

Projekt zlepšení motivačního systému v oblastním ředitelství společnosti OVB Allfinanz, a. s.

Bc. Tomáš Flasar

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Flasar**
Osobní číslo: **M13261**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení motivačního systému v oblastním ředitelství společnosti OVB Allfinanz, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte základní teoretické poznatky z oblasti motivace pracovníků a charakterizujte metody vztahující se k řešené problematice.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný motivační systém využívaný oblastním ředitelstvím společnosti OVB Allfinanz, a. s.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt zdokonaleného motivačního systému v oblastním ředitelství společnosti OVB Allfinanz, a. s.
- Navržený projekt podrobně nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 9780749469641.

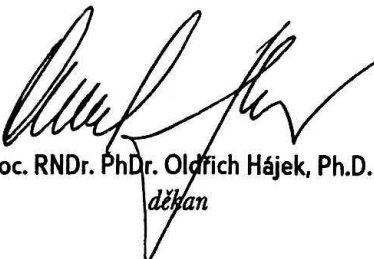
BROWN, Lois V. Psychology of motivation. 1st ed. Hauppauge, N.Y.: Nova Science Publishers, c2007, 217 p. ISBN 160021598x.

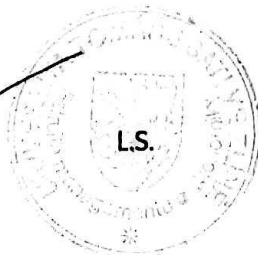
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.


PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kacr, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

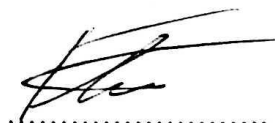
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 15. 4. 2016



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na problematiku motivace pracovníků v oblastním ředitelství společnosti OVB Allfinanz, a. s. Účinný motivační systém je pro ředitelství velmi důležitým nástrojem řízení pracovníků. Zpracování projektu zlepšení tohoto systému je proto dominantním cílem této diplomové práce. Teoretická část obsahuje vymezení základních pojmů vztahujících se k problematice podněcování pracovníku k efektivní výkonnosti. Praktickou část uvozuje charakteristika společnosti OVB Allfinanz, a. s. a informace o oblastním ředitelství. Následuje analýza ředitelství formou SWOT a analýza současně používaného motivačního systému. Součástí analytických postupů je dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor s vybranými pracovníky ředitelství. Vyhodnocení výsledků provedených analýz je využito pro zpracování projektu zlepšení motivačního systému uvedené organizace.

Klíčová slova: motivace, motivační teorie, motivační systém, spokojenost, nespokojenost

ABSTRACT

The thesis is focused on the motivation of workers in the regional headquarters of the company OVB Allfinanz, a. s. An effective motivational system is a very important for run of headquarters. Create project of improvement of the system of motivation is the dominant objective of this thesis. The theoretical part defines the basic concepts related to the issue of encouraging workers to effective performance. The practical part starts with introduction of the OVB Allfinanz company and the regional headquarters. The next part is SWOT analysis of headquarters and analysis of currently used motivational system. The one part of the analytical procedures is survey and other part is interviews with managers of headquarters. Results of the analyses are used for create the project of improved motivational system this organization.

Keywords: motivation, theories of motivation, motivational system, satisfaction, dissatisfaction

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Josefu Kacroví, CSc. za cenné rady, připomínky, poskytnuté informace a metodické vedení této práce. Poděkování patří také celému managementu a spolupracovníkům oblastního ředitelství BD Jiřího Coufala.

Motto

„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.“

TOMÁŠ BAŤA

OBSAH

ÚVOD	6
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 MOTIVACE	9
1.1 CHARAKTERISTIKA MOTIVACE A STIMULACE	10
1.2 TYPY MOTIVACE.....	10
1.3 TEORIE MOTIVACE.....	10
1.3.1 Teorie zaměřené na obsah.....	11
1.3.2 Teorie zaměřené na proces.....	13
1.3.3 Teorie X a teorie Y.....	14
1.4 OSOBNOSTI PRACOVNÍKŮ Z HLEDISKA MOTIVACE.....	15
1.4.1 Poznávání motivačních typů	16
1.5 PŘÍSTUPY K PRÁCI DLE GENERACÍ	17
1.5.1 Generace baby-boomers.....	17
1.5.2 Generace X.....	17
1.5.3 Generace Y.....	18
1.5.4 Generace Z	19
1.6 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	19
1.7 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	22
1.7.1 Strategie tvorby motivačního programu.....	22
1.7.2 Podmínky tvorby motivační strategie	23
2 ANALYTICKÉ METODY	25
2.1 SWOT ANALÝZA	25
2.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	25
2.3 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	26
3 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI OVB ALLFINANZ, A. S.	29
4.1 SEZNÁMENÍ S OBLASTNÍM ŘEDITELSTVÍM	31
4.2 STRUKTURA ŘEDITELSTVÍ	32
4.3 VIZE ŘEDITELSTVÍ	32
4.4 SWOT ANALÝZA	33
4.4.1 Silné stránky.....	33
4.4.2 Slabé stránky	34
4.4.3 Hrozby.....	35
4.4.4 Příležitosti	35
4.4.5 Shrnutí SWOT analýzy	36
4.5 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM	36
4.5.1 Firemní kultura.....	37
4.5.2 Kariérní plán.....	37
4.5.3 Benefity	38
4.5.4 Odměnové akce.....	38

4.5.5	Vzdělávací akce	39
4.5.6	Vyhlašování (rangliste)	40
4.5.7	Individuální konzultace	41
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	42
5.1	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	42
5.1.1	Výsledky celkové spokojenosti s firemní kulturou	43
5.1.2	Výsledky celkové spokojenosti s kariérním plánem a odměňováním	45
5.1.3	Výsledky celkové spokojenosti s nabízenými benefity	47
5.1.4	Výsledky celkové spokojenosti s odměňovacími akcemi.....	49
5.1.5	Výsledky celkové spokojenosti se vzdělávacími akcemi.....	51
5.1.6	Výsledky celkové spokojenosti s vyhlašováním.....	53
5.1.7	Výsledky celkové spokojenosti s individuálními konzultacemi	55
5.1.8	Výsledky celkové spokojenosti se spoluprácí a vztahy	57
5.1.9	Vyhodnocení motivačních faktorů	60
5.1.10	Výsledky všeobecných otázek	61
5.1.11	Shrnutí celkových výsledků dotazníkového šetření	64
5.2	POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S PRACOVNÍKY MANAGEMENTU	65
5.2.1	Vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru.....	65
5.2.2	Shrnutí celkových výsledků polostrukturovaného rozhovoru.....	70
6	PROJEKT ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V OBLASTNÍM ŘEDITELSTVÍ.....	72
6.1	VÝCHODISKA PRO PROJEKT	72
6.2	CÍLE PROJEKTU	72
6.3	NAVRHOVANÉ ZMĚNY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	72
6.3.1	Firemní kultura.....	73
6.3.2	Kariérní plán.....	73
6.3.3	Firemní benefity	74
6.3.4	Odměňovací akce	74
6.3.5	Vzdělávací akce	75
6.3.6	Vyhlašování a Rangliste.....	76
6.3.7	Individuální konzultace	77
6.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	77
6.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	79
6.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	80
6.7	ZHDNOCENÍ PROJEKTU	82
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Motivace zaujímá v teorii řízení lidských zdrojů velmi významné místo. Je předmětem celé řady teoretických prací i výzkumných studií, které hodnotí její vliv na spokojenost pracovníků a s ní spojené podněcování k pracovnímu výkonu. Motivace pracovníků má však především praktický význam v systému řízení, jelikož odpověď na otázku, jak nejlépe motivovat pracovníky, hledá téměř každá organizace. Motivovaní pracovníci ve firmě totiž tvoří kvalitní a velmi důležité firemní prostředí. Pracovníci chtějí zpravidla pracovat pro organizaci, která jim je schopna poskytnout kvalitní zázemí, osobní rozvoj a kariérní růst, jinými slovy - motivační prostředí. Hledání těch nejlepších motivačních faktorů je pro management organizace jeden z dlouhodobých a nikdy nekončících procesů, proto jsou neustále nuceni přicházet s novými nápady, jak vylepšit současný motivační systém a jak ho přizpůsobit aktuálním potřebám pracovníků a trendům společnosti. Proto je právě cílem této práce zlepšení současně využívaného motivačního systému v ředitelství BD Jiřího Coufala, aby i zde bylo zajištěno kvalitní motivační prostředí pro pracovníky.

Teoretická část práce se zabývá samotným pojmem motivace a pojmy, které s motivací úzce souvisí. Dále se věnuje jednotlivým osobnostem pracovníků a různým typům generací, se kterými může manažer v organizaci přijít do styku. Každý typ člověka totiž motivuje něco jiného, nicméně pro většinu je velmi důležité pracovní prostředí, proto i této problematice je v práci věnována kapitola. V části metodické jsou uvedeny použité metody, které slouží k zanalyzování současného stavu v ředitelství, těmi jsou SWOT analýza, dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. Z kraje praktické části je představena celá společnost OVB Allfinaz, a. s. a poté samotné ředitelství BD Jiřího Coufala, jehož motivačním systémem se práce primárně zabývá. Výsledky z analýzy současného motivačního systému slouží jako východisko pro tvorbu projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je na základě studia teoretických poznatků a výsledků z analytického šetření zpracovat projekt, na zlepšení motivačního systému oblastního ředitelství BD Jiřího Coufala, spadajícího pod společnost OVB Allfinanz, a. s. Pro zpracování diplomové práce je použito několik metod pro analýzu současného motivačního systému. Hned na úvod je ředitelství podrobena SWOT analýze. Poté je popsán jeho současně používaný motivační systém, na který navazují výsledky z analýzy dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Projekt na inovaci motivačního systému ředitelství byl zpracován na základě výsledků z této analýzy. Konkrétně na základě návrhů na změnu současného motivačního systému, které byly uvedeny v dotaznících nebo vysloveny při rozhovoru vedeným s managementem ředitelství. Poté byla svolána porada ředitele a managementu na téma: „Zlepšení motivačního systému ředitelství“ a zde byly probrány tyto náměty. Poté byl vytvořen plán činností, které ke zlepšení povedou. Plán byl podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Slovo motivace se v tomto století vyskytuje stále frekventovaněji, a i když je tu už od počátků našeho lidstva, až nyní se z motivace stává opravdový trend. Nyní je totiž pojem motivace spojen s nejrůznějšími trendy naší doby, ať už je to motivace zhubnout nadbytečná kila, motivace skoncovat s kouřením, motivace podávat větší výkony v práci nebo při sportu nebo motivace jakkoliv změnit svůj život od základů. To, jak se naučit motivovat, je podpořeno nejrůznějšími motivačními knihami, videi, články a texty snad úplně ve všech sociálních médiích. Nastavení dnešní společnosti udává také trend, že motivovat by nás měli rodiče, učitelé, osobní trenéři a v neposlední řadě i zaměstnavatelé. Nesmíme však zapomínat na to, že nejdůležitější je naučit se vlastní „sebemotivace“, protože jen my sami umíme najít u sebe právě ty podněty, které nás dokážou dokonale motivovat. Z tohoto důvodu je důležité, se nejprve zamyslet na tím, co motivuje právě nás. Nicméně najít ty správné podněty je složité, a o to složitější to mají lidé, kteří nás mají vést a motivovat. Manažeři firem, se proto neustále snaží přijít na to, co motivuje jejich jednotlivé pracovníky. V případě, že se jim tyto motivy podaří odhalit, je zaručeno, že spolupráce mezi nimi bude probíhat bez problémů a pracovníci budou pracovat efektivněji. Je potřeba, aby byl na jednotlivé motivační podněty kladen ve firmě důraz, protože když je pracovníci začnou brát jako samozřejmost, nebudou si jich tolik vážit a ony ztratí jejich funkci.

Jak uvádí L. Brown, je potřeba brát v úvahu, že člověk má jeden zvláštní typ bezmyšlenkovitého jednání, který mu pomáhá vytřídit důležité podněty, které ho motivují, od těch nedůležitých, na které je zvyklý. Tento návyk, je definován jako snížení citlivosti na opakované stimuly a spočívá v tom, že díky němu se člověk dokáže velmi rychle naladit na to, že je pro něj právě tento podnět nedůležitý nebo naopak důležitý, což vyvolá zvýšenou pozornost, nebo v případě motivace i motivaci. Dalším faktem, který je potřeba brát v úvahu je ten, že každý člověk má jinou tzv. citlivost na vnímání vnějšího okolí. Citlivost totiž zapřičiňuje pozornost a bdělost člověka v běžném životě. Příkladem může být to, když chce člověk číst knihu v kavárně, kde je spousta rušivých elementů. Aby člověk text knihy vůbec vnímal, musí se naučit menší citlivosti na zvuky a děj kolem něj. Každý neobvyklý zvuk ho totiž může od čtení odklonit. Na druhou stranu třeba tikání hodin nebo zvuky ze silnice vedoucí před kavárnou, ho ze čtení už nevyvedou, jelikož je na ně zvyklý (Brown, 2007, s. 9-10).

1.1 Charakteristika motivace a stimulace

Co to je vůbec motivace a co tento pojem vůbec znamená, popisuje nespočet literatury. Existuje spousta charakteristik těchto pojmů, Plamínek k tomuto tématu přistupuje ale nejzajímavěji a tvrdí: „V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně.“ (Plamínek, 2015, s. 16)

1.2 Typy motivace

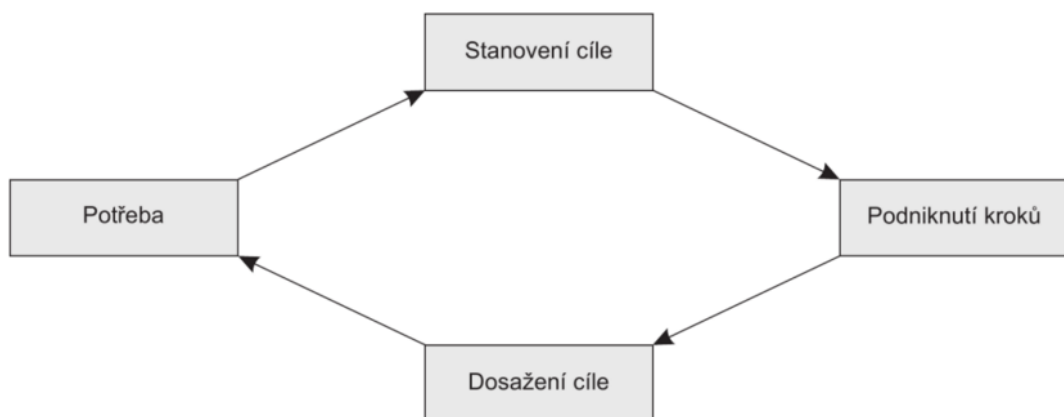
Vnější motiv neboli stimul pochází z latiny. „Stimulus, jak toto slovo latinský zní, znamená pobídnout nebo bodec – tedy ocelí zakončenou hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je jít proti jejich vůli nebo přání.“ (Adair, 2004, s. 19) Stimulace je založena na velmi primitivním principu. Dokud jsou výkony člověka kompenzovány nějakou odměnou, nadále probíhají, ale jakmile tato odměna přestane být pro člověka lákavá nebo úplně vymizí, tak se výkony člověka postupně začnou snižovat nebo úplně ustanou. Naopak nalézt vnitřní motiv v sobě zas tak lehké není. Je to těžké pro danou osobu, a o to těžší je to pro člověka, který ji má motivovat, proto je nutné, aby dobře danou osobu poznal a hlavně aby výborně ovládal samotný proces motivace. Velkou výhodou vnitřní motivace člověka je to, že nemusí přicházet žádné odměny za výkony, a to hlavně z toho důvodu, že daná činnost člověka baví, dělá ji rád, má pro něj nějaký smysl a uspokojuje ho. Proto je ve firmě velmi důležité, aby byl proces motivace zaměřen i na podporu vnitřní motivace a aby správně fungoval. (Plamínek, 2015, s. 17)

1.3 Teorie motivace

Už řeční filozofové se snažili přijít na to, co člověka nejvíce motivuje a pochopit principy motivace. Proto právě řecké filozofické učení hédonismus, bylo této problematice zasvěceno. Hédonismus pochází z řeckého slova hédoné neboli požitku, protože právě dosažení určitého požitku bylo považováno za hlavní hybnou sílu v chování člověka. Lidé se totiž snaží co nejvíce vyhnout jakémukoliv utrpení a naopak vyhledávají potěšení. Radikální

posun v chápání motivace nastal ve 20. století, kdy se začala prosazovat tzv. teorie instrumentality a později teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb. Na konci 20. století se objevily teorie zaměřené na proces. O těchto teoriích pojednává kapitola 1.3.1 a kapitola 1.3.2 (Armstrong, 2015, s. 219).

Proces motivace zobrazený na obrázku 1, spočívá v prvotním zjištění, že nějaká z potřeb jedince není uspokojena. Přání naplnit tuto potřebu vede ke stanovení cíle, jak uspokojení nejlépe dosáhnout. Je k tomu nutné přizpůsobit chování a hlavně zvolit jednotlivé kroky vedoucí k dosažení cíle. V případě, že potřeba nebude uspokojena, je pravděpodobné, že se tyto kroky již nebudou opakovat a nastanou kroky jiné. Poté co je cíle dosaženo, kroky ustanou a uspokojenou potřebu vystřídá další nová potřeba a proces se zase opakuje a pokračuje. Tento model na obrázku je velice zjednodušený, jelikož nepočítá s faktory, které mohou motivaci ovlivňovat. (Armstrong, 2009, s. 110)



Obrázek 1 Proces motivace (Armstrong, 2009, s. 109)

Teorií jak motivovat zaměstnance ve firmách existuje spousta. Jednou z nich je teorie instrumentality. „Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci. Předpokládá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.“ (Duchon, 2008, s. 270) Další motivační teorie, jsou detailněji rozebrány v následujících kapitolách.

1.3.1 Teorie zaměřené na obsah

Obsahem těchto teorií je potřeba. „Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme.“ (Bělohlávek, 2008,

s. 40) Různí lidé mají různé potřeby. Pro manažera je důležité znát, která potřeba právě u daného člověka převládá. Pro uspokojení nižších potřeb z větší části postačí hmotná odměna, pro uspokojení se postupně začínají odměny „odhmotňovat“. (Duchoň, 2008, s. 268)

Maslowova teorie

Motivace, provádět jakoukoliv lidskou aktivitu, je hlavně o uspokojování potřeb. Maslow tyto lidské potřeby seřadil do hierarchického systému, neboli Maslowovi pyramidy. V pyramidě jsou lidské potřeby seřazeny od těch nejnižších k těm nejvyšším. Tou nejnižší lidskou potřebou je zajištění základních lidských potřeb, které jsou nezbytné k udržení života. Tyto fyziologické potřeby jsou například potřeba jíst a pít, potřeba dýchat a mít vhodné klimatické podmínky k životu. Hned po fyziologických potřebách je velmi důležité zajištění potřeby jistoty a bezpečí. Člověk totiž touží po pocitu jistoty v tom, že do budoucna nebude žádným způsobem ohrožena jeho existence. Do této kategorie spadá například jistota v zaměstnání, jistota stálého příjmu a jistota minimálního ohrožení na životě. Sounáležitost neboli potřeba lásky a přátelství, následuje hned po potřebě jistoty. Začlenění se do kolektivu a patřit do skupiny, dává člověku pocit, že není na vše sám a má kolem sebe podobně smýšlející lidi. Potřeba umět vážit si sám sebe jako osoby, je pro člověka stejně důležitá, jako uznání od ostatních. To napomáhá člověku budovat zdravé sebevědomí. Potřeba seberealizace je využití těch nejlepších schopností daného člověka a hlavně jeho potenciálu. (Bělohlávek, 2008, s. 40)

„Maslow předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojení potřeb nižších, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, přičemž zatímco nižší potřeby uspokojováním zanikají (dočasně nepůsobí), uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se.“ (Kociánová, 2010, s. 28)



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Dobosiová, 2015)

Alderferova teorie ERG

Za zmínku stojí určitě i tato teorie zaměřující se pouze na tři kategorie potřeb. Z počátečních písmen anglických názvů těchto potřeb, je vytvořen název teorie ERG. E (Existence) označuje existenční potřeby, kterými jsou například materiální věci typu plat, zaměstnání atd., písmenem R (Relatedness) jsou označeny zase vztahové potřeby. Ty jsou založeny na procesu jisté sounáležitosti mezi osobami, například na pochopení. G neboli Growth jsou potřeby, založené na tendenci vnitřně růst a rozvíjet se. (Kociánová, 2010, s. 28-29)

McClellandova teorie

Jedná se o teorii, která vznikla na základě výsledků studia manažerů. Z této studie vzešly tři základní a nejdůležitější potřeby manažerů, kteří nejčastěji touží po tom, být úspěšní mezi konkurencí a mít určitou moc, která bude ovlivňovat jejich podřízené. Jejich základními potřebami jsou proto - úspěch, moc, ale na druhou stranu i udržování dobrých vztahů v jejich okolí. (Armstrong, 2015, s. 221)

1.3.2 Teorie zaměřené na proces

Procesní teorie jsou zaměřeny na osobnostní faktory, které na sebe navzájem působí. Pro manažery jsou tyto metody užitečné, protože poskytují objektivnější informace pro proces motivování lidí. Jsou to:

a) Vroomova expektační teorie očekávání

Tato teorie je zaměřena na propojenost mezi motivy člověka a jeho jednáním. Člověk dokáže odhadnout, jakou odměnu dostane za jaké jednání. Proto, aby zapadl do určité skupiny, tak se začne chovat stejně jako zbytek skupiny. Nejčastěji z důvodu, aby nevyčníval z řad a nestal se terčem posměchu dalších spolupracovníků, protože by například lépe pracoval než oni. Teorie je zaměřena na tzv. valenci, instrumentalitu a expektaci. Valence je hodnota výsledku jednání nebo očekávaného uspokojení. Instrumentalita znamená přesvědčení o tom, že když člověk provede nějakou akci, tak ta povede k akci další. Expektační neboli očekávání je pravděpodobnost, že určité jednání povede k nějakému výsledku. Znamená to, že vždy když má člověk možnost volby mezi několika alternativami s neúplně jasným výsledkem, je jeho chování ovlivněno jak výběrem pro něj lepšího výsledku, tak silou přesvědčení, že je vůbec tento výsledek možný. Tato teorie tedy říká: „Motivace člověka je úměrná významu, který pro něj má dosažení cíle, a pravděpodobností dosažení tohoto cíle. Člověk je motivován k určitému cíli tehdy, jestliže má tento cíl pro něj hodnotu

a pokud má reálnou šanci tohoto cíle dosáhnout. Motivace bude nulová, pokud nemá cíl pro člověka žádnou hodnotu či pokud je nulová pravděpodobnost, že cíle dosáhne.“ (Kociánová, 2010, s. 31 - 32)

b) Teorie cíle

Tato teorie říká, že motivace a výkony jsou vyšší, je-li jednotlivci stanoven specifický a přijatelný cíl a existuje-li zpětná vazba na provedený výkon. Důležité je zapojit pracovníka i do stanovení tohoto cíle, protože právě to je nástroj, díky kterému je možné získat souhlas pro stanovení cílů vyšších. Vysoké a leckdy náročné cíle by totiž měly být předem projednány a pracovníkem odsouhlaseny. Pro dosahování stále vyšších cílů je naprosto nejdůležitější zpětná vazba, která pomůže jedinci posoudit, jak dobře pracoval při dosahování daného cíle. (Kociánová, 2010, s. 32)

c) Teorie spravedlnosti

Lepší výsledek při motivování lidí, vychází z toho, jak jedinec vnímá to, jak je s ním zacházeno v porovnání s ostatními lidmi. Proto i tato teorie vyplývá z toho, že pokud bude s lidmi zacházeno spravedlivě, budou více motivováni. J. S. Adams upozornil na existenci dvou typů spravedlnosti. Distributivní spravedlnost, která se týká toho, zda člověk pocituje, že je za práci odměněn spravedlivě a podle jeho přínosu, v porovnání s ostatními spolupracovníky. Procedurální spravedlnost se zase zaměřuje na to, jak člověk vnímá spravedlivost procesů ve firmě, například v oblasti hodnocení a povyšování zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 33)

1.3.3 Teorie X a teorie Y

Douglas McGregor se také zabýval motivací a pohled na motivaci u lidí rozdělil na dvě teorie, a to na teorii X a teorii Y. Teorie X je oproti teorii Y dosti pesimistická, ale v praxi je tomu opravdu tak a tyto extrémy existují. Na jedné straně jsou lidi, kteří musí být do práce tlačeni a na druhé straně zase lidi, kteří jsou schopni pracovat s opravdu vysokým pracovním nasazením bez dalšího přičinění. Velkou roli zde hraje hlavně vztah daného člověka k práci. Jestliže ho práce baví a naplňuje, je schopen pracovat bez dalšího pohánění. U pracovní činnosti, která není u člověka zrovna oblíbená, bude zapotřebí trochu tlaku shora. Obě teorie jsou založeny na několika předpokladech a úsudcích, viz tabulka. (Bělohlávek, 2010, s. 5-6)

Tabulka 1 Základní premisy teorie X a Y (Bělohlávek, 2010, s. 5-6)

Teorie X	Teorie Y
1) Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.	1) Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava a odpočinek.
2) Lidé musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musí být kontrolováni.	2) Samostatné rozhodování je v populaci rozšířeno a není záležitostí jen několika málo jedinců.
3) Lidé se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechávají řídit.	3) Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
4) Na pár lidí tohle neplatí a ti jsou povolání k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.	4) Organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

1.4 Osobnosti pracovníků z hlediska motivace

V praxi to většinou vypadá tak, že manažer na své pracovníky implementuje nejčastěji to, co motivuje jeho, což není zcela dobré řešení. Měl by se totiž spíše zaměřit na jednotlivé osobnostní typy svých spolupracovníků. Aby proces motivace probíhal efektivně, musí být brány v úvahu odlišnosti osobností pracovníků. Správná motivace, by totiž měla vypadat tak, že pracovník bude k výsledné činnosti poháněn svými vlastními vnitřními podněty neboli motivy a pouze s doplněním o nějaké další stimuly, které by ale také měly být v souladu s vnitřními motivy. Podle Plamínka můžou být pracovníci rozděleni do čtyř skupin na podmaňovatele, objevovatele, sladčovatele a zpřesňovatele. Do skupin je rozdělil podle dvou faktorů. Prvním je faktor zaměřený na výsledek nebo na vztahy, a druhým je faktor zaměřující se na riziko nebo na jistotu, viz tabulka č. 2. Faktor rizika je závislý na tendenci pracovníka riskovat, umět přijmout výzvu, vzít na sebe riziko a být smířený s určitou nejistotou. Na druhou stranu faktor jistoty poukazuje na tendenci pracovníka vyhledávat jistoty a pocit bezpečí. Dalším faktorem je zaměření se pracovníka na úkoly, činnosti a cíle, které ho vedou k nějakým výsledkům. Naopak vztahovým faktorem, lze nazvat ten, kdy je pracovník zaměřen spíše na cesty k daným cílům a na to, s kým těchto cílů dosáhne – na lidi. (Duchoň, 2008, s. 276 - 277)

Tabulka 2 Základní typy pracovníků z hlediska motivace (Duchoň, 2008, s. 277)

	RIZIKA		
VZTAHY	Podmaňovatelé	Objevovatelé	VÝSLEDKY
	Sladřovatelé	Zpřesňovatelé	
	JISTOTY		

1.4.1 Poznávání motivačních typů

a) Podmaňovatelé

Pracovníci, kteří jsou ochotni riskovat a mají snahu dosahovat stanovených cílů, jsou tzv. podmaňovatelé. Jsou rádi středem pozornosti, a také jsou rádi, když na svoji stranu strhnou ostatní pracovníky, se kterými mohou sdílet své myšlenky a nápady. Jejich spolupracovníci jsou pro ně důležitější než výsledky práce. Nejčastěji je při práci motivuje důraz na jejich osobu a značná pozornost od ostatních. Proto nezáměr o jejich roli ve skupině může vést k jejich demotivaci. Tito pracovníci jsou také ochotni riskovat, ale riziko musí být vykompenzováno dosažením stanoveného výsledku. Díky velkému zaměření na výsledek, jsou si sami dobře vědomi toho, když výsledku nedosáhnou, proto může následná přehnaná kritika vést k jejich demotivaci. Naopak motivovat je bude jakákoliv výzva do, které půjdou po hlavě. (Duchoň, 2008, s. 277-278)

b) Sladřovatelé

Pěstují na pracovišti dobré lidské vztahy, které jsou pro ně velmi důležité. Snaží se ostatním pracovníkům naslouchat, zajímat se o ně a pomáhat jim s jejich problémy. Díky dobrým vztahům s ostatními, cítí potřebnou jistotu, která je motivuje nejvíce. Naopak, když ve svém týmu necítí jistotu, může je to demotivovat. (Duchoň, 2008, s. 278)

c) Objevovatelé

Často vyhledávají výzvy ukryté v zadaných úkolech a mají chuť zkusit něco neotřelého. Pracují rádi samostatně a mají rádi volnost ve výkonu daného úkolu. Jsou zaměřeni na finální výsledek, a tím pádem mají větší předpoklad k tomu, dosáhnout kýženého úspěchu. (Plamínek, 2015, s. 64-65)

d) Zpřesňovatelé

Pocit jistoty je také velmi důležitý pro tzv. zpřesňovatele, ti ale na rozdíl od sladovatelů nedávají takový důraz na vztahy ale spíše na výsledky. Upřednostňují kvalitní organizaci práce, přesně zadané úkoly a přesné instrukce. Motivuje je hlavně pochvala za vykonanou práci. (Duchoň, 2008, s. 278)

1.5 Přístupy k práci dle generací

Dalším zajímavým způsobem jak rozdělit pracovníky ve firmě je podle generací. Další fakt, který by totiž neměl manažer při motivování svých lidí opomíjet je ten, že každý z jeho podřízených může spadat do jiné generace a to může znamenat to, že ho motivuje něco jiného, má jiný přístup k práci a jiný pohled na svět.

1.5.1 Generace baby-boomers

Nejstarší z generací, se kterou se může manažer na pracovišti setkat, je generace baby-boomers. Toto označení je spíše označení pro tuto generaci v Americe, ale lze ho použít i na generaci českou narozenou po druhé světové válce mezi roky 1946 – 1964. V dnešní době však většina této generace ekonomicky aktivní není. Manažeři by se proto měli spíše snažit pochopit myšlení a osobnosti spadající do generací X, Y a Z, které jsou na pracovním trhu v současnosti stále aktivní (Baby Boomers, ©2011-2012).

1.5.2 Generace X

Generace X narozená mezi roky 1965 až 1982 se vyznačuje poměrně pesimistickým vnímáním světa. V době kdy tato generace dospívala a formovali se její hodnoty, se začaly ve společnosti objevovat první negativní jevy. Těmi byly například Studená válka a celkově špatný stav ekonomiky v 70. letech. Pro téměř celou generaci je proto připisován větší nezájem o společnost a o to větší důraz na individualitu jednotlivce (Generace X, ©2011-2012).

„Na rozdíl od baby boomers, pro které je hnacím motorem pracovní úspěch, jemuž jsou ochotni plně podřídit osobní život, má generace X odlišné uspořádání hodnot. Na prvním místě jsem já, následuje rodina; práce doplňuje osobní a rodinný život. Krédem této generace je: „Chci si nechat více možností otevřených.“ (Generace X a Y a diverzita na pracovišti, ©2013).

Pracovníci spadající do této generace jsou zpravidla velmi podnikaví a snaží se najít netradiční řešení a vymýšlet různé inovace. Práci v týmu moc neupřednostňují, naopak volí raději variantu, kdy mají možnost pracovat každý samostatně na své části projektu. Umí přijmout rizika za své činy a jsou schopni pracovat pod minimálním dohledem. Nemají rádi, když je něco brzdí, proto se často vyhýbají pravidlům a stanoveným postupům. Při práci se snaží být co nejvíce produktivní, efektivní a co nejrychlejší. Nicméně práce je musí bavit a dávat jim možnost pro osobní rozvoj a lepší kvalitu života. Velmi rychle tato generace pochopila, že jistota pracovního místa je přežitkem dob minulých. Do zaměstnání většinou nastoupili v období globalizace a rozvoje informačních technologií. Jednou z hlavních úloh manažerů je v dnešní době naučit se využít jejich angažovanost. Manažeři by se měli zaměřit na hledání příležitostí a rozšiřování znalostí a dovedností této generace. Tato generace ocení, když jí bude umožněno stýkat se s lidmi, kteří jí budou moci nabídnout cenné zkušenosti a určitě také ocení větší pole zodpovědnosti a důvěry ze strany firmy (Generace X a Y a diverzita na pracovišti, ©2013).

1.5.3 Generace Y

Lidé spadající do generace Y jsou to dětmi generace baby-boomers. Od mala je jim do mysli vštěpováno, že právě oni mohou ovlivnit svět a tím se možná stali zatím nejvíce sociálně uvědomělou generací. Jedná se o první generaci, která vyrostla v obklopení moderních technologiích. Starší generace se musely složitě s technologiemi naučit zacházet, pro generaci Y jsou technologie denním chlebem a neumí si bez nich představit život. Takového informačního náskoku umí generace Y náležitě využívat. Díky technologiím je okolní svět vzdálen jen „na jedno kliknutí“. Poprvé v historii je totiž možné v reálném čase komunikovat, sdílet informace a být spojen s celým světem. To možná zapříčinilo to, že lidé generace Y jsou si vlastnostmi velmi podobní, i když pocházejí z různých států světa. Jelikož v době jejich dospívání proběhla Sametová revoluce, která republice přinesla svobodu a demokracii a skončila také Studená válka, tak tato generace vyrůstala ve velmi poklidném prostředí. Z tohoto důvodu pohlíží na svět velmi optimisticky a věří, že „zítra bude ještě lépe“ (Generace Y, ©2011-2012).

Kladou velký důraz na vzdělávání a věří, že právě to bude klíčem k úspěchu. Jsou odhodláni vzdělávat se celoživotně, což není problém, jelikož díky technologiím je nyní možné vzdělávat se kdykoliv a kdekoliv. I z tohoto důvodu je pro ně v pracovním životě důležitá svoboda a flexibilita (Generace X a Y a diverzita na pracovišti, ©2013).

Generace Y bude v roce 2020 představovat většinu pracovní síly. Proto je důležité, aby se manažeři zaměřili na to jak tyto lidi co nejlépe uplatnit ve svých firmách. Je potřeba, aby jim práce dávala smysl a někam směřovala. Důležité je aby pracovníci znali vizi svého zaměstnavatele, protože zaměstnavatel, který je bude dostatečně uspokojovat (vzdělávání, kariérní růst, odměny,...), má zaručeno, že z jeho firmy jenom tak neodejdou. Tato generace je totiž typická tím, že nemá problém kdykoliv od zaměstnavatele odejít a jít za lepšími příležitostmi. Co tato generace ale nejvíce ocení, je časová flexibilita a možnost vybrat si kdy se budou věnovat práci a kdy budou mít volný čas pro sebe (Jak si udržet a motivovat zaměstnance z generace Y, ©2016).

1.5.4 Generace Z

Na trh práce se v poslední době začíná dostávat ale mnohem mladší generace - tato generace se nazývá, generací Z. Jsou to lidé, kteří jsou narozeni po roce 1995, a kteří se narodili do naprosto klidné ekonomiky a celý svět mají jako na talíři díky technologiím. Bez technologických vymožeností si tato generace nedovede svůj život vůbec představit a je online klidně i 24 hodiny denně. Lidé spadající do této generace vytvářejí velké online komunity na sociálních sítích, kde rádi sdílí své názory (Generace Z, ©2011-2012).

Generaci Z docela dobře vystihuje touha po svobodě, nezávislosti a silné individualitě. Zaměstnání jsou schopni střídat ještě častěji než generace Y a to zhruba každé dva roky. Velkou výhodou mají v tom, že disponují velkou internetovou gramotností, ale často jim naopak chybí emoční inteligence, proto bude pro zaměstnavatele složité začlenit je do svého týmu a naučit je spolupráci a vytváření interpersonálních vztahů. „Manažeři si myslí, že jsou absolventům dobrými kouči a mentory, absolventi se však domnívají, že tuto roli neplní. Lidé z generace Z netouží po pozicích svých předchůdců a především je neláká jejich životní styl. Považují své manažery za vyhořelé. Obě skupiny proto potřebují aktivně komunikovat a vzájemně si naslouchat, aby pochopily pohled druhé strany a předcházely tak nedorozuměním.“ (Niedermeierová, 2015).

1.6 Pracovní prostředí

Motivaci pracovníků zásadně ovlivňuje i pracovní prostředí, ve kterém působí, proto by se měli manažeři soustředit na to, aby ve firmě motivační prostředí vytvářeli. Aby bylo možné takové prostředí vůbec vytvořit, je nutné vrátit se na začátek toho všeho a zjistit něco o původu spokojenosti v zaměstnání a hlavně o chemikáliích, které se vyplavují v lidském

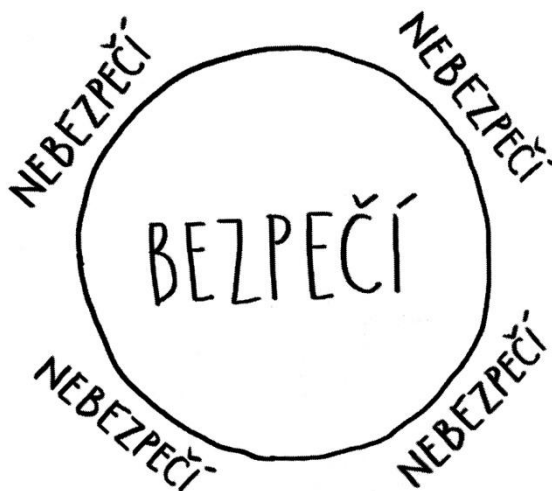
těle při různých situacích a působí různé pocity. Pro správné pochopení motivace lidí, je totiž potřeba vycházet z dob, kdy člověk přemýšlel naprosto primitivně a jediné o co se staral, bylo přežití. Od začátku člověk žil ve skupině dalších lidí, kde každý měl svoji funkci. Dříve se tato skupina nazývala tlupou nebo kmenem. Dnes ji nazýváme organizací neboli firmou. Již v té době docházelo ke střetu zájmů, jestli se starat o svůj vlastní prospěch nebo o prospěch celé skupiny. Snaha docílit vlastního prospěchu může totiž ublížit skupině, zatímco kolektivní práce ve prospěch skupiny, může být na úkor jednotlivce. Podobný střet zájmu existuje i v biologii lidského těla. Ze čtyř základních chemických podnětů v našem těle, se totiž dva vyvinuly především za účelem pomoci s obstaráním jídla a dokončením věcí, zatímco zbylé dva nám pomáhají vycházet spolu a spolupracovat. První dvě chemikálie endorfin a dopamin pomáhají člověku dosahovat cílů, vymýšlet nástroje pro jeho dosažení, snažit zlepšovat a vytrvat ve snažení. Často jsou nazývány jako „sobecké“ chemikálie. Další dvě chemikálie, serotonin a oxytocin, člověka zase motivují ke spolupráci a k rozvíjení pocitu důvěry a loajality k ostatním. Pomáhají posilovat sociální vazby, proto se jim také říká „nesobecké“ chemikálie. Jednotlivé chemikálie popisuje Sinek takto (Sinek, 2015, s. 47 - 66):

- a) **Endorfiny** - maskují fyzickou bolest, jsou vypouštěny v reakci na stres nebo na strach, aby zamaskovaly fyzickou bolest příjemným pocitem. Vypouští se do těla během náročných tréninků nebo během smíchu a vyvolávají pocity euforie. Díky nim je člověk například motivován jít znovu trénovat a leckdy ještě tvrději než předtím, protože mu to přinese lepší stav mysli.
- b) **Dopamin** – je stimul pro pokrok. Díky němu vzniká dobrý pocit například při tom, když člověk najde to, po čem touží nebo udělá něco prospěšného. Zodpovídá za pocit uspokojení poté, co dojde ke splnění důležitého úkolu, dosažení cíle, atd. Dopamin z člověka dělá cílevědomý druh zaujatý pokrokem a pomáhá mu vytrvat, protože při každém přiblížení se k cíli, mu tělo dá malou dávku dopaminu a tím ho přinutí pracovat ještě více, aby opravdu dosáhl jeho cíle.
- c) **Serotonin** – je to důsledkem pocitu hrdosti. Pocit, který člověka zaplaví, když cítí náklonnost a respekt ostatních. Dává mu pocity síly a sebedůvěry, že zvládne cokoli. Jak již bylo uvedeno, člověk touží po uznání od okolí, proto bývají organizovány například různé vyhlásování a předávání cen, protože bez ostatních v publiku, by to pro oceňovaného nemělo ten správný efekt. Když člověk zažívá, například jako student, pocit při předávání diplomu, tak úplně stejný pocit zažívá i jeho rodina v publiku. Serotonin má

totiž skvělou vlastnost a to tu, že posiluje pouto mezi rodičem a dítětem, trenérem a hráčem, nadřízeným a podřízeným, atd.

- d) Oxytocin** – je jednou z nejtěšnější chemikálií a na rozdíl od dopaminu, který nás uspokojí okamžitě a trvá krátce, účinky oxytocinu jsou dlouhodobé. Výskytem této chemikálie totiž vzniká pocit přátelství, lásky a hluboké důvěry. Tento pocit člověk má, když je ve společnosti těch nejbližších přátel nebo kolegů. Bez oxytocinu by neexistovala empatie, lidé by nebyli schopni mezi sebou utvářet silné vazby. Nemohli by se na nikoho spolehnout.

Problémem dnešní doby je, že většina organizací motivuje své zaměstnance pomocí „sobeckých“ chemikálií a nevyužívají ty „nesobecké“. Na jednu stranu manažeři motivují pracovníky k dosahování velkých výkonů, kdy dochází k vyplavování „sobeckých“ chemikálií, a na druhou stranu se ale nesnaží ve firmě vytvářet přátelské motivační prostředí, kdy by se měly vyplavovat „nesobecké“ chemikálie. Kvůli této disharmonii, jsou lidé v organizacích neustále ve stresu, nespolupracují, starají se pouze sami o sebe a jsou motivováni pouze krátkodobě a nikoli dlouhodobě. Pokud manažer chce ve firmě vytvořit správné motivační prostředí, musí vytvořit tzv. kruh bezpečí (Sinek, 2015, s. 32-35).



Obrázek 3 Kruh bezpečí (Sinek, 2015, s. 34)

Kruh bezpečí značí organizaci, kde se pracovníci budou cítit v bezpečí, budou spokojeni, nebudou mít strach, že přijdou o své místo nebo že jim někdo z dalších pracovníků nějak ublíží. Již od pradávna člověk žije v nebezpečném prostředí, dříve mu šlo opravdu o život,

dnes již o život většinou nejde, ale člověk je neustále vystavován nějakému nebezpečí a prosperuje pouze tehdy, když se cítí ve skupině v bezpečí a může se tak soustředit pouze na svou práci. Bohužel v dnešní době jen málokdo může říct, že si je naprosto jistý tím, že jej zaměstnavatel nepropustí. V dnešní době totiž většina manažerů zapomněla, že se stará o lidi a většinou na podřízené nahlíží pouze jako na čísla. Manažeri jsou leckdy schopni pro lepší výsledky obětovat zaměstnance, bohužel si ale neuvědomují, že tím ztrácí důvěru u stávajících pracovníků a podkopávají celý systém – motivační pracovní prostředí. Pokud tedy manažer chce v organizaci vytvořit správné prostředí, musí především pracovat na systému, který bude především „znát“ slova jako spolupráce, loajalita, důvěra a až na druhou kolej postaví slova jako individualita, strach, stres a statistika (Sinek, 2015, s. 33-38).

1.7 Motivační program

„V řízení podniku musí být pozornost věnována otázkám, jak přistupovat k vedení pracovníků a pracovních skupin, jak hodnotit dosažené výsledky, jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivity pracovníků, jak podněcovat jejich iniciativu, upevňovat jejich pracovní kázeň a podobně. Všechny tyto otázky je třeba řešit z hlediska úkolů a zájmu organizace, ale také z hlediska společných cílů a záměrů.“ (Gregar, 2010, s. 39)

1.7.1 Strategie tvorby motivačního programu

Strategie motivace by měly být zacíleny na rozvoj pracovního prostředí, motivační politiky a postupů, a měly by vést ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Při tvorbě strategií však existují faktory, které tyto strategie mohou negativně ovlivnit, proto je důležité umět se jim vyhnout. Čemu se při tvorbě motivační strategie vyhnout ve své knize popisuje M. Armstrong (Armstrong, 2014, s. 180 - 181):

a) Složitý motivační proces

Je potřeba vymýt veškeré zbytečné a složité procesy z motivačního systému firmy. Zvláště ty procesy, které nikdy nepovedou k úspěšné motivaci pracovníka. Dobré je vsadit na jednoduchost a vyhnout se předepsaným motivačním postupům. Mnohem přínosnější pro firmu je, snažit se zaměřit na individualitu jednotlivce a umět rozpoznat jednotlivé motivační typy pracovníků.

b) Motivace na peníze

Velkou chybou je předpokládat, že každého pracovníka motivují peníze stejně. Vnější motivace v podobě peněžní odměny má okamžitý a silný účinek, ale nemusí nutně trvat dlouhodobě. Proto vnitřní motivace, například v podobě uznání, bude mít hlubší a dlouhodobější efekt. Z tohoto důvodu je dobré věnovat zvláštní pozornost například právě uznání, jako prostředku motivace, a tím vytvořit kvalitní pracovní prostředí pro zaměstnance.

c) Zbytečná pracovní pozice

Pracovník na pozici, která není pro firmu nijak přínosná, nebude příliš motivovaný projevit svou iniciativu. Naopak když je zaměstnavatel schopen poskytnout svým pracovníkům potřebnou pozici pro firmu, kde mají navíc možnost projevit svou autonomii, prokázat a upotřebit své dovednosti, budou hned více motivováni tuto práci vykonávat. Zvlášť pokud je mezi jednotlivými pozicemi možnost kariérního růstu.

d) Nekvalitně stanovená vize

Vize a hodnoty firmy jsou pro pracovníka také velmi motivační. Proto je potřeba zapojit do tvorby vize co nejvíce pracovníků. Tím, že se na ní pracovníci budou podílet, jim dá pocit, že patří do skupiny, která jde za určitým cílem a jejich práce není bezvýznamná. Proto je dobré zacílit strategii motivace i na tvorbu kvalitní firemní vize.

1.7.2 Podmínky tvorby motivační strategie

Jelikož se strategie a postupy motivování jednotlivých skupin pracovníků mohou lišit, při jejich tvorbě by měly být alespoň obsaženy body uvedené níže (Duchon, 2010, s. 279):

a) Měřitelnost

K měření motivace samozřejmě žádný konkrétní nástroj neexistuje, lze ji ale měřit nepřímou, například produktivitou práce, fluktuací pracovníků a aktivitou vyvíjenou jednotlivými pracovníky.

b) Ocenění

Jednotlivý pracovník musí od své organizace pociťovat, že si jeho práce cení, například tím, že mu pomáhá v kariérním růstu, zvyšuje jeho pravomoci a nebere ho pouze jako lidský zdroj.

c) Angažovanost

Pracovníci svou práci směřují k dosažení stanovených cílů organizace, lze toho dosáhnout tím, že je vedoucí pracovníci nechají podílet na společné tvorbě cílů firmy.

d) Umění motivovat

Vedoucí pracovníci by se neustále měli zabývat zvyšováním dovedností v oblasti vedení lidí, aby byli schopni motivovat jak sebe, tak hlavně podřízené pracovníky.

e) Rozvoj

Pro pracovníky často bývá nejsilnější formou motivace právě rozvoj v rámci sebevzdělávání. Tím získávají nové znalosti a dovednosti, které jim pomohou na úkolech pracovat samostatně a dají jim možnost mít zodpovědnost nad rozhodování o daném úkolu.

f) Řízení pracovního klima, výkonu a odměňování

Prioritou by mělo být ve firmě hlavně pracovní klima, které ctí hodnoty organizace a ovlivňuje pracovníky k podávání vysokého výkonu, za který jsou řádně odměněni.

2 ANALYTICKÉ METODY

Analytických metod existuje široká škála. Pro potřeby této práce, ale byly vybrány pouze tři nejdůležitější metody, a díky jejich výsledkům bude možné vytvořit projekt zlepšení motivačního systému ve firmě. Pro zjištění potřebných aktuálních informací o tom, jak si firma aktuálně stojí na trhu, bude sloužit SWOT analýza. Pro zjištění spokojenosti spolupracovníků s motivačním systémem se jeví jako nejvhodnější metoda dotazníkové šetření. Pro získání dalších důležitých informací, jak management firmy nahlíží na současné nastavení motivačního systému, bude vhodné použít polostrukturovaný rozhovor.

2.1 SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek firmy a analýza příležitostí a hrozeb firmy, napomáhá jednoduše a zároveň přehledně zhodnotit výkonnost a perspektivu firmy. SWOT je zkratka složená z prvních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). „SWOT analýza firmy zjednodušeně vychází z předpokladu, že firma dosáhne strategického úspěchu rozvíjením silných stránek a příležitostí a minimalizací slabých stránek a hrozeb. SWOT analýza je velmi užitečný nástroj pro finanční řízení a plánování a je důležitým doplňkem finanční analýzy. Přičemž analýza silných a slabých stránek podniku se zaměřuje na interní prostředí firmy a analýza příležitostí a hrozeb podniku se zaměřuje na externí prostředí firmy.“ (SWOT analýza firmy, ©2015).

2.2 Dotazníkové šetření

Pro získání potřebných dat v tomto výzkumu je vhodnou metodou tzv. dotazníkové šetření, což je kladení otázek respondentům, v podobě tištěného dotazníku. Od respondentů jsou očekávány odpovědi, ať už na uzavřené (strukturované) otázky nebo na otázky otevřené (nestrukturované). Uzavřené otázky dávají pouze omezené možnosti odpovědi, po respondentovi je vyžadováno vybrat jednu z odpovědí nebo navržené možnosti různě seřadit podle nějaké stupnice. Otevřené otázky naopak dávají respondentovi možnost, aby se k věci vlastními slovy vyjádřil. Otevřené otázky ale mohou způsobit složitost s jejich vyhodnocením, protože může padnout několik velmi odlišných názorů, které nemusí být pro vyhodnocení objektivní. Důležité je všechny otázky pečlivě formulovat a uzpůsobit jim možnosti odpovědi. (Chrásková, 2007, s. 163-166)

2.3 Polostrukturovaný rozhovor

Další z technik sběru dat při výzkumu je polostrukturovaný rozhovor. Na jedné straně se nachází tazatel a na druhé stojí dotazovaný. Tazatel pokládá otázky a dotazovaný na ně odpovídá. Tazatel tyto odpovědi zaznamenává a poté je statisticky zpracovává a vyhodnocuje. U tohoto typu rozhovoru by mělo být jasné, kdo rozhovor vede a kdo na otázky odpovídá. Nemělo by docházet k vynechání žádné otázky a každou jednotlivou otázku je potřeba detailně pobrat, čemu poslouží vhodná forma podotázek. Problémem může být nízká anonymita například u otázek, které jsou více citlivé. Tato metoda je poměrně časově náročná, ale to je vykompenzováno tím, že tato technika je velmi precizní a dokáže přinést velmi kvalitní výsledky (Řízený strukturovaný rozhovor, ©2011-2013).

3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Lidský faktor je pro firmu zpravidla tím nejdůležitějším, proto je hlavním úkolem managementu firmy, řízení a motivování pracovníků. Je potřeba aby manažeři neustále hledali nové cesty jak pracovníky motivovat, což se dá považovat za nikdy nekončící proces, protože se v této oblasti neustále mění trendy. Pro vytvoření příjemného firemního prostředí je potřeba, aby správně fungoval motivační systém, který by měl být v první řadě zaměřen na pracovníky. Firma by jim měla poskytovat pocit bezpečí, aby se v ní pracovníci cítili dobře. Motivační systém by měl také korespondovat s celkovou firemní vizí, o co se snaží i management ředitelství BD Jiřího Coufala. Proto informace z teoretická části slouží jako určitý podklad pro zpracování projektu na zlepšení motivačního systému právě v tomto ředitelství.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI OVB ALLFINANZ, A. S.

Společnost OVB (© 2014) je přední poradenskou společností v oblasti finančních služeb v Evropě již od roku 1970. V současné době působí ve 14 zemích Evropy a stará se o více než 3 miliony privátních i korporátních klientů. Zaměřuje se hlavně na poskytování profesionálních finančních poradenských služeb, které umožňují zvýšení životní úrovně širokému spektru lidí. Zároveň klade velký důraz na individuální přístup, který je základem pro budování dlouhodobých a kvalitních vztahů, což je hlavní přidanou hodnotou této služby.



Obrázek 4 Evropská působnost společnosti (OVB Allfinanz, © 2014)

Důležité milníky společnosti:

- vznikla v roce 1970 v Kolíně nad Rýnem,
- v roce 1992 byla do obchodního rejstříku zapsána jako OVB Allfinanz s.r.o.,
- v roce 1999 společnost ohromně narostla, a to díky cca 70 000 nových smluv,
- v roce 2005 se z OVB Allfinanz s.r.o. stala akciová společnost,
- v roce 2008 se stala společností jedničkou ve finančním poradenství na trhu, s více než 800 000 spokojenými zákazníky a více než 1,5 miliony smluv,
- v roce 2011 její služby v ČR využívá už přes 1 milion klientů,
- v roce 2013 oslavila 20. výročí působení na trhu finančního poradenství v ČR.

Tato společnost (© 2014) je schopna nabídnout téměř jakoukoliv strategii v oblasti financí, a to hlavně s pomocí více než 100 produktových partnerů z řad prvotřídních evropských a světových finančních institucí. Jedná se hlavně o výhodné financování bydlení, investování volných finančních prostředků včetně spořicíh plánů a pojištění všeho druhu. Posláním této společnosti je pomáhat plnit lidem jejich cíle a přání, přinášet jim optimální řešení na základě detailní analýzy jejich potřeb. Plnit poslání se společnosti daří hlavně díky tomu, že v dnešní době spolupracuje téměř s 90 % celého finančního trhu. Tento fakt ukazuje obrázek č. 5, kde je názorně vidět kolik partnerů tato společnost má. Spolupráce s těmi nejlepšími společnostmi na trhu zajišťuje to, že je klientům schopna nabídnout to nejlepší řešení, napříč celým spektrem produktů.

<p>Pojišťovny</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allianz pojišťovna, a.s. • Basler Versicherungen, pobočka pro Českou republiku • MetLife Europe Limited, pobočka pro Českou republiku • Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group • Česká pojišťovna, a.s. • Česká pojišťovna ZDRAVÍ, a.s. • ČSOB Pojišťovna, a.s. • D.A.S. Rechtsschutz AG, pobočka pro ČR • Generali pojišťovna, a.s. • NN Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku • Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group • Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group • Uniqa pojišťovna, a.s. • Wüstenrot pojišťovna, a.s. • Wüstenrot - životní pojišťovna, a.s. <p>Penzijní společnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allianz penzijní společnost, a.s. • Conseq penzijní společnost, a.s. • ČSOB Penzijní společnost, a. s., člen skupiny ČSOB • Generali penzijní společnost a.s. • NN Penzijní společnost, a. s. • Penzijní společnost České pojišťovny, a.s. • KB Penzijní společnost, a.s. 	<p>Stavební spořitelny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Českomoravská stavební spořitelna, a.s. • Raiffeisen stavební spořitelna, a.s. • Wüstenrot - stavební spořitelna, a.s. <p>Hypoteční banky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Česká spořitelna, a.s. - hypoteční úvěry • Československá obchodní banka, a.s. • Hypoteční banka, a.s. • Komerční banka, a.s. • mBank - BRE Bank SA, člen skupiny Commerzbank • Raiffeisenbank, a.s. • Unicredit Bank, a.s. • Sberbank CZ, a.s. • Wüstenrot - hypoteční banka, a.s. <p>Banky a investiční společnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alico Funds Central Europe Metlife • ATLANTIK finanční trhy, a.s. • Conseq Investment Management, a.s. • Cornhill Management, o.c.p., a.s. • C-QUADRAT Kapitalanlage AG • ČP INVEST investiční společnost, a.s. • IAD Investment, správ. spol., a.s. • ING Bank N.V., a.s. • Pioneer Investments
--	---

Obrázek 5 Seznam partnerských společností (OVB Allfinanz, © 2014)

Princip, na kterém celé finanční poradenství společnosti OVB (© 2014) funguje, je snaha vhodnou formou zajistit klientovi jeho příjem a majetek, popřípadě pomoci mu vybudovat majetek nový a zhodnotit jeho majetek stávající. Snaží se o to, aby finanční portfolio klienta bylo kompletní a obsahovalo základní čtyři body. Prvním z bodů je zajištění příjmu. Samotné zajištění příjmu sice nedokáže člověka nijak ochránit před úrazy, nemocemi či ztrátou práce, ale pomůže zajistit to, aby člověk i v těchto situacích měl dostatek finančních prostředků pro normální fungování jeho rodiny a nemusel se spoléhat na státem vyplácený důchod. Avšak problémem dnešní doby je to, že většina lidí má tuto pojistku, která má sloužit pro tyto případy, nastavenou špatně. Ideální nastavení je takové, že by mělo postačit k udržení klientovi životní úrovně na dobu min. 1 roku, a to tehdy když by u něj v budoucnu nastaly výše uvedené situace. Dalším a neméně důležitým bodem v portfoliu klienta je zajištění majetku, které slouží k ochraně současného movitého a nemovitého majetku klienta. Může se ale velmi hodit i v případech, kdy je klient v důsledku jeho pochybení nebo neopatrnosti povinen hradit škody na majetku nebo na zdraví, ať už v zaměstnání nebo v běžném občanském životě. Třetím bodem je budování majetku. Je tím myšleno především budování dlouhodobého majetku - bydlení. Vlastní bydlení není v žádném případě levná záležitost, a našetřit si na něj může trvat mnoho let ne-li celý život. Proto jsou v tomto bodě klientovi představeny možnosti jak mít vysněné bydlení hned, a to od financování samotné koupě, výstavby nebo rekonstrukce nemovitosti. Společnost disponuje nepřehledným množstvím možností, jak efektivně zhodnotit volné finanční prostředky klienta. Má totiž k dispozici nástroje předních českých a světových investičních společností. Klíčem k úspěchu je vhodná diverzifikace neboli rozložení rizika mezi jednotlivé společnosti a produkty na finančním trhu, to zajistí klientovi do budoucna nárůst finančního majetku.

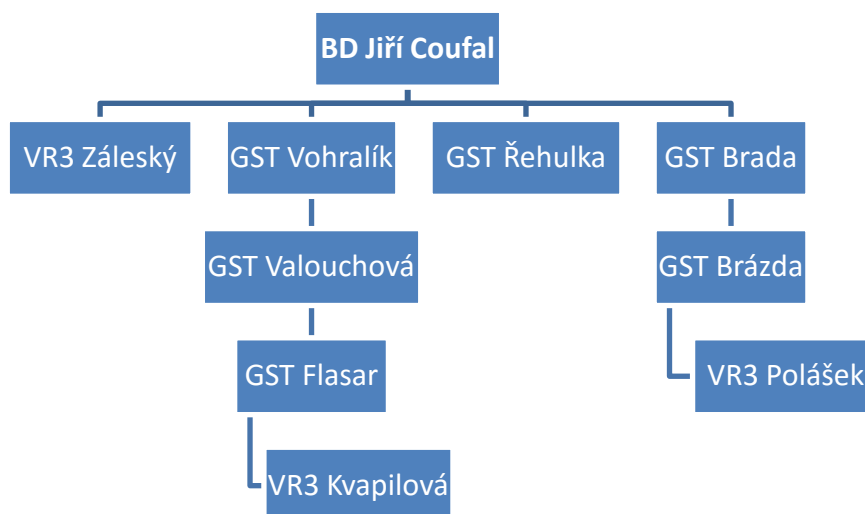
4.1 Seznámení s oblastním ředitelstvím

Na českém trhu společnost nabízí své kvalitní služby už od roku 1993, a to jako dceřiná společnost německé OVB Holding AG (© 2014). V současné době se v České republice společnost stará o více než 1 milion klientů a spravuje více než 2 miliony klientských smluv. Těmto klientům je k dispozici celoregionální síť kvalifikovaných finančních poradců. Jelikož se jedná o systém multi-level marketingu, všichni spolupracovníci spolupracují se společností jako OSVČ, neboli osoby samostatně výdělečně činné a společnost OVB pouze zastupují při realizaci jejich obchodu. Poradci fungují v několika desítkách zem-

ských ředitelstvích. Jelikož se jedná o strukturální firmu, tak jsou jednotlivá zemská ředitelství dále rozdělena do dalších menších skupin, a to na ředitelství oblastní. Každé ředitelství se určitým způsobem odlišuje, protože má svou vlastní firemní kulturu a vlastní vizi, i když je z větší části velmi podobná. Tato diplomová práce je zaměřena pouze na jedno ředitelství, a to na oblastní ředitelství BD Jiřího Coufala. Toto ředitelství začalo postupně vznikat v roce 2007, kdy zemský ředitel Dmitri Esíčko do firmy přivedl nyní oblastního ředitele Jiřího Coufala, který začal postupně budovat svůj tým, až do té podoby, jak vypadá dnes.

4.2 Struktura ředitelství

V současné době v ředitelství působí něco okolo 40 aktivních spolupracovníků, a to v rámci několika poboček na Moravě i ve Slezsku. Pobočky nejsou nyní už jen v Olomouci, Ostravě a Hodoníně, ale nově jsou i v Brně a Opavě. V současné době se pracuje na rozšiřování našich kanceláří do dalších nových oblastí, na kterém pracují lidé z managementu BD Jiřího Coufala, viz obrázek struktury jeho firmy:



4.3 Vize ředitelství

V tomto typu podnikání lze zvolit jednu ze dvou cest. První cestou je cesta pouze finančního poradenství a tou druhou je cesta budování týmu. I když každý může zvolit jinou cestu, vize je pro všechny společná. Vize ředitelství je „být zítra lepší než dnes“, což znamená, že na sobě všichni neustále pracují, snaží se zdokonalovat procesy a kvalitu odváděné práce.

To vše je samozřejmě zacíleno jak na klienta, tak i na spolupracovníka, jejich spokojenost a hlavně na dlouhodobou vzájemnou spolupráci.

4.4 SWOT analýza

Jak bylo v předchozí kapitole uvedeno, v tomto typu podnikání lze volit jednu ze dvou cest, proto jsou SWOT analýza a její jednotlivé body volně rozděleny na cestu finančního poradenství a na cestu manažerskou. Ve stručnosti je SWOT analýza popsána i v tabulce č. 3 ale detailněji se ní zabývají následující kapitoly.

Tabulka 3 SWOT analýza ředitelství (vlastní zpracování)

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Možnost dát příležitost každému - Kvalitní finanční poradenství - Zázemí stabilní firmy - Firemní kultura - Pevný kariérní plán 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regulace a zásahy státu - Nárůst konkurence - Současná ekonomická situace - Větší důraz na vzdělanost poradců
<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poškození jména firmy - Příliš mladý kolektiv 	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vývoj na finančním trhu - Důchodová reforma - Finanční negramotnost společnosti - Nezaměstnanost - Nízká uplatnitelnost absolventů

4.4.1 Silné stránky

a) Finanční poradenství

S tímto typem podnikání může začít téměř kdokoli, existují jen minimální omezení. Jediným omezením je tu minimální věk 18 let a ukončená střední škola s maturitou, to dává možnost začít s podnikáním téměř každému. Navíc další výhodou je to, že prvotní náklady do tohoto podnikání jsou naprosto minimální, jedná se pouze o investici spojenou s vyřízením živnostenského listu, což u ostatních typů podnikání není možné vidět, tam se náklady pohybují ve značně vyšších sumách.

Další silnou stránkou je určitě odvádění kvalitní práce v rámci finančního poradenství a hlavně tzv. allfinanz koncept. To znamená, že oproti ostatním je schopno, kromě zprostředkování standardních produktů, kterými jsou např. nejrůznější pojištění, hypotéky atd., klientovi poskytnout služby spojené s realitní kanceláří, dále má možnost zprostředkovat výhodné leasingy a nově má také možnost klientům zhodnocovat finanční prostředky přes největší mezinárodní obchodní trh Forex.

Ve světě v tomto oboru nastala už spousta zvrátů v podobě regulací ze strany státu či různých krizí. Českou republiku to teprve může potkat a je to pouze otázkou času. Už nyní do tohoto oboru dochází k zásahům ze strany ČNB. Nicméně německý holding poskytuje všem ředitelstvím v Evropě stabilní zázemí v podobě kapitálově silné firmy, proto by tyto skutečnosti neměly mít žádný negativní dopad. V minulosti bylo možné vidět, jak holding pomohl zemím, které byly nebo v současné době jsou zmítány krizemi či jinými vlivy. Tato skutečnost je určitě vnímána jako velmi silná stránka, protože žádná finančně poradenská firma v České republice nemůže říci totéž.

b) Tvorba týmu

Silnou stránkou tohoto ředitelství je určitě její celková firemní kultura, vesměs se tu objevuje mladý kolektiv a kvalitní management. Oproti ostatním firmám se odlišuje tím, že má pevně stanovený kariérní plán, kdy každý předem přesně ví, co má udělat pro to, aby kariérně rostl, což je možné v ostatních firmách jen velmi zřídka vidět. Kariérní plán také zaručuje neomezený růst, proto záleží na každém, kterou pozici si dá za cíl.

4.4.2 Slabé stránky

a) Finanční poradenství

To co je na jednu stranu výhodou se může stát i obrovskou nevýhodou. Fakt, že společnost OVB může zastupovat téměř kdokoli, může zapříčinit to, že když někdo tuhle práci nevykonává podle určitých pravidel, poškodí tím celé jméno firmy a tím i jméno ostatních obchodních zástupců. Bohužel není možné nijak zajistit dostatečnou celoplošnou kontrolu, aby se této skutečnosti dalo nějak předcházet.

c) Tvorba týmu

Jak už bylo výše uvedeno, to co je na jednu stranu výhodou, může být na stranu druhou nevýhodou, příkladem je velmi mladý kolektiv. Na jednu stranu je mladý kolektiv dobrý v tom, že má spoustu elánu a je velmi tvárný. Na druhou stranu mladý člověk nemusí u klienta budit takovou důvěru a respekt, jako člověk starší, za kterým stojí spousta zkuše-

ností. Do určité doby se management zaměřoval na mladé lidi převážně studenty. V dnešní době se téměř neselektuje a jsou ke spolupráci oslovováni i lidé starší a pracující.

4.4.3 Hrozby

a) Finanční poradenství

Jednou z největších hrozeb, které mohou přijít z vnějšího prostředí, jsou určitě různé regulace a zásahy státu. Jako například schválení změny zákona č. 38/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích (Česko, 2003, s. 600 – 614). Za další hrozbu se může počítat i nárůst konkurence v podobě dalších poradenských firem a broker poolů, což jsou společnosti, pod které spadají skupiny finančních poradců. S broker pooly může spolupracovat jak nezávislý jedinec, tak i velké poradenské společnosti. Nepříznivý vliv na toto podnikání může mít i aktuální ekonomická situace a vývoj finančního trhu, jako je například pokles hodnoty akcií apod.

b) Tvorba týmu

Největší hrozbou v rámci fungování tohoto byznysu je zvýšení důrazu na vzdělanost u finančních poradců. Ve světě se už jedná o běžnou praxi, kdy každý poradce musí mít vystudovanou vysokou školu ekonomického zaměření a zaplatit veškeré certifikace a školení. Celý proces trvá několik let a stojí v přepočtu něco okolo 70 000 Kč. Na jednu stranu to může být bráno jako hrozba, na druhou stranu by se tímto tento obor pročistil od nekvalitního poradenství a získal na větší prestiži v povědomí lidí.

4.4.4 Příležitosti

a) Finanční poradenství

Současnou největší příležitostí je aktuální vývoj finančního trhu, a to hlavně v rámci financování nemovitostí. V současné době jsou totiž úrokové sazby u hypotečních úvěrů na historickém minimu a vzít si úvěr na bydlení je pro klienta velmi výhodné. Co může být bráno jako příležitost, je i zrušení II. pilíře důchodové reformy, kdy je potřeba klienty připravit na to, že se o nás stát v budoucnu nepostará. Je potřeba myslet na to už nyní a spořit si na důchod, což ovšem není úplně lehké, protože se drasticky snižují úrokové sazby na spořicí produktech bank, proto je pravý čas na to, naučit klienty spořit/investovat jinak. Ani v dnešní době internetu a technických vymožeností totiž není finanční gramotnost lidí velmi dobrá, proto i v tomto je určitá příležitost pro tento byznys.

b) Tvorba týmu

Jelikož se jedná o strukturální firmu, je důležité budovat vlastní tým, proto je největší příležitostí velká nezaměstnanost, a to nejen v Olomouckém kraji. Celkově je v republice nedostatek kvalitních pracovních míst, kde by se pracovníci mohli nějakým způsobem realizovat a práce jim vyhovovala. Velkým problémem na trhu práce je i uplatnitelnost absolventů, což je možná způsobeno nedostatečným praktickým zaměřením středních a vysokých škol. Studentům po dostudování chybí leckdy několik let praxe a málo kde jim bez ní nabídnou práci. Ředitelství BD Coufala, díky kvalitnímu zaškolovacímu systému, je schopno, nabídnout lidem potřebnou praxi a hlavně pracovní místo s prostorem pro seberealizaci s nadstandardními příjmy.

4.4.5 Shrnutí SWOT analýzy

Výsledky plynoucí z analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb napomáhají k silné vizi ředitelství a ke tvorbě kvalitního firemního prostředí pro spolupracovníky. Určitým způsobem z výsledků analýzy vychází i nastavení současného motivačního systému ředitelství. Spolupracovník by totiž měl v první řadě cítit, že mu byla poskytnuta možnost spolupracovat s velkou stabilní společností, pod kterou ředitelství spadá. Navíc bude provádět kvalitní finanční poradenství, díky kterému bude pomáhat desítkám klientů. V rámci ředitelství určitě ocení kvalitní firemní prostředí a pevný kariérní řád, který mu umožní rozsáhlého kariérního růstu. Do karet spolupracovníkovi hraje i aktuální vývoj na finančním trhu a také vysoká nezaměstnanost, která mu dává možnost do svého týmu začlenit lidi, kteří mají podobné cíle jako on sám. Nicméně je potřeba aby spolupracovník počítal i s tím, že ne vždy mu bude do karet hrát současná ekonomická situace státu. Mohou totiž nastat různé situace jako například regulace a zásahy státu nebo může být nějak vážněji poškozeno jméno celé společnosti a tím samozřejmě i jeho, proto je potřeba, aby i na tyto situace byl připraven a mohl cítit oporu, proto za ním i v těchto situacích stojí velká Evropská společnost.

4.5 Současný motivační systém

Současný motivační systém se skládá z několika prvků. Díky nim je možné u spolupracovníka vyvolat motivaci. Cílem je podnítit hlavně motivaci vnitřní a jednotlivé prvky k tomu velmi napomáhají. Většinu motivačních prvků, které jsou v ředitelství, je možné jen málokdy vidět v nějaké jiné organizaci.

4.5.1 Firemní kultura

To, jak je firemní prostředí pro pracovníky důležité, je už uvedeno v kapitole 1.6 této práce, proto i management ředitelství se snaží toto prostředí vytvořit co nejlepší. Firemní kultura ředitelství je dána z velké části vizí, která je převážně zaměřená na klienta, spolupracovníka a obchodní partnery a velmi dbá na loajalitu a úzké vztahy. Proto je u spolupracovníka velmi důležité, aby byl s vizí ředitelství ztotožněn, aby znal své „PROČ“ tzn., aby znal důvod, proč pracuje právě v tomhle ředitelství, proč dělá právě tuhle práci a proč ho tato práce uspokojuje a motivuje. U klienta je velmi důležitá pomoc a hlavně dlouhodobá spokojenost. Firemní kultura je něco, co jednu firmu odlišuje od té druhé, jsou to její vlastnosti, cíle a vnitřní systémy. Ředitelství se oproti jiným firmám odlišuje svou silnou vizí, mladým nadějným kolektivem, možností poskytovat tzv. allfinanz koncept a nejen tím, viz další kapitoly.

4.5.2 Kariérní plán

Oproti jiným typům firem má společnost jednotný kariérní plán, který je pevně daný. To znamená, že každý spolupracovník předem přesně ví, co má udělat pro to, aby kariérně rostl. Každé ředitelství má kariérní plán mírně upravený pro své potřeby, provizní ohodnocení za jednu tzv. bankovní jednotku na jednotlivých pozicích zůstává pro všechna ředitelství stejné. Výše provize se pouze liší v rámci pozice, na které se spolupracovník nachází. Čím vyšší pozice, tím větší provize, viz kariérní plán v příloze PII. Od pozice VR má spolupracovník nárok na tzv. rozdílovou provizi, což je provize i z výkonu lidí v jeho týmu. Totiž nejen finanční ohodnocení za vlastní výkon a za výkony lidí v týmu, ale i možnost kariérního růstu může působit na spolupracovníka velmi motivačně. Nicméně spolupracovník musí počítat i s tím, že v kariérním plánu existuje i možnost ponížení, za opakované nesplnění podmínek pro danou pozici.

Ve společnosti existují dvě cesty, kterými má spolupracovník možnost se vydat. Tou první cestou, je cesta finančního poradenství a tou druhou cestou, je cesta manažerská, kdy spolupracovník také provádí finanční poradenství, ale jeho hlavní cílem je tvořit svůj vlastní tým, který sám povede. Čím větší tým totiž spolupracovník má, na tím vyšší pozici se může dostat. Cílem každého spolupracovníka je tvořit ze svých podřízených spolupracovníků vedoucí pracovníky a pomáhat jim tedy s jejich kariérním postupem, jen tehdy může daný manažer uspět ve své kariéře. Pro dosažení vyšší manažerské pozice je potřeba, aby prošel tzv. sledovacím obdobím a poté potvrzovacím obdobím. Jelikož se jedná o firmu struktu-

rální, je pro spolupracovníka vždy výhodnější jít cestou manažera a vést své lidi na vyšší pozice, to manažerovi zajistí nejen kariérní, ale i osobnostní a finanční růst.

4.5.3 Benefity

Téměř všechny firmy mají pro své zaměstnance nějaké benefity a v ředitelství tomu není jinak. Společnost se snaží spolupracovníkům z velké části ušetřit jejich náklady. Jelikož je neodmyslitelnou součástí práce poradce telefonování, je možné přes společnost zařídit velice výhodné neomezené tarify, a to u několika standardních operátorů, kterými jsou například Vodafone, T-mobile, O2 a další. Další věc, která neodmyslitelně patří k práci poradce, je cestování na schůzky s klienty, k tomu je potřeba mít vlastní automobil, proto společnost nabízí až o 50 % levnější výhodné operativní leasingy na nová luxusní auta značek BMW, Škoda, Mercedes, Audi a další. Pro manažery tu také existuje možnost požádat společnost o dotace na rozvoj svého týmu a budování jednotlivých kanceláří.

Dalším benefitem, který společnost nabízí je tzv. sociální program, který spolupracovník automaticky získává dosažením pozice BL. Sociální program s sebou nese nespočet výhod, kterými jsou například vyplácení následných provizí ze všech smluv, které jsou od počátku kariéry pracovníka až doteď stále aktivní. Novinkou je také automatické zřízení cestovního a úrazového pojištění od společnosti Uniqa, které pro spolupracovníka platí celoročně a celosvětově a je hrazeno společností OVB.

4.5.4 Odměnové akce

Každé ředitelství má tento prvek absolutně dobrovolný, jedná se spíše o doplnění motivačního programu, a to většinou ze strany ředitele daného ředitelství. Je to z jeho strany určitým poděkováním za odvedenou práci. Nejžádanější akcí jsou odměnové cesty do zahraničí, naposledy to byla například Malorka a Ibiza. Na cesty tohoto typu je počet volných míst omezený, proto se na ně mohou dostat jen ti nejlepší. Pravidla pro účast jsou předem známa a všichni spolupracovníci předem přesně ví, co pro to mají udělat. Takový typ odměny je může motivovat k odvádění lepších výkonů.

Další pravidelnou odměnovou akcí za jeden produkční měsíc je tzn. Silver club a Gold club, jeho pravidla a ceny byly obměněny na začátku roku 2016. Tyto akce velmi podporují motivovanost pracovníků za dané produkční období. Podmínky pro Silver club: produkce osobním výkonem minimálně 500 BJ a jedna přímá registrace nového spolupracovníka. Je možnost výběru z několika cen, tou první je košile na míru od společnosti Friendly Su-

its, s. r. o., druhou osobní konzultace s jedním z nejlepších českých lektorů a koučů, a to buď s Janem Laiblem, Miroslavem Princem, Tomášem Lukavcem nebo Milanem Skalickým. Třetí odměnou je večeře pro dva v luxusní Olomoucké restauraci Entree. Čtvrtou cenou je zážitek z třiceti minutové jízdy ve Ferrari nebo Lamborghini. Nový Gold club má za podmínky, osobní produkci minimálně 1 000 BJ. Odměnou za tak velký výkon je rozpočet 10 000 Kč na libovolnou útratu v butiku Friendly Suits, s. r. o. nebo jiných obchodních domech. Další cenou je roční členství v olomouckém luxusním centru zdraví a sportu Omega nebo roční permanentka do fitness Omega. Další velmi motivační odměnou je série osobních konzultací s kouči a lektory uvedenými v odměnách Silver clubu. Odměnou v podobě kvalitního jídla a pití je určitě i večeře pro max 10 lidí z vlastního týmu v restauraci Entree nebo v pražské luxusní restauraci Ambiente Brasileiro.

K těmto dvěma odměnám byl nedávno přidán tzv. Premium club. K jeho získání je potřeba osobní produkce v minimální výši 1 650 BJ. Je tu možnost získání odměny v podobě rozpočtu 25 000 Kč v butiku Louis Vuitton nebo Friendly Suits, na dovolenou pro dva dle vlastního výběru nebo volba mezi mobilním telefonem iPhone 6s 128 GB nebo notebookem MacBook Air. U všech třech „clubů“ je podmínkou minimálně 85% proplacenost u sepsaných smluv.

Další nepravidelnou motivační odměnou bývají akce v podobě večírků, večerí apod., pořádané partnery společnosti. Většinou se účastní zástupci daného partnera a management společnosti. Možnost dostat se na takovou akci ale mají i další spolupracovníci, což pro ně může být motivační.

4.5.5 Vzdělávací akce

Dnešní doba je nastavena tak, že oproti době minulé, člověk více prahne po znalostech a po tom, být co nejlepší. Proto většina vzdělávacích akcí v ředitelství, je pořádána pravidelně na měsíční bázi a z velké části jsou prováděny formou školení, vzdělávání a motivování. Přednášejícími jsou většinou zkušenější kolegové, kteří mají díky své cestě v tomto podnikání co předat, nebo další zajímaví lidé, kteří jsou pozváni jako hosté. Spolupracovníka může motivovat to, že místo přednášejících tam může do budoucna stát i on sám a předávat své zkušenosti ostatním.

Hlavní vzdělávací akcí ředitelství je tzv. BD Univerzita, která je pořádána BD Jiřím Coufalem a je určená pro všechny pracovníky ředitelství. Akce je rozdělena do několika částí, v první části probíhají zhruba čtyři hodinová školení, která jsou rozdělena do několika blo-

ků. V další části je pořádáno vyhlašování výsledků za uplynulý produkční měsíc a vyhlášení těch nejlepších spolupracovníků. Třetí část je tzv. neformální, kdy většinou proběhne nějaký pozdní oběd spojený s posezením do večerních hodin, nebo nějaká teambuildingová sportovní akce. Akce je hrazena z 90 % spolupracovníkem, většinou jde o poplatek 300 – 500 Kč.

Akcí pořádanou pouze několika lidmi z managementu, je tzv. GST seminář. Ten se stejně jako předchozí akce dělí do několika částí. První částí je zpravidla blok několika přednášek a tou druhou je část neformální, ve které se často hrají různé teambuildingové hry, při kterých se stmeluje tým a dochází k lepšímu poznání povahy spolupracovníků.

Další pravidelnou akcí jsou návštěvy ostatních ředitelství po celé ČR a Slovensku. Vybraní spolupracovníci mají možnost každý měsíc po uzávěrce produkčního měsíce odcestovat společně s vedením ředitelství do jiného města navštívit ostatní ředitelství. Na těchto akcích dochází k předávání zajímavého know-how a poznávání odlišného fungování jiných struktur ředitelství. Tato akce není motivační pouze pro spolupracovníky, kteří mají možnost se jí účastnit, ale i pro ty spolupracovníky, kteří by se jí rádi účastnili. Vzdělávací akce jsou hlavním prvkem, který slouží k podpoře vnější motivace ale i k vnitřní motivace, kterou se přednášející snaží probudit u spolupracovníků tím, že jsou podněcováni k přemýšlení nad svými cíly, vizích a mohou lépe poznat své silné i slabé stránky.

4.5.6 Vyhlašování (rangliste)

Rangliste je žebříček těch nejlepších spolupracovníků v rámci celé ČR, který vychází jednou za měsíc a to vždy po uzávěrce produkčního měsíce. Vidět své jméno v žebříčku těch nejlepších, může být pro spolupracovníky velmi motivační. V rámci ředitelství je možné rangliste, ale v menší podobě, průběžně sledovat na firemním portále. Tento prvek slouží z velké části k motivaci spolupracovníků, ale také v probuzení přirozené soutěživosti mezi nimi, kdy jsou schopni dosahovat lepších výkonů. Vyhlašování bývá zpravidla jednou za měsíc a závěrečné vyhlašování jednou za rok. Měsíční vyhlášení výsledků se uskutečňuje na BD Univerzitě, jak už bylo řečeno v předchozí kapitole. Roční vyhlašování mívá podobu Vánočního večírku, který má velmi slavnostní atmosféru a je pořádán formou konference, kterou vede BD Jiří Coufal. Na tuto akci jsou pozváni partneři a hlavně rodiny spolupracovníků, které mohou vidět úspěchy svého blízkého, což může být pro spolupracovníka velmi motivační.

4.5.7 Individuální konzultace

Individuální pravidelné i nepravidelné konzultace jsou brány jako ten nejvíc důležitý prvek v motivaci spolupracovníka, a také při procesu zaškolování spolupracovníka nového. Jsou důležité hlavně z důvodu vybudování úzkého vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, na který je v ředitelství kladen velký důraz. Většinou se jedná o konzultaci mezi nadřízeným a podřízeným, ale může probíhat i mezi kolegy na stejné nebo nižší pozici. Každý spolupracovník má konzultace nastaveny jinak, ale obsahem je většinou konzultace formou koučování, což slouží hlavně ke zjištění vnitřní motivace, na základě které může dál motivace probíhat. Cílem konzultace tedy není jen kontrola nebo pomoc při práci s klientem či spolupracovníkem danému člověku, ale hlavně zjištění vnitřních motivů. Působí zde jak motivace vnější v podobě povzbuzování nadřízeným, tak vnitřní v podobě koučování.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Kapitola 4. popisuje současný motivační systém ředitelství, který v ředitelství funguje už několik let, ale generace současných spolupracovníků se z velké části obměnila a tím pádem, už nemusí současný motivační systém tolik vyhovovat současným potřebám spolupracovníků. Z tohoto důvodu byl motivační systém analyzován. Analýza probíhala formou dotazníkového šetření mezi právě aktivními spolupracovníky, kterým byly předány dotazníky. Dále proběhl polostrukturovaný rozhovor s manažery ředitelství, aby byl zřetelný i pohled na motivační systém z „druhé strany“.

5.1 Analýza dotazníkového šetření

Zjištění aktuální motivovanosti spolupracovníků v ředitelství proběhlo metodou dotazníkového šetření. Dotazníků bylo distribuováno celkem 35 kusů a byly poskytnuty téměř všem právě aktivních pracovníků spolupracovníkům, kromě pěti lidí, kteří spadají do managementu ředitelství. Návratnost dotazníků byla téměř 83%, což znamená, že celkem 29 pracovníků vyplněný dotazník odevzdalo v předem určeném termínu, vhodném pro jeho vyhodnocení. Poměrně vysoká návratnost dotazníků byla pravděpodobně způsobena menším počtem respondentů a také anonymitou dotazníku.

Dotazník obsahuje celkem 32 otázek. Otázky jsou jak uzavřené, tak otevřené. Dotazník je strukturován do několika sekcí zaměřených na jednotlivé prvky aktuálního motivačního systému ředitelství. Poslední čtyři otázky, jsou zaměřeny pouze na zjištění všeobecných informací o respondentovi. Výstupy z tohoto dotazníkového šetření poslouží jako základ pro tvorbu projektu zlepšení motivačního systému v ředitelství. Vypovídací hodnota dotazníků potvrzuje nebo vyvrací tyto výzkumné otázky:

VO1: Ovlivňují kolektiv a vztahy na pracovišti, alespoň u 50 % spolupracovníků, jejich motivaci?

VO2: Je současný kariérní plán, alespoň pro 50 % spolupracovníků motivační?

VO3: Postrádá alespoň 50 % spolupracovníků v ředitelství nějaké firemní benefity?

VO4: Změnilo by alespoň 50 % spolupracovníků něco na odměnových akcích?

VO5: Jsou pořádané vzdělávací akce pro většinu spolupracovníků motivační?

VO6: Je porovnávání se s ostatními na Rangliste, pro více než 70 % spolupracovníků, motivační?

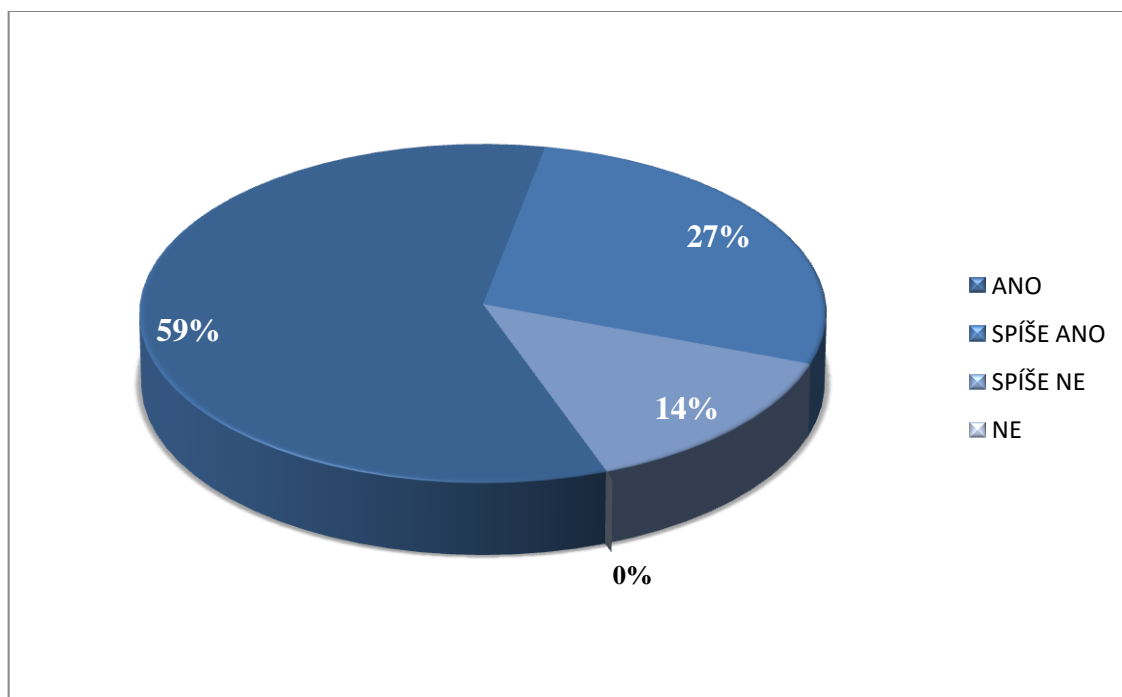
5.1.1 Výsledky celkové spokojenosti s firemní kulturou

Tato sekce otázek měla za cíl zjistit, jestli jsou vůbec spolupracovníci spokojeni s pozicí na, které se aktuálně nacházejí. Z grafu vyplývá, že pracovníci na současných pozicích jsou převážně spokojeni. Zbylá část spokojena není. To je s velkou pravděpodobností dáno tím, že se snaží dále růst a aktuální pozice jim už nestačí. Naštěstí kariéerní plán jim tuto možnost umožňuje.

Důležité bylo také zjistit, proč si spolupracovníci pro své působení zvolili právě tohle ředitelství. V dotaznících každý spolupracovník vypsál několik svých důvodů. Tím nejfrekventovanějším důvodem byl kolektiv, na kterém si ředitelství velmi zakládá, proto je dobře, že to vnímají stejně i spolupracovníci.

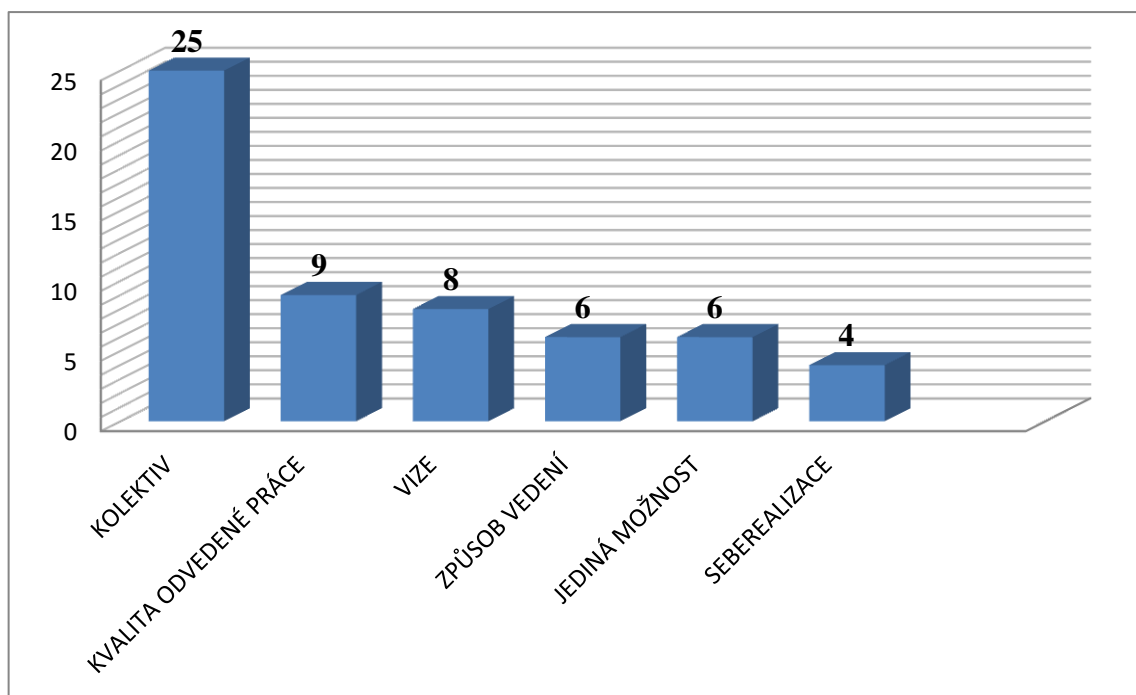
Jelikož silná vize firmy je velmi důležitá, jsou výsledky dotazníků pro ředitelství velmi potěšující. Protože více jak polovina dotázaných se s vizí ztotožňuje a pouze 10 % dotázaných si vizí ředitelství není úplně jistá.

Otázka č. 1: Je pro Vás práce na současné pozici zajímavá?



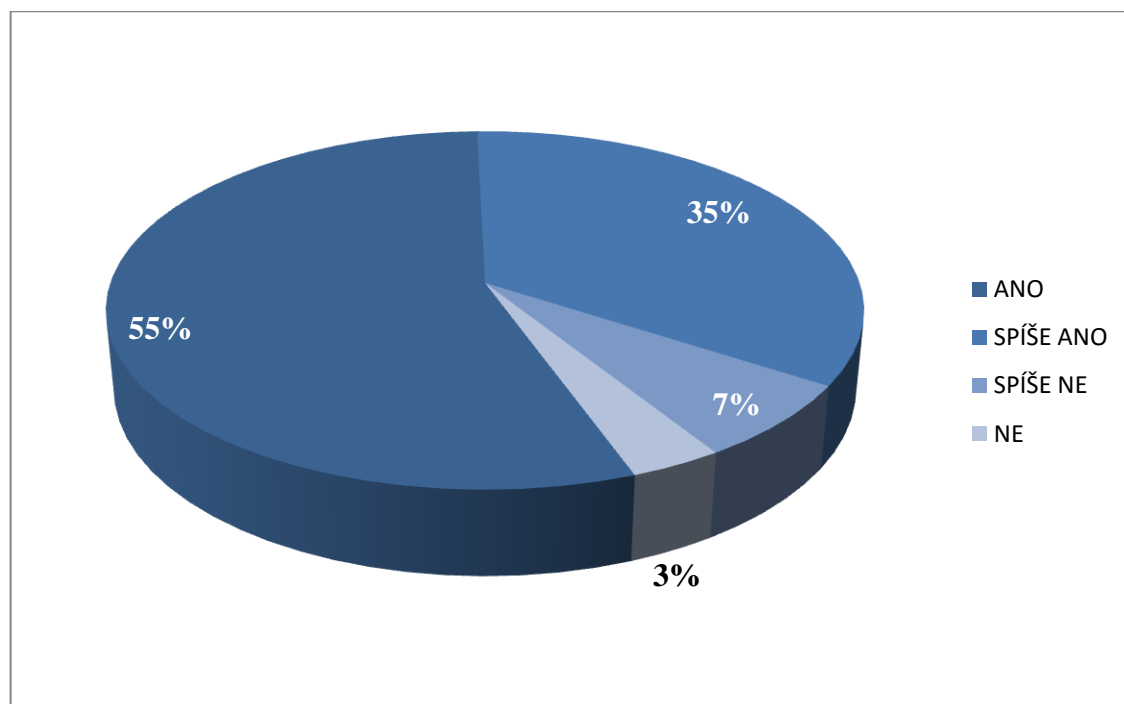
Obrázek 7 Atraktivita současné pozice pro pracovníka (vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Z jakého důvodu spolupracujete právě s tímto ředitelstvím?



Obrázek 8 Důvody spolupráce s ředitelstvím (vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Ztotožňujete se s vizí ředitelství?



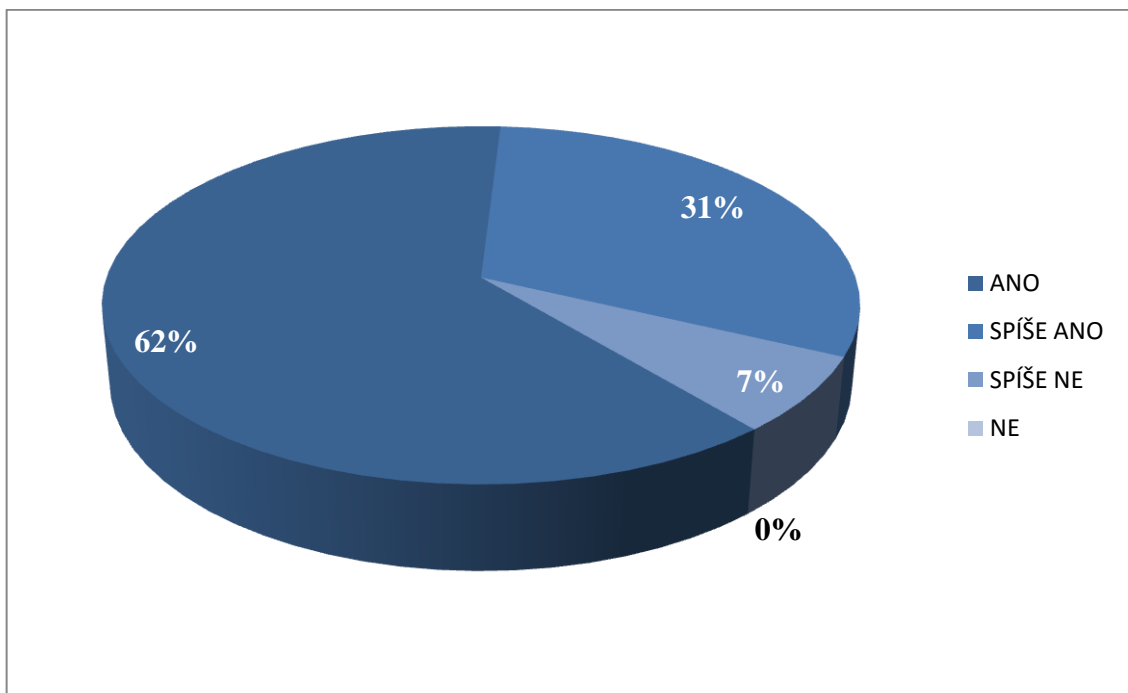
Obrázek 9 Ztotožnění se spolupracovníků s vizí ředitelství (vlastní zpracování)

5.1.2 Výsledky celkové spokojenosti s kariérním plánem a odměňováním

Tato sekce měla za cíl zjistit, jestli jsou spolupracovníci celkově spokojeni s nastavením kariérního plánu v ředitelství a zda by na něm něco změnili. Jelikož je kariérní plán pevně stanovený, není úplně možné ho úplně měnit, proto je nastaven tak, aby z větší části vyhovoval většině. Tomu odpovídá i fakt, že 90 % respondentů odpovědělo, že jim nastavení vyhovuje. Zbýlých pár dotázaných mělo možnost svěřit se se svou nespokojeností v dalších otázkách.

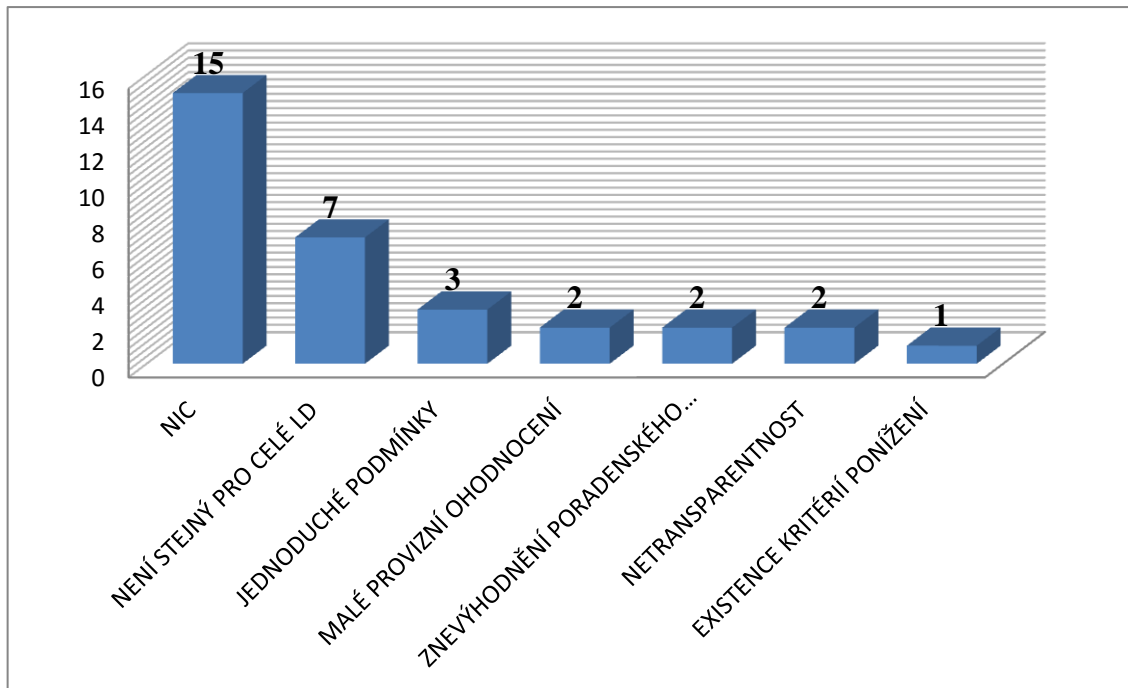
Cílem otázky bylo zjistit, co konkrétně spolupracovníci hodnotí jako nepovedené v kariérním plánu. Měli za úkol vyjádřit svůj názor a ten nejčastější byl, že by na kariérním plánu neměnili nic. Pouze párkrát bylo v odpovědích uvedeno, že by byli pro zavedení stejných podmínek pro celé LD. S tím korespondovaly i odpovědi z následující otázky, co by na kariérním plánu konkrétně změnili.

Otázka č. 4: Vyhovuje Vám kariérní plán v ředitelství?



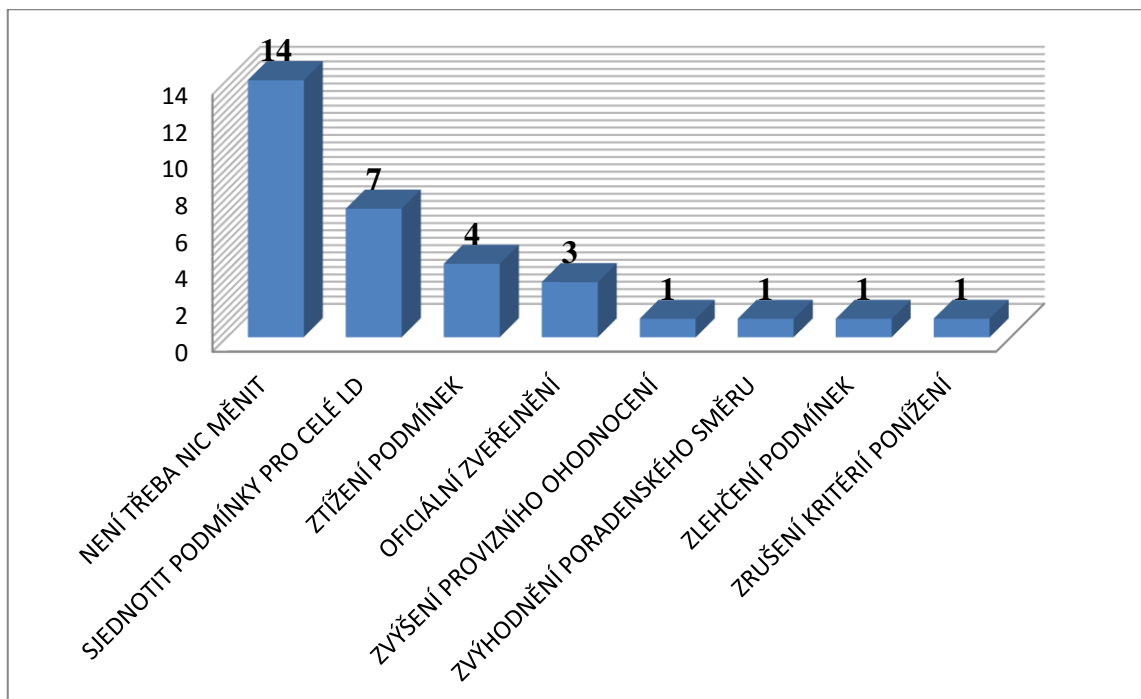
Obrázek 10 Spokojenost s kariérním plánem (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Uved'te, co hodnotíte v kariérním plánu záporně?



Obrázek 11 Nespokojenost pracovníků s kariérním plánem (vlastní zpracování)

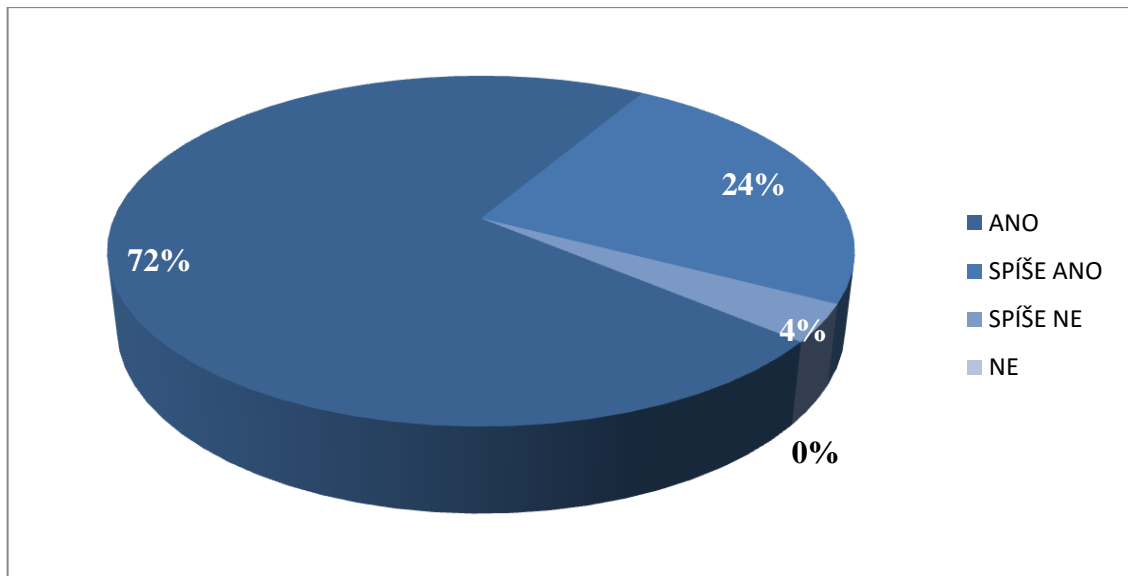
Otázka č. 6: Jak byste kariérní plán změnil/a?



Obrázek 12 Návrhy na změnu kariérního plánu (vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Vnímáte systém odměňování (provizní systém) jako spravedlivý?

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli spolupracovníkům připadá ohodnocení za odvedenou práci spravedlivé. Výsledky ukázaly, že ano, protože odpověď ano, uvedlo 21 respondentů z celkového počtu 29 a odpověď spíše ano, uvedlo respondentů 7. Dvakrát se objevila odpověď spíše ne a odpověď ne nezvolil ani jeden z respondentů.



Obrázek 13 Spravedlivost systému odměňování (vlastní zpracování)

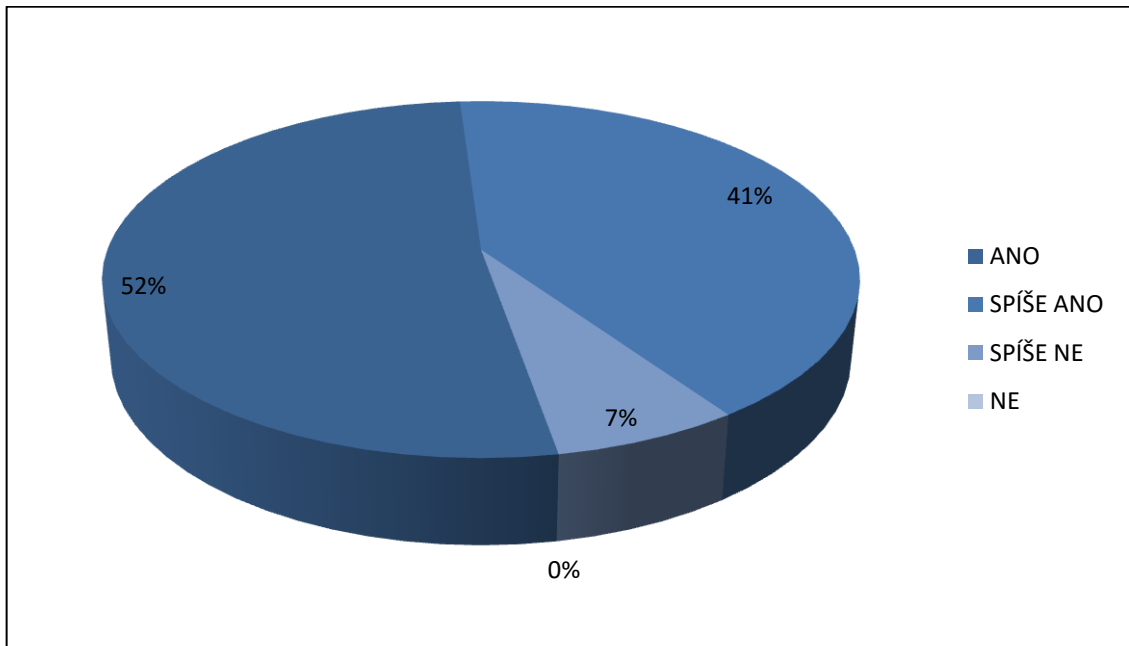
5.1.3 Výsledky celkové spokojenosti s nabízenými benefity

Tato sekce otázek měla za cíl zjistit, jestli jsou spolupracovníci spokojeni se spektrem nabízených benefitů a jestli je vůbec motivují, popřípadě jestli nějaké benefity postrádají. Fakt, že jsou pro spolupracovníky motivující i benefity, ukazuje to, že množství zaškrtnutých odpovědí ano a spíše ano, volilo celkem 27 respondentů z 29. U zbylé části respondentů je lepší zaměřit motivaci na jiné faktory.

Jako nejvíce motivační faktor připadá respondentům sociální program od pozice BL, který určitě nabízí nespočet výhod pro manažera na této pozici. Na dalším místě jsou to operativní leasingy, kdy je pracovníkům umožněno vlastnit luxusní nový vůz za poloviční cenu s veškerým servisem. Samozřejmě množství benefitů je v ředitelství omezeno, proto otázka číslo 10 měla za cíl zjistit, co konkrétního spolupracovníci postrádají. Nicméně výsledek byl překvapující, kdy 80 % dotázaných nepostrádá žádné další benefity a tím pádem je

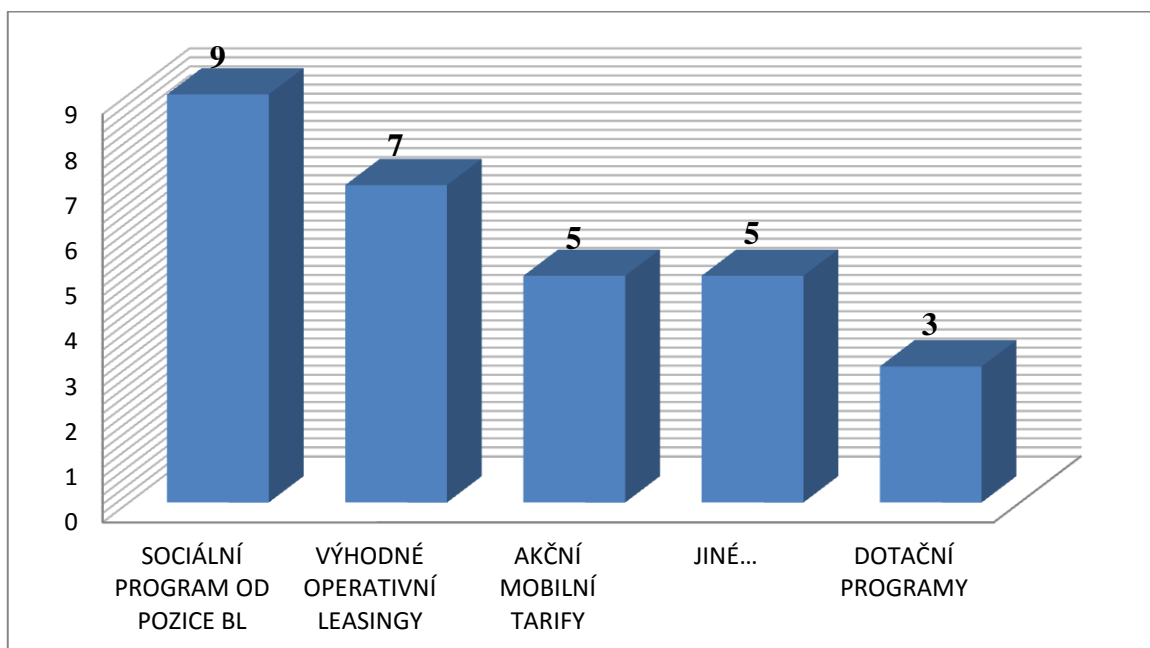
se současným nastavením spokojeno. To znamená, že není potřeba spolupracovníky nijak více motivovat na materiální věci.

Otázka 8: Jsou pro Vás benefity, které Vám ředitelství nabízí, motivující?



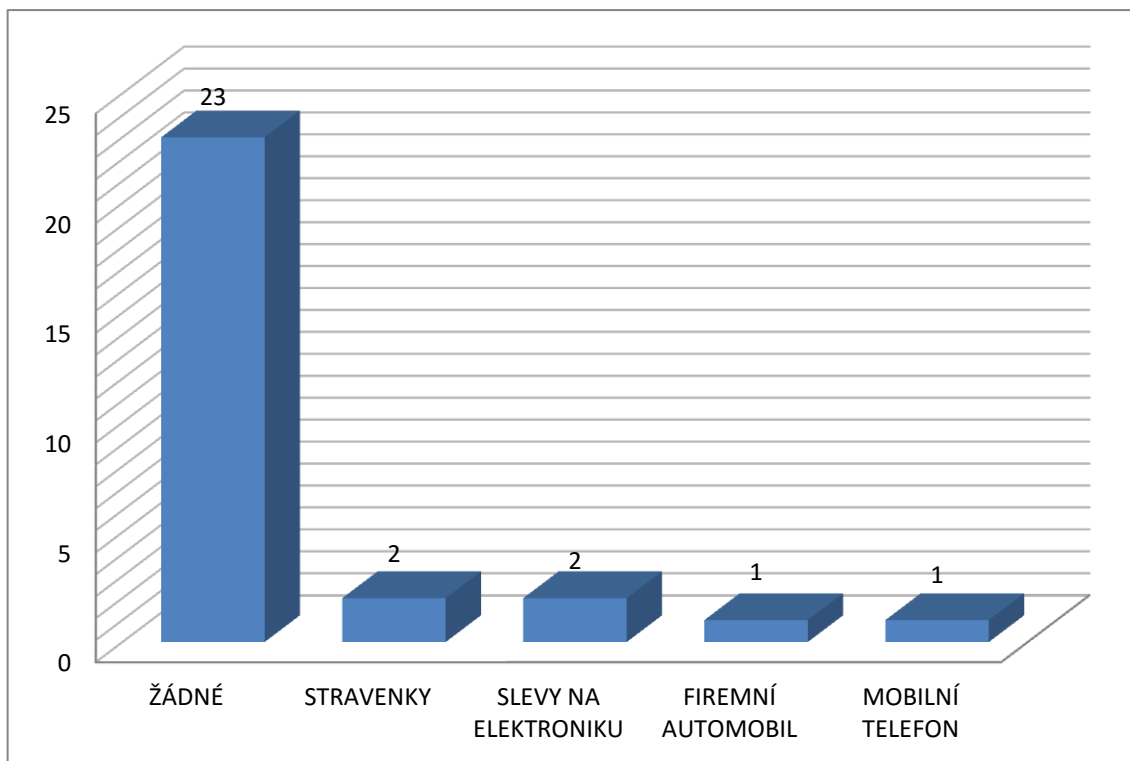
Obrázek 14 Spokojenost s nabízenými benefity (vlastní zpracování)

Otázka 9: Které benefity Vás nejvíce motivují?



Obrázek 15 Nejvíce motivující benefit v ředitelství (vlastní zpracování)

Otázka 10: Uveďte, které benefity v motivačním systému postrádáte:

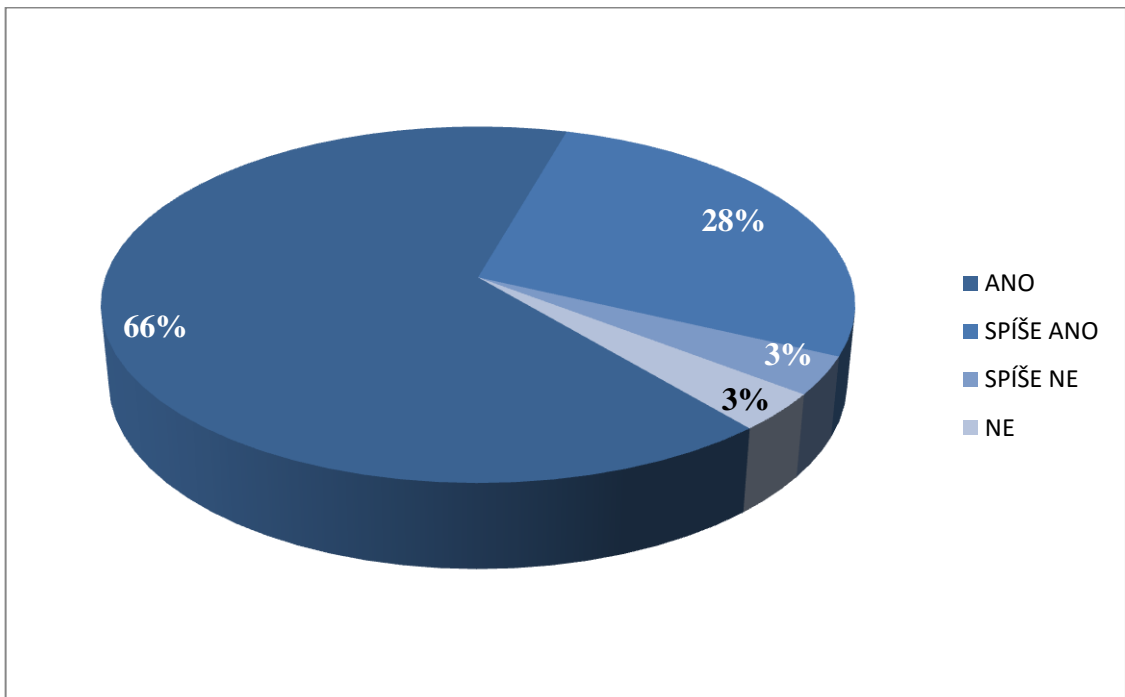


Obrázek 16 Benefity, které v řízení chybí (vlastní zpracování)

5.1.4 Výsledky celkové spokojenosti s odměňovacími akcemi

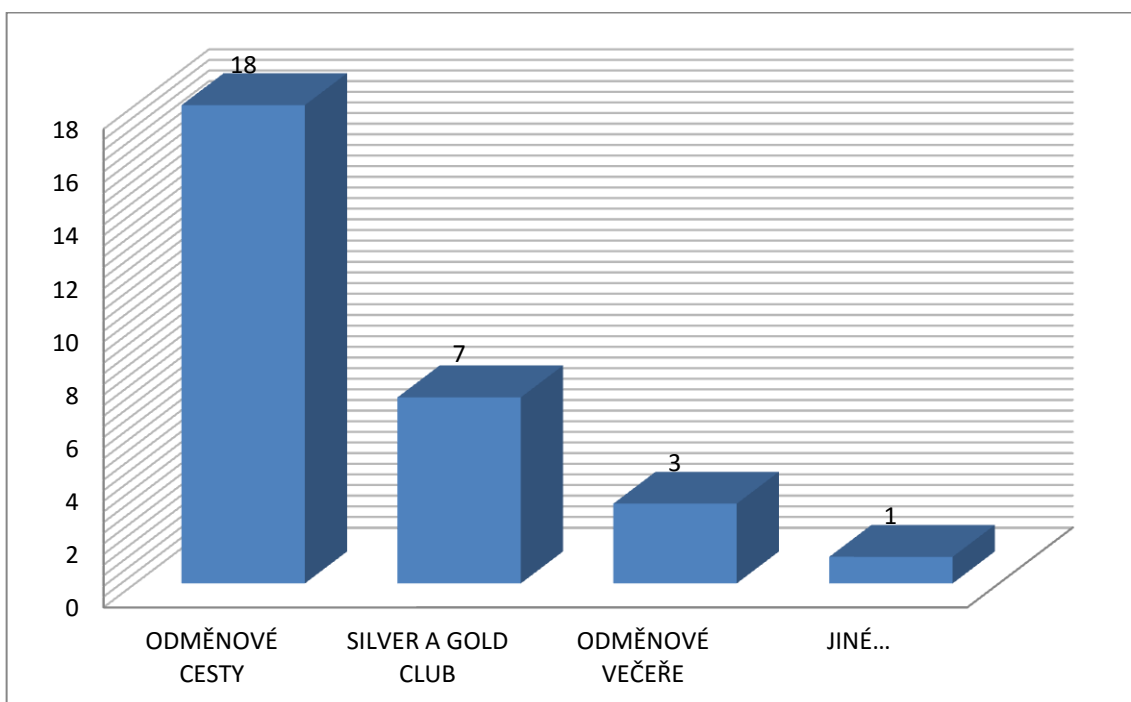
Tato sekce otázek měla za cíl zjistit, jestli spolupracovníky vůbec motivuje množství pořádaných odměňovacích akcí, a které jsou pro ně nejvíce motivační. Přes 90 % respondentů odpovědělo ano, že akce pro ně určitě motivační jsou nebo spíše ano, že motivační jsou. Podle výsledků jako nejvíce motivační akce vyšly cesty do zahraničí neboli odměňovací cesty, které jsou pořádány jako určitý způsob poděkování spolupracovníkům za odvedenou práci od ředitele. Důležité bylo také zjištění, že by na nastavení odměňovacích akcí 60 % dotázaných nic nemělo. Zbylá část dotázaných by pozměnila pravidla, kritéria a počet míst pro nominace.

Otázka č. 11: Jsou pro Vás odměňovací akce v řízení motivační?

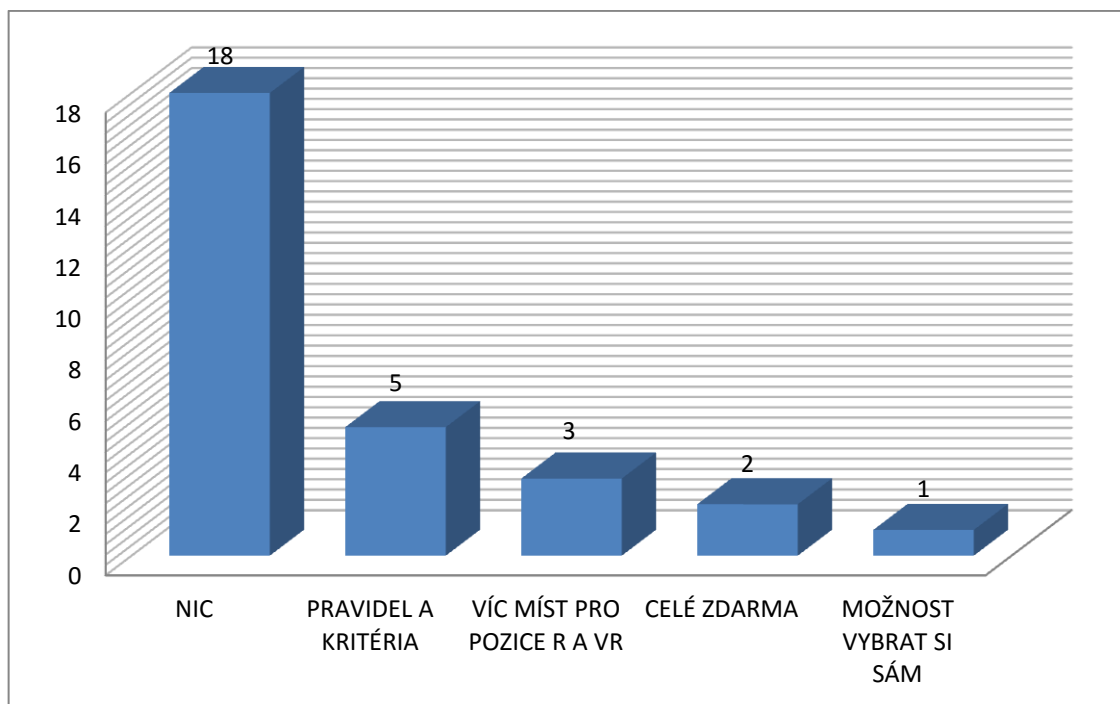


Obrázek 17 Motivace pracovníků na odměňovací akce (vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Které odměňovací akce Vás nejvíce motivují?



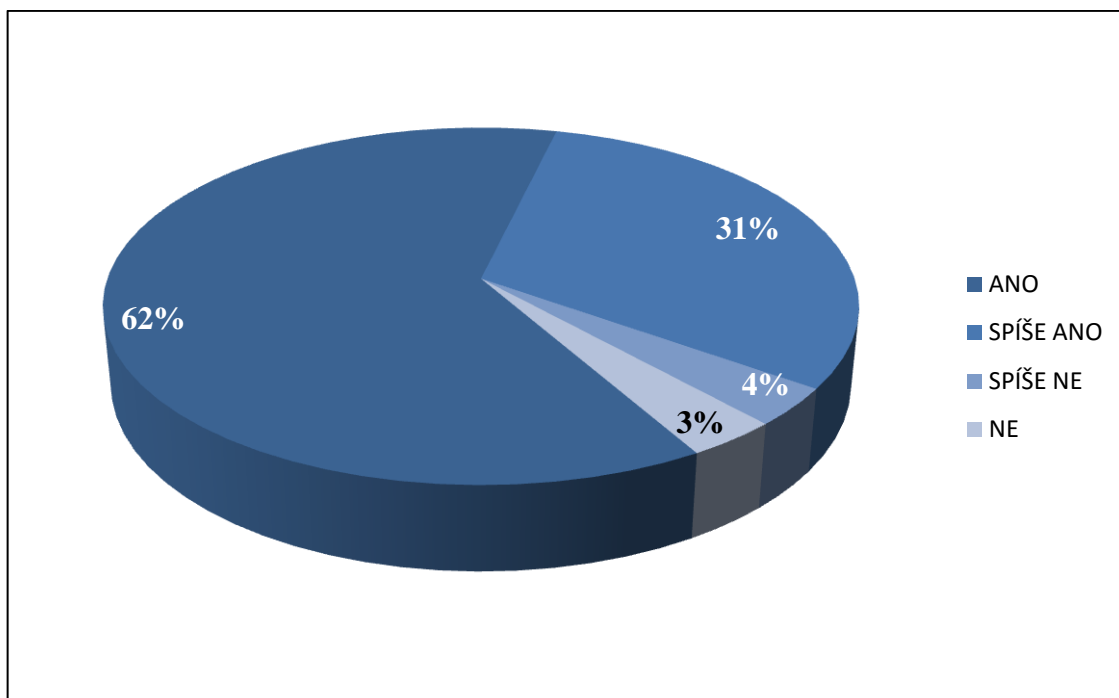
Obrázek 18 Nejvíce motivační odměňovací akce (vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Co byste na odměnových akcích změnil/a?**Obrázek 19 Návrh na změnu odměnových akcí (vlastní zpracování)****5.1.5 Výsledky celkové spokojenosti se vzdělávacími akcemi**

Jelikož je v ředitelství pořádána velká spousta vzdělávacích, školících a motivačních akcí, proto měla tato sekce otázek za cíl zjistit, jestli spolupracovníky tento typ akcí motivuje a co by na něm popřípadě pozměnili. Výsledky byly naprosto jasné, že vzdělávací akce jsou určitě velmi motivující pro většinu spolupracovníků. Těmi nejvíce motivačními akcemi jsou určitě pravidelně pořádána BD Univerzita a nepravidelně pořádané návštěvy ostatních ředitelství, kde dochází k výměně důležitého know-how v tomto typu podnikání.

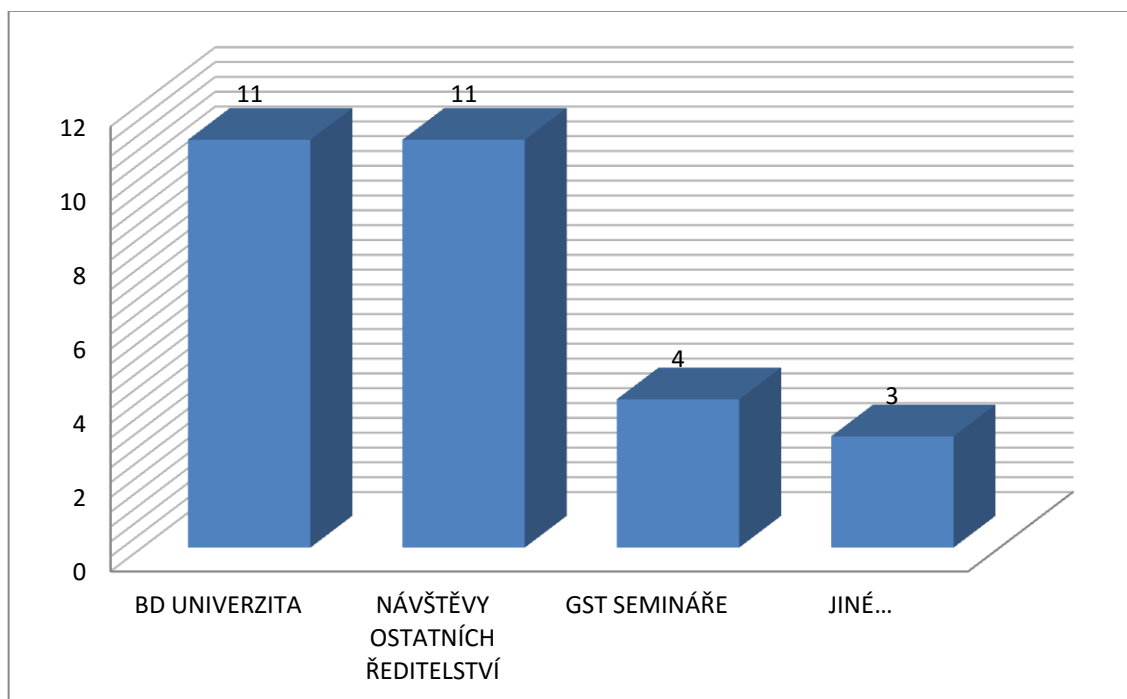
To, jak jsou momentálně vzdělávací akce nastaveny, vyhovuje většině respondentům, nicméně nápadů na změnu bylo uvedeno více a určitě tyto nápady stojí za zmínku a za zamyslením se nad nimi. Respondentům by vyhovovalo, kdyby vzdělávací akce byly pořádány mimo standardní místa jejich konání a aby přednášky byly pojaty formou workshopu a byly více zaměřeny na praxi. Pro několik respondentů by bylo lepší častější obměňování obsahu a častější zvaní zajímavých hostů.

Otázka č. 14: Motivují Vás vzdělávací akce v ředitelství?



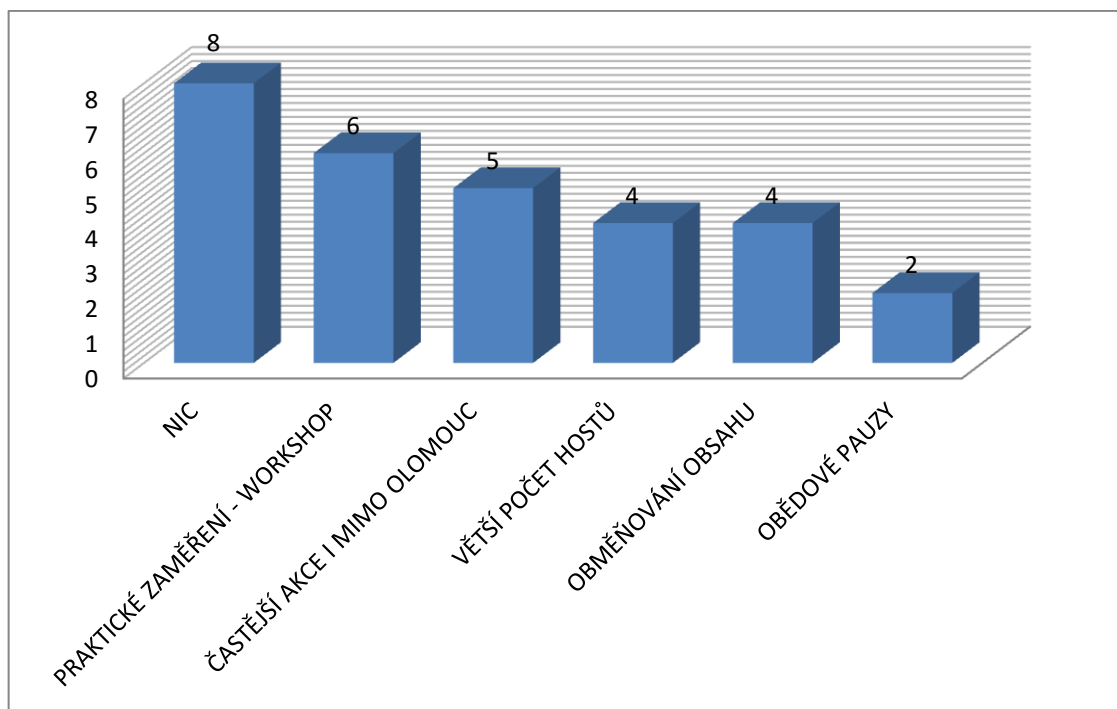
Obrázek 20 Motivují spolupracovníky vzdělávací akce (vlastní zpracování)

Otázka č. 15: Které vzdělávací akce Vás nejvíce motivují?



Obrázek 21 Nejvíce motivující vzdělávací akce (vlastní zpracování)

Otázka č. 16: Co byste na vzdělávacích akcích změnil/a?



Obrázek 22 Navrhované změny vzdělávacích akcí (vlastní zpracování)

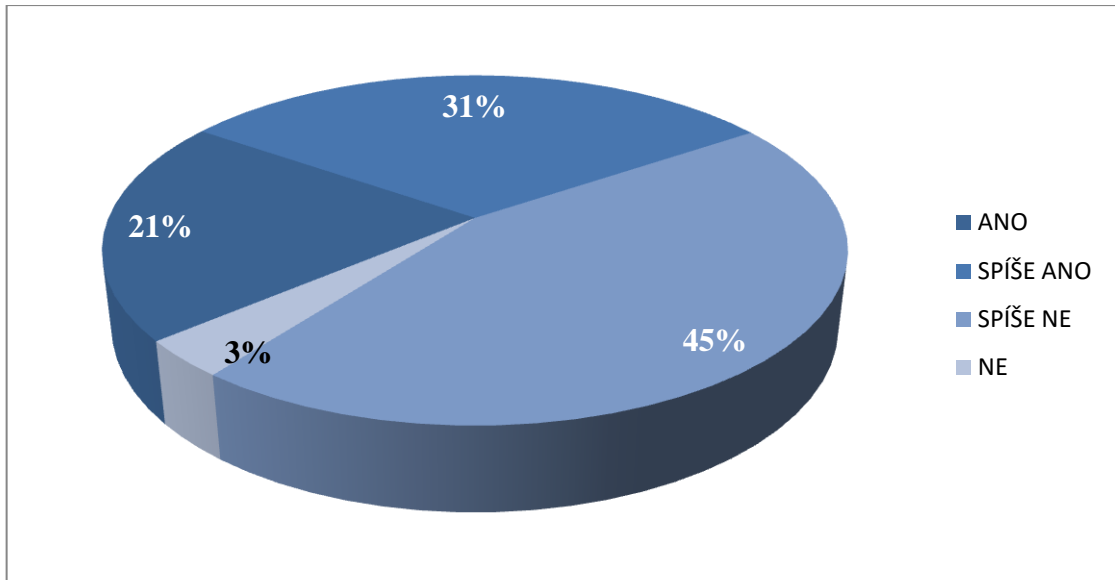
5.1.6 Výsledky celkové spokojenosti s vyhlásováním

Tato sekce otázek měla za cíl zjistit, jestli vyhlásování a celkově porovnávání se s ostatními spolupracovníky, na respondenty působí motivačně, popřípadě co by rádi změnili na vyhlásování výsledků. Vyhlásování výsledků na Rangliste zřejmě není pro spolupracovníky tím nejvíce motivačním faktorem, jelikož téměř polovina z nich označila odpověď spíše ne nebo ne. Nicméně vyhlásování těch nejlepších na různých akcích, např. na BD Univerzitě, je pro ně motivační poměrně dost, jelikož pouze 5 spolupracovníků zvolilo odpověď spíše ne nebo ne.

To, jak je momentálně vyhlásování nastaveno, vyhovuje 17 respondentů, kteří by nic na akci neměnili. Nápadů na změnu, ale bylo uvedeno více. Za zmínku určitě stojí návrh udělovat nějaká ocenění ať už putovní nebo klasické poháry. Dále oceňovat spolupracovníky spíš za pomoc klientovi nikoliv pouze za počet BJ. To, že by pár lidí prodloužilo frekvenci, za kterou je vyhlásování prováděno, může vést k tomu, že by si spolupracovníci, získaného prvenství a ocenění vážili více. Pár lidí by dokonce vyhlásování úplně zrušilo nebo alespoň

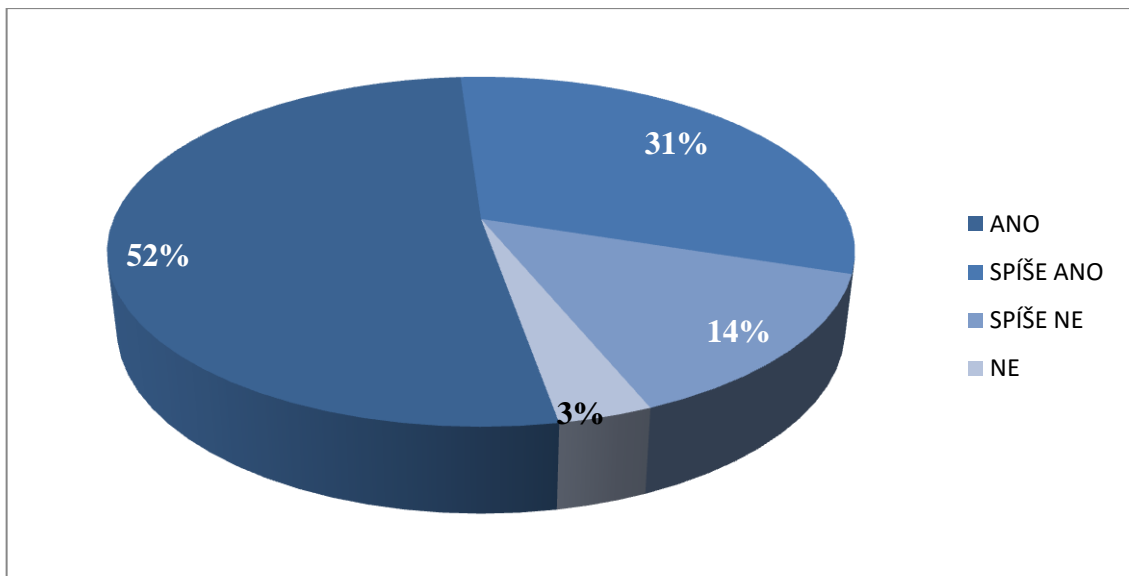
zkrátilo. Celkem 3 krát se objevil názor, že by bylo dobré z této akce udělat větší show, aby si vyhlášení spolupracovníci svoji chvíli slávy více užili a cítili se jedinečně.

Otázka č. 17: Motivuje Vás porovnávání se s ostatními spolupracovníky na Rangliste?

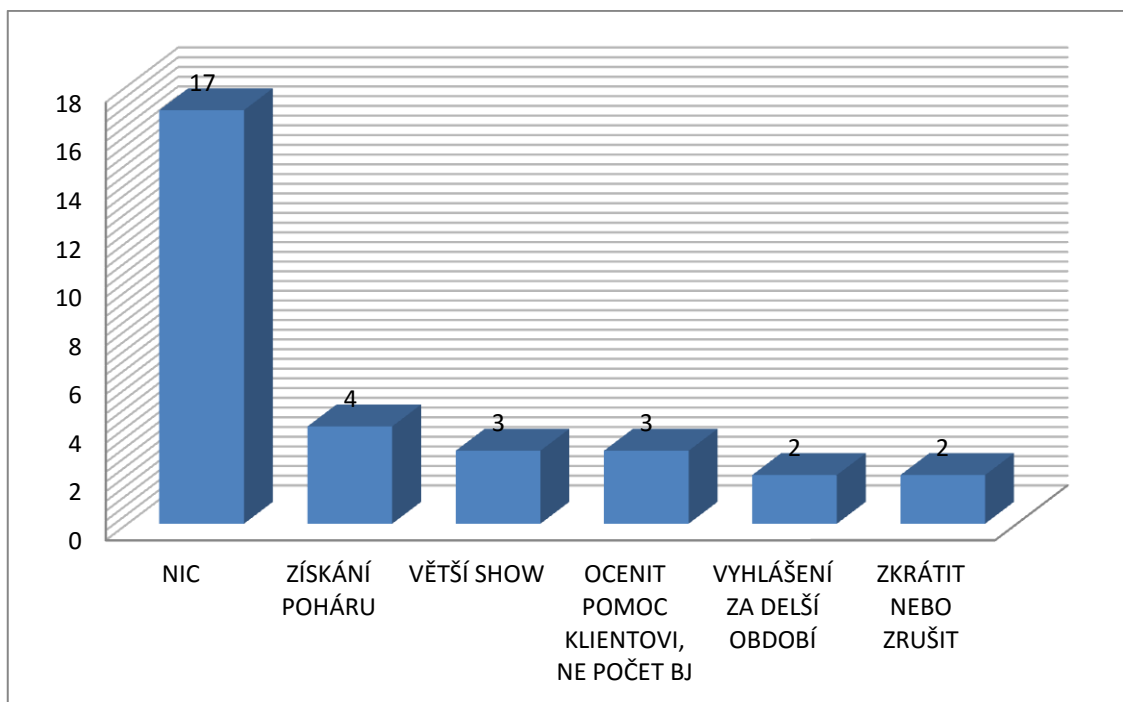


Obrázek 23 Je Rangliste dostatečně motivující (vlastní zpracování)

Otázka č. 18: Je pro Vás vyhlásování nejlepších spolupracovníků na akcích motivační?



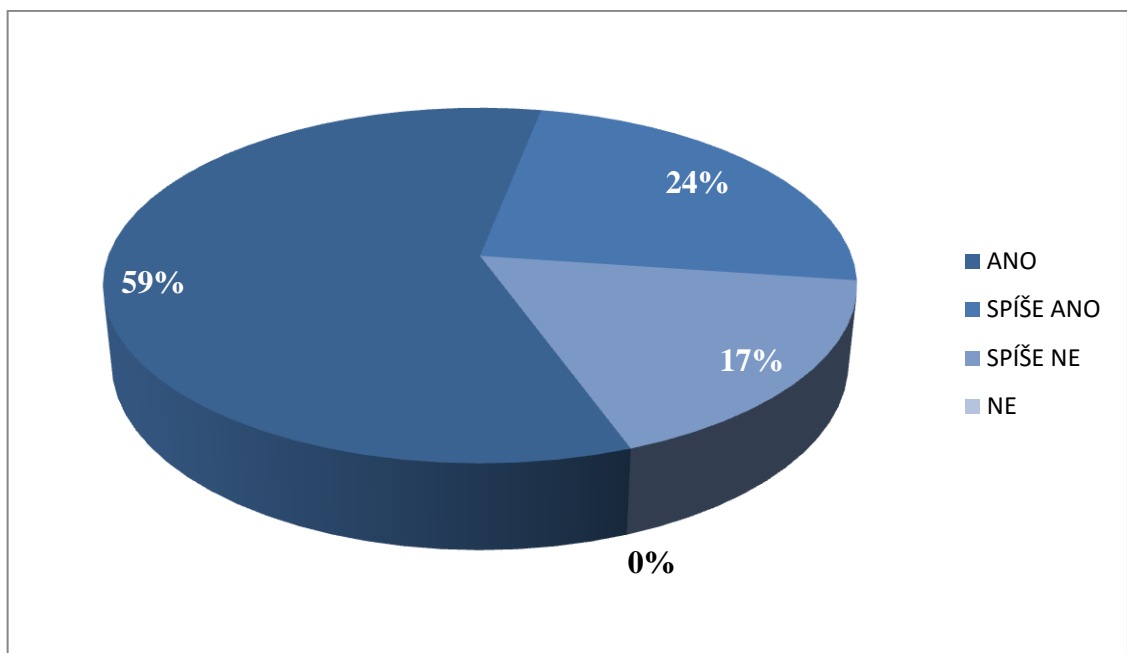
Obrázek 24 Je vyhlásování dostatečně motivační (vlastní nastavení)

Otázka č. 19: Co byste na vyhlášení změnil/a?**Obrázek 25** Navrhované změny vyhlášení výsledků (vlastní zpracování)**5.1.7 Výsledky celkové spokojenosti s individuálními konzultacemi**

Tato sekce otázek měla za cíl zjistit, jestli osobní konzultování s vedoucími a ostatními spolupracovníky vede k větší motivovanosti, pokud ne, co by se na konzultacích mělo změnit. Výsledkem je, že individuální konzultace jsou pro spolupracovníky určitě velmi motivující, protože celkem 24 respondentů zvolilo odpověď ano nebo spíše ano a 18 lidí uvedlo, že by na konzultacích nic neměnilo.

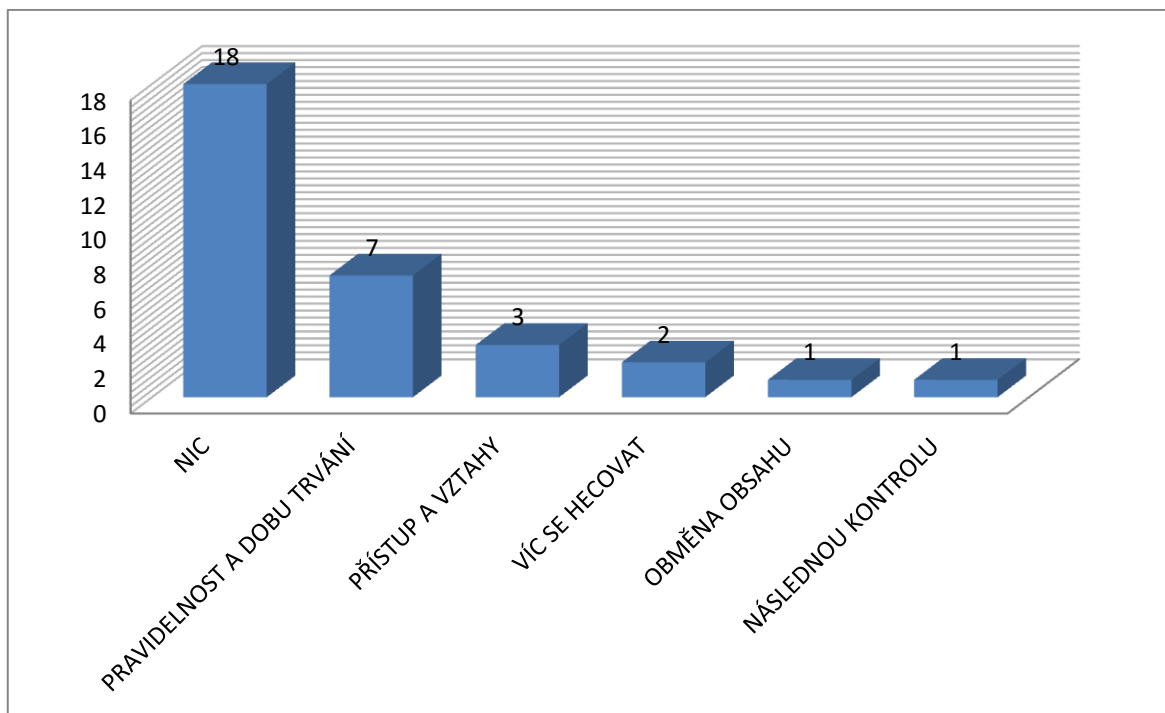
Každý spolupracovník má konzultace nastaveny jinak, proto názory nejdou brát jako dogma, kterým by se mělo řídit. Pár dotázaných by z konzultací udělalo pravidelnou událost a prodloužilo jejich dobu trvání. Někteří by zase byli pro, kdyby byly konzultace více o budování vztahu. Jiní by chtěli pojmout konzultace jako prostor pro velkou dávku motivace a aby v nich vedoucí probudili určitý hec pro větší výkon. Párkrát také bylo uvedeno, že by bylo dobré, kdyby se občas pozměnil obsah, který už může spolupracovníkům, kteří jsou v říditelství delší dobu, přijít stále omílaný dokola. Věcným nápadem bylo to, že by se mělo následně více dbát na kontrolu zadaných úkolů na konzultacích, což by přidalo těmto úkolům na vážnosti.

Otázka č. 20: Motivují Vás individuální konzultace s Vaším vedoucím?



Obrázek 26 Motivují pracovníky konzultace (vlastní zpracování)

Otázka č. 21: Co byste na individuálních konzultacích s Vaším vedoucím změnil/a?

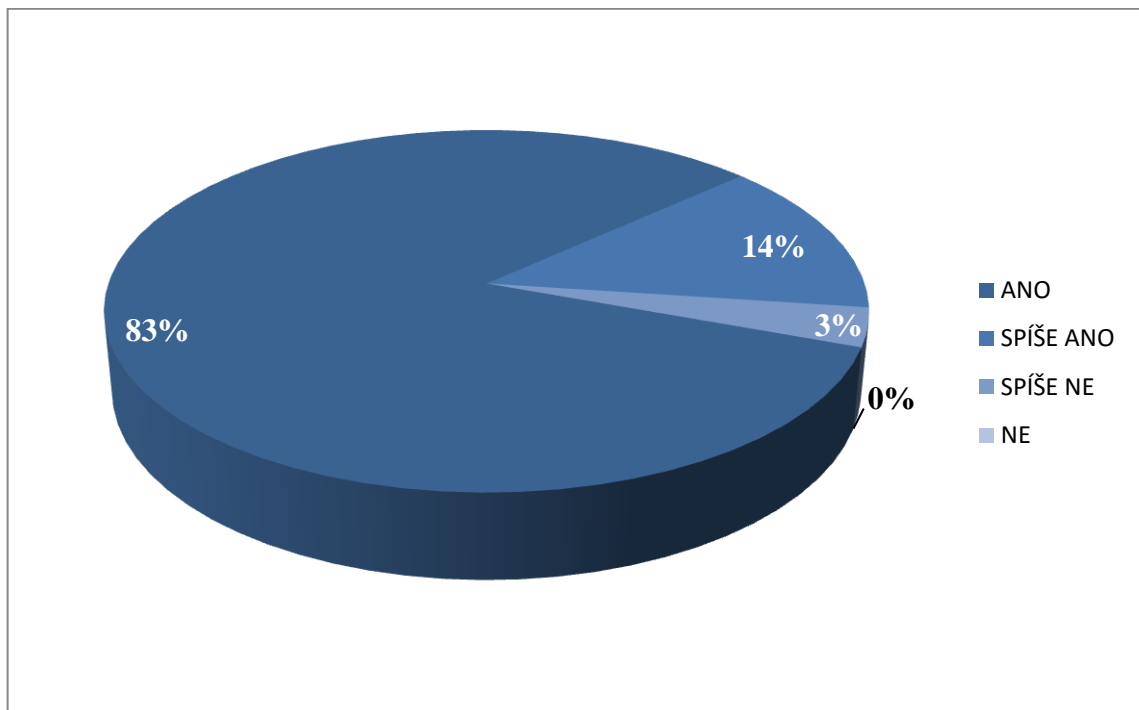


Obrázek 27 Návrh změny individuálních konzultací (vlastní zpracování)

5.1.8 Výsledky celkové spokojenosti se spoluprací a vztahy

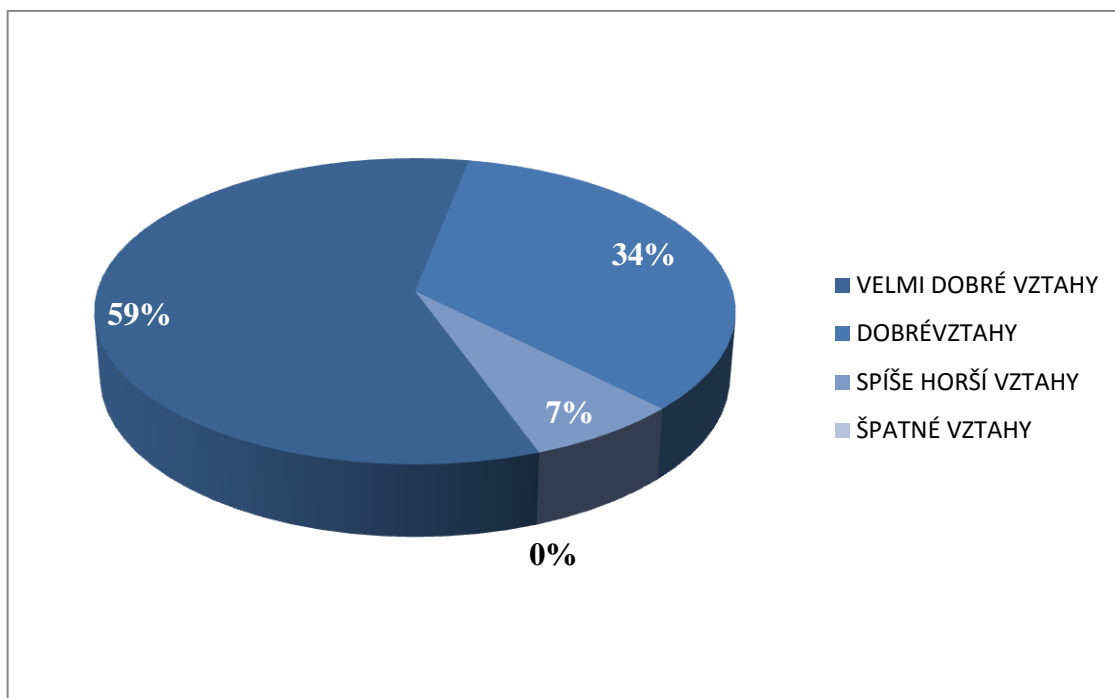
Tato sekce otázek měla za cíl zjistit, jestli jsou vztahy na pracovišti pro spolupracovníky důležité. Jestli mají důvěru ke svým nadřízeným a jestli cítí náležitou podporu. Naprostá většina se shodla na tom, že vťahy na pracovišti jsou to nejdůležitější. Většina respondentů odpověděla, že mají výborné vztahy se svými vedoucími i s ostatními kolegy. Co se týče spolupráce, tak také většina respondentů vidí náležitou ochotu spolupracovat, což je možná dáno dávkou důvěry, kterou cítí ke svým vedoucím, kteří jim i podle výsledků dávají dostatečnou podporu.

Otázka č. 22: Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité?



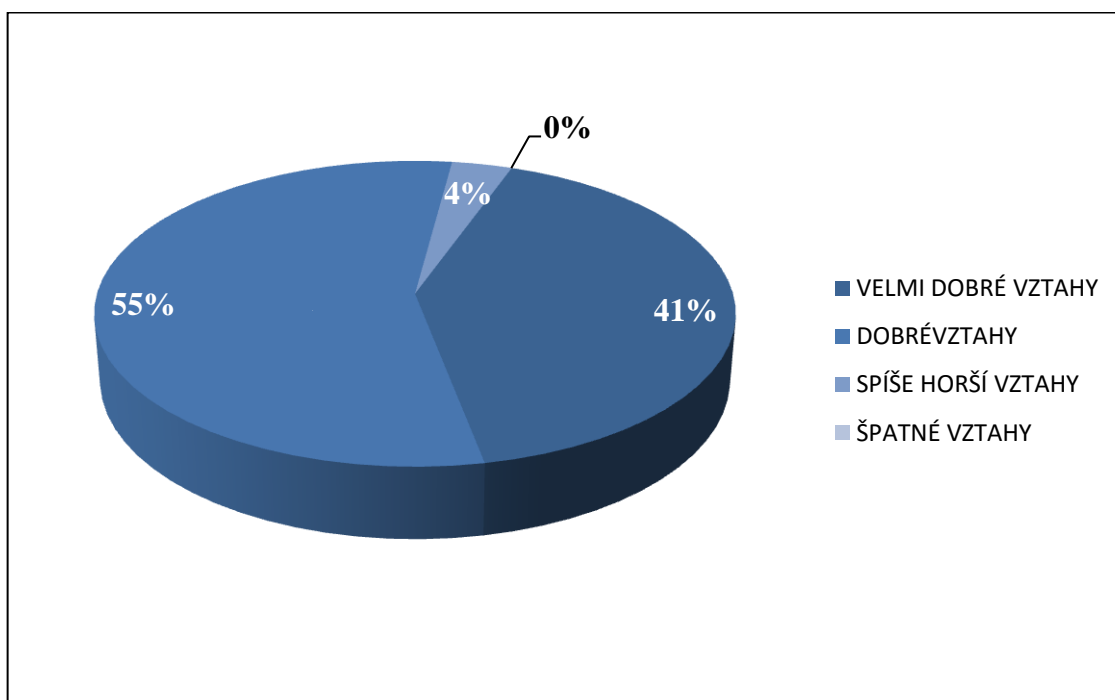
Obrázek 28 Jsou důležité dobré vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

Otázka č. 23: Jak hodnotíte vztahy s nadřízenými pracovníky?



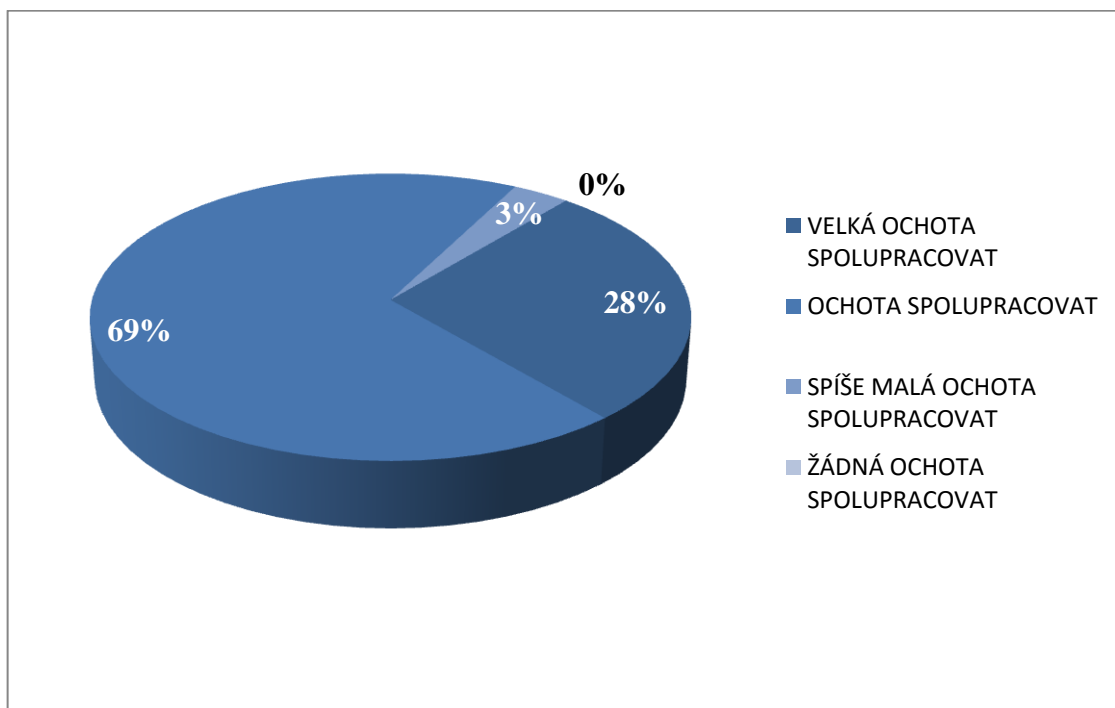
Obrázek 29 Hodnocení vztahů s nadřízenými (vlastní zpracování)

Otázka č. 24: Jak hodnotíte vztahy mezi kolegy?



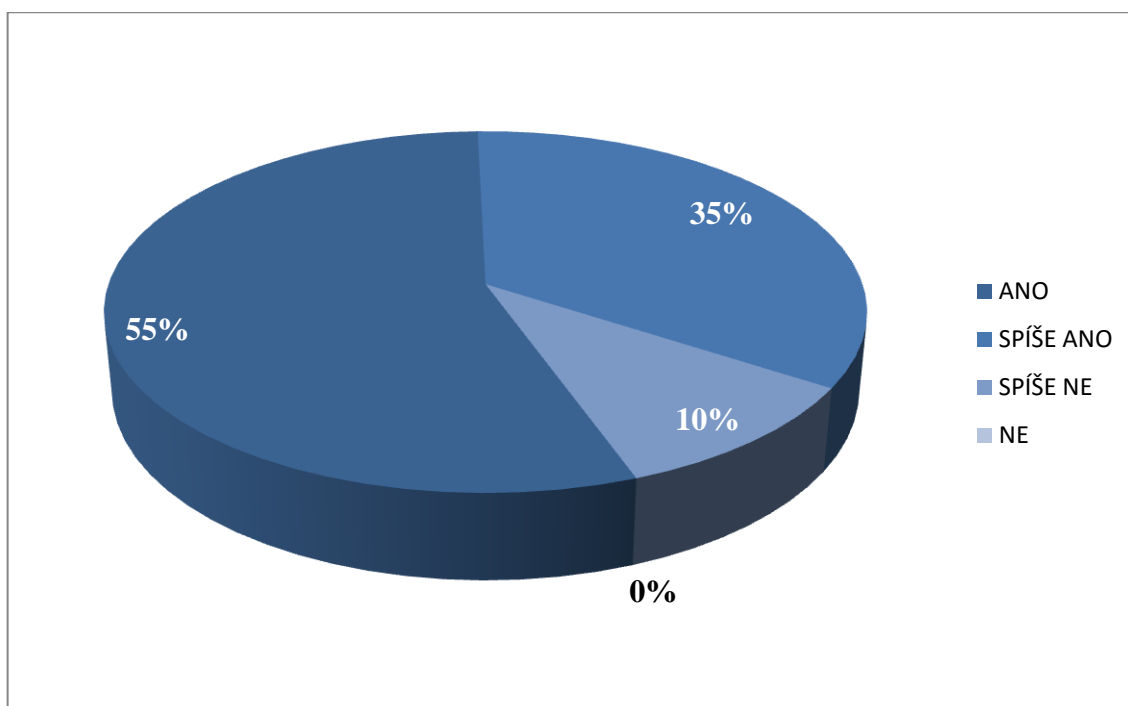
Obrázek 30 Hodnocení vztahů s kolegy (vlastní zpracování)

Otázka č. 25: Jak hodnotíte firemní prostředí z hlediska spolupráce?



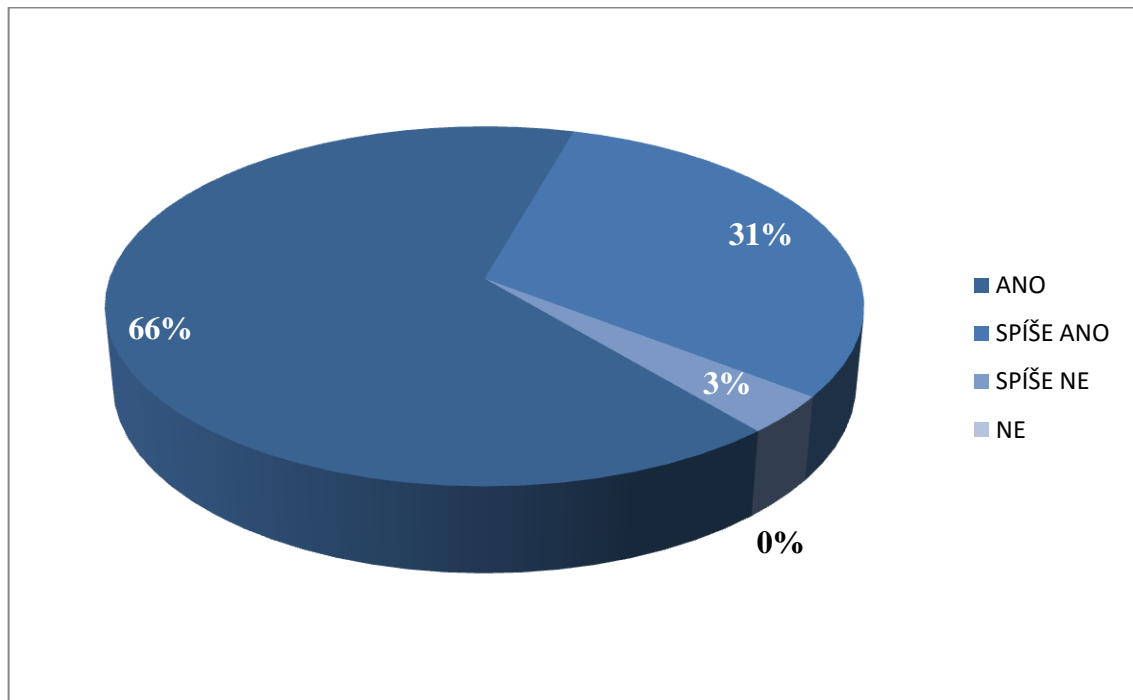
Obrázek 31 Hodnocení ochoty spolupráce s nadřízenými (vlastní zpracování)

Otázka č. 26: Důvěřujete nadřízeným?



Obrázek 32 Panuje důvěra mezi nadřízeným a podřízeným (vlastní zpracování)

Otázka č. 27: Cítíte podporu od nadřízených?



Obrázek 33 Pociťují podřízení podporu od nadřízených (vlastní zpracování)

5.1.9 Vyhodnocení motivačních faktorů

Tato tabulka měla za cíl zjistit, které faktory spolupracovníky opravdu nejvíc motivují. Žádné průměrné hodnocení faktorů nekleslo pod známku 3, což znamená, že má cenu tyto motivační prvky v řízení uchovat. Nejvyšší ohodnocení měla pomoc lidem a možnost vzdělávání se. Nejnižší průměrné hodnocení měly nabízené firemní benefity.

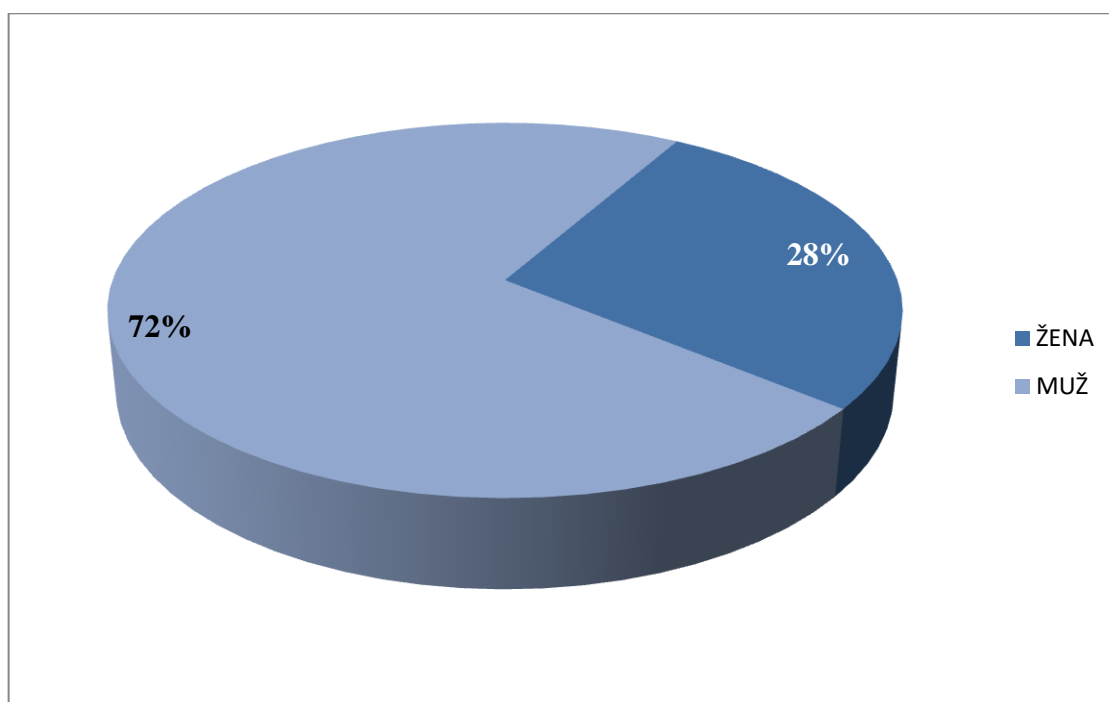
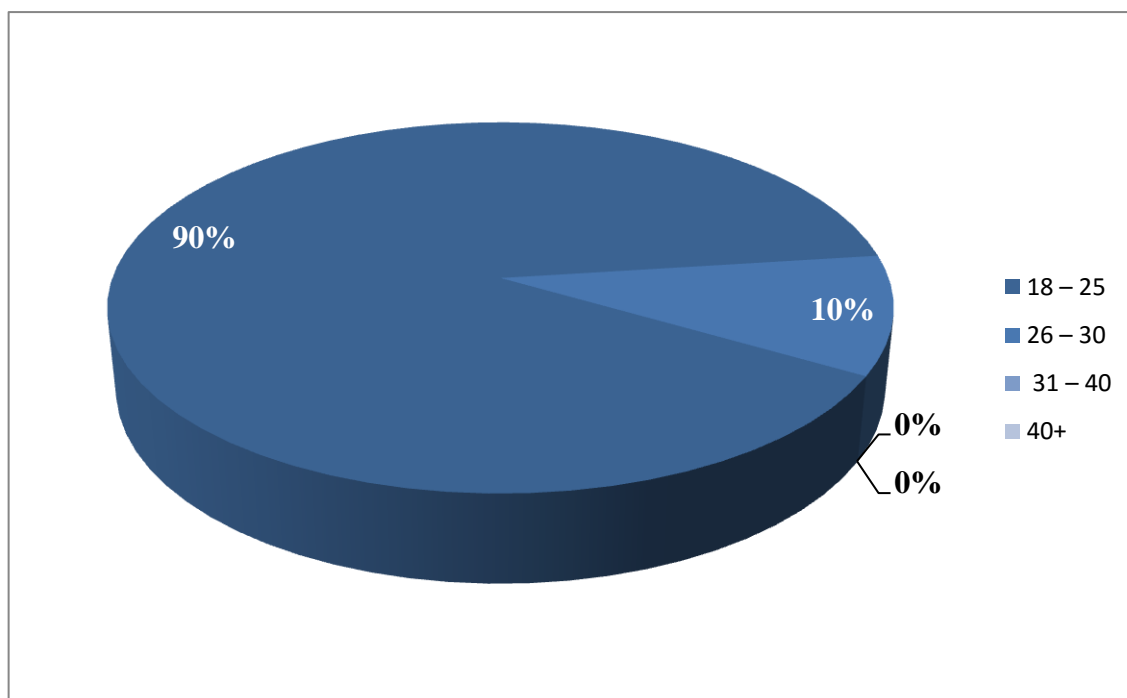
Otázka č. 28: Co Vás nejvíce motivuje? Hodnotící stupnice 1 nejméně, 5 nejvíce.

Tabulka 4 Hodnocení motivačních faktorů

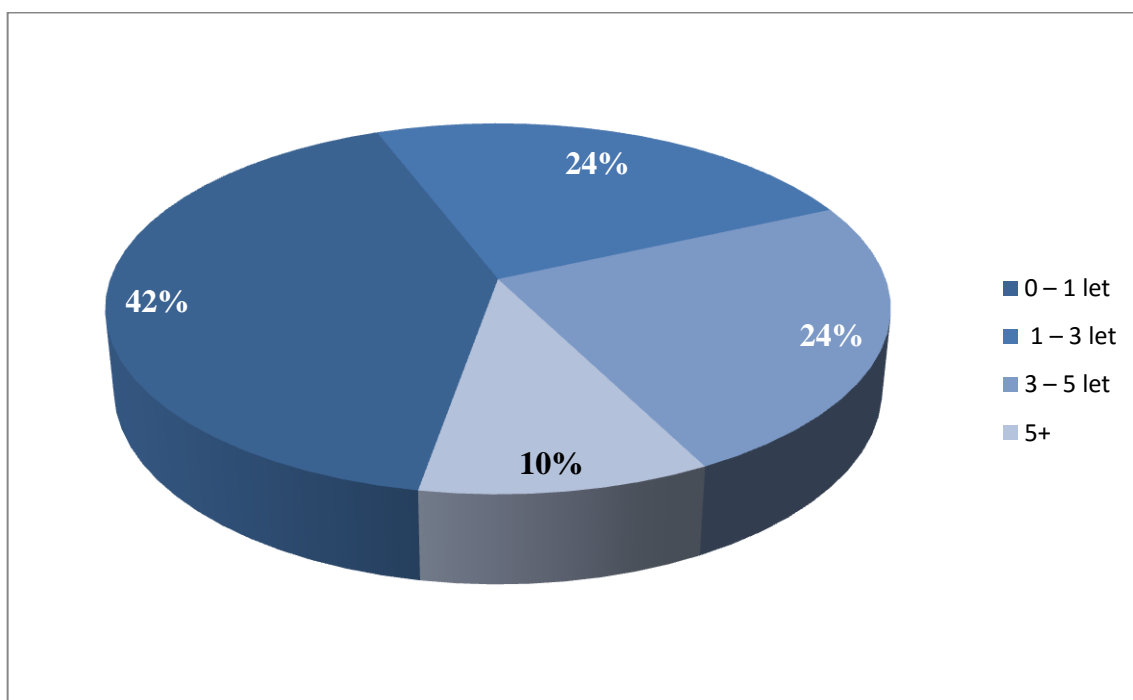
MOTIVAČNÍ FAKTOR	1	2	3	4	5	Průměrné hodnocení
Kariérní růst	0	2	5	8	14	4,172
Provizní ohodnocení	1	1	4	7	16	4,241
Rozmanitost práce	0	4	10	4	11	3,759
Pomoc lidem	0	0	6	9	14	4,276
Uznání od okolí	4	2	8	6	9	3,483
Odměnové akce	2	1	7	11	8	3,759
Firemní benefity	3	5	10	7	4	3,138
Možnost vzdělávání	0	0	6	9	14	4,276
Vztahy s kolegy i nadřízenými	0	0	6	11	12	4,207
Umístění se mezi nejlepšími	0	7	6	9	7	3,552

5.1.10 Výsledky všeobecných otázek

Tato sekce otázek měla za cíl zjistit pouze všeobecné informace o dotazovaných. Vyplynulo z nich, že mimo management v ředitelství v současné době působí pouze 8 žen a 21 mužů. Dále, že se v ředitelství objevuje velmi mladý kolektiv, což dokazuje fakt, že věkový průměr je mezi 18-25 lety věku, pouze 3 dotázaní spadají do kategorie 26-30 let. Celkem 12 spolupracovníků navázalo spolupráci s ředitelstvím před méně jak jedním rokem a tím pádem 17 spolupracovníků v něm působí už déle jak rok a z toho dokonce 5 spolupracovníků je v ředitelství déle jak 5 let. Těmto počtům odpovídá i fakt, že pracovníci co působí v ředitelství delší dobu, tak tuto práci vykonávají jako jejich hlavní činnost.

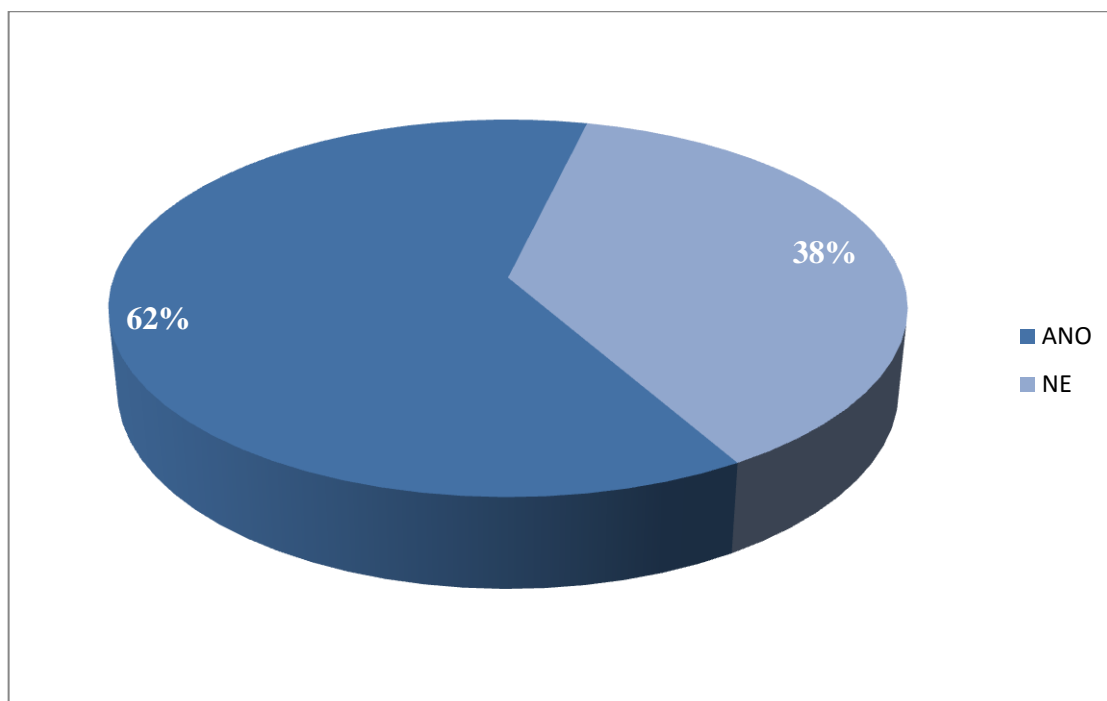
Otázka č. 29: Pohlaví**Obrázek 34 Pohlaví respondenta (vlastní zpracování)****Otázka č. 30: Věk****Obrázek 35 Věk respondenta (vlastní zpracování)**

Otázka č. 31: Délka spolupráce v ředitelství?



Obrázek 36 Délka spolupráce s ředitelstvím (vlastní zpracování)

Otázka č. 32: Je tato práce Vaší hlavní činností?



Obrázek 37 Jedná se o hlavní činnost (vlastní zpracování)

5.1.11 Shrnutí celkových výsledků dotazníkového šetření

VO1: Ovlivňuje kolektiv a celkové vztahy na pracovišti, alespoň u 50 % spolupracovníků, jejich motivaci?

Tato výzkumná otázka jednoznačně potvrdila, že ano. Protože nejen 50 %, ale dokonce i více jak 90 % pracovníků motivuje dobrý kolektiv a dobré vztahy na pracovišti, čemuž nasvědčují odpovědi na otázky č. 2, 22-27 a také průměrná hodnota 4,207 vyplývající z tabulky v otázce č. 28.

VO2: Je současný kariérní plán, pro alespoň 50 % spolupracovníků, vyhovující?

Tato výzkumná otázka se také potvrdila, protože současný kariérní plán je vyhovující pro celkem 62 % respondentů, kteří uvedli v otázce č. 4 odpověď ano, a pro celkem 31 % respondentů, kteří uvedli odpověď spíše ano. To, že spolupracovníkům nastavení kariérního plánu vyhovuje, dokazují i odpovědi na otázku č. 5 a 6, kdy celkem 15 krát bylo uvedeno, že není nic, co by na současném kariérním plánu mohli hodnotit záporně a 14 krát, že by na něm neměnili vůbec nic. Nicméně pár návrhu na zlepšení padlo, ale těm se bude věnovat právě projekt zlepšení motivačního systému.

VO3: Postrádá alespoň 50 % spolupracovníků v ředitelství nějaké firemní benefity?

Tato výzkumná otázka byla vyvrácena, protože v otázce č. 10 téměř 80 % dotázaných, což je celkem 23 lidí z 29, odpovědělo, že nepostrádají benefity žádné.

VO4: Změnilo by alespoň 50 % spolupracovníků něco na odměňových akcích?

I tato výzkumná otázka byla vyvrácena, protože v otázce č. 13 totiž 62 % dotázaných, což je 18 lidí z 29, odpovědělo, že by na odměňových akcích neměnili vůbec nic. Nicméně i tak bylo uvedeno pár zajímavých návrhů na změnu, kterými se bude dále zabývat projekt pro zlepšení motivačního systému.

VO5: Jsou pro alespoň 50 % spolupracovníků pořádané vzdělávací akce motivační?

Tato výzkumná otázka byla potvrzena, jelikož pro celkem 62 % respondentů, kteří uvedli v otázce č. 14 odpověď ano a pro celkem 31 % respondentů, kteří uvedli odpověď spíše ano, jsou vzdělávací akce motivační. Nicméně v následující otázce č. 16 byla vypsána spousta návrhu na vylepšení vzdělávacích akcí, proto se určitě i tímto bodem bude detailně zabírat projekt na zdokonalení motivačního systému v ředitelství.

VO6: Je porovnávání se s ostatními na Rangliste, pro více než 70 % spolupracovníků, motivační?

Tato výzkumná otázka byla vyvrácena, protože jen 21 % respondentů uvedlo v otázce č. 17 odpověď ano a 31 % respondentů uvedlo odpověď spíše ano, že je pro ně porovnávání se s ostatními na Rangliste motivační. Nicméně vyhlášení nejlepších pořádané na vzdělávacích akcích je pro ně už motivační a dokonce téměř 60 % lidí by na nich nic neměnilo.

5.2 Polostrukturovaný rozhovor s pracovníky managementu

Rozhovor byl realizován vždy individuálně s každým manažerem zvlášť. Celkem bylo dotázáno 5 manažerů a to vždy pouze manažeři na pozicích GST. Délka jednotlivého rozhovoru nebyla nijak limitována a vždy byla přizpůsobena dané osobě a její otevřenosti. Všem dotázaným bylo položeno celkem 8 otázek, které byly povětšinou doplněny dalšími podotázkami, které byly přizpůsobeny dané situaci.

5.2.1 Vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru

Okruh 1: Jaký je podle Vašeho názoru vztah firemní vize k motivačnímu systému?

Manažer 1: uvedl, že vztah vize k motivačnímu systému je určitě kladný, a že vize ovlivňuje motivační systém velmi pozitivně. Jednotná vize v ředitelství sice je, ale každý z týmů ji má malinko odlišnou.

Manažer 2: uvedl, že je spíše kladný. V ředitelství si všímá dvou typů vize. Tou první je pomoc klientovi a tou druhou je tah na peníze, což nejde dohromady. Proto vnímá, že motivace spolupracovníka se odvíjí od toho, jakou z těchto dvou vizí preferuje.

Manažer 3: uvedl, že je vztah určitě kladný. Sám vizi používá při motivování svých lidí. Nicméně vize ředitelství není nikde přesně definovaná, proto by se na jejím přesném znění mohlo zapracovat.

Manažer 4: uvedl, že vize motivaci ovlivňuje velmi kladně. Nicméně v ředitelství nevidí jednotou vizi, ale základy vize vidí u všech týmů v ředitelství stejné.

Manažer 5: také uvedl, že vize motivaci ovlivňuje kladně. Jednotná vize v ředitelství určitě je, nicméně každý z vedoucí týmu si ji upravuje podle svého. Myslí si navíc, že se s vizí ředitelství málo pracuje, a to by se mělo napravit.

Okruh 2: Jak hodnotíte kariérní plán a jeho vztah k motivačnímu systému?

Manažer 1: uvedl, že vztah kariérního plánu a motivačnímu systému je kladný, a že určitě působí na spolupracovníky motivačně. To že je jednotný a transparentní působení motivačně hlavně na lidi na vyšších pozicích, pro nováčky zase tolik motivační být nemusí a vidí v něm těžké podmínky pro růst na vyšší pozice.

Manažer 2: uvedl, že vztah kariérního plánu a motivačnímu systému je kladný, a že určitě spolupracovníky motivuje, nicméně ale musí být transparentní a pro všechny stejný.

Manažer 3: uvedl, že vztah kariérního plánu a motivačnímu systému je kladný, a že musí být transparentní a pro všechny stejný.

Manažer 4: uvedl, že vztah kariérního plánu a motivačnímu systému hodnotí kladně. Na kariérním plánu dle jeho názoru jsou nejvíce motivační nabízené pozice, a také benefity s nimi spojené. Zatím od svých lidí neslyšel nic negativního, co by se týkalo kariérního plánu.

Manažer 5: uvedl, že vztah kariérního plánu a motivačnímu systému hodnotí kladně. Kariérní plán považuje na začátku kariéry jako vůbec nejvíc motivační prvek. Po delší době ale zjistil, že pro něj kariérní plán ztrácí tento efekt, a to z toho důvodu, že může být do něj zasahováno a může být poupravován v zájmu jednotlivce. Určitě by zanechal transparentnost a stejné podmínky pro všechny.

Okruh 3: Plní odměňovací akce svůj základní cíl?

Manažer 1: uvedl, že dle jeho názoru odměňovací akce neplní svůj cíl, protože si jich lidé tolik neváží (např. nebyly v zaměstnání a neví, že to tam chodí jinak) a není to nijak vidět na jejich výsledku. Myslí si, že tyto akce pouze podpoří dobré vztahy v týmu.

Manažer 2: uvedl, že odměňovací akce svůj cíl plní a jsou motivační. Nicméně by měla existovat větší informovanost o těchto akcích a jejich plán by měl být k vidění všem spolupracovníkům z ředitelství. To může zapříčinit to, že lidi, kteří se na danou akci nedostali, se budou příště více o toto místo snažit.

Manažer 3: uvedl, že odměnové akce svůj cíl plní a jsou motivační. Nicméně by měla existovat větší informovanost o těchto akcích a jejich plán by měl být k vidění všem spolupracovníkům z ředitelství. To může zapříčinit to, že lidi, kteří se na danou akci nedostali, se budou příště více o toto místo snažit.

Manažer 4: uvedl, že odměnové akce svůj cíl plní a jsou motivační, ale důležité u nich je to, aby podmínky pro účast na nich byly transparentní, a neudělovaly se žádné výjimky. Dobré by bylo zaměřit odměnové akce na rekrutingu.

Manažer 5: uvedl, že svůj cíl plní a jsou motivační, ale záleží na tom, o jakou akci se jedná a s kým na té akci je. Odměnové akce navíc podporují pouze vnější motivaci nikoliv tu vnitřní.

Okruh 4: Působí vzdělávací akce pozitivně na motivaci?

Manažer 1: uvedl, že na motivaci působí vzdělávací akce nejvíce. Nicméně se zase jedná jen o chvilkovou záležitost v rámci vnější motivace. Systém vzdělávacích akcí by změnil. Nejlépe tak, že by to byly také výběrové akce, na které by nemohl každý, a lidi by si jich hned více vážili a nebrali je jako samozřejmost.

Manažer 2: uvedl, že vzdělávací akce určitě motivační jsou a dokonce je vnímá jako hlavní pohon spolupracovníků. Doplnil by tyto akce zvýšenou interakcí a chtěl by, aby z každé této akce byl nějaký výstup například v podobě nového projektu.

Manažer 3: uvedl, že působí motivačně hodně, nicméně nemá to téměř žádný vliv na výsledky lidí. Dříve například byly jednou za kvartál pořádány velké akademie pořádané regionálním ředitelem, nyní je na tyto akce málo lidí.

Manažer 4: uvedl, že působí motivačně ještě více než akce odměnové, díky velké energii, kterou přednášející předávají. Nicméně by tyto akce doplnil o více tréninku a činností, kde se spolupracovníci naučí překonávat svou komfortní zónu. Dále by se na akcích tohoto typu mělo více pracovat s vizí ředitelství.

Manažer 5: uvedl, že určitě ano, jelikož dlouhodobě drží firmu ve vysokých číslech. Postrádá ale širších rozhled, stále jen zaměření na procesy naší práce, nicméně na tom se v dnešní době už začalo pracovat.

Okruh 5: Splňují firemní benefity svoji motivační úlohu?

Manažer 1: uvedl, že ano, ale že je to jen doplněk a většinou o nich ani lidi moc neví.

Manažer 2: uvedl, že ano. Podporují totiž firemní kulturu a ukazují sílu firmy. Nováčci ve firmě většinou ocení výhodné mobilní tarify.

Manažer 3: uvedl, že ano. Pro něj jsou dobrým benefitem dotační programy. Nicméně si myslí, že o těchto benefitech nováčci málo ví.

Manažer 4: uvedl, že spíše ne, jelikož je to jen něco navíc a není to hlavním motivačním faktorem.

Manažer 5: uvedl, že ne. On sám totiž tyto benefity nevyužívá a spíše je vnímá tak, že si jich lidé stejně neváží.

Okruh 6: Působí individuální konzultace na účinnost motivace?

Manažer 1: uvedl, že určitě působí velmi motivačně a jsou tou nejefektivnější motivační metodou. Nyní si myslí, že se konzultuje velmi málo a frekvence by se měla zvýšit.

Manažer 2: uvedl, že ano. Na konzultacích je totiž možnost odhalit cíle daného spolupracovníka a směřovat ho k nim. Zároveň je na nich možné pracovat i na plnění firemních cílů. Důležité u konzultací je dodržovat jejich pravidelnost.

Manažer 3: uvedl, že ano, protože správně cílená konzultace dokáže velmi účinně působit na motivaci.

Manažer 4: uvedl, že ano, je to velmi důležité pro vyřešení různých problémů. Nicméně má pocit, že si lidi takto investovaného času moc neváží.

Manažer 5: uvedl, že určitě ano. Dokonce na něj individuální konzultace působí motivačně oboustranně. Na konzultacích je možnost zjistit hlavní motivační faktory, když je spolupracovníkovi dán prostor pro to, aby se vedoucímu otevřel.

Okruh 7: Jaká je účinnost dalších motivačních nástrojů (rangliste, vyhlášení nejlepších spolupracovníků)?

Manažer 1: uvedl, že v případě Rangliste, je účinnost menší, jelikož v případě špatného výsledku dochází pouze k určité naštvanosti, což může být pro některé spolupracovníky

motivační. V rámci vyhlašování je účinnosti velká, protože vyhlašování na lidi působí velmi motivačně, ale nesmí se z něj stát stereotyp. I malá změna může udělat hodně.

Manažer 2: uvedl, že Rangliste moc účinné není, hlavně v rámci ředitelství. Nicméně celorepublikové Rangliste už má svou váhu. Stejně to vnímá i u vyhlašování, kdy vidí vyhlašování jako motivační jen v případě vyhlašování za celé zemské ředitelství.

Manažer 3: uvedl, že Rangliste motivuje jen vedoucí pracovníky, naopak vyhlašování zase nejvíc motivuje nováčky a spolupracovníky na nižších pozicích.

Manažer 4: uvedl, že Rangliste je účinné a mnohdy lidem posouvá limity, nicméně to nevidí jako hlavní motivační faktor. Vyhlašování bere jako účinné v rámci motivace hlavně u nováčků, mají totiž prostor pro ocenění jejich seberealizace a dostane se jim za to uznání.

Manažer 5: uvedl, že Rangliste motivuje hlavně lidi, kteří mají větší ego. Vyhlašování je určitě účinné pro nováčky ve firmě.

Okruh 8: Jak ovlivňují motivaci mezilidské vztahy na pracovišti?

Manažer 1: uvedl, že určitě hodně. Mezi lidmi vzniká určité motivační konkurenční prostředí i přes velmi dobré vztahy. Je dobré umět rozlišit byznys a kamarádství a stanovit si tato pravidla hned na začátku spolupráce.

Manažer 2: uvedl, že vztahy ovlivňují motivaci hodně. Důležitá je tu role manažera aby v tomto kamarádském prostředí udržoval určitý řád.

Manažer 3: uvedl, že vztahy na pracovišti dělají hodně. Nyní pociťuje mezi lidmi málo energie, nicméně i tak jsou lidi v mezi sebou v pohodě a není mezi nimi žádný rušivý element.

Manažer 4: uvedl, že 70 % motivace dělají vztahy. Ve vztazích na pracovišti se snaží zachovávat spravedlivost a pracovat na důvěře.

Manažer 5: uvedl, že určitě hodně, hlavně na začátku práce s nováčkem, kdy ještě není samostatný. Vždy by se mělo jednat o upřímný zájem o člověka.

5.2.2 Shrnutí celkových výsledků polostrukturovaného rozhovoru

Východiska jednotlivých okruhů, poslouží stejně jako výsledky z dotazníkového šetření, k vytvoření projektu zdokonalení motivačního systému. Cílem prvního okruhu bylo zjistit, jak manažeři vnímají vztah firemní vize a motivačního systému. Zda si myslí, že současná vize podporuje motivaci spolupracovníků nebo na ni nemá vliv. Většina hodnotila vztah vize k motivaci jako velmi kladný, nicméně dle jejich názoru by měla být vize zpracována do určité formy a mělo by se s ní více pracovat například na konzultacích a vzdělávacích akcích.

Cílem druhého okruhu bylo zjistit, jak manažeři vnímají vztah kariérního plánu a motivačního systému. Zda si myslí, že současný kariérní plán podporuje motivaci spolupracovníků či ne. Všichni vztah kariérního plánu k motivaci spolupracovníků hodnotili velmi kladně. Nicméně mělo by se striktně dbát na to, aby byl transparentní a měl pravidla stejná bez výjimky pro všechny. Což koresponduje i s návrhy na změnu dotázaných spolupracovníků.

Cílem třetího okruhu bylo zjistit, zda odměňové akce plní svůj základní cíl, tedy zda jsou pro spolupracovníky motivační a zda se jejich motivace projevuje na jejich výsledcích. Dotázaní spolupracovníci uvedli, že je odměňové akce velmi motivují. Nicméně dle názoru managementu se ukázalo, že akce svůj cíl plní pouze z části. Jsou pro mnoho lidí velmi motivační, ale většinou pouze krátkodobě navíc je někteří berou jako samozřejmost. Bohužel účast na těchto akcích není nijak zvlášť vidět na výsledcích.

Cíle čtvrtého okruhu bylo zjistit, jak působí vzdělávací akce na motivaci spolupracovníků a co by se na nich případně dalo změnit k lepšímu. Akce svůj cíl určitě plní a dokonce se dá říct, že jsou pro spolupracovníky tím nejvíce motivačním prvkem, což vyplynulo i z dotazníkového šetření. Nicméně motivace je zase jen krátkodobá a na výsledcích leckdy není vidět. Na těchto akcích by změnili například to, aby účastníci byly vybíráni na základě výkonu a akce nebyla pro každého, více praktického zaměření a aby z každé akce byl nějaký výstup.

Cílem pátého okruhu bylo zjistit, zda firemní benefity plní svoji úlohu v podobě motivace spolupracovníků. Benefity jsou motivační, ale spíše slouží jako doplněk k ostatním motivačním faktorům a jsou pouze podpůrným prostředkem pro firemní kulturu. Možná i z tohoto důvodů spolupracovníci v dotazníkovém šetření uvedli, že jim další benefity nechybí, protože benefity chápou stejně jako manažeři, a to jako doplněk patřící do motivačního systému.

Cílem šestého okruhu bylo zjistit účinnost individuálních konzultací na motivaci spolupracovníků a jejich možné zlepšení. Manažeři tento prvek označili za nejvíce efektivní metodu vedoucí k motivaci lidí. Na konzultacích je totiž prostor pro nalezení vnitřních motivů u daného člověka. Stejný názor jako manažeři mají i dotázaní spolupracovníci, nicméně ti by hlavně uvítali větší pravidelnost konzultací.

Cílem sedmého okruhu bylo zjistit pohled manažera na účinnost dalších motivačních nástrojů a taktéž na jejich možné zlepšení. Rangliste vidí jako faktor, který moc spolupracovníky nemotivuje, je to nejspíš způsobeno tím, že se s ním špatně nebo vůbec neparcuje. To samé vyplynulo i z dotazníkového šetření. Proto by se práce s Ranglistem měla začlenit například do individuálních konzultací. Nicméně stejně jako u spolupracovníků tak i pro manažery je vyhlašování těch nejlepších na vzdělávacích akcích určitě motivační, a to hlavně pro nováčky. Nicméně neměl by se z něj stát stereotyp, proto by to chtělo z vyhlašování udělat větší show, jak si přáli i někteří s dotázaných spolupracovníků.

Cílem osmého okruhu bylo zjistit pohled manažera na to, jakou mírou ovlivňují mezilidské vztahy na pracovišti motivaci spolupracovníků. Vztahy ovlivňují motivaci z velké části, což ukázaly i výsledky z dotazníků, proto je potřeba je udržovat na dobré úrovni. Nicméně je důležité umět udržovat rozdíl mezi kamarádským a pracovním vztahem.

6 PROJEKT ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V OBLASTNÍM ŘEDITELSTVÍ

Pro zpracování projektu, zdokonalení motivačního systému v oblastním ředitelství BD Jiřího Coufala, slouží jako podklad výsledky z provedené analýzy současného motivačního systému. Ten byl analyzován za pomoci dotazníkového šetření, které proběhlo mezi právě aktivními spolupracovníky, a také za pomoci polostrukturovaného rozhovoru, který byl uskutečněn s manažery ředitelství.

6.1 Východiska pro projekt

Jak už bylo uvedeno, východiskem pro zpracování tohoto projektu jsou výsledky získané z dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Z celkového výsledku vyplývá, že v motivačním systému ředitelství není vyloženě něco, co by spolupracovníkům nevyhovovalo. Na druhou stranu, ale respondenti měli spoustu nápadů, jak současný systém zlepšit. Na tyto návrhy se proto zaměřuje právě tento projekt. Projektová část se tedy bude zabývat tím, jak vůbec dosáhnout zlepšení motivačního systému v ředitelství a budou navrženy kroky, které k němu povedou.

6.2 Cíle projektu

Cílem je navrhnout kroky vedoucí ke zlepšení jednotlivých bodů motivačního systému v ředitelství. Změna se bude týkat bodů: firemní kultura, kariérní plán, firemní benefity, odměnové a vzdělávací akce, vyhlášení a individuální konzultace. Navržení změn a úprava jednotlivých bodů motivačního systému přispěje ke zvýšení spokojenosti a větší motivovanosti spolupracovníků.

6.3 Navrhované změny motivačního systému

Výsledky získané z dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru, byly detailně probrány na svolané poradě managementu na téma: „Zlepšení motivačního systému ředitelství“. Na této tematicky zaměřené poradě byly rozebrány jednotlivé body a byly navrženy návrhy na jejich změnu. Management se společně shodl na řešení, jak pozměnit jednotlivé prvky motivačního systému. Změny jsou uvedeny v následujících kapitolách.

6.3.1 Firemní kultura

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že respondenti jsou s firemní kulturou ředitelství velmi spokojeni. Z rozhovoru managementu vyplynulo, že vize ředitelství velmi ovlivňuje motivaci spolupracovníků a z tohoto důvodu je potřeba, aby se s vizí ředitelství více pracovalo a byla každému denně na očích. Několikrát se v odpovědích totiž opakovalo, že vize je v pořádku, ale nikde není jasně stanovená, možná proto ji má každý tým mírně odlišnou.

Management se na poradě shodl na jednotném znění vize a také na tom, že výsledné znění vize bude graficky zpracováno, nejlépe formou plakátu o minimální velikosti A3, poté bude plakát zarámován a vyvěšen na viditelném místě, nejlépe ve vchodové hale před kanceláři a v ředitelně. Další vhodnou formou zviditelnění vize, bude vytvoření úvodní fotky facebookové skupiny ředitelství, na které bude vize uvedena. Díky plakátu a úvodní fotografii na skupině bude vize všem na očích.

6.3.2 Kariérní plán

Jelikož je kariérní plán pevně stanovený společností OVB pro celou Českou republiku, tak se v kariérním plánu jako takovém (viz příloha PI) bohužel žádné změny provádět nedají. Nicméně každý zemský ředitel má možnost si sám upravit kritéria pro povýšení na jednotlivé pozice. Jelikož v době, kdy se naposledy sestavovalo znění kariérního řádu, byl na pozici zemského ředitele někdo jiný, než je teď, jsou uvedené podmínky neaktuální. Aktuální znění současného kariérního plánu není nikde přesně uvedeno. Další vadou kariérního plánu je fakt, že sice podmínky jsou jasně dané zemským ředitelem, nicméně někdy zvítězí lidskost nad pravidly. Když má spolupracovníkovi pozice utéct, například jen o pár bankovních jednotek, je možné nad touto skutečností „přimhouřit oko“ a výkon mu uznat. Díky výše uvedeným skutečnostem zaznělo v připomínkách respondentů, že by se mělo zapracovat hlavně na transparentnosti a jednotnosti kariérního plánu, kde by bylo i přesně stanoveno nastane v případě, že se někomu nepodaří splnit podmínky na 100 %.

Stejně jako u vize, tak i kariérní plán bude graficky zpracován formou plakátu a navíc i formou informativního letáku. V informacích bude přesně uvedeno, co musí spolupracovník pro jednotlivé pozice splnit, ať už přesný počet bankovních jednotek nebo počet zaregistrovaných pracovníků. Dále bude uvedena délka sledovacího a potvrzovacího období a také informace o toleranci při nesplnění podmínky. Uvedeno bude samozřejmě i provizní ohodnocení na jednotlivých pozicích. Plakát bude umístěn na chodbě na hlavní informační nástěnce a také na každé jedné nástěnce umístěné v jednotlivých kancelářích.

Několik výtisků informačních letáků bude k dispozici v hlavním skladu tiskopisů a hlavně v každé kanceláři, aby se s kariérním řádem mohlo pracovat při konzultacích.

Padl zde i názor, že by se mělo navýšit provizní ohodnocení na jednotlivých pozicích. Provizní ohodnocení je oblast, do které ani zemský ředitel nemá právo zasahovat. Provizní ohodnocení totiž ovlivňuje pouze společnost OVB.

6.3.3 Firemní benefity

Management se shodl na tom, že benefity které společnost nabízí, jsou pouze doplňkem, který podporuje firemní kulturu. Určitým způsobem ukazují i sílu a velikost společnosti, která je schopna svým lidem nabídnout výhody v podobě výhodných neomezených mobilních tarifů českých operátorů, výhodné leasingy na luxusní automobily, dotační programy na zajištění chodu kanceláří v ředitelstvích a také rozsáhlý sociální program pro pozice BL a výše. Manažeři dále uvedli, že mají pocit, že o benefitech spolupracovníci málo ví. Proto by bylo dobré implementovat informace o těchto benefitech do individuálních konzultací, do procesu zaškolování nových spolupracovníků a také by se o nich mělo častěji zmiňovat na vzdělávacích akcích.

Spolupracovníkům v širokém spektru benefitů téměř nic nechybí. Uvítali by, kdyby měli opět možnost získat slevy na elektroniku. Zhruba před třemi lety totiž existovala možnost slev na elektroniku značky Dell, tato možnost nyní pro spolupracovníky není. Proto by bylo dobré pokusit se zkontaktovat centrálu společnosti a navrhnout tuto možnost. Poradci totiž ke své práci nejčastěji potřebují mobil a notebook, proto by u tohoto typu zboží akční ceny uvítali.

6.3.4 Odměnové akce

Odměnové akce patří k těm nejvíce motivačním faktorům. Respondentům se ale nelíbí, že často není dostatek míst pro nominaci na takovou akci pro spolupracovníky na nižších pozicích a automaticky se na tyto akce dostávají vedoucí pracovníci. Dle managementu si vedoucí pracovníci těchto akcí tolik už neváží a berou účast na nich jako automatickou a tím pádem to není ani vidět na jejich výsledcích. Tuhle situaci změní nové nastavení podmínek těchto akcí, kdy by se účast počítala na základě výsledkům, nikoliv na základě pozice, na které se spolupracovník právě nachází. To znamená, že bude určeno minimum, které musí spolupracovník splnit pro účast na dané akci.

Další nápad, který vzešel ze strany respondentů, je že spolupracovníci by si rádi vybrali svou výhru v rámci Gold, Silver a Premium clubu dle svého uvážení. Nyní ředitelství nabízí u každého clubu možnost volby jedné ze čtyř a více variant (viz kapitola 4.5.4), i tak zřejmě respondentům přijde nabídka limitovaná. Tato situace bude vyřešena tím, že se u každého odměnového clubu stanoví rozpočet. Na poradě managementu proto byly stanoveny odpovídající rozpočty pro jednotlivé cluby, v podobě poloviční finanční části, než kterou je hodnota jednotlivého clubu. Rozpočty na jednotlivé cluby jsou:

- 1 250 Kč Silver club,
- 5 000 Kč Gold club,
- 12 500 Kč Prémium club.

Tyto „poloviční“ rozpočty budou novou možností pro spolupracovníky, nicméně důvod proč nejsou v plné finanční výši nabízeného clubu je ten, že v tomhle případě by si spolupracovníci vždy raději zvolili rozpočet oproti odměnové akci. Odměnová akce totiž slouží k podpoření spolupracovníka, jeho týmu a k získání novým zkušenostem v rámci konzultace s významnou osobností, nebo získáním nějakého věcného daru v podobě košile či jiné věci.

Nové znění tohoto odměnového prvku bude graficky zpracováno a vyvěšeno na hlavní nástěnce ve vchodové hale, aby o nových změnách byly spolupracovníci informováni. Informace samozřejmě bude publikována i na facebookové skupině ředitelství, aby informace opravdu nikomu neunikla.

6.3.5 Vzdělávací akce

Dle výsledků dotazníků jsou tyto akce pro spolupracovníky nejvíce motivační, stejného názoru byl i management, ale ten si o těchto akcích myslí, že v případě motivace jsou pouze krátkodobou vnější motivací u spolupracovníků. Jelikož jsou tyto akce nepostradatelným prvkem systému ředitelství, názory na to, co by bylo dobré na nich zlepšit, je důležité brát v potaz. Nejčastěji zaznělo, že by spolupracovníci rádi uvítali, kdyby místo klasických přednášek byly tyto akce pojaty více prakticky a kdyby byly častěji zváni zajímaví hosté. Uvítali by také, kdyby jednou za kvartál byla uspořádána tato akce mimo klasické místo konání, kterým je Olomoucký hotel Ibis.

Více praktického zaměření ve vzdělávacích akcích bude docíleno vedením seminářů formou tzv. workshopu. Na programu jednotlivých workshopů budou vždy minimálně týden

dopředu pracovat vedoucí pracovníci, aby byl zajištěn kvalitní program, který bude přínosný pro ostatní spolupracovníků. Workshop díky praktickému zapojení spolupracovníka do dané problematiky, mu pomůže získat větší sebevědomí v dané činnosti a na základě toho se práce nebude bát. To bude mít za následek zvýšení výkonu, díky kterému bude mít i větší motivace pracovat. Workshopy celkově podpoří u spolupracovníků motivaci vnitřní nikoliv jen vnější, jako klasické vzdělávací akce. Klasické přednášky budou navíc zpestřeny tím, že na ně budou zváni zajímaví hosté. Na poradě managementu byl zadán úkol vedoucím pracovníkům, kteří mají vymyslet seznam možných hostů, které by stálo za to, na akci pozvat.

Management se také rozhodl, že jednou za kvartál bude uspořádána vzdělávací akce, která bude pojata jinou formou, než jsou spolupracovníci doposud zvyklí. Akce bude uskutečněna mimo město Olomouc, na jiném zajímavém místě. Bude se jednat o celodenní program se zajištěným ubytováním a stravou. Tato akce bude obsahovat blok přednášek a workshopů a také odborné školení o produktu nějakého ze smluvních partnerů. Akce bude také spojena s vyhlášením těch nejlepších spolupracovníků za kvartál. Vše bude prokládáno občerstvením. Bude zajištěn večerní program a odjíždět z akce se bude druhý den v ranních hodinách. Na tuto akci bude pozván také nějaký zajímavý host, který přijede předat své know-how. Tato nová forma kvartální akce bude samozřejmě finančně nákladnější, než tomu bylo doteď. Nicméně první 3 čtvrtletí bude zavedena pouze jako pilotní program, u kterého se teprve uvidí, zda se v něm bude pokračovat i dalších letech.

6.3.6 Vyhlásování a Rangliste

Jelikož je v ředitelství spousta spolupracovníků se skvělými výkony, měsíční vyhlásování těch nejlepších může být velmi zdlouhavá záležitost. Tento fakt těmto akcím taky několik respondentů vytklo. Další připomínka padla na jejich pravidelnost, uvítali by, kdyby vyhlásování nebylo každý měsíc ale za delší období.

Změna ve vyhlásování přijde, v podobě pořádání velké kvartální vzdělávací akce (viz předchozí kapitola), kde bude vyhlášení uskutečněno. Navíc tím, že se z této akce rázem stane akce výjimečná, bude možné na ní z vyhlásování udělat větší show, aby si vyhlášení spolupracovníci náležitě užili jejich chvíli slávy. Vyhlášení spolupracovníci budou nově oceněni pohárem s náležitým textem, nikoliv jen vínem jak je tomu dnes, a dárkovými předměty od partnera, který se této akce bude účastnit. Jak se ukázalo víno, pro spolupracovníky nemá takovou hodnotu jako pohár, který si mohou vystavit ve své kanceláři.

Jelikož se z této akce stane akce větších rozměrů, bude potřeba ji udělat řádné entrée. Proto vždy zhruba 14 dní před jejím uskutečněním, bude potřeba vytvořit informační letáky a vyvěsit je na všechny vchodové dveře do kanceláří. Této akci byl vymyšlen i nový název „Business Institut“, pod kterým bude pravidelně pořádána. Podoba plakátu bude graficky zpracována tak, aby vždy při následující akci stačilo jen přepsat informace, které se mění a plakát se dal hned vytisknout.

Několikrát v názorech respondentů zaznělo, že je rangliste nijak zvlášť nemotivuje. Na poradě padl názor, že je to tím, že se s rangliste moc nepracuje na konzultacích ani na akcích. Možná kdyby se s tímto seznamem nejlepších začalo pracovat, v lidech by to probudilo přirozenou soutěživost. Proto se bude nově více klást důraz na používání rangliste a to jak na individuálních konzultacích, tak na akcích.

6.3.7 Individuální konzultace

Individuální konzultace si každý ze spolupracovníků řídí sám. Nicméně z výsledků analýzy vyplynulo, že by respondenti uvítali, aby se dbalo na pravidelnost konzultací a aby konzultace trvaly déle než běžnou hodinu. Respondenti, kteří jsou v ředitelství zřejmě delší dobu, by uvítali, kdyby se obsah konzultací nějakým způsobem obměňoval.

Pravidelnost konzultací, bude potřeba kontrolovat. Proto se jako nejlepší varianta jeví stanovení minimálního počtu konzultací u jednoho spolupracovníka za měsíc. Konzultace by měla být minimálně jednou týdně a měl by z ní být nějaký výstup. Výstupy a to, že konzultace vůbec proběhla, by byly zaznamenány do tabulky a následně kontrolovány na pravidelných poradách managementu s ředitelem. Na této poradě vždy proběhne i diskuze na téma, co je možné ještě zakomponovat do individuálních konzultací, aby byl obsah konzultací pestrý.

6.4 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu spočívá v určení časové náročnosti u jednotlivých činností, které jsou potřeba pro realizaci projektu. Jednotlivé činnosti vedoucí ke změnám byly představeny managementu, který odsouhlasil jejich realizaci. Odpovědnost za zrealizování projektu budou mít spolupracovníci na pozicích GST a výše. Předpokládané zavedení změn, týkajících se odměnových a vzdělávacích akcí, bude k 6/2016. Tento termín byl vybrán z důvodu toho, že se bude mimo jiné jednat i o změnu měsíčních akcí na čtvrtletní akce. Jednotlivé činnosti a délku jejich trvání znázorňuje tabulka č. 5. Jednotlivé doby trvání jsou stano-

veny pouze orientačně, jelikož mohou nastat nečekané události, které mohou realizaci projektu pozdržet. Časový plán jednotlivých činností byl rozdělen na 4 etapy, viz tabulka:

Tabulka 5 Časová náročnost projektu (vlastní zpracování)

	NÁZEV ČINNOSTI	DNY
ETAPA 1: ANALÝZA	Analýza současného motivačního systému ředitelství	4
	Sestavení dotazníků pro dotazníkové šetření a jejich distribuce mezi spolupracovníky	4
	Čas na vyplnění dotazníků a jejich sběr	10
	Vyhodnocení dotazníků	4
	Vytvoření okruhů pro polostrukturovaný rozhovor s managementem na základě výsledků z dotazníků	1
	Vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru	1
ETAPA 2: ZMĚNY	Vytvoření návrhů na změny motivačního systému na základě výsledků z analýzy	3
	Uspořádání porady s managementem a představení návrhů změn	1
	Sjednání a schválení změn	1
ETAPA 3: PROJEKT	Vytvoření projektu	5
	Seznámení spolupracovníků s projektem	1
	Realizace projektu	4
ETAPA 4: KONTROLA	Následná střednědobá kontrola jednotlivých prvků	214

6.5 Nákladová analýza

Vznik nákladů k realizaci projektu neodmyslitelně patří, nicméně se ředitelství snažilo o naprostou minimalizaci nákladů, aby projekt nebyl pro rozpočet velkým zatížením. Náklady u jednotlivých změn v motivačním systému:

1. Zpracování sjednocené vize a její distribuce

- | | | |
|---|--|--------|
| c) <i>Plakát:</i> | papír 250g lesklý, vel. A3, barevný tisk, 1 ks | 20 Kč |
| d) <i>Rámeček:</i> | dřevěný, bílý rám, sklo, 1 ks | 150 Kč |
| e) <i>Vložit úvodní fotku na Facebooku:</i> | | 0 Kč |

2. Zpracování kariérního plánu a jeho distribuce

- | | | |
|-------------------|---|----------|
| a) <i>Plakát:</i> | papír 250g lesklý, vel. A3, barevný tisk, 1 ks | 20 Kč |
| b) <i>Letáky:</i> | papír 150g lesklý, vel. A4, oboustr. barevný tisk, 100 ks | 1 500 Kč |

3. Zajištění slevy na elektroniku pro spolupracovníky

- | | | |
|--|--|------|
| a) <i>Kontaktovat centrálu OVB Allfinanz, a. s.:</i> | | 0 Kč |
|--|--|------|

4. Upřesnění podmínek odměnových akcí

- | | | |
|---|--|-------|
| a) <i>Plakát:</i> | papír 250g lesklý, vel. A3, barevný tisk, 1 ks | 20 Kč |
| b) <i>Vložit dokument s pravidly na Facebook:</i> | | 0 Kč |

5. Pravidelné vzdělávací akce

- | | | |
|--|--|------|
| a) <i>Přednášky formou workshopu:</i> | | 0 Kč |
| b) <i>Program akce vždy min. 3 dny dopředu na Facebooku:</i> | | 0 Kč |

6. Čtvrtletní vzdělávací akce + vyhlašování těch nejlepších spolupracovníků

- | | | |
|--------------------------------------|--|-----------|
| a) <i>Plakát:</i> | papír 250g lesklý, vel. A3, barevný tisk, 1 ks | 20 Kč |
| b) <i>Poháry:</i> | skleněná plaketa s nápisem, min. 10 ks | 1 500 Kč |
| c) <i>Hotel:</i> | ubytování + strava pro cca 40 osob, při ceně 1 200 Kč
na osobu = 48 000 Kč, tyto náklady hradí spolupracovník | |
| d) <i>Školitel:</i> | náklady na přednášku externího školitele | 10 000 Kč |
| e) <i>Rozpočet na večerní část :</i> | | 10 000 Kč |

7. Rangliste

- | | | |
|---|--|------|
| a) <i>Více s ním pracovat na konzultacích</i> | | 0 Kč |
|---|--|------|

8. Individuální konzultace

a) *Kontrolní tabulky*: klasický papír, vel. A4, černobílý tisk, 50 ks 300 Kč

PRVOTNÍ NÁKLADY CELKEM: 23 530 Kč

Veškerý tisk bude probíhat u olomoucké společnosti Kopírování-reklama, viz odkaz: <http://www.kopirovani-reklama.cz/cs/kopirovani-a-tisk>, rámeček bude nakoupen v místním Moebelixu, viz odkaz: <http://www.moebelix.cz/dekorace/obrazy-r-my/c9c2/moebelix/r-m-na-obrazy-levi-.produkt-008715000107> a poháry budou nakoupeny s hromadnou slevou u pana Husičky, viz odkaz: <http://www.poharyhusicka.cz/sklenene-trofeje>. Při čtvrtletní vzdělávací akci bude ubytování zajištěno v tříhvězdičkovém hotelu Centrum v Hranicích, viz odkaz: http://hotelcentrumhranice.cz/hc_new/?page_id=40. V hotelu je kongresová místnost o kapacitě 100 lidí, kde bude probíhat veškerá akce vč. přednášek, občerstvení a večerní party. Hosté budou ubytováni na dvoulůžkovém pokoji třídy Economy s vlastní koupelnou. Nicméně místo pořádání akce se bude pokaždé měnit.

6.6 Riziková analýza projektu

Ředitelství při průběhu realizace projektu, můžou potkat nejrůznější rizika, která by mohla úspěšnou realizaci projektu ohrozit. Je dobré se na tuto situaci předem připravit a popsat několik možných rizik, která mohou nastat. V tabulce č. 6 je uvedeno hodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika a také jejich závažnost neboli jaký by byl jejich dopad na realizaci projektu. V tabulce č. 7 jsou uvedena možná rizika a jejich výsledné hodnocení rizika.

Tabulka 6 Hodnocení rizika (vlastní zpracování)

Hodnocení	Pravděpodobnost a závažnost rizika
1	Nízká
2	Střední
3	Vysoká

Tabulka 7 Riziková analýza (vlastní zpracování)

Druh rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost rizika	Výsledek
Překročení doby trvání jednotlivých činností	3	1	3
Překročení stanovených nákladů	1	2	4
Nezájem ze strany spolupracovníků	2	3	6
Nevhodně zvolená forma propagace změn jednotlivých prvků systému motivace	2	1	2
Neochota pomoci s realizací projektu ze strany člena managementu	1	2	2
Nespokojenost s novým nastavením motivačního systému	2	3	6

Překročení doby trvání projektu

Pravděpodobnost, že tohle riziko nastane, je velmi vysoká, proto bylo tohle riziko ohodnoceno známkou 3 neboli vysokou pravděpodobností. Jelikož při realizaci projektu hraje ve většině činností hlavní roli lidský faktor, je možné že se určité části realizace mohou mírně pozdržet. Nicméně i z tohoto důvodu je dobré, že byl pro samotné zavedení projektu stanoven termín na začátek června 2016. Zpoždění realizace projektu by pro ředitelství nemělo žádný závažný dopad, proto je ohodnoceno známkou 1 neboli nízkou závažností.

Překročení nákladů

Tato situace nastat sice může, ale vzhledem k poměrně nízkým nákladům na realizaci projektu je velmi nízká pravděpodobnost. Když by přeci jen situace nastala, nebude velkým problémem pro ředitelství, rozpočet mírně navýšit.

Nezájem spolupracovníků

Toto riziko by mělo pro fungování projektu velmi závažné následky, protože by čas strávený nad jeho přípravou přišel vniveč. Nicméně riziko, že tato situace nastane, je méně pravděpodobné, protože změny jsou prováděny na základě předchozí analýzy.

Nevhodná forma propagace změn

K tomuto riziku samozřejmě může také dojít, nicméně pravděpodobnost, že by nastalo, je oproti ostatním rizikům menší. Pro propagaci, ale byla zvolena nejlepší možná forma, proto vznik tohoto rizika byl značně zmírněn. Nicméně kdyby opravdu toto riziko nastalo, tak následky pro ředitelství nebudou nikterak závažné.

Neochota spolupráce managementu

K tomuto riziku může také dojít ze strany některého člena managementu, nicméně pravděpodobnost je úplně minimální jelikož na změnách pracovali všichni členové managementu dohromady a rozdělili si jednotlivé činnosti. Kdyby tato situace přeci jen nastala, pro ředitelství by to neznamenovalo moc závažný problém. Odmítnutou práci by mohl převzít jakýkoliv jiný z manažer, následkem by bylo pouze prodloužení doby trvání realizace projektu.

Nespokojenost s nastavením nového motivačního systému

Nespokojenost se samozřejmě objevit může, nicméně celá inovace motivačního systému probíhala na základě výsledků z analýzy dotazníkového šetření, kterému byly podrobeni všichni právě aktivní spolupracovníci. Pravděpodobnost že tato situace nastane, existuje, nicméně stát by se neměla. Pro ředitelství by to mělo poměrně vysoce závažné dopady v podobě nespokojených spolupracovníků, zbytečné investice v podobě času a peněz.

6.7 Zhodnocení projektu

Na základě provedeného průzkumu byly v motivačním systému ředitelství zjištěny menší nedostatky, na které upozornili respondenti. Cílem bylo vytvořit projekt na zlepšení motivačního systému v oblastním ředitelství společnosti OVB Allfinanz, a. s., který měl tyto nedostatky vymýtit. Projekt byl podroben časové, rizikové a nákladové analýze. Časovou analýzou se podařilo zjistit nezbytně potřebnou dobu pro realizaci projektu. Rizikovou analýzou bylo zase zjištěno, jaká rizika mohou ředitelství při realizaci projektu potkat a jakým způsobem mohou být eliminována. Nákladová analýza zase ukázala, kolik bude realizace projektu stát. Pro organizace jsou motivovaní pracovníci velmi důležitým elementem, proto je tento projekt pro ředitelství přínosem hlavně z toho důvodu, že dojde k vylepšení a ucelení motivačního systému, zvýšení povědomí u pracovníků o jednotlivých prvcích motivačního systému a hlavně bude tímto projektem podpořena firemní kultura ředitelství, kdy spolupracovníci, díky kvalitnímu systému motivace budou odvádět lepší výkony.

ZÁVĚR

Pojem motivace byl v této diplomové práci skloňován snad ve všech pádech. Jak už bylo řečeno, význam motivace spočívá v tom, že vyvolává určitou lidskou aktivitu. V osobním životě člověka může být motivace uplatněna, například formou motivace zhubnout nadbytečná kila nebo podáváním lepších výkonů v práci nebo při sportu. V pracovním prostředí zase motivace podněcuje výkony pracovníků. Z tohoto důvodu je významným úkolem manažerů nalézt takové stimuly, které budou schopny podněcovat úsilí pracovníků, které u nich povede k vyšší výkonnosti, k tvořivé práci a současně bude obohacovat jejich život díky pocitu z dobře vykonané práce.

V souvislosti s motivací hraje velmi důležitou roli sebemotivace. Jde o to, aby lidé v pracovním prostředí nacházeli dostatek takových podnětů, které by jim přinášely uspokojení například proto, že podali dobrý výkon a splnili na vysoké úrovni úkoly patřící k náplni své práce, a to v souladu se záměry nadřízených. Jde tedy o uspokojování potřeb v duchu např. Maslowovy teorie, i když platnost této hierarchie může být relativní (na změny potřeb může působit věk pracovníka, intenzita působení jednotlivých potřeb není u všech lidí stejná a jiné). Vhodně zvolené motivátory by měly vést k uspokojení potřeb pracovníků a současně k zvýšení jejich zájmu o zlepšení jejich pracovního výkonu.

Motivační systém je nedílnou součástí firemní kultury a je-li tento systém dobře nastaven, spolupodílí se významně na spokojenosti pracovníků, kteří jsou ochotni ztotožnit svoje osobní zájmy se zájmy organizace. Proto si projektová část této diplomové práce kladla za cíl v první řadě zmapovat současný stav motivačního systému v oblastním ředitelství společnosti OVB Allfinanz, a. s., a to díky provedení několika analýz, na základě kterých byly zpracovány náměty k jeho zlepšení v duchu podnikové vize „Být zítra lepší než dnes“.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2012, 158 s. ISBN 978-80-247-4323-3.

BROWN, Lois V. *Psychology of motivation*. New York: Nova Science Publishers, 2007, 217 s. ISBN 978-1-60021-598-8.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015, 260 s. ISBN 978-80-247-5350-8.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007, 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

SINEK, Simon. *Lídři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Praha: Jan Melvil Publishing, 2015, 288 s. ISBN 978-80-87270-89-9.

Elektronické zdroje

Baby Boomers. *Generace Y* [online]. ©2011-2012 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.generacey.cz/zjisti-jaka-ysi-generace/baby-boomers>

DOBOSIOVÁ, Martina. Naplnění potřeb člověka. In: *Středisko mediální výchovy Teologické fakulty Jihočeské univerzity* [online]. 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.stremev.cz/naplneni-potreb-cloveka/>

Generace X. *Generace Y* [online]. ©2011-2012 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.generacey.cz/zjisti-jaka-ysi-generace/generace-x>

Generace X. *Trend Marketing* [online]. ©1996-2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticcka-pragmaticka>

Generace Y. *Generace Y* [online]. ©2011-2012 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.generacey.cz/zjisti-jaka-ysi-generace/generace-y>

Generace Z. *Generace Y* [online]. ©2011-2012 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.generacey.cz/zjisti-jaka-ysi-generace/generace-z>

Generace X a Y a diverzita na pracovišti. HR Forum [online]. ©2013 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>

Jak si udržet a motivovat zaměstnance z generace Y. *Management News* [online]. ©2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/manazerske-dovednosti-id-147962/jak-si-udrzet-a-motivovat-zamestnance-z-generace-y-id-2362523>

NIEDERMEIEROVÁ, Jana. Internetová generace Z nastupuje na trh práce. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-64801390-internetova-generace-z-nastupuje-na-trh-prace-lidri-se-musi-naucit-jak-s-ni-pracovat>

OVB Allfinanz [online]. © 2014 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.ovb.cz/>

Řízený strukturovaný rozhovor. *Management Mania* [online]. ©2011-2013 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

SWOT analýza firmy. *Finanční analýza firmy* [online]. 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>

Jiné zdroje

ČESKO, 2003. Zákon č. 38/2004 ze dne 17. prosince 2003 o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 12, s. 600 - 614 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=38/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- BD Oblastní ředitel
BJ Bankovní jednotka
BL Oblastní vedoucí
GST Obchodní vedoucí
LD Zemský ředitel

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces motivace (Armstrong, 2009, s. 109)	11
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Dobosiová, 2015)	12
Obrázek 3 Kruh bezpečí (Sinek, 2015, s. 34)	21
Obrázek 4 Evropská působnost společnosti (OVB Allfinanz, © 2014)	29
Obrázek 5 Seznam partnerských společností (OVB Allfinanz, © 2014)	30
Obrázek 6 Struktura vedoucích pracovníků v ředitelství (vlastní zpracování).....	32
Obrázek 7 Atraktivita současné pozice pro pracovníka (vlastní zpracování).....	43
Obrázek 8 Důvody spolupráce s ředitelstvím (vlastní zpracování)	44
Obrázek 9 Ztotožnění se spolupracovníků s vizí ředitelství (vlastní zpracování)	44
Obrázek 10 Spokojenost s kariéřním plánem (vlastní zpracování)	45
Obrázek 11 Nespokojenost pracovníků s kariéřním plánem (vlastní zpracování)	46
Obrázek 12 Návrhy na změnu kariéřního plánu (vlastní zpracování)	46
Obrázek 13 Spravedlivost systému odměňování (vlastní zpracování)	47
Obrázek 14 Spokojenost s nabízenými benefity (vlastní zpracování)	48
Obrázek 15 Nejvíce motivující benefit v ředitelství (vlastní zpracování)	48
Obrázek 16 Benefity, které v ředitelství chybí (vlastní zpracování)	49
Obrázek 17 Motivace pracovníků na odměňové akce (vlastní zpracování)	50
Obrázek 18 Nejvíce motivační odměňová akce (vlastní zpracování)	50
Obrázek 19 Návrh na změnu odměňových akcí (vlastní zpracování)	51
Obrázek 20 Motivují spolupracovníky vzdělávací akce (vlastní zpracování)	52
Obrázek 21 Nejvíce motivující vzdělávací akce (vlastní zpracování)	52
Obrázek 22 Navrhované změny vzdělávacích akcí (vlastní zpracování)	53
Obrázek 23 Je Rangliste dostatečně motivující (vlastní zpracování)	54
Obrázek 24 Je vyhlásování dostatečně motivační (vlastní nastavení)	54
Obrázek 25 Navrhované změny vyhlásování výsledků (vlastní zpracování)	55
Obrázek 26 Motivují pracovníky konzultace (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 27 Návrh změny individuálních konzultací (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 28 Jsou důležité dobré vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)	57
Obrázek 29 Hodnocení vztahů s nadřízenými (vlastní zpracování)	58
Obrázek 30 Hodnocení vztahů s kolegy (vlastní zpracování)	58
Obrázek 31 Hodnocení ochoty spolupráce s nadřízenými (vlastní zpracování).....	59
Obrázek 32 Panuje důvěra mezi nadřízeným a podřízeným (vlastní zpracování).....	59

Obrázek 33 Pociťují podřízení podporu od nadřízených (vlastní zpracování)	60
Obrázek 34 Pohlaví respondenta (vlastní zpracování)	62
Obrázek 35 Věk respondenta (vlastní zpracování)	62
Obrázek 36 Délka spolupráce s ředitelstvím (vlastní zpracování)	63
Obrázek 37 Jedná se o hlavní činnost (vlastní zpracování)	63

SEZNAM TABULEK

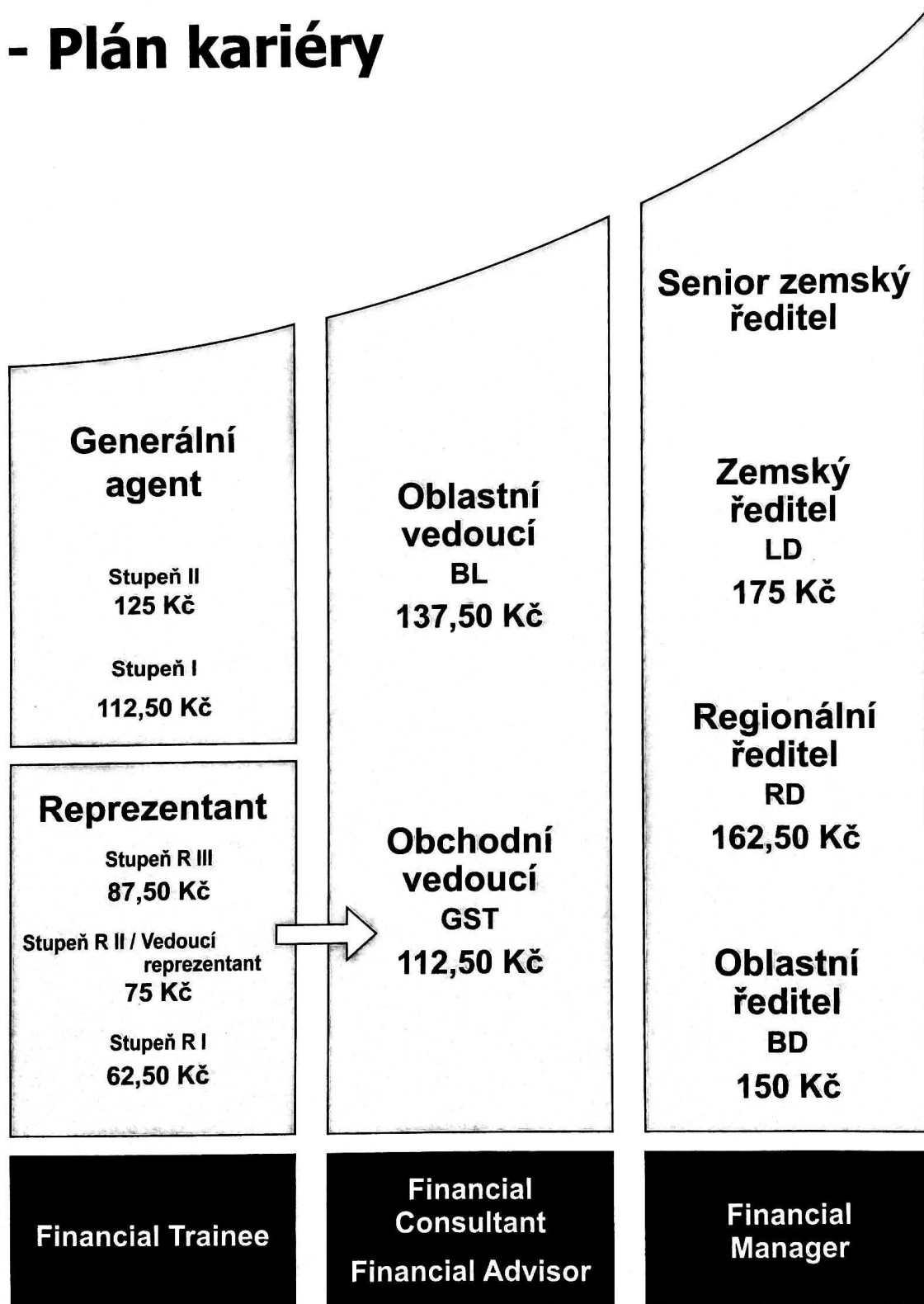
Tabulka 1 Základní premisy teorie X a Y (Bělohávek, 2010, s. 5-6).....	15
Tabulka 2 Základní typy pracovníků z hlediska motivace (Duchoň, 2008, s. 277)	16
Tabulka 3 SWOT analýza říditelství (vlastní zpracování)	33
Tabulka 4 Hodnocení motivačních faktorů	61
Tabulka 5 Časová náročnost projektu (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 6 Hodnocení rizika (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 7 Riziková analýza (vlastní zpracování).....	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Kariérní plán	93
Příloha PII: Dotazník	95
Příloha P III: Polostrukturovaný rozhovor.....	101

Vaše perspektiva ve firmě OVB

- Plán kariéry



A. Základní pojmy

Pro účely tohoto Vnitřního předpisu OVB se rozumí:

„**Plánem kariéry**“ – vnitřní předpis OVB upravující pravidla postupu, udržení se, ponížování a řízení v rámci jednotlivých hierarchicky uspořádaných stupňů a pozic.
„**pozici**“ – dosažená úroveň vedoucího spolupracovníka v rámci hierarchie struktury OVB ve vztahu k ostatním spolupracovníkům v rámci struktury spolupracovníka.
„**stupněm**“ – dosažená úroveň spolupracovníka v rámci hierarchie struktury OVB podle jeho vlastní produkce, který je podřízeným spolupracovníkem.
„**kariéřním stupněm**“ – všeobecné označení pro pozici nebo stupeň.
„**strukturou spolupracovníka**“ – skupina spolupracovníků OVB vedena stejným vedoucím spolupracovníkem.
„**vedoucím spolupracovníkem**“ – spolupracovník na pozici VR, GST a vyšší, který je v rámci hierarchie spolupracovníků OVB oprávněn vést daného spolupracovníka. Od pozice BL musí mít spolupracovník uzavřenu Smlouvu o spolupráci při správě produktů vedoucími spolupracovníky OVB Allfinanz, a.s. (SSPSP).
„**nadřazeným vedoucím spolupracovníkem**“ – spolupracovník na pozici BL a vyšší, který je v rámci hierarchie spolupracovníků OVB vedoucím spolupracovníkem daného spolupracovníka.
„**přímým nadřazeným vedoucím spolupracovníkem**“ – vedoucí spolupracovník, který je v rámci konkrétní struktury spolupracovníka označen v interních dokumentech společnosti OVB.
„**podřízeným spolupracovníkem**“ – spolupracovník, který je v rámci struktury spolupracovníků veden daným vedoucím spolupracovníkem.
„**přímým podřízeným spolupracovníkem**“ – spolupracovník, který je v rámci struktury spolupracovníků na pozici hierarchicky nejbližší podřízen danému vedoucímu spolupracovníkovi.
„**ziskatelem**“ – spolupracovník, který získal pro spolupráci s OVB jiné spolupracovníka a je jako získatel tohoto spolupracovníka označen v interních dokumentech společnosti OVB.
„**ziskovým spolupracovníkem**“ – spolupracovník, kterého získal pro spolupráci s OVB získatel.
„**produkčním měsícem**“ – období od první středy kalendářního měsíce a končí prvním úterým měsíce následujícího.
„**provizní listinou**“ – listina označující konkrétní Finanční produkt poskytovaný Partnerskými společnostmi, kde se stanoví konkrétní bodové hodnocení připisované spolupracovníkům za zprostředkování tohoto Finančního produktu zákazníkovi (klientovi).
„**produkt**“ – očekávané bodové hodnocení konkrétního Finančního produktu vyjádřené v brutto jednotkách za předpokladu, že smlouva o Finančním produktu bude po stanovenou dobu ze strany klienta řádně plněna.
„**netto produkční**“ – bodové hodnocení konkrétního Finančního produktu vyjádřené v netto jednotkách, které představuje skutečné hodnocení tohoto Finančního produktu v závislosti na době, po kterou je smlouva o Finančním produktu ze strany klienta řádně plněna.
„**vlastní produkční**“ – produkce spolupracovníka a smlouva o Finančních produktech, které sám zprostředkoval.
„**skupinovou produkci**“ – produkce struktury spolupracovníka bez vlastní produkce spolupracovníka.
„**celkovou produkci**“ – produkce skupinová a vlastní produkce.
„**aktivním statutem**“ – minimální vlastní produkce a případně skupinová produkce uvedena ve zvláštních kritériích pro jednotlivý kariéřní stupeň.
„**propaleness obchodů**“ – podíl produkce a netto produkce.
„**pisemnou žádost nebo žádost o povýšení**“ – řádně vyplněná, vlastnoručně podepsaná a společnost OVB v originále doručená listina spolupracovníkem, kterému vznikl na povýšení nárok. Podmínky písemné žádosti se vztahují na kariéřní stupeň GA, VR, GST, BL, BD, RD a LD. Žádost je ke stažení na OVB portále, přičemž musí být vlastnoručně podepsána ze strany nadřazeného vedoucího spolupracovníka na pozici LD.
„**hromadným seznamem**“ – žádost o povýšení spolupracovníka na stupni R1 až R3, kterou musí jeho nadřazený vedoucí spolupracovník minimálně na pozici BD sepsat a doručit společnosti OVB prostřednictvím OVB mailu.

B. Všeobecné podmínky

- Hlavním kritériem postupu mezi jednotlivými kariéřními stupni je produkce (výkonost) spolupracovníka a případně struktury spolupracovníka.
- Každý Spolupracovník má nárok na příslušný kariéřní postup (povýšení) anebo na setrvání na daném kariéřním stupni, pokud budou splněna obecná kritéria postupu a zvláštní kritéria postupu příslušná pro každý jednotlivý kariéřní stupeň.
- Po splnění zvláštních kritérií uvedených v odst. D nebo E Plánu kariéry vzniká spolupracovníkovi na stupni R1 až R3 nárok, zažádat si o povýšení na další kariéřní stupeň prostřednictvím hromadného seznamu a spolupracovníkovi na jiném kariéřním stupni prostřednictvím písemné žádosti. Společnost OVB může požádat spolupracovníka odmítnout pouze v případě, že tento spolupracovník nebude splňovat obecná kritéria postupu uvedená v odst. C Plánu kariéry a/nebo žádost nebude vyplněna a/nebo doručena OVB řádně a včas. Písemnou žádost je spolupracovník povinen doručit společnosti OVB nejpozději do 25. dne kalendářního měsíce následujícího po měsíci, kdy mu vznikl nárok na povýšení. O výsledku žádosti o povýšení bude spolupracovník informován prostřednictvím OVB mailu s tím, že pokud bude společnost OVB rozhodnuta kladně o povýšení na příslušný kariéřní stupeň, nastává platnost povýšení k prvním dnům následujícího produkčního měsíce po měsíci, v němž byla žádost o povýšení společnosti OVB doručena, nebude-li dohodnuto v konkrétním případě jinak.
- Vlastní produkce spolupracovníka, u kterého dojde ke změně jeho vedoucího spolupracovníka, se po dobu 6 měsíců ode dne schválení této změny společnosti OVB, nezapočítává do zvláštních kritérií postupu uvedených v odst. E Plánu kariéry pro jeho nového vedoucího spolupracovníka.
- Příslušnost ke struktuře spolupracovníka je dána získatelem získaného spolupracovníka a následně písemným potvrzením nadřazeným vedoucím spolupracovníkem. V ostatních případech změn příslušnosti v rámci struktury spolupracovníka je zapotřebí písemného souhlasu společnosti OVB po její konzultaci se společností OVB vybranými vedoucími spolupracovníky.
- Pro povýšení od pozice BL a vyšší pozice se povyšovanému spolupracovníkovi započítává 50 % výkonu všech jeho paralelních struktur.
- Nastane-li vzájemná shoda mezi společností OVB a nadřazeným vedoucím spolupracovníkem na pozici LD, může dojít k odchýlení od stanovených kritérií tohoto Plánu kariéry, vždy však pouze ve prospěch spolupracovníka.

C. Obecná kritéria postupu pro kariéřní stupeň:

Obecnými kritérii postupu jsou:

- spolupracovník je povinen plnit řádně povinnosti ze smlouvy o obchodním zastoupení, Vnitřních předpisů OVB případně rovněž ze SSPSP s tím, že totéž platí i pro jiná ujednání mezi spolupracovníkem a OVB

b) propaleness obchodů spolupracovníka a struktury spolupracovníka nesmí být v rozporu s průměrnou hodnotou stanovenou OVB.

D. Zvláštní kritéria postupu dle dosaženého stupně:

Zvláštní kritéria musejí být splněna ke dni doručení žádosti o povýšení společností OVB s tím, že od tohoto okamžiku se počítají rovněž případné lhůty vyžadované pro konkrétní stupeň.

- Reprezentant I. (R1)**
začátek činnosti u OVB
- Reprezentant II. (R2)**
240 jednotek/vlastní produkce (historicky)
- Reprezentant III. (R3)**
2 400 jednotek/vlastní produkce (historicky)
- Generální agent I. (GA1)**
10 000 jednotek/vlastní produkce (historicky)
- Generální agent II. (GA2)**
20 000 jednotek/vlastní produkce (historicky)

E. Zvláštní kritéria postupu dle dosažené pozice

Zvláštní kritéria musejí být splněna ke dni doručení žádosti o povýšení společností OVB s tím, že od tohoto okamžiku se počítají rovněž případné lhůty vyžadované pro konkrétní pozici.

- Vedoucí reprezentant (VR)**
Spolupracovník musí dosahovat stupně R2 nebo R3 a mít písemné doporučení od nadřazeného vedoucího spolupracovníka na pozici LD ve shodě se společností OVB na tuto pozici, není-li dohodnuto jinak.
 - Obchodní vedoucí (GS nebo GST)**
 - 1 900 jednotek/vlastní produkce (historicky)
 - nejméně 1 500 jednotek celkové produkce za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
 - 3 získaní spolupracovníci ze strany žadatele, přičemž každý z těchto získaných spolupracovníků dosáhl min. stupně R2 a současně má každý z těchto získaných spolupracovníků aktivní statut za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce.
 - Spolupracovník může doručit společnosti OVB písemnou žádost nejdříve po uplynutí 9 měsíců od uzavření Smlouvy o obchodním zastoupení.
 - Oblastní vedoucí (BL)**
 - 2 800 jednotek/vlastní produkce (historicky)
 - nejméně 6 000 jednotek celkové produkce za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
 - 3 získaných spolupracovníků ze strany žadatele, přičemž každý z těchto získaných spolupracovníků dosáhl min. stupně R2 a současně má každý z těchto získaných spolupracovníků aktivní statut za posledních 6 po sobě jdoucích měsíců, přičemž max. dva získaní spolupracovníci na stupni R2 mohou být nahrazeni jedním získaným spolupracovníkem na pozici GST, který má aktivní statut za posledních 6 po sobě jdoucích měsíců.
 - Spolupracovník může doručit společnosti OVB písemnou žádost nejdříve po uplynutí 1 roku ode dne platnosti povýšení na kariéřní stupeň Obchodního vedoucího.
 - Oblastní ředitel (BD)**
 - 4 200 jednotek/vlastní produkce (historicky)
 - nejméně 15 000 jednotek celkové produkce za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
 - 3 získaných spolupracovníků ze strany žadatele, přičemž každý z těchto získaných spolupracovníků dosáhl min. pozice GST a současně má každý z těchto získaných spolupracovníků aktivní statut za posledních 6 po sobě jdoucích měsíců, přičemž dva získaní spolupracovníci na pozici GST mohou být nahrazeni každý dvěma získanými spolupracovníky na stupni R2, kteří mají každý aktivní statut za posledních 6 po sobě jdoucích měsíců.
 - Spolupracovník může doručit společnosti OVB písemnou žádost nejdříve po uplynutí 1 roku ode dne platnosti povýšení na kariéřní stupeň Oblastního vedoucího.
 - Regionální ředitel (RD)**
 - nejméně 90 000 jednotek celkové produkce za posledních 6 po sobě jdoucích měsíců
 - 4 získaní spolupracovníci ze strany žadatele, přičemž každý z těchto získaných spolupracovníků dosáhl min. pozice BL a současně má každý z těchto získaných spolupracovníků aktivní statut za posledních 6 po sobě jdoucích měsíců, přičemž max. jeden získaný spolupracovník na pozici BL může být nahrazen třemi získanými spolupracovníky na pozici GST, kteří mají každý aktivní statut za posledních 6 po sobě jdoucích měsíců.
 - Spolupracovník může doručit společnosti OVB písemnou žádost nejdříve po uplynutí 1 roku ode dne platnosti povýšení na kariéřní stupeň Regionálního ředitele.
 - Zemský ředitel (LD)**
 - nejméně 198 000 jednotek celkové produkce za posledních 6 po sobě jdoucích měsíců
 - 3 získaných spolupracovníků ze strany žadatele, přičemž každý z těchto získaných spolupracovníků dosáhl min. pozice BL a současně má každý z těchto získaných spolupracovníků aktivní statut za posledních 6 po sobě jdoucích měsíců.
 - Spolupracovník může doručit společnosti OVB písemnou žádost nejdříve po uplynutí 2 let ode dne platnosti povýšení na kariéřní stupeň Regionálního ředitele.
- ## F. Kritéria ponížení
- Společnost OVB může spolupracovníka přehadit na nižší kariéřní stupeň, pokud spolupracovník nebude splňovat obecná kritéria postupu, nebo aktivní statut podle Plánu kariéry. V tomto případě musí společnost OVB o ponížení na nižší kariéřní stupeň spolupracovníka informovat nejpozději do 15-ti dnů ode dne kdy se o této skutečnosti dozvěděla.
 - Spolupracovník může sám společnost OVB požádat o ponížení na jiný kariéřní stupeň (maximálně však na pozici R2), a to prostřednictvím řádně vyplněné žádosti, která je ke stažení na OVB portále. Žádost je potřeba doručit společnosti OVB v originále s vlastnoručním podpisem. Platnost ponížení nastává zpravidla k prvním dnům následujícího produkčního měsíce po měsíci, v němž byla žádost o ponížení společnosti OVB doručena.
 - V případě, že spolupracovník na pozici BL a vyšší pozici učiní bezdůvodnou výpověď smlouvy o obchodním zastoupení bez současného vypovězení Smlouvy o spolupráci při správě produktů vedoucími spolupracovníky OVB Allfinanz, a.s. má se za to, že se spolupracovník okamžikem podání výpovědi zařazuje na pozici obchodního vedoucího GST. Výše uvedené platí i v případě, pokud spolupracovník na pozici BL a vyšší pozici bezdůvodně vypoví Smlouvu o spolupráci při správě produktů vedoucími spolupracovníky OVB Allfinanz, a.s.

G. Aktivní statut

Minimální podmínky aktivního statutu

Reprezentant III.	180 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Reprezentant II.	240 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Generální agent I./II.	480 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Obchodní vedoucí	900 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce, z toho 210 jednotek vlastní produkce
Oblastní vedoucí	2 400 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Oblastní ředitel	3 600 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Regionální ředitel	6 000 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Zemský ředitel	10 000 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce

Změny v Plánu kariéry a jeho znění jsou vyhrzeny. Určeno jen pro vnitřní potřebu.

© OVB Allfinanz, a.s., Baarova 1026/2, 140 00 Praha 4.

Tento materiál nesmí být kopírován ani jinak šířen bez písemného souhlasu OVB.

PK004 11/2014

Příloha PII: Dotazník

Vážená kolegyně, vážený kolego,

dovolte, abych se na Vás obrátil s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Jde o průzkum zaměřený na problematiku motivačního systému na pracovištích Vašeho ředitelství. Cílem šetření je poznání Vašeho hodnocení současného motivačního systému a zvláště Vašich námětů na zvýšení jeho úrovně. Výsledky průzkumu budou použity pro zpracování mé diplomové práce.

Nepodepisujte se, prosím, průzkum je anonymní. Ujistěuji Vás, že Vaše názory nebudou nijak zneužity.

Vyplnění dotazníku je časově nenáročné. Z nabídky odpovědí u jednotlivých otázek označte, prosím, vždy jednu odpověď, pokud není uvedena jiná instrukce.

Děkuji Vám za spolupráci.

Bc. Tomáš Flasar

1. Je pro Vás práce na současné pozici zajímavá?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Z jakého důvodu spolupracujete právě s tímto ředitelstvím?

.....
.....

3. Ztotožňujete se s vizí ředitelství?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Vyhovuje Vám kariérní plán v ředitelství?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Uved'te, co hodnotíte v kariérním plánu záporně?

.....
.....

6. Jak byste kariérní plán změnil/a?

.....
.....

7. Vnímáte systém odměňování (provizní systém) jako spravedlivý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Jsou pro Vás benefity, které Vám ředitelství nabízí, motivující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Které benefity Vás nejvíce motivují?

- Akční mobilní tarify
- Výhodné operativní leasingy
- Sociální program od pozice BL
- Dotační programy
- Jiné.....

10. Uved'te, které benefity v motivačním systému postrádáte:

.....
.....

11. Jsou pro Vás odměňovací akce v ředitelství motivační?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Které odměňovací akce Vás nejvíce motivují?

- Odměňovací cesty
- Silver club a Gold club
- Odměňovací večere
- Jiné.....

13. Co byste na odměňovacích akcích změnil/a?

.....
.....

14. Motivují Vás vzdělávací akce v ředitelství?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Které vzdělávací akce Vás nejvíce motivují?

- BD Univerzity
- GST semináře
- Návštěvy ostatních ředitelství
- Jiné.....

16. Co byste na vzdělávacích akcích změnil/a?

.....
.....

17. Motivuje Vás porovnávání se s ostatními spolupracovníky na Rangliste?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Je pro Vás vyhlásování nejlepších spolupracovníků na akcích motivační?

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

19. Co byste na vyhlásování změnil/a?

.....
.....

20. Motivují Vás individuální konzultace s Vaším vedoucím?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Co byste na individuálních konzultacích s Vaším vedoucím změnil/a?

.....
.....

22. Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. Jak hodnotíte vztahy s nadřízenými pracovníky?

- Velmi dobré vztahy
- Dobré vztahy
- Spíše horší vztahy
- Špatné vztahy

24. Jak hodnotíte vztahy mezi kolegy?

- Velmi dobré vztahy
- Dobré vztahy
- Spíše horší vztahy
- Špatné vztahy

25. Jak hodnotíte firemní prostředí z hlediska spolupráce?

- Velká ochota spolupracovat
- Ochota spolupracovat
- Spíše malá ochota spolupracovat
- Žádná ochota spolupracovat

26. Důvěřujete nadřízeným?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

27. Cítíte podporu od nadřízených?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

28. Co Vás nejvíce motivuje? Hodnotící stupnice 1 nejméně, 5 nejvíce.

Motivační faktor	1	2	3	4	5
Karierní růst					
Provizní ohodnocení					
Rozmanitost práce					
Pomoc lidem					
Uznání od okolí					
Odměnové akce					
Firemní benefity					
Možnost vzdělávání					
Vztahy s kolegy i nadřízenými					
Umístění se mezi nejlepšími					

29. Pohlaví

- Muž
- Žena

30. Věk

- 18 – 25
- 26 – 30
- 31 – 40
- 40+

31. Délka spolupráce v ředitelství?

- 0 – 1 let
- 1 – 3 let
- 3 – 5 let
- 5+

32. Je tato práce Vaší hlavní činností?

- Ano
- Ne

Děkuji Vám za Váš čas.

Příloha P III: Polostrukturovaný rozhovor

Okruhy otázek pro polostrukturovaný rozhovor:

1. Jaký je podle Vašeho názoru vztah firemní vize k motivačnímu systému?
2. Jak hodnotíte kariérní plán a jeho vztah k motivačnímu systému?
3. Plní odměňovací akce svůj základní cíl?
4. Působí vzdělávací akce pozitivně na motivaci?
5. Splňují firemní benefity svoji motivační úlohu?
6. Působí individuální konzultace na účinnost motivace?
7. Jaká je účinnost dalších motivačních nástrojů (rangliste, vyhlašování)?
8. Jak ovlivňují motivaci mezilidské vztahy na pracovišti?