

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Aleš Trnovský

**Motivace, hodnocení, odměňování pracovníků v organizaci
zaměřeno na alternativní distribuci banky (call centrum)**

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Aleš Trnovský

**Motivation, evaluation, compensation of employees in an
organization focused on alternative distribution of the bank
(call center)**

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce **Motivace, hodnocení, odměňování pracovníků v organizace zaměřeno na alternativní distribuci banky (call centrum)** je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 3. 2012

Aleš Trnovský

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce doc.PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing.Aleně Bažantové za podklady, informace potřebné k vypracování této práce a za motivaci ke studiu vysoké školy a její velkou podporu během studia.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá motivací pracovníků a Motivačním systémem v Klientském centru ČSOB. V Praktické části je zmapován současný stav, zavedení systému praxe a dopad na pracovníky. A dopad na výsledky obchodů, které jsou realizovány v rámci odchodních útvarů Klientského centra ČSOB. V závěru je detailně popsán způsob motivace a návrh zavedení Motivačního systému i na ostatní útvary Klientského centra ČSOB.

Klíčové pojmy

Call centrum, benefity, motivace, motivační systém, oceňování,

Annotation

This Bachelor thesis deals with the motivation of workers and Motivational System in ČSOB Client Center. In the practical part is mapped the current state of a system, introducing the system into practice and the impact on workers. And the impact on business results , which are implemented in the business departments of ČSOB Client Centre. In conclusion, the method is described in detail the motivation and the proposal to introduce an Motivational system to other departments of CSOB Client Centre.

Key words

Call center, benefits , motivation , motivational system , measurement

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1. PRINCIPY MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	10
1.2. Motivování zaměstnanců	10
1.3. Vysvětlení pojmů	11
1.4. Teorie motivace	13
2. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1. Smysl odměňování zaměstnanců	18
2.2. Zásady účinného odměňování	19
2.3. Formy odměňování	19
PRAKTICKÁ ČÁST	
3. PROFIL ČSOB	22
3.1 Stručná historie a současnost - Klientské centrum ČSOB	23
3.2 Činnosti a aktivity zabezpečované Klientským centrem ČSOB	25
3.3 Organizační schéma Klientského centra ČSOB	26
3.4 Útvary v Klientském centru a jejich specifikace	27
4. MOTIVAČNÍ SYSTÉM V KLIENSKÉM CENTRU ČSOB	32
4.1 Všeobecné principy Motivačního systému Klientského centra	32
4.2 Výpočet výkonnostního bonusu	36
4.2.1 Ukazatelé hodnot výkonnosti pro provozní útvary	36
4.2.2 Ukazatelé hodnot výkonnosti pro provozní útvary - Forex	37
4.2.3 Ukazatelé hodnot výkonnosti pro Interní lektory (IL)	39
4.2.4 Ukazatelé hodnot výkonnosti pro Interní lektory - Kouče	40
4.3 Výpočet Obchodního bonusu	42
4.3.1 Výpočet Obchodního bonusu pro Telesales	42
4.3.2 Výpočet obchodního bonusu pro Forex	46
5. DOPAD ZAVEDENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU NA VÝKON PRACOVNÍKŮ	48
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK	54

ÚVOD

Téma mé bakalářské práce zní: Motivace, hodnocení, odměňování pracovníků v organizaci zaměřeno na alternativní distribuci banky (call centrum).

Důvodem, proč jsem si vybral právě toto téma, je moje osobní pracovní zainteresovanost v oblasti manažerské práce, práce s lidmi a to v útvaru call centra. Pracuji ve vedoucí pozici v ČSOB a.s., kde jsem poznal, jaké jsou rozdíly ve spokojenosti a následně výkonu zaměstnanců, pokud jsou uspokojeny jejich potřeby a dochází k naplňování jejich osobních cílů.

Všechny organizace chtějí dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Představuje to věnování zvýšené pozornosti nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny a vedení lidí s přihlédnutím na vykonávanou praxi a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Jedním z dominantních faktorů úspěchu firmy je tedy personální strategie, jehož hlavní součástí je motivační systém zaměstnanců.

Odměňování stojí vždy v popředí zájmu a to jak ve vedení organizace, tak i u zaměstnanců. Správně nastavený a vypracovaný motivační systém stimuluje zaměstnance k lepším výkonům, většímu pracovnímu nasazení, k souznění s firmou a jejími ideály, cíli. Odměnou za vykonanou práci je mzda. Jedná se o peněžní formu odměny za vykonanou práci, která může být více, či méně závislá na pracovním výkonu a chování zaměstnance. V praxi je možné se nejčastěji setkat s rozdělením mzdy na základní mzdu a flexibilní složku mzdy. Základní mzda se může stanovit v návaznosti na zařazení do pracovní pozice, což je souhrn pracovních činností podobného charakteru. Flexibilní složky mzdy může být stanovena procentem ze základní mzdy a je poskytována na základě hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

Firmy by měly dát možnost svým zaměstnancům se dále rozvíjet, vzdělávat, vytvořit jim dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek, projevit důvěru.

Klientské centrum je specifický útvar banky a řadí se mezi alternativní distribuci banky, vedle pobočkové sítě a proto správně fungující motivační systém je nezbytnou nutností pro plnění cílů útvaru, schopnost konkurence, udržet si a přilákat kvalitní a kvalifikované zaměstnance, zvýšení výkonů pracovníků a v neposlední řadě i vliv na plnění cílů celé organizace. Vzhledem k rostoucím nákladům na lidskou práci je v

konkurenčním prostředí nezbytné, aby podnik, chce-li být úspěšný, využíval veškerý potenciál svých zaměstnanců a motivoval je k dosahování co nejlepších pracovních výkonů.

Cílem mé bakalářské práce je zaměřit se na současně využívaný systém odměňování u konkrétní organizace, a to v ČSOB a.s., v útvaru Klientské centrum.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První teoretická část práce shrnuje dosavadní poznatky v hodnocení, motivaci a odměňování zaměstnanců. Druhá část obsahuje základní charakteristiku společnosti ČSOB a.s., útvaru Klientského centra ČSOB, analýzu systému hodnocení zaměstnanců, představení principů motivačního systému a hodnocení pracovníků.

V závěru je popsán dopad na výkony a plnění cílů po zavedení motivačního systému a doporučení na další uplatnění motivačního systému v rámci dalších útvarů Klientského centra ČSOB a.s.

TEORETICKÁ ČÁST

1. PRINCIPY MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

1.1. Motivování zaměstnanců

Pro všechny společnosti je velmi důležité mít zaměstnance, kteří jsou výkonní a kreativní, což vede k maximalizaci zisku organizace. Proto, aby společnost měla takové zaměstnance, je důležité mít propracovaný motivační systém. Výkon zaměstnance je úměrný struktuře a hloubce jeho motivace. Motivovaný zaměstnanec má vyšší nejen úroveň pracovní výkonnosti, ale i míru loajality k firmě. A to je pro firmu velmi důležité. Pro společnosti je výhodnější se starat o stávajícího zaměstnance než o nové pracovníky, které musí zaškoloovat. Pro stimulaci výkonu a osobního uspokojení zaměstnanců jsou připravovány motivační a programy jejichž cílem je zajistit co nejstabilnější týmy kvalitních pracovníků. Vytváření těchto programů je neustálým procesem, kdy je třeba přicházet s novými způsoby motivace, neustále ověřovat účinnost a oblíbenost těchto nástrojů. Každý motivační prvek, pokud zůstává neměnným, je vnímán po určité době jako běžná součást pracovních podmínek a přestává být faktorem vzbuzujícím snahu o dosahování lepších výsledků. S tímto faktem pracují manažeři společností při stanovování firemních strategií. Je třeba, aby zohledňovali lidské zdroje a zaměřovali se na jejich podporu a rozvoj. Podle mých zkušeností funguje tento přístup zejména ve velkých společnostech. Důvodem může být vyšší fluktuace zaměstnanců, která je závislá také na odvětví, regionu a pracovních příležitostech.

Výhod, které má zaměstnavatel u stávajících zaměstnanců:

- profesní zkušenosti

- nižší náklady na nábor a zaškolení nových zaměstnanců
- loajalita k firmě
- kvalita a efektivita práce

Rizika plynoucí z demotivace zaměstnanců:

- klesající výkon
- objevují se negativní faktory jako je vysoká nemocnost, absence
- negativní postoj při jednání s externími i interními zákazníky
- šíření negativních referencí o firmě

Z toho vyplývá, že organizace s motivovanými zaměstnanci je stabilnější, daří se jí dosahovat firemních cílů a má tedy větší šanci uspět v současném konkurenčním prostředí. Již při výběru zaměstnanců do různých pozic je nutné brát v úvahu jejich osobnost, aby co nejvíce odpovídala náplni práce. V budoucnu je potom jednodušší připravit motivační program pro danou skupinu než pro každého jednotlivce samostatně.

1.2. Vysvětlení pojmů

„Motivace je vnitřní psychický proces, v němž se vytváří energetizace a zaměření na dosažení určitého cíle. Východiskem tohoto procesu je nějaký nedostatek v činnosti organismu nebo v situaci jedince. Zkušeností se potřeby zpředměťují a vytvářejí se tak vzorce instrumentálního chování jako nástroje dosažení nějakého očekávaného uspokojení. Ke spuštění instrumentálního chování musí být vedle výchozího motivačního stavu (potřeby) přítomny další podmínky: subjektivní odhad dosažitelnosti, hodnoty, cíle a důsledky chování. Motivování je naproti tomu zvnějšku, určitými pobídkami (incentivami) vyvolaná motivace; toho může být dosaženo jen

tehdy, když nabízené incentivy odpovídají trvalejším nebo aktuálním motivačním stavům.“ „(M.Nakonečný, 2004,s.190)

„Stojíme-li však na začátku, sledujeme určitý stav a uvažujeme o jeho následcích v aktivitě člověka, použijeme raději termínu „potřeba“.

Incentiv – skutečnost, předmět, událost, která vyvolává motivační proces

Frustrace – vzniká neuspokojením potřeby, díky překážkám, které nastanou při dosahování cílů.“ (Bělohlávek, 1996,s.170)

“Na frustraci lidé reagují různými způsoby:

- Energizace – zesílení úsilí k překonání překážky
- Únik – vzdávají se svého zájmu
- Agrese – vybití potlačené energie násilím
- Sublimace – hledání náhradního cíle
- Racionalizace – přesvědčení, že vlastně nestojí o cíl, o který původně usilovali
- Regrese – návrat vývojově nižšímu způsobu uspokojování potřeb“ (Bělohlávek, 1996,s.171)

Stimulace – jedná se o soubor vnějších podnětů usměrňujících jednání. Představuje vnější pobídku, která má určitý podnět posílit nebo utlumit. Stimul má žádoucí účinek jen tehdy, když je v souladu s motivačními potřebami člověka, na kterého chceme působit.

Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), které uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých

cílů. Ve druhém případě mohou lidé být motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování pochvala atd.

Existují dva typy motivace:

Vnitřní motivace – to se lidé dělají proto, že nacházejí vnitřní uspokojení, co je žene vpřed, nutí je rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti, co je motivuje k postupu v hierarchii firmy

Vnější motivace – to co dělá firma pro to, aby je motivovala, vytváří odměňovací a motivační programy, jde i pochvalu, uznání, ale i trest, výtku

Vnitřní motivace je hlubší a má trvalejší účinek. (Armstrong, 2010)

1.3. Teorie motivace

Nejvlivnější teorie jsou:

- **Teorie instrumentalisty** – odměny a tresty, slouží k tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem
- **Teorie zaměřené na obsah** – motivace slouží k podnikání kroků, za účelem uspokojení potřeb
- **Teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a souvisejí s očekáváním a vnímáním spravedlnosti (Armstrong, 2010)

Teorie instrumentalisty

Tato teorie má původ v „Taylorově škole vědeckého řízení“. Taylor byl přesvědčen, že lidé pracují pouze pro peníze a jediným nástrojem ke zvýšení jejich výkonnosti je finanční odměna přímo úměrná jejich výkonu. K úspěšnému uplatnění takového

systemu řízení bylo zapotřebí kontroly zvnějšku a současně nezohlednění lidských potřeb, které hrají významnou roli v motivaci jednotlivce.

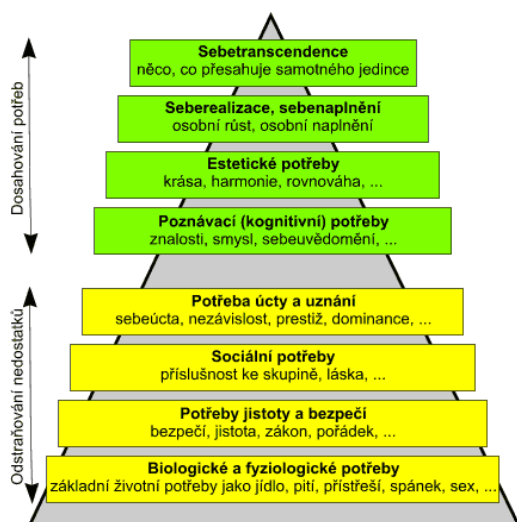
Teorie zaměřené na obsah

Obsah motivace tvoří potřeby, pokud neuspokojíme svoje potřeby, nastává stav nerovnováhy. Aby nastala opět rovnováha, je potřeba poznat svůj cíl. Ne všechny potřeby mají stejný pro jedince stejný význam. Teorii potřeby původně vytvořil Maslow (1954), který stanovil hierarchii potřeb – Maslowovu pyramidu potřeb, byl přesvědčen, že je základem osobnosti.

Maslowova hierarchická teorie potřeb

Teorie potřeb jsou pravděpodobněji nejznámější teorie motivace. Tvrdí, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují hlad, žízeň, finanční problémy a vůbec všechno, co lidem brání v jejich plném rozvoji.

Obrázek 1 :Maslowova pyramida potřeb



Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie byly zaměřeny na průběh motivačního procesu jednotlivce. Účelem bylo zjistit na jaké podněty je reagováno jakým způsobem. Snahou bylo najít takové nástroje, které přispějí ke zvyšování motivace u jednotlivce a tím i zvýšení výkonnosti organizace.

Do základních tří teorií řadíme:

- Teorie očekávání (expektační teorie) – Vroom, Porter, Lawler 1964-1968
- Teorie dosahování cílů (teorie cíle) – Lock, Latham 1979
- Teorie pocitů spravedlnosti (teorie spravedlnosti) – Adams 1965

Expektační teorie

Viktor Vroom definoval ve své expektační teorii tři základní pojmy, které ovlivňují proces motivace člověka. Jedná se o:

- Valenci – každý člověk je jedinečný, a proto daná odměna má pro jednotlivé lidi subjektivní význam. Valence tedy vyjadřuje tento subjektivní význam odměny pro pracovníka.
- Instrumentalitu - vyjadřuje představu člověka o vztahu mezi výsledkem a odměnou. Pokud ve firmě nefunguje odměňování na základě výsledků, pravděpodobně bude i malá snaha o dosažení pozitivních výsledků. Naopak pokud víme, že po dosažení žádaných výsledků, bude následovat odměna, která má pro nás význam, naše úsilí se zvýší.

Expektanci - vyjadřuje představu člověka o výsledku jeho úsilí. Jedná se o vztah mezi úsilím a výsledkem, tedy představu o tom, kolik a jaké úsilí je potřeba vynaložit na dosažení konkrétního požadovaného výsledku.

Teorie cíle

Podle Lathama a Locka optimální cestou ke zvyšování motivace je stanovení specifických cílů přiměřeně možnostem a schopnostem člověka tak, aby nebyly příliš

náročné a na druhou stranu ani příliš jednoduché. Po dosažení cílů musí ovšem fungovat zpětná vazba. Na stanovování cílů by se jednotliví pracovníci měli podílet, protože pokud se stanovením cíle souhlasí, mají potom větší zájem tyto cíle naplňovat.

Erez a Zidon (1948) zdůraznili potřebu akceptance cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Erez (1977) rovněž zdůraznil význam zpětné vazby (odezvy).

Teorie spravedlnosti

Vychází z předpokladu, že lidé na pracovišti vyžadují spravedlivé zacházení ve srovnání s ostatními spolupracovníky. Nemíní se tím přímo rovné zacházení, je tím míněno spravedlivé zacházení na srovnatelných pozicích a situacích v zaměstnání, v rámci tzv. referenčních skupin.

Podle Adamse (1965) lze spravedlnost členit do dvou forem:

- Distributivní spravedlnost - týká se odměňování, neboli jak lidé vnímají spravedlnost v odměňování ve srovnání s ostatními spolupracovníky s ohledem na přínos

Procedurální spravedlnost se týká vnímání spravedlnosti či nespravedlnosti pracovníky oblasti postupů disciplinárního řízení, jednání se zaměstnanci, kariérní postup.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jednou z teorií, která, vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb a systémové teorie je dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga. Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost,

pokrok a osobní rozvoj. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Příklad aplikace dvoufaktorové teorie: uznání za odvedenou práci (motivační faktor) a výplata (hygienický faktor). Pokud pracovníka nezaplatíme, bude pravděpodobně víceméně rozzloben. Pokud jej zaplatíme, bude krátkodobě rád, ale to brzy pomine. To jest po poměrně krátkém čase po výplatě (výplatě nad určitý limit, samozřejmě) nebude ani spokojen, ani nespokojen. Na druhou stranu, jestliže mu poděkují, bude mít dobrý pocit relativně dlouho a tento pocit se odrazí na jeho pracovním výkonu. Když lidem neděkujeme, alespoň je tím, jako v případě nezaplacení výplaty, nerozzlobíme.

Z teorie Herzberga vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed. To je potřeba dělat trochu jinak.

ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

1.4. Smysl odměňování zaměstnanců

„Odměňování zaměstnanců se řadí mezi jednu nejstarší a nejdůležitější činnost personální práce. Je důležitá pro zaměstnavatele i zaměstnance. Důležitá je propracovanost systému oceňování. Odměňování už neznamena pouze dostávat měsíční mzdu, ale do této kategorie patří i systém hmotného a nehmotného odměňování. Mnoho firem využívá systému cafeterie a zaměstnaneckých benefitů. Odměňování zaměstnanců vede k zvýšené motivaci pracovníků a má přímý vliv na jejich efektivitu práce. Dá se říci, že dobře propracovaný systém odměňování vede k dosažení konkurence schopnosti firmy a postavení na trhu. Aby mohl být pracovník odměněn, musí být stanoven systém hodnocení, který musí být se zaměstnancem projednán a zaměstnanec mu musí rozumět.

Smyslem hodnocení pracovníka je určení míry, ve které plní stanovené úkoly nebo jiné pracovní požadavky. Ve většině případů je možné používat hodnocení jako jeden z předpokladů pro odměňování. Nezbytné je i pro potřeby plánování podnikového vzdělávání. Hodnocení pracovníků můžeme rozdělit na:

- Kvalitativní hodnocení – chování pracovníka, jeho jednání
- Výkonnostní hodnocení – hodnotí se kvantifikovatelné pracovní výsledky

Hodnocení pracovníka a jeho výkonu je nedílnou součástí řídicí práce každého nadřízeného vůči pracovníkovi. Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak pracují a jak přispívají k hospodářským výsledkům podniku. Ale také pracovníci chtějí vědět, jak na tom jsou. Základem hodnocení je specifikace pracovních úkolů, popis pracovních míst a stanovení metody, která bude použita při hodnocení plnění pracovních úkolů, stanovení časového období hodnocení, formulace kritérií hodnocení a jejich odstupňování.“ (Koubek, 1995)

1.5. Zásady účinného odměňování

„Finanční motivaci bývá připisován největší význam a často tomu opravdu je. Jde však také o motivační prostředek mimořádně citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty, než jsme původně zamýšleli. Jde vlastně o dvě úrovně působnosti.

System odměňování, který stanovuje organizace

1. Rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky, které je firemním systémem omezeno.
2. Výkonnost je motivována pohyblivou složkou mzdy
3. Stejná odměna snižuje motivaci
4. Pevná složka mzdy motivuje k setrvání
5. Nutné zainteresování zaměstnanců na výsledcích firmy
6. Jednoduchost systému motivování
7. Včasnost odměny posiluje motivaci
8. Manažer musí vysvětlit odměnu zaměstnanci
9. Výše odměny má být adekvátní k odvedené práci.,(Bělohávek, 2000)

1.6. Formy odměňování

Odměňování neznamená jenom mzdu, plat, či jiné formy peněžní hodnoty, které poskytuje firma zaměstnanci za vykonanou práci. Odměňování zahrnuje i povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody (benefity).

Základní mzdové formy

- časová mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda,
- mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda),
- mzda za znalosti a dovednosti

Dodatkové mzdové formy

- prémie
- odměny
- osobní ohodnocení (osobní příplatek),
- odměna za úsporu času,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- zaměstnanecké akcie,
- povinné a nepovinné příplatky (např. za přesčasovou práci, noční práci, nepřetržitou práci)

Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody, neboli tzv. benefity, na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.

Členění zaměstnaneckých výhod

Výhody sociální povahy

- životní pojištění hrazené zcela nebo zčásti,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- půjčky a ručení za půjčky,
- jesle a mateřské školky.

Výhody mající vztah zaměstnance k práci

- stravování,
- výhodnější prodej produktů a služeb firmy
- vzdělávání hrazené firmou

Výhody spojené s postavením zaměstnance v organizaci

- podnikové automobily pro vedoucí pracovníky
- placení telefonu
- služební byt
- nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace.

Některé zaměstnanecké výhody jsou poskytovány plošně, některé formou caterie. Na některé výhody zaměstnanci připlácejí, jiné jsou pro ně zcela bezplatné. Jsou-li ve firmě odbory, jsou tyto výhody často předmětem kolektivních smluv.

Navzdory existenci i značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci má průměrný pracovník mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat. Firma totiž obvykle nevyvíjí přílišné úsilí, aby pracovníky o zaměstnaneckých výhodách informovala. Jestliže firma chce, aby měly zaměstnanecké výhody účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Např. formou průzkumu (dotazníku).

PRAKTICKÁ ČÁST

PROFIL ČSOB

ČSOB jako organizace

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008.

Obchodní profil ČSOB

V retailovém bankovníctví v ČR společnost působí pod dvěma základními obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna. Poskytuje své služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům a korporátním a institucionálním klientům. Klienti jsou obsluhováni prostřednictvím poboček ČSOB, Finančních center Poštovní spořitelny a obchodních míst České pošty. ČSOB nabízí současně se svými produkty a službami i ucelenou nabídku produktů a služeb celé skupiny ČSOB. Služby pod značkou ČSOB i Poštovní spořitelna jsou dále poskytovány prostřednictvím distribučních kanálů v rámci skupiny ČSOB a různých distribučních kanálů přímého bankovníctví.

Pobočková síť ČSOB nabízí současně se svými produkty a službami i produkty a služby celé skupiny ČSOB. Ucelená nabídka služeb tak kromě bankovních služeb zahrnuje i pojištění a penzijní produkty (ČSOB Pojišťovna a penzijní fond Stabilita), financování bydlení (Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna), kolektivní

investování a správu majetku (investiční fondy ČSOB Asset Management, a.s., investiční společnosti) a poskytování dalších specializovaných služeb (ČSOB Leasing a ČSOB Factoring). Služby spojené s obchodováním na finančních trzích poskytuje Patria, sesterská společnost ČSOB.

Tabulka č.1 ČSOB v číslech

Zaměstnanci (FTE) - skupina	7 775
Klienti (tis.)	3 092
Uživatelé internetového bankovníctví (tis.)	1 200
Pobočky ČSOB (Ret/SME + CORP)	251
Finanční centra PS	61
Obchodní místa České pošty	cca 3 200
Bankomaty	815

1.7. 3.1 Stručná historie a současnost - Klientské centrum ČSOB

Klientské centrum (KC) bylo založeno v roce 2000 v Hradci Králové. Je důležitou součástí distribuce skupiny ČSOB. Poskytuje služby v českém, slovenském a anglickém jazyce. Původní zaměření bylo na obsluhu příchozích hovorů (telefonní bankovníctví). Postupně rozvíjelo a rozvíjí poskytování služeb v rámci celé skupiny ČSOB. Což má za následek navyšování poměru odchozích hovorů (v současnosti převažují odchozí hovory). V roce 2007 došlo k implementaci nové technologie.

KC obsluhuje 68 telefonních linek, 13 e-mail schránek a zajišťuje 124 činností pro 8 brandů skupiny ČSOB

..

V Klientském centru:

- pracovalo 27 zaměstnanců
- komunikace probíhala pouze po telefonu
- KC obsluhovalo příchozí hovory na ČSOB Lince 24 a Helpdesku platebních karet
- provoz 24/7

V roce 2002

- KC začalo obsluhovat i klienty dceřiných společností, Hypoteční banky a ČSOB Leasingu
- KC začalo zajišťovat i některé služby pro ČMSS, ČSOB Pojišťovnu, ČSOB Penzijní fondy a kompletní služby pro slovenskou ČSOB

V roce 2005

- KC uskutečnilo odchozí hovory v útvaru Telesales a Vymáhání pohledávek

V roce 2006

- vznik útvarů pro forexové operace – FOREX

V roce 2008

- bylo otevřeno druhé Klientské centrum v Náchodě
- obě KC jsou schopné v případě havárie převzít provoz toho druhého

V roce 2009

- byla dokončena komplexní technologická obnova KC
- KC ČSOB se stalo jedním z nejmodernějších KC v Evropě

V roce 2010

- KC ČSOB získalo cenu za inovativní přístup při zavádění nových technologií

V roce 2011

- KC má 348 zaměstnanců + 42 DPČ, 26 týmů
- KC poskytuje služby pro téměř všechny brandy skupiny ČSOB v ČR i SR včetně dceřiných společností
- KC poskytuje 75 služeb v českém, slovenském a anglickém jazyce
- provoz 24/7
- v Klientském centru je vlastní tým interních lektorů a koučů

1.8. Činnosti a aktivity zabezpečované Klientským centrem ČSOB

Klientské centrum je multibrandové Call centrum, i když Call centrum není úplně přesný název. ČSOB a hlavně management Klientského centra neustále reaguje na vývoj a trendy, snaží se maximálně přizpůsobovat a reagovat na současnou situaci na trhu. Jde o to dokázat nabídnout služby co nejširšímu spektru klientů – od juniory až po seniory. Tímto směrem se ubírá ČSOB a její dceřiná společnost Poštovní spořitelna. Proto název Klientské centrum. Nejde už zdaleka pouze o služby hlasové, ale v nabídce je i chat, TV banka, e-mailová korespondence, facebook, sms, web call back.

- informační
- obchodní
- servisní
- helpdeskové
- vymahací

Specifické činnosti KC

- CSF - Customer Satisfaction Feedback
- monitoring obsahu hovoru
- mystery calls
- marketingové průzkumy
- virtual hold

- informování klienta při nestandardních stavech
- IVR - Interactive Voice Response

Způsob komunikace v KC

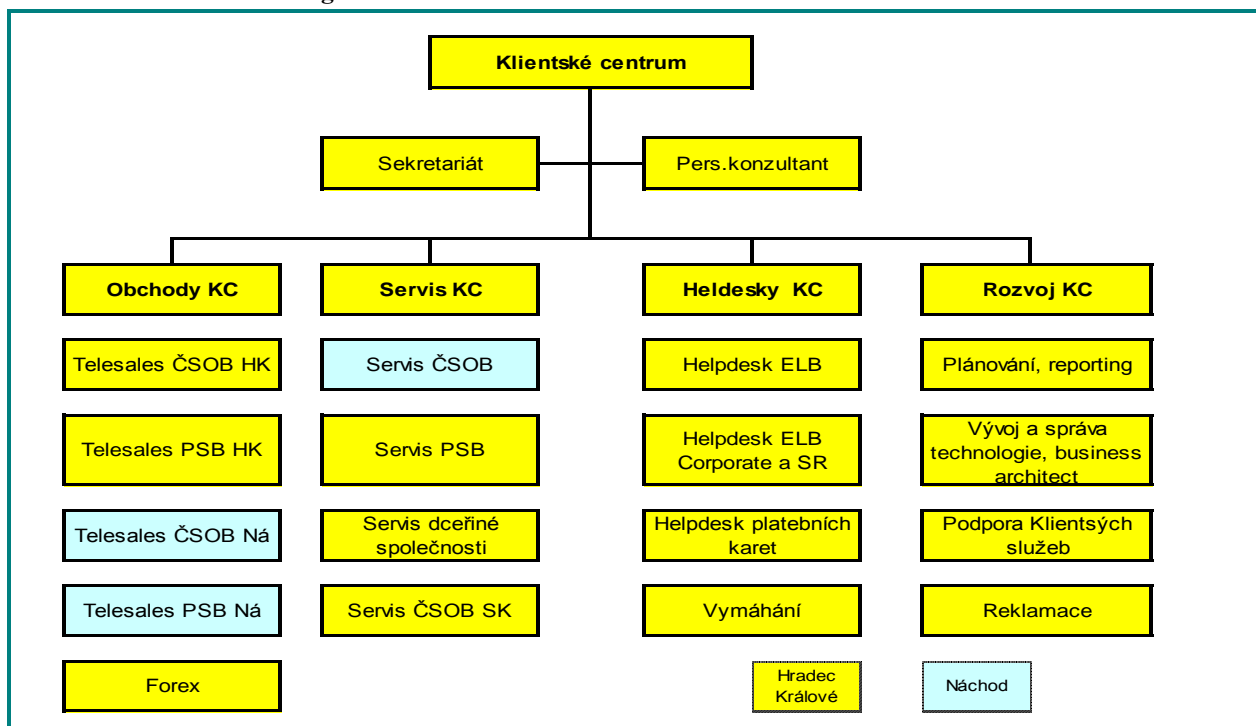
- hlas
- e-mail
- chat
- sms
- web callback
- facebook

Měsíčně Klientské centrum ČSOB odbaví:

- 157.000 příchozích hovorů
- 173.000 odchozích hovorů
- 11.000 e-mail

1.9. .Organizační schéma Klientského centra ČSOB

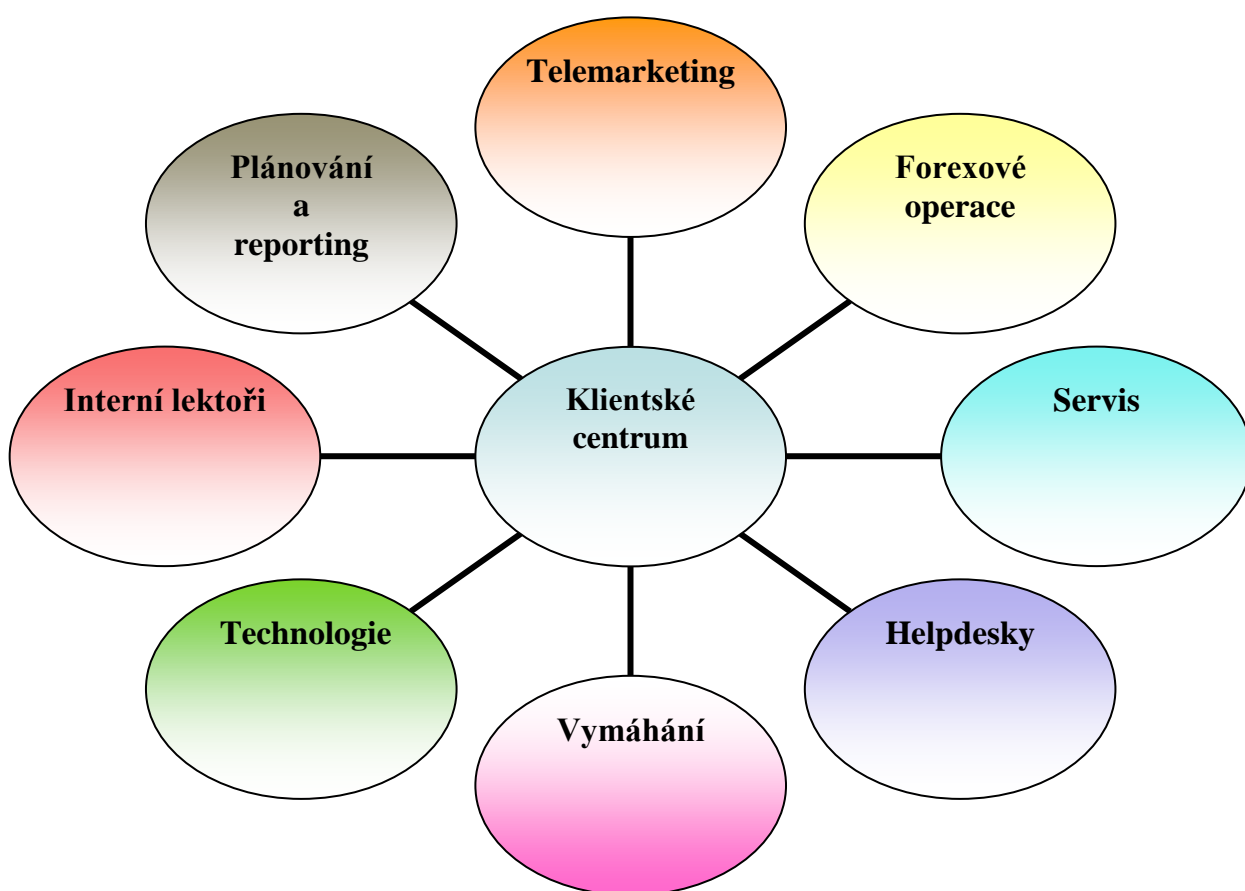
Obrázek č.2 – Organizační struktura Klientského centra ČSOB



Jednotlivé útvary jsou rozdělené do týmů, na jeden tým připadá cca 14 pracovníků. Každý tým je vedený Týmovým lídrem. Útvary jsou rozdělené na provozní a podpůrné. Do provozních útvarů spadají Servisy, Telesales, Helpdesky, a Vymáhání. Do podpůrných spadají útvary Plánování, reporting, Vývoj a správa technologie, Interní lektoři, Reklamace. Provozní útvary jsou rozdělené do týmů, každý tým má cca 14 pracovníků a je veden Týmovým lídrem.

1.10. Útvary v Klientském centru a jejich specifikace

Obrázek č.3 Činnosti prováděné Klientským centrem ČSOB



Telemarketing - Přímý a nepřímý

- aktivně nabízí produkty banky klientům i neklientům
- u vybraných produktů dokončí s klientem prodej až do úplného konce po telefonu
- tzn. klient už nemusí navštívit pobočku. Smluvní dokumentaci je zasílána poštou
- sjednávají schůzky na pobočku přes CRM systém (datum a čas přizpůsobíme požadavku klienta)
- provádí telefonický behaviorální scóring s klientem viz schvalování úvěrových produktů
- využívá cross-sellingový efekt
- zabezpečuje prodejní, průzkumové, informační kampaně

Forexové operace

- sjednávají individuální devizové kurzy, kdy klient od makléře KC vždy dostane lepší kurz, než nabízí kurzovní lístek
- jedná se o rychlé vypořádání obchodu cca do 20 min., max. do 2 hodin
- Individuální kurzy:
od 1 000 EUR/CZK, USD/CZK
GBP, CHF, PLN, v ekvivalentu 200 000 CZK
nově od 1. května přidány tyto měny RUB, RON a TRY
- ostatní měny a křížové kurzy v ekvivalentu 20 000 EUR
- poskytuje hlídání kurzu, kde při dosažení hlídané hodnoty informujeme klienta
- při výrazném pohybu kurzu je zasílána vybraným klientům sms s danou informací
- denně jsou zasílány klientům finanční zpravodaje a dlouhodobé výhledy

Servis

- poskytuje komplexní informace o službách a produktech
- zpracovává dotazy klientů z infoschránek
- nabízí, prodává produkty i u příchozích hovorů
- podporuje finanční poradce a pobočky

- podporuje zavádění nových produktů a služeb na trh
- objednává nadlimitní hotovost
- sepisuje podněty a podání klientů
- shromažďuje stížnosti klientů

Helpdesk

- zabezpečuje nepřetržitou technickou podporu klientům v oblasti elektronického bankovníctví a platebních karet.
- zodpovídá dotazy z infoschránek
- podporuje pobočkovou síť
- koordinuje nestandardní stavy
- opětovně generuje a přeposílá výpisy
- řeší reklamace elektronického bankovníctví založené na dohledávání logů
- monitoruje podezřelé karetní transakce

Vymáhání pohledávek

- vymáhá dlužné účty klientů od 10. do 110. dne dlužnosti (než přejdou na inkasní agenturu nebo soud.)
- zajišťuje aktivní (odchozí hovory) a pasivní (příchozí hovory) vymáhání pohledávek
- ověřuje také příjem klienta/žadatele o úvěrový produkt a informaci předává příslušné pobočce

Podpora klientských pracovníků a interních klientů

- podporuje operátory a interní klienty v oblasti vzdělávání
- zabezpečuje školení nových i stávajících pracovníků
- organizuje mimořádná školení a konzultační hodiny
- zabezpečuje znalostní bázi a pravidelné vědomostní testy
- organizuje pravidelné vzdělávací programy a individuální plány školení
- zpracovává metodické informace
- odpovídá na specifické dotazy klientů z infoschránek

Rozvoj a vzdělávání – Koučování

Koučováním rozvíjí potenciál klientských pracovníků a motivuje k lepším prodejním výkonům.

Individuální koučování

- osobní přístup
- on-line náslech, off-line rozbor nahrávek hovorů
- analýza silných a slabých stránek
- tři sezení s odstupem 14 dní
- výstup: koučovací protokol s doporučením pro další práci

Skupinový trénink

- využití dynamiky skupiny k nalezení nejvhodnějších postupů a řešení
- kouč vede skupinu tak, aby si pracovníci předali své zkušenosti
- zaměřené na konkrétní dovednosti (př. argumentace, zvládání námitek) nebo kampaň
- výstup: zhodnocení celé skupiny

Plánování a reporting

- plánuje směny podle plánovaných /release, reklamní kampaně/ a neplánovaných události /výpadky, medializace/
- velmi přesně odhaduje příchozí práce pro všechny klientské interakce
- optimalizuje pracovní rozvrhy pro operátory při dodržení všech regulací
- dodržuje servisní parametry
- Porovnává předpoklady a realitu
- zabezpečuje webový přístup pro operátory a teamleadery

Reporting

- jsme schopni reportovat všechny relevantní ukazatele a údaje, které jsou důležité
- jak pro řízení KC, tak pro výstup ze zakázek pro interního klienta.

Pracovní pozice

Tabulka č. 2 – Přehled pozic

Tesesales (telemarketing)	Klientský poradce
Servis PSB (Poštovní spořitelna)	Klientský poradce
Servis ČSOB	Klientský poradce
Servis pro Dceřiné spol.	Klientský poradce
Servis ČSOB SK (Slovensko)	Klientský poradce
Vymáhání	Klientský poradce
Helpdesk Platebních karet	Pracovník pro Helpdesk
Helpdesk Elektronického bankovníctví	Pracovník pro Helpdesk
Podpora Klientských služeb	Interní lektor
Pracovní Zázemí	Pracovník pro Helpdesk
Reporting	Pracovník pro Helpdesk
Správa Klientského centra	Aplikační manažer

4. MOTIVAČNÍ SYSTÉM V KLIENTSKÉM CENTRU ČSOB

1.11. Všeobecné principy Motivačního systému Klientského centra

Motivační systém Klientského centra je nástrojem ke zvýšení a zefektivnění výkonnosti zaměstnanců v návaznosti na jejich finanční ohodnocení.

Charakteristika bonusů:

Obchodní bonus

Obchodní bonus je určen pracovníkům Klientského centra, jak s plným nebo zkráceným pracovním úvazkem, tak pracovníkům s dohodou o provedení práce.

Cílem obchodního bonusu je motivování pracovníků při plnění obchodních plánů jednotlivých segmentů banky (zadavatelů).

Pracovníci, kteří mají nárok na zisk obchodního bonusu jsou zařazeni v útvarch

- Obchody KC – Telesales, Forex
 - aktivní prodej/nabídka produktů a služeb při ochozích hovorech a současně i při hovorech příchozích

Výkonnostní bonus

Výkonnostní bonus je určen všem pracovníkům Klientského centra s plným nebo zkráceným pracovním úvazkem. Výkonnostní bonus je přerozdělen na základě individuálních výsledků ve sledovaných parametrech. Objem finančních prostředků pro výpočet výkonnostního bonusu činí 8 % ze základní mzdy jednotlivých útvarů. Přerozdělení objemu jednotlivým útvarům je variabilní a je plně v kompetenci ředitelky KC.

Pravidla vyplácení:

Výplata bonusů je realizována měsíčně, s měsíčním zpožděním.

Příklad výplaty bonusu za měsíc únor 2012:

Součet ukazatelů výkonnosti a splněných cílů (výkonnostní a obchodní bonus) jednotlivých pracovníků za období 1. 2. 2012 – 29. 2. 2012 bude znám v průběhu první poloviny července. V druhé polovině března budou podklady předány mzdové účtárně ke zpracování pro výplatu v měsíci dubna.

Obchodní bonus pro útvar Podpora clientských služeb - koučové a část obchodního bonusu TL útvaru Telesales jsou vypláceny s dvouměsíčním zpožděním (např. obchodní bonus za měsíc únor vyplacen v květnu).

Reportování:

Podkladem pro hodnocení jednotlivých ukazatelů jsou standardní měsíční statistické výstupy a operativní evidence v jednotlivých útvarech KC.

Celkový přehled plnění ukazatelů bude k dispozici nejpozději 5. pracovní den v měsíci - za předchozí měsíc.

Realizace bonusů:

Rozdělení hodnoty výkonnostního bonusu (čtvrtletní týmový bonus) pro jednotlivé útvary na každý měsíc:

- na počátku kvartálu na celé čtvrtletí

Zajišťuje: útvar Plánování a reporting.

Dodání výsledků jednotlivců/celého týmu dle sledovaných parametrů ke zpracování:

do 15. kalendářního dne v aktuálním měsíci, za měsíc předcházející.

Zajišťuje: jednotlivé útvary dle výše uvedené tabulky.

Kontrola dodaných podkladů ze strany jednotlivých útvarů včetně hromadného zpracování za celé KC v období od 15. kalendářního dne do 20. kalendářního dne v aktuálním měsíci, za měsíc předcházející. Zajišťuje to útvar Plánování a reporting.

Předání podkladů pro mzdovou účtárnu do 20. kalendářního dne v aktuálním měsíci, za měsíc předcházející. Zajišťuje to útvar Plánování a reporting.

Bonusy jsou vypláceny ve mzdě za následující měsíc po hodnoceném období.

Nárok na výplatu:

Obchodní bonus:

Obchodní bonus mohou nárokovat pouze pracovníci útvarů: Telesales a Forex, za předpokladu, že splní všechny podmínky a kritéria nastavená v Motivačním systému konkrétního útvaru (hodnocení pouze výsledků individuálních nebo výsledků celého útvaru a zároveň individuálního).

- na obchodní bonus má nárok pracovník, jak s plným nebo zkráceným pracovním úvazkem, tak pracovník s dohodou o provedení práce

Výkonnostní bonus:

Výkonnostní bonus mohou nárokovat pracovníci Klientského centra v závislosti na splněných podmínkách a obchodních cílech konkrétního útvaru. Na výkonnostní bonus mají nárok pracovníci s plným nebo zkráceným pracovním úvazkem po ukončení 3 měsíční zkušební doby (nástup pracovníka v období mezi 1. - 14. dnem v měsíci vzniká nárok na výplatu od 4. kalendářního měsíce. Nástup pracovníka v období mezi 15. posledním dnem v měsíci vzniká nárok na výplatu od 5. kalendářního měsíce). Výkonnostní bonus mohou nárokovat pracovníci po odpracování 25 % fondu hodin daného měsíce (vyjma reprezentací, outdoorů a ostatních nepracovních aktivit)

V případě odchodu pracovníka (výpověď) je plně v kompetenci manažera útvaru rozhodnutí, zda budou bonusy vyplaceny či nikoliv.

Informace o výši vyplaceného bonusu:

Informaci o výši vyplaceného výkonnostního/obchodního bonusu ve mzdě mají pracovníci možnost získat v interním systému VEMA.

Podvodné jednání

Upravování a změna údajů v jakýchkoliv vstupních či výstupních datech činnosti pracovníka je nepřípustné a je považováno za hrubé porušení pracovní kázně. Jedná se o

podvodné jednání vůči zaměstnavateli i ostatním pracovníkům a důsledkem takového jednání bude podání výpovědi zaměstnanci a včetně nevyplacení žádného bonusu.

Všeobecná ustanovení

Manažeri Klientského centra si vyhrazují možnost požádat o provedení změny v parametrech ukazatele výkonnosti klientských pracovníků/team leaderů.

V případě požadavku:

- úprava v pásmování (v rámci parametru). Manažer dotčeného útvaru žádá o provedení změny manažera útvaru Rozvoj KC a zároveň informuje manažera útvaru Plánování a reporting v termínu 1 měsíc před požadovanou platností změny. Manažer útvaru žádajícího o změnu zajistí informování pracovníků v rámci dotčeného útvaru nejpozději před započítáním kalendářního měsíce
- změna váhy parametru
- zrušení parametru
- vložení nového parametru

Manažer dotčeného útvaru předloží požadavek k projednání a schválení na schůzce vedení s manažery.

Manažer dotčeného útvaru žádá o provedení změny manažera útvaru Rozvoj KC a zároveň informuje manažera útvaru Plánování a reporting v termínu 1 měsíc před požadovanou platností změny. Manažer útvaru žádajícího o změnu zajistí informování pracovníků v rámci dotčeného útvaru nejpozději před započítáním kalendářního měsíce.

Každý pracovník obdrží informaci o výši získaného bonusu pouze za svou osobu.

V případě vzniku nestandardní situace (např. nedodání potřebných dat, dodání pouze části dat) bude toto řešeno individuálně na základě rozhodnutí ředitelky Klientského centra.

1.12.. Výpočet výkonnostního bonusu

4.2.1 Ukazatelé hodnot výkonnosti pro provozní útvary

Dle přidělené částky (na útvar) pro výplatu výkonnostního bonusu je vypočítána hodnota základu výkonnostního bonusu pro Klientské pracovníky (KP) a Team leadery (TL). KP i TL mají nastavené hodnotící ukazatele (kategorie, faktory) a dle toho, jak jsou tyto ukazatele plněny, se dále odvíjí, zda bude či nebude vyplacen výkonnostní bonus a v jaké výši. Dalším ovlivňujícím faktorem hodnoty výkonnostního bonusu pro KP je odpracovaný fond hodin, který KP může zajistit navýšení bonusu. V neposlední řadě se na výši výkonnostního bonusu KP i TL může podílet i zisk extra bonusu, který dle pravidel motivačního systému náleží pracovníkovi, jež dosáhne nebo přesáhne konkrétní hodnoty plnění cíle (celkové plnění ukazatelů/kategorií).

Hodnotící faktory pro výpočet výkonnostního bonusu:

Tabulka č. 3 Výpočet výkonnostního bonus provozní útvary

Provozní útvary (Servisy, Telesales, Vymáhání, Helpdesky)	Klientský pracovník (KP) – ukazatele výkonnosti		Team leader (TL) – ukazatele výkonnosti	
	váha		váha	
	25 %	plán hovorů	65 %	průměr týmu
	10 %	interaktivní čas	10 %	zajištění kapacit
	10 %	propracovaný čas	5 %	minimální počet koučinků
	5 %	efektivita	5 %	počet hovorů za určité časové období

Ukazatelé hodnot výkonnosti pro klientské pracovníky (KP)

- Každému z ukazatelů (vyjma Fond odpracovaných hodin) je nastavena váha, která určuje priority konkrétního útvaru.

- Ukazatel fondu odpracovaných hodin – pro výpočet je nastavena cílová hodnota, která představuje aktuální počet pracovních hodin konkrétního měsíce (pracovní den=8 hodin). Dle skutečné hodnoty odpracovaného počtu hodin KP je vypočítáno procentuální plnění cíle naměřené hodnoty ukazatele.
- Každý ukazatel výkonnosti má pevně danou procentuální hodnotu určující cíl (=maximální hodnota).
- Plnění ukazatele hodnocení nadřazeným je dáno procentuálním vyjádřením týmovosti a časové flexibility pracovníka, pracovní kázně, dodržováním pravidel a jednání s interním i externím klientem (např. pochvala/stížnost), přístupu k úkolům a jejich plnění, přístupu k novinkám a změnám, přínosu pro tým/útvary pracovníka apod..
- Každý další ukazatel má přidělené rozhraní hodnot výkonnosti KP a jemu odpovídající hraniční pásmo. Hraničnímu pásmu je přidělena procentuální hodnota plnění nastaveného cíle.
- Reálná (naměřená) hodnota plnění jednotlivých ukazatelů KP je vyjádřena dle hodnoty plnění nastaveného cíle.

4.2.2 Ukazatelé hodnot výkonnosti pro provozní útvary - Forex

Dle přidělené částky (na útvar) pro výplatu výkonnostního bonusu je vypočítána hodnota základu výkonnostního bonusu pro dealery Finančních trhů (FT). Dealeři mají nastavené hodnotící ukazatele (kategorie, faktory) a dle toho, jak jsou tyto ukazatele plněny se dále odvíjí, zda bude či nebude vyplacen výkonnostní bonus a v jaké výši. Dalším ovlivňujícím faktorem hodnoty výkonnostního bonusu pro dealery FT je odpracovaný fond hodin, který může zajistit navýšení bonusu. V neposlední řadě se na výši výkonnostního bonusu může podílet i zisk extra bonusu, který dle pravidel motivačního systému náleží dealerovi FT, jež dosáhne nebo přesáhne konkrétní hodnoty plnění cíle (celkové plnění ukazatelů/kategorií).

Hodnotící faktory pro výpočet výkonnostního bonusu:

Tabulka č.4 Výpočet výkonnostního bonus provozní útvary - Forex

FOREX	Regionální dealer FT – ukazatele výkonnosti	
	váha	
	10 %	interaktivní čas
	10 %	propracovaný čas
	10 %	efektivita
	26 %	podíl obchodů (efektivita dealera)
	4 %	zvednutí hovoru
	10 %	kvalita interakce
	10 %	odbornost - testy
	20 %	hodnocení nadřízeným
		fond odpracovaných hodin

Ukazatelé hodnot výkonnosti pro regionální dealery FT

- Každému z ukazatelů (vyjma Fond odpracovaných hodin) byla nastavena váha, která určuje priority konkrétního útvaru.
- Ukazatel fondu odpracovaných hodin – pro výpočet je nastavena cílová hodnota, která představuje aktuální počet pracovních hodin konkrétního měsíce (pracovní den=8 hodin). Dle skutečné hodnoty odpracovaného počtu hodin dealerem je vypočítáno procentuální plnění cíle naměřené hodnoty ukazatele.
- Každý ukazatel výkonnosti má pevně danou procentuální hodnotu určující cíl (=maximální hodnota).
- Plnění ukazatele hodnocení nadřízeným je dáno procentuálním vyjádřením týmovosti a časové flexibility dealera, pracovní kázně, dodržováním pravidel a jednání s interním i externím klientem (např. pochvala/stížnost), přístupu k úkolům a jejich plnění, přístupu k novinkám a změnám, přínosu pro tým/útvary dealera apod.
- Každý další ukazatel má přidělené rozhraní hodnot výkonnosti dealera a jemu odpovídající hraniční pásmo. Hraničnímu pásmu je přidělena procentuální hodnota plnění nastaveného cíle.
- Reálná (naměřená) hodnota plnění jednotlivých ukazatelů dealerem FT je vyjádřena dle hodnoty plnění nastaveného cíle.

4.2.3 Ukazatelé hodnot výkonnosti pro Interní lektory (IL)

Dle přidělené částky (na útvar) pro výplatu výkonnostního bonusu je vypočítána hodnota základu výkonnostního bonusu pro Interní lektory (IL). IL mají nastavené hodnotící ukazatele (kategorie, faktory) a dle toho, jak jsou tyto ukazatele plněny se dále odvíjí, zda bude či nebude vyplacen výkonnostní bonus a v jaké výši. Dalším ovlivňujícím faktorem hodnoty výkonnostního bonusu pro IL je odpracovaný fond hodin, který IL může zajistit navýšení bonusu. V neposlední řadě se na výši výkonnostního bonusu IL může podílet i zisk extra bonusu, který dle pravidel motivačního systému náleží pracovníkovi, jež dosáhne nebo přesáhne konkrétní hodnoty plnění cíle (celkové plnění ukazatelů/kategorií).

Hodnotící faktory pro výpočet výkonnostního bonusu :

Tabulka č. 5 Výpočet výkonnostního bonusu Interní lektori

INTERNÍ LEKTOŘI	Interní lektor (IL) – ukazatele výkonnosti		Team leader (TL) – ukazatele výkonnosti		
		10 %	hodnocení kvality hovorů – poslech		60 %
	10 %	hodnocení lektora agentem		10 %	výsledky testů
	10 %	hodnocení mail boxu		10 %	hodnocení lektora agentem
	15 %	průměr kvality útvarů	váha	20 %	hodnocení manažerem
	20 %	výsledky z testu			
	35 %	hodnocení nadřízeným			
	váha	fond odpracovaných hodin			

Ukazatelé hodnot výkonnosti pro Interní lektory (IL)

- Každému z ukazatelů (vyjma Fond odpracovaných hodin) byla nastavena váha, která určuje priority konkrétního útvaru.
- Ukazatel fondu odpracovaných hodin – pro výpočet je nastavena cílová hodnota, která představuje aktuální počet pracovních hodin konkrétního měsíce. Dle skutečné hodnoty odpracovaného počtu hodin IL je vypočítáno procentuální plnění cíle naměřené hodnoty ukazatele.
- Každý ukazatel výkonnosti má pevně danou procentuální hodnotu určující cíl (=maximální hodnota).

- Ukazatel počet připomínek v hodnocení od KP a TL: má nastavenou procentuální hodnotu plnění, která odpovídá počtu připomínek
- Plnění ukazatele hodnocení nadřazeným je dáno procentuálním vyjádřením týmovosti a časové flexibility IL, pracovní kázně, dodržováním pravidel a jednání s interním i externím klientem (např. pochvala/stížnost), přístupu k úkolům a jejich plnění, přístupu k novinkám a změnám, přínosu pro tým/útvár IL apod.
- Ukazatele: výsledek dílčích testů, hodnocení lektora agentem, hodnocení lektora manažerem, hodnocení kvality hovorů – poslech, výsledky testů mají přidělená rozhraní hodnot výkonnosti IL a jemu odpovídající hraniční pásmo. Hraničnímu pásmu je přidělena procentuální hodnota plnění nastaveného cíle.
- Reálná (naměřená) hodnota plnění jednotlivých ukazatelů IL je vyjádřena dle hodnoty plnění nastaveného cíle.

4.2.4 Ukazatelé hodnot výkonnosti pro Interní lektory - Kouče

Dle přidělené částky (na útvár) pro výplatu výkonnostního bonusu je vypočítána hodnota základu výkonnostního bonusu pro pracovníky-kouče. Koučové mají nastavené hodnotící ukazatele (kategorie, faktory) a dle toho, jak jsou tyto ukazatelé plněny se dále odvíjí, zda bude či nebude vyplacen výkonnostní bonus a v jaké výši. Dalším ovlivňujícím faktorem hodnoty výkonnostního bonusu pro kouče je odpracovaný fond hodin, který pracovníkovi může zajistit navýšení bonusu. V neposlední řadě se na výši výkonnostního bonusu kouče může podílet i zisk extra bonusu, který dle pravidel motivačního systému náleží pracovníkovi, jež dosáhne nebo přesáhne konkrétní hodnoty plnění cíle (celkové plnění ukazatelů/kategorií).

Hodnotící faktory pro výpočet výkonnostního bonusu :

Tabulka č. 6 Výpočet výkonnostního bonusu Interní lektori - koučové

KOUČOVÉ	Kouč – ukazatele výkonnosti	
	25 %	zlepšení prodejních výsledků inbound
	25 %	počet koučinků
	20 %	hodnocení kouče posluchačem
	30 %	hodnocení nadřízeným
váha		fond odpracovaných hodin

- Každému z ukazatelů (vyjma Fond odpracovaných hodin) byla nastavena váha, která určuje priority konkrétního útvaru.
- Ukazatel fondu odpracovaných hodin – pro výpočet je nastavena cílová hodnota, která představuje aktuální počet pracovních hodin konkrétního měsíce. Dle skutečné hodnoty odpracovaného počtu hodin koučem je vypočítáno procentuální plnění cíle naměřené hodnoty ukazatele.
- Každý ukazatel výkonnosti má pevně danou procentuální hodnotu určující cíl (=maximální hodnota).
- Plnění ukazatele hodnocení nadřízeným je dáno procentuálním vyjádřením týmovosti a časové flexibility kouče, pracovní kázně, dodržováním pravidel a jednání s interním i externím klientem (např. pochvala/stížnost), přístupu k úkolům a jejich plnění, přístupu k novinkám a změnám, přínosu pro tým/útvary kouče apod.
- Každý další ukazatel má přidělené rozhraní hodnot výkonnosti kouče a jemu odpovídající hraniční pásmo. Hraničnímu pásmu je přidělena procentuální hodnota plnění nastaveného cíle.
- Reálná (naměřená) hodnota plnění jednotlivých ukazatelů koučem je vyjádřena dle hodnoty plnění nastaveného cíle.

1.13. Výpočet Obchodního bonusu

4.3.1 Výpočet Obchodního bonusu pro Telesales

Definice celkových cílů kampaně

- Kampaň musí být definována následujícími údaji:
- **Počet klientů v databázi**
- = skutečný počet klientů nalitých v S-Cube (CRM banky)
- **Koeficient volání**
- = průměrný počet hovorů na jednoho klienta (z intervalu 1,0 – 2,0)
- **Počet hovorů**
 - = Počet klientů v databázi * Koeficient volání
- **Počet dovolaných klientů**
- = počet klientů, kteří vyslechnou nabídku
- = x klientů z Počtu klientů v databázi
- **Dovolatelnost**
- = podíl klientů, kteří vyslechnou nabídku
- = x % z Počtu hovorů (nikoliv klientů)
- **Počet úspěšných prodejů**
- = přímý prodej – scoring (váha 1,0)
- = přímý prodej – žádost zamítnuta systémem (váha 0,5)
- = sjednání schůzky (váha 0,2)
- **Úspěšnost z dovolaných**
- = Počet úspěšných prodejů / počet klientů, kteří vyslechnou nabídku
- **Produktivita**

- = počet hovorů za hodinu (obvykle 20)
- = liší se dle časové náročnosti jednoho hovoru
- **Čas volání**
- = Počet hovorů / Produktivita
- **Odměna za prodej**
- = předem stanovená odměna za každý jeden úspěšný prodej (x,- Kč)

Definice individuálních cílů kampaně

U cílů individuálních vždy vycházíme z cílů celkových a z počtu KP, které máme pro danou kampaň k dispozici. Jako první je přitom nutné odhadnout čas volání na jednoho KP.

- **Individuální čas volání**
- = Čas volání celé kampaně / počet KP
- **Individuální počet hovorů**
- = Individuální čas volání * Produktivita
- **Individuální počet dovolaných klientů**
- = Individuální počet hovorů * Dovolatelnost
- **Individuální počet úspěšných prodejů**
- = Individuální počet dovolaných klientů * Úspěšnost z dovolaných

Poznámka: Individuální cíle pro Dovolatelnost, Úspěšnost z dovolaných a Produktivitu jsou stejné jako cíle celkové.

Měření výsledků a Plnění

- **Individuální čas volání**

- = údaj lze reportovat z evidence odpočtů
- **Individuální údaje:**
 - Počet hovorů
 - Počet dovolaných klientů
 - Dovolatelnost
 - Počet úspěšných prodejů
 - Úspěšnost z dovolaných
- = lze reportovat z elektronické čárkovačky
- **Produktivita**
- = Naměřený počet hovorů / Naměřený individuální čas volání
- **Procentuelní plnění**
- = Procentuelní plnění všech ukazatelů je vypočteno na základě srovnání naměřené hodnoty a cíle (výsledek/cíl)

Poznámka: Celkové výsledky jsou součtem výsledků individuálních za všechny KP v dané kampani.

Výsledný bonus – Výpočet

Odměna za prodej

- = Počet úspěšných prodejů * Odměna za prodej
- **Individuální produktivita**
- = z dlouhodobých výsledků vyplývá, že úspěšnost prodeje je nepřímo úměrná produktivitě (vyšší produktivita je obvykle doprovázena nižší mírou úspěšnosti a naopak)
- = nejvyšší prioritou každé kampaně je přitom právě prodej, produktivita je v hodnocení individuálních výkonů druhotný ukazatel

- = aby byl tento fakt zdůrazněn KP, je na základě individuální úspěšnost prodeje konečné plnění individuální produktivity přepočteno, a to dle následující transformační tabulky:

Tabulka č. 7 Produktivita dle úspěšnosti

• Individuální úspěšnost	• Hraniční pásma	• Počet hovorů na hod.
• < 60 %	• 0 %	• 24,00
• 60 % - 80 %	• 60 %	• 22,00
• 80 % - 120 %	• 80 %	• 20,00
• 120 % - 150 %	• 120 %	• 18,00
• 150 % - 200 %	• 150 %	• 16,00
• > 200 %	• 200 %	• 14,00

- **Celková úspěšnost**
- = Celkový počet úspěšných prodejů / Počet dovolaných klientů
- **Celková produktivita**
- = Naměřený celkový počet hovorů / Plánovaný celkový počet hovorů

Celková odměna

= Odměna za prodej * Individuální produktivita * Celková úspěšnost * Celková produktivita

Poznámka: Parametry 1., 2. a 3. (Individuální produktivita, Celková úspěšnost a Celková produktivita) jsou ohraničeny intervalem 60 % - 150 % dle následujících pravidel výpočtu:

- Dolní mez: V případě, kdy je výsledná hodnota rovna nebo nižší než dolní mez, je plnění v daném ukazateli automaticky 60 %. Z tohoto důvodu je dolní mez přednastavena na právě 60 % cíle, což i v případech špatných celkových

výsledků znamená, že pracovník za prodej dostane alespoň nějaký bonus, i když velmi nízký.

- Horní mez: Pokud výsledná hodnota dosáhne horní mez, je plnění v daném ukazateli rovno 150 %. Horní mez je z tohoto důvodu přednastavena na 150 % cíle.

4.3.2 Výpočet obchodního bonusu pro Forex

Tým je rozdělen do „minitymů“ (zpravidla dvojice dealerů). Každý „minitym“ má v gesci pouze jeden region (a systematicky zastupuje další region). Každý region má nastaven svůj obchodní cíl (hodnota obchodů v Kč).

Základ na operátora:

Cíl = plán daný segmentem SME. Součet cíle = plnění. Na základě plnění cíle je určen základ pro operátora.

Výše získaného obchodního bonusu pro pracovníky dealingu je závislá na :

- plnění celkových cílů útvaru dealing (celkové výnosy)
- plnění individuálních cílů dealera (marže, počet obchodů, fond hodin)

Segmentem SME jsou stanoveny cíle, na jejichž základě jsou stanoveny totožné hodnoty pro plnění plánu jednotlivých regionů.

Ukazatel "plnění cíle" má přidělené rozhraní hodnot a jemu odpovídající hraniční pásmo. Hraničnímu pásmu je přidělena procentuální hodnota plnění nastaveného regionálního cíle. Reálná (naměřená) hodnota plnění ukazatele minitymem je upravena (procentuální vyjádření) dle hodnoty plnění cíle. Dle plnění cíle je nastaven základ na operátora.

Dealer je hodnocen dvěma ukazateli, dle nastavených cílů, které jsou omezeny intervalem (50 % - 150 %). Výsledná hodnota obou ukazatelů je vážená fondem odpracovaných hodin.

- obchodní marže
- je počítána v bazických bodech, průměrně za celý měsíc na všech obchodech
- na základě reálné naměřené hodnoty obchodní marže bude stanovena procentuální hodnota naměřeného cíle pracovníka
- průměrný počet uskutečněných obchodů dealerem za den
- na základě reálné naměřené hodnoty je porovnáno s cílem pracovníka a vypočítána reálná hodnota plnění cíle

OBCHODNÍ BONUS = plnění celkových cílů útvaru dealing (základ na operátora) + plnění individuálních cílů dealera vážené fondem odpracovaných hodin.

Nárok na výplatu obchodního bonusu zaniká:

- pracovník jednal podvodným způsobem

Za účelem dosažení maximální objektivitu a spravedlivosti má manažer útvaru možnost přehodnotit a upravit hodnoty individuálních cílů dealera, současně hraničních pásem týkající se plnění výkonnostní i obchodní složky bonusu.

5. DOPAD ZAVEDENÍ OBCHODNÍHO BONUSU NA VÝKON PRACOVNÍKŮ

Obrázek č.4 Motivační systém

TELESALES										
Fixní složka mzdy		Variabilní složka mzdy							Roční odměna	
ZÁKLADNÍ MZDA		VÝKONNOST			OBCHOD				ROČNÍ ODMĚNA	
PERIODA	Měsíční	Měsíční (-1)			Měsíční (-1)				Roční (-1)	
ZDROJ	Mzdový řád	Měsíční výkonnostní bonus *)			Obchodní bonus **)				Roční výkonnostní odměna dle mzdového řádu	
KRITÉRIA	CELKOVÝ PRAC. VÝKONNOST	PROVOZNÍ EFEKTIVITA	KVALITA PRÁCE	HODNOCENÍ NADŘÍZENÝM	INDIVIDUÁLNÍ PARAMETR		SKUPINOVÝ PARAMETR			KPI
KOMENTÁŘ	- neurčeno -	Zahrnuje provozní ukazatele (efektivita, promluvený čas)	Zahrnuje kvalitativní ukazatele (kvalita hovorů, odbornost, testy)	Celkové hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným	Zahrnuje individuální počet úspěšných prodejů a odměnu za produkt	Zohledňuje individuální počet uskutečněných hovorů v dané kampani	Zohledňuje celkovou úspěšnost prodeje v dané kampani v rámci celého útvaru	Zohledňuje celkovou produktivitu v dané kampani v rámci celého útvaru		- neurčeno -
VÁHA	- neurčeno -	50%	30%	20%	Počet prodaných produktů [ks]	Odměna za produkt [Kč]	Naplnění osobního plánu [ks] Osobní plán [Kč]	Výsledek kampaně [%] Cíl kampaně [%]	Naplnění celkového plánu [ks] Celkový plán [Kč]	- neurčeno -
VÝPOČET	Mzda [Kč]	$0,5 \cdot \text{Efektivita [\%]} + 0,3 \cdot \text{Kvalita [\%]} + 0,2 \cdot \text{Hodnocení [\%]}$			$\text{Odměna za obchodní [Kč]} = \text{Úspěšnost [Kč]} \times \text{Produktivita [\%]} \times \text{Celková úspěšnost [\%]} \times \text{Celková produktivita [\%]}$				Roční výkonnostní odměna [Kč]	
	↓	↓			↓				↓	
	FIXNÍ MZDA [Kč]	VARIABILNÍ MZDA [Kč]			CELKOVÁ MZDA [Kč]				ROČNÍ ODMĚNA [Kč]	

Mzda pracovníků se po zavedení motivačního systému skládá z fixní a variabilní složky. Což vedlo a vede k vyšší motivaci jednotlivých pracovníků. Každý si může ovlivnit výši svého měsíčního výdělku. Vyplácené bonusy jsou průkazné a každý ví za co je hodnocen a v průběhu měsíce může kontrolovat a ovlivňovat výši bonusu. U obchodních útvarů (Telesales a Forex) je k Výkonnostnímu bonusu připočten ještě bonus obchodní. Pracovník ví, že za každý prodaný produkt, nebo sjednanou schůzku klientovi s pobočkou dostává jasně specifikovanou částku. Pracovníci se sami hlásí o volání i obtížných kampaní, kde musí klientům nabízet úvěrové produkty, což v dnešní době není jednoduché. Díky tomuto systému se odboural problém s nedovoláním některých kampaní, tak že KC plní nasmlouvané plány a poslední rok jsme se ve výsledcích dostali před pobočkovou sítí ČSOB. U Poštovní spořitelny (PSB) je situace o to jednodušší, že PSB nemá tak rozvinutou pobočkovou síť a její distribuce je závislá na Call centru. Nicméně Call centrum se podílí 70 % na výsledcích prodaných úvěrů PSB.

ZÁVĚR

Základním principem procesu motivace je řízení pracovního výkonu tak, aby výsledky pracovního výkonu byly co nejlepší a nejefektivnější. Proces motivace a odměňování pracovníků hledá možnosti další motivace a rozvoje pracovníků, lepší komunikaci nadřízených a podřízených, vliv na výsledky plnění cílů a v neposlední řadě poskytuje přesné podklady pro proces motivace pracovníků.

Jsem pracovníkem ČSOB a.s. a 10 let jsem pracoval v Klientském centru ČSOB a.s. na řídicích pozicích. Ve své práci jsem popsal ČSOB a.s., detailněji popsal strukturu Klientského centra, jeho postavení v rámci banky, důležitost v rámci banky, jeho poslání. Zároveň jsem uvedl strukturu Klientského centra, která se během let vyvíjela v závislosti na rozvoji aktivit, činností a procesů prováděných v klientském centru ČSOB.

Cílem této bakalářské práce byla přesná analýza současného motivačního systému pracovníků v Klientském centru. Zaměřil jsem se na útvary přímého prodeje produktů a služeb Telesales a útvar, který provádí devizové operace pro klienty FOREX.

Útvar Telesales a jeho postavení v rámci banky je jedním s klíčových distribučních kanálů pro produkty a služby, hned vedle pobočkové sítě a alternativní distribuce prostřednictvím internetového bankovníctví. Útvar FOREX je důležitým útvarem pro operaci s kurzy, nabídkou kurzů a operací na trhu měn. Vzhledem k objemům prováděných operací je v tomto útvaru realizována podstatná část výnosů v Klientském centru. V době vzniku Klientského centra nebyl nastaven žádný systém motivace a výsledky prodeje a realizovaných obchodů byly brány pouze jako doplňkový typ realizace prodeje produktů a služeb. Postupem času však tato distribuce nabrala na větším významu, neboť telefonní bankovníctví našlo své místo na trhu v České republice a klienti začali tento kanál intenzivněji vyhledávat a počet klientů narůstal. Narůstaly zároveň možnosti pro oslovení a prodej produktů přímo po telefonu a to i díky novým zákonům a procesům v bance.

ČSOB a.s. tedy stála před rozhodnutím, jak efektivně tento typ distribuce využít, jak správně obsadit nově vznikající pracovní pozice a nároky na tyto pozice se začaly zvyšovat. V počátcích byly především využívány typy nefinanční motivace pracovníků.

Management banky a klientského centra dospěl vývojem k nutnosti zavést finanční systém motivace pracovníků v prodejních útvarech, na kterém jsem byl zainteresován.

V bakalářské práci je detailně analyzován postup zavedení motivačního systému, principy systému, jeho zpracování. Systém je navržen ve dvou složkách. Za prvé je to výkonnostní bonus, který je přerozdělen na základě individuálních výsledků ve sledovaných parametrech a to především v efektivitě, počtu obslužených klientů a časech obsluhy klienta. Objem finančních prostředků pro výpočet výkonnostního bonusu činí 8 % ze základní mzdy jednotlivých útvarů. Přerozdělení objemu jednotlivým útvarům je variabilní a je plně v kompetenci ředitelky KC. Jako druhý byl zaveden obchodní bonus, který je založen a vyplácen na základě plnění obchodních plánů jednotlivých segmentů banky (zadavatelů). Obchodní bonus mohou nárokovat pouze pracovníci útvaru Telelesales a Forex za předpokladu, že splní všechny podmínky a kritéria nastavená v motivačním systému konkrétního útvaru (hodnocení pouze výsledků individuálních nebo výsledků celého útvaru a zároveň individuálního). Je plně založen na počtu plnění prodeje produktů a služeb.

Důležitými faktory, které jsou nutné nejen pro pracovníky, ale i pro transparentnost systému a jsou detailně popsány v práci, jsou informace o výši vyplaceného bonusu, podvodné jednání, všeobecná ustanovení a v neposlední řadě je to především výpočet výkonnostního bonusu, ukazatelé hodnot výkonnosti, hodnotící faktory pro výpočet výkonnostního bonusu a samotný výpočet bonusů.

Mzda pracovníků vede po zavedení motivačního systému k vyšší motivaci jednotlivých pracovníků. Každý si může ovlivnit výši svého měsíčního výdělku. Vyplácené bonusy jsou průkazné a každý ví za co je hodnocen a v průběhu měsíce může kontrolovat a ovlivňovat výši bonusu. Pracovník ví, že za každý prodaný produkt, nebo sjednanou schůzku klientovi s pobočkou dostává jasně specifikovanou částku. Pracovníci se sami hlásí o volání i obtížných kampaní, kde musí klientům nabízet úvěrové produkty, což v dnešní době není jednoduché. Díky tomuto systému se odboural problém s nedovoláním některých kampaní, tak že KC plní nasmlouvané plány a poslední rok jsme se ve výsledcích dostali před pobočkovou sítí ČSOB.

Nastavení motivačního systému tedy plně prokázalo a prokazuje svoji důležitost při naplňování cílů prodeje prostřednictvím klientského centra. Správně nastavený a

vypracovaný motivační systém stimuluje zaměstnance k lepším výkonům, většímu pracovnímu nasazení, k souznění s firmou a jejími ideály, cíli.

Při tvorbě a analýze ve své bakalářské práci jsem si uvědomil mnoho nových návrhů na zlepšení a zlepšení stávajícího motivačního systému. Jedním ze základních námětů je zavedení motivačního systému i do dalších útvarů v Klientském centru.

Klientské centrum nejsou jen útvary, které se zaměřují především na odchozí hovory a oslovování klientů. V klientském centru jsou odbavováni i klienti, kteří volají do klientského centra s požadavky na služby a produkty banky. Jedná se o servisní útvary, helpdeskové útvary a útvar vymáhání pohledávek. V současné době je nově zaváděn trend při těchto požadavcích klientů nastavit i aktivní nabídku novinek, produktů a služeb vhodných pro tyto klienty. To znamená, že i při příchozích hovorech je uskutečňován prodej a je nutné motivovat pracovníky pro tento prodej. Navrhuji tedy použít obchodní bonus i pro tyto útvary. Nebude tedy nutné vytvářet nový systém, jen je rozšířit i na pracovníky na servisech. Lze tedy využít principy i proces dvou bonusu, výkonnostního a obchodního v těchto útvarech. Navrhuji nastavit motivaci na servisních útvarech v rozdělení:

PASIV: klientský poradce prodá produkt/sjedná schůzku na základě klientova požadavku (klient sám kontaktuje KC za tímto účelem) a na **AKTIV:** klientský poradce prodá produkt/sjedná schůzku klientovi, který kontaktuje KC za jiným účelem např. klient zadává transakce (platby), dotazuje se na všeobecné informace apod. Předpokladem pro výplatu obchodního bonusu je za 1. Pracovník prodá klientovi produkt, ke kterému se váže provize a za 2. Pracovník sjedná schůzku klientovi s poptávkou na konkrétní produkt, ke kterému se váže provize. Souhrnný rozpis provizí je stanoven dle dohody se zadavateli v bance a je znám všem pracovníkům servisu. Výpočet je pak totožný jako u Telesales a skládá se ze základních parametrů – základ pro operátora (počty prodejů a schůzek násobené provizí) a celkového plnění plánu prodejů.

Toto zavedení povede k aktivní nabídce ze strany samotných pracovníků. Navíc dojde k rovnoměrné motivaci napříč klientským centrem.

V útvaru vymáhání pohledávek je možné nastavit obchodní bonus a výkonnostní bonus v závislosti na množství příslibů klientů ke splácení a výši vymožené částky. Navrhuji nastavit výpočet obchodního bonusu jako součin bonusu z vymožené částky a

reálné vymožené částky za jednotlivé segmenty. Dalším parametrem pro výpočet je Individuální plnění, které navrhuji jako průměrný počet uzavřených dohod (slibů) na hodinu v rámci hodnoceného měsíce (vyjádřeno v procentech). Počtu uzavřených dohod na hodinu bude odpovídat nastavené rozmezí počtu uzavřených dohod na hodinu v rámci hodnoceného měsíce. Nastavení hodnot určující procentuální individuální plnění navrhuji dát do kompetence manažera útvaru. Nárok na výplatu obchodního bonusu by zaniknul v případě, že klientský pracovník uzavře méně než 4 dohody za hodinu (v rámci hodnoceného měsíce) a v případě, že pracovník jednal podvodným způsobem.

Po dohodě s managementem klientského centra budou tyto navržené změny implementovány v co možná nejkratším termínu. Navrhuji tedy zavést tuto motivaci v pilotním režimu na 3 měsíce a na základě vyhodnocení následně v plném provozu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10.vydání*.1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-802-4714-073
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: Management press, 1995. ISBN 80-85943-01-8
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1198-6
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI,2005. ISBN 80-7357-148-X
- HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8
- HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 1. vydání Šlapanice: Vydavatelství ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání Jihlava: Garada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2

WEBOVÉ STRÁNKY

- http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=1
0(cit.2012-01-04)
- <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx> (cit.2012-01-28)
- <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu.20421.html> (cit.2012-01-09)

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

Seznam obrázků

Obr..1	Maslowova pyramida potřeb	14
Obr. 2	Organizační schéma Klientského centra ČSOB	26
Obr. 3	Přehled aktivit zabezpečovaných Klientským Centrem ČSOB	27
Obr. 4	Motivační systém	48

SEZNAM TABULEK

Tab .1	ČSOB v číslech	23
Tab. 2	Přehled pozic	31
Tab. 3	Výpočet výkonnostního bonus provozní útvary	36
Tab. 4	Výpočet výkonnostního bonusu Forex	38
Tab. 5	Výpočet výkonnostního bonusu Interní lektori	39
Tab. 6	Výpočet Výkonostního bonusu Interní lektori - koučové	41
Tab. 7	Produktivita dle úspěšnosti	45

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Aleš Trnovský

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Motivace, hodnocení, odměňování pracovníků v organizaci zaměřeno na alternativní distribuci banky (call centrum)

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 47

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 8

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.