

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ**

**2014 - 2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Martina Šlechtická**

**Motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti  
Česká podnikatelská pojišťovna, a. s.,  
Vienna Insurance Group**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Martina Kalvodová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2014-2015**

**BACHELOR THESIS**

**Martina Šlechtická**

**The motivation and the remuneration of the employees in the  
company Czech business insurance**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Martina Kalvodová

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, ze kterých jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 11. 2. 2015

Martina Šlechtická, DiS.

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat paní vedoucí Mgr. Martině Kalvodové za odborné vedení bakalářské práce, za její cenné rady a připomínky během konzultací.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace a evaluací systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group, dále jen VIG v rámci daného poznatku pracovníka na pozici odborný referent – pracovník přepážky za oblasti Regionálních ředitelství České Budějovice, Plzeň, Brno, Hradec Králové a Ostrava. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou část a na praktickou část.

V teoretické části práci je popsána problematika motivace, teorie motivace... Taktéž je prezentována firemní společenská kultura ve společnosti ČPP, a. s., VIG a zároveň je nastíněn systém odměňování a benefitů.

Empirická část bakalářské práce je postavena na základě využití kvantitativní metodologie, která slouží jako nástroj sběru dat prostřednictvím využití elektronického dotazníku. Respondenty výzkumu jsou zaměstnanci ČPP, a. s., VIG na pozici odborných referentů - pracovníků přepážky za výše uvedená Regionální ředitelství.

Cílem empirické části je též analýza spokojenosti zaměstnanců s kritérii hodnocení a odměňování ve společnosti. Případné zjištěné nedostatky budou prezentovány vedení, aby mohlo učinit případná opatření a zkvalitnit efektivní motivaci svých zaměstnanců a docílit transparentnosti odměňování v rámci měsíčních odměn, které jsou součástí pohyblivé složky mzdy.

## **Klíčová slova**

Benefity, firemní kultura, motivační faktory, nástroje motivace, teorie motivace, stimulace, systémy odměňování.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the motivation and the evaluation system of remuneration of the employees in Czech Business Insurance Company in term with knowledge of worker on the position of a specialist officer - these employees at the counter are from the Regional Directorates of České Budějovice, Plzeň, Brno, Hradec Králové and Ostrava.

The theoretical part defines motivation and the theory of motivation.... So we presented with the corporate social culture in ČPP, a. s., VIG and is outlined the system of remuneration and benefits at the same time.

Quantitative methodology is used for the empirical part of the thesis and electronic questionnaire serves as a data collection instrument. The respondents of research are the staff of ČPP, a. s., VIG on the position of the specialist officer - employees at the counter in the Regional directorates mentioned above.

The goal is to analyze employee satisfaction with evaluation criteria and remuneration in relation to other aspects regarding the above position and satisfaction with the rate of employee motivation at their work place. Any identified deficiencies will be presented to the management in order to take action to improve effective motivation of their employees and to achieve transparency of remuneration within the monthly remuneration.

## **Keywords**

Benefits, company's culture, the motivational factors, the theory of motivation, the tools of motivation, stimulation, the system of remuneration

## OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	12
1    JAK MOTIVOVAT .....	12
1.1    Teorie osobnostních a motivačních potřeb .....	12
1.1.1    Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	13
1.1.2    Teorie očekávání (Vroomova expektační teorie).....	14
1.1.3    Teorie X a teorie Y .....	15
1.1.4    Teorie spravedlivé odměny.....	15
2    Motivace x stimulace x manipulace.....	16
2.1    Aspirace, aspirační úroveň.....	17
2.2    Motivační nástroje .....	17
2.3    Hierarchie potřeb dle A. Maslowa.....	18
2.4    Rozvoj lidského potencionálu.....	19
2.5    Firemní společenská kultura a odpovědnost.....	19
2.6    Organizační struktura ČPP, a. s., VIG k 1. 1. 2015 .....	21
2.7    Problematika odměňování x benefity .....	22
2.7.1    Systémy odměňování v ČPP, a. s., VIG .....	23
2.7.2    Prezentace benefitů ve společnosti ČPP .....	25
3    PRAKTICKÁ ČÁST .....	29
3.1    Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., VIG.....	29
3.2    Metodologie pro zpracování analytické části .....	30
3.3    Realizace dotazníkového šetření.....	31
3.4    Cíl výzkumu.....	32
3.5    Stanovení hypotéz.....	32
3.6    Geografická lokace poboček, kde byl proveden výzkum .....	32
3.7    Výzkumný soubor.....	33
3.8    Pracovní doba .....	34
3.9    Ergonomie pracovního prostředí .....	35
3.10    Spokojenost s technologickými přístroji na pracovišti .....	36
3.11    Analýza spokojenosti zaměstnanců se stylem řízení .....	37
3.12    Nastavení pracovní motivace v ČPP, a. s., VIG .....	38
4ANALÝZA MOTIVACE OD PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO.....	39
4.1    ANALÝZA PRACOVNÍHO VÝKONU PŘI ODMĚŇOVÁNÍ.....	40
4.2    PREFERENCE BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI.....	40
4.3    SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S VÝŠÍ MĚSÍČNÍ MZDY .....	41
4.4    ZPŮSOB, JAKÝM JSOU ZAMĚSTNANCI HODNOCENI V POHYBLIVÉ SLOŽCE MZDY.....	42
4.5    MOŽNOST KARIÉRNÍHO RŮSTU NA POZICI ODBORNÝ REFERENT – PRACOVNÍK PŘEPÁŽKY .....	43

4.6	JAK ZAMĚSTNANCI VNÍMAJÍ PRACOVNÍ POZICI.....	44
4.7	ZMĚNA ZAMĚSTNÁNÍ DO BUDOUCNA.....	45
4.8	OVLIVNĚNÍ MOTIVACE, KTERÁ JE NASTAVENA V ČPP, A. S., VIG .....	46
4.9	SPOKOJENOST S MOTIVAČNÍM PROGRAMEM .....	47
4.10	VZTAHY NA PRACOVIŠTI MEZI KOLEGY .....	47
4.11	VZTAHY NA PRACOVIŠTI MEZI PŘÍMÝMI NADRŽÍZENÝMI .....	48
4.12	KONTROLY MYSTERY SHOPPING.....	49
4.13	HODNOCENÍ PODPORY METODICKÉHO ODDĚLENÍ .....	50
	.....	50
4.14	CO BY ZAMĚSTANCE MOTIVOVALO K LEPŠÍM VÝSLEDKŮM.....	50
4.15	NÁZORY NA MOŽNOSTI VYLEPŠENÍ PRACOVNÍ EFEKTIVNOSTI Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ .....	51
4.16	HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI ČPP, A. S., VIG.....	52
4.17	DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU V ČPP, A. S., VIG.....	53
4.18	VERIFIKACE, FALZIFIKACE PŘEDEM STANOVENÝCH HYPOTÉZ .....	54
	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A SCHÉMÁT .....	62
	PŘÍLOHY .....	



## ÚVOD

Motivace zaměstnanců v každém podniku, organizaci či firmě je klíčovým a stěžejním nástrojem personální politiky a pilířem managementu. Je taktéž nedílnou determinantou společenského statusu zaměstnanců a současně předurčuje sociální prestiž a image konkrétní společnosti vůči expandující konkurenci. Primární kritérium, které ovlivňuje motivaci u zaměstnanců, je především měsíční mzda, plat za odvedenou práci. Lidé pracují, aby se mohli seberealizovat a využili svůj vnitřní potenciál. Také zúročili své vzdělání a byli schopni realizovat své životní plány a taktéž dosahovali v optimálním horizontu stanovené cíle. Specifickými motivačními faktory, které jsou nedílnou součástí zaměstnanců, jsou také i nefinanční prostředky v podobě různých benefitů, kterými disponují jednotlivé společnosti a odvíjí se samozřejmě od velikosti a finančních možností každé společnosti, jež jsou zcela individuální dle specifického zaměření podnikání či strategie konkrétního subjektu a symbolizují, jak si společnost svých zaměstnanců váží a dokáže je náležitě ocenit.

Co nás motivuje? Na tuto odpověď bychom shledali mnoho variant odpovědí, které se budeme snažit teoreticky znázornit a rozvést do několika úhlů pohledu v teoretické části bakalářské práce. Dle mého subjektivního přesvědčení si troufám podotknout, že většina z nás chodí do práce především kvůli pravidelnému finančnímu ohodnocení a kvůli nepeněžním benefitům, které jsou příjemným doplňkem měsíční mzdy. Jednoduché a výstižné rčení uvádí: “Či chleba jíš, toho píseň zpívej!“ Z čehož vyplývá, že každý zaměstnanec v rámci působení ve firmě by se měl řádně identifikovat s filozofií, být loajální vůči své společnosti a zároveň splňovat adekvátně požadavky, které jsou na něj kladeny s ohledem na práva a povinnosti, jež jsou součástí zákoníku práce č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů a dalších interních předpisů a směrnic, kterými se konkrétní subjekty řídí.

Dalším stěžejním faktorem, který nás ovlivňuje, jsou vzájemné sociální interakce mezi jednotlivými kolegy na pracovišti dle hierarchického organizačního uspořádání. Pokud jsou vztahy na pracovišti pozitivní, zaměstnanci mezi sebou efektivně kooperují, řeší jednotlivé úkoly teamovým přístupem a na pracovišti zároveň převládá pozitivní klima, tudíž i zaměstnanci se seberealizují a těší se do práce, která je zároveň více těší a naplňuje. V zaměstnání trávíme více hodin, než doma se svou rodinou, tak bychom se

měli snažit, aby vztahy na pracovišti byly co nejvíce přátelské a kolegiální. Tím pádem jsme schopni účinně dosahovat stanovených cílů, které jsou na nás kladeny v optimálním časovém horizontu.

Téma bakalářské práce jsem si především zvolila z toho důvodu, jelikož jsem ve společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a. s., VIG zaměstnána již čtvrtým rokem na pozici odborný referent – pracovník přepážky a ráda bych využila své osobní zkušenosti, které bych následně mohla zúročit ve své praxi v pojišťovnictví s aspektem na další případné nedostatky, které jsou s touto oblastí negativně spojovány především v médiích, v některých souvislostech týkající se zadání tématu bakalářské práce a danou implementací pojišťovnictví v praxi při nekalých praktikách některých makléřů, kteří vůči svým klientům jednájí záměrně neeticky, nepoctivě a podávají záměrně klamavé informace klientům za účelem dosažení co nejvyšších provizí.

Pro praktickou část výzkumu bakalářské práce bude využívána kvantitativní metodologie a jako nástroj sběru dat bude využíván elektronický dotazník. Respondenty budou zaměstnanci na pozici odborný referent – pracovník přepážky za oblasti Regionálních ředitelství. Současně můžeme zmínit výhodu dotazníkového šetření, kterým je vysoká reliabilita (správnost) a na druhé straně musíme zmínit i nevýhodu dotazníku, kterým je nízká validita (věrohodnost). Následně budeme verifikovat nebo falzifikovat předem stanovené hypotézy týkající se zmiňované problematiky.

Cílem práce bude zanalyzovat konkrétní nedostatky týkající se motivování a odměňování, kterými jsou hodnoceni zaměstnanci na pozici odborný referent – pracovník přepážky ve společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a. s., VIG, především za oblast Regionální ředitelství Plzeň s pobočkami ve městech (Teplice, Karlovy Vary, Klatovy, Most, Mariánské Lázně, Litoměřice, Sokolov, Plzeň, Chomutov, Cheb, Domažlice, Tachov). RŘ Brno s pobočkami ve městech (Třebíč, Žďár nad Sázavou, Boskovice, Brno, Břeclav, Hodonín, Znojmo, Kroměříž, Uherské Hradiště, Zlín). RŘ České Budějovice, kam spadají jednotlivé pobočky – Jihlava, Pelhřimov, Humpolec, Havlíčkův Brod, Tábor, Písek, Strakonice, Prachatice, Jindřichův Hradec, Český Krumlov a České Budějovice. RŘ Hradec Králové s pobočkami ve městech (Děčín, Ústí nad Labem, Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec, Turnov, Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou, Trutnov, Chrudim, Pardubice, Svitavy, Ústí nad Orlicí). RŘ Ostrava s pobočkami ve městech

(Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov, Šumperk, Vsetín, Bruntál, Frýdek Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava, Třinec, Ostrava).

Výsledky praktické části práce budou předloženy vedení, aby mohlo některé případné zjištěné nedostatky z pozice své funkce eliminovat a zajistit efektivnější motivování a transparentnější hodnocení svých zaměstnanců. Tímto by mohli následně dosahovat optimálnějších cílů (výsledků) v podobě finálních reportingů dosahované týdenní produkce dle komplexního portfolia jednotlivých produktových segmentů na svých pracovištích – respektive na jednotlivých pobočkách Regionálních ředitelství.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1 JAK MOTIVOVAT

*„Pokud chceš dosáhnout trvalého úspěchu, musíš motivace, která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra. Nezáleží na tom, kdo jsi, ani jak jsi starý.“ P. J. Meyer<sup>1</sup>*

Jedním z hlavních a nejdůležitějších úkolů, na které se zaměřují nadřízení pracovníci, je vytvořit na pracovišti takové optimální klima a pracovní podmínky pro své zaměstnance, aby byli spokojeni a ztotožňovali se s filozofií a strategiemi dané organizace. Motivace musí být realizovatelná a splnitelná, taktéž musí být kritéria nastavena tak, aby byla správně měřitelná a nesetkala se s opačným efektem demotivace a nevedla k syndromu vyhoření. Každý z nás potřebuje k tomu, co dělá, motivaci. Pokud chceme umět dobře vést lidi jako osobnosti nebo jako tým, musíme umět efektivně své podřízené motivovat.<sup>2</sup> Na každého z nás platí jiný přístup, někdo z nás je rád pochválen za dobře odvedenou práci, jiní ocení finanční ohodnocení či materiální odměnu. Nepostradatelným momentem je zpětná vazba, která může být pozitivní či negativní a jsme díky tomuto motivování a stimulování být lepší a lepší z pozice svého pracovního zařazení.

#### 1.1 Teorie osobnostních a motivačních potřeb

##### *Potřeba autonomie (nezávislost)*

Lidé řeší problémy na pracovišti převážně individuálně, s minimální intervencí z vnějšího prostředí. Mohou to být pracovní konflikty se svými kolegy, dále to mohou být složité pracovní záležitosti s jednotlivými klienty, kteří si občas přijdou své nespokojené životní osudy afektivně vylévat na zaměstnance a nedokáží se odprostit od soukromého či profesního života.

##### *Potřeba energie*

Pracovní aktivity s sebou přináší efektivní výměnu informací, pokud je vhodně zapojena dominantní osoba, která účinně ovlivňuje, kooperuje a řídí podřízené spolupracovníky.

---

<sup>1</sup>[cit.: 14-10-17] <Dostupné z.: <http://www.monikasch.estranky.cz/clanky/citaty-o-praci-a-motivaci.html>>

<sup>2</sup> HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů*, r. 2008, s. 81, ISBN 978-80-247-2475-1.

### *Potřeba očekávání*

Prostředkem motivace je očekávání odměny za splněný cíl, vynikající ohodnocení, či jen pocit, že odvedená práce je lepší než práce ostatních kolegů.

### Potřeba spojenectví (afinita)

Efektivní spolupráce ve skupině a pocit sounáležitosti a akceptace jsou motivující.<sup>3</sup>

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Potřeby dělíme na:

- *biologické* (biogenní, primární, vrozené) - potřeba dýchání, potravy, bezpečí, spánku apod. Slouží k přežití, reprodukci nebo k udržení zdraví.
- *sociální* (psychogenní, sekundární, získané) - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.). Zajišťují adaptaci na sociální podmínky, reagují na nedostatek podnětů v sociálním prostředí.

Motivace může vycházet z vnitřních nebo vnějších pohnutek a podnětů. Často bývá kombinací obou.

- *vnitřní motivace* - výsledek potřeb a zájmů člověka (potřeba poznávací, seberealizace, kulturní potřeby)
- *vnější motivace* - je určena působením vnějších podnětů (hrozba trestu, možnost odměny)<sup>4</sup>

#### 1.1.1 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE

Frederick Herzberg – „The Motivation to Work“ (1959)

Motivátory (motivační faktory) – ovlivňují pracovní spokojenost. Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Jedná se např. o dosažení cíle, uznání, povýšení, možnost osobního růstu, práce samotná.

Frustrátory (udržovací, hygienické vlivy) – ovlivňují pracovní nespokojenost. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit uspokojení,

<sup>3</sup> HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů*, r. 2008, s. 81, ISBN 978-80-247-2475-1.

<sup>4</sup> [cit.: 14-10-21] <Dostupné z.: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>

pouze deficit nespokojenosti. Jedná se např. o nefungující vztahy na pracovišti mezi kolegy v pozici podřízený, nadřízený.

Herzberg dospěl k tomuto závěru. Uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.<sup>5</sup>

Tabulka 1: Komplex faktorů dle Herzberga<sup>6</sup>

Hygienické faktory	
Strategie společnosti a její administrativa	Přesně dané strategie ve firmě, přiměřená organizace a řízení
Dohled - technický	Přístupnost, kompetence a spravedlivý přístup vašeho nadřízeného
Interpersonální vztahy	Vztahy s nadřízenými, podřízenými, kolegy, kvalita vztahů na pracovišti
Plat	Celkový balíček náhrad (mzdy, důchod, služební auto a další finanční požitky)
Postavení ve firmě	Pracovní pozice ve vztahu k ostatním symbolizované titulem, velikostí kanceláře, nábytkem

### 1.1.2 TEORIE OČEKÁVÁNÍ (VROOMOVA EXPEKTAČNÍ TEORIE)

Victor H. Vroom „Work and Motivation“ (1964). Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením viz níže uvedený vzorec. Měli bychom se zaměřovat na náhled do budoucnosti. Jsme přesvědčeni, že dosáhneme cíle a způsoby cesty k požadovanému výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Manažer by měl pamatovat při komunikaci s podřízenými na všechny níže uvedené faktory.

Vroom sestavil pro výpočet „síly“ motivace jedince tento následující vzorec:  $F = E \times V$

F = motivace

E = očekávání (subjektivní pravděpodobnost), že chování bude mít za následek patřičný výsledek

V = valence výsledku<sup>7</sup>

<sup>5</sup> [cit.: 15-01-08] <Dostupné z.: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>>

<sup>6</sup> ADAIR, J., *Efektivní motivace*, r. 2004, s. 56, ISBN 80-86851-00-1.

<sup>7</sup> ADAIR, J., *Efektivní motivace*, r. 2004, s. 25, ISBN 80-86851-00-1.

### 1.1.3 TEORIE X A TEORIE Y

Ti, kteří věří v teorii X, předpokládají, že lidé mají minimální nebo žádný zájem ani angažovanost v organizaci, ve které pracují. Jsou hnáni strachem, nebo hrozbami, taktéž lákáni finanční nabídkou. Jedná se především o tradiční pohled řízení a kontroly. Teorie X předpokládá, že lidé neradi pracují. Práci se vyhýbají, nemají žádné ambice, vyhýbají se odpovědnosti a nejistotě. Jsou spokojeni, když jsou řízeni vedoucím pracovníkem, upřednostňují sociální jistoty.<sup>8</sup> Teorie Y předpokládá určité spojení mezi jednotlivcem a organizací. Jedná se o partnerství, neexistují napětí mezi požadavky plynoucími z úkolu. Obě strany spolupracují, aby dosáhly optimální rovnováhy.<sup>9</sup> Teorie Y vychází z opaku, že lidé rádi pracují, identifikují se s cíli organizace, plně se v práci seberealizují a jsou kreativní. Teorie Y preferuje demokratický styl řízení s rozhodováním svých pracovníků. V praxi se využívá kompromis mezi oběma teoriemi.

### 1.1.4 TEORIE SPRAVEDLIVÉ ODMĚNY

J. S. Adams „Inequity in Social Exchange“ (1965)

Sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Zaměstnanec se srovnává s jinými spolupracovníky. To, co do práce vkládá a co za práci získává. Jedinec porovnává své vklady a zisky s vklady a zisky svých spolupracovníků na stejné nebo podobné pracovní pozici. Jsou vyjádřitelné tímto vztahem:

$$P/Z = P_i/Z_i$$

P a Z je vklad

$P_i$  a  $Z_i$  je vklad a zisk srovnávaných osob.

Je-li mezi zlomky rovnost, je daný vztah vnímán jako spravedlivý. Objeví-li se nerovnost v neprospěch daného jedince, je daný vztah posuzován jako nespravedlivý a je důležitý zjistit motiv k odstranění nerovnosti.

---

<sup>8</sup> ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*, s. 96, ISBN 978-80-86723-76-1.

<sup>9</sup> ADAIR, J., *Efektivní motivace*, r. 2004, s. 46 – 47, ISBN 80-86851-00-1.

## 2 MOTIVACE X STIMULACE X MANIPULACE

Motivace pochází z latinského slova „*movere*“, což znamená hýbat, pohybovat. Motivace jsou všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí. Úloha je naplňována pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), které mohou působit vzájemně anebo se posilovat. Stimulace je poměrně jednoduchá. Vyplácíme-li odměnu, kompenzujeme nepohodlí nějakými atraktivními podněty. Pokud by bylo zastaveno vyplácení odměn, bude pozastaveno vykonávání práce – nevýhoda stimulace. Motivace má výhodu, pokud odhadnete motivy lidí, jelikož následně pokračují i bez přísunu vnějších podnětů. Tudíž je potřeba hodně vědět o člověku samotném, kterého hodláme motivovat. Mezi motivací a manipulací je velmi malý prostor, který lze přehlédnout. Při motivaci se jedná o soulad mezi zájmy člověka a jeho okolí, při manipulaci zájmy objektu obcházíme. Cílem motivace je usnadnit lidem práci a učinit ji příjemnější. Ovlivňování lidí má výrazný etický aspekt. Záleží na tom, zda využíváme skutečné zájmy lidí, na které působíme, nebo jejich zájmy jsou v rozporu se skutečnými objektivními potřebami jednotlivců a dopouštíme se manipulace. Manipulace se zaměřuje na zájmy manipulujícího a může ovládat i velké davy lidí. *Kdo říká, že mezi motivací a manipulací není vlastně žádný rozdíl, měl by přemýšlet, zda manipulace není to jediné, co ve vztahu k ostatním zvládá.*<sup>10</sup>

Motivace je činnost, kterou vyvíjíme k druhému člověku, abychom poskytli motiv nebo stimul, aby člověk něco udělal. Nejstarší teorií na světě je „teorie cukru a biče“. Z výše uvedené teorie vychází princip, že na základě této teorie nutíte někoho, aby něco udělal proti své vůli či jeho přání.<sup>11</sup> Profesionální motivace je stěžejním pilířem umění manažera, umět vést pracovníky k proaktivnímu plnění stanovených cílů v organizaci. To znamená, podnítit zájem a angažovanost, propojení zájmu a úsilí s potřebami organizace. Motivace můžeme rozdělit na pozitivní (odměny, pochvaly, povýšení) a negativní (obava před trestem, přeřazení na horší práci). Motivace udržuje dynamický růst osobnosti a aktivizuje kognitivní i motorické systémy k dosahování cílů. Jedná se tudíž o vnitřní psychickou rovnováhu a vede k seberealizaci každého jedince. Tento složitý komplex lze vyjádřit následující symbolickou formulí:

$$B = f(M, P, H, D)$$

---

<sup>10</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, r. 2007, s. 125, 121, ISBN 978-80-247-1991-7.

<sup>11</sup> ADAIR, J., *Efektivní motivace*, r. 2004, s. 19, ISBN 80-86851-00-1.



Přičemž: B = chování, M = motiv, P = pravděpodobnost dosažení cíle, H = hodnota cílového objektu, D = morální reflexe důsledků chování<sup>12</sup>

## **2.1 ASPIRACE, ASPIRAČNÍ ÚROVEŇ**

Aspirace jedince, životní cíle jedince a s nimi spojená míra úsilí k jejich dosažení. Člověk si v každé etapě života vytyčuje různé životní cíle. Aspirační úroveň představuje nároky a očekávání na vlastní budoucí výkon. Aspirace mohou získávat motivační potenciál. Aspiraci taktéž ovlivňuje celková sebedůvěra člověka, vůle a schopnosti člověka, zájem o danou oblast, potřeby vyhnout se neúspěchu. Adekvátní aspirační úroveň je typická pro zralé a vyrovnané osobnosti. Důležité je, abychom si kladli realistické cíle se středně těžkou obtížností, aby tyto cíle byly reálně splnitelné a dosažitelné.<sup>13</sup>

## **2.2 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE**

Motivační nástroje jsou důležitým strategickým faktorem, aby zaměstnanci dosahovali požadovaných cílů v optimálním časovém horizontu s co nejlepšími a efektivními výsledky. Základními motivačními nástroji mohou být jak finanční prostředky, tak samozřejmě i různé typy benefitů nefinančních prostředků (stravenky, služební vozidlo, notebook, týden dovolené navíc, teambuildingové akce, atd.).

Nepeněžní odměny (benefity) – zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům poskytovány s cílem zvýšení jejich loajality, motivace a angažovanosti vůči společnosti.

Dílejší benefity budeme detailněji specifikovat v následující podkapitole 2.7.1 na str. 13.

- ✓ Morální ocenění (pochvala)
- ✓ Podmínky práce
- ✓ Práce samotná

Odměňování odrážející výkon a také ocenění práce – plat, základní motiv práce v zaměstnání. Peníze ovlivňují úsilí i stálost výkonu. Má-li systém odměňování motivovat, pak musí být dobrý výkon spojován s vyšší odměnou.

---

<sup>12</sup> NAKONEČNÝ, M., *Motivace lidského chování*, r. 1996, ISBN 80-200-05-92-7.

<sup>13</sup> Doc. PhDr. BUCHTOVÁ, B., CSc., *Psychologie člověka pro manažery*, r. 2002.

## 2.3 HIERARCHIE POTŘEB DLE A. MASLOWA

Hierarchie začíná *fyziologickými potřebami*, typu potřeby spát, jíst, dýchat. Pokud jsou základní potřeby naplněny, začíná člověk uspokojovat *potřebu bezpečí*, která postupuje do druhého patra hierarchie potřeb. Další patro spočívá v potřebě *náležení a lásky*. Může jít o rodinu, komunitu osob. V následujícím patře nacházíme *potřeby úcty*. Jedná se o sebeúctu (vlastní sebehodnocení) a úctou jiných (hodnocení okolím, uznání, vynikat v porovnání s ostatními). Na vrcholu pyramidy nacházíme *seberealizaci*. Člověk je primárně motivován k osobnímu rozvoji a seberealizaci, hledáním vlastního smyslu života a užitečností pro své okolí.<sup>14</sup> Všechny u člověka existují současně, samozřejmě k aktualizaci vyšších potřeb dochází až při určité míře naplnění potřeb nižší úrovně.

Níže uvádíme tabulku možné oblasti působení manažera či vedoucích pracovníků v jednotlivých kategoriích rozmístění hierarchie potřeb.

Tabulka 2: Oblasti působení manažera, vedoucího pracovníka

KATEGORIE POTŘEB:	Oblast působení manažerů a vedoucích pracovníků:
Seberealizace	Podnětnost práce, prostor pro tvořivost, motivace k vyšším cílům
Uznání a ocenění	Uznání dobrého výkonu, pověření významnými pracovními aktivitami, respekt budící název práce, pověřování odpovědnosti
Sociální potřeby	Příležitosti k sociální interakci, stabilita pracovní skupiny, povzbuzování spolupráce
Jistota a bezpečí	Jistota zaměstnání, bezpečná práce, zaměstnanecké výhody (benefity)
Fyziologické potřeby	Spravedlivá odměna, pohodlné pracovní podmínky, teplo, světlo, prostor, klimatizace

<sup>14</sup>PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, r. 2007, s. 74 - 75, ISBN 978-80-247-1991-7.

## 2.4 ROZVOJ LIDSKÉHO POTENCIONÁLU

Základem účinného a kreativního vedení lidí je každodenní práce s lidmi. Smyslem je zlepšit a podpořit vztahy mezi všemi zainteresovanými stranami uvnitř i vně organizace a vést lidi k rozvoji jejich výkonnosti všemi možnými a dostupnými prostředky. K této výkonové orientaci lze použít následující rovnici:

$$\text{VÝKON} = \text{POTENCIONÁL} - \text{BARIÉRY}$$

V praxi se setkáváme se dvěma přístupy na zvyšování výkonu:

- a) Rozvoj znalostí a dovedností prostřednictvím tréninkových a vzdělávacích aktivit
- b) Odstraňování bariér a využívání dokonalejších technických a technologických podmínek

Atmosféra důvěry a možnost svobodně vyjadřovat názor, je jedním z nejdůležitějších předpokladů. V takových podmínkách budou lidé mnohem ochotnější učit se novým dovednostem a podávat vyšší výkon. Tito lidé budou více nakloněni k flexibilnějším změnám a také budou více zainteresovaní ve své práci. Pro účinné vedení lidí lze využít následující rovnici:  $PV = f(M \times S \times P)$ , což znamená, pracovní výkon je závislý na úrovni motivace a schopností pracovníka a na podmínkách, které mu pro jeho práci organizace poskytne.<sup>15</sup>

## 2.5 FIREMNÍ SPOLEČENSKÁ KULTURA A ODPOVĚDNOST

Společenská odpovědnost je součástí firemní kultury a postupně se stává nedílnou součástí konceptu řízení podnikových strategií ČPP. V souladu s tím věnuje velkou finanční, ale i nemateriální podporu kulturním, sportovním a charitativním projektům. Důležitou součástí tvoří také ekologické aktivity zaměřené na životní prostředí, ekonomiku a oblast sociální a charitativní práce. Zaměstnanci mohou strávit jeden svůj pracovní den pro pomoc v některé z neziskových organizací. Do programu „Den sociální aktivity“, neboli „Charity Day“, který úspěšně pokračuje již čtvrtým rokem. Do této výše zmíněné aktivity se zapojilo více než 300 zaměstnanců, včetně top managementu společnosti. Dobrovolníci jsou zapojeni do charitativní oblasti a také pomáhají v neziskovém sektoru, který je zaměřen na ochranu životního prostředí, opuštěných zvířat, na pomoc seniorům v různých sociálních zařízeních, dále také

---

<sup>15</sup> TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí*, r. 2007, s. 8 – 9, ISBN 978-80-247-0882-9.

zejména handicapovaným dětem a v neposlední řadě, dětem umístěným v dětských domovech či jiných sociálních zařízeních.

Odborníci ČPP se pravidelně účastní na vzdělávacích programech zaměřených na podporu zvyšování finanční gramotnosti občanů. Působí také jako konzultanti a poskytují odbornou podporu při konzultacích diplomových či závěrečných prací studentů. Možností zakoupením výrobků chráněných dílen ČPP napomáhá zaměstnávání handicapovaných osob. Firma se chová šetrně k životnímu prostředí a motivuje k tomu i své zaměstnance. Svou podnikatelskou činností dbá na zásady ochrany životního prostředí a dodržuje předpisy stanovené legislativními normami České republiky. ČPP, a. s., VIG oslavila letos 20 let působnosti na podnikatelském trhu v České Republice.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>[cit.: 14-11-10] <Dostupné z.: <http://www.cpp.cz/udaje-o-pojistovne~firemni-spolecenska-odpovednost/>>

## 2.6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČPP, A. S., VIG K 1. 1. 2015

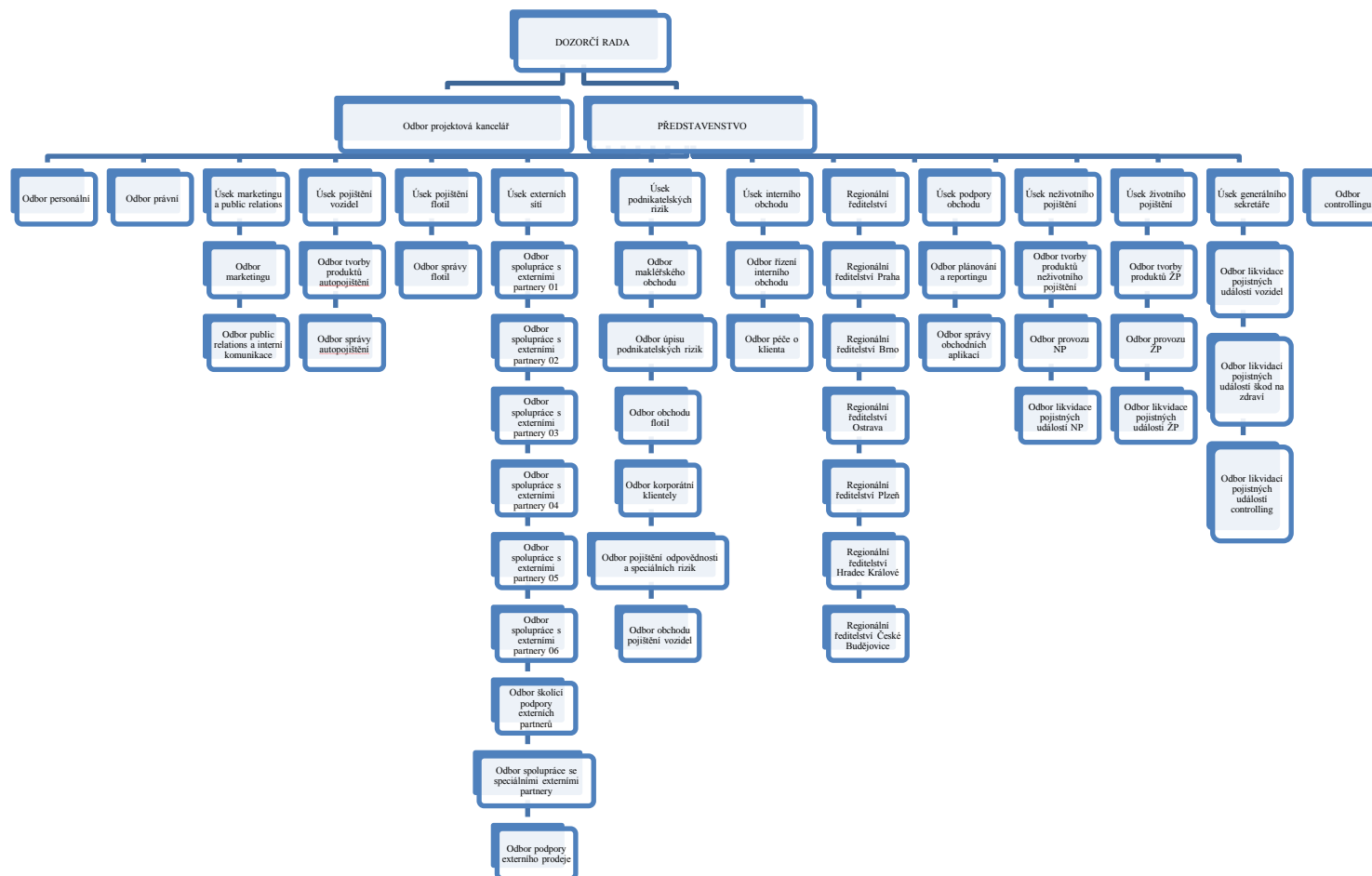


Schéma 1: Organizační struktura ČPP, a. s., VIG

## **2.7 PROBLEMATIKA ODMĚŇOVÁNÍ X BENEFITY**

Pokud bychom se zaměřili na výši a formu odměňování u jednotlivých zaměstnanců, je samozřejmě důležité zmínit základní kritéria, od kterých se výše a forma odměňování odvíjí. Primárním faktorem, který zohledňuje výši odměňování, je vzdělání jednotlivých zaměstnanců. Dále to jsou samozřejmě pracovní zkušenosti a délka praxe se zohledněním psychické, fyzické či psychomotorické náročnosti na řešení složitosti pracovních úkolů. Pokud se zaměříme na výši odměňování, stále dochází k tomu, že ženy jsou odměňovány nižší finanční odměnou než muži, i když zastávají v praxi stejnou pracovní pozici. V současné době je trend takový, že potenciální zaměstnanci s vyšším vzděláním jsou nuceni zastávat pozice, na které je požadováno nižší vzdělání z důvodu vysokého procenta nezaměstnanosti v závislosti dle jednotlivých krajů v České republice s ohledem na poptávku a nabídku pracovního trhu. V současné době zaměstnavatelé taktéž zohledňují získanou dosavadní praxi, pokud se dotyčný zaměstnanec hlásí na konkrétní pozici a má dostatek pracovních zkušeností jeho šance na získání pracovního místa je daleko vyšší.

Cílem benefitů pro zaměstnance je především aspekt motivace a efektivní řízení lidských zdrojů jako jeden z nejdůležitějších nástrojů každé dobře fungující společnosti.

Pokud bych měla uvést ze své vlastní praxe několik zajímavých postřehů, co se týče výše a frekvence odměňování, je pro mě jako pro zaměstnance velice důležité, že pracuji ve velké stabilní společnosti. Tudíž vím, že pravidelně každý měsíc ve stejný den obdržím výplatu na svém bankovním účtu. Tímto pravidelným příjmem jsem ušetřena velkému stresu. Tudíž jsem schopna dostát svých závazků se splácením hypotéčního úvěru. Některé firmy využívají možnost finančních odpočtů. Proto svým zaměstnancům posílají část mzdy na investiční životní pojištění nebo doplňkové penzijní spoření, aby mohli využít možnost odpočtů daní.

Od 1. 1. 2015 dochází také k novelizaci Zákoníku práce č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, kdy výše hrubé minimální mzdy je zvýšena na 9.200,- Kč hrubého, což v porovnání s ostatními státy evropské unie směřuje k tomu, že jsme zemí, která se pohybuje na posledních příčkách.

### 2.7.1 SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ V ČPP, A. S., VIG

Mzdový řád České podnikatelské pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group je vydán v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. Tento předpis respektuje rovné příležitosti mužů a žen a zakazuje diskriminaci.

Zaměstnanci jsou zařazováni a odměňováni dle 12 tarifních tříd. Jednotlivé tarifní třídy jsou vymezeny charakteristikami podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a náročnosti vykonávané práce.

*Měsíční mzdu tvoří:*

- a) tarifní nebo mimotarifní základní mzda
- b) osobní ohodnocení, které činí max. 30 % tarifní nebo mimotarifní mzdy.

Dalšími složkami mzdy jsou odměny, náhrady mzdy, příplatky a provize. Provize se vyplácí a stanovuje způsobem a za podmínek uvedených v dalších interních předpisech.

Zaměstnavatel zaměstnanci může poskytnout odměnu při životním nebo pracovním jubileu. Podmínky a výše takové odměny (prémie) upravuje kolektivní smlouva. Jsou vypláceny mzdovou složkou „ostatní jubilea“.

Způsob stanovení výše provize za provádění zprostředkovatelské činnosti v pojišťovnictví, druhy a typy provizí. Jsou vypláceny mzdovou složkou „odměny z úspor provizí“.

Zaměstnanec, který na základě písemného pověření přechodně po souvislou dobu nejméně 4 týdnů zastupuje v plném rozsahu nepřítomného zaměstnance zařazeného do vyšší tarifní třídy nebo do (vyšší) mimotarifní funkce, může být přiznán příplatek za zastupování až do výše rozdílu mezi základní (smluvní) mzdou zastupovaného a zastupujícího zaměstnance.

*Náhrada mzdy za neodpracovanou dobu:*

Náhrada mzdy přísluší zaměstnanci v případech a ve výši stanovené zákoníkem práce § 351 - § 363 a dalšími obecně závaznými právními předpisy. Jedná se zejména za tuto dobu nepřítomnosti:

- při čerpání řádné dovolené na zotavenou
- po dobu prvních 21 kalendářních dnů pracovní neschopnosti
- při osobních překážkách v práci

### *Mimořádné mzdy:*

Spolu se mzdou za měsíc, ve kterém dovrší zaměstnanci v hlavním pracovním poměru níže uvedenou délku zaměstnání u ČPP, bude vyplacena jednorázová věrnostní odměna, a to dle následujících kritérií. Délkou zaměstnání se rozumí počet ukončených let nepřetržitého zaměstnání u společnosti v daném roce.

Tabulka 3: Mimořádné mzdy za délku trvání zaměstnání v ČPP, a. s., VIG

10 let ve společnosti	10.000,- Kč
15 let ve společnosti	15.000,- Kč
20 let ve společnosti	20.000,- Kč

### *Příspěvek na stravování:*

ČPP zaměstnancům přispívá na stravování formou stravenky, kromě zaměstnanců ústředí s pracovištěm v Praze 8, Pobřežní ul. 665/23. Hodnota stravenky činí 85,- Kč. Výše příspěvku z nákladů organizace činí 46,75 Kč, ze sociálního fondu pak 19,25 Kč. Zaměstnanec hradí srážkou ze mzdy doplatek do hodnoty stravenky ve výši 19,- Kč.

### *Mzda za neodpracovanou dobu:*

Takto neodpracovaná směna se proplácí v rozsahu hodin pracovního úvazku poměrnou částí mzdy a osobního ohodnocení připadajících na jeden pracovní den v aktuálním měsíci.

Jedná se o tyto druhy neodpracované doby:

- svátek připadající na pracovní den,
- „sick-day“ – jedná se o 3. Denní volno určené zejména k překlenutí krátkodobé nemoci; rozsah a podmínky čerpání určuje kolektivní smlouva a příslušný vnitřní předpis,
- „charity-day“ – zaměstnanec se účastní akce pro podporu sociálně-společenských aktivit organizovaných zaměstnavatelem. Rozsah činí 1 den za kalendářní rok a termín čerpání je stanoven předem a po dohodě s nadřízeným zaměstnancem.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Mzdový řád ČPP, a. s., VIG



## 2.7.2 PREZENTACE BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI ČPP

Všem zaměstnancům ČPP se prodlužuje základní délka dovolené stanovená zákoníkem práce (zejm. § 213 odst. 1) o jeden kalendářní týden, což vychází na 5 týdnů dovolené celkem.

### *Príspevek zaměstnavatele na životní pojištění:*

Výše příspěvku je závislá na výši úhrady pojistného zvoleného zaměstnancem a délce doby jeho zaměstnání u ČPP, přitom výše příspěvku nesmí být vyšší než část pojistného hrazená zaměstnancem. Maximální výše příspěvku je stanovena následovně:

Tabulka 4: Výše příspěvku na životní pojištění dle odpracované doby<sup>18</sup>

Doba zaměstnání u ČPP (nepřetržitě trvání pracovního poměru)	Celková výše měsíčního příspěvku zaměstnavatele:
do 3. let	max. 800,- Kč
3 až 5 let	max. 1.000,- Kč
nad 5 let	max. 1.500,- Kč

### *Príspevek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření:*

Vedení ČPP se zavazuje zaměstnancům s pracovním poměrem na dobu neurčitou a zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trvá minimálně 1,5 roku a kteří mají uzavřenou smlouvu o doplňkovém penzijním spoření u penzijní společnosti, poskytovat příspěvek na penzijní připojištění. Příspěvek na doplňkové penzijní spoření je jedním z nástrojů stabilizace zaměstnanců. Výše příspěvku je závislá na výši úhrady zvolené zaměstnancem a délce doby jeho zaměstnání u ČPP, přitom výše příspěvku ČPP nesmí být vyšší než část hrazená zaměstnancem. Maximální výše příspěvku je stanovena následovně.

<sup>18</sup> Kolektivní smlouva ČPP, a. s., VIG

Tabulka 5: Příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření

Doba zaměstnání u ČPP (nepřetržité trvání pracovního poměru)	Výše měsíčního příspěvku zaměstnavatele:
do 3 let	max. 300,- Kč
3 až 5 let	max. 600,- Kč
nad 5 let	max. 1.000,- Kč

*Ostatní zaměstnanecké výhody:*

Pro zaměstnance ČPP, kteří úspěšně absolvovali zkušební dobu a jejich podíl pracovní doby činí min. 0,625 z plného týdenního pracovního úvazku (tj. průměrně 5 hodin denně) nebo pro jejich rodinné příslušníky (manžel, manželka, děti), kdy pojistníkem je zaměstnanec ČPP, budou po dobu trvání jejich zaměstnaneckého poměru k ČPP platit zaměstnanecké sazby vždy na jedno pojištění v příslušném produktu ČPP:

- a) *pojištění domácnosti* - sazba podle interní směrnice ve výši 50% slevy
- b) *pojištění staveb občanů* - sazba podle interní směrnice ve výši 50% slevy
- c) *pojištění motorového vozidla (POV)* - sazba podle interní směrnice ve výši 50% slevy (udělení zaměstnanecké sazby nesmí omezit výši bonusu za bezeškodní průběh pojištění)
- d) *pojištění motorového vozidla – havárie, živelné, odcizení, vandalismus*, sazba podle interní směrnice ve výši 50% slevy. Udělení zaměstnanecké sazby nesmí omezit výši bonusu za bezeškodní průběh pojištění.
- e) *úrazové pojištění*- sazba podle interní směrnice ve výši 50% slevy
- f) *pojištění odpovědnosti za škodu občanů*- sazba podle interní směrnice ve výši 50% slevy
- g) *pojištění veterinárních nákladů psa* - sazba podle interní směrnice ve výši 70% slevy
- h) *cestovní pojištění*- sazba podle interní směrnice ve výši 50% slevy

*Zdravotní připojištění*

Zaměstnancům ČPP, kteří úspěšně absolvovali zkušební dobu a jejichž pracovní smlouva je uzavřena na dobu delší než jeden rok, bude na základě jejich žádosti ČPP jako pojistník plně hradit pojistné „Skupinového zdravotního připojištění“. Podmínky poskytování určuje vnitřní předpis.

### *Zaměstnanecké výhody poskytované finanční skupinou České spořitelny:*

Zvýhodnění se týká následujících oblastí:

- Osobní účet
- Hotovostní a spotřebitelský úvěr
- Hypoteční úvěr
- Brokerjet České spořitelny
- Stavební spoření
- Leasing České spořitelny (pro zaměstnance, kteří mají pracovní poměr na dobu neurčitou)

### *Projekt zdravá firma*

Pro zaměstnance ČPP jsou každý rok připravovány preventivní programy ve spolupráci se společností Santé s. r. o. od pojišťoven VZP a OZP, které jsou určeny pro posílení zdraví a jsou plně hrazeny z prevence. Jedná se o hrazené očkování proti chřipce, dentální hygiena aj. Vzhledem k tomu, že součástí vybavení Centrály je i ošetrovna, rozhodl zaměstnavatel o využití této nabídky masáží, které zajišťuje společnost Santé.

### *Sportovní benefity*

Jedná se o zaměstnanecké karty Multi Sport, opravňující držitele karty k volnému vstupu do sítě více jak 500 sportovišť v rámci ČR.

### *T-Mobile program pro zaměstnance*

Díky rámcové smlouvě uzavřené s telefonním operátorem T - Mobile mohou zaměstnanci na základě individuálních smluv využívat výrazně snížených cen volání, a to při využití až 5 telefonních čísel pro sebe či rodinné příslušníky.

### *Sociální fond*

ČPP má zřízený sociální fond a na základě rozhodnutí dozorčí rady o rozdělení zisku za předchozí kalendářní rok a přiděluje prostředky, které v součtu s příspěvky ČPP na zaměstnanecké benefity hrazenými z výdajů daňově uznatelných činí nejméně 2,5 % z objemu čerpaných mzdových prostředků v předchozím kalendářním roce.

Odměna se vyplácí zaměstnancům jednorázově v dubnové výplatě. Výše odměny se odvíjí od zisku za předcházející kalendářní rok. Individuální čerpání prostředků ze sociálního fondu je určeno především pro rekreaci zaměstnanců, jejich nezletilých dětí (do 18. roku věku) a k příspěvkům na kulturní a sportovní aktivity zaměstnanců.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Program zaměstnaneckých výhod ČPP, a. s., Kolektivní smlouva ČPP, a. s., VIG

### 3 PRAKTICKÁ ČÁST

#### 3.1 ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA, A.S., VIG

Česká podnikatelská pojišťovna jako jedna z několika hlavních hráčů na trhu pojišťovnictví je s více než milionem pojištěných vozidel třetím největším pojišťovacím subjektem povinného ručení v České republice. Na českém pojistném trhu působí od roku 1995. Díky svým úspěchům v posledních letech patří na českém trhu ke špičce v tomto segmentu. Aktuálně spravuje více než 1,5 mil. smluv a její komplexní služby využívá více než 850 tisíc klientů. ČPP se rozvíjí i v dalších segmentech, v životním a úrazovém pojištění, občanském majetkovém pojištění a pojištění podnikatelů. Je součástí jednoho z největších evropských pojišťovacích subjektů Vienna Insurance Group.<sup>20</sup> Vienna Insurance Group je největším pojišťovatelem v Rakousku, kde má prostřednictvím svých koncernových podniků Wiener Städtische, Donau Versicherung vynikající postavení. Stabilitu, kterou na klíčovém trhu vykazuje od roku 1824, je jedním z důvodů pro úspěšnou realizaci působnosti mezinárodní strategie VIG.<sup>21</sup>

Tabulka 6: Profil ČPP, a. s., VIG

Základní kapitál:	1 mld. Kč
Splaceno:	100 %
Sídlo:	Pobřežní 665/23 186 00 Praha 8
Kontaktní adresa:	P. O. Box 28, 664 42 Modřice
Klientská linka:	841 444 555
E-mail:	pojistovna@cpp.cz
Internet:	www.cpp.cz
IČO:	639 98 530
Založení a vznik:	22. 6. 1995, zápis do OR byl proveden dne 6. 11. 1995
Zápis do obchodního rejstříku:	Společnost je zapsána v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, sp. zn. B 3433
Povolení k pojišťovací činnosti:	26. 10. 1995
zahájení pojišťovací činnosti:	6. 11. 1995
Jediný akcionář: (od 1. 7. 2005)	Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group Pobřežní 665/21 186 00 Praha 8 IČ: 471 16 617
Počet kmenových zaměstnanců k 31. 12. 2014	více jak 1000

<sup>20</sup> [cit.: 14-10-17] <Dostupné z.: <http://www.cpp.cz/profil/>>

<sup>21</sup> [cit.: 14-10-20] <Dostupné z.:

<http://intranet.cpp.cz/intranet/intranet.nsf/Clanek.xsp?docId=AE59780B0BC1CE3CC1257B4500463323&kategorie=O%20n%C3%A1s>>

Tabulka 7: SWOT analýza ČPP, a. s., VIG (zpracováno autorkou)

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexní portfolio produktů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nižší úroveň marketingové kampaně v médiích na podporu prodeje pojistných produktů</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoký počet obchodních míst v rámci celé ČR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Častější fluktuace zaměstnanců</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatický přístup k zákazníkům</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízký počet zaměstnanců v 1. linii</li> </ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ústup finanční krize</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novela zákona o dani z příjmů č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů k 1. 1. 2015</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Směřovat reklamu v tisku, v médiích (rádiu) dle oblasti jednotlivých kanceláří v rámci jednotlivých Krajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence</li> <li>• Zrušení ČKP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj vzdělání zaměstnanců za podpory dotací z fondu EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoké ceny oproti konkurenci stěžejního produktu povinného a havarijního pojištění</li> </ul>

### 3.2 METODOLOGIE PRO ZPRACOVÁNÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Pro praktickou část bakalářské bylo využito dotazníkového šetření, respondenty byli odborní referenti – pracovníci přepážek za oblast Regionálního ředitelství České Budějovice, dále za Regionální ředitelství Brno, Ostrava, Hradec Králové a Plzeň. Dotazník byl zpracován elektronickou formou. Převážně zde byly využity uzavřené a polo uzavřené otázky v celkovém počtu 25. Použili jsme 2 otevřené otázky, abychom měli možnost získat zpětnou vazbu od respondentů a jejich konkrétní reflexi na dotazovanou problematiku spojenou s pozicí odborný referent – pracovník přepážky.

Dotazník je konstruován dle specifické typologie standardních náležitostí a design odpovídá vzhledově specifickým požadavkům dotazníku a obsah chronologicky a logicky koresponduje s dílčími tematickými okruhy v teoretické části bakalářské práce. Taktéž je dotazník nedílnou součástí přílohy v závěru bakalářské práce. Na začátku dotazníku se zabýváme motivací a odměňováním pracovníků a dalšími aspekty v návaznosti na téma bakalářské práce. V závěru se dotazujeme respondentů na demografická data.

Praktická část se věnuje samotnému výzkumu, sběru, prezentaci a interpretaci výsledků výzkumu. Výzkum probíhal od 15. prosince 2014 do 16. ledna 2015. Cílem

bylo zjistit a zmapovat názory a reflexe zaměstnanců ČPP, a. s. VIG na pozici odborný referent – pracovník přepážky na téma motivace a odměňování.

V bakalářské práci byla použita teorie jako množina informací, která je systémem pojmů a tvrzení. K získávání nových poznatků slouží především výzkum, který zahrnuje systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání hypotetických výroků o předpokládaných vztazích mezi přirozenými jevy. Otázkami výzkumu se zabývá metodologie, což je nauka o metodách vědy. Nástrojem sběru dat je elektronický dotazník, jehož vyhodnocením lze zjistit, jak zaměstnanci vnímají a ze své pracovní pozice hodnotí nastavení motivace a odměňování ve společnosti ČPP, a. s., VIG. Výzkum lze charakterizovat jako krátkodobý a jednorázový.<sup>22</sup>

### 3.3 REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Elektronické dotazníky byly rozeslány 15. prosince 2014 na pracovní e-maily všech kolegů a kolegyně na výše uvedená Regionální ředitelství v celkovém počtu 96 dotazníků.<sup>23</sup> Ukončení dotazníkového šetření proběhlo 16. ledna 2015. Respondenty jsem během této doby urgovala po e-mailu celkem 2x, jelikož návratnost vyplněných dotazníků byla zpočátku velice nízká. Z mého subjektivního pocitu se domnívám, že oslovení respondenti zpočátku nedůvěřovali anonymitě sběru dat a obávali se z případného negativního pohlížení ze strany nadřízeného pracovníka a možností ohrožení jejich pracovní pozice. Finální návratnost dotazníků byla 55%, dotazník vyplnilo 53 respondentů z celkového počtu 96 oslovených respondentů, tudíž se bude jednat o relativně dostatečnou věrohodnost dat výpovědí v níže prezentovaných grafech a tabulkách. I přesto, že jsem v e-mailu i v dotazníku uvedla, že zpracování dotazníku bude čistě anonymní záležitostí, obávám se, že zaměstnanci byli nedůvěřiví a báli se dotazník vyplnit z toho důvodu, aby náhodou na ně nebylo špatně nahlíženo, pokud by zjištěné výsledky byly předány vedení a jejich osobní údaje by mohly být zneužity v jejich neprospěch. Obsah otázek, které byly součástí dotazníku, jsou nedílnou součástí přílohy v závěrečné části bakalářské práce včetně internetového odkazu, jehož elektronická podoba byla využita pro sběr, vizualizaci a prezentaci dat v jednotlivých grafech a tabulkách.

---

<sup>22</sup>REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, 1. vyd. Praha: Grada, a. s., 2009, str. 192, ISBN 978-80-247-3006-6.

<sup>23</sup>[cit.: 14-12-27] <Dostupné z.: <http://www.surveio.com/survey/d/I2R9G9J8G7P3U2S5G>>

### 3.4 CÍL VÝZKUMU

Primárním cílem výzkumu bude zmapovat a vyhodnotit, jaká je spokojenost zaměstnanců ve společnosti ČPP, a. s., VIG s odměňováním a současného nastavení motivace včetně dalších aspektů týkající se pracovní pozice odborný referent – pracovník přepážky na jednotlivých pobočkách na výše uvedených ředitelstvích, kde probíhal výzkum.

### 3.5 STANOVENÍ HYPOTÉZ

H1) Více jak 70% zaměstnanců na pozici odborný referent pracovník přepážky nemá reálnou představu o pohyblivé složce mzdy, která je součástí měsíčních odměn v závislosti na výši měsíční produkce.

H2) Více jak 50% zaměstnanců je spokojeno s výší měsíční mzdy.

H3) Na pracovišti funguje přátelská atmosféra mezi kolegy.

H4) Vztahy na pracovišti s nadřízenými jsou v rovině pracovních vztahů na kolegiální úrovni.

H5) Více jak 55% zaměstnanců chce setrvat na své pracovní pozici.

H6) Více jak 50% zaměstnanců neuvažuje o ukončení pracovního poměru v ČPP, a. s., VIG.

### 3.6 GEOGRAFICKÁ LOKACE POBOČEK, KDE BYL PROVEDEN VÝZKUM

Zaměstnanci v regionu Jižní Čechy za oblast Regionálního ředitelství České Budějovice pracují celkem ve 12 pobočkách, které jsou situovány v těchto městech: Jihlava, Havlíčkův Brod, Humpolec, Pelhřimov, Strakonice, Písek, Tábor, Jindřichův Hradec, Český Krumlov, České Budějovice a Strakonice. Regionální ředitelství Plzeň s 12 pobočkami ve městech (Teplice, Karlovy Vary, Klatovy, Most, Mariánské Lázně, Litoměřice, Sokolov, Plzeň, Chomutov, Cheb, Domažlice, Tachov). RŘ Brno s pobočkami v 10 městech (Třebíč, Žďár nad Sázavou, Boskovice, Brno, Břeclav, Hodonín, Znojmo, Kroměříž, Uherské Hradiště, Zlín). RŘ Hradec Králové s pobočkami v 15 městech (Děčín, Ústí nad Labem, Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec, Turnov, Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou, Trutnov, Chrudim, Pardubice, Svitavy, Ústí nad Orlicí). RŘ Ostrava s pobočkami v 14 městech (Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov, Šumperk, Vsetín, Bruntál, Frýdek Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava, Třinec, Ostrava).



### 3.7 VÝZKUMNÝ SOUBOR

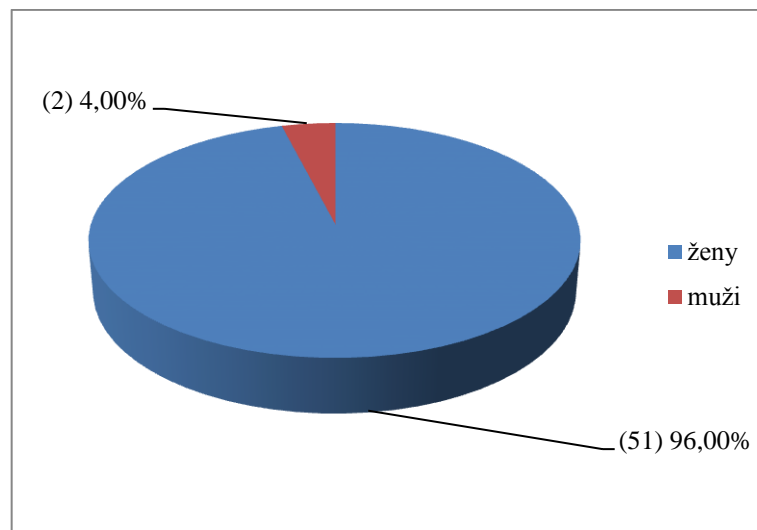
Na každé pobočce pracuje vždy jedna nebo 2 přepážkové pracovnice (přepážkoví pracovníci) v celkovém počtu 53 respondentů (zaměstnanců). Jedná se především o heterogenní skupinu zaměstnanců genderového zastoupení, kdy naprostá většina zaměstnanců je ženského pohlaví. Nejstarší zaměstnankyni je 55 let, nejmladší zaměstnankyni je 23 let. Průměrný věk zaměstnanců na pobočkách, kde probíhalo šetření je 39 let. Dále jsme se zaměřili na vzdělání jednotlivých zaměstnanců. Z celkového počtu všech dotazovaných odpovědělo takto: 50 respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání, 2 respondenti dosáhli vyššího odborného vzdělání a 1 zaměstnanec dosáhl vysokoškolského vzdělání ze všech získaných odpovědí od 53 respondentů.

Tabulka 8: Počet zaměstnanců za RŘ

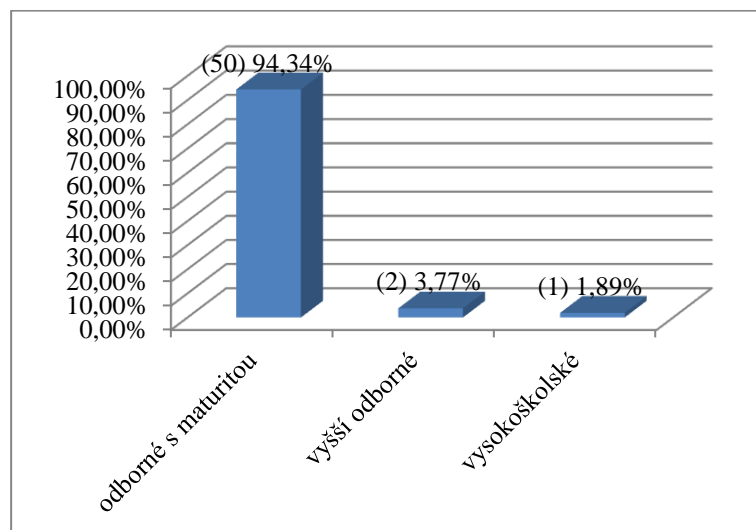
Respondenti:	ženy	muži
Počet zaměstnanců za RŘ	51	2
Celkem:	53	

Tabulka 9: Přehled věkové kategorie zaměstnanců

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Věk do 25 let	6	0,113
Věk do od 26 let – 35 let	14	0,264
Věk od 36 let – 45 let	18	0,340
Věk od 46 – 55 let	15	0,283
Věk nad 56 let	0	0
Celkem	53	1



Graf 1: Genderové zastoupení zaměstnanců na pozici odborný referent – pracovník přepážky



Graf 2: Vzdělání zaměstnanců na pozici odborný referent – pracovník přepážky ve společnosti ČPP, a. s., VIG

### 3.8 PRACOVNÍ DOBA

Otevírací pracovní doba na jednotlivých pobočkách je každý den nepřetržitá od 8.00 hodin do 17.00 hodin., včetně polední pauzy, kdy se jednotliví zaměstnanci mezi sebou vystřídají. Pobočka je i během polední pauzy otevřena a tudíž zcela k dispozici klientům. Menší města jako Havlíčkův Brod, Pelhřimov mají otevírací pracovní dobu od 8.00 do 17.00 hod. pouze v pondělí a ve středu. Ostatní pracovní dny je otevírací doba od 8.00 do 16.00 hod. V sobotu a v neděli je zavřeno celoplošně.

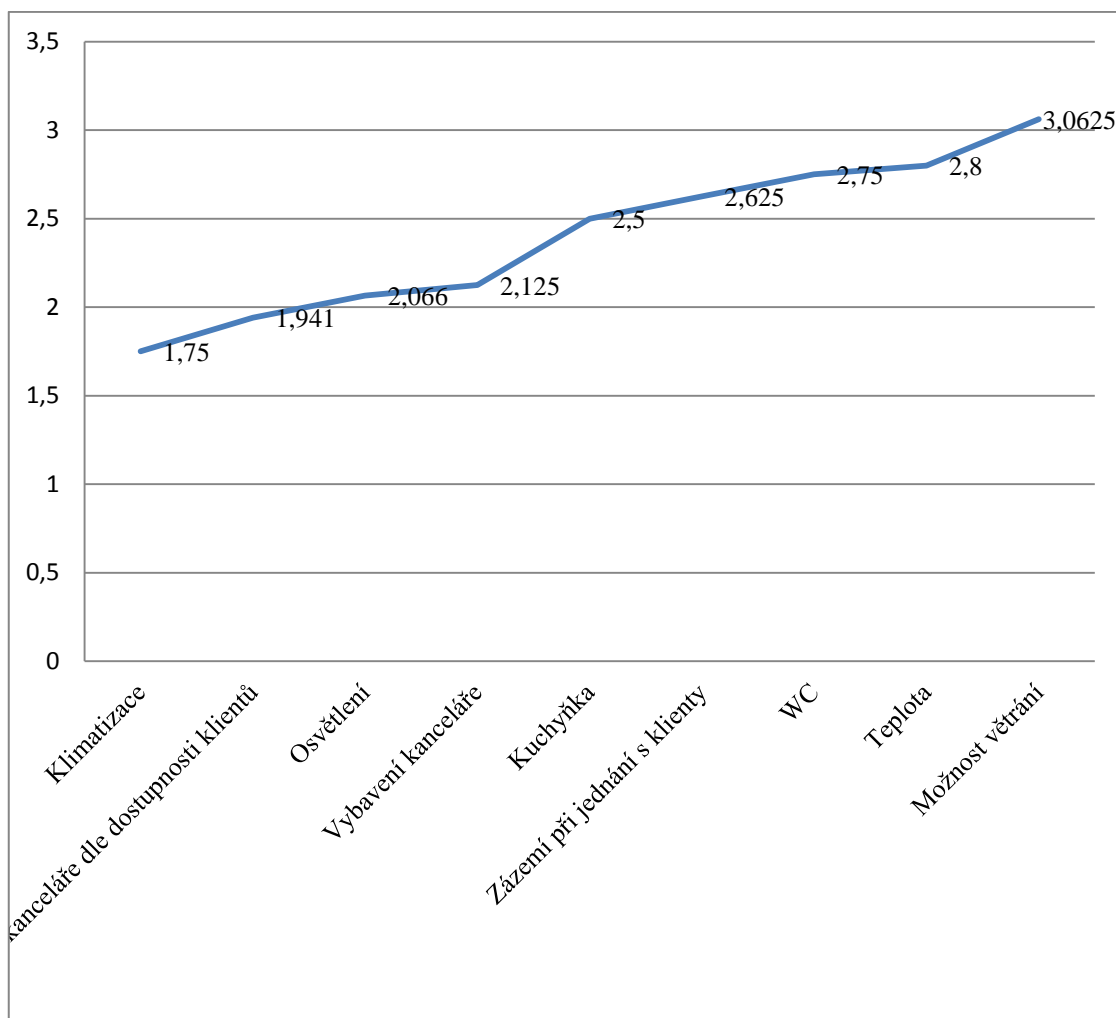
Jelikož vychází pracovní doba na 9 hodin denně, kolegyně se vzájemně střídají tak, že 1x nebo 2x týdně pracují do 14,30 hod. Druhá varianta pracovního týdne je, že 1x týdně pracují do 12,00 hod., aby pracovní týden činil v součtu 40 hodin.

Docházka pracovní doby se zapisuje do knihy docházek, která má podobu listinné evidence, a taktéž se docházka duplicitně zpracovává v elektronické softwarové databázi IPIS, která se jednou měsíčně zasílá na ekonomické oddělení k finálnímu zpracování měsíční docházky personálnímu oddělení pro účely zpracování mezd a dalších personálních záležitostí.

### 3.9 ERGONOMIE PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

*Otázka) Jak jste spokojen/a s prostředím, ve kterém pracujete?*

Z výsledků šetření jsem dospěla k zajímavému zjištění, že většina pracovníků si chválila pracovní vybavení své kanceláře. Z výsledků je dále patrna negativní reflexe, kdy jednotliví zaměstnanci si stěžovali zejména na nedostatek soukromí při jednání s klienty, poněvadž jsou rušeni svými kolegy. Zde by mohlo být efektivním řešením využití zástěn mezi jednotlivými stoly, aby vznikla soukromá zóna a klienti nebyli navzájem rušeni a nemuseli být překřikováni a měli dostatečný pocit soukromí při sdělování soukromých údajů, např. při vyplňování zdravotního dotazníku, což jsou velice citlivé a choulostivé údaje při zpracování úrazového či životního pojištění. Další úskalí jsem zaznamenala, co se týče možnosti větrání a využívání klimatizace na pracovišti. Menší pobočky - např. Havlíčkův Brod a Jihlava využívají klimatizaci nejenom v letní sezóně k ochlazení prostorů, ale také k topení v zimním období, kdy topení nestačí vytopit plochy kanceláře. Nejhorší dopadlo větrání, které ze všech sledovaných parametrů má nejhorší známkový aritmetický průměr v hodnotě 3,0625. Jelikož na pobočce v Jihlavě nejsou k dispozici žádná okna, kterými by šlo větrat během letní sezóny, využíváme pouze otevřené dveře, které jsou absolutně nedostačující, a mělo by dojít v nejbližší době k požadované rekonstrukci skleněných výloh s možností otevření jejich jednotlivých částí, aby se mohlo celý den plnohodnotně větrat.



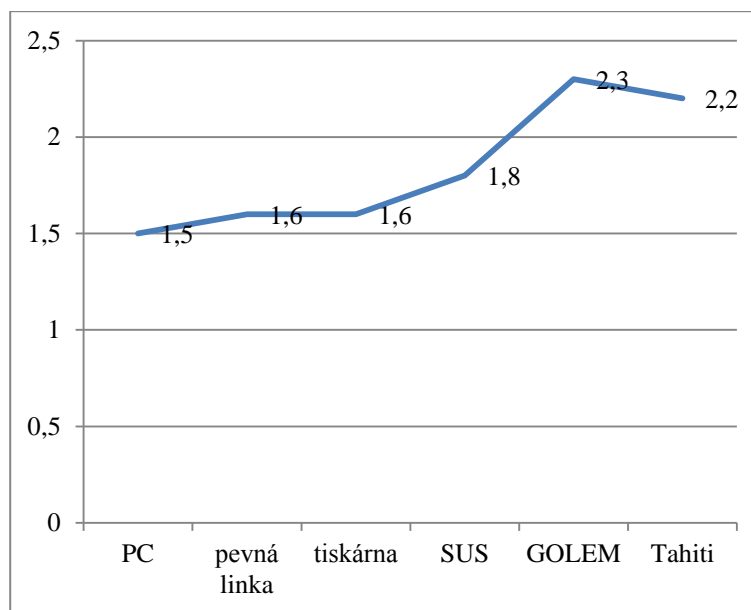
Graf 3: Ergonomie pracovního prostředí

### 3.10 SPOKOJENOST S TECHNOLOGICKÝMI PŘÍSTOJI NA PRACOVÍŠTI

*Otázka) Jak jste spokojen/a s úrovní technologických přístrojů a webových aplikací, které využíváte ve své praxi na pracovišti?*

Z níže prezentovaného grafu je patrné, jak jsou zaměstnanci spokojeni s využíváním technologických zařízení, které využívají ke své každodenní pracovní činnosti na pracovišti. Nejlepší hodnotící vypovídající hodnotu získal počítač s průměrem 1,5. Na druhém místě skončilo využívání pevné linky s průměrným hodnocením 1,6. Rovnocenné hodnocení s průměrnou známkou 1,6 získala tiskárna a na dalším 4. místě se umístil softwarový systém GOLEM, který je nejstarším programem využívaným ve společnosti ČPP, a. s., VIG. DOS systém GOLEM zaznamenal největší propad, co se týče hodnocení ze strany zaměstnanců, které firma využívá ke své databázi všech svých

klientů a jejich propojštění konkrétními produkty. Pokud se zaměříme na prezentaci výsledků, co se týče softwarových programů, zde byl systém SUS (systém uzavírání smluv), který je nejvíce využívaným systémem pro uzavírání povinného ručení a dalších pojistných produktů ohodnocen velice pozitivně. SUS v celkovém výsledku získal průměr 1,8, což je opravdu dobré hodnocení. Ze všech dotazovaných technologických přístrojů a aplikací SUS obsadil druhé místo.



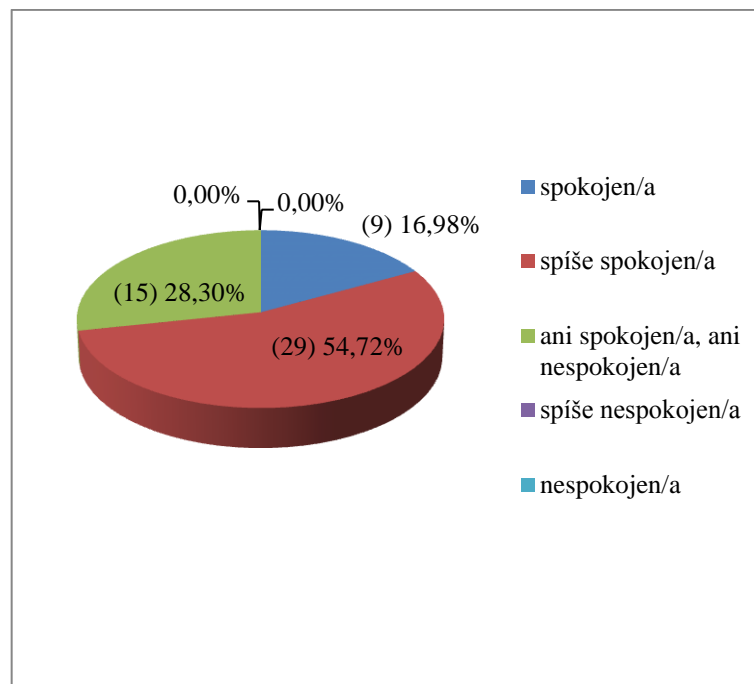
Graf 4: Evaluace technologie na pracovišti

### 3.11 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE STYLEM ŘÍZENÍ

*Otázka) Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven ve společnosti, ve které pracujete?*

Dle zjištěných finálních dat můžeme konstatovat, že výsledky respondentů mají zcela bezpochyby neutrální odpovědi, co se týče spokojenosti zaměstnanců se stylem řízení, který je nastaven ve společnosti. Nadpoloviční většina všech dotázaných uvedla v celkovém počtu 54,72%, že je spíše spokojen/a se stylem řízení, což označilo celkem 29 respondentů na tuto možnost odpovědi. 15 respondentů uvedlo, že ani není spokojeno, ale ani nespokojeno, což z celkového počtu odpovědí činí 28,30%. Naprosto spokojeno se stylem řízení neuvedl žádný zúčastněný respondent. A také možnost varianty spíše nespokojen/a a variantu nespokojen/a ne zvolil žádný respondent.

Pouhých 16,98% všech dotazovaných respondentů uvedlo, že je spokojeno, což tuto možnost zvolilo pouze 9 respondentů.

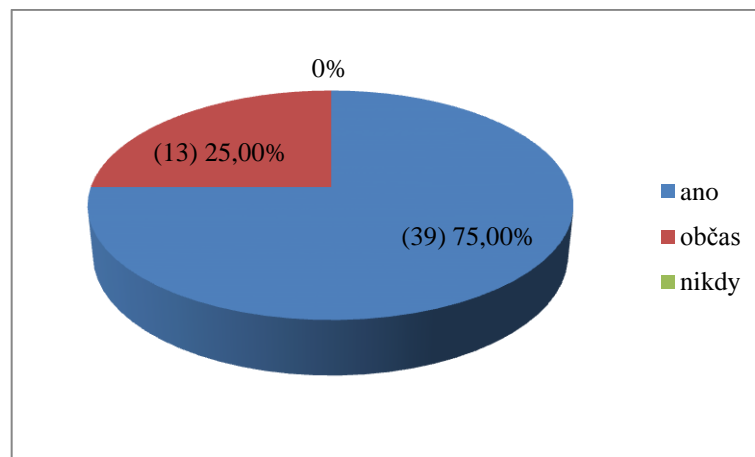


Graf 5: Spokojenost se stylem řízení ve společnosti ČPP, a. s., VIG

### 3.12 NASTAVENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE V ČPP, A. S., VIG

*Otázka) Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace, která je nastavena ve společnosti ČPP, a. s., VIG?*

Zjištěné výsledky z celkových odpovědí 39 respondentů, jejichž vypovídající hodnota ukazuje, že výsledky prezentují u nadpoloviční většiny všech dotazovaných, která činí 75% občasnou míru motivace, která je nastavena ve společnosti ČPP, a. s., VIG. Další skupina respondentů v počtu 13 uvedla, že jsou spokojeni s úrovní motivace, která je nastavena ve společnosti a to v celkové vypovídající hodnotě 25% od všech získaných odpovědí od respondentů. S možnou variantou odpovědi, která byla v dotazníku uvedena pro možnost volby nikdy, tuto variantu nezvolil žádný z dotazovaných respondentů, což je pro společnost ČPP, a. s., VIG velice pozitivní zjištění, že zaměstnanci v naprosté většině jsou zcela spokojeni s nastavením kritérií motivace. 1 respondent tuto otázku vynechal buď nechtěným nedopatřením, nebo možná i zcela záměrně.

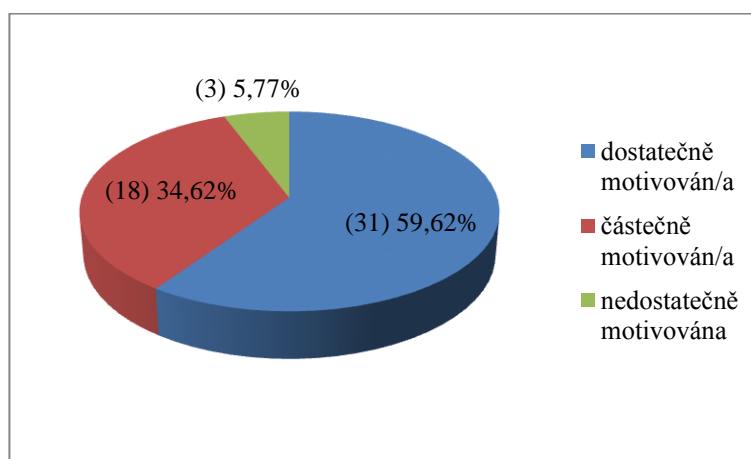


Graf 6: Analýza pracovní motivace v ČPP, a. s., VIG

#### 4 ANALÝZA MOTIVACE OD PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO

*Otázka) Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?*

V této kategorii jsou výsledky vůči vztahům s nadřízenými pracovníky opět pozitivní, co se týče hodnocení ze strany respondentů. Kdy nadpoloviční většina všech odpovědí uvádí zvolenou možnost, že jsou dostatečně motivováni od svých nadřízených vedoucích pracovníků na jednotlivých pobočkách. Celková procentuální hodnota 31 respondentů uvádí celkový procentuální výsledek 59,62% a 34,62% dotázaných uvedlo, že jsou pouze částečně motivováni ze strany svých nadřízených, což zvolilo 18 respondentů. Pouhý 3 respondenti uvedli, že jsou nedostatečně motivováni ze strany svého nadřízeného vedoucího pracovníka, což ohledně výsledků vychází na 5,77%. Opět 1 respondent na tuto otázku záměrně nebo nezáměrně neodpověděl.

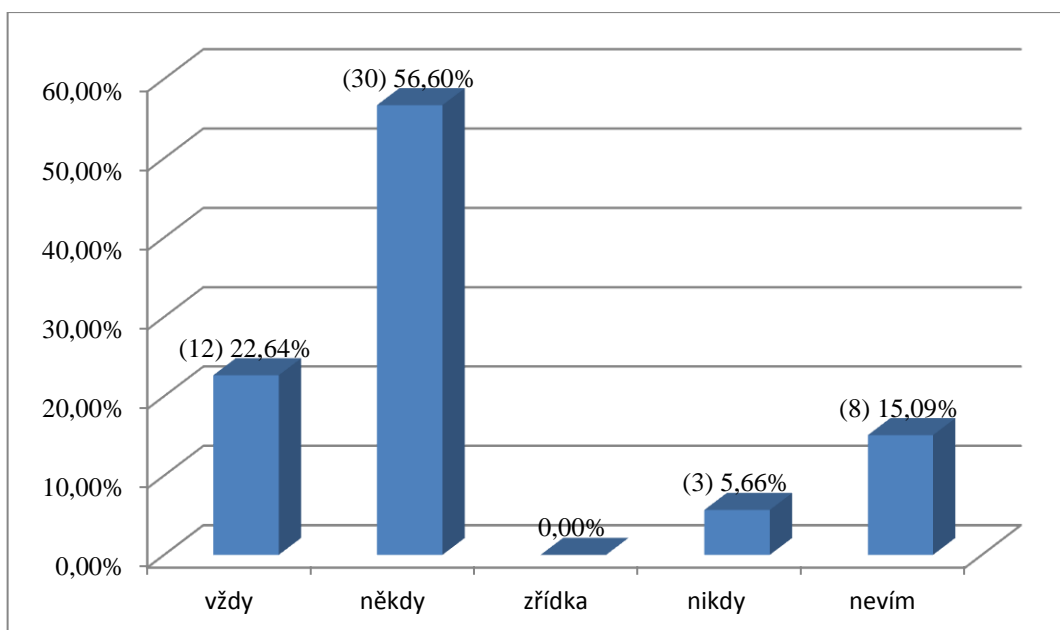


Graf 7: Analýza motivace od přímého nadřízeného pracovníka

#### 4.1 ANALÝZA PRACOVNÍHO VÝKONU PŘI ODMĚŇOVÁNÍ

*Otázka) Zohledňuje Váš nadřizený Vaše pracovní výkony při odměňování?*

V této kategorii jsme se zaměřili na to, jak jsou zaměstnanci seznámeni s rozdělováním jednotlivých měsíčních odměn v závislosti na pracovním výkonu, který je podmíněn měsíční produkcí. Z níže uvedených odpovědí je patrné, že 30 respondentů uvádí, že ve výsledném hodnocení jsou si zaměstnanci vědomi, že je „někdy“ přihlédnuto k jejich pracovním výsledkům, což zmiňují v 56,60% všech výsledných odpovědí. Další zajímavý výsledek v celkovém 22,64% výsledném hodnocení obsadily varianty, kdy byla 12 respondenty zvolena možnost „vždy“ a možnost „nevím“ v celkovém procentuálním hodnocení 15,09%, kterou zvolilo 8 respondentů. Možnost varianty „nikdy“ zvolili pouze 3 respondenti, což můžeme hodnotit jako úspěšný výsledek, který zaujímá pouhý 5,66% výsledku šetření.



Graf 8: Zohlednění pracovního výkonu při odměňování vedoucím

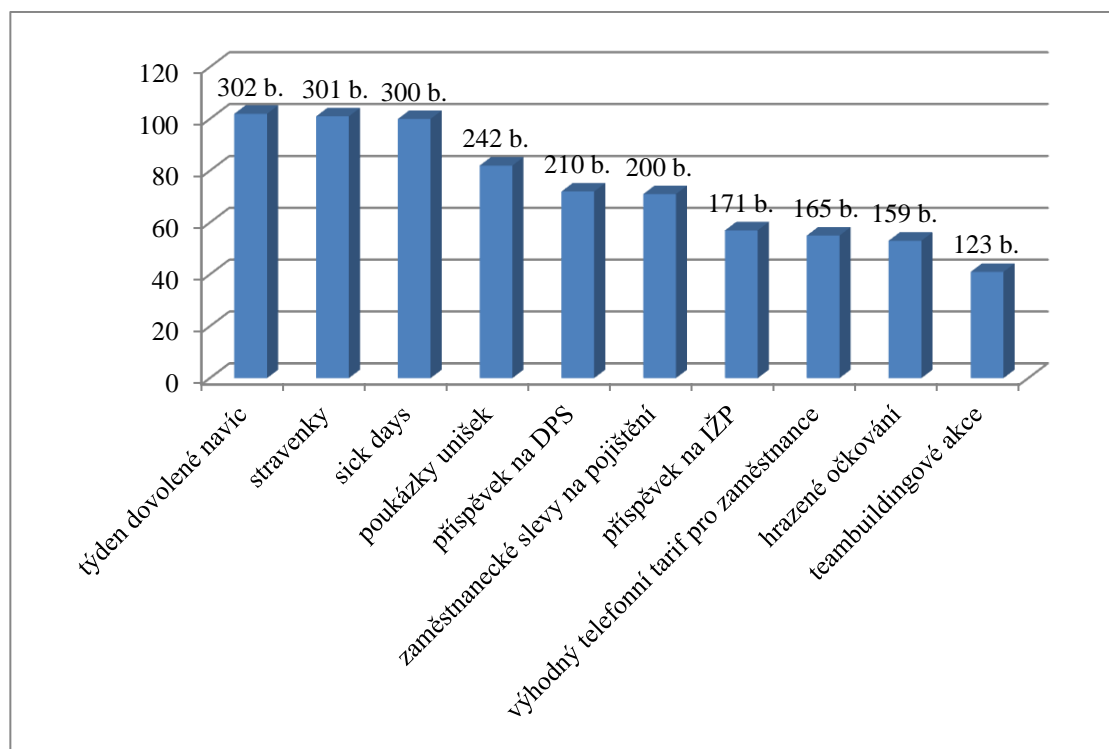
#### 4.2 PREFERENCE BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI

*Otázka) Označte křížkem dle oblíbenosti preference na bodové škále od 1 – 5 u každého benefitu zvlášť, který benefit je pro Vás nejvíce využíváný, kdy hodnota 5 je nejvyšší možnost oblíbenosti a 1 nejnižší hodnota oblíbenosti.*

Zde jsme se zaměřili na preference jednotlivých benefitů ve společnosti ČPP, a. s., VIG, kdy jednoznačně, co se týče bodového zisku, první příčku obsadila možnost týdne dovolené navíc, což je v celkovém množství 5 týdnů. 2. příčku obsadily stravenky czech



dejeur, které mají zaměstnanci k dispozici ve výši 85,- Kč dle počtu odpracovaných dnů z předcházejícího měsíce. Níže prezentovaný graf je sestaven sestupně od nejvyšších pozic preference benefitů po nejnižší příčky, dle výsledků dotazníkové šetření. Poslední příčku obsadily teambuildingové akce s pouhými 123 body.

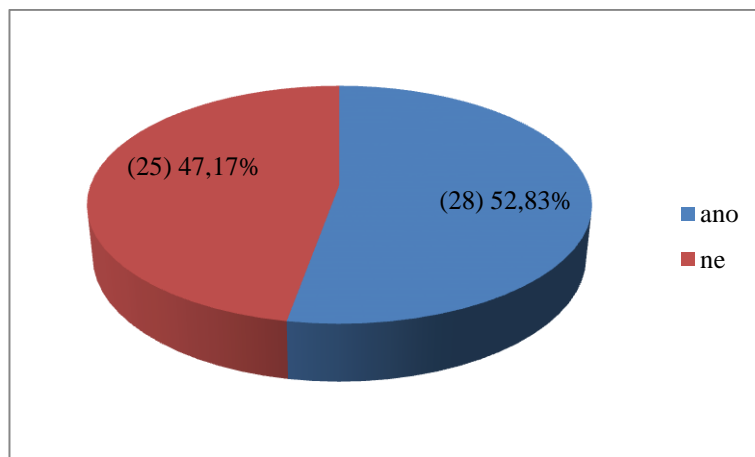


Graf 9: Preference benefitů dle bodového hodnocení

#### 4.3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S VÝŠÍ MĚSÍČNÍ MZDY

*Otázka) Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?*

Dle níže uvedeného grafu je patrné, že nadpoloviční většina všech dotázaných uvedla, že je spokojena s výší měsíční mzdy. Hypotéza č. 2 byla potvrzena, jelikož více jak 50% zaměstnanců je spokojeno s výší měsíční mzdy. Celkové výsledky ukazují na hodnotu 52,83% všech kladných odpovědí od 28 respondentů. Nespokojeno s výší mzdy je 47,17% všech dotázaných uvádí 25 respondentů, což naznačuje relativně vysoký počet zaměstnanců. Můžeme říci, že zde jsou odpovědi velice vyrovnané.

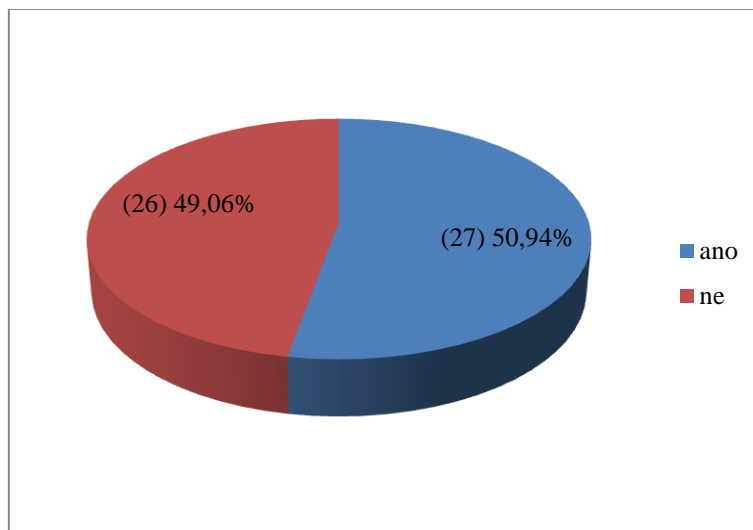


Graf 10: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy

#### 4.4 ZPŮSOB, JAKÝM JSOU ZAMĚŠTNANCI HODNOCENI V POHYBLIVÉ SLOŽCE MZDY

*Otázka) Znáte způsob, jakým jste finančně hodnocen/a v pohyblivé složce ve Vaší měsíční mzdě?*

Hypotéza, která byla stanovena k této otázce: Více jak 50% zaměstnanců nezná způsob, jakým jsou zaměstnanci finančně hodnoceni v pohyblivé složce měsíční mzdy, která je závislá na výši měsíční produkce. Tato hypotéza je falzifikována, jelikož výsledek, který je prezentován v níže uvedeném grafu ukazuje, že nadpoloviční většina všech získaných odpovědí v celkovém počtu 50,94% ukazuje na pozitivní odpověď, že dotyčných 27 zaměstnanců zná způsob a výši své měsíční odměny v pohyblivé složce mzdy. 49,06% respondentů v počtu 26 uvedlo, že neví, jakým způsobem jsou odměňováni v pohyblivé složce své měsíční mzdy v závislosti na vytvořené produkci v segmentech jednotlivých produktů. Výsledky ukazují na vyrovnané hodnoty, což značí, že polovina respondentů zná způsob, jakým jsou odměňováni v pohyblivé složce mzdy a zároveň druhá polovina respondentů to neví.

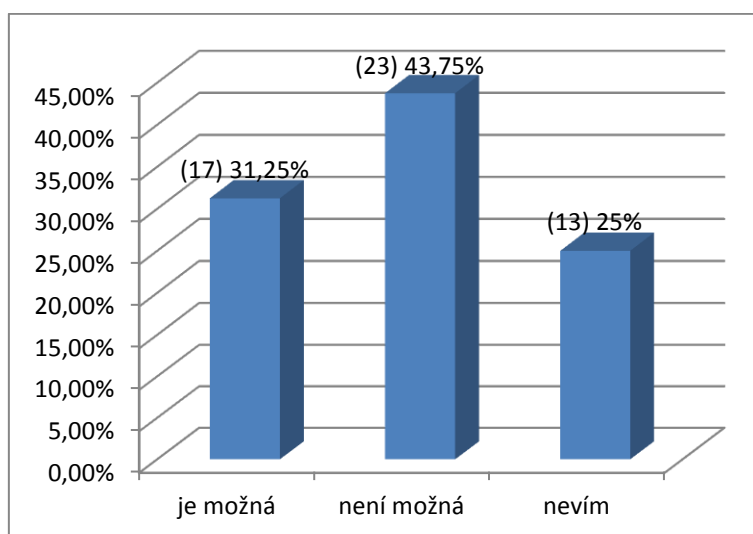


Graf 11: Znalost zaměstnanců výše své pohyblivé složky měsíční mzdy

#### 4.5 MOŽNOST KARIÉRNÍHO RŮSTU NA POZICI ODBORNÝ REFERENT – PRACOVNÍK PŘEPÁŽKY

*Otázka) Možnost kariérního růstu na Vaší současné pracovní pozici?*

Níže uvedené odpovědi mě samotnou docela překvapily, jelikož 31,25% uvádí, že možnost kariérního růstu z pozice odborný referent – pracovník přepážky je možná. Tuto možnost odpovědi zvolilo 17 respondentů. 43,75% výsledek odpovědí ukazuje, což označilo 23 respondentů, že kariérní růst není možný na pozici odborný referent – pracovník přepážky a docela vysoký výsledek celkem 25% z celkových 13 odpovědí respondentů uvádí, že neví, zda je možnost kariérního růstu na současné pozici možná.

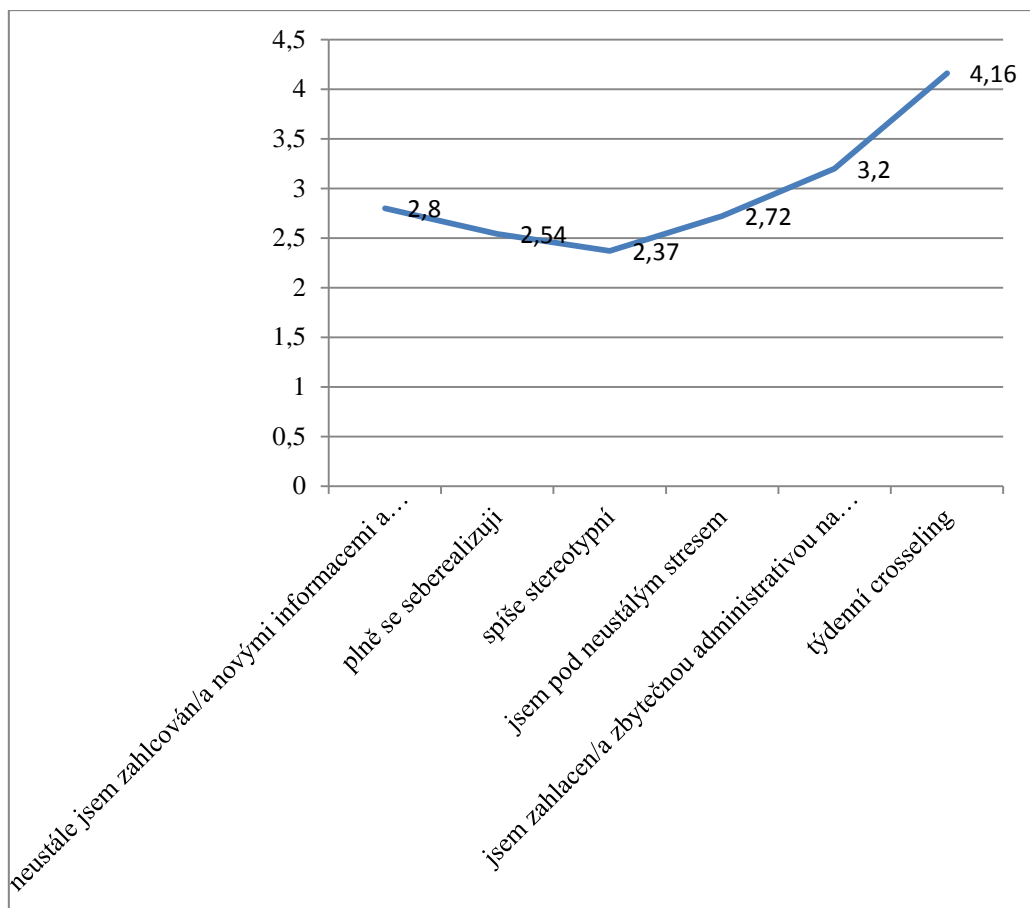


Graf 12: Reflexe na možnost kariérního růstu na pozici odborný referent – pracovník přepážky

#### **4.6 JAK ZAMĚSTNANCI VNÍMAJÍ PRACOVNÍ POZICI**

*Otázka) Jak vnímáte Vaši pracovní pozici z Vašeho úhlu pohledu? Lze vybrat více možných odpovědí. Opět hodnocení shodné se známkováním ve škole.*

Z níže uvedeného grafu je patrné, že nejhorší průměr ze všech dotazovaných okruhů získal týdenní crosseling v celkovém aritmetickém průměru 4,16 z 5, což zaměstnanci vnímají jako vysoce stresovou záležitost, který je naprosto zbytečný a neefektivní. Smyslem týdenního crosselingu obnáší denně telefonicky obvolávat 4 klienty a domluvit si s nimi individuální schůzku na pobočce, aby mohlo dojít k nárůstu produkce a klientům nabídnout další finanční produkty, které u společnosti ČPP, a. s., VIG nemají v současné době pojištěny. Samozřejmě náklady na telefonické hovory jsou vyšší, než uzavřené nové smlouvy a úspěšnost touto formou telemarketingu je zcela nulová a tímto naprosto ničím pro společnost nepřínosná. Zaměstnanci musí tyto kontaktované klienty pravidelně evidovat do tabulek a jednou týdně zasílat ke kontrole nadřízeným zaměstnancům, kteří to zpětně vyhodnocují. S průměrným hodnocením 3,2 získala varianta jsem zahlcen/a zbytečnou administrativou na úkor důležitějších pracovních povinností. Toto zjištěné hodnocení vnímám jako zcela objektivní z toho důvodu, že musíme neustále evidovat tabulky, co se týče klientů, kteří přijdou měnit pojistné podmínky, co se týče jejich životních smluv, dále musíme evidovat produkci ne jenom pobočkových zaměstnanců, ale taktéž zapisujeme produkci ostatních sjezdatelů, což z celkové pracovní doby zabírá nadpoloviční většinu pracovní doby na úkor efektivnějších pracovních aktivit. Což jsou v první řadě zpracování nabídek, obvolávání klientů, se kterými jsme rozjednali obchod v předchozích dnech a ve volných chvílích mohli čerpat nové informace ze směrnic a procházet metodiku k pozměněným parametrům u produktů, které se neustále obměňují, což se spoustou administrativy není reálné. Taktéž s klienty nahlašujeme pojistné události, což v porovnání se zkušenostmi z České pojišťovny, a. s. kde jsem pracovala před vstupem do ČPP, a. s., tak tyto administrativní úkony zpracovávalo administrativní oddělení. Produkci od jednotlivých zaměstnanců zpracovával ve finální podobě manager pobočky a zaměstnanci si zapisovali svou produkci individuálně, zde vidím diametrální rozdíly, které mají své nevýhody, co se týče s komparací ve společnosti ČPP, a. s., VIG.

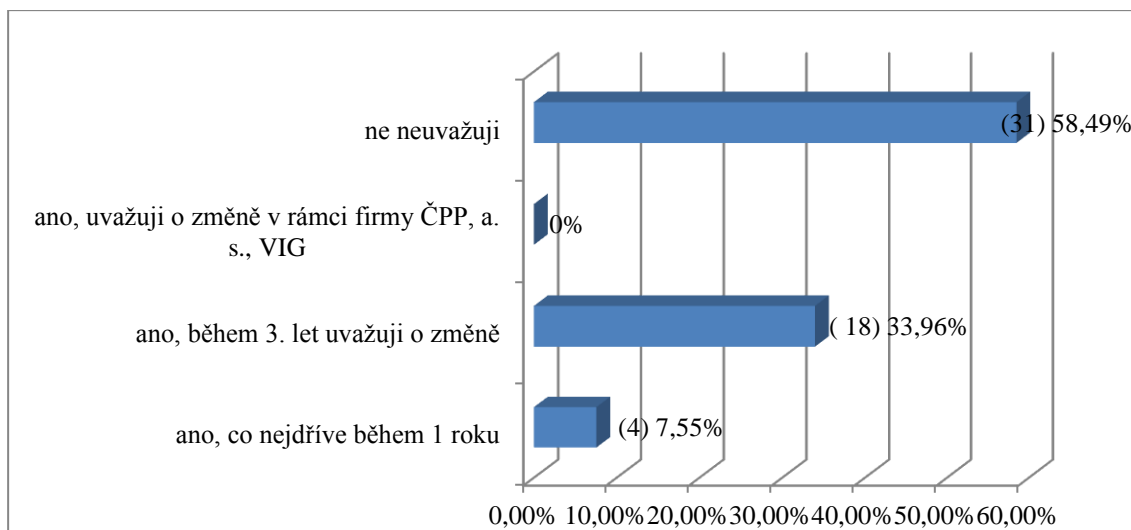


Graf 13: Sebereflexe na pracovní pozici odborný referent – pracovník přepážky

#### 4.7 ZMĚNA ZAMĚSTNÁNÍ DO BUDOUCNA

*Otázka) Zvažujete do budoucna změnu zaměstnání, pokud by se Vám naskytla příležitost?*

Dále byli respondenti dotazováni na to, zda by uvažovali o změně zaměstnání, pokud by se jim naskytla jiná pracovní příležitost. Hypotéza č. 5, 6 k tomuto tématu byla potvrzena, jelikož více jak nadpoloviční většina zaměstnanců nechce měnit současné pracovní zařazení ani v rámci firmy. Výsledky jsou pro společnost velmi uspokojivé z toho důvodu, že více jak polovina zaměstnanců (58,49%) neuvažuje o změně zaměstnání. Tuto možnost varianty zvolilo 31 respondentů. Pouze 18 respondentů uvedlo, že o změně zaměstnání uvažují během 3. let, což vychází na 33,96% ze všech získaných variant odpovědí. Uklidňující může být pro společnost fakt, že 4 zaměstnanci by byli ochotni změnit zaměstnání ihned v časovém horizontu do 1 roku. Tuto variantu zvolilo 7,55% respondentů. O změně pozice v rámci firmy ČPP nikdo neuvažuje, tuto možnou variantu neoznačil žádný oslovený respondent.

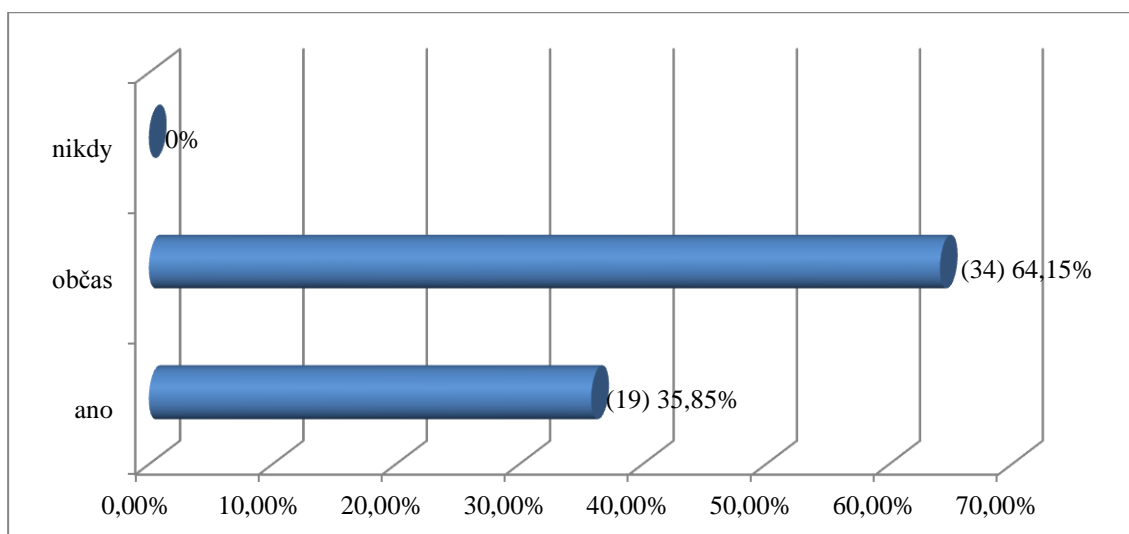


Graf 14: Změna zaměstnání do budoucna

#### 4.8 OVLIVNĚNÍ MOTIVACE, KTERÁ JE NASTAVENA V ČPP, A. S., VIG

*Otázka) Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace, která je nastavena ve společnosti ČPP, a. s., VIG?*

Dle níže uvedeného grafu, je na první pohled zřejmé, že tyto finální výsledky nejsou pro společnost nikterak zvlášť uspokojivé. Na možnost volby pro odpověď „ano“ odpovědělo pouhých 19 respondentů, což činí 35,85% kladných odpovědí od všech respondentů. Na odpověď „občas“ odpovědělo 64,15%, což vychází celkem na 34 respondentů, což je více jak nadpoloviční většina všech respondentů. Na možnost volby nikdy neodpověděl žádný oslovený respondent. Z tohoto zjištěného výsledku vyplývá, že nastavení motivačních kritérií při různých motivačních soutěžích jsou natolik nereálná, že zaměstnanci jsou předem demotivováni a ví, že není v jejich možnostech na tyto motivační odměny dosáhnout.

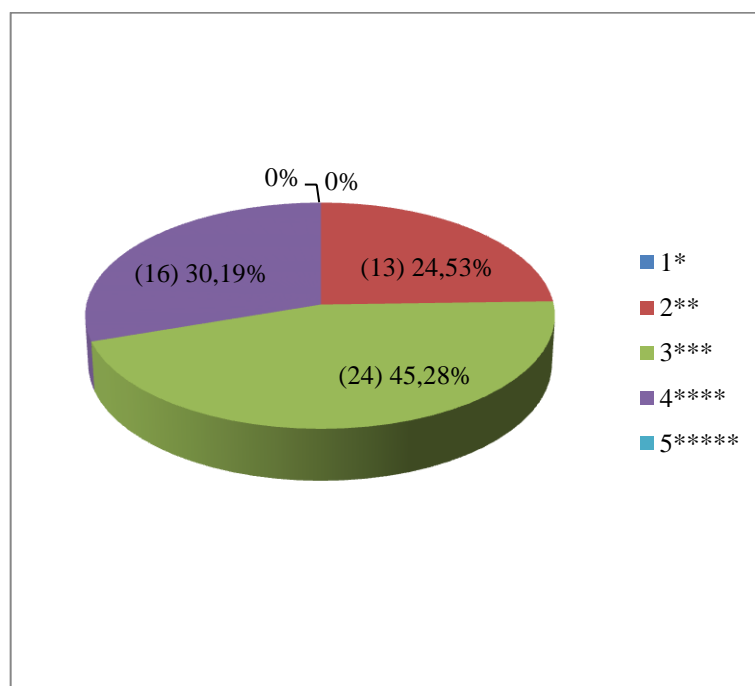


Graf 15: Nastavení motivace v ČPP, a. s., VIG v závislosti na výkonu zaměstnanců

#### 4.9 SPOKOJENOST S MOTIVAČNÍM PROGRAMEM

*Otázka) Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem organizace, ve které pracujete?*

Dle odpovědí respondentů byl celkový aritmetický průměr hodnocení 3,14 hvězdiček, což můžeme hodnotit jako velice dobré nadprůměrné hodnocení. Možnost volby jednotlivých kritérií byla možnost rozpětí od 1 – 5 hvězdiček. Pro volbu dvou hvězdiček se rozhodlo 24,53% všech respondentů v celkovém počtu 13 zaměstnanců. Pro volbu 3 hvězdiček zvolilo 45,28% respondentů v počtu 24 zaměstnanců. Pro možnost 4 hvězdiček se rozhodlo 16 zaměstnanců, což je z celkového počtu všech respondentů 30,19%.

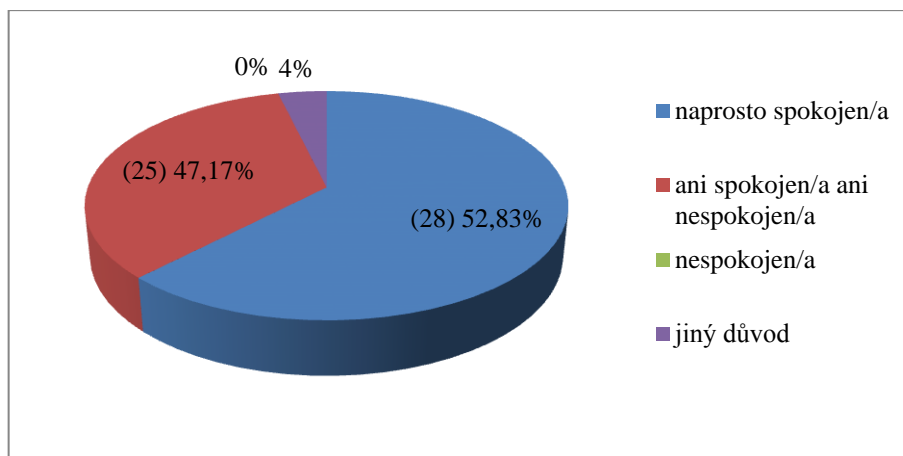


Graf 16: Spokojenost zaměstnanců s nastavením motivačních programů ve společnosti ČPP, a. s., VIG

#### 4.10 VZTAHY NA PRACOVIŠTI MEZI KOLEGY

*Otázka) Jak jste spokojena se vztahy na pracovišti se svými kolegy?*

Díky níže zjištěným výsledkům můžeme říci, že na pracovištích panuje přátelská atmosféra na kolegiální úrovni a 52,83% dotazovaných respondentů, což činí 28 zaměstnanců. Hypotéza č. 3 potvrzena. Respondenti hodnotí vztahy na pracovišti velice kladně a jsou naprosto spokojení. Druhá skupina respondentů v počtu 25 zvolila neutrální odpověď ani spokojen/a, ani nespokojen/a z celkového výsledku 47,17% ze všech získaných odpovědí. Možnost volby nespokojen/a neuvedl žádný dotazovaný respondent a možnost jiný důvod, taktéž neoznačil žádný dotazovaný respondent.

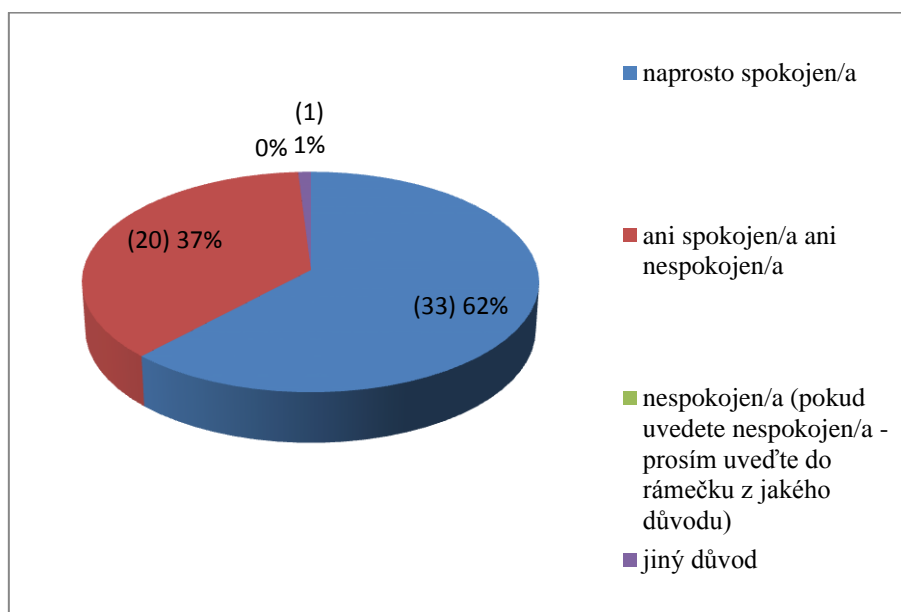


Graf 17: Vztahy na pracovišti mezi kolegy

#### 4.11 VZTAHY NA PRACOVIŠTI MEZI PŘÍMÝMI NADŘÍZENÝMI

*Otázka) Vztahy na pracovišti mezi přímými nadřízenými:*

Dle níže prezentovaného grafu jsou vztahy mezi přímými nadřízenými v porovnání se vztahy mezi kolegy na lepší úrovni. Odpověď naprosto spokojen/a zvolilo 33 respondentů, což vychází na 62% a předchozí zjištění u naprosto spokojeného vztahu mezi kolegy byla 52,83%, což je o 9,17% nižší. Tudiž můžeme konstatovat, že vztahy s nadřízenými jsou hodnoceny více pozitivně. Možnost varianty ani spokojen/a ani nespokojen/a zvolilo 20 respondentů, což vychází na 37% všech odpovědí. Možnost varianty nespokojen/a neuvedl žádný respondent a pouze 1 respondent uvedl možnost jiný důvod, kde uvedl, že se mu nelíbí přístup vedoucího pracovníka, ale dotýčný respondent nezmínil, z jakého je to důvodu.



Graf 18: Vztahy na pracovišti mezi přímými nadřízenými



#### 4.12 KONTROLY MYSTERY SHOPPING

Otázka) Zpětné kontroly v podobě „Mystery shopping“ na Vás působí: možnost zvolit více odpovědí: motivačním přístupem

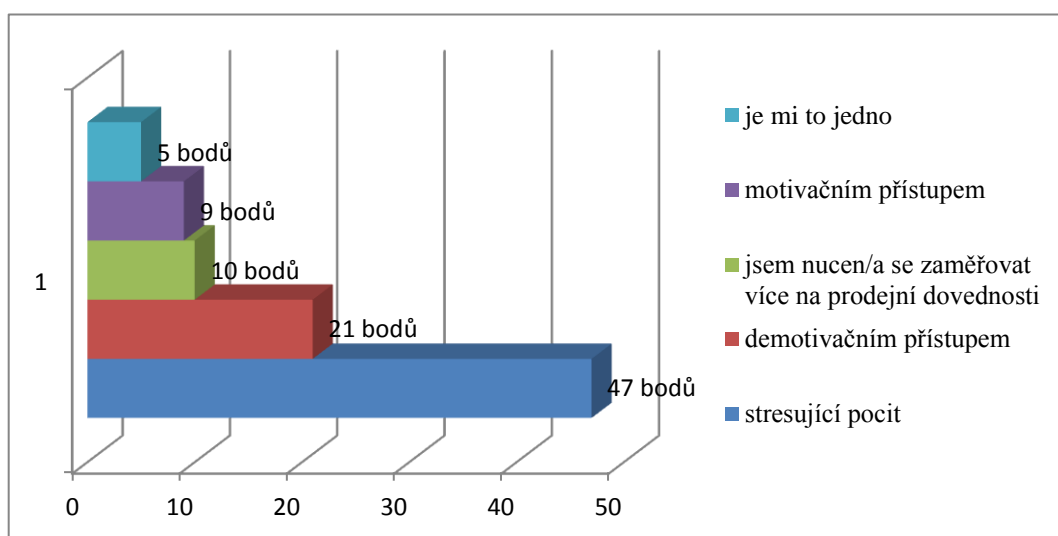
demotivačním přístupem

jsem více nucen/a zaměřovat se na prodejní dovednosti

je mi to jedno

stresující pocit

Dle níže uvedeného grafu dosáhlo nejvyššího výsledku ve výši 47 bodů dle respondentů, kteří zvolili variantu, že kontroly v podobě „mystery shopping“ na ně působí stresujícím pocitem. Na druhém místě skončila varianta demotivačním přístupem v celkovém 21 bodovém hodnocení. Třetí místo obsadilo hodnocení, že zaměstnanci z tohoto důvodu neočekávaných anonymních návštěv v podobě „mystery shopping“ zvolili variantu, že se musí více zaměřovat na prodejní dovednosti. Tato možnost volby dosáhla 10 bodů. Poslední kritérium, které jsme sledovali, zda „mystery shopping“ působí na zaměstnance motivačním přístupem. Překvapivé zjištění motivační přístup získalo 9 bodů. Možnost volby je mi to jedno, obsadilo poslední místo s pouhými 5 získanými body. Formou návštěv mystery shopping zjišťují fiktivní klienti úroveň a znalost produktů u zaměstnanců na pozici odborný referent – pracovník přepážky a zároveň sledují předepsané náležitosti, které by měly během prodejního rozhovoru zaznít ze strany zaměstnance včetně komunikačních, prezentačních dovedností, samozřejmě by zaměstnanec měl splňovat předepsaný dress code a zaměstnanci musí adekvátně reagovat na prodejní rozhovor s fiktivním klientem.

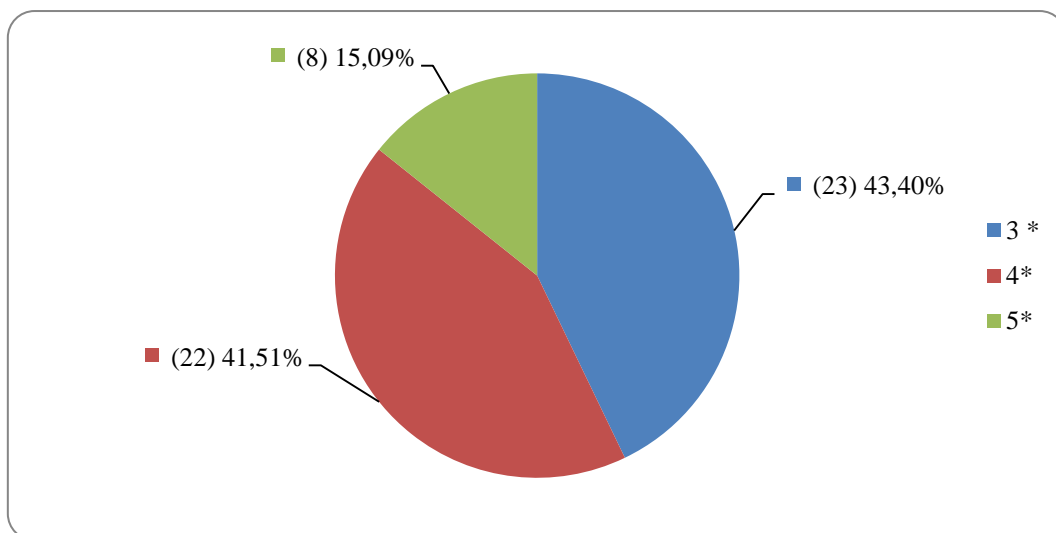


Graf 19: Reflexe zaměstnanců na „Mystery shopping“

#### 4.13 HODNOCENÍ PODPORY METODICKÉHO ODDĚLENÍ

Otázka) *Jak jste spokojeni s metodickým oddělením?*

K dispozici byla možnost volby od 1 do 5 hvězdiček, kdy 5 je nejvyšší možná hodnota. Z níže prezentovaného grafu je zřejmé, že zaměstnanci jsou spokojeni s úrovní metodické podpory, kdy z celkového hodnocení získalo metodické oddělení 3,35 hvězdiček z pěti možných.



Graf 20: Hodnocení metodického oddělení

#### 4.14 CO BY ZAMĚSTANCE MOTIVOVALO K LEPŠÍM VÝSLEDKŮM

Otázka) *Sdělte nám prosím, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?*

Následující tabulka uvádí nejčastější odpovědi od všech respondentů, kteří zmiňovali fakt, že v současné době nejsme na pozici odborný referent – pracovník přepážky dostatečně konkurence schopní z toho důvodu, že nemáme možnost rovnocenných slev, jako mají k dispozici makléři, výhradní pojišťovací agenti, internetový portál. Dalším nejčastějším kritériem, které uváděli respondenti, bylo navýšení základní mzdy, která je v současné době pouhých 12.000,- Kč hrubého, což opravdu není nikterak závratná výše hrubé mzdy s porovnáním s minimální hrubou mzdou, která je v současné době uzákoněna na 9.200,- Kč. Dalším zajímavým postřehem respondenti zmiňovali možnost provizí, kdy některá regionální ředitelství nemají vůbec žádné možnosti provizí a některá ředitelství mají nízké provize, které jsou součástí pohyblivé složky mzdy v závislosti na výši měsíční produkce dle prodaných pojistných smluv v jednotlivých segmentech životního, neživotního a podnikatelského pojištění.

Tabulka 10: Reflexe zaměstnanců na zvýšení motivace k dosažení lepších výsledků

<i>Rovnocenné slevy jako mají k dispozici výhradní pojišťovací agenti, makléři, internet</i>
<i>Finanční odměny za lepší výsledky</i>
<i>Vyšší základní mzda</i>
<i>Vyšší provize</i>

#### **4.15 NÁZORY NA MOŽNOSTI VYLEPŠENÍ PRACOVNÍ EFEKTIVNOSTI Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ**

*Otázka) Napište, co by Vám usnadnilo práci na Vašem pracovišti, aby Vaše výsledná práce byla efektivnější?*

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že zaměstnanci na pozici odborný referent – pracovník přepážky jsou zahlceni velkým množstvím administrativy, která má negativní vliv na výkonnost zaměstnanců, co se týče pracovních povinností při jednání s klienty ohledně řešení nových pojistných smluv, revizí pojistných smluv, řešení a nahlašování pojistných událostí a další pracovní náplň a další úkoly nashromážděné pracovními záležitostmi. Dalším zmíněným problémem, kteří jednotliví respondenti uváděli, že by bylo potřeba propojit jednotlivé softwarové programy kvůli snadnějšímu přístupu ke smlouvám a jejich náhledu. V současné době nám není umožněn náhled na finanční prostředky u životních smluv klientů, a tudíž nevidíme možnost finančních prostředků, které jsou dostupné při případném výběru z kapitálové hodnoty nebo možnost mimořádného výběru a taktéž nemáme náhled ani na možnost odbytného v případě předčasného ukončení pojistné smlouvy. Dalším velice důležitým faktem je taktéž nastavení rovnocenných cen pro nás zaměstnance, jelikož nejsme v současné době konkurence schopní z důvodu nižších marketingových slev, než které mají k dispozici makléři, výhradní pojišťovací agenti, internet. Velice podstatným zjištěním a musím tudíž konstatovat uvedený argument, že jsme neustále hodnoceni jenom jako „čísla produkce“ v tabulkách a nikdo neřeší ani nikoho nezajímá další práce, kterou musíme každý den řešit se svými klienty. Není to jenom o uzavírání smluv, ale samozřejmě o dalších činnostech, které má odborný pracovník – pracovník přepážky ve své pracovní náplni a kompetenci. Pravidelně zpracováváme uzávěrku v pokladně, peníze odnášíme do banky, jelikož týdenní limit v pokladně je 100.000,- Kč nebo 50.000,- Kč dle velikosti pobočky podle toho, v jak velkém městě pobočka sídlí. Archivace dokumentů a dalších každodenních pracovních aktivit, kterými jsou veškeré administrativní záležitosti, vedení tabulek crosselingu. Také přepážky musí pravidelně obvolávat své klienty a nabízet různé slevové benefity a marketingové akce, které jsou aktuální v daném období. Dále musí pracovník

přepážky zapisovat produkci ne jenom přepážkových pracovníků, ale i ostatních externích sjezdatelů, kteří spadají do jeho regionu. Samozřejmostí je vedení evidence došlé a odeslané pošty, komunikace s externími sjezdatelí po telefonu a poskytování informací z databází ohledně pojistných smluv a další servis týkající se pojišťovací problematiky. Taktéž se s klienty nahlašují pojistné události přes speciální softwarový program.

Tabulka 11: Typy zaměstnanců na zvýšení pracovní efektivnosti

<i>Lepší komunikace s podporou prodeje</i>
<i>Snadnější přístup a náhled na pojistné smlouvy</i>
<i>Vylepšení IT technologie</i>
<i>Méně pokynů, předpisů a administrativních záležitostí</i>
<i>Propojené softwarové programy</i>
<i>Rovnocenné slevy pro klienty jako mají makléři</i>
<i>Neposuzovat jenom čísla v plánu, ale i to, že je potřeba řešit konkrétní problémy klientů</i>

#### **4.16 HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI ČPP, A. S., VIG**

*Otázka) Společnost, ve které pracuji, hodnotím jako: můžete vybrat více odpovědí:*

*stabilní renomovaná firma*

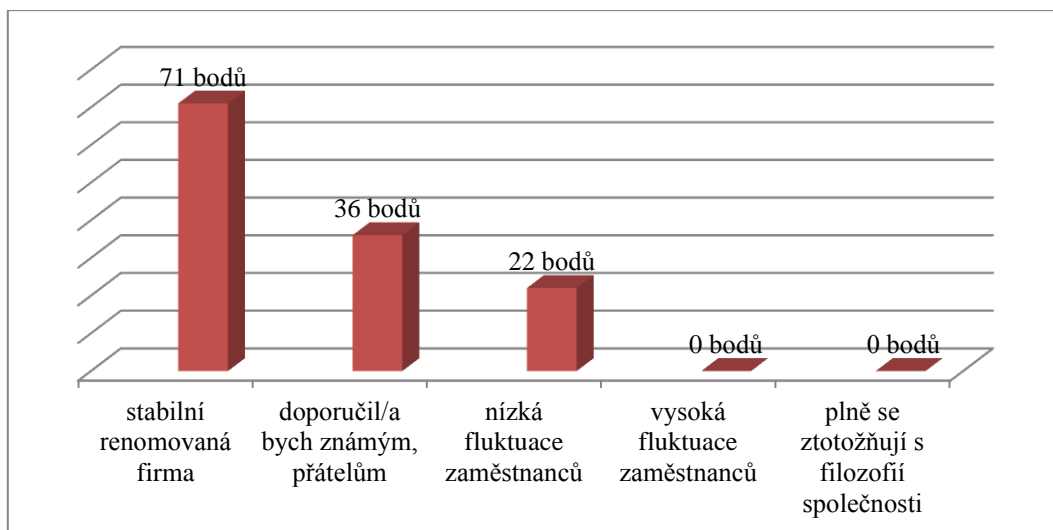
*doporučil/a bych známým, přátelům*

*nízká fluktuace zaměstnanců*

*vysoká fluktuace zaměstnanců*

*plně se ztotožňuji s filozofií společnosti*

Zde jsme se zaměřili na celkové hodnocení firmy ČPP, a. s., VIG z pohledu zaměstnanců odborných referentů - pracovníků přepážky, jak komplexně vnímají úspěšnost a prestiž uvedené společnosti. Oslovení respondenti označili společnost ČPP, a. s., VIG jako stabilní renomovanou firmu. Tato varianta získala 71 bodů a obsadila první příčku ze všech předem definovaných možností. Druhé místo obsadila možnost, že by společnosti ČPP, a. s., VIG respondenti doporučili svým přátelům, známým v celkovém počtu 36 bodů. Třetí pomyslnou příčku obsadila možnost nízká fluktuace zaměstnanců, která získala 22 bodů. Další možnosti v dotazníku zněly, jedná se o firmu s vysokou fluktuací zaměstnanců a plně se ztotožňuji s filozofií společnosti. Tyto uvedené možnosti v dotazníku neoznačil ani jeden oslovený respondent.



Graf 21: Evaluace společnosti optikou zaměstnanců ČPP, a. s., VIG

#### 4.17 DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU V ČPP, A. S., VIG

*Otázka) Kolik let pracujete ve společnosti ČPP, a. s., VIG?*

Dle níže uvedené tabulky můžeme konstatovat, že působení ve společnosti ČPP, a. s., VIG, co se týče délky pracovního poměru, není zvláště dlouhodobou a stabilní záležitostí. V první kategorii, kterou jsme sledovali, bylo období do 1 roku působení zaměstnanců ve společnosti ČPP, a. s. a jejich pracovní poměr uzavřen pracovní smlouvou. Můžeme říci, že celkový počet zaměstnanců pracujících do 1 roku je z celkového počtu respondentů 17 zaměstnanců. Dalším segmentem, který jsme hodnotili, bylo období od 2 – 5 let působení ve společnosti ČPP, a. s., VIG. Z celkového počtu respondentů pracuje v rozmezí 2 – 5 let 27 zaměstnanců, což je nejvyšší zaznamenaný počet z jednotlivých kategorií. V rozmezí 6 – 10 let celkového působení v ČPP, a. s., VIG pracuje 6 zaměstnanců z celkového počtu dotazovaných a poslední skupina zaměstnanců, kterou jsme sledovali, je délka působení ve společnosti ČPP, a. s., VIG 11 – 15 let, což jsou pouhý 3 zaměstnanci. Více jak 16 let ve společnosti ČPP, a. s., VIG na pozici odborný referent pracovník přepážky v současné době nikdo nepracuje z možných získaných odpovědí od respondentů.

Tabulka 12: Délka pracovního poměru na pozici odborný referent – pracovník přepážky

	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 1 roku	17	0,321
2 roky - 5 let	27	0,509
6 let - 10 let	6	0,113
11 let - 15 let	3	0,057
celkem:	53	1

#### 4.18 VERIFIKACE, FALZIFIKACE PŘEDEM STANOVENÝCH HYPOTÉZ

Tabulka 13: Verifikace, falzifikace stanovených hypotéz

HYPOTÉZY	Verifikace hypotézy	Falzifikace hypotézy
H1) Více jak 70% zaměstnanců na pozici odborný referent pracovník přepážky nemá reálnou představu o pohyblivé složce mzdy, která je součástí měsíčních odměn v závislosti na výši měsíční produkce.		Hypotéza vyvrácena
H2) Více jak 50% zaměstnanců je spokojeno s výší měsíční mzdy.	Hypotéza potvrzena	
H3) Na pracovišti funguje přátelská atmosféra mezi kolegy.	Hypotéza potvrzena	
H4) Vztahy na pracovišti s nadřízenými jsou v rovině pracovních vztahů na kolegiální úrovni.	Hypotéza potvrzena	
H5) Více jak 55% zaměstnanců chce setrvat na své pracovní pozici.	Hypotéza potvrzena	
H6) Více jak 50% zaměstnanců neuvažuje o ukončení pracovního poměru v ČPP, a. s., VIG.	Hypotéza potvrzena	

## ZÁVĚR A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Pro zpracování bakalářské práce jsem si zvolila téma „*Motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti ČPP, a. s., VIG*“ z toho důvodu, že již čtvrtým rokem jsem zaměstnancem v této společnosti na pozici odborný referent – pracovník přepážky.

Bakalářská práce je standardně rozdělena na část teoretickou a na část praktickou. V teoretické části se zabýváme motivací, jejími stěžejními teoriemi, jako je například Herzbergova dvoufaktorová teorie, dále stručně definujeme Expektační Vroomovu teorii a následně aplikujeme teorii A. Maslowa na základní měkké prvky, kterými by měl disponovat profesionální manažer v každé dobře fungující společnosti. Součástí teoretické části je samozřejmě prezentace jednotlivých benefitů, které společnost ČPP, a. s., VIG poskytuje svým zaměstnancům jako součást nepeněžitých forem zaměstnaneckých výhod a seznamujeme čtenáře s firemní kulturou výše zmiňované společnosti.

Pro praktickou část byla zvolena kvantitativní metodologie. Jako nástroj sběru dat posloužil elektronický dotazník. Respondenty byli jednotliví zaměstnanci na pozici odborných referentů – pracovníků přepážky za oblast Regionálních ředitelství České Budějovice, Brno, Hradec Králové, Ostrava a Plzeň. Dne 15. 12. 2014 jsem e-mailem rozeslala elektronické dotazníky v celkovém počtu 96. Dotazníky vyplnilo pouhých 53 respondentů, což činí celkovou návratnost 55%. Dle mého subjektivního dojmu hodnotím nízkou návratnost dotazníku z toho důvodu, že zaměstnanci nedůvěřovali anonymitě, která jim byla předem zaručována přímo v úvodu dotazníku a následně zmiňována i v e-mailu. Také měli nejspíše obavu ze zjištěných dat, které budou prezentovány vedení, aby na ně náhodou nebylo špatně nahlíženo a nemohlo to ohrozit jejich působení ve společnosti ČPP, a. s., VIG a nebylo na ně špatně nahlíženo ze strany vedení.

Zajímavými zjištěnými údaji je fakt, že zaměstnanci jsou nespokojeni s nastavením marketingových slev v systému SUS (systém pro uzavírání smluv), kdy z pozice zaměstnanců nemáme možnost rovnocenných slev, jako mají k dispozici makléři, výhradní pojišťovací agenti, internet. Zde jsem se setkala s nejčastější negativní odezvou ze strany respondentů, kdy tudíž nejsme konkurence schopní a přitom jsou na nás kladeny vysoké požadavky, co se týče měsíční produkce v jednotlivých segmentech pojišťovacích produktů. Taktéž zde většina zaměstnanců uváděla, že výše hrubé mzdy není dostačující a naši nadřízení neberou v potaz servis a další administrativní úkony na přepážkách, které jsou nejdůležitější a stěžejní každodenní pracovní náplní vůči klientům. Taktéž není managementem dodržována kolektivní smlouva, kde je uvedeno, že každoročně by měla zaměstnanci stoupnout hrubá mzda o 3%.

Pokud bychom nezajišťovali profesionální servis vůči svým klientům, klienti by nám přestali důvěřovat a obraceli se záměrně na jiné pojišťovací společnosti. Zde opět narážíme na důležitost servisní činnosti z pracovní pozice odborný referent – pracovník přepážky, který je záměrně opomíjen našimi nadřízenými. Dále by měsíční produkci zaměstnanců měli zpracovávat vedoucí, aby nedocházelo ke zkreslujícím údajům a k nesprávným údajům nadhodnocené vykázané produkce.

Dalším zajímavým zjištěním, které vyplynulo z dotazníkového šetření, je vysoká administrativní zátěž na jednotlivých pobočkách, kterou jsou zaměstnanci zahlcováni na úkor obchodních i prodejních dovedností. Velice kritické hodnocení získal „týdenní crosseling“, který je silně vnímám jako kontraproduktivní a ničím neprogresivní oproti důležitějším pracovním povinnostem. Mystery shopping zaměstnanci reflektují jako vysoce stresující faktor, který bohužel nelze ničím ovlivnit ani nelze se těmto kontrolám nijak vyhnout a musíme je i nadále chtít nechtít absolvovat a snažit se, abychom si je tolik nepřipouštěli a zbytečně se jimi nestresovali.

K výše uvedeným stanoviskům bych navrhovala změny, které se využívají ve společnosti Česká pojišťovna, a. s., kde jsem pracovala dříve na podobné pracovní pozici před nástupem do ČPP, a. s., VIG. Co se týče pohyblivé složky mzdy, zde někteří zaměstnanci nemají ponětí, jakým způsobem jsou odměňováni a z jakých kritérií je vycházeno, co se týče pravidelné měsíční odměny, která je součástí pohyblivé složky mzdy. V současné době jsme jako zaměstnanci obeznámeni pouze s tím, že víme, že určitý peněžní obnos je z ředitelství zaslán k rukám pana vedoucího, který dle svého vlastního uvážení rozdělí poměrnou část mezi své podřízené včetně sebe. Je to vůči nám nespravedlivé, jelikož nevíme, jaký identifikační klíč vede naše nadřízené k tomu, kolik a jakým stylem jsme tímto způsobem ohodnoceni, protože nevíme, v jaké výši tento finanční obnos je zasílán na pobočky.

Ze své dřívější pracovní zkušenosti ze společnosti Česká pojišťovna, a. s. jsou mé subjektivní pocity takové, že v této společnosti bylo odměňování více transparentní a objektivní. Každý zaměstnanec měl fixní základ hrubé mzdy, a pokud zaměstnanec splnil určitý finanční objem měsíční produkce, obdržel k základu měsíční hrubé mzdy navíc předem stanovenou fixní finanční prémii. Čímž i motivace pro jednotlivé zaměstnance byla smysluplnější a efektivnější. Taktéž základní hrubá mzda byla podstatně vyšší, než je u ČPP, a. s., VIG. Nastavení finančního hodnocení ve společnosti ČPP, a. s., VIG je naprosto demotivující, jelikož se můžete snažit sebevíc a stejně nevíte, jakým finančním hodnocením jste ohodnocena. Některé pobočky mají možnost přímých provizí, ale zase výše těch provizí je natolik nízká, že opět jejich mzda neodpovídá jejich představám. Je mi naprosto jasné, že



nejlepší a nejefektivnější finanční model nelze aplikovat a sjednotit na všechna ředitelství naprosto jednotně, ale některá vylepšení by rozhodně stála za zvážení a výsledná práce jednotlivých odborných referentů – pracovníků přepážky by mohla být více efektivní, co se týče navýšení měsíční produkce. Tím pádem by se odborní referenti – pracovníci přepážky více zaměřovali na prodejní dovednosti a produktové dovednosti, což bylo mohlo zaručit lepší plnění nastavených ročních plánů, co se týče procentuální výše finančního objemu.

Pracovní pozice odborných referentů – pracovníků přepážky je náročná z toho důvodu, že odborní referenti musí znát kompletní obsáhlou administrativní činnost a stejně musí znát kompletní portfolio všech produktů v jednotlivých segmentech pojištění, kterými jsou životní, úrazové, neživotní pojištění včetně podnikatelského pojištění a taktéž obsáhnout produkty externího partnera České spořitelny, a. s. Doufám, že předložená data týkající se praktické části by mohla vedení poskytnout určitou zpětnou vazbu, jak zaměstnanci na pozici odborný referent – pracovník přepážky vnímají nastavení odměn a pokusí se alespoň nějakým způsobem zoptimalizovat transparentnější odměňovací model směřující ke spravedlivějšímu hodnocení svých podřízených. Dále si budou moci udělat reálnou představu o tom, jak je práce na pozici odborný referent náročná, co se týče obchodních, komunikačních i administrativních záležitostí a mohlo by tudíž dojít k zjednodušení administrativy, aby zbytečně nemusela být evidence duplicitní, atd. Některé pobočky jsou natolik vytížené, že by stálo za zvážení, aby došlo k navýšení jednoho pracovníka na pobočku, který by mohl zpracovávat administrativu, a nedocházelo by ke zbytečným frontám (dlouhým čekacím dobám pro klienty) v některých pracovních dnech a lépe by se pracovníci mohli střídát během pracovních dnů, kdy jedna pracovnice končí dříve, aby bylo splněno 40 hodin pracovní doby během pracovního týdne a zaměstnanci nemuseli mít tolik hodin přesčasů jako doposud.

Taktéž pevně věřím, že do budoucna budou zavedena taková opatření, že pojišťovací činnost budou vykonávat profesionální pracovníci, kteří budou muset prokázat specifické odborné znalosti sledované problematiky včetně dostatečného vzdělání, jako je tento model nastaven například v Německu. V současné době spousta pojišťovacích agentů tuto činnost vykonává pouze pro zisk co nejvyšších možných provizí a klientům záměrně uvádějí fiktivní informace a uzavírají nebo jim schválně ruší smlouvy, u kterých to není vůbec nutné. Následně uzavírají takové pojistné smlouvy, které nesplňují takové parametry, které by potřebovali pro zajištění svých potřeb při vzniku nahodilých životních událostí nebo různých živelných pohrom. Měli by být nastaveny takové postihy od České národní banky, aby tito nepoctiví pojišťovací agenti nesměli vykonávat tuto činnost a pojišťovnictví bylo doménou profesionálních lidí, kteří by tuto činnost vykonávali čestně, profesionálně vůči svým

klientům, kterým dokáží zajistit určité finanční zabezpečení ve složitých životních situacích a zjednodušit jim překlenutí těchto útrpných období, které jsou součástí našich životů. Tímto by na pojišťovací činnost nebylo širokou veřejností nahlíženo tak negativně jako doposud a toto povolání by získalo úplně jiný rozměr a váhu a zároveň by tato profese získala lepší prestiž, než jak je na ni nahlíženo nyní.

Na závěr bych chtěla podotknout svou myšlenku: „Pojištění je důležitou, nezbytnou nutností a měla by být povinně součástí každého z nás a měli bychom to mít neustále na paměti, abychom se snažili snížit nečekané fatální následky a tím zmírnit nástrahy životního koloběhu nepříjemných nahodilých událostí našich životů!“

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. Brno: Computer Press a.s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, L., *Management organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, r. 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha, r. 2009, s. 96, 97, ISBN 978-80-86723-76-1.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., r. 2007. ISBN 80-247-1300-4.

HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů*., Grada Publishing, a. s., vydání 1., r. 2008, s. 81, ISBN 978-80-247-2475-1.

NAKONEČNÝ, M., *Motivace lidského chování*. vyd. 1. Praha: Academia, r. 1997. ISBN 8020005927.

PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, r. 2010. ISBN 9788024734477.

REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, a. s., 2009, s. 192. ISBN 978-80-247-3006-6.

TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí*., Praha: Grada Publishing, r. 2007, s. 8 – 9, ISBN 978-80-247-0882-9.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, r. 2006. ISBN 80-7261-143-7.

### Seznam použitých zahraničních zdrojů

ADAIR, J., *Efektivní motivace*, r. 2004, 1. vyd., Alfa, s. 25, ISBN 80-86851-00-1.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

[cit.: 14-10-17] <Dostupné z.: <http://www.monikasch.estranky.cz/clanky/citaty-o-praci-a-motivaci.html>>

[cit.: 14-10-17] <Dostupné z.: <http://www.cpp.cz/profil/>>

[cit.: 14-10-17] <Dostupné z.: <http://www.cpp.cz/udaje-o-pojistovne~firemni-spolecenska-odpovednost>>

[cit.: 14-10-21] <Dostupné z.: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>

[cit.: 14-12-27] <Dostupné z.: <http://www.survio.com/survey/d/I2R9G9J8G7P3U2S5G>>

[cit.: 15-01-08] <Dostupné z.: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>>

### **Seznam ostatních zdrojů**

Kolektivní smlouva ČPP, a. s., VIG

Mzdový řád ČPP, a. s., VIG

Program zaměstnaneckých výhod ČPP, a. s., VIG

## SEZNAM ZKRATEK

ČKP – Česká kancelář pojistitelů

ČPP, a. s., VIG – Česká podnikatelská pojišťovna, akciová společnost, Vienna Insurance Group

DPS – Doplnkové penzijní spoření

IŽP – Investiční životní pojištění

OZP – Oborová zdravotní pojišťovna

RŘ - Regionální ředitelství

VZP – Všeobecná zdravotní pojišťovna

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A SCHÉMAT

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: CENTRÁLA ČPP, A. S., VIG V PRAZE.....	VIII
OBRÁZEK 2: POBOČKA ČPP, A. S., VIG V JIHLAVĚ .....	IX

## Seznam grafů

GRAF 1: GENDEROVÉ ZASTOUPENÍ ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ODBORNÝ REFERENT – PRACOVNÍK PŘEPÁŽKY .....	34
GRAF 2: VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ODBORNÝ REFERENT.....	39
GRAF 3: ERGONOMIE PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ .....	37
GRAF 4: EVALUACE TECHNOLOGIE NA PRACOVÍŠTI .....	38
GRAF 5: SPOKOJENOST SE STYLEM ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI ČPP, A. S., VIG .....	39
GRAF 6: ANALÝZA PRACOVNÍ MOTIVACE V ČPP, A. S., VIG .....	39
GRAF 7: ANALÝZA MOTIVACE OD PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO PRACOVNÍKA.....	39
GRAF 8: ZOHODNĚNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU PŘI ODMĚŇOVÁNÍ VEDOUČÍM.....	41
GRAF 9: PREFERENCE BENEFITŮ DLE BODOVÉHO HODNOCENÍ .....	41
GRAF 10: SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S VÝŠÍ MZDY .....	42
GRAF 11: ZNALOST ZAMĚSTNANCŮ VÝŠE SVÉ POHYBLIVÉ SLOŽKY MĚSÍČNÍ MZDY .....	43
GRAF 12: REFLEXE NA MOŽNOST KARIÉRNÍHO RŮSTU NA POZICI ODBORNÝ REFERENT – PRACOVNÍK PŘEPÁŽKY .....	43
GRAF 13: SEBEREFLEXE NA PRACOVNÍ POZICI ODBORNÝ REFERENT – PRACOVNÍK PŘEPÁŽKY .....	45
GRAF 14: ZMĚNA ZAMĚSTNÁNÍ DO BUDOUCNA.....	46
GRAF 15: NASTAVENÍ MOTIVACE V ČPP, A. S., VIG V ZÁVISLOSTI NA VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ .....	46
GRAF 16: SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S NASTAVENÍM MOTIVAČNÍCH PROGRAMŮ VE SPOLEČNOSTI ČPP, A. S., VIG .....	47
GRAF 17: VZTAHY NA PRACOVÍŠTI MEZI KOLEGY .....	48
GRAF 18: VZTAHY MEZI PŘÍMÝMI NADŘÍZENÝMI .....	49
GRAF 19: REFLEXE ZAMĚSTNANCŮ NA „MYSTERY SHOPPING“ .....	49
GRAF 20: HODNOCENÍ METODICKÉHO ODDĚLENÍ.....	50
GRAF 21: EVALUACE SPOLEČNOSTI OPTIKOU ZAMĚSTNANCŮ ČPP, A. S., VIG .....	53

## Seznam tabulek

TABULKA 1: KOMPLEX FAKTORŮ DLE HERZBERGA.....	14
TABULKA 2: OBLASTI PŮSOBNÍ MANAŽERA, VEDOUČÍHO PRACOVNÍKA .....	18
TABULKA 3: MIMOŘÁDNÉ MZDY ZA DÉLKU TRVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ V ČPP, A. S., VIG .....	24
TABULKA 4: VÝŠE PŘÍSPĚVKU NA ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ DLE ODPRACOVANÉ DOBY.....	25
TABULKA 5: PŘÍSPĚVEK ZAMĚSTNAVATELE NA DOPLŇKOVÉ PENZIJNÍ SPOŘENÍ.....	26
TABULKA 6: PROFIL ČPP, A.S., VIG.....	29
TABULKA 7: SWOT ANALÝZA ČPP, A. S., VIG (ZPRACOVÁNO AUTORKOU).....	30
TABULKA 8: POČET ZAMĚSTNANCŮ ZA RŘ .....	33
TABULKA 9: PŘEHLED VĚKOVÉ KATEGORIE ZAMĚSTNANCŮ .....	33
TABULKA 10: REFLEXE ZAMĚSTNANCŮ NA ZVÝŠENÍ MOTIVACE K DOSAŽENÍ LEPŠÍCH VÝSLEDKŮ.....	51
TABULKA 11: TIPY ZAMĚSTNANCŮ NA ZVÝŠENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE.....	52
TABULKA 12: DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU NA POZICI ODBORNÝ REFERENT .....	53
TABULKA 13: VERIFIKACE, FALZIFIKACE STANOVENÝCH HYPOTÉZ .....	54

## Seznam schémat

SCHÉMA 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČPP, A. S., VIG .....	21
---	----

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Obrázek centrály ČPP, a. s., VIG.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Příloha C – Obrázek pobočky ČPP, a. s., VIG.....</b>	<b>IX</b>

PŘÍLOHA A  
D O T A Z N Í K



Motivace a odměňování zaměstnanců  
ve společnosti Česká podnikatelská  
pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group

Martina Šlechtická, DiS.



Dobrý den,

jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského - obor Manažerská studia – řízení lidských zdrojů. Věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Veškerá získaná data budou zcela anonymní. Předem děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Martina Šlechtická, DiS.

tel.: 605 786 579

slechticka1@seznam.cz

**1) JSTE SPOKOJEN/A SE STYLEM ŘÍZENÍ, KTERÝ JE NASTAVEN VE SPOLEČNOSTI, VE KTERÉ PRACUJETE?**

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Pokud jste uvedl(a) odpověď spíše nespokojena či nespokojena, vepište do kolonky z jakého důvodu:.....

**2) OVLIVŇUJE VÁŠ PRACOVNÍ VÝKON MOTIVACE, KTERÁ JE NASTAVENA VE SPOLEČNOSTI ČPP, A. S., VIG?**

- ano
- občas
- nikdy

**3) MYSLÍTE SI, ŽE JSTE OD SVÉHO NADŘÍZENÉHO DOSTATEČNĚ MOTIVOVÁN/A?**

- dostatečně motivována
- částečně motivována
- nedostatečně motivována

**4) ZOHLEDŇUJE VÁŠ NADŘÍZENÝ VAŠE PRACOVNÍ VÝKONY PŘI ODMĚŇOVÁNÍ?**

- Vždy
- Někdy
- Zřídka
- Nikdy
- Nevím

**5) DO JAKÉ MÍRY JSTE SPOKOJEN/A S MOTIVAČNÍM PROGRAMEM ORGANIZACE, VE KTERÉ PRACUJETE? 0 – 5 HVĚZDIČEK**

.....

**6) OZNAČTE KŘÍŽKEM DLE OBLÍBENOSTI PREFERENCE NA BODOVÉ ŠKÁLE OD 1 - 5 U KAŽDÉHO BENEFITU ZVLÁŠTĚ, KTERÝ BENEFIT JE PRO VÁS NEJVÍCE VYUŽÍVANÝ, KDY HODNOTA 5 JE NEJVYŠŠÍ MOŽNOST OBLÍBENOSTI A 1 NEJNIŽŠÍ HODNOTA OBLÍBENOSTI:**

	1	2	3	4	5
stravenky	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
příspěvek na doplňkové penzijní spoření	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
příspěvek na investiční životní pojištění	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
poukázky unišek	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
hrazené očkování	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
zaměstnanecké slevy na pojištění	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
teambuildingové akce	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
výhodný telefonní tarif pro zaměstnance	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
týden dovolené navíc	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	1	2	3	4	5
Sick days (3 dny) navíc k dovolené					

**7) MYSLÍTE SI, ŽE JSTE ZA SVOU DOBŘE ODVEDENOU PRÁCI DOSTATEČNĚ OHODNOCEN/A?**

Ano

Ne

**8) ZNÁTE ZPŮSOB, JAKÝM JSTE FINANČNĚ HODNOCEN/A V POHYBLIVÉ SLOŽCE VE VAŠÍ MĚSÍČNÍ MZDĚ?**

Ano

NE

**9) SDĚLTE NÁM PROSÍM, CO BY VÁS MOTIVOVALO K LEPŠÍM VÝSLEDKŮM:**

.....

**10) NAPIŠTE, CO BY VÁM USNADNILO PRÁCI NA VAŠEM PRACOVIŠTI, ABY VAŠE VÝSLEDNÁ PRÁCE BYLA EFEKTIVNĚJŠÍ:**

.....

**11) MOŽNOST KARIÉRNÍHO RŮSTU NA VAŠÍ SOUČASNÉ PRACOVNÍ POZICI:**

- je možná
- není možná
- nevím

**12) JAK JSTE SPOKOJEN/A S ÚROVNÍ TECHNOLOGICKÝCH PŘÍSTOJŮ A WEBOVÝCH APLIKACÍ, KTERÉ VYUŽÍVÁTE VE SVÉ PRAXI NA PRACOVÍŠTI? HODNOCENÍ JE TOTOŽNÉ JAKO ZNÁMKOVÁNÍ VE ŠKOLE.**

	1	2	3	4	5
PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pevná linka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tiskárna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SUS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Golem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tahiti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13) JAK JSTE SPOKOJEN/A S PROSTŘEDÍM, VE KTERÉM PRACUJETE? OPĚT HODNOCENÍ JAKO VE ŠKOLE.**

	1	2	3	4	5
Vybavení kanceláře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokace kanceláře dle dostupnosti klientů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zázemí při jednání s klienty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuchyňka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osvětlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost větrání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimatizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teplota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14) JAK VNÍMÁTE NASTAVENÍ KRITÉRIÍ PŘI MOTIVAČNÍCH SOUTĚŽÍCH? ODPOVĚDI TOTOŽNÉ SE ZNÁMKOVÁNÍM VE ŠKOLE.**

	1	2	3	4	5
jsem motivován/a dostatečně	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
nejsem motivován/a	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
je mi to jedno	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**15) JAK VNÍMÁTE VAŠI PRACOVNÍ POZICI Z VAŠEHO ÚHLU POHLEDU? LZE VYBRAT VÍCE MOŽNÝCH ODPOVĚDÍ. OPĚT HODNOCENÍ SHODNÉ SE ZNÁMKOVÁNÍM VE ŠKOLE.**

	1	2	3	4	5
neustále jsem zahlcován/a novými informacemi a změnami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plně se seberealizuji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spíše stereotypní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jsem pod neustálým stresem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jsem zahlcen/a nadbytečnou administrativou na úkor důležitějších pracovních povinností týkající se zvyšování produkce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
týdenní crosseling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16) JAK BYSTE OHODNOTIL/A PODPORU METODICKÉHO ODDĚLENÍ? POČET HVĚZDIČEK OD 1 - 5. KDY 5 HVĚZDIČEK JE NEJLEPŠÍ HODNOCENÍ.**

.....

**17) VZTAHY NA PRACOVIŠTI MEZI KOLEGY:**

- naprosto spokojen/a
- ani spokojen/a ani nespokojen/a
- nespokojen/a (pokud označíte nespokojena) - prosím uvést do níže uvedeného rámečku z jakého důvodu
- jiný důvod

**18) VZTAHY NA PRACOVIŠTI MEZI PŘÍMÝMI NADŘÍZENÝMI:**

- naprosto spokojen/a
- ani spokojena ani nespokojen/a
- nespokojen/a (pokud označíte nespokojena) - prosím uvést do níže uvedeného rámečku z jakého důvodu
- jiný důvod

**19) ZVAŽUJETE DO BUDOUCNA ZMĚNU ZAMĚSTNÁNÍ, POKUD BY SE VÁM NASKYTLA PŘÍLEŽITOST?**

- ano, co nejdříve během 1 roku
- ano, během 3. let uvažuji o změně
- ano, uvažuji o změně v rámci firmy ČPP, a. s., VIG
- ne, neuvažuji

**20) ZPĚTNÉ KONTROLY V PODOBĚ "MYSTERY SHOPPING" NA VÁS PŮSOBÍ, MŮŽETE OZNAČIT VÍCE ODPOVĚDÍ:**

- motivačním přístupem
- demotivačním postojem
- jsem více nucen/a se zaměřovat na prodejní dovednosti
- je mi to jedno
- stresující pocit

**21) SPOLEČNOST, VE KTERÉ PRACUJI, HODNOTÍM JAKO: LZE VYBRAT VÍCE MOŽNÝCH ODPOVĚDÍ**

- stabilní renomovaná firma
- doporučil/a bych známým, přátelům
- vysoká fluktuace zaměstnanců
- nízká fluktuace zaměstnanců
- plně se ztotožňuji s filozofií společnosti

**22) KOLIK LET PRACUJETE VE SPOLEČNOSTI ČPP, A. S., VIG: .....**

**23) VAŠE POHLAVÍ: .....**

**24) VÁŠ VĚK: .....**

**25) VAŠE NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ:**

- výuční list
- odborné s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

## PŘÍLOHY

**Příloha B – Centrála ČPP, a. s., VIG, Pobřežní 665/23, 186 00 Praha 8**



Obrázek 1: Centrála ČPP, a. s., VIG v Praze

**Příloha C – Pobočka ČPP, a. s., VIG, Žižkova 13, 586 01 Jihlava**



Obrázek 2: Pobočka ČPP, a. s., VIG v Jihlavě



**odevzdej@fi.muni.cz**

Odevzdej.cz: Informace o podobnostech Vašich souborů

28. 1. 2015, 19:12:21

Komu: slechticka1@seznam.cz

Odevzdej.cz: Informace o podobnostech Vašich souborů

-----

Zpracovávaný dokument:

=====

E-mail: slechticka1@seznam.cz

Jméno souboru: BP\_Slechticka1\_\_1\_.docx

Vloženo: 28. 1. 2015 15:33

Vloženo z IP: 109.81.241.210

Odkaz do systému:

<https://odevzdej.cz/auth/plag/4aef65cfd77289d7/>

Podobné dokumenty:

=====

Výsledek porovnávání dokumentu:

=====

K vloženému souboru nebyl v databázi nalezen žádný podobný dokument.

Podobnosti menší než 5 % se zanedbávají a nelze k nim zobrazit výpis shodných pasáží textu.

-----

Pro přístup k nalezeným podobnostem je potřebné být přihlášen do systému

Odevzdej.cz (<http://odevzdej.cz/>).

Noví uživatelé se do systému zaregistrují kliknutím na odkaz "Založit účet".

Pozor, při registraci je nutné zadat shodnou e-mailovou adresu s tou, na kterou byla zaslána informace o nalezených podobnostech.

Obvyklé dotazy uživatelů jsou zpracovány v FAQ (často kladené otázky)

<http://odevzdej.cz/help/odevzdej/faq>.

Zpracováno automaticky Informačním systémem Odevzdej.cz.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Martina Šlechtická, DiS.

**Obor:** Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** Bakalářské kombinované studium

**Název práce:** Motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group

**Rok:** 2014 - 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 63

**Celkový počet stran příloh:** 10

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 11

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 6

**Počet ostatních zdrojů:** 3

**Vedoucí práce:** Mgr. Martina Kalvodová