jsou ochotni si pomáhat, skupina je soudržná a orientovaná na úspěšné zvládnání úkolů. Pracovní atmosféra je důležitým sociálním faktorem s výraznými stimulačními účinky. V pracovní skupině člověk uspokojuje také svou potřebu sociálních kontaktů a pokud je celková pracovní atmosféra příznivá a založená na dobrých vztazích, pak působí jako silný stimul. Důležité nejsou jen vztahy spolupracovníků navzájem, ale také vztah skupiny a manažera, což má velký vliv na atmosféru ve skupině. Mezi manažerem a skupinou by měl panovat vztah důvěry a manažer by měl všechny členy skupiny respektovat a chovat se ke všem spravedlivě. Zde je opět důležitá oboustranná zpětná vazba a podpora kooperativního jednání. Soudružnost skupiny může být posilována podněcováním skupinového řešení problémů, organizací mimopracovních aktivit, poskytováním prostoru pro výměnu zkušeností a informací.

V rámci pracovní skupiny také lidé vzájemně srovnávají své pracovní výkony a hodnotí výsledky své činnosti ve srovnání s výsledky činnosti ostatních členů skupiny. Pozitivní výsledek srovnání je pro pracovníka stimulem a posiluje jeho sebevědomí, negativní výsledek může být povzbuzením ke zlepšení výkonu a může tedy rovněž mít stimulující účinek. To samozřejmě závisí na motivačním profilu jedince a některé pracovníky může naopak negativní výsledek demotivovat.

1.2.6 Pracovní podmínky a režim práce

Pokud jsou pracovní podmínky uspokojivé, většinou jim pracovník nevěnuje příliš pozornosti. Jejich zlepšování nemá samo o sobě příliš velký stimulační účinek, ale výrazně špatné pracovní podmínky a zejména nezájem podniku o jejich zlepšení způsobují u zaměstnanců značnou nespokojenost. Lepší podmínky vnímají zaměstnanci jako důkaz péče jejich zaměstnavatele. To, že má podnik o ně zájem a snaží se jim vyjít vstříc, zlepšuje vztah mezi zaměstnanci a podnikem a zvyšuje motivaci. Pracovní podmínky tedy většinou

nestimulují přímo, snad s výjimkou, kdy je zaměstnanec může sám aktivně upravovat, ale působí na motivaci spíše nepřímo zlepšením vztahů mezi podnikem a pracovníky a posílením identifikace s podnikem.

1.2.7 Spoluúčast

Dalším stimulačním prostředkem je spoluúčast zaměstnanců na řízení, která znamená možnost seberealizace. Uspokojení této potřeby je pro některé lidi důležitým motivačním faktorem. Zaměstnancům to zajišťuje přístup k důležitým informacím a podporuje to i jejich loajalitu k firmě. Spoluúčast také zvyšuje jejich pracovní úsilí. Málokterý člověk, který má možnost se podílet na řešení otázek, které se jej týkají, není touto skutečností motivován.

Spoluúčast je pro pracovníky důležitá i z toho důvodu, že tím jejich nadřízený vyjadřuje, že jejich názor je pro něj cenný a možnost podílet se na rozhodování je proto i určitou formou uznání. To dává pracovníkům pocit úspěšnosti a posiluje to jejich identifikaci s podnikem. Je však třeba dát pozor na to, aby byla spoluúčast podporována jen v případech, kdy podřízený opravdu může svou radou pomoci nalézt řešení a nesmí docházet k oslabování pozice manažerů.

1.2.8 Současné trendy v stimulaci pracovního výkonu [17], [21]

Podle nejnovějších výzkumů je pracovní výkon mnohem výrazněji ovlivňován pohyblivou složkou mzdy. Do této části mzdy patří zaměstnanecké výhody či tzv. benefity. Je samozřejmostí, že případné čerpání má být závislé na výkonu a kvalitě pracovní činnosti zaměstnanců. Současně je nutné zajistit, aby zaměstnanci měli potenciálně stejné šance dosáhnout na benefity či navýšení platu.

Při zvyšování produktivity, stability a morálky zaměstnanců jsou v současné době efektivními strategie zaměřené na pracovní programy podporující rodinu. Současně si podniky začínají uvědomovat, že v dnešním vysoce konkurenčním obchodním prostředí musí být zaměstnavatelé velmi tvořiví při vytváření lákavých pracovních míst a při udržování kvalifikovaných zaměstnanců a je nutno vycházet vstříc svým zaměstnancům s rodinou. Vznikají programy pro podporu rovnováhy mezi prací a rodinou.

Podniky začínají prosazovat pracovní programy, které obsahují např. flexibilní pracovní dobu, podporu a pomoc zaměstnanců při adopci, možnost sdílení pracovního úvazku více zaměstnanci, právní uznání partnera stejného pohlaví pro případ uplatnění pojištění, organizování různých zábavních aktivit pro děti zaměstnanců apod. [27]

Obecně lze říci, že by měly platit následující zásady pro uplatňování opatření podporujících rodinu:

- opatření by měla být výhodná jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance,
- opatření by měly zohledňovat skutečnost, že se potřeby zaměstnanců i zaměstnavatele v průběhu času mění,
- opatření by měla být zaměřena na nutnost diskuse mezi vedením firmy a zaměstnanci (případně odbory či zástupci zaměstnanců) o možných řešeních,
- opatření by měla podporovat partnerský přístup k uspokojování potřeb organizace i zaměstnanců, měla by fungovat férově, důsledně a být ekonomicky přijatelná,
- opatření by měla zohlednit hodnocení zaměstnanců podle jejich přínosu pro podnik,
- opatření by měla být naplánovaná, odsouhlasená a zahrnovat sledování a vyhodnocování realizace,
- s opatřeními by měli být seznámeni všichni zaměstnanci společnosti a současně by měli být pravidelně informováni o změnách a vývoji.

Existuje široké spektrum možných pro-rodinných opatření, které se zabývají rovnováhou mezi prací a běžným životem: [27]

- pružná pracovní opatření, která obsahují zejména sdílení pracovního úvazku, práci na částečný úvazek, flexibilní pracovní dobu, tzv. teleworking (práce z domova) atd.,
- opatření týkající se dovolených, mezi něž patří např. rodičovská dovolená, mateřská dovolená, adoptivní dovolená či školní prázdniny,
- opatření ohledně zdraví a sociálního zabezpečení, kam obvykle patří programy nemocenské dovolené, zaměstnanecké kliniky, programy pro alkoholiky, skupinové programy zdravotního pojištění aj.,

- opatření v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců, jako jsou kurzy zvládání stresu, řízení času, rozvoje kariérního a životního plánování, případně kurzy první pomoci či důchodové semináře,
- ostatní opatření, které zahrnují např. půjčky zaměstnancům, poskytování služeb souvisejících s možností uložení dětí do mateřské školy, přispívání na úhradu nákladů spojených se stěhováním apod.

1.3 Shrnutí teoretických poznatků

Po objasnění základních pojmů, vyložení základních teorií a pochopení významu a složitosti motivace, stimulace, stimulačních nástrojů, jak těch klasických uváděných v literatuře, tak těch modernějších diskutovaných v odborných časopisech a na internetových stránkách je snazší přistoupit k analýze motivačního systému v konkrétní společnosti. Analyzovanou společností bude Komerční banka a její specializovaná divize zaměřená na vymáhání ohrožených aktiv.

Důležitým poznatkem je vztah uvedený na obrázku číslo 1. Zde je jasně znázorněna stimulace z vnějšího prostředí, která působí na psychiku jednotlivce, a tak ovlivní jeho motivaci k dalšímu chování. Důležité pro moji práci je také uvědomit si zdroje a typy motivace tak, jak je to popsáno a vyloženo ve vybraných teoriích.

Pro další část mé práce, tedy pro zpracování vlastního projektu, je určitě nutné stavět na základech vztahu motivace a výkonu, motivačního profilu zaměstnanců a vlastních stimulů pro dosažení žádoucí motivace členů pracovních týmů.

Pro další část práce jsem si stanovila následující hypotézu, kterou budu ověřovat v analytické části:

„Současný motivační systém v divizi Speciálních obchodů je zastaralý, nepružný a nedostatečně využívá současných stimulačních prostředků, měl by být flexibilnější a adresnější“.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY

Cílem této části diplomové práce je na základě teoretických znalostí a praktických zkušeností analyzovat jak funguje motivace v konkrétní firmě. Analýza byla vypracována na základě studia dokumentace firmy, rozhovorů s jejími zaměstnanci s použitím vlastních zkušeností z firmy. Analýzu jsem provedla ve společnosti Komerční banka, a.s., kde pracuji od roku 1997. Jedná se o firmu s velice složitou organizační strukturou.

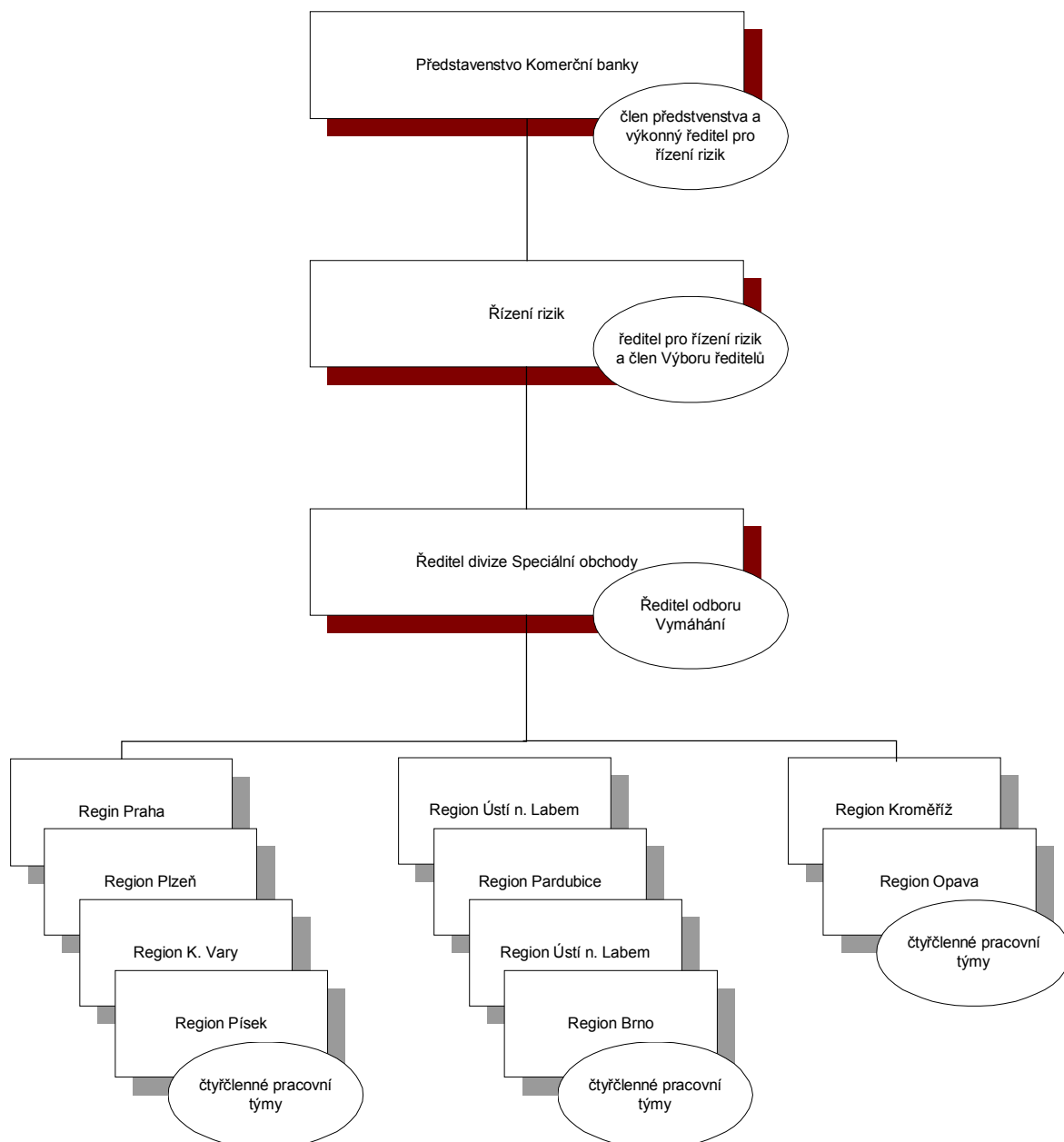
2.1 Představení divize

Ve své práci se soustředím na specifickou činnost banky a tou je vymáhání ohrožených aktiv. Nutnost oddělit specializované pracovníky zabývající se touto činností v celé struktuře KB, a.s. si management banky uvědomil již v roce 1998 a zřídil odbor Restrukturalizace pohledávek.

Poté v listopadu roku 2000 s ohledem na připravovanou privatizaci byla založena divize Speciálních obchodů, která měla za úkol během krátké doby očistit úvěrové portfolio banky od ztrátových obchodů.

Při svém působení v bance jsem měla možnost být členem těchto úseků banky. Současná podoba divize má velice složitou organizační strukturu. Ve vrcholovém managementu spadá do oblasti řízení rizik, tedy do kompetencí člena představenstva odpovídajícího za tuto činnost. Zodpovědnost za výkonné řízení má ředitel pro řízení rizik, dále má divize Speciálních obchodů svého ředitele a poté ředitele pro vedení Vymáhání pohledávek, v jeho kompetenci je řízení jednotlivých oddělení v deseti regionech.

Každý region sestává z jednotlivých týmů, které se skládají ze specialisty týmu, právníka a dvou analytiků. Každý tým má ve svém portfoliu cca 70 – 120 klientů. Jednotlivé týmy pak stanovují strategické postupy vůči klientům s cílem maximální výtěžnosti pohledávek.



Obr. 4. Organizační struktura divize, [26]

2.1.1 Oblast činností divize

Divize se zabývá správou a vymáháním pohledávek. Hlavním úkolem je zajišťovat správu ohrožených úvěrů Komerční banky a snažit se z nich získat maximální výnos při dodržení platných právních norem. Divize zaměřila svoji pozornost nejen k prodeji jednotlivých pohledávek při respektování vytvořených podmínek transparentního systému řešení s cílem dosažení maximální výtěžnosti z prodejů, ale zejména k urychlenému prodeji formou bloků

pohledávek. Tato nová forma postoupení pohledávek znamenala zvýšený objem zrealizovaných pohledávek na straně jedné, ale současně také snížení výtěžnosti z realizace na straně druhé.

V divizi Speciální obchody jsou schváleny následující metody řešení:

- postoupení pohledávek – individuální, blokové prodeje
- restrukturalizace
- řešení právní cestou – konkursy, soudní žaloby
- nedobrovolné dražby
- ostatní metody- realizace zástav, složení ceny zástav, vyrovnání, kapitalizace, odpisy pohledávek.

2.1.2 Systém řízení divize

Řízení ve společnosti se podle charakteru rozděluje na:

Strategické, které realizují jednatele na základě rozhodnutí představenstva.

Výkonné, které provádějí zejména jednotliví členové představenstva a zejména ředitelé jednotlivých divizí. Výkonná řídicí role spočívá v obchodním vedení divize a přizpůsobování organizační struktury potřebám výkonu činností divize.

Metodické řízení je realizováno vedoucími zaměstnanci divize prostřednictvím účasti na pracovních poradách, podnětů a úkolů zadávaných v rámci jejich působnosti. Cílem je stanovení standardních pravidel a pracovních postupů v rámci vytýčených cílů představenstvem banky.

Operativní řízení zabezpečuje denní chod divize a mezi hlavní úkoly patří tvorba podmínek pro kolektivní a týmovou práci, zabezpečování hlavních komunikačních toků mezi vedoucími zaměstnanci a jejich podřízenými, koordinace činností zaměstnanců a všech útvarů společnosti.

V celé bance jsou stanoveny hlavní zásady řízení, které stanovují obecné principy ukládání úkolů, součinnost jednotlivých útvarů banky, delegování pravomocí, vzájemnou zastupitelnost vedoucích zaměstnanců a kontrolu.

2.2 Analýza nástrojů motivace uplatňovaných v Komerční bance, a.s.

V následující části jsou analyzovány jednotlivé stimulační prostředky, které jsou v Komerční bance uplatňovány:

2.2.1 Systém odměňování

Hmotné odměny

Pravidla odměňování zaměstnanců divize řeší vnitřní mzdový předpis, který vychází zejména ze zákon č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku ve znění dalších zákonů, zákona č. 65/1965 Sb. (Zákoníku práce) ve znění dalších zákonů, dalších obecně platných předpisů, nařízení a vyhlášek.

Vnitřní mzdový předpis Komerční banky, a.s. rozlišuje dvě základní kategorie zaměstnanců:

- *vedoucí zaměstnanci, u nichž je pracovní poměr založen jmenováním.*

Prakticky se jedná o vedení divizí, které tvoří ředitelé. Tito mají uzavřenu manažerskou smlouvu.

Ve své práci se budu zabývat následujícími skupinami zaměstnanců:

- *vedoucí zaměstnanci, u nichž je pracovní poměr založen pracovní smlouvou.*

Jedná se o ředitele odborů, vedoucí oddělení a vedoucí odborných týmů,

- *zaměstnanci* - jedná se o zbývající zaměstnance, jejichž pracovní poměr je založen pracovní smlouvou.

Zaměstnancům náleží za vykonanou práci mzda, která se skládá ze základní měsíční mzdy a následně může být přiznána měsíční odměna, roční odměna, rezerva MOON na odměny, odměny za zastupování společnosti ve věřitelských orgánech.

základní měsíční mzda

Základní měsíční mzda je uvedena ve mzdovém výměru, který podepisuje zaměstnanec se zaměstnavatelem jako přílohu k pracovní smlouvě. Základní měsíční mzda je odvozena od pracovního zařazení ve 12 tarifních stupních. Její výše se pak stanoví v rámci přiznaného tarifního stupně podle náročnosti práce, dosažené praxe a kvalifikace včetně speciálních

znalostí a dovedností. Vedoucí zaměstnanci jsou zařazeni ve speciální kategorii a jejich základní měsíční mzda je stanovena „mimo tarif“.

Tab. 1 Tarifní stupnice [interní zdroje KB, a.s.]

tarifní stupeň	minimální měsíční mzdový tarif v Kč
1.	6 700,00 Kč
2.	7 000,00 Kč
3.	7 300,00 Kč
4.	7 700,00 Kč
5.	8 200,00 Kč
6.	8 800,00 Kč
7.	9 500,00 Kč
8.	10 300,00 Kč
9.	11 200,00 Kč
10.	12 300,00 Kč
11.	13 600,00 Kč
12.	15 100,00 Kč

Vedoucí zaměstnanci mohou na základě dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců předložit návrh na snížení nebo zvýšení jejich přiznané základní měsíční mzdy.

Vedle základní měsíční mzdy mohou být poskytnuty zaměstnancům i následující složky:

měsíční odměny

Odměny jsou zaměstnancům vypláceny měsíčně a jejich výše závisí na plnění úkolů, výsledcích a kvalitě práce v příslušném měsíci. Odměna je stanovena pevnou částkou na základě návrhu přímého vedoucího, který dostane přidělenou částku, kterou má mezi své podřízené rozdělit. Výši částky stanovuje ředitel odboru dle dosahovaných výsledků týmu, případně oddělení. Vedoucí zaměstnanec rozděluje příslušnou částky mezi své podřízené dle participace na výsledcích práce.

mimořádné odměny

Pracovníkům divize se přiznává mimořádná odměna, a to:

- a) za mimořádný přínos při plnění jednorázových mimořádných a stěžejních úkolů, obvykle se jedná o mimořádný přínos při řešení pohledávky jako je okamžité vyřešení pohledávky s jednorázovým výnosem několika milionů Kč.
- b) za výjimečné zásluhy o záchranu života, při živelních pohromách na pracovišti
- c) v případě trvalého poškození zdraví zaměstnance v souvislosti s plněním pracovních povinností.

Výše mimořádné odměny je opět stanovena pevnou částkou a závisí na přínosu provedené práce případně zásluh zaměstnance. Mimořádné odměny navrhuji vedoucí zaměstnanci, její poskytnutí schvaluje člen představenstva spravující lidské zdroje v KB, a.s.

roční odměny

Roční odměny jsou určeny pro všechny zaměstnance, kteří jsou v hlavním pracovním poměru. Vnitřní mzdový předpis vyjmenovává zaměstnance, kteří nemají nárok na vyplacení ročních odměn, případně u kterých je roční odměna krácena. Jedná se zejména o případy, kdy zaměstnanec rozváže pracovní poměr, případně je ve zkušební době.

Pro všechny zaměstnance jsou stanoveny ukazatele pro vyplacení roční odměny:

Tab. 2 Ukazatele pro vyplacení ročních odměn [interní zdroje KB, a.s.]

Ukazatele pro vyplacení roční odměny	Obchodní útvary	Neobchodní útvary
Splnění plánu	50%	30%
Splnění ukazatelů finančního plánu	30%	20%
Nepřekročení vnitřního rozpočtu nákladů	10%	20%
Individuální kriteria	10%	30%

Vyhodnocení plnění ukazatelů se provádí 2x ročně. K 30.6. kalendářního roku se provádí průběžné hodnocení pro stanovení procentní výše ze základní měsíční mzdy jako zálohy ročních odměn. K ultimu roku se pak provádí celkové vyhodnocení plnění ukazatelů a na

základě výsledků se stanoví procentní výše doplatku ročních odměn (viz tab.2). Vyhodnocení zaměstnanců provádí přímý nadřízený. Roční odměna běžných zaměstnanců může činit maximálně 150 % základní mzdy, roční odměna vedoucích zaměstnanců může činit maximálně 200 % základní měsíční mzdy.

rezerva MOON (mzdových a ostatních osobních nákladů) na odměny

Tato rezerva slouží k diferenciaci a ocenění mimořádného pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, který je nad rámec stanovený pracovní náplní. Je vytvářena v každém čtvrtletí částkou až ve výši 4 % základní mzdy a nevztahuje se na vedoucí zaměstnance společnosti. Její přidělení navrhuji vedoucí zaměstnanci pro své podřízené.

odměny za zastupování společnosti ve věřitelských orgánech

Tato odměna se poskytuje zaměstnancům, zejména právníkům, kteří zastupují Komerční banku ve věřitelských orgánech v rámci konkursních řízení vedených na majetek úpadců (dlužníků) evidovaných v portfoliu společnosti.

příplatky

Komerční banka poskytuje svým zaměstnancům tyto příplatky:

a) povinné dle zákona č. 65/1965 Sb

- příplatek za práci přesčas
- příplatek za práci v noci a ve svátek

b) na základě vnitřních Směrnic KB, a.s.

- příplatek za vedení pracovní skupiny
- příplatek za zastupování vedoucího zaměstnance

Systém hmotných odměn je v Komerční bance, a.s. velice dobře nastaven pro klasickou pracovní náplň bankovních zaměstnanců. To znamená pro pracovníky běžných účtů a s nimi souvisejících produktů, pro úvěrové pracovníky a jejich obchodní činnost i pro zaměstnance zázemí a administrativní podpory. Méně vyhovující je nastavení systému měsíčních a ročních odměn pro zaměstnance divize Speciálních obchodů, tento systém je

dobrou motivací být zaměstnancem KB, a.s., ale menší motivací k rychlému a efektivnímu řešení případů v portfoliu ohrožených aktiv.

Nepeněžní odměna za práci – benefits

Mezi zaměstnanecké výhody poskytované v Komerční bance patří:

Dovolená

Banka poskytuje místo zákonných čtyř týdnů dovolené pět týdnů. Pět týdnů dovolené je poskytováno zaměstnancům bez rozdílů věku a bez ohledu na délku zaměstnaneckého poměru. Poskytování dovolené na zotavenou se řídí zcela ustanoveními §101 až 110c zákoníku práce a ustanoveními § 8 až 12 a § 40 nařízení vlády č. 108/1994 Sb. Doba čerpání dovolené je určována zaměstnavatelem podle plánu dovolených, který se vyhotovuje na začátku kalendářního roku. Ve vnitřním předpisu společnosti je stanoveno, že zaměstnanci čerpají dovolenou tak, že alespoň dva týdny by měly být vybrány v celku.

Pružná pracovní doba

V divizi je stanovena pružná pracovní doba. Základní týdenní pracovní doba je 40 hodin. Je přesně stanoven časový úsek od 9.00 do 15.00 hod., kdy má zaměstnanec povinnost být na pracovišti, kromě přestávky na oběd (30 minut). Začátek pracovní doby si jednotliví zaměstnanci mohou dle svých potřeb stanovit od 6.30 do 9.00 hod a k tomu odpovídající konec mezi 15.00 a 17.30 hod. Pracovníkům divize je stanovena týdenní pružná pracovní doba, což znamená, že zaměstnanci musí mít v daném týdnu odpracováno 40 hodin. Polední přestávka na jídlo a oddech je třicetiminutová a není započítávána do pracovní doby. Přestávka musí být poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce.

Příspěvek na stravování – zvýhodněné závodní stravování

Mimo možnost využití vlastních stravovacích zařízení, mají zaměstnanci možnost využít zvýhodněné závodní stravování poskytované formou příspěvku na zakoupení stravenek ze sítě provozoven veřejného stravování. Za každý den na pracovišti připadá zaměstnanci 1 ks stravenky v nominální hodnotě 70,- Kč, přičemž zaměstnavatel přispívá na stravenky v plné výši. V případě, že je zaměstnanec déle než 5 hodin mimo pracoviště (na služební cestě), nemá nárok za ten den na stravenku, příspěvek na stravování je mu poskytnut formou

stravného dle příslušného zákona č. 119/1992 Sb. Zvýhodněné závodní stravování se neposkytuje v době nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti např. z důvodu čerpání řádné dovolené, či v době pracovní neschopnosti.

Kromě stravenek, poskytuje banka svým zaměstnancům v případě déle trvajícího horka nápoje zdarma.

Dětská rekreace

Příspěvek náleží dítěti ve věku od 3 let do konce kalendářního roku ve kterém dítě dosáhne 16let věku za předpokladu, že rodič je v hlavním pracovním poměru ke Komerční bance. Příspěvek lze poskytnout na organizovanou dětskou tuzemskou i zahraniční rekreaci pouze v době školních prázdnin. Příspěvek lze poskytnout maximálně 2x ročně a činí maximálně 2 000,- Kč na jedno dítě v době jarních prázdnin a maximálně 3 000,- na jedno dítě v době letních prázdnin. Příspěvek lze poskytnout za předpokladu, že akce trvá minimálně 6 dní.

Vánoční příspěvek pro dítě

Pro děti zaměstnanců od narození do věku 16 let je určen příspěvek ve výši 1 000,- Kč.

Příspěvek pro dárce krve a kostní dřeně

Zaměstnanci, kteří jsou pravidelnými dárci krve mají možnost čerpat jednorázový příspěvek. Při obdržení zlaté medaile MUDr. Jánského za bezpříspěvkové dárce krve získají zaměstnanci příspěvek ve výši 30 000,- Kč, při udělení stříbrné medaile získají příspěvek ve výši 20 000,- Kč a při udělení bronzové medaile získají příspěvek ve výši 10 000,- Kč. V okamžiku, kdy získají zaměstnanci zlatý kříž 1., 2. nebo 3. třídy mají nárok na příspěvek ve výši 30 000,- Kč.

Za bezpříspěvkové dárce kostní dřeně mají zaměstnanci nárok na příspěvek ve výši 30 000,- Kč.

Zdravotní programy

Každý zaměstnanec může využít možnosti čerpat příspěvek na očkování proti chřipce, a to každoročně, dále proti klíšťové encefalitidě, úhrada prvních 3 dávek vakcinace a proti infekční hepatitidě typu A, B, a to též na první 3 dávky vakcinace.

Sportovní víkendy

Zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům lze poskytnout 1x ročně příspěvek na víkendový pobyt se sportovním zaměřením. Jedná se o zajištění ubytování se snídaní do maximální výše 1 000,- Kč na osobu.

Sociální výpomoci

Zaměstnanci může být poskytnuta sociální výpomoc ve výši 20 000,- Kč při tíživé situaci v důsledku živelní pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie na územích, kde byl vyhlášen nouzový stav. Dále při úmrtí zaměstnance jeho nejbližším pozůstalým. Zaměstnanci může být dále poskytnut příspěvek ve výši 30 000,- Kč při vzniku mimořádné sociální události, touto se rozumí úmrtí nejbližších rodinných příslušníků, pořízení invalidního vozíku pro zaměstnance či jeho rodinné příslušníky, pokud nejsou výdělečně činní, nebo při operaci či léčbě spojené s operací, pokud tuto nehradí zdravotní pojišťovna a nejedná se o kosmetické nebo jiné nadstandardní lékařské úkony.

Příspěvek na penzijní připojištění

Komerční banka, a.s. poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění a vytváří tak podmínky k tomu, aby zaměstnancům po skončení aktivní činnosti a odchodu do důchodu byla v určité míře zachována jejich dosavadní životní úroveň. Pokud má zaměstnanec zájem, uzavře smlouvu o poskytování příspěvku na penzijní připojištění se státním příspěvkem a zaměstnavatel pak poskytne příspěvek ve výši 2% vyměřovacího základu pro pojistné na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti.

Rozvoj a vzdělávání

V pracovním řádu banky je stanoveno, že zaměstnanec je povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci potřebnou k výkonu práce a přímý nadřízený zaměstnanec je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení. V rámci školicího systému je zaměstnancům poskytován příspěvek na výuku cizích jazyků, zejména anglického a to do výše Kč 3.000,00 za rok.

Zaměstnanci Komerční banky může být poskytnuta podpora vzdělávání na základě Dohody o zvyšování kvalifikace, dle Vyhlášky ministerstva školství 140/68 O pracovních úlevách a hospodářském zabezpečení studujících při zaměstnání. Tato forma vzdělávání umožňuje

zaměstnancům studium na vysokých školách při zaměstnání, a to na VŠ v České republice i v zahraničí.

V divizi Speciální obchody však není zpracován žádný vzdělávací plán či program a zaměstnanci jsou posíláni na školení spíše nahodile.

Pracovní prostředí, technická úroveň pracoviště

Péče o zaměstnance je v Komerční bance upravena vnitřním předpisem, který ukládá vedoucím zaměstnancům na všech stupních řízení vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, zřizovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance, zejména vzhled a úpravu pracoviště. Banka vynakládá nemalé finanční prostředky na technické vybavení pracovišť. Všichni zaměstnanci pracují v moderně vybavených kancelářích, mají k dispozici nové počítače a mají přístup na internet.

Firemní kultura

Komerční banka vyžaduje dodržování zásad slušného chování a profesionálních pracovních vztahů. Záměrem představenstva je vytvoření a zachování tvůrčí kolektivní spolupráce mezi zaměstnanci a současně dodržování profesionálního vystupování vůči klientům a obchodním partnerům banky.

Komerční banka se chce dostat prostřednictvím této specializované divize do podvědomí široké veřejnosti nejen svojí odborností při řešení problematiky správy a prodeje pohledávek, ale též i vhodnou prezentací vykonávané činnosti, profesionálním vystupováním zástupců společnosti, jejich chováním i upraveností a v neposlední řadě i vhodným oblékáním. K tomu slouží stanovený Kodex odívání, jehož cílem je formulovat jednotné zásady celkové upravenosti zaměstnanců a zároveň usnadnit rozhodování v těchto záležitostech.

Při hodnocení systému nehmotné podpory zaměstnanců, benefitů, musím konstatovat, že KB, a.s. s velkou dávkou péče přistupuje ke svým zaměstnancům.

Větší komfort při vykonávání práce dává svým zaměstnancům KB, a.s formou pružné pracovní doby i poskytovaným příspěvkem na stravování. Možnost čerpat dovolenou na

zotavenou o jeden týden déle je rozhodně dobrý podpůrný faktor pro větší pracovní výkon v zaměstnání.

Při podpoře mladých rodin se KB, a.s. omezila pouze na dětskou rekreaci a vánoční příspěvky. Možná větší podpora rodin s malými dětmi, rodin s postiženými dětmi, rodin v tíživých životních situacích by motivaci ještě více podpořila. Také větší podpora seniorů nebo zdravotně postižených zaměstnanců se zdá jako velká slabina systému.

Další nedostatky tohoto systému vidím v oblasti vzdělávání, kde KB, a.s. stanovuje povinnosti zaměstnanců soustavně si zvyšovat kvalifikaci potřebnou k výkonu práce, ale již dále není zpracován žádný program osobního rozvoje zaměstnance. Jednou z mála možností je zvyšování kvalifikace formou studia na vysokých školách na základě Dohody o zvyšování kvalifikace.

2.2.2 Systém hodnocení

V divizi Speciální obchody je komplexně zpracovaný systém hodnocení a klade si jako základní cíle zkvalitnění komunikace uvnitř společnosti i navenek, zhodnocení pracovního výkonu za poslední rok, nastavení pracovních cílů a úkolů pro další období, zhodnocení pracovního chování, stanovení konkrétních vzdělávacích potřeb, zkvalitnění odměňování (diferenciace), komunikace cílů a plánů.

Hodnocení je v Komerční bance chápáno jako příležitost ke konkrétnímu dialogu, kdy mají obě strany prostor se vyjádřit a sjednotit zájmy. Hodnocený tak může analyzovat obtíže a překážky, se kterými se setkává při dosahování svých pracovních cílů. Hodnocení k velké škodě nepřispívá k diferenciaci v odměňování.

Ve společnosti je stanoveno, že hodnocení pracovníků probíhá jednou ročně, a v případě potřeby může být hodnocení prováděno i v kratším časovém období, směrem od shora dolů, tzn., že ředitel hodnotí své přímé podřízené, tj. regionální ředitele, ti poté hodnotí vedoucí týmů a ti to členy svých týmů, to znamená právníka týmu a oba analytiky. Je stanoven termín pravidelného hodnocení pro jednotlivé kategorie hodnotitelů. Výsledky hodnocení, které zpracuje nadřízený pracovník na své podřízené, jsou předávány na personální oddělení, které následně zpracovává zprávu o průběhu hodnocení. Hlavními kritérii hodnocení pracovníku divize Speciální obchody jsou dodržování platné metodiky banky, dodržování

termínů stanovených úkolů, plnění plánu. Jako podpůrný systém pro hodnocení slouží systém vnitřních kontrol a samokontroly, které jsou dány vnitřními směnicemi banky.

Vnitřní kontrola

Vnitřní kontrola je neoddělitelnou součástí řízení a důležitým kontrolním prvkem v bance, která zaručuje kvalitní a účinné řízení pro dosažení stanovených cílů. Smyslem je zjišťování odchylek od obecně závazných právních předpisů a na ně navazujících metodických předpisů banky. V daném časovém okamžiku jde o porovnání skutečného stavu s platnými předpisy.

Za fungování systému vnitřních kontrol jsou zodpovědní vedoucí zaměstnanci. Každý vedoucí zaměstnanec je povinen vypracovat plán vnitřních kontrol se zaměřením na přímé podřízené. Plán se zpracovává na období maximálně 6 měsíců, a to k 30.6. a 31.12.

daného roku. Kontrolující zaměstnanec je pak povinen písemně vypracovat program příslušné kontroly. Na základě programu kontroly pak provádí kontrolující zaměstnanec svoji kontrolní činnost, porovnává kontrolovanou skutečnost s předepsaným stavem. Důraz je kladen na komplexnost prováděných kontrol. O provedené kontrole se vyhotovuje písemná zpráva, kde je možno uvést své náměty, postřehy, doporučení apod.

Současně je prováděna samokontrola, kterou každý zaměstnanec provádí podle své pracovní náplně a ověřuje si tak správnost kvality své činnosti.

2.3 Dotazníkové šetření pracovní spokojenosti a dominantních faktorů motivace

2.3.1 Dotazníkové šetření

Aby výsledky analýzy systému motivace v divizi byly skutečně relevantní, použiji ještě na doplnění metodu dotazníkového průzkumu zjišťování pracovní spokojenosti.

V divizi jsem náhodně vybraným pracovníkům odboru vymáhání pohledávek dala k písemnému vyplnění anonymní dotazník. Jako cíl dotazníkového šetření jsem zvolila zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců divize a důležitosti, kterou přikládají vybraným motivačním faktorům.

Základní strategické cíle společnosti jsou zaměřeny na vymáhání pohledávek prodejem bloků pohledávek a přímým vymáháním s cílem dosažení maximální výtěžnosti. Vzhledem k tomu, že hlavní podíl na těchto úkolech mají pracovníci úseku správy pohledávek, kteří připravují blokové prodeje a zabezpečují činnosti spojené s vymáháním, zaměřila jsem se na tyto pracovníky. Pracovníci úseku správy pohledávek jsou klíčovými zaměstnanci, kteří se podílí na výsledcích firmy, a proto je důležité zaměřit se právě na zjištění jejich pracovní spokojenosti.

V dotazníku jsem použila otevřené otázky, uzavřené otázky a sémantický diferenciál. Otázky dotazníku byly voleny tak, aby potvrdily nebo vyvrátily hypotézy uvedené v úvodu diplomové práce. V příloze č. 1. je uvedený dotazník přiložen.

V tabulkách je uváděna relativní četnost odpovědí (kolik % dotázaných zvolilo danou odpověď), případně četnost absolutní (kolikrát se objevila daná odpověď).

Výzkum byl realizován během měsíce února 2005. Dotazník byl rozdán celkem třiceti zaměstnancům z divize Speciální obchody, což je 75% členů týmu vymáhání. Vraceno bylo dvacet vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníku tak byla 67 %. Ve zkoumaném vzorku měly 45 % zastoupení ženy a co se týče vzdělání dvě třetiny byli vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci a jedna třetina středoškolsky vzdělaní. Ve lhůtě deseti dnů měli zaměstnanci možnost odevzdávat vyplněné dotazníky na určené místo.

Problematika zjišťování pracovní spokojenosti byla rozčleněna do šesti okruhů a v následující části je uvedena interpretace jednotlivých otázek s komentářem.

První část dotazníku je zaměřena na obsah práce:

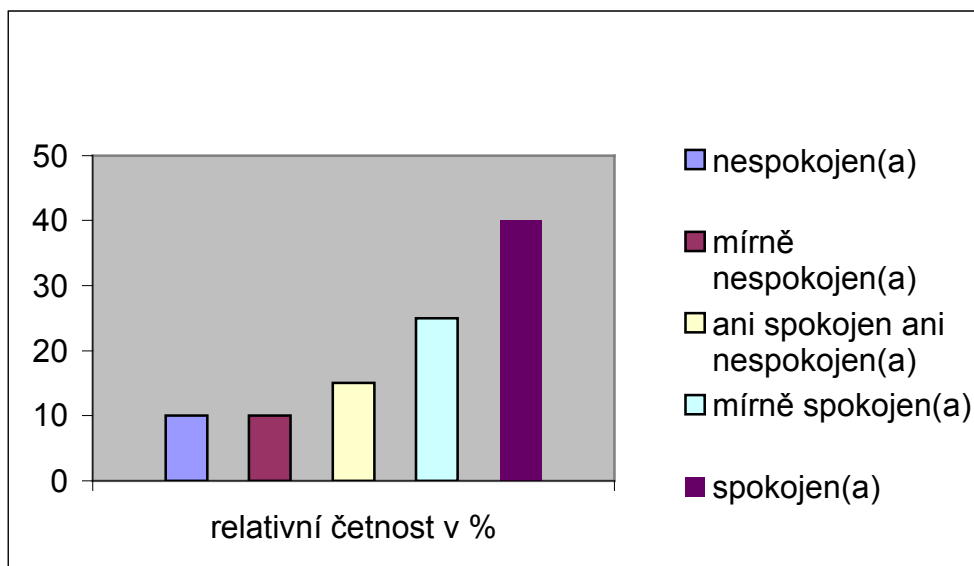
Jak jste spokojen(a) s obsahem své práce (smysluplnost, různorodost, náročnost)?

odpověď	relativní četnost v %
nespokojen(a)	10
mírně nespokojen(a)	10
ani spokojen ani nespokojen(a)	15
mírně spokojen(a)	25
spokojen(a)	40

Jak důležitý je pro Vás obsah práce?

odpověď	relativní četnost v %
naprosto nedůležitý	0
minimálně důležitý	0
mírně důležitý	0
důležitý	70
velmi důležitý	30

Dle odpovědí respondentů je patrné, že pro všechny je obsah práce důležitý a pro 30 % dokonce velmi důležitý. U většiny zaměstnanců (65 %) převládá spokojenost či mírná spokojenost s obsahem své práce. 20 % respondentů je však s obsahem práce nespokojeno či mírně nespokojeno, což je poměrně hodně. Vzhledem k tomu, že se jedná o silný stimulační činitel, měl by se zaměstnavatel zamyslet nad tím, jak může přispět ke spokojenosti zaměstnanců např. obohacením práce, zvýšením samostatnosti, případně zvýšením či snížením náročnosti práce. Je zde také prostor pro vedoucí pracovníky k zamyšlení se nad svými podřízenými, zda není možno jejich práci zpestřit či ponechat jim větší samostatnost při řešení úkolů.



Graf 1. Spokojenost respondentů s obsahem práce [vlastní propočty]

Další část dotazníku byla zaměřena na zvyšování kvalifikace a perspektivu postupu:

Jak je pro vás důležité mít možnost zvyšování kvalifikace v rámci zaměstnání?

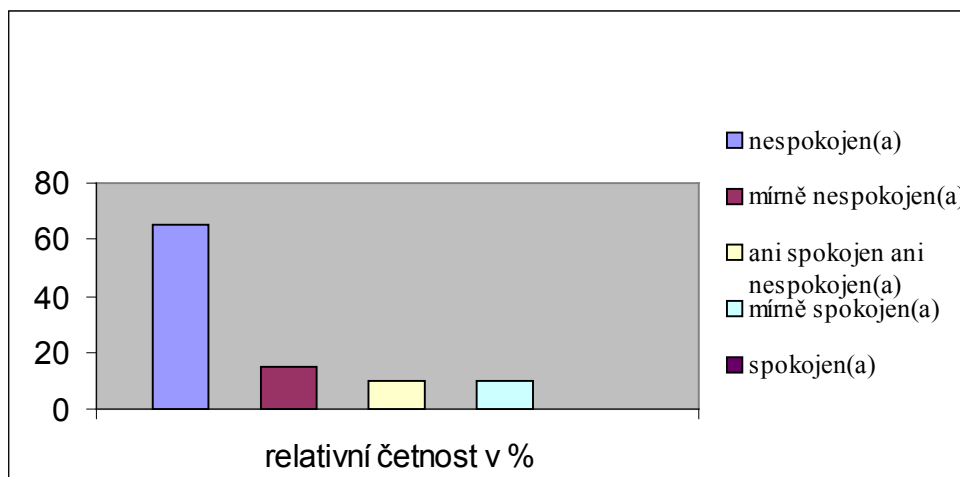
odpověď	relativní četnost v %
naprosto nedůležité	0
minimálně důležité	10
mírně důležité	10
důležité	45
velmi důležité	35

Jak jste spokojen(a) s příležitostmi, které nabízí firma pro rozšiřování vašich specializovaných znalostí a dovedností?

odpověď	relativní četnost v %
nespokojen(a)	65
mírně nespokojen(a)	15
ani spokojen ani nespokojen(a)	10
mírně spokojen(a)	10
spokojen(a)	0

Možnost zvyšování kvalifikace v rámci zaměstnání byla u většiny respondentů (80 %) ohodnocena jako důležitá či velmi důležitá. Pouze 20 % respondentů ji považuje za mírně důležitou, případně minimálně důležitou. Je alarmující, že 80 % respondentů je nespokojeno či mírně nespokojeno s příležitostmi, které firma svým zaměstnancům nabízí. Dokonce se nenašel nikdo, kdo by byl spokojen. V této oblasti by měla banka využít větších možností ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců.

V divizi pracuje velká část vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, a zejména ti mají zájem se dále vzdělávat a zdokonalovat se. Je to dáno i oblastí, ve které pracují. Prakticky neustále dochází ke změně zákonů a tyto je nutno sledovat. Současně se také mění stanoviska soudů, vychází nové judikáty, vyvíjí se nové názory a postupy. Společnost by měla ve vlastním zájmu dbát o prohlubování odborných znalostí svých zaměstnanců a zkvalitnit tak systém odborných školení a vypracovat vzdělávací program pro zaměstnance.



Graf 2. Spokojenost s možností zvyšování kvalifikace [vlastní propočty]

Jak jste spokojen(a) s perspektivou vašeho pracovního postupu?

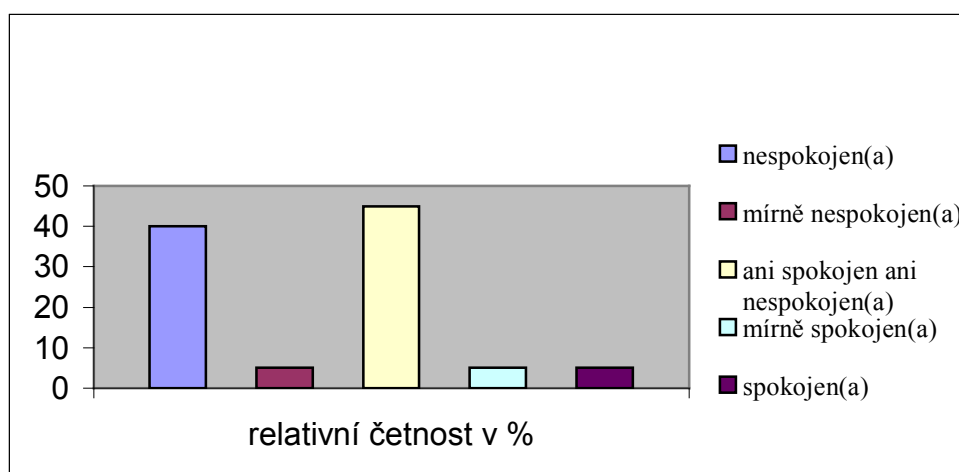
odpověď	relativní četnost v %
nespokojen(a)	40
mírně nespokojen(a)	5
ani spokojen ani nespokojen(a)	45
mírně spokojen(a)	5
spokojen(a)	5

Je pro Vás možnost pracovního postupu důležitá?

odpověď	relativní četnost v %
naprosto nedůležitá	10
minimálně důležitá	5
mírně důležitá	25
důležitá	60
velmi důležitá	0

Vzhledem ke specifičnosti divize, je nutno tuto oblast nahradit jinými motivačními faktory. Většina respondentů považuje možnost pracovního postupu za důležitou či mírně důležitou (85 %). Všichni zaměstnanci jsou si vědomi skutečnosti, že trvání divize je časově omezeno, přesto je 45 % respondentů nespokojeno, či mírně nespokojeno. 45 % respondentů uvádí, že nejsou ani spokojeni ani nespokojeni.

Pokud porovnáme důležitost mít možnost pracovního postupu a možnost vzdělávání, v průměru je důležitější možnost zvyšování kvalifikace.



Graf 3. Spokojenost s perspektivou pracovního postupu [vlastní propočty]

Třetí část dotazníku se zabývá vztahy mezi nadřízenými a zaměstnanci:

Naslouchá váš bezprostřední nadřízený vašemu názoru?

odpověď	relativní četnost v %
nikdy	0
většinou ne	10
někdy ano někdy ne	25
většinou ano	55
vždy	10

Pokud se váš nadřízený neřídí vaší radou, uveďte důvody tohoto rozhodnutí?

odpověď	relativní četnost v %
nikdy	5
většinou ne	10
někdy ano někdy ne	15
většinou ano	60
vždy	10

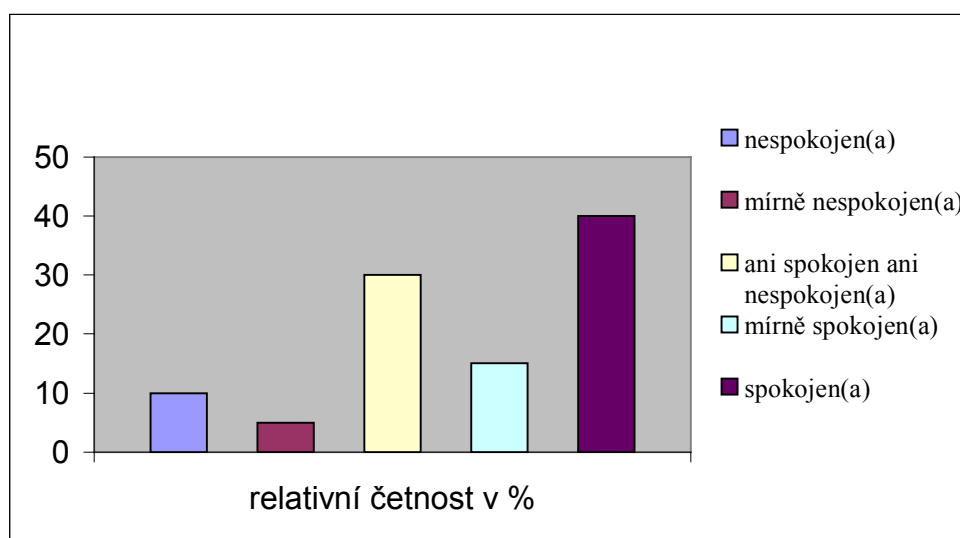
Celkem 65 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že jejich bezprostřední nadřízený většinou, případně vždy naslouchá jejich názoru. Nikdo neuvedl, že by nadřízený jeho názorům nenaslouchal. Tyto skutečnosti se jeví jako pozitivní a ukazují, že vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou v normě. A to potvrzuje i hodnocení toho, zda pokud se nadřízený neřídí radou svých podřízených, uvedou důvody tohoto rozhodnutí. 70 % dotazovaných uvedlo, že se jejich nadřízený většinou či dokonce vždy zdůvodní své rozhodnutí. Rozptýl odpovědí byl větší než u předchozí otázky a jeden respondent uvedl, že nadřízený nikdy neuvede důvod, pokud se neřídí radou podřízeného. Situace v této oblasti je vyhovující a i v případě, že se nadřízený neřídí radou podřízených, je dobré jejich názory vyslechnout, protože to v nich vzbudí pocit zájmu o ně, a to může pozitivně ovlivňovat motivaci.

Jak jste spokojen(a) se zájmem vašeho bezprostředního nadřízeného o vaši práci?

odpověď	relativní četnost v %
nespokojen(a)	10
mírně nespokojen(a)	5
ani spokojen ani nespokojen(a)	30
mírně spokojen(a)	15
spokojen(a)	40

Co se týká spokojenosti podřízených se zájmem nadřízeného o jejich práci, je zde poměrně široký rozptyl. Více než polovina dotázaných je mírně spokojena či spokojena, ale 15 % je mírně nespokojena či nespokojena.

V této oblasti by se měli nadřízení více věnovat získávání zpětné vazby od svých podřízených, což nesporně přispívá ke zvyšování kvality práce. Větší zájem vedoucího o práci a pracovní výsledky zaměstnanců může přispět k větší spokojenosti pracovníků, a tím ke zvýšení jejich motivace.



Graf 4. Spokojenost se zájmem nadřízených o práci podřízených [vlastní propočty]

Jak je pro vás důležité podílet se na rozhodování?

odpověď	relativní četnost v %
naprosto nedůležité	5
minimálně důležité	10
mírně důležité	15
důležité	70
velmi důležité	0

Většina respondentů uvedla, že je pro ně důležité podílet se na rozhodování ve společnosti, i když rozptýl v této oblasti je větší a pro část dotazovaných je minimálně důležité se na rozhodování podílet. Zapojení pracovníků do rozhodovacího procesu by mohlo zvýšit jejich motivaci např. tím, že bude delegovat rozhodovací pravomoci v určitých věcech na podřízené.

Jak hodnotíte způsob zadávání úkolů (možno zvolit více variant)?

odpověď	absolutní četnost
efektivní	1
nepříliš efektivní	12
motivující	1
nahodilé	6
přesně zaměřené na druh práce	2
nepřesně, špatně zadané	4
naprosto neefektivní	1

Z uvedených odpovědí týkajících se hodnocení způsobu zadávání úkolů vyplývá negativní postoj. Většina dotázaných uvedla, že úkoly jsou zadávány nepříliš efektivně, nepřesně či nahodile. Jen jeden respondent uvedl, že jsou efektivní a dva považují úkoly za přesně zaměřené na druh práce. Z uvedených odpovědí vyplývá, že situace v této oblasti je vážná a vedení by mělo tuto situaci zanalyzovat, zejména zamyslet se nad organizací práce a pokusit se zefektivnit zadávání úkolů. Ty by neměly být nahodilé, jak je uvedeno v další části.

V následující části dotazníku je řešena komunikace:

Jak hodnotíte pohyb informací ve vaší firmě (možno zvolit více variant)?

odpověď	absolutní četnost
příliš málo informací	3
příliš mnoho zbytečných informací	3
nejasné informace	14
informace jsou dostupné v nesprávnou	4
informace jsou dostupné v nesprávnou	0
nekomplexní, nedostatečné	2
vyhovující	1

Jak je pro Vás důležité být informován o dění v bance?

odpověď	relativní četnost v %
naprosto nedůležité	0
minimálně důležité	0
mírně důležité	10
důležité	70
velmi důležité	20

Pro většinu pracovníků je důležité být informován o dění v bance. Nenašel se nikdo, kdo by tuto oblast považoval za minimálně důležitou či naprosto nedůležitou. Informovanost o podnikovém dění je významným faktorem pro většinu zaměstnanců, a proto je důležité vzít v úvahu připomínky uváděné v odpovědích na otázku „Jak hodnotíte pohyb informací ve vaší firmě?“. Nejčastěji je zmiňována skutečnost, že informace jsou nejasné, dostupné příliš pozdě, někteří uvádí, že jsou informace nekomplexní a nedostatečné. Pouze jeden respondent uvedl, že je pohyb informací dostačující. Na zvažení je také to, že někteří uvádí, že je příliš málo informací či příliš mnoho informací. Management banky by se měl zamyslet nad způsobem zefektivnění informačních toků a zadávání úkolů, což spolu úzce souvisí. Z dotazníku vyplývá, že v této oblasti má naše divize poměrně velké mezery.

Předposlední část dotazníku se zabývá odměnou za práci, pracovními podmínkami a pracovní atmosféra na pracovišti:

Označte políčko, které nejvíce vystihuje váš názor:

	1	2	3	4	5	
vybavení pracoviště je moderní	4	9				vybavení pracoviště je zastaralé
atmosféra na pracovišti je neosobní			2	8	10	atmosféra na pracovišti je přátelská
komunikace na pracovišti je výborná	2	3	5			komunikace na pracovišti je nedostatečná
spokojenost s výší mzdy	7		7			nespokojenost s výší mzdy
výše odměny za práci je naprosto důležitá	6	1	3			výše odměny za práci je naprosto nedůležitá
výše odměny za práci je naprosto spravedlivá		10	5	3	1	výše odměny za práci je naprosto nespravedlivá
nespokojenost s pracovními podmínkami		2	3	10	5	spokojenost s pracovními podmínkami

V této otázce měli respondenti hodnotit odměnu za práci – její výši a spravedlivost rozdělování, atmosféru na pracovišti a spokojenost s pracovními podmínkami. Většina dotázaných považuje své pracoviště za moderní a nikdo je nepovažuje za zastaralé. Atmosféru na pracovišti všichni dotázaní hodnotí spíše kladně a polovina ji dokonce hodnotí jako přátelskou. Nikdo nespátřuje atmosféru na pracovišti za neosobní, proto v této oblasti nevidím problémy a hodnotím ji kladně. Současné komunikace je hodnocena velmi pozitivně a nikdo z dotázaných zde nevidí problém a nepovažuje ji za nedostatečnou.

Co se týče odměny za práci, byly hodnoceny tři faktory, a to spokojenost s výší mzdy, důležitost odměny pro respondenty a hodnocení spravedlnosti při rozdělování odměny. Většina dotazovaných je spokojena s výší odměny za práci, a také ji považuje za důležitou. Zde se potvrzuje, že mzda patří mezi hlavní motivační faktory, a tedy i mezi nejvýznamnější stimulační prostředky. U spravedlnosti při rozdělování odměny je rozptýlenější hodnocení větší. Nikdo z dotázaných ji nepovažuje za naprosto spravedlivou a dokonce jeden respondent ji

považuje za naprosto nespravedlivou. Zde je třeba zmínit, že to může být dáno skutečností, že vnímání odměny je značně subjektivní a každý má jiné představy o tom, jaká výše odměny je spravedlivá, zejména pokud nejsou navzájem zaměstnanci informováni o výši odměny ostatních spolupracovníků.

Co vám na pracovních podmínkách nevyhovuje?

Hodnocení spokojenosti s pracovními podmínkami se ukázalo být lehce nad úrovní spokojenosti. U otázky „Pokud něco narušuje atmosféru na vašem pracovišti, co je to?“ měli respondenti možnost uvést, co jim konkrétně na pracovních podmínkách nevyhovuje. Většina dotazovaných uvedla jednu, maximálně dvě skutečnosti s tím, že nejvíce byla zmiňována nespokojenost s počítačovou sítí a její časté výpadky. Šest respondentů uvedlo, že ve společnosti není nic podstatného, co by jim na pracovních podmínkách nevyhovovalo. Dále dotazovaní uváděli nespokojenost se zadáváním úkolů či organizací práce a nespokojenost s nemožností odborného školení. Zde se projeví nejzávažnější oblasti, na které by se měla dle mého názoru společnost zaměřit.

Které formy odměňování jsou používány ve vaší firmě (zaškrtněte odpovídající políčko?)

	pravidelně	občas	vůbec
pevná část mzdy	20		
pohyblivá část mzdy	15	5	
příspěvek na penzijní připojištění	18		2
příspěvek na stravování	20		
příspěvek na dopravu			20
příspěvek na dovolenou		1	19
poskytnutí služebního automobilu			20
poskytnutí služebního telefonu			20
finanční podpora v nemoci	1		19
finanční podpora ze sociálního fondu (např. v případě úmrtí v rodině apod.)	1	8	11
nadstandardní zdravotní péče			20

	pravidelně	občas	vůbec
poskytnutí výhodných úvěrů			20
poskytování jazykových kurzů	9	4	7
podpora při zvyšování kvalifikace	5	5	10

Touto otázkou bylo zkoumáno, jak zaměstnanci vnímají poskytování zaměstnaneckých výhod, zda jsou o nich informováni a zda je považují za samozřejmost či jako formu odměny za vykonanou práci. Většinu výhod zaměstnanci vnímají tak, jak je poskytována. Další problémovou oblastí je nesoulad vnímání u poskytování jazykových kurzů, kdy si 7 respondentů myslí, že v bance nejsou poskytovány vůbec, což není pravda. Zde vidím příležitost firmy více informovat své zaměstnance o možnostech získání příspěvku na účasti v jazykovém kurzu. U celkové podpory při zvyšování kvalifikace je situace ještě horší, ale je to dáno skutečností, že firma nemá vytvořený žádný komplexní vzdělávací program.

Poslední část dotazníku se zabývá motivací:

S čím jste ve svém zaměstnání nejvíce nespokojen?

V této části se jen potvrdily již výše uvedené skutečnosti. Nejvíce jsou respondenti nespokojeni se způsobem zadávání úkolů, jejich nejasností, organizací práce, plněním úkolů, které nemají smysl, nekonceptností vedení a naprostou neperspektivou zaměstnání. Dalším bodem, se kterým jsou zaměstnanci nespokojeni, je systém vzdělávání. O všech těchto bodech již bylo pojednáno dříve.

Co vás nejvíce motivuje k práci? Uveďte tři nejdůležitější skutečnosti, od nejvíce motivující po méně motivující?

Možnosti vyjádřit se k této otevřené otázce využili všichni dotázaní. Nejčastěji uváděným motivačním faktorem byla mzda, kterou dokonce více než polovina respondentů umístila na první místo. Jako další důležitý motivační faktorem byl preferován obsah práce, případně náplň práce, pocit z dobře vykonané práce, pochvala od nadřízeného, dobré pracovní prostředí a vztahy na pracovišti. Zvyšování kvalifikace a nabývání nových zkušeností uvedlo pět respondentů. Z odpovědí respondentů je patrné, že zaměstnanci uváděli právě ty faktory, které jsou v literatuře uváděny nejčastěji.

3 ZÁVĚRY Z ŠETŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A IDENTIFIKACE OBLASTÍ MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ

Na základě analýzy a dotazníkového šetření lze vyvodit, že hlavními motivátory ve společnosti jsou:

- **obsah práce** – pro 100 % zaměstnanců je důležitý, 65 % respondentů je s obsahem práce spokojeno,
- **odměna za práci** – pro většinu dotázaných je důležitá a s její výší vyjádřili spokojenost,
- **vztahy mezi nadřízenými a zaměstnanci** – 55 % dotázaných je spokojeno se zájmem nadřízených o práci svých podřízených,
- **atmosféra na pracovišti** – 90 % respondentů hodnotí jako přátelskou,
- **vybavení pracoviště** – 65 % respondentů je považuje za moderní,
- **pracovní podmínky** – 75 % respondentů je spokojeno.

Naopak mezi hlavní demotivátory ve společnosti patří:

- **oblast zvyšování kvalifikace** – pro 90 % dotázaných je důležitá, 80 % respondentů je nespokojeno,
- **perspektiva pracovního postupu** – pro 85 % dotázaných je důležitá, 45 % dotázaných je nespokojeno, 45 % není ani spokojeno ani nespokojeno,
- **pracovní postupy, zadávání úkolů** – většina respondentů hodnotí tuto oblast negativně, úkoly jsou zadávány neefektivně, nahodile, nepřesně.

Z vyhodnocení dotazníku vyplývá, že většina zaměstnanců je s obsahem své práce spíše spokojena. V testovaném vzorku jsou však i zaměstnanci, kteří jsou převážně nespokojeni. Proto se domnívám, že je zde prostor pro zlepšení.

V této divizi jsou určité činnosti, které jsou respondenty označovány jako „nudné“, zdají se být byrokratické, ale jsou pro chod společnosti nezbytné. Protože faktor obsahu práce

zahrnuje celou řadu aspektů a v současné době musí veškeré úkony v divizi schvalovat management divize, lze dle mého názoru zvýšit motivovanost zaměstnanců např. tím, že bude část rozhodovacích pravomocí delegována na podřízené.

Oblast zvyšování kvalifikace byla hodnocena nejhůře a zaměstnanci jsou s ní nejméně spokojeni. Vzhledem k tomu, že se jedná o jeden z nejvýznamnějších stimulačních faktorů, mělo by si vedení prakticky okamžitě nechat zpracovat vzdělávací program pro zaměstnance a pravidelně zaměstnance školit. Je naprosto nezbytné zavést pravidelné školení ohledně novelizací zákonů, postupů při vymáhání pohledávek jako např. využívání exekucí, konkursního řízení, dražeb apod.

Vzdělávací program v širším pojetí by měl být aplikován i vzhledem k tomu, že divize je zřízena na dobu určitou. Perspektiva pracovního postupu je tedy minimální. Zaměstnanci společnosti jsou si této skutečnosti vědomi a protože má jistota práce v dnešním sociálním systému zásadní význam, je v nich vyvolávána nejistota v jednom ze základních motivačních aspektů. Vedení by mělo najít takové stimulační prostředky, které by nahradily dlouhodobou perspektivu zaměstnání např. v oblasti vzdělávání. Zaměstnanci tak budou mít pocit, že se alespoň zkvalitňuje jejich odborná připravenost pro budoucí zaměstnání.

Neformální hodnocení – zpětná vazba v kombinaci s hmotnou odměnou dává najevo důležitost zaměstnanců pro podnik, a to působí pozitivně na jejich motivaci. V divizi jsou správně nastaveny neformální vztahy na pracovišti, ale hůř zde působí zpětná vazba, která je vnímána jako projev zájmu ze strany nadřízeného. Další stimulační účinky může mít atmosféra na pracovišti. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů ji označuje za přátelskou. Dá se říci, že je založena na dobrých vztazích na pracovišti či v jednotlivých týmech a pozitivně působí na spokojenost zaměstnanců.

Vyskytuje se nespokojenost s pracovními postupy a způsoby zadávání úkolů. Zde by mělo vedení zefektivnit organizaci práce a úkoly zadávat přesněji, účelněji a více využívat již dříve plněných úkolů.

Z uvedených skutečností jasně vyplývá, že byla potvrzena hypotéza stanovená ve shrnutí teoretické části: „Současný motivační systém v divizi Speciálních obchodů je zastaralý, nepružný a nedostatečně využívá současných stimulačních prostředků, měl by být flexibilnější a adresnější“.

4 PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ MOTIVACE PRACOVNÍHO TÝMU „VYMÁHÁNÍ OHROŽENÝCH AKTIV“ V KB, A.S.

Na základě výsledků analýzy a dotazníkového šetření navrhuji managementu banky zavedení tohoto projektu.

Cíl navrhovaného projektu

Z podkladů provedené analýzy vyplývá, že je nutné stanovit základní cíle navrhovaného projektu.

Zefektivnit motivaci pracovního týmu ve vztahu k výrazné specializaci činnosti divize

Zdůvodnit potřebu začlenění této činnosti do strategického plánu banky i z dlouhodobého hlediska

Zdůvodnění potřeby projektu

Analýzou uvedenou v kapitole 3. jsem jasně prokázala, že existují velké nedostatky v oblasti motivace zaměstnanců této divize. Tato skutečnost může vést až k demotivaci v oblastech jako je možnost zvyšování kvalifikace, perspektiva dalšího pracovního postupu, v oblasti pracovních postupů, zadávání úkolů a spokojenosti s obsahem práce.

Hlavním posláním této divize je stálé snižování portfolia ohrožených úvěrových obchodů s nejvyšší úrovní návratnosti v co nejkratší době s ohledem na platnou legislativu České republiky. Po včasném převedení ohrožených úvěrů do divize jsou základními strategickými stavebními bloky rychlé ocenění pohledávek na základě známých skutečností, stanovení priority řešení případů, určení nejvhodnější metody řešení a rychlé vyřešení, přehledné sledování pracovních výsledků a odpovídající systém odměňování a v neposlední řadě kvalifikování a motivování zaměstnanců.

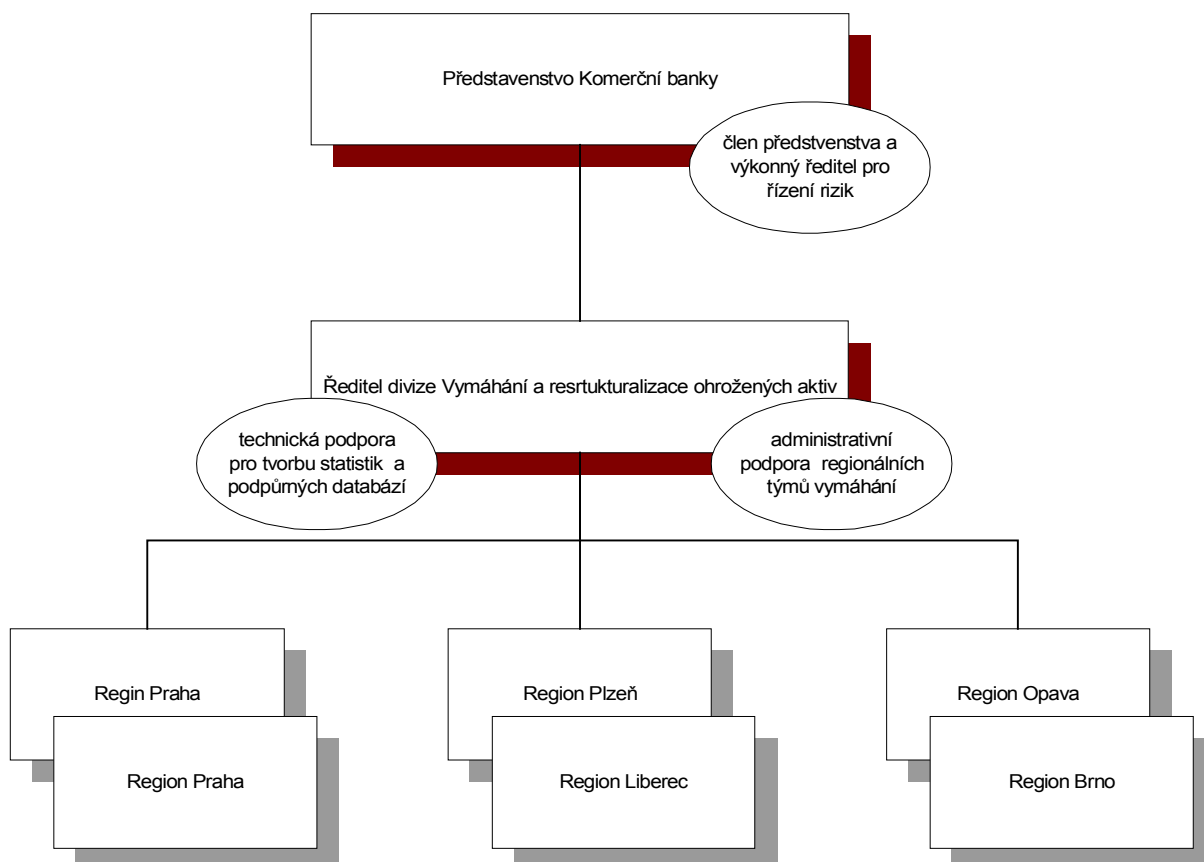
Předpoklady fungování navrhovaného projektu jsou především systém včasného varování, motivace stávajících pracovníků obchodních míst i pracovníků týmu Vymáhání ohrožených aktiv k rychlému převedení případu v kategorii ohrožený úvěr a jasně formulovaná podpora představenstva banky.

Po zavedení tohoto projektu budou identifikované problémy eliminovány a bude nastaven systém rychlého a efektivního fungování nové divize.

4.1 Struktura divize

Při tvorbě nové podoby divize jsem zohlednila výstupy z provedené analýzy. Jedním z nejcitlivějších problémů divize je způsob řízení a přenos informací, což se odráží v nepřesném zadávání úkolů, zkreslování důležitých informací pro běh jednotlivých týmů.

K odstranění těchto problémů navrhuji toto nové schéma organizační struktury:

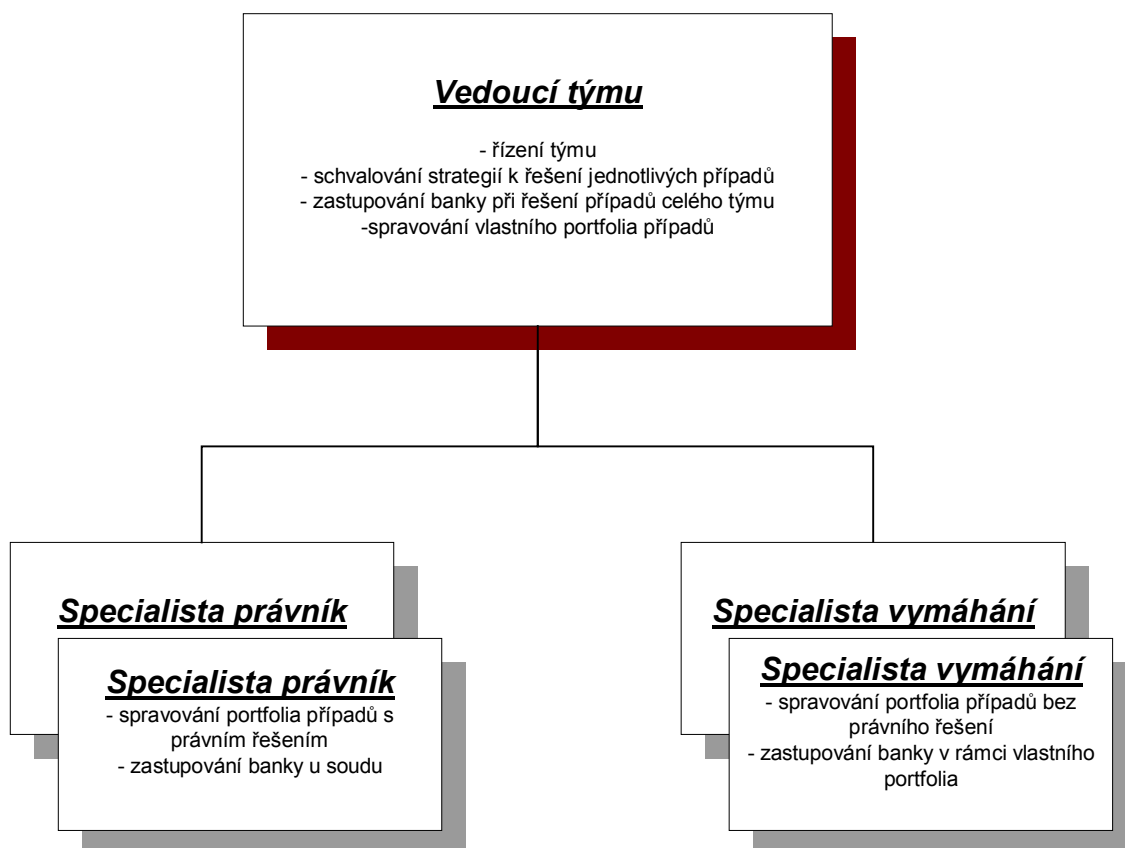


Obr. 5. Navrhovaná organizační struktura divize [vlastní analýza]

Tato kombinace formální komunikační sítě „řetězec“ a neformální komunikační sítě „vějíř“ by měla odstranit všechny komunikační bariéry, měla by zrychlit a zpřesnit tok informací.

Rychlá vazba na představenstvo učiní všechny regionální týmy maximálně flexibilní vůči zadávaným úkolům. Umožní téměř okamžitou zpětnou vazbu a posílí postavení každého jednotlivého pracovníka v této divizi. Jelikož pro většinu zaměstnanců je důležité být informován i o celobankovním dění a o záměrech a úkolech představenstva v celé bance, nejen v naší divizi. Přispívá k lepšímu postavení zaměstnanců, a tak i k jejich motivaci, když jsou si vědomi, kam Komerční banka směřuje. Díky této zainteresovanosti zaměstnanců je větší šance na identifikaci jednotlivých pracovníků s bankou a lepšímu a snazšímu prosazování jednotlivých úkolů i globálních bankovních cílů.

4.2 Popis pracovní skupiny



Obr. 6. Navrhovaná struktura [vlastní analýza]

Současná struktura regionálních oddělení má podobu čtyřčlenných týmů, které se skládají z vedoucího týmu, právníka a dvou analytiků. Tyto týmy jsou každém v regionu tři pod vedením vedoucího oddělení. Ředitel odboru Vymáhání sídlí v Praze.

Nové regionální pracovní týmy budou sestávat z vedoucího týmu, specialistů právníků a specialistů vymáhání. Počet specialistů se bude odvíjet od velikosti svěřeného portfolia klientů – dlužníků, tak, aby každý specialista spravoval maximálně 80 obchodních případů včetně spjatých skupin, předpokládám čtyři až pět specialistů. Portfolio obchodních případů jasně definuje a přidělí vedoucí týmu jednotlivým specialistům tak, že případy vyžadující soudní řešení bude spravovat specialista právník, který bude v rámci svého portfolia zastupovat Komerční banku, a.s. u soudu. Případy s jasnou možností ekonomického řešení bude plně spravovat specialista vymáhání. Tato struktura bude daleko jednodušší a vazby k jednotlivým členům týmů budou mnohem rychlejší.

Pracovní náplní **vedoucího týmu** je zajišťovat chod týmu, schvalovat případové strategie do výše 50 mil. Kč (výše je v pravomoci ředitele divize, případně představenstva), zastupování banky při správě vlastního portfolia, v případech, kdy si to řešení vyžádá i v případech společně s ostatními členy týmu. Vedoucí týmu musí dbát dodržování stanovených strategií a metodiky KB, a.s. Spravovat též vlastní portfolio a to v omezené míře co do počtu případů, předpoklad je asi 30 obchodních případů.

Specialista právník zastupuje banku v případech, kde je nutné právní řešení a řeší dle stanovené strategie v souladu s metodikou a legislativou jednotlivé obchodní případy, zastupuje banku v rámci řešení případů svého portfolia u soudu i ve vztahu k obchodním partnerům banky. Soubor metod řešení je v používání již v současnosti, je to vše, co naše právní prostředí povoluje.

Specialista vymáhání řeší dle stanovené strategie v souladu s metodikou a legislativou jednotlivé obchodní případy, zastupuje banku v rámci řešení případů svého portfolia především ve vztahu k obchodním partnerům banky. Soubor metod řešení je v používání již v současnosti, je to vše, co naše právní prostředí povoluje.

Pro podporu regionálního týmu bude v Praze sídlit administrativní a technická podpora. Tyto budou zabezpečovat zpracování dat do jednotlivých aplikací IT, zpracování databází a statistik. Technicky budou všechny týmy napojeny na jeden server v Praze a na společném disku budou všem přístupny všechny potřebné informace, jakými jsou například databáze dlužníků, obchodních partnerů, stavy vymožených inkas týmů i jednotlivých specialistů. Všechny požadavky na administrativní a technickou podporu budou zasílány elektronickou poštou.

Jedná se o styl řízení v odborné literatuře označován jako *leadership*, kdy vedoucí týmu je v přímém kontaktu se svými podřízenými. Správou vlastního portfolia bude neustále řešit stejné situace a úkoly, jako ostatní členové týmu. Tím je dobře nastaveno získání důvěry ostatních členů týmu, která je nezbytně nutná pro každodenní plnění úkolů spojených s vysoce specializovanou činností této divize.

4.3 Způsob odměňování

Nezbytnou součástí úspěšnosti tohoto projektu je zavedení bonusového systému odměňování, jako největšího motivačního faktoru a tím dosažení bezprostřední vyšší participace každého zaměstnance na rychlém a současně na maximálním možném výnosu z tohoto nekvalitního portfolia úvěrových obchodů. Zavedením následujícího, naprosto jasného a čitelného systému odměňování, Komerční banka, a.s. jen posílí význam motivace, lepší stimulace motivace každého jednotlivého zaměstnance.

První složkou mzdy bude stanovená **základní mzda**. Ta se bude odvíjet od pracovního zařazení specialisty a od jeho dosažené kvalifikace.

Druhou složkou bude **bonus**. Tento se stanoví na základě vymožených částek v daném období, v daném čtvrtletí. Bonusem budou hodnoceny vymožené částky převyšující trojnásobek základní mzdy. Výše bonusu se bude pohybovat v rozpětí 0,5 – 3% z vymožené částky nad tento trojnásobek základní mzdy. Každému zaměstnanci bude přičteno bonusové

procento na základě ročního hodnocení zaměstnanců. Roční hodnocení zaměstnanců bude vytvářet vedoucí regionálního týmu ve spolupráci s ostatními členy týmu a ředitelem divize.

Výsledné roční hodnocení zaměstnance	1	2	3	4
Navrhovaná výše bonusu	3%	2%	1%	0,50%

Při vzniku regionálních týmu bude bonus stanoven všem specialistům na úrovni 1%. Po prvním hodnocení, které bude mimořádně po šesti měsících dojde k diferenciaci. Při dosažení známky 4 bude bonus snížen na 0,5%, ale při dalším hodnocení na této úrovni KB, a.s. s takovým zaměstnancem rozváže pracovní poměr.

Třetí složka bude přičtena vedoucím týmům jako 0,5% z bonusového výnosu daného regionálního týmu, který spravuje.

4.4 Hodnocení zaměstnanců

Nyní je v Komerční bance, a.s. stanoveno, že hodnocení pracovníků probíhá jednou ročně, a v případě potřeby může být hodnocení prováděno i v kratším časovém období, směrem od shora dolů, tzn., že ředitel hodnotí své přímé podřízené, tj. regionální ředitele, ti poté hodnotí vedoucí týmů a tito členy svých týmů, to znamená právníka týmu a oba analytiky. Je stanoven termín pravidelného hodnocení pro jednotlivé kategorie hodnotitelů. Výsledky hodnocení, které zpracuje nadřízený pracovník na své podřízené, jsou předávány na personální oddělení, které následně zpracovává zprávu o průběhu hodnocení. Hlavními kritérii hodnocení pracovníku divize Speciální obchody jsou dodržování platné metodiky banky, dodržování termínů stanovených úkolů, plnění plánu. Hodnocení je v Komerční bance chápáno spíše jako příležitost ke konkrétnímu dialogu, kdy mají obě strany prostor vyjádřit se a sjednotit zájmy. Hodnocený tak může analyzovat obtíže a překážky, se kterými se setkává při dosahování svých pracovních cílů. Hodnocení však k velké škodě nepřispívá k diferenciaci v odměňování.

Nové hodnocení zaměstnanců se stane stěžejním faktorem motivace členů divize. Hodnocení zaměstnance bude sestávat ze tří fází, hodnocení zaměstnance jeho přímým

nadřízeným, sebehodnocení zaměstnance a od úrovně vedoucího týmu přibude i hodnocení přímými podřízenými, které bude probíhat anonymně.

4.4.1 Oblasti hodnocení

Pro hodnocení jednotlivých členů týmů bude používán hodnotící dotazník. Hodnotící dotazník bude členěn do několika oblastí. Každý zaměstnanec bude hodnocen z hlediska svých profesních znalostí a s tím související dosažené kvalifikace, vzdělání, ochota dalšího sebevzdělávání. Další hodnocenou oblastí bude dodržování platné metodiky, dodržování termínů vykonávaných činností. Důležitou částí hodnocení bude schopnost komunikace uvnitř týmu, ve vztahu k ostatním úsekům banky i komunikace a prezentace banky ve vztahu ke klientům a obchodním partnerům banky, schopnost podpory členů vlastního týmu.

4.4.2 Způsob hodnocení

Každé jednotlivé kritérium bude hodnoceno stupnicí 1 – 4, kde 1 bude nejlepší hodnocená „známka“. Jeden hodnotící dotazník vyplní vedoucí zaměstnanec, zohlední v něm pohled svůj i pohled ostatních členů týmu. Druhý vyplní zaměstnanec sám. K těmto dotazníkům poté doplní ředitel divize svůj pohled na zaměstnance, u vedoucích týmů přibude i anonymní hodnocení podřízenými. Na závěr ředitel divize stanoví konečné hodnocení, které bude mít podobu jedné „známky“ a bude výstupem všech hodnotících dotazníků ve všech hodnocených kritériích. Výstup z hodnocení předá pracovníkovi odboru lidských zdrojů.

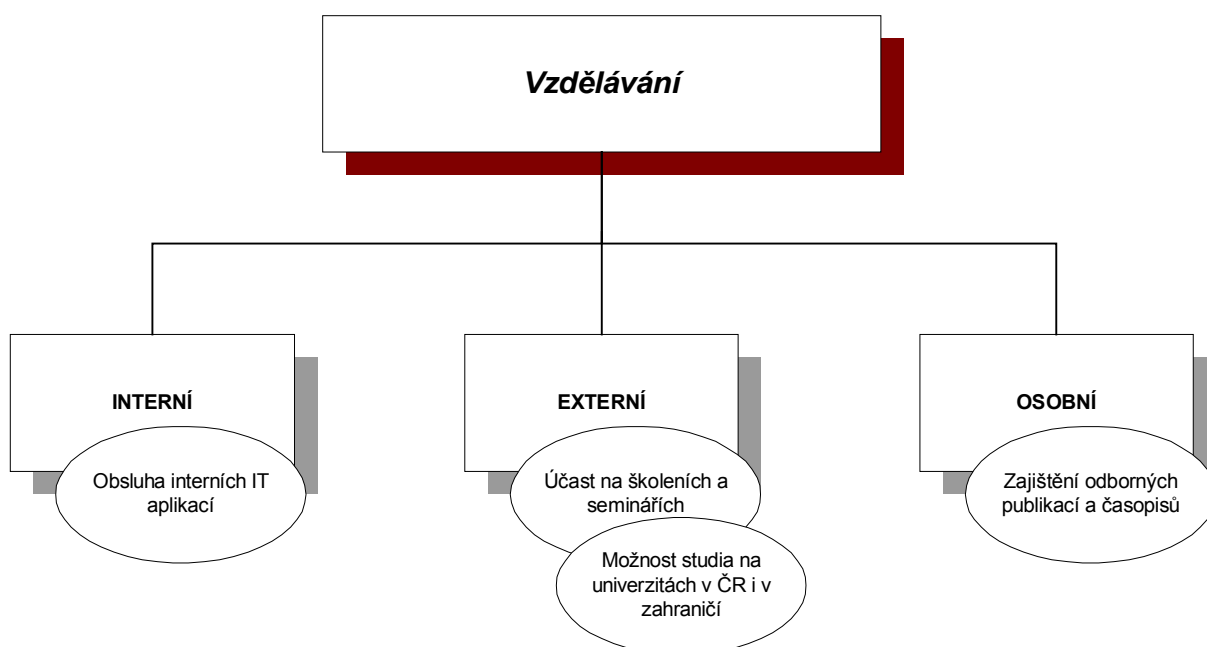
4.4.3 Výstupy z hodnocení

- Výstupem z hodnocení by mělo být stanovení procentní bonusové odměny, tedy pohyblivé složky mzdy.
- Dále by se měl na základě hodnocení profesních znalostí stanovit plán odborných školení pro následující rok.
- Pravidelné roční hodnocení by mělo indikovat i možné problémy uvnitř týmu vzhledem k možnosti zaměstnanců hodnotit ze zdola směrem nahoru.

4.5 Vzdělávání

Průběžné vzdělávání zaměstnanců se může, při vhodném nastavení, stát též důležitým motivačním prvkem. Zejména při účasti na takovýchto časově omezených projektech. Je dobré využít skutečnosti, že mimo zkušeností získaných vlastním vymáháním ohrožených pohledávek, je dána členům týmů možnost vzdělávání v této specializaci.

V současné době se vzdělávání zaměstnanců odvíjí od pracovního řádu banky, kde je stanoveno, že zaměstnanec je povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci potřebnou k výkonu práce a přímý nadřízený zaměstnanec je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení. V divizi Speciální obchody však není zpracován žádný vzdělávací plán či program a zaměstnanci jsou posíláni na školení spíše nahodile.



Obr. 7. Navrhovaná struktura vzdělávání [vlastní analýza]

Úkolem pro personální odbor KB, a.s. je zpracovat **externí vzdělávací program** se zaměřením na pravidelné odborné proškolení zaměstnanců, zejména v oblasti novelizací zákonů, nových judikátů, novinek v oblasti konkursního řízení apod. Rozhodně by se mělo jednat o novinky v legislativě, nové zkušenosti v oblasti exekucí, dobrovolných i nedobrovolných dražeb, vzdělávání v oblasti jazykových dovedností apod. Vzdělávací program by měl být adresný a zaměřen na jednotlivé pozice a věkové kategorie. Vhodné je

využít spolupráce soudců, soudních exekutorů, pracovníků dražebních společností a realitních kanceláří. Jednotlivým zaměstnancům bude dána možnost zvyšování kvalifikace i formou distančního studia na univerzitách v České republice i v zahraničí a to na základě Dohody o zvyšování kvalifikace.

Dále je zcela samozřejmé začlenit zejména nové zaměstnance Komerční banky, a.s. do stávajícího *interního systému vzdělávání* a proškoloval členy týmů ve využívání aplikací IT podpory, které jsou potřebné a vhodné pro větší výkon jejich práce.

V oblasti *osobního vzdělávání* je vhodné zajistit doručování odborné literatury a tiskovin do každého týmu. Z pravidelně vycházejících tiskovin a odborných časopisů jde o Hospodářské noviny, časopis Ekonom, Bankovníctví, Finanční poradce, Právní rádce, Konkurzní noviny, Obchodní věstník.

Tímto způsobem bude mít banka i členové týmu možnost plánovitého a cílevědomého formování odborných znalostí, schopností a dovedností jejichž účelem bude zlepšování individuálního a týmového výkonu ku prospěchu celé nově zformované divize.

4.6 Soutěž specialistů

Komerční banka, a.s. by mohla mít možnost využít k motivaci a povzbuzení specialistů organizování soutěže a pořádání společenského večera celé divize, na kterém budou oficiálně vyhlášeny výsledky této soutěže a předány ceny. Navrhují, aby hodnotícím obdobím byl jeden kalendářní rok a hodnotícím kritériem celková hodnota inkasa za realizované splátky jistiny, úroků, sankčních úroků a poplatků u pohledávek, realizované inkaso z postoupení pohledávek, z prodeje zástav, cenných papírů, prodeje balíků pohledávek a další inkasa. Průběh soutěže by měli mít možnost sledovat všichni zaměstnanci z měsíčních statistik. Odměnění budou zaměstnanci na prvních pěti místech. Výhrou v této soutěži by mohl být exklusivní zájezd na 3 – 4 dny pro dvě osoby. Další čtyři místa by mohli být odměněni finanční částkou ve výši 40 – 10 tisíc Kč.

Společenský večer

Pro všechny zaměstnance bude před závěrem roku pořádán společenský večer s prezentací celoročního vyhodnocení úspěšnosti divize. Večera se zúčastní člen představenstva odpovědný za řízení úvěrového rizika banky, všem osobně poděkuje a vyhlásí výsledky soutěže o nejúspěšnějšího specialistu divize. Předá všem úspěšným jejich výhry. Takto prezentované veřejné uznání, respektu a společenského uznání mohou být zajisté dobrým stimulem motivace.

4.7 Další motivační faktory

Tyto navrhované stimuly Komerční banka, a.s. zatím v divizi Speciální obchody nevyužívá. Pro služební účely jsou využívána osobní auta ve vlastnictví zaměstnanců. To je velice nevhodné, vzhledem ke druhu činnosti, kterou pro Komerční banku, a.s. zaměstnanci divize vykonávají. Proto navrhuji tento způsob využívání služebních telefonů i služebních automobilů.

Přidělení služebního telefonu

Komerční banka poskytne všem členům vymáhání služební telefony a bude stanoven měsíční limit 2 000,- Kč, poplatky nad tento limit uhradí zaměstnanec srážkou ze mzdy na základě Dohody o používání služebního telefonu.

Přidělení služebního automobilu

Vedoucí týmu bude mít přidělen služební automobil formou manažerského vozidla. Automobil bude využívat pro služební i soukromé účely dle těchto pravidel. Nájemné bude stanoveno ve výši 12% pořizovací ceny na rok. V souladu se zákonem č. 586/1992 se jedná o nepeněžní plnění od zaměstnavatele a o tuto částku se navýší základ daně pro odvod daně z příjmu. Náhrada pohonných hmot pro užití pro služební účely je plně na zaměstnavateli, pro soukromé účely bude zaměstnanec hradit cenu pohonných hmot dle průměrné spotřeby za minulý měsíc. Způsob využití služebních vozů bude zakotven v Dohodě o nájmu dopravního prostředku.

Dále budou přidělena do každého týmu jedno až dvě referentská vozidla a to dle počtu specialistů. Tato vozidla budou využívána výhradně ke služebním účelům dle plánu jízd,

který bude umístěn na společném disku regionálního týmu. Parkování referentských automobilů je určeno výhradně na parkovacích místech vyhrazených pro KB, a.s. Náklady spojené s provozem vozidla ponese plně Komerční banka.

Společná pravidla pro využití služebních automobilů:

Vozidla smí řídit pouze zaměstnanec, který vlastní řidičské oprávnění, absolvuje pravidelné školení řidičů referentských vozidel a to pravidelně jednou za dva roky. Zaměstnanec musí podepsat Protokol o seznámení s typem vozidla po stránce obsluhy a řízení vozidla. Zaměstnanec je povinen neprodleně hlásit poruchy, nehody, poškození vozidla i další skutečnosti, které mohou ovlivnit provoz vozidla vedoucímu týmu a zajistit opravu ve smluvím servisu. Zaměstnanci jsou povinni vést knihy jízd.

Doporučená opatření

V rámci tohoto projektu bych dále doporučila zaměřit se více na mimopracovní život zaměstnanců, zavedení opatření, kterými by více podporovala rodinu, např. bych doporučila zavést poskytování příspěvků v oblasti sociální:

Zavedení navíc několika dnů volna nad rámec zákonem dané doby zaměstnancům, kteří mají v péči dítě do 12 let či při stěhování, při výjimečných rodinných událostech, jako je úmrtí apod.

Poskytování příspěvků při narození dítěte či při osvojení dítěte rodinným příslušníkům zaměstnaným v KB, a.s.

Zavést program na podporu seniorů, který by přistupoval k těmto pracovníkům se zvýšenou pozorností a poskytl jim větší ochranu. Doporučila bych zavést např. povinnost převést seniora na jiné vhodné pracovní místo v případě, že pozbyl vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě způsobilosti konat dosavadní práci za stejnou odměnu.

4.8 Začlenění divize do org. struktury KB, a.s. po ukončení projektu

Na počátku vzniku divize bylo jasně proklamováno, že jde o časově omezenou zakázku Komerční banky, a.s., předpokládaná délka projektu je čtyři roky. Po úspěšném splnění hlavního úkolu projektu, výrazném snížení portfolia ohrožených úvěrových obchodů s nejvyšší úrovní návratnosti v co nejkratší době s ohledem na platnou legislativu České republiky, bude možno řešit problémy úvěrového rizika v rámci obchodní sítě. S ohledem na zkušenosti pracovníků významných zahraničních peněžních domů je zřejmé, že se téměř periodicky opakuje situace, kdy banky musí řešit větší portfolio ohrožených pohledávek z úvěrových obchodů odděleně od „zdravého“ portfolia, tj. úvěrových obchodů klasifikovaných stupněm 1 a 2 dle Opatření ČNB č. 9/2002. [28]

V návaznosti na strategický plán banky v oblasti řízení úvěrového rizika je nutná transformace divize do tzv. klidové podoby. Tato podoba divize bude spočívat v minimalizaci jednotlivých týmů v regionech. V jednotlivých regionech budou působit dvoučlenné týmy, právník a specialista úvěrového rizika, kteří budou přítomni při jednáních s klienty v okamžiku, kdy se ukáže jakýkoli problém nebo signál možného problému při restrukturalizaci cizích zdrojů úvěrované společnosti.

Další tým pracovníků divize bude zpracovávat a připomínkovat metodické postupy pro přijímání žádostí o úvěr, průběh schvalovacího řízení, může např. stanovit nová kritéria hodnocení bonity žadatelů o úvěr, nové hodnocení zajištění těchto úvěrů, nové postupy při ověřování důvěryhodnosti informací předkládaných žadateli i žadatelů samotných. Velice žádoucí by pro Komerční banku, a.s. mohlo být připomínkování vlastní podoby smluvních dokumentů díky svým bohatým zkušenostem z vymáhání ohrožených úvěrových obchodů.

Domnívám se, že tahle skutečnost by mohla být pro Komerční banku velkým přínosem. Rozhodně by bylo tristní nevyužít velkého potenciálu bohatých zkušeností zaměstnanců této divize. Při zpracování nové metodiky a nových postupů na základě praktických zkušeností by vedlo k postupnému snižování úvěrového rizika již při vzniku úvěrového vztahu mezi klientem a Komerční bankou, a.s.

4.9 Implementace projektu

Jedním z důležitých předpokladů efektivního prosazování změn je možnost zaměstnanců, být v procesu tvorby a implementace změn, osobně aktivní. Úspěšné provádění změn vyžaduje začlenit do nich již od počátečních fází co největší počet pracovníků na všech úrovních. Proto jsem využila metody řízené transformace a provedla analýzu jednak dle faktického stavu motivace v Komerční bance, a.s. ale též jsem použila metodu dotazníku a osobních rozhovorů. Využila jsem přitom hned několik forem zpětné vazby a oboustranné komunikace mezi vrcholovým vedením a zaměstnanci. Úspěch v této fázi vyžaduje citlivou podporu a zainteresovanost pracovníků na změnách a jejich odbornou přípravu k plnění náročných cílů. Snažila jsem se tak o aktivní přístup zaměstnanců k rozvoji jejich nových schopností.

Změna postihující divizi Speciální obchody není jednorázový proces a rozhodně nelze takto náročný úkol zrealizovat bez viditelné podpory představenstva Komerční banky, a.s. Změny probíhají ve čtyřech základních fázích. Tvoří je:

1. hodnocení současného stavu, tuto fázi jsem již realizovala v analýze, která je uvedena ve druhé kapitole této diplomové práce,
2. příprava divize na přechod k budoucímu stavu,
3. zavádění změn za plné účasti stávajících i nových zaměstnanců,
4. stabilizace nového stavu a zvýšení celkové adaptability divize vůči změnám do budoucna.

První fáze

Realizace této fáze projektu je zpracována ve druhé kapitole mé diplomové práce, včetně všech výstupů, které lze z této analýzy získat.

Druhá fáze

Je detailní zpracování zprávy pro výkonného ředitele pro řízení rizik. Zpráva bude obsahovat závěry analýzy z druhé kapitoly této diplomové práce, novou strukturu motivace ze čtvrté kapitoly tohoto projektu, tento způsob implementace a vyhodnocení nákladů, výnosů z vymáhání a celkových přínosů tohoto banky navrženého projektu. Po předložení zprávy, budou na osobním jednání projednány vzájemné představy a budoucí vize tohoto

projektu. Na základě objemu a struktury portfolia ohrožených aktiv, uvedených v kapitole pět, navrhuji počet zaměstnanců v jednotlivých regionálních týmech pět, případně šest dle konkrétního rozložení portfolia. Dále prodiskutujeme podobu bonusového systému odměňování v návaznosti na vymožené objemy pohledávek, jak je uvedeno v kapitole 4.3 tohoto projektu. Navrhuji, aby stanovené způsoby komunikace v době vlastní implementace projektu měly podobu pravidelných porad, které se budou konat každý týden v Praze, vždy za účasti ředitele divize a všech vedoucích regionálních týmů. Podle potřeby se porady zúčastní člen představenstva odpovídající za řízení úvěrového rizika a dále jednotliví specialisté při projednávání a řešení jim svěřených dílčích úkolů. Odpovědnost za zavedení projektu bude mít ředitel divize v dílčích částech potom vedoucí jednotlivých regionálních týmů. Po dosažení vzájemné shody v důležitých bodech projektu bude celý projekt předložen ke schválení do představenstva Komerční banky, a.s.

Třetí fáze

V průběhu třetí fáze bude zadán požadavek podpoře informačních systémů a technického zázemí na přípravu pracovišť pro všechny zaměstnance nové divize. Příprava pracovišť by měla proběhnout do jednoho měsíce od zadání úkolu.

Současně budou probíhat profesní rozhovory se stávajícími zaměstnanci divize, kde jim bude sdělena představa vedení banky o podobě, fungování, novém způsobu hodnocení a odměňování v rámci nových týmů. Tyto rozhovory budou probíhat v Praze za přítomnosti ředitele divize, příslušných vedoucích týmů a pracovníka odboru lidských zdrojů. Po sdělení vzájemných stanovisek a ochoty další spolupráce v nových podmínkách bude stanoven počet nových zaměstnanců. Ze stávajících zaměstnanců budou v regionálních týmech dále pracovat dva až tři. Ostatní, pokud projeví zájem setrvat v Komerční bance, a.s. budou mít možnost pracovat jako členové obchodních míst. Přijímání nových zaměstnanců bude probíhat výhradně z externích zdrojů, v žádném případě ne z obchodní sítě Komerční banky, a.s. Toto je důležitá skutečnost, kterou opírám o dva aspekty. Prvním z nich je blízká vazba pracovníků obchodních míst na klienty – dlužníky a druhým je skutečnost interních vazeb na ostatní pracovníky obchodních míst – kolegy úvěrové pracovníky. Dalším důvodem je oživení postupů při vymáhání a získání nových zkušeností příchodem nových členů týmů z praxe mimo KB, a.s.

Sestavení nových regionálních týmů i pracovníků vedení by mělo proběhnout do tří měsíců od schválení projektu představenstvem banky. Vlastní implementace projektu může proběhnout v této velmi krátké době, jelikož vychází z již existující struktury divize a současně se jedná o minimální finanční zatížení do nákladů banky, pokud se jedná o vlastní zavedení projektu.

Čtvrtá fáze

Po stabilizaci nového stavu v jednotlivých týmech, při určení garantů pro zapracování nových kolegů a rozdělení nových portfolií klientů bude na vedoucích jednotlivých týmů aby rozhodli, jak budou rozděleny mimořádné odměny za úspěšnou implementaci nové organizační struktury a s tím souvisejících změn. Celé pojetí týmové struktury divize, bonusové odměňování zaměstnanců a větší pravomoc v rozhodování přenesená na regionální vedoucí týmů a přímo na vedení divize povede i k obohacení obsahu práce. Tím bude dosaženo zvýšení pestrosti práce každého jednotlivce s důrazem na celistvost pracovních úkolů a zvýšení jejich významu. K běžnému provozu týmu by měly patřit pravidelné neformální porady, vhodné je volit mimobankovní prostředí. Diskuse mohou probíhat v klubech či při společných sportovních aktivitách. Důležitá je v této fázi i komunikace a úzká spolupráce se všemi obchodními místy Komerční banky, a.s. Nastavené formy spolupráce bude možné v budoucnu využít v tzv. klidové podobě divize, kdy bude spolupráce probíhat spíše formou podpůrných ekonomických a právních analýz.

Touto transformací bude nastaveno dobré fungování divize v těchto klíčových bodech:

- Zaměstnanci budou povzbuzováni k aktivnímu rozvoji svých schopností i k přijetí určitého rizika v procesu změn v divizi.
- Strategie změn je dostatečně flexibilní a adaptabilní vzhledem k nepředvídatelným okolnostem.
- Představenstvo bude vždy včas a otevřeně informováno a změnách a bude mít možno efektivně komunikovat.

5 ZHODNOCENÍ NÁKLADŮ, PŘÍNOSŮ A RIZIK PROJEKTU

5.1 Náklady spojené s realizací projektu

Při zavedení tohoto projektu počítám s plynulým přechodem ze současné podoby divize Speciálních obchodů popsaných v kapitole 2 do nové podoby popsané v kapitole 4. Z uvedených kapitol jasně vyplývá, že náklady na zřízení nových pracovních míst budou minimální a vejdou se do **Kč 100.000,00**.

Pro pořízení 30 mobilních telefonů pro specialisty jsem z operátorů působících v ČR vybrala společnost Oskar. Jejich nabídka standardního programu VPN Korporace je pro Komerční banku, a.s. nejvýhodnější. Ve skupinovém volání, tzn. mezi členy celé divize budou hovory účtovány za Kč 1,19 a měsíční poplatek za jednu SIM kartu bude Kč 40,00. Z nabídky jsem vybrala telefony Nokia 6020 v celkové ceně **Kč 32.310,00**.

Pořízení dvanácti automobilů Škoda Fabia na leasing bude účtováno průběžně do nákladů, jako náklady na pronájem ve výši Kč 10.000,00 měsíčně na jeden vůz. To znamená měsíční náklady na leasing v celkové výši **Kč 120.000,00**. Po skončení leasingu, za tři roky, budou auta prodána a tak částečně vrácena cena leasingu. Nové vozy se v současné době pohybují v ceně Kč 320.000,00.

Do nákladů s realizací projektu musím započítat i mzdové prostředky pracovníků IT podpory, kteří budou připravovat pracoviště po technické stránce, zaměstnanců lidských zdrojů, kteří budou spolupracovat při přijímání nových zaměstnanců, mzdové prostředky na mimořádnou odměnu přislíbenou při bezproblémovém zavedení projektu až na jednotlivé regiony, jak je uvedeno ve čtvrté fázi implementace projektu. Se zavedením tohoto projektu budou souviset i náklady na propracovaný systém externího vzdělávání, bonusový systém odměňování i náklady související s navrhovanou soutěží specialistů.

Naznačené náklady jsou velmi malé ve srovnání s předpokládanými přínosy při zavedení tohoto projektu. V následující části, v kapitole 5.2., je uvedeno, jak důležité je pro KB, a.s. rychlé snížení portfolia ohrožených aktiv a jeho další průběžné řešení tak, jak se bude v obchodní síti dále vyvíjet.

5.2 Struktura a vývoj klasifikovaných pohledávek KB, a.s.

Pro vyjádření přínosů tohoto projektu je třeba nejprve seznámit se strukturou pohledávek banky a výši ohrožených pohledávek. Teprve pak si dostatečně uvědomíme přínosy navrhovaného projektu.

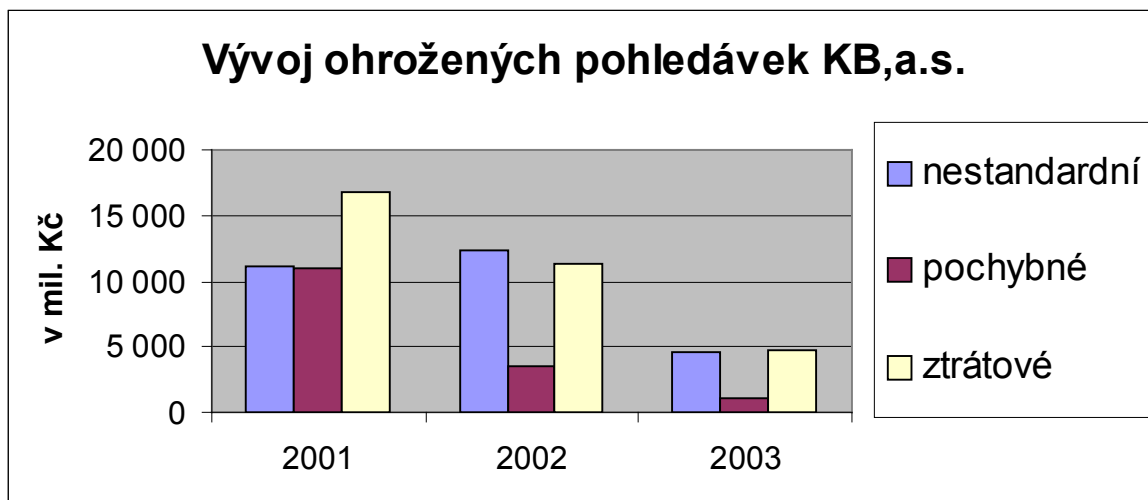
Komerční banka, a.s. má, stejně jako všechny peněžní ústavy s licenci platnou na území ČR povinnost klasifikace svých pohledávek za klienty. Kategorie klasifikace se odvíjí od Opatření ČNB č. 9/2002. Na základě tohoto opatření jsou úvěrové pohledávky klasifikovány stupni 1 – 5, postupně standardní, sledované, nestandardní, pochybné a ztrátové. Poslední tři stupně jsou potom souhrnně označeny jako Ohrožené pohledávky. Od této klasifikace se dále odvíjí povinnost finančních institucí tvořit opravné položky a rezervy na jednotlivé skupiny klasifikovaných úvěrů a to postupně až do 100%. Ty se stávají nákladovou položkou banky.

Tab. 3. Struktura klasifikovaných pohledávek a natvořených opravných položek [26]

	rok 2001			rok 2002			rok 2003		
	Hrubá částka v mil. Kč	Poměr k úvěrům celkem v %	Opravné položky a rezervy v mil Kč	Hrubá částka v mil. Kč	Poměr k úvěrům celkem v %	Opravné položky a rezervy v mil Kč	Hrubá částka v mil. Kč	Poměr k úvěrům celkem v %	Opravné položky a rezervy v mil Kč
standardní	144 234	68,90	0	125 486	71,55	0	135 208	83,07	0
sledované	26 025	12,43	713	22 736	12,96	665	17 272	10,61	379
nestandardní	11 153	5,33	566	12 385	7,06	731	4 510	2,77	832
Pochybné	11 052	5,28	1 967	3 444	1,96	982	1 041	0,64	388
Ztrátové	16 861	8,05	12 316	11 326	6,46	9 193	4 733	2,91	3 764

V roce 2001 banka musela natvořit celkem 15,6 mld. Kč opravných položek ke klasifikovaným úvěrům, v roce 2002 natvořila banka 11,6 mld. Kč opravných položek a v roce 2003 měla banka povinnost natvořit 5,4 mld. Kč. Z tohoto přehledu je vidět jak velkým negativní vliv na hospodářský výsledek banky mají povinně tvořené opravné položky.

Graf 5. Vývoj ohrožených pohledávek KB,a.s. [26]



V roce 2001 řešila divize Speciální obchody ohrožené pohledávky v objemu 39 mld. Kč, v roce 2002 řešila ohrožené pohledávky v objemu 27 mld. Kč a v roce r. 2003 v celkovém objemu 10 mld. Kč. Tyto výsledky jsou očištěny o velké portfolio blokových postoupení pohledávek, které byly v roce 2003 postoupeny GE Capital Bank a v roce 2004 po splnění státní garance byly postoupeny České konsolidační agentuře. Dále je tento výsledek zkreslen o pohledávky, u kterých banka upustila od vymáhání a odepsala je v celé výši do nákladů. Tyto jsou evidovány pod rozvahou a již neovlivňují hospodářský výsledek. Tyto pohledávky také dále spravuje divize Speciální obchody.

Nekonsolidované finanční výsledky k 31.12. 2004

29.3.2005 Komerční banka, a.s. zveřejnila nekonsolidované výsledky za rok 2004. Z těchto údajů mohu vyčíslit celkový objem portfolia ohrožených úvěrů, které již spravuje, nebo v nejbližší době bude spravovat divize Speciální obchody.

Tab. 4. Struktura klasifikovaných pohledávek a natvořených opravných položek za rok 2004 [27]

	rok 2004		
	Hrubá částka v mil. Kč	Poměr k úvěrům celkem v %	Opravné položky a rezervy v mil Kč
Standardní	136 107	83,95	0
Sledované	17 084	10,54	517
Nestandardní	4 013	2,48	744
Pochybné	1 145	0,71	484
Ztrátové	3 779	2,33	3 620

Při výpočtu nákladů banky při spravování portfolia ohrožených úvěrů začnu od tvorby opravných položek, které jsou nákladovou položkou banky. V roce 2004 musela KB, a.s. vytvořit opravné položky na úvěrové obchody klasifikované stupni nestandardní, pochybné a ztrátové ve výši 4,8 mld. Kč. Výše pohledávek, které KB, a.s. již odepsala, vyčerpala natvořené opravné položky a rezervy a nyní jsou evidované pod rozvahou a jsou též součástí portfolia spravovaného touto divizí je v celkovém objemu 9,5 mld. Kč. Tedy celkové náklady tohoto portfolia jsou ve výši 14,3 mld. Kč. K těmto vyčísleným nákladům nutno ještě uvažovat náklady, které nejsou tak snadno vyčíslitelné a těmi jsou mzdové prostředky jednotlivých zaměstnanců, režijní náklady spojené s provozem jednotlivých pracovišť a náklady obětované příležitosti takto poskytnutých úvěrových obchodů.

Celkový objem daného portfolia, které se skládá z aktivních klasifikovaných úvěrových obchodů ve výši 8,9 mld. Kč a úvěrových obchodů odepsaných do podrozvahy ve výši 9,5 mld. Kč, je tedy ve výši 18,4 mld. Kč.

5.3 Přínosy zavedení projektu pro Komerční banku, a.s.

Z úvodu této kapitoly je zřejmé, jak velkou zátěží, co se týče nákladových položek, je existence portfolia ohrožených a odepsaných úvěrových obchodů. Další spravování v rámci „zdravých“ úvěrových vztahů je velkou zátěží pro úvěrové pracovníky a tím i zbytečnými mzdovými i režijními náklady pro Komerční banku. Vyčlenění takových obchodů do divize

se specializovanými zaměstnanci a rychlými procesy umožní rychlé řešení a vyřešení takových případů. Rychlé vyřešení každého obchodu s touto klasifikací se stává výnosem banky, ať v podobě mimořádných výnosů u portfolia odepsaných úvěrů nebo v podobě rozpuštěných opravných položek. Mimo tyto „výnosy“ je pro Komerční banku, a.s. rychlé řešení tohoto portfolia obchodů úspora na straně mzdových a režijních nákladů.

Za dobu divize Speciální obchody je interně proklamována průměrná výtěžnost na úrovni 30 - 40 %. Domnívám se, že nastavením nového motivačního systému dojde zcela jistě ke zkrácení doby řešení jednotlivých úvěrových vztahů na tomto portfoliu a je možné, že dojde i ke zvýšení % vymožených inkasovaných částek.

Toho lze dosáhnout právě nastavením rychlých a přesných komunikačních kanálů (jak je uvedeno v kapitole 4.1), tím bude dosažena zvýšená informovanost všech pracovníků divize a to je důležitá skutečnost, která je v současné době velice citlivou oblastí. Zavedením tohoto projektu bude nastaven motivační systém, který povede ke spokojenosti zaměstnanců této divize. Použitím konkrétních motivátorů od peněžního i nepeněžního ohodnocení přes celkovou péči o profesní růst až po dosažení osobní prestiže bude posíleno postavení každého specialisty.

5.4 Rizika projektu

V úvodu tohoto projektu jsem uvedla stěžejní důležitost podpory tohoto projektu představenstvem Komerční banky, a.s. Tento fakt by se mohl stát i největší hrozbou pro zavedení tohoto projektu. Nedostatečnou podporou představenstva by totiž mohlo dojít k ohrožení zefektivnění motivace pracovního týmu hned v počátku. Vzhledem ke skutečnosti, že bude projekt od počátku představenstvu předkládán a se členem představenstva odpovídajícím za úvěrové riziko průběžně konzultován, mělo by být toto riziko eliminováno v okamžiku schválení projektu.

Dalším rizikem tohoto projektu se může stát komunikace s obchodními místy Komerční banky. Je to velice citlivá oblast uvedení a fungování jednotlivých regionálních týmů v rámci navrhované organizační struktury banky. Jde o skutečnost, že se budou do divize převádět „jejich“ úvěrové obchody, je možné, že ne vždy budou tito pracovníci nakloněni převodu. Potom bude velice důležité, jak budou schopni zaměstnanci Vymáhání trpělivě

a vstřícně jednat se svými kolegy. Informace získané z obchodních míst jsou nesmírně důležité a cenné pro další řešení případů. Ne nedůležité je nastavení dobrých vztahů i pro budoucí fungování divize po ukončení čistě vymahačské činnosti. Zvláště ve fázi, kdy budou regionální týmy pracovat jako analytická podpora u obchodů, které teprve signalizují potenciální potíže s financováním své činnosti z cizích zdrojů.

Komerční banka má dobrou pozici na trhu s pohledávkami opřenu o důvěryhodnost a profesionální přístup ke svým obchodním partnerům. Důležité je udržet si tuto pozici a dbát i nadále na dobrou pověst banky. Je nesmírně důležité i nadále dbát na únik informací spadajících do kategorie obchodní tajemství a bankovní tajemství. Pro Komerční banku je nutné zakotvit i stát o zachování bankovního tajemství do Dohody o zaměstnaneckém poměru, kterou podepisují zástupci banky a na druhé straně zaměstnanci. Dalším faktorem omezujícím toto riziko je nastavení motivace dle mého projektu. Dobře motivovaný zaměstnanec nemá zájem poškodit svého zaměstnavatele. Důležité je i uzavření Dohody o poskytnutí důvěrných informací, které bude chránit Komerční banku ve vztahu k obchodním partnerům na trhu pohledávek.

V neposlední řadě musím uvážit skutečnost, že stimulace zaměstnanců je velice citlivá a subjektivní oblast závislá na vnímání každého jednotlivce. Rovněž tak schopnost komunikace a spolupráce mezi jednotlivými členy týmu. Zde je nutné se vrátit na počátek vzniku jednotlivých týmů a opravdu citlivě vnímat každého přijímaného zaměstnance, ať už jde o současného člena divize Speciálních obchodů nebo nového pracovníka přijímaného mimo Komerční banku. K odhalení dalších signálů o problémech jednotlivých zaměstnanců bude sloužit roční hodnocení zaměstnanců.

5.5 Shrnutí projektu

Na základě závěrů z provedené analýzy a současně na základě svých osobních poznatků a několikaletých zkušeností v oblasti vymáhání ohrožených aktiv doporučuji k realizaci takto navržený projekt.

V úvodní části projektu jsem se zabývala organizační strukturou a z ní vyplývajícím rychlým a přesným tokem informací směrem od představenstva ke každému jednotlivému členu pracovního týmu a posilování zpětné vazby.

Jako hlavní použité nástroje k dosažení vyšší efektivity výsledků pracovních týmů navrhuji hmotnou zainteresovanost a materiální zabezpečení. Jako další nástroje jsem použila stimul soutěživosti, ctižádostivosti a osobní prestiže ve formě veřejného vyhlášení výsledků soutěže specialistů vymáhání. Dalším důležitým stimulem je zájem členů týmů na osobním rozvoji umožněným průběžným vzděláváním v dané specializaci a přísun dostatečného množství informací s touto problematikou. Přenesením vyšších pravomocí na úroveň vedoucích týmů dosáhnou vyšší zainteresovanosti jednotlivých členů na pracovních výsledcích a větší flexibility při řešení případů portfolia ohrožených aktiv. Jako jednu z pozitivních skutečností tohoto projektu vidím možnost existence těchto pracovních týmů i po skončení aktivního vymáhání pohledávek a převedení specialistů do poradenské činnosti obchodním místům a možnost jejich setrvání regionech.

Velkým přínosem pro zefektivnění motivace pracovního týmu „Vymáhání ohrožených aktiv“ je posílení postavení každého jednotlivého člena týmu. Ať už se jedná o navržený způsob komunikace a přenos přesných a nezkreslených informací. Nebo o možnost vzdělávání se dle osobní potřeby jednotlivce, až po způsob ohodnocení dle osobního výkonu, nebo možnost dosažení osobní prestiže úspěšnou účastí v soutěži specialistů.

Velkým přínosem pro Komerční banku, a.s. je možnost zvýšení rychlosti při vymáhání portfolia ohrožených aktiv a možnost zvýšení výnosů z tohoto portfolia banky.

6 ZÁVĚR

V současné době je motivace zaměstnanců ve středu zájmu manažerů na všech stupních řízení. Vstupem České republiky do Evropské unie se jednoznačně zvýšil důraz na konkurenceschopnost jednotlivých firem a rozhodně se bude dále zvyšovat. V současné době se lidé v naší zemi seznamují s novými metodami používanými v zahraničních společnostech, kde je kladen větší důraz na komunikaci, osobní kontakt a slušné zacházení. Jsou zaváděna opatření podporující rodinu. Nebudou-li v budoucnu uplatňovány moderní přístupy v motivaci zaměstnanců, firmy budou zaostávat za zahraniční konkurencí a bude to mít výrazný dopad na dlouhodobý výkon firmy.

V této práci jsem nastínila poznatky související právě s motivací zaměstnanců. Zabývala jsem se studiem teoretických základů a v první části jsou objasněny pojmy jako je např. motivace a stimulace. Následně jsem se pokusila objasnit její význam pro ovlivňování pracovního jednání s uvedením stimulačních prostředků používaných v současné době. Správné vedení pracovníků není možné bez hlubších znalostí psychiky člověka, jeho motivačního profilu a základů teorie pracovní motivace. Ta však sama o sobě nemůže zajistit požadovaný vysoký výkon. Při využívání motivačních technik je nutný systémový přístup. Motivaci je nutno sledovat v kontextu celé organizace. Je evidentní, že efektivně motivovat, znamená přistupovat ke každému pracovníku individuálně.

Cílem analýzy systému motivace v divizi Speciálních obchodů Komerční banky, a.s. bylo zjištění hlavních problematických oblastí v motivačním programu divize a navržení projektu k zefektivnění a zkvalitnění motivačního systému v této divizi, což by v konečném důsledku mělo přispět k dosažení vyššího výkonu v oblasti úvěrového rizika. Cíle analýzy byly naplněny, bylo poukázáno na silné a slabé stránky motivačního programu. Na základě výsledků analýzy a dotazníkového šetření byla potvrzena hypotéza: „Současný motivační systém v divizi Speciálních obchodů je zastaralý, nepružný a nedostatečně využívá současných stimulačních prostředků, měl by být flexibilnější a adresnější“.

Za hlavní motivátory ve společnosti byly označeny obsah práce, odměna za práci, atmosféra na pracovišti a jeho vybavení a pracovní podmínky. Naopak hlavními demotivátory jsou možnosti zvyšování kvalifikace, perspektiva pracovního postupu, pracovní postupy a způsoby zadávání úkolů. Největší problém se projevil u možnosti vzdělávání v divizi, což je jedním z nejvýznamnějších stimulačních prostředků.

Na základě poznatků získaných studiem literárních pramenů, provedené analýzy a vlastních zkušeností jsem sestavila Projekt zefektivnění motivace pracovního týmu „Vymáhání ohrožených aktiv“ v KB, a.s. Na počátku projektu je jasný, nezkreslený nástin současné situace, stanovení cíle pracovních týmů. Tím je stálé snižování portfolia ohrožených úvěrových obchodů s nejvyšší úrovní návratnosti v co nejkratší době s ohledem na platnou legislativu České republiky.

Následovala doporučení pro použití stimulačních nástrojů. Ve svém projektu jsem kladla hlavní důraz na jednotlivé členy pracovních týmů. Tato skutečnost se odráží v natavení nové organizační struktury s rychlou vazbou na představenstvo Komerční banky, a.s., přidělením konkrétního portfolia konkrétnímu specialistovi, v zavedení bonusového systému odměňování, ve způsobu hodnocení, kde mají zaměstnanci možnost i zpětného hodnocení svých přímých nadřízených i v možnosti sebevzdělávání.

Domnívám se, že realizací tohoto projektu Komerční banka, a.s. dosáhne vyšší zainteresovanosti jednotlivých členů na pracovních výsledcích a větší flexibility při řešení případů portfolia ohrožených aktiv.

Přínos práce spatřuji v možnosti, že se tímto zvýšením motivace urychlí proces vymáhání ohrožených aktiv a zvýší se i objem inkasovaných částek. Výhodou tohoto projektu je skutečnost, že jeho zavedení je možné ve velmi krátké době, s ohledem na to, že navazuje na již existující strukturu divize Speciálních obchodů a tím i jeho malé finanční nároky související s jeho zavedením. Další přínos tohoto projektu je v možnosti existence těchto pracovních týmů i po skončení aktivního vymáhání pohledávek a převedení specialistů do poradenské činnosti obchodním místům. Při spolupráci na sestavování nové metodiky přispějí specialisté k omezení nárůstu portfolia ohrožených pohledávek Komerční banky, a.s. již na počátku úvěrových vztahů.

Závěrem bych dodala, že je nutno si uvědomit, že každá organizace je jiná a k motivování pracovníků není možné použít jeden koncept. Každý řídicí pracovník musí zvážit specifika daného kolektivu a pečlivě volit motivační nástroje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] BOWDITCH, J.A., BUONO A.S. *A primer on organizational behavior*. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. ISBN 0-471-16006-7.
- [5] BUCHTOVÁ, B. A KOL. *Člověk – Psychosomatická bytost*. 3. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2001. ISBN 80-210-2730-4.
- [6] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Karolinum, 1993. ISBN 80-7184-141-2.
- [7] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-386-2.
- [8] KOLIBOVÁ, H., MALÁTEK, V. *Člověk a práce*. 1.vyd. Karviná: OPF SU, 1996. ISBN 80-85879-56-5.
- [9] KOONTZ, H. WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [10] MALÁTEK, V. *Metodologie marketingového výzkumu*. 1. vyd. Karviná: OPF SU, 2001. ISBN 80-7248-119-3.
- [11] SYNEK, M. A KOL. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [12] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.
- [13] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1997. ISBN 80-85839-19-9.

- [14] VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostátního*. 2. rozšířené vyd. Masarykova univerzita v Brně, 2003. ISBN 80-210-3265-0.
- [15] ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Dotisk 1995. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85623-72-2.

Odborný tisk

- [16] HÁŠA, S.: *Personalisté očekávají vstup do unie spíše s optimismem*. Hospodářské noviny, Kariéra business, 22.3.2004, s.1.
- [17] KOBLIHOVÁ, H. – MALÁTEK, V., *Člověk a práce*, 1993, s. 48
- [18] PŘIKRYL, J.: *Motivovat pracovníky je stále složitějším úkolem*. Hospodářské noviny, Kariéra business, 24.11.2003, s.1.
- [19] PŘIKRYL, J.: *Nejlepší zaměstnavatele zajímají názory svých pracovníků*. Hospodářské noviny, Kariéra business, 5.4.2004, s.1.
- [20] *Jak motivovat „problémové zaměstnance“*, Moderní řízení č. 7/2003, s. 66-67.
- [21] *Motivace pomocí obohacení práce*, Moderní řízení č. 8/2003, s. 48-49.
- [22] *Nový trend v odměňování*, Moderní řízení č. 5/2003, s. 62-64.

Ostatní zdroje

- [23] Dokumentace Komerční banky, a.s.
- [24] Vlastní sociologický průzkum autorky
- [25] Výroční zprávy Komerční banky, a.s. z let 2000 - 2003.
- [26] Nekonsolidované finanční výsledky Komerční banky, a.s. za rok 2004.
- [27] TRAVELLER GARY a SMUTNÝ PETR, *Semináře a přednášky společností DC Gardner Training a Price Waterhouse Coopers*, 2005

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KB, a.s. Komerční banka, a.s..

VŠ Vysoká škola.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Schéma působení stimulace na motivaci	12
Obr. 2. Řetězec Nedostatek – Potřeba – Přání - Uspokojení.....	12
Obr. 3. Schéma vztahu stimulace, osobnosti člověka a motivace	22
Obr. 4. Organizační struktura divize.	35
Obr. 5. Navrhovaná organizační struktura divize.....	62
Obr. 6. Navrhovaná struktura.	63
Obr. 7. Navrhovaná struktura vzdělávání	67

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Tarifní stupnice.....	38
Tab. 2. Ukazatele pro vyplácení ročních odměn.	39
Tab. 3. Struktura klasifikovaných pohledávek a natvořených opravných položek.....	75
Tab. 4. Struktura klasifikovaných pohledávek a natvořených opravných položek za rok 2004.	76

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

Vážená paní, Vážený pane,

Dostává se Vám do rukou dotazník, jehož cílem je zjištění, jak motivuje Komerční banka, a.s. své zaměstnance.

Dotazník slouží k praktické aplikaci znalostí, které jsem získala studiem teoretických aspektů motivace.

V tomto dotazníku Vám předkládám několik otázek a prosím Vás o vyznačení (zvýraznění) jedné, popřípadě více odpovědí, které co nejvýstižněji vyjadřují Váš názor. Vyplnění dotazníku je anonymní a výsledky budou použity pouze pro účely mé diplomové práce.

Předem děkuji za spolupráci

Monika Seidlová

Vaše pohlaví?

- a. žena
- b. muž

Váš věk je?

- a) do 18 let
- b) 19 – 30 let
- c) 31 – 45 let
- d) 46 – 60 let
- e) nad 60 let

Vaše vzdělání?

- a) základní
- b) učňovské
- c) středoškolské
- d) vysokoškolské

Jak dlouho pracujete ve společnosti Konpo?

A Obsah práce:

1. Jak jste spokojen(a) s obsahem své práce (smysluplnost, různorodost, náročnost ...)?
 - a) nespokojen(a)
 - b) mírně nespokojen(a)
 - c) ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
 - d) mírně spokojen(a)
 - e) spokojen(a)

2. Jak důležitý je pro vás obsah práce?
 - a) naprosto nedůležitý
 - b) minimálně důležitý
 - c) mírně důležitý
 - d) důležitý
 - e) velmi důležitý

B Zvyšování kvalifikace, perspektiva postupu:

3. Jak je pro vás důležité mít možnost zvyšování kvalifikace v rámci zaměstnání?
 - a) naprosto nedůležité
 - b) minimálně důležité
 - c) mírně důležité
 - d) důležité
 - e) velmi důležité

4. Jak jste spokojen(a) s příležitostmi, které nabízí firma pro rozšiřování vašich specializovaných znalostí a dovedností?
 - a) nespokojen(a)
 - b) mírně nespokojen(a)
 - c) ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
 - d) mírně spokojen(a)
 - e) spokojen(a)

5. Jak jste spokojen(a) s perspektivou vašeho pracovního postupu?
 - a) nespokojen(a)
 - b) mírně nespokojen(a)
 - c) ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
 - d) mírně spokojen(a)
 - e) spokojen(a)

6. Je pro vás možnost pracovního postupu důležitá?
 - a) naprosto nedůležitá
 - b) minimálně důležitá
 - c) mírně důležitá
 - d) důležitá
 - e) velmi důležitá

C Vztahy mezi nadřízenými a zaměstnanci:

7. Naslouchá váš přímý nadřízený vašemu názoru?
 - a) nikdy
 - b) většinou ne
 - c) někdy ano někdy ne
 - d) většinou ano
 - e) vždy

Pokud se váš nadřízený neřídí vaší radou, uveďte důvody tohoto rozhodnutí?

- f) nikdy
- g) většinou ne
- h) někdy ano někdy ne
- i) většinou ano
- j) vždy

8. Jak jste spokojen(a) se zájmem vašeho přímého nadřízeného o vaši práci?

- a) nespokojen(a)
- b) mírně nespokojen(a)
- c) ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
- d) mírně spokojen(a)
- e) spokojen(a)

9. Jak je pro vás důležité podílet se na rozhodování?

- a) naprosto nedůležité
- b) minimálně důležité
- c) mírně důležité
- d) důležité
- e) velmi důležité

10. Jak hodnotíte způsob zadávání úkolů (možno zvolit více variant):

- a) efektivní
- b) nepříliš efektivní
- c) motivující
- d) nahodilé
- e) přesně zaměřené na druh práce
- f) jiné:

D Komunikace

11. Jak hodnotíte pohyb informací ve vaší firmě? (možno zvolit více variant)

- a) příliš málo informací
- b) příliš mnoho zbytečných informací
- c) nejasné informace
- d) informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli – příliš pozdě
- příliš brzy
- e) jiné:

12. Jak je pro vás důležité být informován o dění ve firmě?

- a) naprosto nedůležité
- b) minimálně důležité
- c) mírně důležité
- d) důležité

e) velmi důležité

E Odměna za práci, pracovní podmínky, pracovní atmosféra:

13. Označte políčko, které nejvíce vystihuje váš názor:

	1	2	3	4	5	
vybavení pracoviště je moderní						vybavení pracoviště je zastaralé
atmosféra na pracovišti je neosobní						atmosféra na pracovišti je přátelská
komunikace na pracovišti je výborná						komunikace na pracovišti je nedostatečná
spokojenost s výší mzdy						nespokojenost s výší mzdy
výše odměny za práci je naprosto důležitá						výše odměny za práci je naprosto nedůležitá
výše odměny za práci je naprosto spravedlivá						výše odměny za práci je naprosto nespravedlivá
nespokojenost s pracovními podmínkami						spokojenost s pracovními podmínkami

14. Co vám na pracovních podmínkách nevyhovuje?

Které formy odměňování jsou používány ve vaší firmě? (zaškrtněte odpovídající políčko)

	pravidelně	občas	vůbec
pevná část mzdy			
pohyblivá část mzdy			
příspěvek na penzijní připojištění			
příspěvek na stravování			
příspěvek na dopravu			
příspěvek na dovolenou			
poskytnutí služebního automobilu			
poskytnutí služebního telefonu			
finanční podpora v nemoci			
finanční podpora ze sociálního fondu (např. v případě úmrtí v rodině apod.)			
nadstandardní zdravotní péče			
poskytnutí výhodných úvěrů			
poskytování jazykových kurzů			
podpora při zvyšování kvalifikace			

jiné:

F Motivace:

15. S čím jste ve svém zaměstnání nejvíce nespokojen?
16. Co vás nejvíce motivuje k práci? Uveďte tři nejdůležitější skutečnosti, od nejvíce motivující po méně motivující.