

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Řízení výkonnosti pracovníků, motivace pracovníků

Autor práce: Bc. Monika Crkvová

Vedoucí práce: Ing. Josef Kříž, CSc.

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Crkvová Monika

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Řízení výkonnosti pracovníků, motivace pracovníků

Anglický název

Performance management, employee motivation

Cíle práce

Cílem práce je zpracovat a předložit ucelené dílčí řešení motivačních přístupů jako účinné podpory výkonnosti pracovníků. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současné realizace uvedené problematiky ve vybraném podniku a zpracování návrhu přístupů k možnostem zlepšení řízení vztahu motivačních faktorů a výkonnosti pracovníků v podniku.

Metodika

V diplomové práci budou z hlediska metodiky zkoumání dané problematiky využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat budou užity techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). S tím souvisí uplatnění induktivních a deduktivních metod.

Syntetická metoda bude zejména uplatněna při agregování nových poznatků a přístupů v oblasti motivace a výkonnosti pracovníků získaných průzkumem odborné problematiky v podniku, při formulování a případném modelování navrhovaných změn kvality motivačního procesu.

Harmonogram zpracování

Studium literárních pramenů, zpracování 1. části literární rešerše – 6/2011 – zápočet.

Dokončení a předložení zpracované literární rešerše, příprava struktury zpracování praktické části práce, příprava kvantitativního nebo kvalitativního průzkumu, návrh zkoumaných hypotéz – 12/2011 – zápočet.

Předložení zpracované diplomové práce včetně přínosů práce pro kvalitu řízení podniku k závěrečnému posouzení – 3/2012 – zápočet.

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, výkonnost podniku, výkonnost pracovníků, motivace, teorie motivace, motivační program podniku, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů.

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, John. Efektivní motivace. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-868-5100-1.
- ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Thomas. Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK František; KOŠTAN Pavol; ŠULEŘ Oldřich. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BĚLOHLÁVEK František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. 128. ISBN 80-245-0703-X.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.
- WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Vedoucí práce

Kříž Josef, Ing., CSc.

Termín odevzdání

březen 2012


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 9.2.2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma "Řízení výkonnosti pracovníků, motivace pracovníků" jsem vypracovala samostatně pod vedením Ing. Josefa Kříže, CSc., s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka této diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6.4.2012

Bc. Monika Crkvová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Josefu Křížovi, CSc., za jeho ochotu při konzultacích mé diplomové práce, jeho odborný dohled a též vzácné rady a připomínky týkající se tématu.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům oddělení lidských zdrojů a vzdělávání v Pojišťovně Generali a.s. za poskytnutí cenných dat, materiálů a potřebných informací pro zpracování mé práce.

Řízení výkonnosti pracovníků, motivace pracovníků

Souhrn:

Diplomová práce se zabývá řízením výkonnosti pracovníků a motivací pracovníků, která v současné době představuje jednu z nejdůležitějších činností personálních oddělení, neboli oddělení lidských zdrojů. Zaměstnanci a jejich znalosti, schopnosti i dovednosti jsou klíčovým bohatstvím většiny organizací, protože ve velké míře přispívají k efektivnímu fungování firem a jejich konkurenceschopnosti na trhu.

Teoretická část práce, neboli literární rešerše, je zaměřena na problematiku řízení pracovního výkonu a výkonnosti pracovníků, podrobněji se zabývá motivováním zaměstnanců v organizaci, motivačním procesem včetně motivačního programu a také tzv. demotivací. V závěru literární rešerše jsou specifikovány nejvlivnější teorie motivace - teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na praktické využití získaných teoretických poznatků, které jsou aplikovány na konkrétní podnik - Pojišťovnu Generali a.s.. Je zde uvedena stručná charakteristika organizace a její přístup k řešení problematiky motivace zaměstnanců. V závěru práce jsou navrženy změny v motivačním procesu pojišťovny, které mohou být pro zaměstnance i podnik přínosné.

Klíčová slova:

Řízení podniku, řízení lidských zdrojů, personální řízení, výkonnost podniku, výkonnost pracovníků, motivace, teorie motivace, motivační program podniku, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů.

Performance management, employee motivation

Summary:

The diploma thesis deals with the management of staff performance and motivation of employees, which represents one of the most important activities of personnel department, or human resources department today. Employees and their knowledge, abilities and skills are key wealth of most companies, because they contribute to the effective functioning of companies and competitive advantage in the marketplace.

The theoretical part of the thesis, or literature research, is focused on performance management and staff performance. It deals in detail with motivating employees in organization, motivational process, including the motivational program and demotivation too. At the end of literature search are specified the most influential motivation theories -instrumentality theory, theories focusing on content and theories focused on the process.

The second part of the diploma thesis is focused on the use of obtained theoretical knowledge in practice. The knowledge is applied for the specific organization - The insurance company Generali Inc.. There is a brief description of organization and its approach to dealing with employee motivation. Changes in the motivational process of the insurance company, which can be beneficial for staff and company, are proposed at the end of thesis.

Keywords:

Business management, human resource management, personnel management, company performance, staff performance, motivation, motivation theory, motivational company program, motivational factors, the effectiveness of motivational factors.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	7
2.1	CÍL PRÁCE.....	7
2.2	METODIKA.....	7
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	10
3.1	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	10
3.1.1	<i>Pracovní výkonnost a výkon</i>	12
3.2	DEFINICE POJMŮ MOTIVACE A MOTIV	13
3.3	MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A MOTIVAČNÍ PROCES	14
3.4	MOTIVAČNÍ PROGRAM	17
3.5	PORUCHY MOTIVACE	19
3.6	TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	20
3.6.1	<i>Teorie instrumentality</i>	21
3.6.2	<i>Teorie zaměřené na obsah</i>	22
3.6.3	<i>Teorie zaměřené na proces</i>	27
4	CHARAKTERISTIKA PODNIKU, VÝCHOZÍ ANALÝZY	29
4.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	29
4.2	VÝCHOZÍ ANALÝZY	30
5	PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V PODNIKU	35
5.1	STRATEGIE POJIŠŤOVNY GENERALI A.S.	36
5.1.1	<i>Etický kodex Generali</i>	36
5.1.2	<i>Firemní kultura Generali</i>	38
5.2	STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V POJIŠŤOVNĚ GENERALI A.S.	39
5.2.1	<i>Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v Generali</i>	40
5.3	MOTIVAČNÍ STRATEGIE POJIŠŤOVNY GENERALI A.S.	41
5.3.1	<i>Program benefitů Pojišťovny Generali a.s. na rok 2011</i>	43
6	NÁVRHY ŘEŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	49
6.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	49
6.2	NÁVRHY ŘEŠENÍ	55
6.2.1	<i>Změna systému hodnocení pracovního výkonu</i>	55
6.2.2	<i>Změna systému zaměstnaneckých výhod</i>	57
7	PŘÍNOSY NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ	60

7.1	ZVÝŠENÍ PRACOVNÍCH VÝKONŮ A VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	60
7.2	ZVÝŠENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE.....	61
8	ZÁVĚR.....	63
9	SEZNAM LITERATURY.....	65
10	PŘÍLOHY	67

1 ÚVOD

V současné době není úspěšnost organizací dána pouze kvalitním technickým vybavením či dobrým finančním zajištěním, ale závisí zejména na samotných pracovnících, kteří jsou pro fungování většiny podniků nezbytní. Zaměstnanci již nejsou považováni za pouhou pracovní sílu, ale spíše za výjimečný a jedinečný faktor, který přispívá k dosahování podnikových cílů a konkurenční výhody v náročném podnikatelském prostředí. Právě proto by měly organizace vytvářet příznivé podmínky pro pracovní činnost svých zaměstnanců a věnovat značné úsilí nejen získávání a rozvoji lidských zdrojů, ale i tomu, aby si schopné, výkonné a kvalifikované pracovníky udržely.

Řízení pracovního výkonu je jednou z nejdůležitějších činností personálních oddělení, neboli oddělení lidských zdrojů, a jeho cílem je vést zaměstnance k tomu, aby se co nejvíce podíleli na růstu produktivity dané firmy. Systém řízení pracovního výkonu by však neměl být zaměřen jen na řízení výkonnosti, ale měl by zejména napomáhat rozvoji znalostí, schopností a dovedností pracovníků, což následně povede k vyšším výkonům v dané organizaci. Nezbytnou součástí efektivního řízení pracovního výkonu je neustálá komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným, která může včas odhalit případné problémy týkající se pracovního výkonu a umožní je rychle řešit. Pro organizace tedy není důležité pouze zhodnotit již proběhlé výkony svých zaměstnanců, ale především se zaměřit na budoucí rozvoj jejich výkonnosti, který by vedl k ještě lepšímu plnění cílů podniku.

Vyžaduje-li však organizace po svých pracovnících výborné pracovní výkony, je nezbytné pracovníky k vysoké výkonnosti také účinně motivovat. Výkon je výsledkem technickoekonomických a osobnostních předpokladů, týká se tedy spíše hodnocení práce. Výkonnost, neboli schopnost plnit pracovní výkon, je spíše hodnocením zaměstnance a u každého jedince je rozdílná a může se působením různých vlivů, např. únavou, nemocí, motivací atd., u každého z nás v průběhu času měnit. Právě proto by se měly firmy zaměřit na motivování svých pracovníků a poskytnout jim bezpečné, příjemné a motivující pracovní prostředí, které bude jejich výkonnost podporovat. V pracovní motivaci hrají velmi důležitou roli především potřeby získané, vycházející

z výchovy a vlivů prostředí člověka. Mezi nejvýznamnější patří např. dobré vztahy se spolupracovníky i s nadřízenými, perspektiva organizace zajistit svým zaměstnancům zaměstnání i do budoucna, nezávislost na ostatních, aktivita, uznání a ocenění ve formě pochvaly, povýšení či finanční ohodnocení, efektivní organizace práce přinášející pracovníkům potěšení, možnost realizace znalostí, dovedností a dosahování svých ideálů či zájmových aktivit. Organizace by tedy měly motivační strategii a tvorbu motivačního programu věnovat značné úsilí, aby byly schopny dosahovat uspokojení potřeb svých pracovníků a stimulovat je tak k vysoké pracovní výkonnosti, což by vedlo nejen k příznivějšímu a efektivnějšímu chodu organizace, ale i spokojenosti zaměstnanců. Stejně tak by se měly firmy snažit své zaměstnance nedemotivovat a pokud už nějaké příčiny demotivace na pracovišti zjistí, měly by je co nejrychleji odstranit.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem první části diplomové práce, která se zabývá teoretickou stránkou řízení výkonnosti pracovníků a motivací pracovníků, je především specifikovat řízení pracovního výkonu, definovat pojmy pracovní výkonnost, výkon, motivace a motiv a blíže charakterizovat motivování pracovníků a motivační proces včetně motivačního programu, různých poruch motivace a základních teorií motivace, mezi něž patří teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah i teorie zaměřené na proces.

Hlavním cílem praktické části je, na základě analýzy motivační strategie a provedeného dotazníkového šetření, navrhnout možné změny vedoucí ke zlepšení systému řízení pracovní výkonnosti a motivace pracovníků v této organizaci a určit jejich přínosy jak pro pojišťovnu, tak pro její zaměstnance.

2.2 Metodika

- **Studium dokumentů**

Na základě metody studia dokumentů, především odborné literatury, bude zpracována literární rešerše. Na studiu internetových dokumentů a vnitropodnikových dokumentů bude založena praktická část diplomové práce a tato metoda bude sloužit zejména k obecné charakteristice vybrané organizace - Pojišťovny Generali a.s. i k popisu jejího řízení pracovní výkonnosti a motivace. Mezi výhody studia dokumentů patří např. vysoká kvalita, poměrně nízké náklady, spontánnost, velikost vzorku či nedostupnost subjektů, což znamená, že studium dokumentů dovoluje výzkum osob geograficky vzdálených nebo již zemřelých. Naopak nevýhodami této metody jsou např. zkreslení, neúplnost, nemožnost sledovat nonverbální projevy, selektivní výběr zachovaných dokumentů či možné problémy s dostupností dokumentů.

- **Standardizované interview**

Na základě standardizovaného interview, neboli řízeného a strukturovaného rozhovoru s pracovníkem oddělení lidských zdrojů a vzdělávání v Pojišťovně Generali a.s., budou získána data potřebná pro charakteristiku řízení pracovní výkonnosti a pracovní motivace v této organizaci. Řízenému rozhovoru bude předcházet příprava základních otázek týkajících se tématu řízení pracovní výkonnosti a motivace zaměstnanců Generali. Při rozhovoru musí tazatel dodržet obecná pravidla slušnosti, představit se respondentovi, sdělit, kterou instituci reprezentuje, vysvětlit, jak bude interview probíhat a čeho se bude týkat, uvést způsob a důvod, jakým byl respondent vybrán, apod. Tazatel musí vést rozhovor plynule a pokládat připravené otázky srozumitelně, odpovědi na ně bude moci dotazovaný více rozvinout a doplnit i o jiné zajímavé informace, případně může tazatel rozhovor upřesnit položením doplňujících otázek. Výhodami interview je především flexibilita, návratnost, nonverbální chování, kontrola prostředí, pořadí otázek apod. Mezi nevýhody této metody patří např. časová náročnost, možnost zkreslení informace, nutnost vytvořit podmínky pro dotazování, nedostatek anonymity při odpovědích atd.

- **Dotazník**

Dotazníkové šetření, které představuje nejuniverzálnější techniku při sběru dat, bude sloužit ke zjištění současné situace týkající se řízení výkonnosti a motivace zaměstnanců v Generali a na základě jeho výsledků budou navrženy změny a inovace, které povedou ke zlepšení stávajícího stavu. Technické parametry dotazníku určují jeho celkový vzhled a ovlivňují jeho praktické použití. Pro konstrukci dotazníku bude využit formát A4 a dotazník bude obsahovat celkem 24 otázek, čili respondentům zabere jeho vyplňování max. 30 minut. Dotazník bude rozdán 50 respondentům, zaměstnancům Pojišťovny Generali a.s. a v jeho úvodu bude uveden krátký text obsahující základní informace pro respondenty (účel a význam dotazníkového šetření, ujištění o zachování anonymity dotazovaných a jméno badatele). Dotazník bude obsahovat otázky uzavřené, ve kterých respondent vybere pouze jednu odpověď, mezi tyto otázky lze zařadit i otázky zaměřené na identifikaci respondenta (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka zaměstnání v organizaci). Dále bude dotazník obsahovat otevřené otázky, které

neobsahují nabídku odpovědí a dotazovaný na ně může odpovídat zcela volně a dle svého uvážení vypíše odpověď. Součástí dotazníku budou též otázky polootevřené, které jsou kombinací obou předchozích typů, a tzv. výčtová otázka, která nabízí respondentovi výčet alternativ odpovědí a žádá je o seřazení. Všechny otázky obsažené v dotazníku budou formulovány jednoznačně, srozumitelně a stručně. Na začátku dotazníku budou otázky jednoduché a uzavřené, později budou použity otázky otevřené a výčtové s komplikovanějším způsobem vyplňování a na konci dotazníku bude závěrečná hodnotící otázka. Mezi výhody dotazníku lze zařadit značné úspory peněz a času, záruka anonymity, standardizovaná formulace, dostupnost apod. Jeho nevýhodami jsou např. nedostatek flexibility, pouze slovní vyjadřování, možná nečitelnost vyplněných odpovědí, chybějící kontrola vyplňování otázek v původním pořadí, nemožnost zachycení spontánní odpovědi aj. (Majerová, 2007).

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Řízení pracovního výkonu

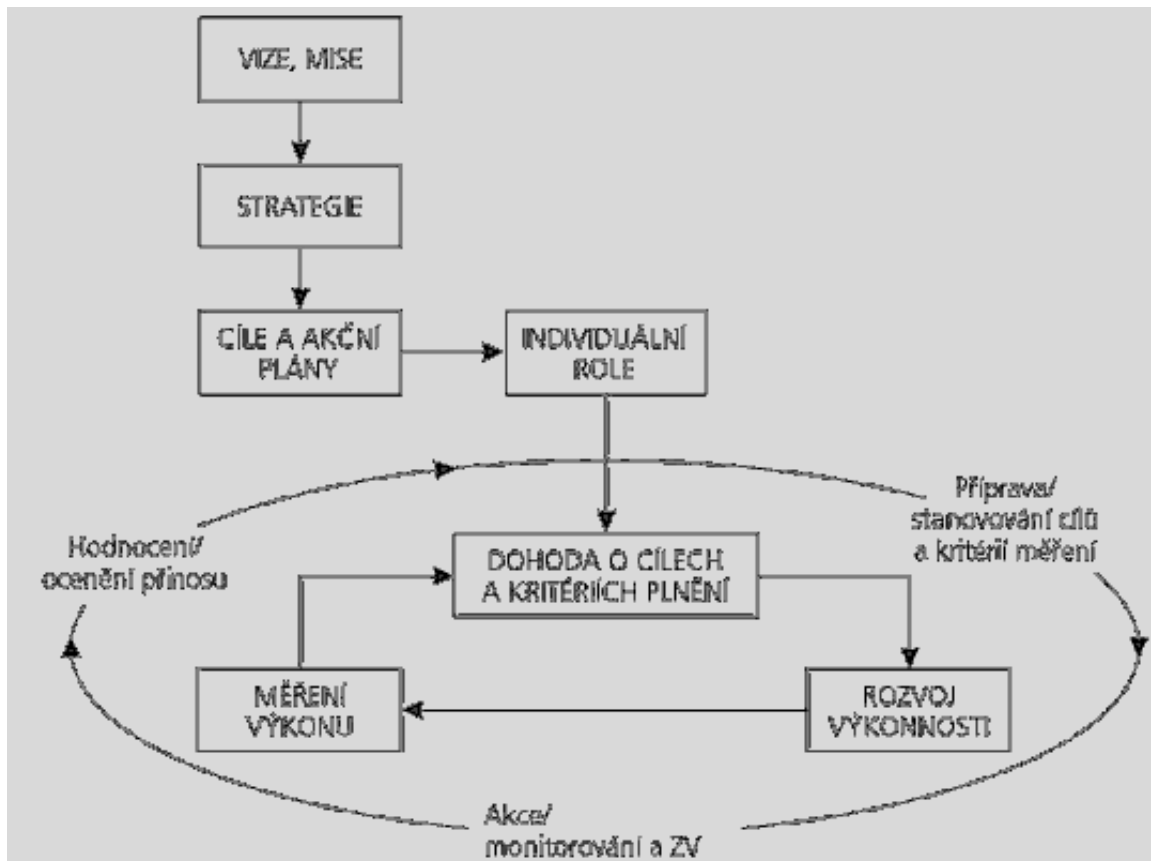
Řízení pracovního výkonu představuje v současné době jednu z nejdůležitějších činností personálních oddělení většiny organizací. V širším slova smyslu je personální řízení, neboli řízení lidských zdrojů, považováno za činnost vedoucích pracovníků i specialistů orientovanou na zaměstnance, v užším smyslu ho můžeme chápat jako systém řízení personální práce v organizaci, jehož hlavním cílem je vést pracovníky k tomu, aby se co v co největší míře podíleli na růstu produktivity daného podniku. Hlavním úkolem strategicky orientovaného řízení lidí v organizaci je nejen získávání a rozvoj, ale i udržení vysoce kvalifikovaných, schopných a výkonných pracovníků. Moderní řízení lidských zdrojů tedy klade důraz na utváření pracovních pozic i pracovních úkolů, které budou uzpůsobeny co nejvíce preferencím a schopnostem konkrétních zaměstnanců. Firmy si totiž velmi dobře uvědomují, že pro jejich fungování a dosahování podnikových cílů jsou pracovníci s jejich znalostmi a schopnostmi tím nejdůležitějším faktorem.

Tento fakt bychom tedy mohli považovat za určité východisko nového přístupu k řízení pracovního výkonu. Koubek (2004) uvádí, že: *„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu vedení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení“.*

Systém řízení pracovního výkonu je nejvíce uceleným způsobem, který udává jak výkon řídit i jak výkonnost zaměstnanců rozvíjet a ve velké míře zdůrazňuje porozumění zaměstnanců a pracovních týmů konkrétním vizím, misím i strategiím organizací a umožňují jim více se podílet na podnikových cílech. Cyklus řízení

pracovního výkonu je napojen na celkovou strategii daného podniku a zobrazen je na obr. 1.

Obr. 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: (Tureckiová, 2007)

System řízení pracovního výkonu by neměl být zaměřen pouze na řízení výkonnosti, ale měl by především napomáhat rozvoji znalostí i schopností zaměstnanců a vést tak k uspokojivějším a vyšším výkonům v organizaci. Na základě již zmíněné dohody či smlouvy musí být tedy plněny jak závazky pracovníků týkající se jejich pracovních výkonů, tak i závazky nadřízeného týkající se např. zabezpečení motivujícího prostředí a vedení pracovníků apod. Pro efektivní řízení pracovního výkonu je též nezbytná neustálá komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným, která může v mnoha případech odhalit nějaký problém týkající se pracovního výkonu a

možnost včas jej řešit. Není totiž důležitým krokem pouhé zhodnocení již proběhlých výkonů, ale ve velké míře se firmy zaměřují též na budoucí rozvoj výkonnosti svých pracovníků, který by vedl k ještě lepšímu plnění podnikových cílů. Z tohoto důvodu je v dnešní době název řízení pracovního výkonu stále více nahrazován pojmem hodnocení rozvoje pracovní výkonnosti (Tureckiová, 2007).

3.1.1 Pracovní výkonnost a výkon

Jak již bylo uvedeno, pro úspěšnost organizace i jejích zaměstnanců je velmi důležitá výkonnost, která je považována za schopnost podávat pracovní výkon. Autoři Koubek (2004) a Tureckiová (2004) se shodují v tom, že pracovní výkon je vlastně výsledkem spojení 3 faktorů. Prvním z nich je úsilí, které bývá založeno na motivaci a je spojeno s množstvím energie, kterou zaměstnanec vynaloží při plnění nějakého úkolu. Dalším potřebným faktorem jsou schopnosti daného pracovníka, neboli jeho způsobilost k úspěšnému vykonání pracovních úkolů, která je dána především jeho znalostmi a dovednostmi. V posledním faktoru, který je součástí pracovního výkonu, se však autoři v názorech rozcházejí. Koubek (2004) uvádí, že třetí důležitou složkou je míra pochopení role pracovníka nebo zadaného pracovního úkolu a k úspěšnému pracovnímu výkonu je zapotřebí vždy existence všech tří zmíněných faktorů v přijatelném poměru. Oproti prvním dvěma faktorům, které jsou dle Tureckiové (2004) považovány za subjektivní, jsou nepostradatelnou třetí objektivní složkou organizační a pracovní podmínky, které podnik vytváří svým pracovníkům, aby mohli podávat vysoké pracovní výkony. Nadále autorka uvádí, že při hodnocení pracovního výkonu každého zaměstnance by mělo být přihlíženo ke všem uvedeným faktorům. Fakt, že pracovní výkon je závislý na všech třech výše zmíněných faktorech dokládá obr. 2.

Obr. 2: Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních podmínkách



Zdroj: (Tureckiová, 2004)

Jak již bylo uvedeno, mezi subjektivní podmínky ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců patří jejich schopnosti, ale i motivace, jejímž prostřednictvím může organizace/manažeri své pracovníky/podřízené stimulovat k podávání co nejlepších výkonů. Problematika motivace je blíže charakterizována v následujících kapitolách.

Pro celkové hodnocení výkonnosti pracovníků je používán tzv. rating, který umožňuje porovnání výkonnosti zaměstnanců dle jejich jednotlivých rolí, protože jsou při něm zohledněny všechny možné aspekty výkonnosti dle jejich priorit (Učeň, 2008).

3.2 Definice pojmů motivace a motiv

Původ slova motivace je odvozen z latinského slova „movere“, které lze přeložit jako sloveso hýbat či pohybovat a označuje tedy vnitřní podněty pohánějící člověka kupředu k nějakému konkrétnímu jednání. „*Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání*“ (Provazník, 2004).

Již zmiňované vnitřní hybné síly, kterými mohou být například potřeby či touhy, jsou nazývány motivy, jež působí na naší vůli a často nás vedou k tomu, abychom jednali nějakým konkrétním způsobem. Často tak ovlivňují ve velké míře naše jednání a prožívání. Ne vždy jsou však naše vnitřní potřeby či touhy vědomé, mohou být totiž i polovědomé či dokonce podvědomé a najednou může v naší psychice působit i velké množství těchto motivů, což může vést v některých případech k problémům. Pokud totiž v psychice člověka působí současně neshodné až opačné motivy, může být v krajních případech motivovaná činnost bohužel úplně znemožněna. Na druhé straně současné působení motivů, které jsou podobně orientované, motivovanou činnost naopak ještě více posiluje a aktivizuje tak člověka k dosažení určitého cílového psychologického stavu, jímž může být například vnitřní upokojení a nasycení. Do té doby, než člověk tohoto konečného nasycení dosáhne, většinou stále motivy působí v lidské psychice (Adair, 2004).

3.3 Motivování pracovníků a motivační proces

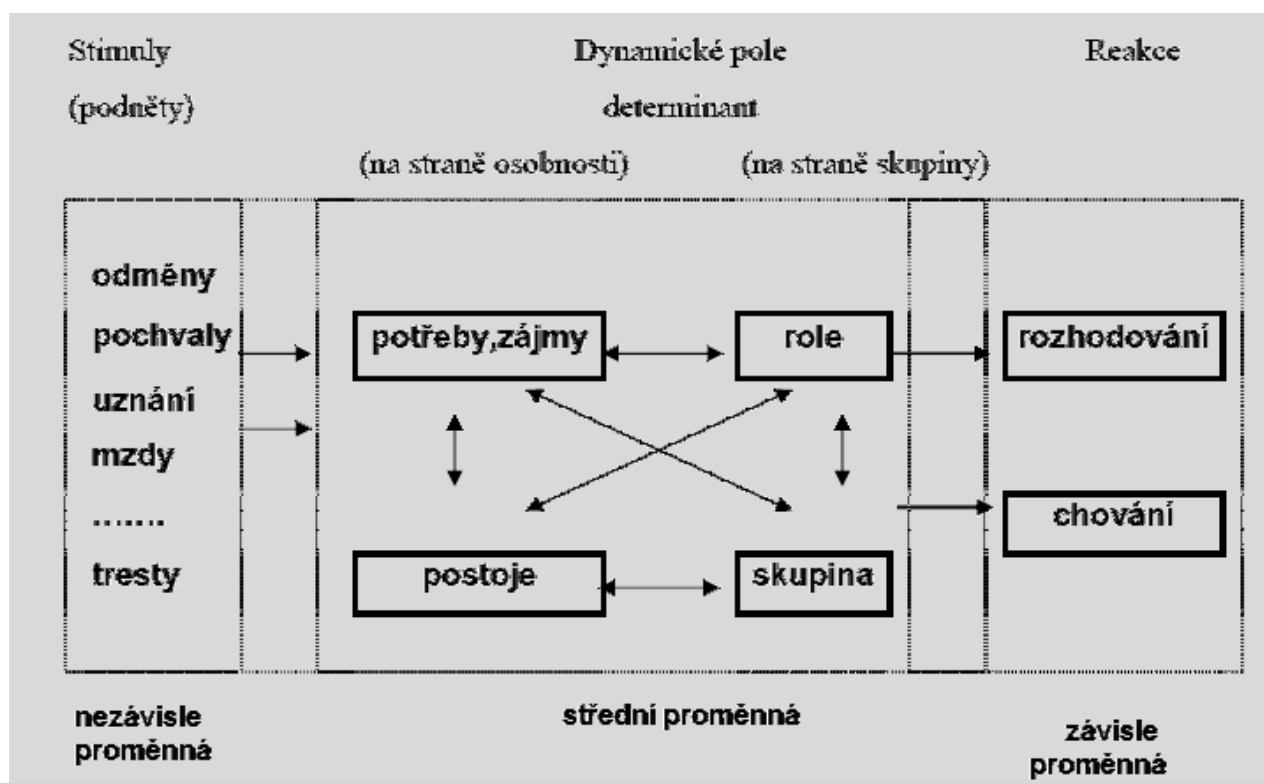
Jak již bylo řečeno, cílem motivace je dosažení určitého cílového uspokojení. Někteří pracovníci mohou být motivováni vnitřně a sami se snaží o co nejlepší dosažení konkrétních úkolů a cílů. Těchto zaměstnanců si organizace váží nejvíce, ovšem lidé často potřebují být motivováni podnikem ještě zvnějšku a to pomocí různých stimulů, představujících různé hmotné či nehmotné odměny, které jim zaměstnavatel za kvalitní a co nejlepší plnění jejich práce nabízí.

Dle této charakteristiky by se tedy daly vyvodit dva typy motivace:

- **vnitřní** – jedná se o faktory jako je odpovědnost, nezávislost, možnost účelně využívat a dále rozvíjet své znalosti a dovednosti, podnětná práce aj., které si pracovníci vytváří sami a dle nich je pak také ovlivňováno jejich pracovní jednání
- **vnější** – mezi vnější motivátory bychom mohli zařadit již zmiňované odměny (vyšší plat, finanční prémie, povýšení, pochvaly, ale i tresty,..), kterými motivují vedoucí své zaměstnance k efektivnímu plnění úkolů a cílů (Armstrong, 2002)

V pracovní motivaci hrají oproti vrozeným potřebám, které jsou biologické povahy (např. hlad, žízeň,..), velmi důležitou roli zejména potřeby získané, jež vycházejí z výchovy a vlivů prostředí člověka, z nichž za nejvýznamnější považujeme potřeby sociální. Důležitá je pro každého například potřeba bezpečí, jež je spojena se sociálními jistotami a stabilní prací zaměstnance, dále též potřeba sociálního styku a sounáležitosti kolektivu, protože většina lidí se cítí spokojeně, pokud má jistotu, že patří k větším společenským celkům. Neméně důležitá je pro každého jedince jistě potřeba nezávislosti na ostatních, potřeba aktivity, potřeby uznání, hodnocení a sebehodnocení a také potřeba seberealizace, kdy se lidé snaží realizovat své znalosti a dovednosti a dosahovat svých ideálů či zájmových aktivit (Hron, 2009). Podrobný proces motivování pracovníků je tedy zobrazen na obr. 3.

Obr. 3: Motivační proces



Zdroj: (Hron, 2009)

Z obrázku znázorňujícího motivační proces je patrné, že stimuly mezi něž můžeme zařadit např. odměny, pochvaly, uznání, mzdy, ale i tresty aj. působí na výsledné chování a rozhodování člověka zprostředkovaně, čili chování i jednání pracovníků je motivováno i jejich potřebami, zájmy, postoji, ale i rolemi a skupinami v jejich pracovním prostředí (Hron, 2009).

10 způsobů, jak zaměstnance motivovat :

- dohoda na obtížných cílech, které jsou dosažitelné
- ujasnění chování pracovníků při výkonu jejich pracovních úkolů
- poskytnutí zpětné vazby týkající se výkonu
- nabídka adekvátních finančních odměn za dosažené výsledky
- nabídka nefinančních odměn (pochvaly, uznání, postup,...) za kvalitní výsledky
- upozornění na vazbu mezi výkonem a odměnou
- tvorba pracovních rolí nabízejících zaměstnancům možnost využití jejich schopností, dovedností a samostatného rozhodování
- výběr a rozvoj vedoucích pracovníků schopných vést spolupracovníky a podřízené efektivně a dobře je motivovat
- poskytnutí možnosti dalšího rozvoje znalostí a dovedností potřebných ke zvyšování výkonů pracovníků
- poskytnutí informací a rad týkajících se možného rozvoje kariéry pracovníků (Armstrong, 2009).

Pokud bychom se blíže zaměřili na konkrétní motivy různých lidí, je jisté, že se mohou u každého zaměstnance nějak lišit. „*Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího* (Bělohlávek, 2008).“ Pro správné motivování pracovníků je tedy nezbytné, aby vedoucí pochopil, které motivy jsou pro které pracovníky nejdůležitější. Jak již bylo řečeno, různé typy jedinců dávají totiž přednost různým motivům, mezi něž patří např.:

- **Peníze** – ty představují silný motiv pro značnou část pracovníků. Firmy disponující mnoha finančními prostředky si tímto směrem motivovaných lidí váží, protože díky penězům dostanou ze zaměstnanců maximum.
- **Postavení** – tento motiv se objevuje v menší či větší míře u většiny zaměstnanců, jelikož každý touží po větším úspěchu a uznání v podobě rozhodování, řízení či vedení lidí.
- **Výkon** – pro mnoho soutěživých pracovníků je též důležité, aby byli lepší než jejich kolegové a pro ně jsou velkou motivací jejich výborné pracovní výsledky.
- **Přátelství** – zaměstnanci preferující tento motiv jsou spíše opakem předchozích typů, jelikož pro ně je mnohem důležitější dobré pracovní prostředí a přátelské vztahy na pracovišti než dosažení finanční prémie, povýšení či vysokého pracovního výkonu.
- **Jistota** – motiv jistoty je důležitý pro pracovníky, kteří potřebují stále svou jistotu, nejsou ochotni riskovat a neinklinují k velkým změnám.
- **Odbornost** – je motivem zaměstnanců preferujících v první řadě svůj profesionální rozvoj a zdokonalování v jejich profesní oblasti.
- **Samostatnost** – pracovníci motivovaní samostatností jsou především jedinci špatně snášející kontrolu nad jejich prací, rádi si o své práci rozhodují sami.
- **Tvořivost** – tento motiv preferují zejména kreativní pracovníci, kteří ocení, když si mohou ve své práci vymýšlet nové nápady a vytvářet nové věci (Bělohávek, 2008).

3.4 Motivační program

Jak již bylo zmíněno, jelikož zcela nezbytným a nejdůležitějším faktorem efektivního fungování většiny organizací jsou kvalifikovaní pracovníci, firmy se je snaží udržet a péči o své zaměstnance věnují stále větší pozornost. Jednou z konkrétních forem systému práce s lidmi je právě motivační program, který je zaměřen na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Motivační program představuje „*soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádaných pracovních výsledků*“ (Bělohávek, 2008).

motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníku podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné“ (Provazník, 2004).

Existence programu motivace vytváří v organizaci pracovní podmínky, které mají za úkol podpořit optimální pracovní motivaci zaměstnanců, avšak samotné tvorbě motivačního programu by vždy měla předcházet podrobná analýza identifikující možná problémová místa v podnikové činnosti, aby pak mohlo být dosaženo co nejefektivnějšího fungování celé organizace.

Postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu:

- *Rozbor motivačního profilu zaměstnanců a vyhodnocení jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi, což vede k případnému odhalení problémových míst v oblasti pracovní motivace.*
- *Určení krátkodobých cílů motivačního programu, neboli stanovení oblastí motivace, kterým je zapotřebí se nejvíce věnovat.*
- *Stanovení současné výkonnosti zaměstnanců v určité oblasti a určení její požadované úrovně.*
- *Vymezení potenciálních stimulačních prostředků.*
- *Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání i vymezení podmínek, při kterých mají být uplatněny.*
- *Tvorba motivačního programu, který je závaznou směrnicí podniku.*
- *Seznámení zaměstnanců s novým motivačním programem je jedním z nejdůležitějších kroků přípravy, tvorby i realizace motivačního programu, protože přispívá k jejich pracovní spokojenosti a lepšímu pracovnímu jednání.*
- *Kontrola uplatňování motivačního programu a jeho upravování na základě potřebných změn týkajících se potřeb organizace či pracovní činnosti zaměstnanců (Provazník, 2004).*

3.5 Poruchy motivace

Často je všude uváděna problematika motivace pracovníků, ovšem mnohem méně se píše o poruchách motivace, kdy mohou být zaměstnanci ve svém pracovním prostředí i tzv. demotivováni. K této situaci dochází tehdy, pokud pracovníci nedosáhnou daného cíle, nejsou tedy své potřeby schopni kvůli různým nástrahám či překážkám uspokojit, např. když se jim nepovede zadaný úkol, když nedostanou slíbenou finanční prémii, apod. Demotivace pracovníků však může být způsobena třeba i špatnou organizací práce, zesměšňováním pracovníka, nezaslouženou kritikou, neochotným nadřízeným, nedostatkem práce či pracovních pomůcek,...

V tomto případě pak zůstane motivační energie zaměstnanců nevybita a dochází tak k jejich frustraci, na kterou mohou různé typy pracovníků reagovat rozdílně:

- **Energizace** - zaměstnanci se nevzdávají a pokouší se dále nástrahy překonávat a snaží se potřebu uspokojit a tím dosáhnout požadovaného cíle, tato reakce zaměstnance na frustraci je pro organizaci snad jedinou žádoucí.
- **Sublimace** - někteří zaměstnanci si mohou najít cíl jiný, jež splnění jim pomůže vyrovnat se z frustrující situací z nepovedeného předchozího úkolu.
- **Racionalizace** – pracovníci mohou na frustraci též reagovat tak, že se snaží uklidňovat tím, že jsou spokojeni s nedosažením daného cíle, protože se ujistí o jeho zbytečnosti.
- **Únik z frustrace** – pro frustrované pracovníky se může prožitek z neuspokojení požadovaného cíle stát natolik nesnesitelným, že mohou svou snahu dosáhnout cílového stavu zcela vzdát.
- **Regrese** – dalším jevem vyvolaným frustrací může být též návrat zaměstnance k vývojově nižším způsobům uspokojení svých potřeb.
- **Útok (agrese)** - existují i jedinci, kteří prožívají frustraci hůře a svou potlačenou energii si poté vybíjejí agresivně až násilím, protože se snaží ve svém hněvu překážku doslova zničit (Bělohlávek, 2008).

„Poruchy motivace vždy zasahují výrazně nepříznivě do pracovního jednání lidí. Nejčastější vyústění představuje pokles zájmu o práci a dění na pracovišti, lhostejnost a apatie pracovníka. Mnoho případů nežádoucí fluktace a nezdůvodněných absencí je spojeno s narušením motivace. Rovněž tak některé projevy nepřátelství a agresivity v rámci pracovního kolektivu mohou mít základ v poruchách motivace pracovníků. Nejzávažnější případ představuje taková demoralizace pracovníka, která zabraňuje vývoji jeho osobnosti nebo tento vývoj deformuje. To bývá provázáno snižováním pracovního výkonu, ztrátou sebedůvěry, pocity nejistoty, různými formami úniku (zejména k alkoholu nebo drogám) apod.“ (Růžička, 1994). Proto by se tedy vedoucí pracovníci měli snažit své zaměstnance nedemotivovat a pokud už nějaké příčiny demotivace na pracovišti zjistí, měli by je co nejrychleji odstranit, v nejlepším případě by samozřejmě měli své podřízené především motivovat, což by vedlo i k příznivějšímu a efektivnějšímu celkovému chodu organizace a spokojenosti všech zaměstnanců.

3.6 Teorie pracovní motivace

Z důvodu složitosti problematiky motivace je známo mnoho teorií, které se snaží téma pracovní motivace blíže specifikovat a upřesnit. Právě proto je v následujících podkapitolách vybráno několik teorií a každá z nich je podrobněji charakterizována. Mezi nejvlivnější teorie patří **teorie instrumentality**, jež tvrdí, že pracovníci budou motivováni k práci, pokud s jejich výkony budou přímo provázány také odměny a tresty. Zde bude blíže charakterizována vůbec nejstarší definovaná teorie, kterou je tzv. teorie „cukru a biče“ a jí velmi blízká motivační teorie X a Y autora McGregora. Druhou skupinou vlivných motivačních teorií jsou **teorie zaměřené na obsah**, které uvádějí, že motivace se týká především podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Z této skupiny teorií bude blíže specifikována jedna z nejrozšířenějších teorií motivace, a to Maslowova teorie hierarchie potřeb a její modifikované podoby- Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie i McClellandova teorie potřeb. Poslední vlivnou skupinou jsou **teorie zaměřené na proces**, které kladou důraz na psychologické procesy ovlivňující motivaci. K teoriím zaměřeným na proces patří teorie cíle, teorie

spravedlnosti i teorie očekávání, neboli expektance, které jsou níže též podrobněji rozebrány.

3.6.1 Teorie instrumentality

3.6.1.1 TEORIE CUKRU A BIČE

Teorie cukru a biče je považována za vůbec nejstarší motivační teorii na světě a souvisí se stimulací zájmu druhého člověka a jeho dosažením žádoucího chování pomocí odměn a trestů. Tato tradiční teorie tedy předpokládá dva motivy:

- **Pozitivní stimul**, neboli „cukr“, jehož podoba má nejčastěji formu různých finančních odměn, prémie či jiných lákadel.
- **Negativní stimul**, neboli „bič“, který představuje určitou hrozbu a obavy z následků, např. ze ztráty práce, finančních příjmů a jiných postihů. Ovšem využívání těchto trestů je v reálném životě bohužel též mnohdy spojeno i se vznikem obranného chování ze strany pracovníků, jejich lhostejností, mnohdy i nepoctivostí a nižším pracovním výkonem, tudíž v praxi tato teorie není moc používána (Adair, 2004).

3.6.1.2 MCGREGOROVA TEORIE X A Y

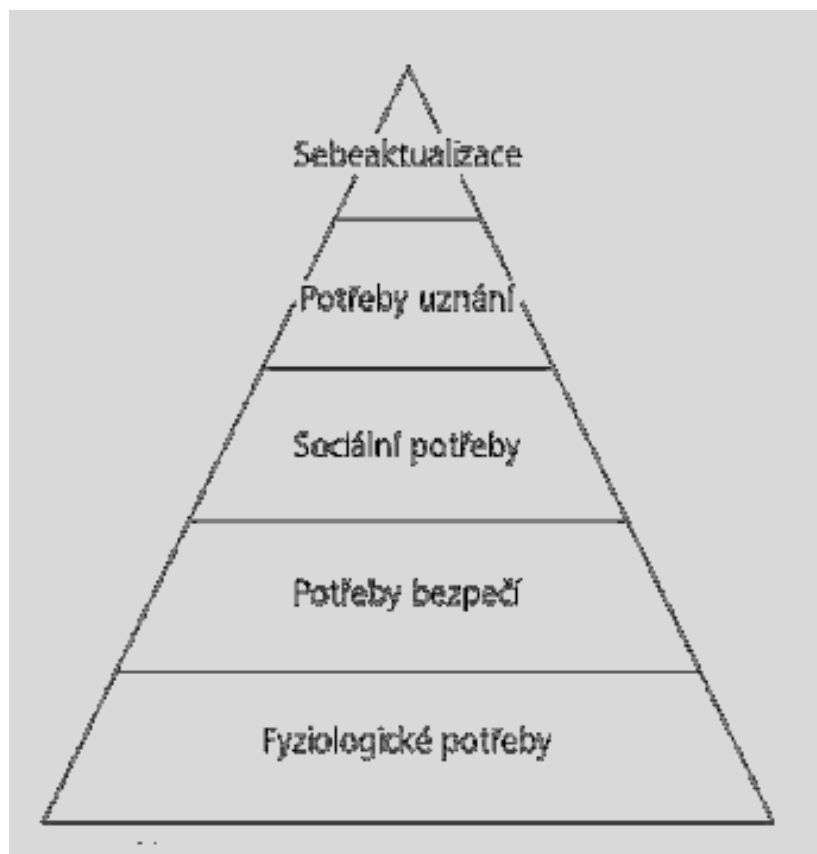
Tato teorie je velmi blízká teorii cukru a biče a znázorňuje ve svém přístupu potřebu vnímání lidské povahy při řízení v organizaci. Rozlišuje tzv. dva typy pracovníků, přičemž člověk typu **X** je líný, má odpor k práci a snaží se jí vyhýbat, a proto je nutné ho k výkonu nějakého úkolu nutit hrozbou různých postihů, dobře ho motivovat i kontrolovat. Opakem je kategorie **Y**, kterou představuje zaměstnanec velmi aktivní, pro kterého je přirozeným jevem vynakládat při výkonu své práce velké duševní i fyzické úsilí, je vynalézavý, má smysl pro odpovědnost a je pro něj mnohem více důležitý např. pocit užitečnosti jeho práce než nějaké peněžní prémie a hmotné odměny. Vedoucí pak ke svým zaměstnancům přistupují dle toho, jaké představy o jeho osobnosti u něj převažují (Wagnerová, 2008).

3.6.2 Teorie zaměřené na obsah

3.6.2.1 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB

Americký psycholog Abraham Maslow se podrobně zabýval motivační teorií, která je považována za jednu z nejstarších, ale zároveň nevlivnějších teorií, jejíž závěry jsou uplatňovány v organizacích i dnes. Podařilo se mu totiž rozdělit lidské potřeby, jejichž uspokojování je základem lidské aktivity, na 5 úrovní, které setřídil dle hierarchického systému, který je nazýván též jako Maslowova pyramida, která je součástí obr. 4.

Obr. 4: Maslowova pyramida (hierarchie potřeb)



Zdroj: (Tureckiová, 2007)

Poté co jsou potřeby umístěné na nižší úrovni uspokojeny, začínají se teprve projevovat potřeby na úrovni vyšší. Tím pádem tedy po uspokojení určitého stupně potřeb jejich význam klesá a člověk je tedy neustále motivován stupněm vyšším.

- Mezi nejzákladnější potřeby, tedy **potřeby fyziologické**, jejichž nasycení je potřebné pro lidské přežití, patří potřeba vody, jídla, vzduchu, spánku a ostatních faktorů nutných k udržení života.
- Další skupinou jsou **potřeby bezpečí a jistoty**, jedná se tedy o určité emocionální i fyzické bezpečí člověka, tzv. uchování existence do budoucna.
- Na prostřední úrovni se nacházejí **potřeby sociální**, někdy nazývané jako potřeby sounáležitosti, ty představují potřebu být akceptován a mít dobré vztahy s jinými lidmi a potřebu začlenit se do nějaké větší skupiny.
- Další velmi důležitou úroveň jsou **potřeby uznání a ocenění**, mezi něž můžeme zařadit i potřebu respektu, úspěchu, postavení apod.
- Nejvyšším stupněm potřeb je tzv. **sebeaktualizace**, která představuje realizaci vlastního potenciálu člověka, využití všech svých schopností i talentu (Wagnerová, 2008).

Pokud bychom chtěli Maslowovu pyramidu převést do motivace pracovní, tak aby organizace byla schopna dosahovat uspokojení potřeb svých zaměstnanců, vypadalo by to následovně:

- Na úrovni fyziologických potřeb by byla ochrana zdraví při práci a odstraňování škodlivých vlivů a rizik v pracovním prostředí.
- Mezi potřeby jistoty a bezpečí bychom zařadili perspektivu organizace zajišťující svým zaměstnancům možnost zaměstnání i do budoucna.
- Na střední úrovni, tedy na úrovni sociálních potřeb, by se nacházely především kladné vztahy mezi zaměstnanci a spolupracovníky i nadřízenými i různé pracovní soutěže či možnosti kulturních akcí apod.
- Za velmi důležitou potřebu uznání a ocenění bychom jistě dosadily finanční ohodnocení, odměny, pochvaly či povýšení.

- Nejvyšším stupněm je potřeba sebeaktualizace, neboli správná a efektivní organizace práce přinášející pracovníkům potěšení a možnost využívání svých znalostí a schopností (Bělohlávek, 2008).

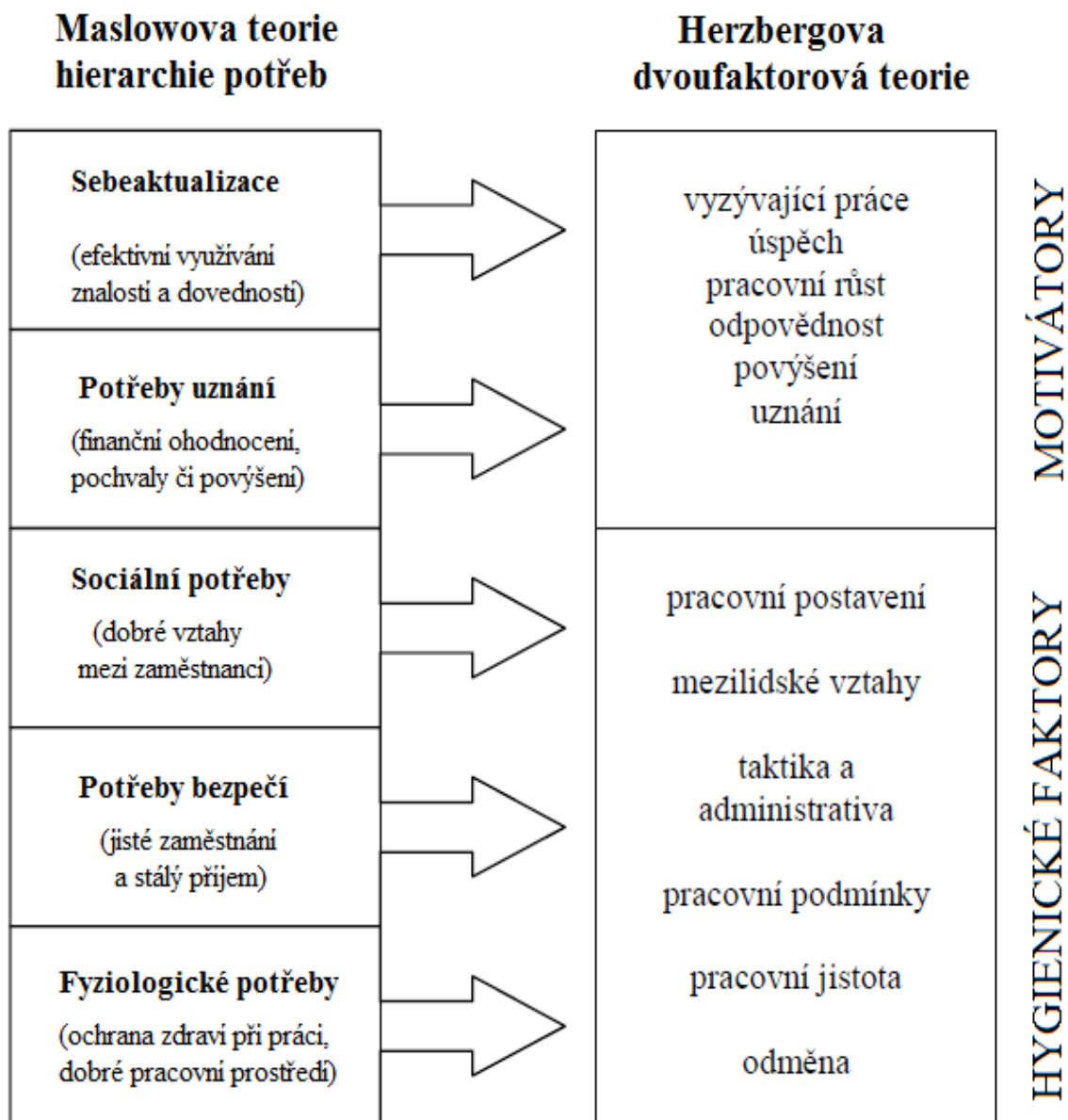
3.6.2.2 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE

Další známou motivační teorií je teorie Fredericka Herzberga, který společně se svými kolegy pozměnil Maslowovu teorii a vytvořil novou koncepci, mnohdy nazývanou jako motivačně-hygienický přístup k motivaci. Tato teorie je oproti Maslowově pyramidě rozdělena na pouze 2 skupiny potřeb:

- První skupina potřeb může vyvolávat jedině uspokojení, mají značnou motivační sílu a mezi tyto stimuly patří např. úspěch, uznání, osobní rozvoj, povýšení či kariérní růst. Jsou nazývány tzv. **motivátory**.
- Druhou skupinu potřeb bychom mohli nazvat jako **faktory hygienické**, které souvisejí s prací a jejím prostředím. Sem patří např. administrativní záležitosti podniku, kvalitu řízení, vztahy na pracovišti, jistota pracovního místa, firemní politika apod., které mohou vyvolat nespokojenost. Pokud jsou tedy tyto potřeby neuspokojovány, vzniká nespokojenost, ovšem pokud jsou uspokojovány, motivační vliv je velmi rychle vyčerpán či jejich uspokojování vůbec motivačně nepůsobí (Koontz, 1993).

Pro upřesnění rozdílů mezi Maslowovou pyramidou hierarchie potřeb a Herzbergovou dvou faktorovou teorií je přiložen obr. 5.

Obr. 5: Porovnání Maslowovy a Herzbergovy motivační teorie



Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.2.3 MCCLELLANDOVA TEORIE POTŘEB

Zakladatel této teorie vycházel alespoň v malé míře z konfrontace s Maslowovou hierarchií potřeb a ve své teorii uvádí tři druhy motivačních potřeb, mezi něž patří potřeba moci, sounáležitosti a úspěchu, které značně ovlivňují efektivní chod firem.

- **Potřeba sounáležitosti** – jedná se o pracovníky, kteří jsou velmi rádi oblíbení u ostatních, snaží se o udržení dobrých vztahů se svými kolegy i nadřízenými, jsou též ochotni druhým pomoci s jejich problémy či je utěšit.
- **Potřeba moci** – tito zaměstnanci jsou vhodní adepti na manažerské pozice, jelikož rádi ovlivňují druhé a vyžadují kontrolu, mají mnoho energie, jsou nároční, ale i praktičtí a společenští.
- **Potřeba úspěchu** – pracovníci, kteří si dávají mnohdy složité, avšak splnitelné cíle a jsou za své jednání ochotni přijímat odpovědnost a riziko, jsou hodně pracovití a mají rádi rychlou zpětnou vazbu ohledně jejich pracovních výkonů.

Dle výsledků McClellandovy teorie vyplynulo, že velmi vysokou potřebou moci a úspěšnosti disponují především podnikatelé, jejichž potřeba oblíbenosti je často minimální. Stejně tak manažeři mají velkou potřebu moci i úspěchu, ovšem jejich potřeba sounáležitosti, která je při jejich práci s lidmi tolik důležitá, je bohužel v mnoha případech malá. Naopak výkonní ředitelé velikých firem jsou více vyznačováni potřebou moci a oblíbenosti a jejich motivovanost úspěchem je spíše průměrná, jelikož už nemají moc možností povýšení oproti např. manažerům. Na obr. 6 je graficky porovnána McClellandova motivační teorie potřeb s Maslowovou teorií hierarchie potřeb (Koontz, 1993).

Obr. 6: Porovnání Maslowovy a McClellandovy motivační teorie

Maslowova teorie hierarchie potřeb	McClellandova teorie potřeb
Vyšší potřeby Potřeba sebeaktualizace Potřeba uznání	Potřeba úspěchu (výkonu)
Potřeba sociální (sounáležitosti)	Potřeba moci
Nižší potřeby Potřeba jistoty a bezpečí Potřeby fyziologické	Potřeba sounáležitosti

Zdroj: (Tureckiová, 2004)

3.6.3 Teorie zaměřené na proces

3.6.3.1 TEORIE CÍLE

Teorie cíle byla vymyšlena autory Lockem a Lathamem a uvádí, že pokud jsou stanoveny konkrétní a náročné, avšak splnitelné cíle a pokud je pracovníkům v organizaci poskytována zpětná vazba ohledně jejich výkonů, pak je jejich výkon i motivace vyšší. Současně též musí platit, že jak zaměstnanci, tak vedení konkrétní cíle odsouhlasí a vedení dále podporuje jejich plnění (Armstrong, 2002).

3.6.3.2 TEORIE SPRAVEDLNOSTI

„Tato teorie, kterou nejzřetelněji prezentuje Adams, příliš zdůrazňuje úlohu sociálních vztahů ve výkladu motivace pracovního jednání. Užitečně však přispívá k formování komplexního pohledu na příčiny jednání člověka v práci“ (Růžička, 1994). Teorie spravedlnosti, neboli rovnováhy, je založena na srovnávání zaměstnance s ostatními pracovníky. Jedná se např. o porovnávání jejich úsilí při práci a výsledných přínosů každého z nich z provedené srovnatelné činnosti, tedy o porovnávání spravedlivého a adekvátního zacházení se všemi jedinci. Teorie tedy říká, že pokud je se všemi pracovníky zacházeno slušně a spravedlivě, poté budou zaměstnanci více

motivování, v opačném případě by došlo k jejich demotivaci a frustraci, což by bylo jak pro jedince, tak pro celou organizace nežádoucí (Provazník, 2004).

3.6.3.3 TEORIE OČEKÁVÁNÍ

Autorem teorie očekávání, neboli teorie expektance, je významný psycholog Victor H. Vroom, který založil teorii na tom, že čím je pro člověka atraktivnější a hodnotnější určitý cíl, tím větší úsilí vynaloží, aby ho dosáhl. Tedy pokud pracovník bude vědět, že může dosáhnout splnění a kvalitním provedením své práce určité odměny, bude se svůj úkol snažit splnit s co nejintenzivnějším úsilím, aby měl co nejvyšší šanci tohoto cíle (peněžní prémie, povýšení, aj.) dostat (Wagnerová, 2008). Teorii očekávání je též možné vyjádřit následujícím vztahem:

Síla = hodnota x očekávání

V této rovnici síla představuje určitou intenzitu osobní motivace, za hodnotu je považována intenzita preference jedince pro určitý výsledek a očekávání vyjadřuje pravděpodobné dosažení cílového výsledku určitou činností. Pokud tedy bude hodnota či očekávání pracovníka rovno nule či bude dokonce záporné, nebude mít daný pracovník žádnou motivaci ke splnění určitého cíle (Koontz, 1993).

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU, VÝCHOZÍ ANALÝZY

4.1 Charakteristika podniku

Generali Pojišťovna a.s. je nadnárodní společností a v současné době je 3. největší pojišťovnou na celém světě. Oficiální logo Generali je zobrazeno na obrázku 7. Organizace nabízí zákazníkům rozsáhlý servis v oblasti životního a neživotního pojištění včetně bezplatného poradenství při volbě optimálního pojistného krytí. Nabídka jejích pojistných produktů je velice bohatá, zahrnuje pojištění osob včetně životního, cestovního, nemocenského a úrazového pojištění, pojištění majetku, pojištění motorových vozidel, pojištění odpovědnosti i pojištění individuálních rizik, mezi něž spadají technická a dopravní pojištění či pojištění průmyslových rizik. Všechny výše zmíněné služby poskytuje pojišťovna prostřednictvím vlastních zaměstnanců a spolupracovníků i řady renomovaných makléřských společností. Sídlo společnosti se nachází v Praze, ale díky široké síti svých zastoupení je dostupná klientům po celé České republice. Pojišťovna se zaměřuje především na vysokou kvalitu svých pojistných produktů, bezproblémový a rychlý servis na všech úrovních činnosti a za cíl si klade zejména dosahování nejvyšší možné spokojenosti svých zákazníků, což dokazuje i její vlastnictví certifikátu kvality ISO 9001:2008 (Generali, 2011a).

Obr. 7: Oficiální logo Generali Pojišťovny a.s.



Zdroj: (Generali, 2011a)

Pojišťovna Generali a.s. má velmi dlouhou a bohatou historii, a proto jsou níže uvedeny alespoň některé klíčové události z jejího působení. Pojišťovací ústav byl založen roku 1831 v Terstu a o rok později byly otevřeny její první pobočky ve Vídni, Budapešti i v Praze. Od roku 1995, kdy byl změněn její právní status, působí Generali jako akciová společnost. V roce 1996 začala pojišťovna komunikovat pomocí Internetu a o 3 roky později zřídila provoz Call centra, jehož prostřednictvím nabídla svým klientům možnost bezplatné informační komunikace. Rok 1999 byl velmi důležitým rokem v jejím vývoji, protože Generali získala jako první finanční instituce v oblasti pojišťovnictví a bankovnictví v České republice certifikát kvality dle mezinárodní normy ISO 9001. V roce 2002 se stala první pojišťovnou ve formě akciové společnosti, která od Ministerstva Financí ČR získala povolení k provozování pojišťovací a zajišťovací činnosti. V dalších letech získala Generali mnoho zajímavých ocenění, jedním z nejdůležitějších bylo její umístění na předních příčkách v anketě Pojišťovna roku 2007, kde v hlavní kategorii zaujala celkově čtvrté místo. V kategorii Životní a úrazové pojištění však obsadila druhé místo, stejně jako v hodnocení spolupráce s makléři. Též obsadila bronzovou příčku v kategoriích Občanská pojištění, Pojištění motorových vozidel a pojištění průmyslu a podnikatelů. Ve stejném roce došlo k podepsání smlouvy o vzniku holdingu Generali PPF, který zahájil svou činnost o rok později a od té doby působí v zemích střední a východní Evropy (Generali, 2011b).

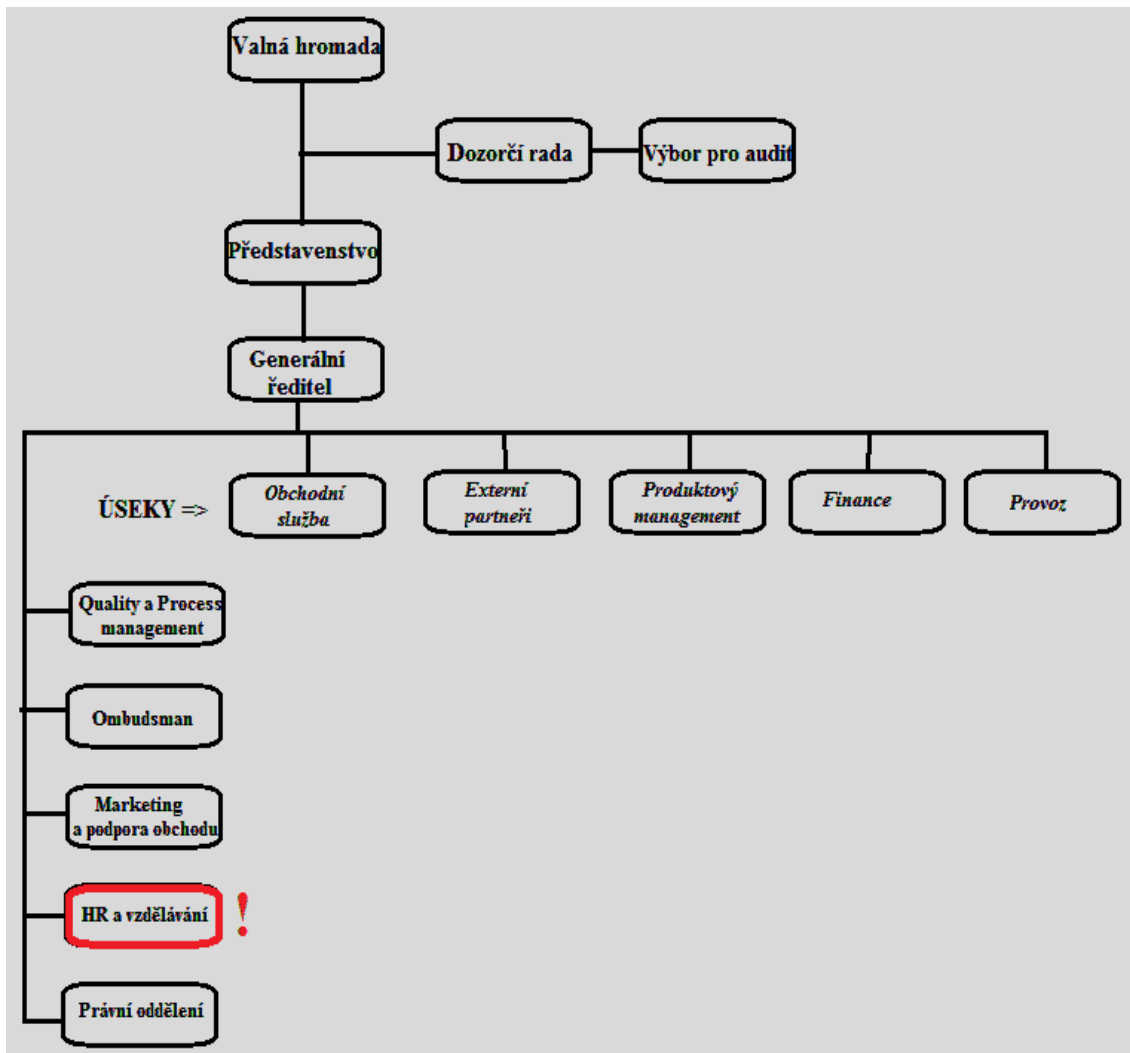
4.2 Výchozí analýzy

Pojišťovna Generali působí od zápisu do obchodního rejstříku dne 1.1.1995 jako akciová společnost se základním kapitálem 500 000 000 Kč a jejím jediným akcionářem je Generali PPF Holding B.V. Nejvyšším orgánem společnosti je tedy valná hromada, která rozhoduje například o založení společnosti, o změnách stanov, volí orgány společnosti či schvaluje rozdělení zisku a účetní závěrku. Statutárním orgánem je představenstvo, které se skládá z předsedy a 2 členů, z nichž jeden - Ing. Tillinger, je v současné době i generálním ředitelem celé pojišťovny. Dozorčí rada je pouze 2 členná a jejím úkolem je dohlížení na působnost představenstva. Výbor pro audit se zabývá

řídícím a kontrolním systémem pojišťovny, zahrnuje tedy kontrolní činnosti, které jsou součástí běžných, zpravidla každodenních činností a jsou zavedeny a uplatňovány na všech řídicích a organizačních úrovních. Patří sem zejména kontrola po linii řízení, ale také vnitřní audit, prováděný na základě ročního plánu, který schvaluje představenstvo pojišťovny. Dále sem patří mimořádné specializované kontroly, jejichž provedení je uloženo na základě rozhodnutí představenstva společnosti, vedoucího pracovníka interního auditu nebo vnitřní kontroly či vedoucího zaměstnance a také interní audit kvality, který ověřuje plnění požadavků normy ISO 9001:2008. Ve vedení společnosti je kromě generálního ředitele dalších 8 důležitých osob – vrchní ředitel úseku financí, vrchní ředitel úseku obchodní služby, vrchní ředitel úseku externích partnerů, vrchní ředitel úseku produktového managementu a operations, ředitelka odboru správy smluv a plateb, ředitel odboru likvidace neživotního pojištění, personální ředitel a vedoucí oddělení IT (podnikový zdroj, 2011a).

Z důvodu potřeby efektivního řízení je každá organizace určitým způsobem strukturována. V Generali vznikly organizační jednotky tvořící organizační strukturu dle jimi plněných funkcí (např. produktový management, správa, účetnictví) a objektu jejich činnosti (region-trh, produkt). Zároveň je aplikován liniový systém pro vztahy organizačních jednotek vyjadřující hierarchii, neboli vzájemnou nadřízenost a podřízenost pracovníků, odpovědnost a pravomoci jednotlivých vedoucích i celých útvarů. Organizační jednotka je obecné označení jakéhokoliv organizačního celku v rámci společnosti bez ohledu na rozsah a předmět jeho činnosti, velikost, důležitost nebo podřízenost. Podle stupně zařazení v hierarchii společnosti Generali se organizační jednotky člení na úseky, odbory, oddělení a skupiny či týmy. Pro potřeby této diplomové práce je však nejdůležitější zaměření zejména na oddělení HR a vzdělávání, nazývané též oddělení lidských zdrojů, které se blíže zabývá motivací zaměstnanců podniku. Podrobná organizační struktura společnosti je součástí přílohy A. Stručná organizační struktura je zobrazena na obrázku 8.

Obr. 8: Stručná organizační struktura Pojišťovny Generali a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování (podnikový zdroj, 2011a)

Pojišťovna Generali a.s. je svou velikostí řazena mezi velké podniky, protože její počet stálých zaměstnanců zaznamenaný k 31.12.2010 činil 789 osob. V roce 2009 zde bylo zaměstnáno 758, v roce 2008 - 718 a v roce 2007 - 670 pracovníků, čili by se dalo říci, že každoročně se pojišťovna rozrůstá zhruba o několik desítek nových pracovních sil. Větší počet pracovníků má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské a cca 34% zaměstnanců disponuje vysokoškolským vzděláním. Díky pestré nabídce různých firemních benefitů, mezi něž patří i podpora vysokoškolského studia, si mnoho pracovníků v současné době své vzdělání doplňuje dálkově na vysokých školách. Přehledná vzdělanostní struktura zaměstnanců Generali je vyobrazena v tabulce 1.

Tab. 1: **Vzdělanostní struktura zaměstnanců Pojišťovny Generali a.s.**

Dosažené vzdělání	Zaměstnanci	
	Počet	Procenta
Středoškolské	519	66%
Vysokoškolské	270	34%
Celkem	789	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dat uvedených ve výroční zprávě se Pojišťovně Generali a.s. v roce 2010 opět podařilo udržet své tržní postavení mezi nebankovními pojišťovnami a nadále tak v této oblasti zůstává čtvrtou největší pojišťovnou na českém pojistném trhu. K 31. 12. 2010 spravovala pojišťovna celkem přes 1 484 000 pojistných smluv s kmenovým pojistným téměř 9,1 miliardy Kč. Generali dlouhodobě hospodaří se stabilním hospodářským výsledkem, který umožňuje výplatu dividendy akcionáři. I přes výrazné makroekonomické vlivy na český pojistný trh dosáhla pojišťovna v roce 2010 zisku ve výši 795 milionů Kč, a to především díky výborným technickým výsledkům většiny

druhů pojištění, které v České republice provozuje, vynikajícímu výsledku finančního umístění a dosažené výši úspor v provozních nákladech (podnikový zdroj, 2011a).

5 PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V PODNIKU

Stejně jako u většiny velkých organizací, motivační strategie pojišťovny úzce souvisí se strategií lidských zdrojů a obě tyto strategie pak vycházejí z celkové podnikové strategie a podporují tak naplňování stanovených cílů Generali v souladu s firemní kulturou a jejím etickým kodexem. Tzv. hierarchie strategií Pojišťovny Generali a.s. je zobrazena na obr. 9.

Obr. 9: Hierarchie strategií Pojišťovny Generali a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování

5.1 Strategie Pojišťovny Generali a.s.

Generali je velmi významným mezinárodním komplexním pojišťovacím ústavem, který rozvíjí a posiluje nejen své postavení v různých podnikatelských oblastech, ale také přispívá k ekonomickému, kulturnímu i sociálnímu rozvoji celé řady zemí. Již od založení pojišťovny je jejím cílem vytváření hodnoty pro akcionáře spolu s dosažením nejvyšší možné spokojenosti klientů. Péče a individuální přístup k potřebám zákazníků jsou pro pojišťovnu stejnou samozřejmostí jako vysoká kvalita pojistných produktů i efektivita a hospodárnost při nakládání se svěřenými prostředky. Tento fakt potvrzují i data pocházející z poslední zveřejněné výroční zprávy podniku, dle kterých pojišťovna dokázala i přes nelehkou makroekonomickou situaci plnit stanovené cíle, naplnit vize a učinit tak kroky k postupné realizaci své dlouhodobé strategie: *„Být pečující pojišťovnou, kde klient není jen nějaké číslo“*.

Pojišťovna si vytyčila jako jeden ze stěžejních úkolů vytvoření takového organizačního modelu společnosti, který by umožnil řídit rizika co nejefektivněji. Organizace též klade důraz na společenskou angažovanost, za jednu z nezanedbatelných konkurenčních výhod považuje svou tzv. rodinnou atmosféru se silnými vztahy a je přesvědčena, že konkurenceschopnost musí být nevyhnutelně spjata s etickou citlivostí, sociální odpovědností a ochranou životního prostředí. Z tohoto důvodu si uvědomuje nutnost formulovat a distribuovat tzv. etický kodex nejen všem zaměstnancům, ale i svým zákazníkům, akcionářům, smluvním partnerům, veřejným institucím a dalším externím partnerům s cílem vytvořit ideální formu spolupráce a předpokládá, že i oni se k těmto principům přihlásí a budou je dodržovat.

5.1.1 Etický kodex Generali

Podstatou tohoto kodexu je dlouhodobý závazek podporující a poskytující etické základy pro vytyčení strategie a cílů obchodního rozvoje společnosti. Dokument obsahuje základní principy charakterizující etiku organizace, pravidla, která upravují vztahy se všemi partnery, standardy, které definují kontrolní systém zajišťující dodržování a zdokonalování kodexu.

Principy charakterizující etiku Pojišťovny Generali a.s:

- **Korektnost a poctivost** - provozování aktivit v souladu s platnými právními předpisy, profesní etikou a interními pravidly.
- **Nestrannost** - odmítání diskriminace (věkového, národnostního, rasového, etnického původu, pohlaví, politických názorů, náboženského přesvědčení, sexuální orientace, zdravotního stavu,...) ve vztazích se všemi interními i externími partnery.
- **Profesionalita a rozvoj lidských zdrojů** - zabezpečování příslušné úrovně profesionality nutné pro plnění pracovních úkolů, odborný růst a rozvoj lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávacích programů či odborných workshopů.
- **Mlčenlivost** - zaručení mlčenlivosti o informacích, které má společnost k dispozici, zákaz používání důvěrných informací k jinému účelu než k plnění pracovních povinností.
- **Střet zájmů** - předcházení vzniku střetu zájmů (případy vyjmenované zákonem, situace, v nichž zaměstnanec jedná v zájmu jiném, než je zájem společnosti či jejích akcionářů nebo s cílem získat osobní prospěch).
- **Volná soutěž** - klíčovým faktorem růstu a trvalého zlepšování podnikatelského prostředí.
- **Transparentnost a úplnost informací** - veškeré poskytované informace musejí být úplné, transparentní, srozumitelné a přesné, aby jejich příjemci mohli při svém rozhodování správně pochopit vztahy, do nichž s pojišťovnou vstupují.
- **Ochrana zdraví** - pracovní podmínky respektují důstojnost jednotlivce a splňují požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví.

- **Ochrana životního prostředí** – důraz na slučitelnost ekonomických iniciativ s požadavky na ochranu životního prostředí (podnikový zdroj, 2011b).

5.1.2 Firemní kultura Generali

„Jsem hrdý na to, že pracuji pro Generali a svou prací přispívám k šíření jejího dobrého jména.“

Výše citovaná slova jsou mottem pojišťovny, která neustále usiluje o to, aby se v ní zaměstnancům dobře pracovalo. Jak již bylo řečeno, jedním z cílů tohoto podniku je též budování co nejlepších vztahů se všemi svými partnery a utváření ideálních forem spolupráce. Pro Generali je totiž důležité, aby k ní lidé cítili důvěru, klienti a obchodní partneři měli dobrý pocit ze spolupráce a vždy se rádi vraceli. To vše však nezajistí pouze dobře formulovaná hesla či důkladné cykly školení, protože tvář společnosti je především závislá na mnoha lidech, od kvalifikovaného vedení až po učící se brigádníky, kteří svým osobitým chováním a jednáním společně s jejich znalostmi i dovednostmi utváří skutečný obraz celé společnosti. Organizace se snaží, aby pojem firemní kultura nebyl jen nutnou formalitou, ale aby odrážel životní realitu a její potřeby.

Zásadní body firemní kultury Pojišťovny Generali a.s.:

- **Orientace na zákazníky** - pojišťovna má odpovědnost vůči klientům, kteří jí projeví důvěru a dali své peníze.
- **Umění naslouchat** - pojišťovna dává lidem šanci vyjádřit své názory, protože dle ní vede naslouchání ke smysluplné práci.
- **Platnost pravidel pro všechny**
- **Nikdo není dokonalý** - pojišťovna prosazuje názor, že člověk by se neměl bát na cokoli zeptat a nepohoršuje se nad těmi, kteří se ptají, preferuje konkrétnost a předávání informací ostatním.

- **Raději rychle a dobře než dokonale a nikdy** - pojišťovna zastává názor, že odkládání práce nezaručuje její kvalitu, tudíž by se pracovníci měli snažit hledat způsoby, jak věci udělat, než výmluvy, proč to nejde.
- **Oceňování úspěchů** – pojišťovna preferuje viditelné vyjadřování oceňování úspěchů, protože poděkování přeci nic nestojí a odměna zase nikoho neurazí (Generali, 2011c).

5.2 Strategie řízení lidských zdrojů v Pojišťovně Generali a.s.

Pojišťovna Generali a.s. má samostatné oddělení lidských zdrojů a vzdělávání, jehož velmi důležitou činností je řízení lidských zdrojů, které si klade za cíl vést zaměstnance k tomu, aby se co nejvíce podíleli na růstu produktivity organizace. Toto oddělení zajišťuje poptávku a výběr nových zaměstnanců, zabývá se jejich zaškolením, ale i podnikovým vzděláváním stávajících zaměstnanců, sjednává spolupráci s externími vzdělávacími institucemi, zpracovává platy a odměny zaměstnanců včetně agend pojištění, zdaňování a důchodového zabezpečení, orientuje se na účelnou motivaci svých pracovníků prostřednictvím uspokojování jejich potřeb formou široké nabídky firemních benefitů, apod.

Generali si je vědoma, že jejím klíčovým bohatstvím jsou především lidské zdroje, protože kvalitní a schopní zaměstnanci nejvíce přispívají k plnění podnikových cílů a dosahování konkurenční výhody v dnešním náročném podnikatelském prostředí. V žádném případě pojišťovna své pracovníky nepovažuje jen za pouhou pracovní sílu, ale spíše za jedinečný a výjimečný faktor, a proto lidskému kapitálu věnuje značnou pozornost. Generali rozšiřuje své týmy o nové pracovní síly velmi zodpovědně a také s rozvahou. Firma zastává názor, že nikdo není dokonalý, a proto přijímá nejen osoby s pracovními zkušenostmi v oboru, ale též čerstvé absolventy nebo kandidáty, kteří mají praxi v jiné oblasti. Zásluhou velmi dobře propracovaného podnikového školicího systému však mohou noví pracovníci získat nové informace a rozšířit si své znalosti a

dovednosti formou pečlivého zaškolení a absolvováním různých vzdělávacích kurzů na vysoké úrovni.

Pro všechny zaměstnance je závazný již zmiňovaný etický kodex, neboli dokument upravující obecná i konkrétní pravidla práce v podniku. Každý zaměstnanec, včetně nově přijímaných, obdrží tištěné znění kodexu, se kterým je povinen se seznámit. V tomto dokumentu je samostatná kapitola zabývající se vztahy se zaměstnanci, která blíže rozebírá např. problematiku řízení lidských zdrojů, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ochranu osobnosti, vnitřní komunikaci apod. V případě porušení zásad etického kodexu dojde v souladu s platnými právními předpisy k podniknutí patřičných disciplinárních kroků v zájmu ochrany zájmů společnosti a u těch nejzávažnějších případů může dojít až k vyloučení osob, zodpovědných za jeho porušení, ze společnosti.

Strategie řízení lidských zdrojů vychází z celkové podnikové strategie a ve značné míře se podílí na budování firemní kultury a zabezpečování dosahování cílů pojišťovny, protože bezprostředně ovlivňuje chování a jednání zaměstnanců a definuje požadovaný výkon. Pracovní výkon je ovlivněn jednak organizačními a pracovními podmínkami, které se Generali snaží svým pracovníkům vytvářet v co nejlepší možné kvalitě, dále znalostmi a dovednostmi jednotlivých zaměstnanců a jejich úsilím založeným ve velké míře na pracovní motivaci, která je v souladu se zájmy podniku. Účelem řízení pracovního výkonu je promítnutí strategie pojišťovny do jejích výsledků, což umožní vyhodnocovat výkon zaměstnanců a propojit tyto výstupy se systémem odměňování a rozvoje pracovníků.

5.2.1 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v Generali

Pojišťovna využívá k měření pracovního výkonu svých pracovníků metodu Lean, která se zaměřuje na mapování procesů a postupů s cílem tyto procesy co nejvíce zefektivnit. Účelem metody je tedy zjistit, zda zaměstnanci plní zadané úkoly správně a kvalitně nebo zda je zapotřebí jejich znalosti a dovednosti více rozvinout. V některých případech používá Generali k hodnocení potřeb rozvoje zaměstnanců tzv. 360⁰ zpětnou vazbu, která klade důraz na jejich schopnosti, dovednosti a chování. Díky této metodě se pracovníci přesně dozví, jak dobře plní očekávání nadřízeného, ostatních kolegů,

interních zákazníků či dalších hodnotitelů. Prostřednictvím komentářů poté získávají konkrétní tipy, jak se v konkrétních oblastech zlepšovat.

Hodnocení pracovníků probíhá v Generali pravidelně dvakrát do roka formou pohovoru s manažerem, na kterém probíhá odečet cílů, hodnocení poměru plnění cílů, případně redefinování jednotlivých úkolů na další období. Zaměstnanec si doplní cíle v již existujícím dokumentu v databázi „Hodnocení zaměstnanců“ a manažer na základě notifikace odeslané systémem zaměstnanci tyto stanovené cíle schválí. Vytisknutý dokument pak zaměstnanec musí podepsat se svým přímým nadřízeným. Zaměstnanci, kteří nemohli být hodnoceni (např. z důvodu jejich zkušební doby, návratu z mateřské dovolené apod.) si stanovují své cíle pro budoucí období. Cíle si vymezují opět během pohovoru na základě dohody s manažerem, který je následně schvaluje v databázi „Hodnocení zaměstnanců“. Další postup je již stejný jako v předchozím případě.

Na základě zmíněného pololetního hodnocení zaměstnanců mohou být v případě velmi úspěšného hodnocení zaměstnanci odměněni určitou finanční či nefinanční odměnou nebo v případě identifikace potřeby jejich dalšího vzdělávání či rozvoje znalostí jsou motivováni možností absolvování jednoho z mnoha vzdělávacích kurzů, které pojišťovna nabízí.

5.3 Motivační strategie Pojišťovny Generali a.s.

Jak již bylo řečeno, Generali si je vědoma, že právě zaměstnanci jsou jejím klíčovým bohatstvím, a proto jedná jak při výběru pracovníků a jejich rozvoji, tak při hodnocení a odměňování v duchu rovných příležitostí. Pojišťovna tedy využívá řadu nástrojů, které podporují politiku rovných příležitostí. Jedná se zejména o zaměstnávání žen i do těch nejvyšších vedoucích funkcí. Generali si též uvědomuje, že i lidé ve zralém věku mají cenné zkušenosti, odborné znalosti a řadu důležitých dovedností, a proto se zaměřuje na snižování fluktuace, neboli odchodu dlouholetých, výkonných a loajálních pracovníků. Pojišťovna je přesvědčena, že tento přístup je tou nejlepší cestou, jak si dobré zaměstnance získat a také společně s využitím motivačních programů dlouhodobě udržet. Generali motivačním aspektům věnuje mimořádnou pozornost,

stejně jako specifickým vzdělávacím potřebám, které jsou nutné pro zařazování zaměstnanců do vyšších pozic s ohledem na jejich individuální potenciál. Mezi nabízenými vzdělávacími kurzy pro zaměstnance jsou samozřejmě i samostatné programy zabývající se touto problematikou. Jedná se například o kurz pro manažery zaměřený na hodnocení a motivaci svých podřízených nebo program zabývající se samotnou motivací a sebmotivací, faktory ovlivňujícími motivaci a následnou možnost využití těchto znalostí k osobnímu rozvoji, ale i vnímání a pochopení druhých.

Pojišťovna zároveň podporuje vytváření konstruktivního, motivujícího a příjemného pracovního prostředí. Podnik nově zavedl tzv. „Snídaně s vedením společnosti“, které představují neformální setkávání zaměstnanců s vedením podniku na aktuální témata a též začala čtvrtletně posílat všem svým zaměstnancům klíčové informace o situaci ve firmě i na trhu, čímž přispěla ke zlepšení jejich informovanosti. Pro sladování pracovního a rodinného života nabízí pojišťovna svým zaměstnancům zejména pružnou pracovní dobu, která nebývá v ostatních organizacích samozřejmostí. Díky flexibilní pracovní době poskytuje Generali pracovníkům možnost si lépe uspořádat svůj čas a sladit pracovní závazky s rodinnými aktivitami. Stejně tak se snaží pojišťovna udržovat kontakty s pracovníky na mateřské dovolené a např. je zve na různé firemní akce.

Vedle zázemí silné nadnárodní finanční společnosti s dlouholetou tradicí a zajímavého finančního ohodnocení nabízí pojišťovna svým pracovníkům širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Generali vymýšlí různé inovace, aby své zaměstnance motivovala k vyšším pracovním výkonům. Mezi hlavní pozitiva zaměstnaneckých výhod patří především již zmiňovaná stabilizace a motivace pracovníků, daňová výhodnost, ale i budování dobrých vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Benefity též zlepšují image firmy a mohou být významným konkurenčním prvkem v získávání nových pracovních sil. K základním prostředkům motivace při náboru kandidátů patří možnosti výdělků skládající se ze základní měsíční mzdy, provizí, výkonnostních prémie a bonusů, jejichž výše závisí na praxi uchazeče v pojišťovnictví. Pojišťovací agentům vzniká nárok např. na uzavírací provize (při uzavření nové pojistné smlouvy s klientem), pečovatelské provize (za trvalou péči o klienta) a jiné provize z pojištění, které je agent oprávněn zprostředkovávat. Na výkonnostní prémie

vzniká pracovníkům nárok při splnění určitých podmínek týkajících se produkčních kritérií pojišťovny. Další skupinou prostředků motivace uchazečů o pracovní pozici jsou jiné finanční a nefinanční benefity, mezi které lze zařadit např. trvalé bezplatné vzdělávání po celou dobu spolupráce, zajištění zápisu v registru České národní banky ze strany Generali, možnost kariérního růstu v závislosti na pracovním výkonu, odborných znalostech, schopnostech, cílevědomosti pracovníka spojeného s určitou prestiží a vyšším odměňováním, systém Senior/Junior nabízející zajímavé finanční odměny za přivedení nových spolupracovníků a jejich kariérního růstu, možnost otevření vlastní kanceláře s finanční a materiální podporou Generali, bonusy ve formě slev na vlastních pojistných smlouvách, příspěvek Generali na penzijní připojištění, motivační akce a soutěže s finančními odměnami nebo dokonce luxusními zájezdy do atraktivních destinací, označení soukromého vozu logem Generali s finančním příspěvkem až 3000Kč za měsíc za vyšší produkční přínos, apod.

5.3.1 Program benefitů Pojišťovny Generali a.s. na rok 2011

Pojišťovna obnovuje nabídku zaměstnaneckých výhod vždy jednou do roka, čili Program firemních benefitů je platný vždy na celý kalendářní rok. Aktuální program benefitů na rok 2011, v němž jsou obsaženy jednotlivé zaměstnanecké výhody společně s podmínkami pro jejich získání, je uveden níže.

Týden dovolené navíc

Tento benefit je určen pro všechny pracovníky Generali pracující ve firmě minimálně 1 rok. Zaměstnavatel se zavazuje poskytnout zaměstnanci v každém kalendářním roce jeden týden dovolené nad jeho zákonný nárok.

Placené volno na promoci

Nárok vzniká v případě, že se jedná o vlastní promoci zaměstnance na hlavní pracovní poměr a volno je určeno pro čerpání v maximální délce 1 pracovní den.

Náhrada mzdy při dlouhodobé nemoci

Podmínkou pro získání tohoto benefitu je pracovní poměr zaměstnance trvající alespoň 1 rok. Pro přiznání příspěvku je zapotřebí souhlas příslušného vedoucího. Tato náhrada se nevyplácí v případě, že zaměstnanec pobírá náhradu za ztrátu výdělku z titulu pracovního úrazu. Při rizikovém těhotenství je nárok na tuto náhradu vyplácen pouze jednou. O náhradu zaměstnanec musí požádat nejpozději do jednoho měsíce od ukončení příslušné pracovní neschopnosti. Zaměstnavatel doplácí zaměstnanci, který je dlouhodobě nemocný, 50 % hrubé mzdy, a to od 15. maximálně do 42. kalendářního dne nemoci. Doplatek je zdanitelným příjmem zaměstnance a podléhá standardnímu zdanění jako mzda, včetně odvodu na zdravotní a sociální pojištění.

Příspěvek na stravování

Nárok na stravování s příspěvkem zaměstnavatele mají pouze zaměstnanci v hlavním pracovním poměru, kteří odpracovali celou pracovní směnu v rámci pružné pracovní doby. Příspěvek činí 55% ceny oběda.

Zaměstnanecká sazba

Tato sazba je platná pro zaměstnance od 4. měsíce pracovního poměru anebo se vztahuje na zaměstnance, kteří odešli z pojišťovny Generali do starobního důchodu. Zahrnuje následující druhy pojištění:

- *Pojištění osob:* Jedná se o Životní pojištění, Úrazové pojištění, Nemocenské pojištění a Cestovní pojištění. Nárok na zaměstnaneckou sazbu nebo zaměstnaneckou slevu mají zaměstnanci, splňují-li obecné podmínky a jsou-li pojistníky u smluv, kde pojištěnými jsou oni sami, jejich manželé a manželky či děti. Zaměstnanecká sazba činí 30 - 75% z celkové ceny pojištění v závislosti na různých typech pojištění a jiných kritériích.
- *Pojištění majetku:* Jedná se o Pojištění domácnosti, Pojištění rodinných domů a bytových jednotek, Pojištění rekreačních objektů, Reality, Pojištění

odpovědnosti občanů za škodu či Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu povolání. Nárok na zaměstnaneckou sazbu mají zaměstnanci, splňují-li obecné podmínky jsou-li pojištěnými u smluv, u kterých nárok na zaměstnaneckou sazbu uplatňují. Pojištěnými v těchto pojistných smlouvách pak mohou být oni sami, jejich manžel či manželka, děti a rodiče i prarodiče zaměstnance. Zaměstnanecká sazba činí 70% sazby tarifní u následujících druhů pojištění.

- *Pojištění motorových vozidel:* Jedná se o Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, Pojištění pro případ úrazu osob přepravovaných motorovým vozidlem, Pojištění právní ochrany vlastníka nebo řidiče motorového vozidla a Doplnková pojištění. Podmínkou pro získání slevy tohoto pojištění je, že vozidlo musí být ve vlastnictví zaměstnance a poté zaměstnanecká sazba činí 70% sazby tarifní.

Kultura

Tento benefit byl znovu obnoven na základě přezkoumání zaměstnaneckých výhod. Zahrnuje zasílání aktuální kulturní nabídky, která se sjednává individuálně dle zájmu pracovníka. Jedná se o zajišťování vstupenek pro zaměstnance na různá divadelní a filmová představení, na koncerty, výstavy, sportovní utkání či jiné kulturně-společenské akce, které jsou pro řadu zaměstnanců velkou motivací.

Věkové jubileum - 50 let

Zaměstnanec dostane dárek v hodnotě 1000Kč za předpokladu, že v pojišťovně pracuje na hlavní pracovní poměr alespoň 5 let.

Půjčka na řešení bytové situace zaměstnance

Podmínkou pro poskytnutí půjčky ve výši do 100 000Kč včetně je pracovní poměr zaměstnance u Generali, který trvá alespoň 1 rok. Podmínkou pro poskytnutí vyšší půjčky je pracovní poměr, který trvá alespoň 2 roky. Půjčky zaměstnavatel poskytuje na základě písemné smlouvy se zaměstnancem, a to pouze na bytové účely

zaměstnanec. Zaměstnanci lze poskytnout půjčku jen jednou v průběhu jednoho kalendářního roku, a to nejvýše do částky 800 000Kč včetně. Půjčku lze poskytnout jen v případě, že se zaměstnanec ve smlouvě o půjčce zaváže ke splácení půjčky formou srážek ze mzdy. Půjčka je splatná nejpozději do 8 let od poskytnutí půjčky zaměstnanci, a to na základě splátkového kalendáře, jenž je nedílnou součástí smlouvy. Měsíční splátka by měla činit alespoň 0,8% hrubého ročního příjmu zaměstnance. Podmínkou pro poskytnutí půjčky je platné životní pojištění pro případ smrti zaměstnance sjednané ve prospěch zaměstnavatele. Další půjčku lze zaměstnanci poskytnout až po úplném splacení půjčky předchozí. O poskytování půjček rozhoduje statutární orgán zaměstnavatele na základě žádosti zaměstnance, a to vždy s ohledem na písemné stanovisko komise za tímto účelem statutárním orgánem ustanovené. Schválená půjčka musí být zaměstnancem čerpána nejpozději do konce následujícího kalendářního roku. V případě skončení pracovního poměru zaměstnanec u Generali se stane celá půjčka splatnou ihned a najednou ke dni skončení pracovního poměru. Tato úprava platí pro veškeré případy skončení pracovního poměru, nedohodne-li se zaměstnanec se zaměstnavatelem jinak.

Příspěvek při uzavření sňatku

Nárok na tento benefit má zaměstnanec, jehož pracovní poměr trvá alespoň 1 rok. Pro výplatu příspěvku je zapotřebí předložit kopii oddacího listu spolu se žádostí o příspěvek při uzavření sňatku oddělení lidských zdrojů, které přidělí souhlas s poskytnutím příspěvku a provede změnu údajů stavu, případně příjmení ve všech spravovaných databázích. Jedná se o částku 5 000Kč, která je zaměstnanci vyplacena v nejbližším výplatním termínu spolu se mzdou a podléhá dani z příjmu, sociálnímu i zdravotnímu pojištění.

Příspěvek při narození dítěte

Podmínkou pro získání příspěvku je pracovní poměr zaměstnance trvající alespoň 1 rok. Pro výplatu je zapotřebí předložit kopii rodného listu dítěte spolu s žádostí o příspěvek při narození dítěte oddělení lidských zdrojů, které udělí souhlas s poskytnutím příspěvku a provede na základě těchto podkladů v daňovém prohlášení

uplatnění daňové slevy na dítě ve výši 500Kč/měsíčně. Je však nutné doložit potvrzení od zaměstnavatele manžela či manželky o neuplatnění této slevy. Příspěvek při narození dítěte ve výši 5 000Kč je vyplacen spolu se mzdou v nejbližším výplatním termínu a tato částka podléhá dani z příjmu, odvodu sociálního i zdravotního pojištění.

Příspěvek na dětskou rekreaci

Nárok na čerpání benefitu vzniká dnem nástupu do zaměstnání, hrubý roční příjem zaměstnance však nesmí přesáhnout částku 300 000Kč. Dítě, na které se tento příspěvek vztahuje, musí být mladší 15 let nebo v příslušném roce dosáhnout věku 15 let. Příspěvek bude zaměstnavatelem uhrazen přímo poskytovateli rekreace na základě potvrzené žádosti v maximální výši 2 500Kč na jedno dítě. Poskytovatel rekreace potvrdí na žádosti částku nižší nebo maximálně 2 500Kč. V případě, že cena rekreace přesáhne maximální stanovenou částku, uhradí si nadlimitní částky zaměstnanec sám jinou formou.

Odborné semináře České asociace pojišťoven (ČAP)

Nárok na tento benefit mají zaměstnanci ode dne nástupu do zaměstnání, avšak konkrétního semináře se vždy mohou účastnit jen zaměstnanci, kterých se dané téma týká. Oddělení lidských zdrojů a vzdělávání rozesílá všem zaměstnancům aktuální nabídky seminářů pořádaných ČAP, které se týkají různých oblastí, např. pojistné matematiky, legislativy, daňové problematiky aj. Pokud má zaměstnanec o seminář zájem, požádá o něj oddělení lidských zdrojů a vzdělávání, které jeho žádost na základě druhu jeho vykonávané pracovní pozice schválí nebo případně zamítne.

Vysokoškolské studium

Tento benefit je určen pro zaměstnance po 1 roce trvání pracovního poměru. Pokud mají pracovníci zájem zvýšit či prohloubit svou kvalifikaci studiem na vyšších odborných školách či vysokých školách v bakalářských, magisterských a doktorských programech, mohou si je vybírat dle svého uvážení, avšak je vždy nutné předem projednat typ školy a zaměření studia s přímým nadřízeným a po jeho souhlasu též s oddělením HR a vzdělávání. Před zahájením studia je vždy sepsána smlouva mezi Generali a zaměstnancem, ve které jsou upraveny veškeré procesní náležitosti (finanční

příspěvek na školné, studijní volno, apod.). Celková cena příspěvku na školné tedy záleží na vybraném typu školy a individuální domluvě.

Jazykové kurzy

Zaměstnanecká výhoda ve formě zlevněné jazykové výuky je určena pro pracovníky po uplynutí zkušební doby. Na výběr jsou kurzy anglického, německého a italského jazyka a výuka probíhá buď skupinovou nebo individuální formou v různých stupních pokročilosti. Každý zájemce musí vybraný jazykový kurz nejprve konzultovat se svým nadřízeným a až po jeho souhlasu ho může absolvovat. Před zahájením jazykové výuky však musí zaměstnanec napsat rozřazovací test a na základě jeho výsledků je následně zařazen do určité skupiny. Částka, kterou se pracovníci podílejí na platbě kurzu, je určena způsobem výuky - za skupinovou výuku platí 300Kč za měsíc, za výuku individuální 800Kč měsíčně a tyto částky jim jsou na základě dohody odečítány z mezd.

Kurzy počítačových znalostí

Nárok na tento benefit mají zaměstnanci ode dne nástupu do zaměstnání. Jedná se o kurzy rozšiřující znalosti v práci s programy MS Office Word, Excel a Powerpoint nebo kurzy zaměřující se na práci s podnikovým systémem Lotus Notes, kde se zaměstnanci dozví informace o nejčastěji používaných a nejdůležitějších aplikacích tohoto systému. Konkrétní kurz, kterého se chce pracovník zúčastnit, musí odpovídat jeho pracovnímu místu a nejdříve ho musí zaměstnanec konzultovat se svým přímým nadřízeným, teprve po udělení jeho souhlasu ho může absolvovat.

Školení řidičů

Na tento benefit mají nárok zaměstnanci ode dne nástupu do zaměstnání a je určen pro zaměstnance, kteří potřebují k výkonu své práce využívat osobní automobil. Školení řidičů může pracovník absolvovat po konzultaci a následném schválení jeho přímým nadřízeným. Pracovníci na školení získají nové a důležité informace týkající se provozu na pozemních komunikacích, což přispívá k jejich bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (podnikový zdroj, 2011c).

6 NÁVRHY ŘEŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Na základě informací získaných z internetových zdrojů pojišťovny, podnikových zdrojů, řízených rozhovorů s pracovníky oddělení lidských zdrojů a vzdělávání a dle výsledků provedeného dotazníkového šetření lze řízení výkonnosti pracovníků i motivační strategii podniku zhodnotit jako velmi dobře propracované. Stejně tak samotnou motivovanost zaměstnanců k práci lze považovat za poměrně vysokou. I přesto jsou však v kapitole 6.2 navrženy určité změny a inovace, které by mohly vést k ještě většímu zlepšení této situace.

6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník, který je součástí přílohy B obsahuje celkem 24 otázek. Úvodní 4 otázky jsou uzavřené a zaměřují se na identifikaci respondenta- pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a také jeho délku zaměstnání v Generali. Dalších 15 otázek, tj. otázky č. 5 - 19, je též uzavřených a nabízí respondentům možnost výběru z 5 variant odpovědí dle míry jejich souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Otázky č. 20 a 21 jsou otevřené a dotazovaní na ně mohou odpovídat dle svého mínění, otázka č. 22 je tzv. výčtová s uvedením pořadí, která respondentům nabízí výčet faktorů a žádá je o seřazení a očíslování faktorů dle míry jejich motivace k vyšším pracovním výkonům. Otázka č. 23 je polootevřená, respondentům nabízí 2 alternativy odpovědí a jejich případné zdůvodnění volby dané odpovědi. Poslední otázka je otevřená, čili na ni dotazovaní zaměstnanci mohou odpovídat dle svých vlastních názorů a mínění na hodnocení pracovních výkonů a motivaci v pojišťovně. Též mohou dle svého uvážení navrhnout, jaké změny v oblasti zaměstnaneckých výhod by přivítali. Dotazník byl rozdělán 50 respondentům a vyplnilo ho 46 zaměstnanců, čili jeho návratnost je 92%.

Z uvedených 46 respondentů je 61% žen a 39% mužů. Nejvíce dotazovaných- 37% tvoří zaměstnanci ve věku 29 - 39 let, 28% je ve věku 18 - 28 let, dále 20% je věkové kategorie 40 - 50 let, 13% respondentů je ve věku 51 - 61 let a nejméně početná věková skupina je zastoupena pouze 1 osobou starší 62 let. Co se vzdělanosti

dotazovaných zaměstnanců týče, 63% má nejvyšší dosažené středoškolské vzdělání s maturitou, 24% disponuje vysokoškolským vzděláním, 13% má vyšší odborné vzdělání a pouze základním či středním vzděláním bez maturity nedisponuje nikdo. Z celkového počtu respondentů jich 35% pracuje v pojišťovně 5 - 9 let, 30% je zaměstnáno 2 - 4 roky, 26% dotazovaných pracuje v Generali 10 i více let a nových zaměstnanců, kteří jsou zde zaměstnáni max. 1 rok je 9%. Přehledná identifikační struktura zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření je zobrazena v tabulce 2.

Tab. 2: **Identifikační struktura respondentů dotazníkového šetření**

		Počet	Procenta
Pohlaví	žena	28	61%
	muž	18	39%
Věk	18 - 28 let	13	28%
	29 - 39 let	17	37%
	40 - 50 let	9	20%
	51 - 61 let	6	13%
	62 let a více	1	2%
Vzdělání	středoškolské vzdělání s maturitou	29	63%
	vyšší odborné vzdělání	6	13%
	vysokoškolské vzdělání	11	24%
Délka zaměstnání v Generali	0 - 1 rok	4	9%
	2 - 4 roky	9	19%
	5 - 9 let	21	46%
	10 let a více	12	26%

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky většiny otázek lze považovat převážně za uspokojivé. Celkem 98% respondentů uvedlo, že pracují v bezpečném a příjemném pracovním prostředí, které jim pojišťovna poskytuje a 92% udržuje se svými spolupracovníky dobré vztahy, což přispívá k celkové integritě pracovního kolektivu a lepší spolupráci při plnění zadaných pracovních úkolů. Jak již bylo řečeno, Generali též jako jednu z forem motivace nabízí svým zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kterou využívá 65% z respondentů, ovšem

22% této výhodné nabídky spíše nevyužívá, 13% o tuto možnost vůbec nejeví zájem. Pozitivní výsledky nabízí též otázka týkající se toho, zda pracovníky jejich práce baví a uspokojuje a 52% respondentů s tím spíše souhlasilo, 30% souhlasilo určitě. Stejně tak, vyjma 3 osob, jsou všichni přesvědčeni o užitečnosti své práce. Co se povýšení na lepší pracovní místo týče, tak zhruba polovina pracovníků toto absolvovala a zhruba polovina ještě ne, avšak 57% dotazovaných po povýšení na vyšší pracovní pozici touží, 30% povýšit nechce a zbylých 13% zatím neví.

Bohužel ne úplně uspokojivé jsou výsledky otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení jejich pracovního výkonu, protože 41% s ním spokojeno není. Jak ukázaly názory respondentů uvedené v poslední otevřené otázce, pracovníkům se zdá, že hodnocení probíhá v dlouhých časových úsecích, a proto není měření a hodnocení pracovní výkonnosti tolik efektivní. Z tohoto důvodu by měl být pojišťovně navržen systém častějšího, např. čtvrtletního hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců.

S výší základní mzdy je 43% respondentů určitě spokojeno, 20% je spíše spokojeno stejně tak i spíše nespokojeno a určitě nespokojeno je s výší své mzdy 6% zaměstnanců. Přibližně 63% dotazovaných je spokojeno i s finančními prémie a bonusy, které odpovídají jejich pracovním výkonům, avšak 17% pracovníků si myslí, že jejich prémie a bonusy s pracovními výkony příliš nekorrespondují. Jak již bylo uvedeno, pojišťovna se své zaměstnance snaží motivovat i pořádáním různých soutěží, jejichž výherci mohou získat zajímavé finanční i nefinanční ceny, ovšem více jak polovina zaměstnanců se těchto soutěží nezúčastňuje, pouze 32% se jich rádo účastní. Oproti tomu ale většina dotazovaných využívá nabízených zaměstnaneckých výhod, 28% pracovníků je určitě využívá, 52% je spíše využívá, jen 5 osob nabídky benefitů spíše nevyužívá. I přesto, že zájemců o firemní benefity je mnoho, tak s jejich nabídkou úplně spokojeni nejsou. Přesně polovina respondentů považuje nabídku zaměstnaneckých výhod za dostatečnou, ovšem 33% nikoli, též 24% dotazovaných není spokojeno s informovaností o těchto benefitech.

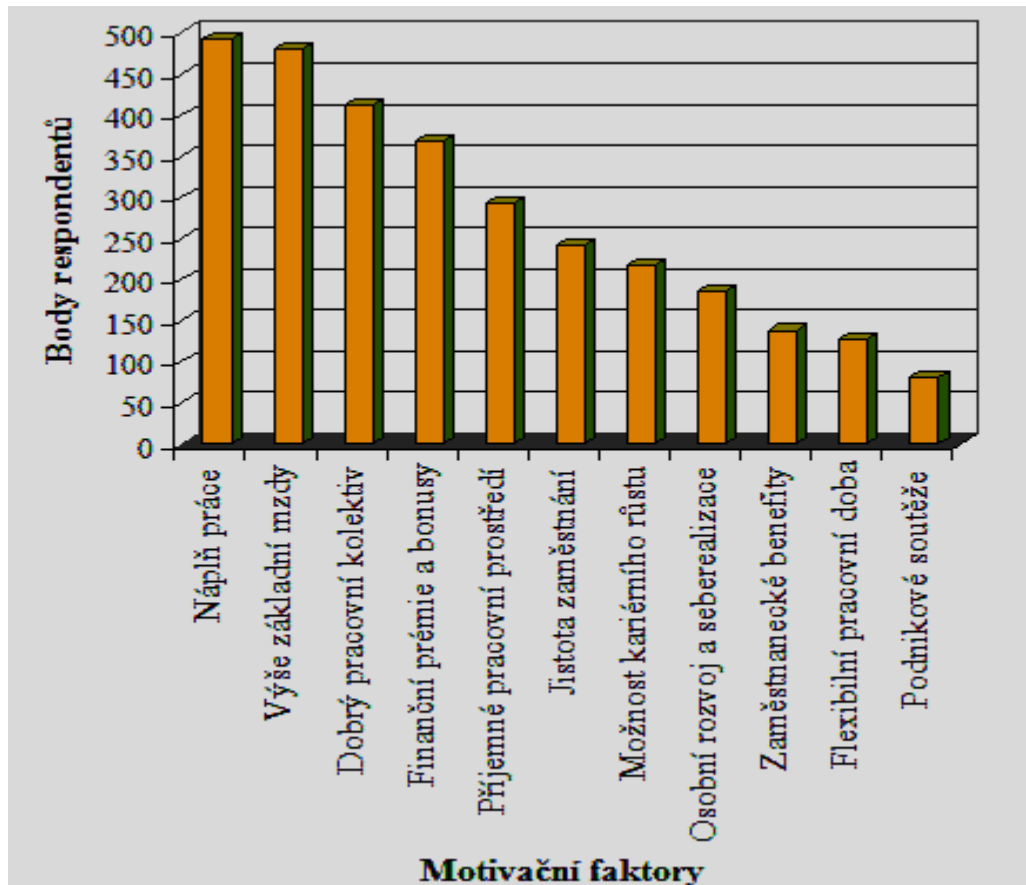
Dle vyhodnocení otázky týkající se flexibilního systému zaměstnaneckých výhod by 48% zaměstnanců přivítalo možnost tzv. cafeteria systému, při němž by si mohli vybírat benefity individuálně dle jejich aktuálních potřeb a zájmů. 22% dotazovaných se

k této možnosti nevyjádřilo a zvolilo odpověď „nevím“, což by se dalo odůvodnit tím, že tento systém blíže neznají, a proto nemohli adekvátně odpovědět zda souhlasí či nikoli. Dle necelé poloviny souhlasných odpovědí by však cafeteria systém měl být navržen jako možné zlepšení v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Odpovědi na otázku týkající se toho, jaké zaměstnanecké výhody dotazovaní zaměstnanci využívají, byly velice pestré a byly v nich obsaženy všechny aktuálně nabízené výhody obsažené v aktuálním Programu benefitů Pojišťovny Generali a.s. na rok 2011. Každý respondent využívá min. 2 firemních benefitů, avšak průměrný počet využívaných benefitů všech dotazovaných je v přepočtu přibližně 5 benefitů na 1 respondenta. Nejčastěji poptávanými zaměstnaneckými výhodami jsou následující: týden dovolené navíc, příspěvek na stravování, zaměstnanecká sazba, kultura, příspěvek na dětskou rekreaci, vysokoškolské studium a jazykové kurzy. Dle odpovědí na otázku č. 21 a závěrečnou otevřenou otázku by většina respondentů přivítala především zavedení firemního benefitu v podobě příspěvku na dovolenou a příspěvku na městskou hromadnou dopravu.

V otázce č. 22 měli respondenti seřadit a očíslovat jednotlivé faktory dle toho, jak je motivují k vyšším pracovním výkonům. Na 1. místo měli uvést faktor, který je nejvíce motivuje, naopak na poslední 11. místo měli napsat faktor, který je motivuje nejméně. Tato otázka byla vyhodnocena tak, že faktorům na 1. místě bylo přiděleno 11 bodů až po faktory na posledním místě, kterým byl udělen pouze 1 bod. Celkové pořadí faktorů dle jejich důležitosti bylo tedy určeno součtem přidělených bodů a výsledky otázky zobrazuje graf 1.

Graf 1: Jaké faktory zaměstnance nejvíce motivují k vyšším pracovním výkonům



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitějším faktorem, který zaměstnance nejvíce motivuje je náplň jejich práce, která je zřejmě baví a uspokojuje, což je velmi pozitivní fakt, protože inspirující práce přispívá k rozvoji jejich pracovních schopností. Téměř stejně důležitým faktorem ovlivňujícím pracovní motivaci je výše základní mzdy, neboť stálý finanční příjem zajišťuje pocit bezpečí každého z nás. Velmi silnou motivační sílu má též dobrý pracovní kolektiv a kladné vztahy mezi zaměstnanci, k čemuž bezesporu přispívají různé firemní akce či teambuilding, který pojišťovna svým pracovníkům zajišťuje, aby mohli společně strávit čas i mimo pracovní prostředí. Dalšími faktory, které poměrně značně ovlivňují motivaci zaměstnanců k práci jsou finanční prémie a bonusy, jež představují jistou odměnu za velmi dobře vykonanou práci a uspokojují tak jejich potřebu uznání a ocenění. Na pracovní motivaci má silný vliv též příjemné prostředí, ve

kterém zaměstnanci pracují, protože pokud se v něm cítí dobře a mají vhodné podmínky k práci, tak se na své úkoly mohou lépe soustředit a podávat tak lepší výkony. Překvapivě o něco méně dotazované motivuje jistota zaměstnání, což je dáno pravděpodobně tím, že se jedná o poměrně vzdělanou a kvalifikovanou skupinu respondentů, kteří se ztráty svého zaměstnání neobávají a pokud by o svou pracovní pozici přeci jen přišli, jistě by se na trhu práce se svou kvalifikací prosadili. Stejně tak možnost kariérního růstu či rozvoj a seberealizace nejsou pro dotazované zaměstnance silnými motivátory, protože zhruba polovina z nich již jistého zřejmě uspokojivého lepšího pracovního místa dosáhla a 30% respondentů po povýšení ani netouží, možná z toho důvodu, že jsou s jejich současnou pracovní pozicí velmi spokojeni a nechtějí ji měnit. Ani zaměstnanecké výhody nemají na pracovní motivaci silný vliv, což může být způsobeno několika důvody. I přesto, že benefitů využívá většina dotazovaných, mohou je považovat za samozřejmé a tudíž si jich tolik neváží. Jiným důvodem může být skutečnost, že přibližně třetina respondentů považuje nabídku firemních výhod za nedostatečnou. Druhým faktorem, který pracovníky nejméně motivuje je možnost flexibilní pracovní doby, kterou moc podniků nenabízí, ovšem je možné, že ti pracovníci, jež pružné pracovní doby využívají ji berou jako samozřejmost a těm, kteří ji nevyužívají tento systém nevyhovuje, a proto pro ně nemá téměř žádnou motivační sílu. Na posledním místě, co se vlivu na pracovní motivaci týče, skončily podnikové soutěže, do kterých se více jak polovina respondentů vůbec nezapojuje a ti co se soutěží pořádaných pojišťovnou účastní, je zřejmě berou za příjemné zpestření při své práci nikoli jako stimul ke své vyšší pracovní výkonnosti.

Otázka č. 23 se zaměřila naopak na faktory, které zaměstnance demotivují a bylo zjištěno, že 82% si existenci takovýchto faktorů vůbec nepřipouští, což je velice potěšující výsledek. Zbýlých 8 respondentů uvedlo mezi demotivační faktory např. občasnou nevšímavost nadřízeného ke snaze něco zlepšit, 1 respondent uvedl, že má s nadřízeným dokonce špatný vztah, dalšími faktory bylo občasné stanovení nejasných úkolů či dokonce nedostatek pracovních úkolů. Celkové podrobné vyhodnocení dotazníkového šetření je součástí přílohy C.

6.2 Návrhy řešení

6.2.1 Změna systému hodnocení pracovního výkonu

V současné době dochází v Generali k hodnocení pracovního výkonu každého zaměstnance pravidelně 1x za půl roku a k měření pracovního výkonu a hodnocení potřeb rozvoje zaměstnanců jsou využívány metody Lean a 360⁰ zpětná vazba. Avšak dle výsledků dotazníkového šetření 41% respondentů tento systém hodnocení nevyhovuje, protože považují intervaly mezi jednotlivými hodnoceními za hodně dlouhé, což je pro ně nevyhovující, protože nevědí, zda plní zadané úkoly správně a dostatečně kvalitně. Jelikož je pro efektivní řízení pracovního výkonu nutná neustálá komunikace, tudíž i častější hodnocení zaměstnanců, které napomáhá předcházet problémům souvisejícím s pracovním výkonem, je pojišťovně navržen systém hodnocení pracovních výkonů v kratších časových intervalech, a to ve lhůtě 3 měsíců. O této změně budou veřejně informováni všichni zaměstnanci Generali.

Hodnocení bude probíhat formou hodnotícího rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, který by měl vůči pracovníkovi vystupovat především v roli poradce. Každý pracovník bude o konání hodnotícího rozhovoru informován oddělením lidských zdrojů a vzdělávání minimálně 14 dní předem, aby se na něj mohl řádně připravit. Hodnotící rozhovor bude spočívat v posouzení pracovního výkonu zaměstnance za předešlé čtvrtletní období a bude zaměřen především na:

- dosažení cílů a splnění úkolů
- pracovní chování a jednání zaměstnance
- pracovní podmínky
- stanovení budoucích cílů

Na začátku hodnotícího pohovoru si zaměstnanec a jeho přímý nadřízený vyjasní cíl a své představy a očekávání. Nadřízený seznámí pracovníka s průběhem hodnotícího pohovoru a s tzv. hodnotícím formulářem, který je rozdělen na 4 již zmíněné tématické části. Formulář bude též obsahovat jméno a příjmení hodnotitele (přímého nadřízeného) a jeho identifikační údaje, jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance a jeho

identifikační údaje, datum konání hodnotícího pohovoru a po vyplnění formuláře ho oba účastníci vlastnoručně podepíší. Dále bude následovat sebehodnocení zaměstnance, který se v hodnotícím formuláři písemně vyjádří ke splnění či nesplnění zadaných úkolů a plánovaných cílů. U jednotlivých cílů uvede konkrétní výsledky a vyjádří se k případným okolnostem, které výsledek ovlivnily. Následně nadřízený porovná své hodnocení a představy s hodnocením a představami zaměstnance, doplní informace vyplněné pracovníkem ve formuláři svým komentářem a ve vzájemné diskusi si objasní případné nesrovnalosti či problémy, kterým by se měl pracovník při plnění pracovních povinností v budoucnu vyhnout, aby se mohl více zaměřit na kvalitní výkon své práce.

Dalším bodem hodnotícího rozhovoru je pracovní chování a jednání zaměstnance, kdy do další části formuláře nadřízený uvede informace s tímto tématem spojené, např. dodržování pracovní kázně zaměstnance, jeho ochota ke spolupráci, vztahy ke spolupracovníkům, klientům a dalším osobám, s nimiž přichází do styku, pracovní iniciativu apod. a pracovník může hodnocení nadřízeného následně doplnit svým komentářem.

Ve třetí části formuláře, která bude zaměřená na pracovní podmínky, bude mít zaměstnanec možnost vyjádřit své připomínky k organizaci práce, používaným pracovním postupům, pracovnímu prostředí, vztahům na pracovišti atd. Pokud budou tyto připomínky kritické či inspirativní, nadřízený na ně opět písemně zareaguje.

Důležitým krokem hodnotícího pohovoru bude stanovení cílů pro další období a nutných opatření pro jejich dosažení. V poslední části formuláře tedy hodnocený pracovník dle dohody s nadřízeným uvede své jasně definované, obtížné, avšak dosažitelné cíle pro následující čtvrtletí a u jednotlivých cílů rozepíše opatření, která bude třeba realizovat pro jejich splnění. V závěru hodnotícího rozhovoru nadřízený i zaměstnanec shrnou, do jaké míry splnilo hodnocení jejich očekávání a oba podepíší vyplněný hodnotící formulář, který nadřízený předá oddělení lidských zdrojů a vzdělávání k dalšímu zpracování. Oddělení výsledky hodnocení zpracuje a v případě identifikace potřeby rozvoje znalostí a dovedností daného pracovníka mu doporučí absolvování konkrétního vzdělávacího kurzu, který zlepší jeho způsobilost k úspěšnému vykonávání pracovních úkolů a povede tak k jeho vyššímu pracovnímu výkonu. Pokud oddělení lidských zdrojů a vzdělávání vyhodnotí hodnotící formulář zaměstnance

kladně, odmění ho určitou finanční či nefinanční odměnou, která má silnou vazbu na odvedený výkon. Tím zvýší úsilí pracovníka o plnění úkolů a bude ho motivovat k lepším výsledkům a zvýšení jeho pracovního výkonu

6.2.2 Změna systému zaměstnaneckých výhod

Návrh spočívá ve změně poskytování firemních benefitů, a to v zavedení flexibilního systému zaměstnaneckých výhod, tzv. Cafeteria systému, který by dle výsledků dotazníkového šetření přivítala téměř polovina oslovených pracovníků. Právě díky tomuto systému budou mít zaměstnanci možnost vybrat si dle přiděleného počtu bodů pouze ty benefity, o které mají aktuálně zájem. Tím, že budou mít pracovníci svobodnou volbu při výběru odměn, mělo by dojít k dosažení vyššího stupně uspokojení jejich potřeb a představ, čili i vyšší spokojenosti, což se též promítne do zvýšení jejich loajality, výkonnosti i kvality práce.

První fází týkající se zavedení systému Cafeteria bude vytvoření tzv. katalogu zaměstnaneckých výhod. V katalogu budou jednotlivé firemní benefity blíže specifikovány a bude u nich zveřejněn počet bodů potřebný pro jejich získání. Každému pracovníkovi budou přidělovány:

- **fixní body** – jejich počet bude závislý na jeho pracovní pozici a délky zaměstnání v pojišťovně
- **prémiové body** – jejich výše bude záviset na výsledcích pravidelných čtvrtletních hodnocení jeho pracovního výkonu
- **další body** – pokud budou mít zaměstnanci zájem o získání dalších bodů potřebných na dosažení nadstandardních výhod, mohou je hradit srážkou ze své základní mzdy

Vyhodnocení dotazníkového šetření ukázalo, že pracovníci využívají všechny aktuálně nabízené zaměstnanecké výhody poskytované pojišťovnou, a proto budoucí katalog výhod bude obsahovat stejné benefity jako dosud, konkrétně tedy: Týden dovolené navíc, Placené volno na promoci, Náhradu mzdy při dlouhodobé nemoci, Příspěvek na stravování, Zaměstnaneckou sazbu na pojištění osob, majetku a

motorových vozidel, benefit Kultura, Věkové jubileum - 50 let, Půjčku na řešení bytové situace zaměstnance, Příspěvek při uzavření sňatku, Příspěvek při narození dítěte, Příspěvek na dětskou rekreaci, benefit Odborné semináře České asociace pojišťoven, Vysokoškolské studium, Jazykové kurzy, Kurzy počítačových znalostí a Školení řidičů.

Nově bude nabídka zaměstnaneckých výhod, která bude součástí katalogu výhod, obohacena o 2 benefity zvané Příspěvek na dovolenou a Příspěvek na městskou hromadnou dopravu (MHD), jejichž zavedení by dle výsledků provedeného dotazníkového šetření přivítala většina dotazovaných zaměstnanců pojišťovny. Níže jsou tyto nové firemní benefity blíže specifikovány:

Příspěvek na MHD

Na tento příspěvek budou mít nárok ti zaměstnanci, kteří se dopravují do místa výkonu své práce pomocí prostředků městské hromadné dopravy a na základě předložených dokladů prokáží koupi čtvrtletních, půlročních či ročních kuponů MHD pro jejich osobu. Výše finančního příspěvku bude představovat určité procento z ceny zakoupeného kuponu a bude se odvíjet od počtu bodů potřebných pro jejich získání.

Příspěvek na dovolenou

Na tento příspěvek budou mít nárok zaměstnanci, jejichž hrubý příjem za rok nepřesahuje 300 000Kč, stejně jako je tomu u příspěvku na dětskou rekreaci. Výše příspěvku na dovolenou bude v částkách 2 000Kč, 3500Kč a 5000Kč dle počtu bodů potřebných pro jejich získání a bude poskytován na základě předložení peněžního dokladu (složenky, faktury, aj.) o zaplacení dovolené (zájezdu, ubytování, apod.) na jméno konkrétní osoby.

Nabídku zaměstnaneckých výhod je důležité přizpůsobit přáním pracovníků tak, aby umožňovala uspokojit poptávku co nejširšího spektra potřeb zaměstnanců a také je nezbytné ji každý rok inovovat dle jejich aktuálních potřeb a požadavků. Celý Cafeteria systém bude fungovat přes interní webové stránky, tzv. intranet, Generali, kde bude zveřejněn nejen on-line katalog zaměstnaneckých výhod, ale též se zde každý zaměstnanec dozví aktuální bodový stav svého účtu. V on-line katalogu si bude moci

zaměstnanec za své body vybrat a objednat benefity podobně jako je tomu v klasických internetových obchodech.

7 PŘÍNOSY NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

Účelem návrhů řešení v oblasti pracovní výkonnosti a motivace zaměstnanců Generali je dosažení přínosů vedoucích ke zlepšení stávající situace podniku. Návrhy spočívající ve změně systému hodnocení pracovního výkonu, neboli ve zkrácení intervalů mezi jednotlivými hodnoceními z původních 6 měsíců na 3 měsíce, a změně systému zaměstnaneckých výhod, konkrétně v zavedení tzv. Cafeteria systému a obohacení stávající nabídky firemních benefitů o příspěvek na městskou hromadnou dopravu a příspěvek na dovolenou, budou pro pojišťovnu přínosné zejména z důvodu zvýšení pracovních výkonů a výkonnosti zaměstnanců a také zvýšení pracovní motivace i celkové spokojenosti zaměstnanců a celé organizace. Konkrétní přínosy jsou blíže specifikovány v následujících podkapitolách.

7.1 Zvýšení pracovních výkonů a výkonnosti zaměstnanců

Nejzásadnějším přínosem navrhovaných řešení bude bezesporu zvýšení pracovních výkonů a výkonnosti pracovníků, což bude pro pojišťovnu velmi efektivní. Tento přínos zajistí jednak změna v systému pravidelného hodnocení pracovního výkonu spočívající ve zkrácení časového intervalu mezi jednotlivými hodnoceními na 3 měsíce, díky které bude udržována vysoká úroveň pracovní výkonnosti. Častější hodnocení zaměstnanců a jejich pracovních výkonů případně pomůže předejít problémům týkajících se pracovních výkonů či odhalit vzniklé problémy, které se tak začnou včas řešit. Na základě čtvrtletního hodnocení pracovník zjistí, zda plní zadané pracovní úkoly a cíle správně a dostatečně, zda je jeho práce efektivní a případně dostane návrhy a doporučení, jak nejen kvalitu odváděné práce, ale i svůj celkový pracovní výkon zvýšit. Tím, že oddělení lidských zdrojů a vzdělávání výsledky hodnocení uvedené v hodnotícím formuláři zpracuje a v případě identifikace potřeby rozvoje znalostí a dovedností danému pracovníkovi poskytne možnost absolvování konkrétního vzdělávacího kurzu, dojde nejen ke zlepšení jeho způsobilosti k úspěšnému vykonávání pracovních úkolů, ale i ke zvyšování jeho pracovního výkonu. V případě, že

oddělení lidských zdrojů a vzdělávání vyhodnotí hodnotící formulář zaměstnance kladně, získá pracovník odměnu, která má silnou vazbu na odvedený výkon. Tím se zvýší úsilí pracovníka o plnění dalších pracovních úkolů a dojde tak ke zvýšení jeho pracovního výkonu i výkonnosti.

Stejně tak zavedením flexibilního systému poskytování zaměstnaneckých výhod, díky kterému budou mít pracovníci svobodnou volbu při výběru odměn, o které mají zájem, dojde k uspokojení vyššího stupně jejich potřeb, vyšší spokojenosti, a tím pádem i ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti, kvality práce a loajality vůči celé organizaci. Též možnost získávání prémiových bodů, jejichž výše se bude odvíjet od výsledků pravidelných čtvrtletních hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, bude jedince motivovat k podávání ještě lepších pracovních výkonů, aby získali co nejvíce bodů a mohli si vybrat co nejlepší benefit.

7.2 Zvýšení pracovní motivace

Neméně důležitým přínosem navrhovaných změn je zvýšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti, protože oba návrhy řešení byly navrženy především na základě názorů a přání dotazovaných pracovníků. Pokud zaměstnanci uvidí podporu a případnou realizaci jejich návrhů, dojde k jejich spokojenosti, budou vůči podniku loajálnější, protože uvidí, že si Generali jejich názorů a nápadů cení, a budou tak více motivováni k práci a dosahování podnikových cílů, což přispěje k vyšší spokojenosti celé organizace.

Zavedením systému čtvrtletního hodnocení pracovních výkonů zaměstnanci častěji zjistí, zda vykonávají zadané úkoly správně a kvalitně, dozví se stav svých skutečných výkonů vzhledem k plánovaným cílům a tím, že jim je poskytována zpětná vazba týkající se jejich pracovního výkonu, budou více a častěji motivováni k dalšímu plnění zadaných úkolů a stanovených cílů. Pracovníky též více motivuje stanovení obtížných, avšak dosažitelných cílů, na kterých se se svým nadřízeným na hodnotícím pohovoru dohodnou. Pokud oddělení lidských zdrojů na základě výsledků hodnotícího formuláře identifikuje potřebu zaměstnance absolvovat konkrétní vzdělávací program,

poskytne tak jedinci možnost dalšího rozvoje jeho znalostí a dovedností, což daného pracovníka též více motivuje k lepšímu plnění svých pracovních povinností. Zaměstnanci jsou též více motivováni k práci, pokud jsou upozorněni na vazbu mezi výkonem a odměnou, tedy pokud je jejich pracovní výkon vyhodnocen kladně, jsou odměněni určitou finanční či nefinanční odměnou, čímž se zvýší jejich úsilí o plnění úkolů a budou motivováni k ještě lepším pracovním výsledkům.

Jak již bylo řečeno, i zavedení systému Cafeteria, díky němuž budou mít zaměstnanci svobodnou volbu při výběru požadovaných firemních benefitů, přispěje k jejich vyšší motivovanosti a spokojenosti. Tím, že bude katalog výhod obsahovat benefity, o které mají pracovníci dle výsledků dotazníkového šetření zájem, mělo by dojít k uspokojení poptávky širokého spektra pracovníků a tím pádem i k jejich spokojenosti. Obohacení současné nabídky firemních výhod o příspěvek na MHD a na dovolenou jistě povede ke spokojenosti většiny pracovníků a jejich vyšší pracovní motivaci, protože mnoho z nich by dle vyhodnoceného dotazníku právě tyto 2 benefity nejvíce přivítalo. Díky přidělování prémiových bodů dle výsledků pravidelných hodnocení jejich pracovního výkonu, budou pracovníci ještě více motivováni k lepším pracovním výsledkům, protože budou chtít získat co nejvíce bodů potřebných k získání lepších zaměstnaneckých výhod.

8 ZÁVĚR

Diplomová práce sestávající ze dvou stěžejních částí - teoretické a praktické, se zabývala problematikou řízení výkonnosti pracovníků a pracovní motivací. Cílem teoretické části, neboli literární rešerše, bylo na základě studia odborných dokumentů specifikovat řízení pracovního výkonu a blíže charakterizovat motivování a demotivování pracovníků, motivační proces včetně motivačního programu a definovat základní nejvlivnější teorie motivace. Klíčovým cílem praktické části bylo aplikovat zjištěné odborné poznatky na konkrétní organizaci - Pojišťovnu Generali a.s. vytvořit návrhy a inovace vedoucí ke zlepšení stávajícího systému řízení pracovní výkonnosti a motivace pracovníků v tomto podniku a určit jejich přínosy pro zaměstnance i celou pojišťovnu.

Na základě studia podnikových dokumentů, řízených rozhovorů s pracovníky oddělení lidských zdrojů a vzdělávání a především dle výsledků provedeného dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 46 zaměstnanců Pojišťovny Generali a.s., lze řízení výkonnosti pracovníků i motivační strategii podniku zhodnotit jako velice dobře propracované a motivovanost zaměstnanců k práci lze považovat za poměrně vysokou. I přesto je však pojišťovně navrženo několik návrhů řešení, které by mohly vést k ještě většímu zlepšení současné situace.

Návrhy řešení vycházejí především z názorů a potřeb pracovníků Pojišťovny Generali a.s., protože byly vytvořeny na základě vyhodnoceného dotazníku. První návrh spočívá ve změně systému hodnocení pracovního výkonu, neboli ve zkrácení intervalů mezi jednotlivými hodnoceními z původních 6 měsíců na 3 měsíce, což povede k efektivnějšímu řízení pracovního výkonu. Druhým návrhem je změna systému zaměstnaneckých výhod, konkrétně zavedení flexibilního poskytování benefitů, tzv. Cafeteria systému, a obohacení stávající nabídky firemních benefitů o příspěvek na městskou hromadnou dopravu a příspěvek na dovolenou. Navržené změny by pro pojišťovnu byly velmi přínosné, protože by vedly zejména ke zvýšení pracovních výkonů a výkonnosti zaměstnanců a také zvýšení pracovní motivace i celkové spokojenosti zaměstnanců i podniku.

Závěrem lze říci, že kromě zjištěných nepatrných nedostatků si Generali svých zaměstnanců velice váží a považuje je za jedinečný a výjimečný faktor, kterému věnuje značnou pozornost. Je si vědoma, že právě zaměstnanci jsou jejím klíčovým bohatstvím a nejvíce přispívají k plnění podnikových cílů a dosahování konkurenční výhody v náročném podnikatelském prostředí, a proto řízení pracovní výkonnosti i pracovní motivaci věnuje mimořádnou pozornost.

9 SEZNAM LITERATURY

Tištěné dokumenty:

- ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-868-5100-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership*. 2. vydání. Derby: Saxon Graphics Ltd, 2009. ISBN 978-0-7494-5417-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. vydání. Praha: PEF ČZU, 2009. ISBN 978-80-213-0695-0.
- KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- RŮŽIČKA, Jiří; DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: VŠE, 1994. ISBN 80-7079-626-X.
- MAJEROVÁ, Věra; MAJER, Emerich. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství – část II*. Praha: ČZU v Praze, 2007. ISBN 978-80-213-1698-0.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

- UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické dokumenty:

- (Generali, 2011a). *Oficiální stránky Pojišťovny Generali a.s. O Generali* [online]. c2009-2012. [cit. 2011-12-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.generali.cz/stranky/o-generali/>>.
- (Generali, 2011b). *Oficiální stránky Pojišťovny Generali a.s. Historie Generali v ČR* [online]. c2009-2012. [cit. 2011-12-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.generali.cz/stranky/o-generali/skupina-generali/historie-generali-v-cr/>>.
- (Generali, 2011c). *Oficiální stránky Pojišťovny Generali a.s. Firemní kultura* [online]. c2009-2012. [cit. 2011-12-30]. Dostupné z WWW: <[http://generali.jobs.cz/firemni-kultura.html?brand=g2&exportRCM=4554801&trackingBrand=www.generali.cz&rps=186&ep=/](http://generali.jobs.cz/firemni-kultura.html?brand=g2&exportRCM=4554801&trackingBrand=www.generali.cz&rps=186&ep=/>)>.

Podnikové informační zdroje:

- (podnikový zdroj, 2011a). *Výroční zpráva za rok 2010*. Praha: Generali Pojišťovna a.s., 2011.
- (podnikový zdroj, 2011b). *Etický kodex skupiny Generali*. Praha: Generali Pojišťovna a.s., 2011.
- (podnikový zdroj, 2011c). *Motivační program pro zaměstnance Generali Pojišťovna a.s. 2011*. Praha: Generali Pojišťovna a.s., 2011.

10 PŘÍLOHY

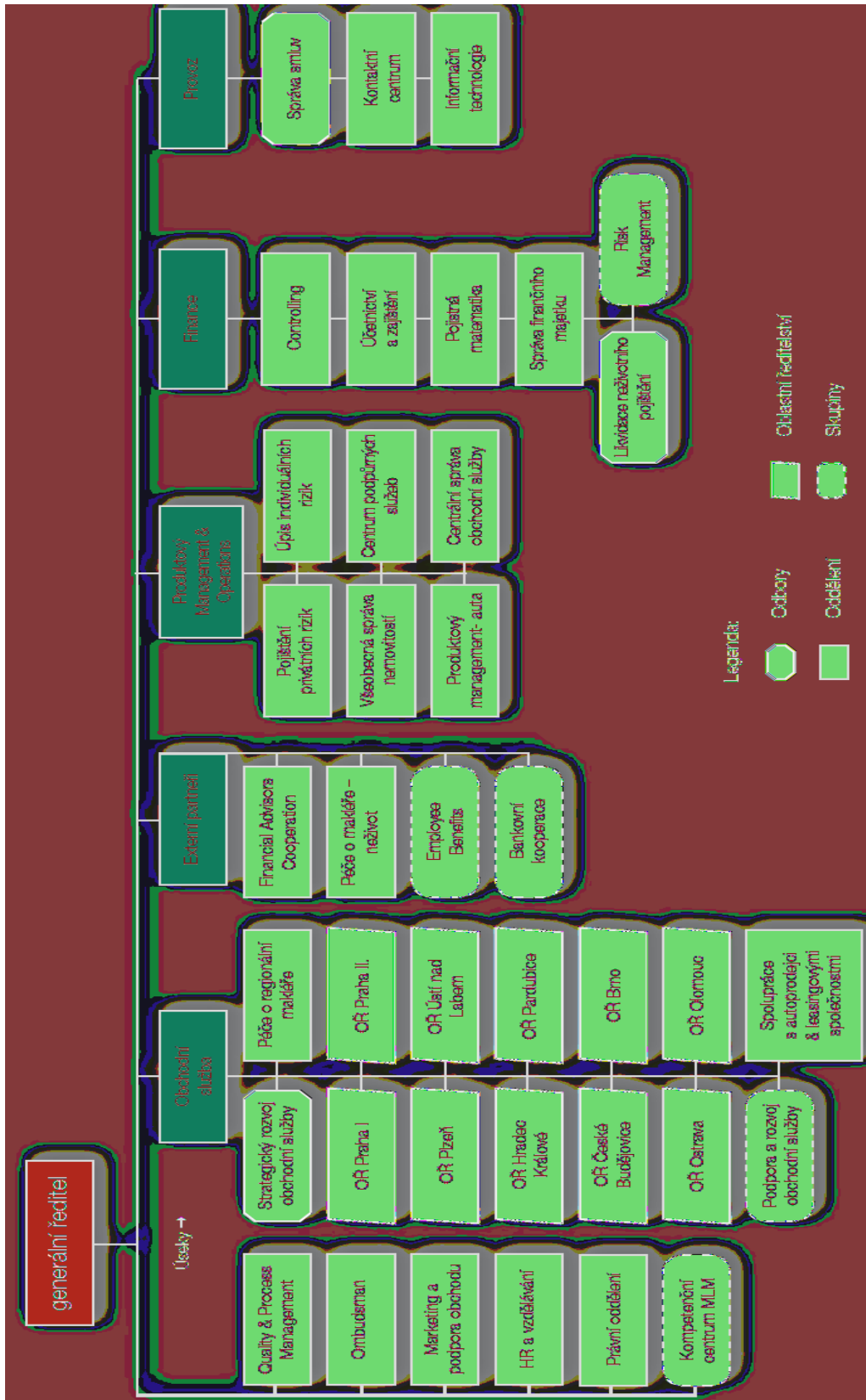
Seznam příloh:

Příloha A – Organizační struktura Pojišťovny Generali a.s.

Příloha B – Dotazník

Příloha C – Výsledky dotazníkového šetření

Příloha A - Organizační struktura Pojišťovny Generali a.s.



Zaškrtněte odpovídající políčko křížkem X dle toho, jak ne/souhlasíte s daným tvrzením.

5) Pracuji v bezpečném a příjemném pracovním prostředí

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

6) Mám dobré vztahy se svými spolupracovníky

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

7) Využívám možnosti flexibilní pracovní doby

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

8) Má práce mě baví a uspokojuje

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

9) Jsem přesvědčen/a o užitečnosti mé práce

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

10) Po dobu svého zaměstnání v Generali jsem povýšil/a na lepší pracovní pozici

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

11) Toužím po povýšení na vyšší pracovní pozici

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

12) Jsem spokojen/a se systémem hodnocení mého pracovního výkonu

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

13) Jsem spokojen/a s výší své základní mzdy

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

14) Finanční prémie a bonusy odpovídají mému pracovnímu výkonu

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

15) Rád/a se zúčastňuji podnikových soutěží

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

16) Využívám nabízené zaměstnanecké výhody (benefity)

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

17) Považuji nabídku zaměstnaneckých výhod za dostatečnou

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

18) Jsem spokojen/a s informovaností o zaměstnaneckých výhodách

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

19) Přivítal/a bych možnost flexibilního systému zaměstnaneckých výhod (tzv.

cafeteria), kdy bych si mohl/a vybrat individuálně benefity, o které mám zájem

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

Vypište prosím.

20) Jaké zaměstnanecké výhody využíváte?

.....
.....
.....
.....

21) Jaké další zaměstnanecké výhody byste přivítal/a?

.....
.....
.....
.....

Seřadte a očísľujte níže uvedené faktory od 1 do 11.

22) Jak Vás tyto faktory motivují k vyšším pracovním výkonům?

(1= nejvíce mě motivuje, 11= nejméně mě motivuje)

- Příjemné pracovní prostředí
- Jistota zaměstnání
- Výše základní mzdy
- Dobrý pracovní kolektiv
- Možnost flexibilní pracovní doby
- Podnikové soutěže
- Finanční prémie a bonusy
- Možnost kariérního růstu
- Zaměstnanecké výhody (benefity)
- Náplň práce
- Osobní rozvoj a seberealizace

Zaškrtněte odpovídající políčko křížkem X a případně zdůvodněte Vaší volbu.

23) Existují nějaké faktory, které Vás jako zaměstnance naopak demotivují?

ano

ne

Pokud ano, jaké?

.....

Napište prosím alespoň stručně Vaší odpověď.

24) Jaký je Váš názor na hodnocení pracovních výkonů a motivaci zaměstnanců v Generali a.s.? Jaké změny v systému zaměstnaneckých výhod byste přivítali?

.....

.....

.....

.....

Ještě jednou Vám velice děkuji za čas strávený vyplňováním dotazníku!

Příloha C - Výsledky dotazníkového šetření

Otázka	Odpověď	Počet	Procenta
1	žena	28	61%
	muž	18	39%
2	18 - 28 let	13	28%
	29 - 39 let	17	37%
	40 - 50 let	9	20%
	51 - 61 let	6	13%
	62 let a více	1	2%
3	základní vzdělání	0	0%
	středoškolské vzdělání bez maturity	0	0%
	středoškolské vzdělání s maturitou	29	63%
	vyšší odborné vzdělání	6	13%
	vysokoškolské vzdělání	11	24%
4	0 - 1 rok	4	9%
	2 - 4 roky	9	19%
	5 - 9 let	21	46%
	10 let a více	12	26%
5	určitě ano	27	59%
	spíše ano	18	39%
	spíše ne	1	2%
	určitě ne	0	0%
	nevím	0	0%
6	určitě ano	16	35%
	spíše ano	26	57%
	spíše ne	3	6%
	určitě ne	0	0%
	nevím	1	2%
7	určitě ano	8	17%
	spíše ano	22	48%
	spíše ne	10	22%
	určitě ne	6	13%
	nevím	0	0%

8	určitě ano	14	30%
	spíše ano	24	52%
	spíše ne	3	7%
	určitě ne	0	0%
	nevím	5	11%
9	určitě ano	32	70%
	spíše ano	11	24%
	spíše ne	2	4%
	určitě ne	0	0%
	nevím	1	2%
10	určitě ano	13	28%
	spíše ano	9	20%
	spíše ne	3	6%
	určitě ne	21	46%
	nevím	0	0%
11	určitě ano	8	18%
	spíše ano	18	39%
	spíše ne	7	15%
	určitě ne	7	15%
	nevím	6	13%
12	určitě ano	8	18%
	spíše ano	10	22%
	spíše ne	14	30%
	určitě ne	5	11%
	nevím	9	19%
13	určitě ano	20	43%
	spíše ano	9	20%
	spíše ne	9	20%
	určitě ne	3	6%
	nevím	5	11%
14	určitě ano	12	26%
	spíše ano	17	37%
	spíše ne	6	13%
	určitě ne	2	4%
	nevím	9	20%

15	určitě ano	5	11%
	spíše ano	9	20%
	spíše ne	17	37%
	určitě ne	8	17%
	nevím	7	15%
16	určitě ano	13	28%
	spíše ano	24	52%
	spíše ne	5	11%
	určitě ne	0	0%
	nevím	4	9%
17	určitě ano	8	17%
	spíše ano	15	33%
	spíše ne	10	22%
	určitě ne	5	11%
	nevím	8	17%
18	určitě ano	16	35%
	spíše ano	15	33%
	spíše ne	9	20%
	určitě ne	2	4%
	nevím	4	8%
19	určitě ano	12	26%
	spíše ano	14	31%
	spíše ne	8	17%
	určitě ne	2	4%
	nevím	10	22%
20	viz. kap. 6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření		
21	viz. kap. 6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření		
22	viz. níže „Vyhodnocení otázky č. 22“		
23	ano	8	18%
	ne	38	82%
24	viz. kap. 6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření		

Vyhodnocení otázky č. 22 (1. místo= 11bodů, 2. místo= 10bodů, ..., 11. místo= 1bod)		
Faktor	Body	Pořadí
Příjemné pracovní prostředí	293	5.
Jistota zaměstnání	241	6.
Výše základní mzdy	481	2.
Dobry pracovní kolektiv	412	3.
Možnost flexibilní pracovní doby	126	10.
Podnikové soutěže	81	11.
Finanční prémie a bonusy	369	4.
Možnost kariérního růstu	217	7.
Zaměstnanecké výhody (benefity)	138	9.
Náplň práce	492	1.
Osobní rozvoj a seberealizace	186	8.