

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2011 – 2013**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Patrik Nauš

**Využití stimulačních prvků pro zvýšení motivace zaměstnanců
k dosažení požadovaného cíle**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Martina Tothová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)
2011-2013

DIPLOMA THESIS

Bc. Patrik Nauš

Application of Stimulative Elements to Improve Performance
Motivation of Employees to Meet Established Targets

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Martina Tothová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18. 2. 2011

Patrik Nauš

Poděkování

Chtěl bych poděkovat své vedoucí práce Mgr. Martině Tothové za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá problematikou využití stimulačních prvků k ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců. Vytvoření ideálních pracovních podmínek je jedním ze základních předpokladů, který může podstatně ovlivnit motivovanost zaměstnanců. Jedním z možných opatření v tomto směru jsou vhodné pracovní nástroje umožňující zaměstnancům dosažení požadované výkonnosti a kvality. V teoretické části je zpracován obecný přehled stimulačních prostředků, vztah stimulace a motivace, jejich aplikace a případná rizika. Praktická část se zabývá konkrétním opatřením, které vedlo k ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců v České pojišťovně a.s. v oblasti likvidace pojistných událostí škod na motorových vozidlech.

Klíčové pojmy

Česká pojišťovna, likvidátor, motivace, odměňování, podpůrná aplikace, pracovní motivace, směřování, spokojenost, stimulace, vedoucí týmu, zaměstnanci

Annotation

The main focus of the thesis lies in issues of application of stimulating elements to improve employees' motivation. One of the main prerequisites to significantly motivate employees is creation of ideal working conditions. Suitable work tools that allow employees to reach desired performance and quality are one of such measures in this regard. The theoretical part introduces a general overview of stimulative measures, addresses the relation between stimulation and motivation, their application and possible risks. The practical part looks into the problem of specific measure that influenced employees' motivation in Česká pojišťovna a.s. (Czech Insurance Company), namely motor vehicle loss adjustment department.

Key words

claims handler/negotiator/adjuster, employees, motivation, remuneration, routing, satisfaction, stimulation, support applications, team leader, work motivation

OBSAH

OBSAH	7
1. ÚVOD	8
2. CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	10
2.1. Cíl práce	10
2.2. Metodika práce.....	11
3. TEORETICKÁ ČÁST	14
3.1. Úvod do problematiky	14
3.2. Vymezení pojmu motivace	15
3.3. Teorie motivace.....	17
3.3.1. Vybrané teorie motivace pracovního jednání	18
3.4. Co motivace znamená a co se motivací mylně nazývá.....	22
3.5. Pracovní motivace.....	24
3.6. Stimulace a motivace	32
3.7. Rozdíl mezi stimulací a motivací.....	33
4. PRAKTICKÁ ČÁST.....	43
4.1. Popis organizace	43
4.2. Likvidace škod motorových vozidel.....	43
4.2.1. Účastníci procesu likvidace	45
4.3. Současný stav	47
4.3.1. Problematika směřování klientů	47
4.3.2. Náklady na finanční stimulaci směřování.....	48
4.3.3. Podpůrný systém SSČP.....	49
4.3.4. Nedostatky systému SSČP a její důsledky.....	52
4.3.5. Snižující se motivace likvidátorů	55
4.4. SWOT analýza	59
4.4.1. Finanční analýza navrhovaných variant.....	62
4.5. Podpůrný systém PRM.....	64
4.6. Pilotní provoz	72
4.6.1. Vyhodnocení pilotu.....	73
4.7. Konečné rozhodnutí a vize do budoucna.....	78
5. ZÁVĚR	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	81
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

1. ÚVOD

Pracovní motivace zaměstnanců, možnosti jejího ovlivňování pomocí stimulačních prvků, správné načasování nezbytných úprav nebo změn a v neposlední řadě i finanční nákladovost těchto opatření, to všechno jsou v dnešní době klíčové oblasti, které dobrý manažer nesmí nikdy podcenit. V dnešní době jsou na zaměstnance kladeny vysoké požadavky, stále větší a větší tlak je na efektivitu jejich činností, výkon a samozřejmě kvalitu odvedené práce. Předpokladem toho všeho je dobře motivovaný zaměstnanec, který má pro požadované výsledky vytvořeny adekvátní pracovní podmínky.

V České pojišťovně a.s. pracuji dvacátým rokem, za tuto dobu jsem prošel řadou pracovních pozic od prvotních, ryze administrativních přes samostatně odborně zaměřené, následně role vedoucího týmu až po tu současnou, kdy jsem již čtvrtým rokem v pozici ředitele odboru likvidace pojištění motorových vozidel. Jednou z mnoha pracovních povinností každého manažera v této pozici, je aktivně se zabývat problematikou ovlivňování pracovní motivace svých zaměstnanců tak, aby vykazované pracovní výsledky odpovídaly zadaným cílům od vedení společnosti. Po celou dobu mého profesního růstu jsem problematiku pracovních podmínek vnímal jako jednu z klíčových oblastí motivace úměrně pohledu odpovídajícímu aktuálně zastávané pozici. Řadový zaměstnanec většinou dokáže přesně vydefinovat, co vše by od zaměstnavatele očekával poskytnout k vytvoření dobrých pracovních podmínek nebo k usnadnění svojí pracovní činnosti, ale málokdy zvažuje nákladovost jeho požadavků a celkové dopady pro firmu. Moje současná pozice však vyžaduje zabývat se i touto oblastí nákladů a celkových finančních dopadů navrhovaných opatření pro firmu.

Na základě vyhodnocení aktuálních výsledků jsme zjistili, že i přes nastavený motivační systém nedosahujeme v konkrétní oblasti likvidace škod motorových vozidel požadovaných hodnot včetně zaznamenání začínajícího klesajícího trendu ve spokojenosti s naší službou od klientů. Jedním z důvodů tohoto stavu byla omezená funkcionality provozního počítačového systému, který již plně neodpovídal současným požadavkům. Bylo nutné vyhodnotit situaci, navrhnout řešení, zvážit rizika a rozhodnout se pro změnu.

Dobré pracovní podmínky jsou jedním z předpokladů pro získání spokojeného zaměstnance. Zaměstnanecká spokojenost má pozitivní vliv k ovlivnění pracovní

motivace jednotlivce, a pokud má jakákoli firma dobře motivované pracovníky, má předpoklady být úspěšná, mít spokojené klienty. Tato rovnice platí v jakékoli oblasti podnikání, v pojišťovnictví pak obzvláště.

Jsme si vědomi, že zákaznická přízeň není samozřejmost, jak tomu bylo v dobách minulých, kdy jsme díky administrativně monopolnímu postavení na trhu byli nominovaným leaderem trhu a měli tak garantován 100% tržní podíl bez hrozby konkurence. V současném období tržní konkurence je však spokojený klient předpokladem úspěchu, určitě ne zárukou, ale důležitou podmínkou pro vstup na bitevní pole s konkurencí. Bezpochybně nejdůležitějším úkolem každého pojistitele je zajištění poskytování korektních služeb svým klientům, kteří se dostanou do svízelné životní situace a očekávají rychlou a odbornou pomoc. Abychom zajistili tuto klientem očekávanou službu, je nezbytné mít na pozici likvidátora erudovaného odborníka, který má od zaměstnavatele vytvořeny dobré pracovní podmínky. V podnikání zvaném pojišťovnictví je pro zákazníka, našeho klienta, likvidace škod odrazem celé firmy. Při likvidaci pojistné události klient pojišťovnu hodnotí podle toho nejtvrďšího měřítka, kterým není nic jiného než jeho očekávání. V dnešní době není pro klienty při výběru konkrétního pojistitele rozhodující pouze cena jím poskytovaných produktů. Čím dál tím více je klienty vnímána právě úroveň a kvalita poskytovaných služeb.

2. CÍLE A METODIKA PRÁCE

2.1. Cíl práce

Práce se zabývá problematikou možnosti ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců České pojišťovny a.s. pomocí stimulačních prvků, konkrétně změnou pracovních nástrojů v podobě nového softwaru. Samotná změna vyžadovala hloubkovou analýzu současného stavu, pojmenování problémové oblasti, ale i možného vývoje do budoucnosti. Hlavním cílem této práce je navýšení pracovní motivace zaměstnanců v úseku likvidace škod na motorových vozidlech a tím zvýšení objemu spolupráce s našimi smluvními partnery. Pomocí metody komparace porovnám navrhované varianty řešení současného stavu, kdy jednou z variant je částečná modifikace motivačního systému a druhou je změna pracovních nástrojů v podobě nového softwaru, který zaměstnanci ke své každodenní činnosti využívají. Stimulace pracovníků znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování jejich pracovní motivace.

Vedlejšími cíly jsou navýšení klientské spokojenosti s poskytovanou službou České pojišťovny, pozitivní ovlivnění celkových nákladů na pojistná plnění, zvýšení kvality odváděné práce likvidátorů, snížení jejich aktuální chybovosti při zpracovávání pojistných událostí jak v administrativní tak technické oblasti. Tyto nepřesnosti a pochybení mají za následek zbytečné komplikace a nepříznivě ovlivňují výsledek celého procesu.

Vytvoření adekvátních pracovních podmínek pro likvidátory pojistných událostí k zajištění požadovaných přínosů je pro management firmy důležitou oblastí, která nesmí být podceňována. Proces likvidace škod je pro zaměstnance svým způsobem unikátní. Každá pojistná událost je trochu jiná a to nejen díky rozsahu vzniklého poškození, ale především díky osobě klienta, jeho očekávání. Likvidátor musí být schopen rychle vyhodnotit danou situaci, rozhodnout se a zvolit správný postup. Je nezbytné, aby takový pracovník měl vytvořeny odpovídající pracovní podmínky, které posilují jeho pracovní motivaci. Každá pracovní pozice, která po zaměstnanci vyžaduje rozhodování a převzetí odpovědnosti za toto rozhodování je citlivá právě na podmínky dané zaměstnavatelem. Motivovaný zaměstnanec, který má pro svoji práci vytvořeny adekvátní pracovní podmínky, je klíčem k úspěchu každé společnosti. Naopak frustrace

z neodpovídajících pracovních podmínek může vést k celkové demotivaci zaměstnanců vedoucí k nárůstu chybovosti a tím špatně provedené práci, kdy způsobené škody, v našem případě v podobě odchozích klientů ke konkurenci, mohou být i nevratné. Každý vedoucí pracovník či manažer, by tuto problematiku neměl podceňovat. Samotná modifikace nebo úplná změna pracovních nástrojů, postupů a procesů je však složitou oblastí a úkolem každého manažera je zvážit všechna rizika i finanční dopady konkrétních opatření. Jedná se o velmi citlivou oblast ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy provedené změny pozitivně či negativně ovlivní práci všem účastníkům tohoto procesu. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem mě uvedené téma zaujalo natolik, že jsem si ho zvolil pro svoji diplomovou práci.

2.2. Metodika práce

Existuje řada analýz, které lze využít pro získání podkladů nezbytných při rozhodování. SWOT analýza patří v současné době mezi jednu z nejpreferovanějších možných postupů systematického a přehledného zachycení poznatků o objektu analýzy. Proti obvyklým analytickým metodám představuje tato analýza vyvážený pohled na minulost a současnost (ex post) a pohled na budoucnost (ex ante) analyzovaného objektu. Svým specifickým uspořádáním do čtyř kvadrantů - silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení - dobře vyhovuje charakteru úvah, které nezbytně potřebujeme vést při formulování strategií budoucího chování respektive cílevědomého ovlivňování dalšího následného vývoje objektu analýzy.

Obrázek č. 1: SWOT analýza.

Strong points - silné stránky	Weak points – slabé stránky
Opportunities – příležitosti	Threats - hrozby

Zdroj: ČASTORÁL, Z.: *Základy moderního managementu*, Univerzita Jana Amose Komenského, Praha 2009. s. 115.

Díky této metodě lze poměrně přehledně provádět zpětné korekce jednotlivých identifikovaných jevů (procesů, skutečností) včetně jejich případné záměny do jiných kvadrantů, vyžadují-li si to měnící se pohledy na budoucí vývoj objektu analýzy. Je možné ve stejně přehledné struktuře, v jaké je provedena analýza, formulovat vize

usměrnění budoucího vývoje analyzovaného objektu, spočívající ve formulování odpovědí zejména na tyto základní otázky:

- jak zachovat respektive rozvíjet jeho silné stránky
- jak odstraňovat respektive eliminovat jeho slabé stránky
- které z budoucích příležitostí lze využít pro jeho další rozvoj a jak je využít
- jakými cestami (prostředky, postupy) bude čeleno jeho očekáváním

Pro nezbytnou prvotní orientaci v této problematice jsem k navrhovaným opatřením provedl právě SWOT analýzu srovnání základních rozdílů obou variant, pojmenování možných rizik včetně návrhu eventuelních opatření k jejich minimalizaci.

Další metodikou měření, kterou jsem použil ke zjištění pracovní motivace zaměstnanců a spokojenosti klientů s našimi službami, je metodologie NPS (Note promotion score). Autor tohoto originálního způsobu měření klientské spokojenosti Fred Reichheld se ve své knize *The Ultimate Question*¹ domnívá, že našel právě onen zázračný lék. Podle jeho názoru je odpověď na otázku „Jak pravděpodobné je, že nás doporučíte přátelům nebo kolegům?“ to nejpodstatnější, co od svých zákazníků potřebují firmy vědět. Předpoklad pro NPS je jednoduchost sama. Odpovědi na otázku o pravděpodobnosti jsou hodnoceny na stupnici od nuly do deseti, kdy 0 znamená nejmenší pravděpodobnost klientova doporučení a 10 naopak největší pravděpodobnost tohoto doporučení. Odpovědi se následně uspořádají do následujících skupin:

- Zákazníci s odpověďmi 9-10 jsou označeni „Propagátoři“
- Zákazníci s odpověďmi 7-8 jsou označeni „Neutrální nebo Pasivní“
- Zákazníci s odpověďmi 0-6 jsou označeni „Kritici“

Teorie NPS tvrdí, že „Propagátoři“ jsou spokojení a loajální zákazníci, kteří budou pokračovat v nákupech od firmy, a s velkou pravděpodobností navrhnou přátelům a známým své doporučení. „Neutrální“ jsou v podstatě spokojeni, ale obecně nenadšení zákazníci, kteří nemají zvláštní motivaci nabídnout ať už pozitivní nebo negativní doporučení. „Kritici“ jsou skupinou nespokojených zákazníků, pravděpodobně hledají alternativy a předpokládá se, že se nebojí, a možná jsou dokonce dychtiví se o svou zkušenost s ostatními podělit.

¹ REICHHELD, F.: The ultimate question, Harvard Business Press, 1. edition, 2006. s. 31.

Pokud toto hodnocení použijeme k externímu pohledu klientů, pak v podstatě vyjadřuje, do jaké míry může firma očekávat, že zákazník na základě svých zkušeností půjde a zjevně bude hodnocenou společností nebo její produkty doporučovat ostatním. „Selský rozum“ nám říká, že pokud velké procento všech zákazníků vykazuje tendenci bez váhání doporučit danou společnost nebo její produkt, společnosti zažívá rozmach. V dnešním náročném světě obchodu a služeb je schopnost zmobilizovat síly pomocí jednoho způsobu měření lákavá pro každého řídicího pracovníka. Tato metodika se dá využít i pro interní potřeby společnosti například právě pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, pracovními nástroji, které mají k dispozici pro svoji práci, motivačním systémem obecně apod. Při interním použití lze z měření snadno vyhodnotit, ve které oblasti může firma očekávat zárodek závažného problému, kterým je narůstající nespokojenost zaměstnanců s určitou oblastí ovlivňující jejich každodenní pracovní činnost. Mezi atraktivní aspekty NPS patří jeho již zmíněná jednoduchost, snadná pochopitelnost a poměrně snadné rozšíření po celé organizaci.

3. TEORETICKÁ ČÁST

3.1. Úvod do problematiky

Lidský potenciál je jedním z nejdůležitějších faktorů určujících výkonnost organizace, a proto je potřeba věnovat mu náležitou pozornost. Zaměstnanci mohou disponovat nezbytnými schopnostmi, ale nemusí podávat požadovaný výkon, jestliže nemají chuť a vůli pracovat. Důležitými prvky k zajištění výkonu zaměstnanců jsou proto správná motivace a adekvátní pracovní podmínky. Právě motivace by měla zabezpečit, že zaměstnanci budou chtít pracovat a podávat co nejlepší výkony ne proto, že se to od nich požaduje, ale proto, že to sami chtějí. Ve vedení zaměstnanců se ale bohužel častěji setkáváme spíše s demotivací v pracovním procesu než s účinnou motivací. Kvalitní motivaci práce přináší zaměstnancům nejen zajištění existenčních potřeb, ale i radost a vnitřní uspokojení a naopak.

Motivace k pracovnímu výkonu zaměstnanců se dá managementem ovlivnit řadou stimulačních technik a prostředků. „*Stimulační techniky využívají manažeři k motivování lidí, k jejich účelnému vedení ke směřovanému cíli a jeho úspěšnému dosažení, a to určitým způsobem chování k zaměstnanci. Stimulační prostředky jsou hmotné a nehmotné odměny a výhody. Stimulační techniky jsou syntetické a analytické metody používané manažery při motivování lidí a zlepšování výkonnosti zaměstnanců.*“² Jednou z důležitých objektivních determinant ovlivňující pracovní činnosti zaměstnanců jsou i podmínky, které zaměstnavatel pro výkon činnosti vytváří. Kvalitní pracovní nástroje, správná organizace práce a dobře nastavený motivační systém jsou pro zaměstnavatele základními předpoklady pro spokojené zaměstnance. Vladimír Provazník a kol. ve své učebnici uvádí, že „*Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. To předpokládá, že každý manažer (řídící pracovník) bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát.*“³

² TOOTH, Daniel. Personální management. 2. vydání. Praha: Galileo, 2011. s. 475.

³ PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 2001. s. 204.

3.2. Vymezení pojmu motivace

Termín motivace je v současné době jedním z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností i s jeho osobností. Každé cílevědomé jednání člověka, je jednáním motivovaným. Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka. Jedná se o systematickou činnost, cílově orientované chování, souhrn pohnutek chování jednotlivce vycházejících z jeho potřeb. Princip motivování jednoduše vysvětluje ve své knize D. Kamp, kde uvádí, že „*Motivování jiných lidí prostě znamená vzít v úvahu to, co je pro ně důležité natolik, aby byli motivováni pro svou práci a přistupovali k ní s nadšením.*“⁴

Termín motivace lidského jednání odpovídá na otázky, čím bylo jednání určitého člověka vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno k dosažení určitého cíle (co chtěl člověk dosáhnout), proč se u určitého člověka projeví právě ty nebo ony podněty, které jeho jednání vyvolaly. Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli. Přitom tato aktivita může být objektivně pozitivní i negativní, může směřovat k určitému objektu, nebo také naopak se od něj odtahovat. Ke každé činnosti, kterou vykonává, má člověk vytvořený vztah a je nějak motivován. Projevuje se to v přístupu k úkolům a uskutečňovaným činnostem, kterými člověk v podstatě hodnotí své společenské a pracovní zařazení z hlediska osobních cílů, úrovně vlastních aspirací i sebehodnocení.

Pojem motivace je velmi široký. Zahrnuje takové pojmy, jako jsou snažení, chtění, aspirace, touha, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, tenze, potřeba, žádost, cíl apod. Jestliže je člověk k výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Nadměrná motivace ústí často v destrukci činnosti, takže výsledek je rovněž neuspokojivý. Naproti tomu přiměřená motivace směřuje k žádoucí úrovni výkonu. Motivace pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko.⁵

⁴ KAMP, D.: Manažer 21. století. Praha: Grada Publishing, 2000. s. 164.

⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 201.

Nakonečný⁶ chápe pojem motivace lidského chování jako vědecký termín, kterým se vysvětlují určitá fakta o lidském chování. *Především se vysvětluje to, že lidské chování je zacílené, má určitou intenzitu a určité trvání a vykazuje určitou variabilitu. Východiskem je pojetí člověka jako činné bytosti, jako aktivního subjektu, jehož činnost je regulována psychickými procesy poznávání, cítění a motivace. Prostřednictvím činnosti realizuje člověk tendenci k psychickému růstu neboli seberealizaci. Tato tendence vytváří rámec pro fungování motivace, která je jednou ze složek psychické regulace činnosti, podněcuje chování, udržuje růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu. Problematika motivace chování patří k nejsložitějším, ale také nejzávažnějším úkolům psychologie a její aplikace na kterýkoliv obor lidské činnosti je bez poznatků motivace nemožná. Jakákoliv psychologická pomoc člověku musí vycházet z poznatků o motivaci lidského chování. Motivy dávají chování člověka psychologický smysl. Problém motivace lidského chování je velmi komplexní a je klíčem k pochopení lidské psychiky, která dává lidským činům jejich individuální smysl.*⁷

Vysoké výkonnosti dosahují organizace a firmy především tam, kde lidé mají svou práci rádi, nechodí do ní se strachem a obavami, jsou správně motivováni. Tuto skutečnost lze z pozice zaměstnavatele cílevědomě ovlivňovat řadou způsobů, mezi které zajisté patří kvalita pracovních nástrojů nezbytných pro každodenní plnění úkolů. Jestliže mají zaměstnanci dobré pracovní zázemí, které jim umožňuje soustředit svoji energii plně na kvalitu odvedené práce, lépe se vypořádávají s plněním úkolů, kvalitněji řeší problémy a rádi spolupracují se svými kolegy. Úspěšné společnosti si tuto skutečnost uvědomují a usilují nejen o schopné lidi, rozvíjení jejich schopnosti, ale především jak je správně motivovat a pomáhat jim, aby co nejvíce svých schopností využívali a vytvářeli efektivní pracovní týmy. Poskytují jim různé možnosti dalšího rozvoje, příležitosti pro lepší uplatnění, vyšší úroveň odpovědnosti, motivace a uspokojení z práce. Motivovat zaměstnance znamená vyvolat u nich zájem a ochotu podílet se na plnění strategie a cílů organizace, firmy. Jedná se o sladění osobních zájmů s potřebami organizace a chuť rychle se přizpůsobovat měnícím se požadavkům trhu.

⁶NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. vyd. 1. Praha: Academia, 1996. s. 17.

⁷NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. vyd. 1. Praha: Academia, 1996. s. 5.

3.3. Teorie motivace

Teorie motivace zkoumá utváření a procesy motivace. Zabývá se především důvody, proč se lidé v pracovním procesu chovají právě určitým způsobem a proč vynakládají určité úsilí v konkrétních směrech.⁸ Součástí motivačních teorií je i popis jakými konkrétními prostředky a způsoby organizace přistupují k povzbuzení svých zaměstnanců, aby své úsilí zaměřili právě tím správným směrem. Existuje celá řada rozmanitých teorií, jejichž předmět představuje onu snahu o zobrazení průběhu motivace a v této spojitosti rovněž vykreslení vlivu na chování pracovníků. Autoři těchto tezí využívají především znalosti z oblasti psychologie a sociologie. V obecné rovině lze motivace rozčlenit do dvou stěžejních kategorií, a to z hlediska zkoumaného předmětu – první skupina je vázána na obsah, druhá pak na proces. Veškeré nejznámější teorie motivace tak můžeme v souladu s naznačeným odlišením pojmů motiv a motivace rozčlenit do dvou skupin⁹:

1. Teorie motivace vymezující typy a strukturu (obvykle hierarchizovanou) potřeb – například Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Alderferova teorie ERG nebo McClellandova teorie tří skupin potřeb. Vycházejí z poznatku, že základním předpokladem motivace je poznání, dosažené úrovně potřeb pracovníků, jejich pořadí a aktuálních priorit pro daný čas, území, skupinu lidí apod.
2. Teorie motivace zaměřené na analýzu a popis procesu motivace – například Vroomova expektační teorie, Adamsova teorie spravedlnosti, Lockeova a Lathamova teorie stanovování cílů. Zabývají se pracovní motivací, jako strategickou záležitostí personálního managementu, který je zaměřen na průběh motivačního procesu. Podstata jeho úsilí spočívá ve snaze odpovědět na otázky a doporučení k vyvolání, usměrňování a udržení motivovaného pracovního jednání.

O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. *Motivace také*

⁸ TOTH, D.: Personální management. 2. vydání. Praha: Galileo, 2011. s. 454.

⁹ TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. vyd. 1. Praha: Grada, 2004. s. 60.

přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost – k vytváření pozitivního klimatu podniku, je „konstrukčním prvkem“ tvorby organizační a řídicí kultury. Spojení pracovníka s firmou a jeho postoj k ní, podmíněný motivací, pocitem „splynutí“ s firemním klimatem lze v praxi dobře poznat už na maličkostech.¹⁰ Zvýšení motivace k výkonu je možné v řídicí praxi docílit využíváním řady podnětů stimulujících pracovní výkon. Náleží sem technická vybavenost práce, úroveň pracovního prostředí, pracovní doba a její režim, stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, mzdy a způsoby hodnocení a odměňování pracovníků, forma delegování pravomocí a odpovědnosti, možnosti postupu apod. Souhrn těchto činitelů představuje ve svých důsledcích pracovní uspokojení lidí.¹¹

3.3.1. Vybrané teorie motivace pracovního jednání

Úkolem, který prostupuje veškerou řídicí činností vedoucího (manažera), je ovlivňování motivace vedených pracovníků. Výkonnost člověka je totiž determinována nejen jeho pracovní způsobilostí (schopnostmi, dovednostmi), ale také jeho ochotou, tj. pracovní motivací. Otázky motivace lidského chování vůbec a pracovního jednání zvláště, patří (nejen v psychologii) zřejmě k nejzajímavějším, současně ale také k nejobtížněji zodpověditelným. Různé teoretické koncepce zpravidla postihují určitý aspekt motivace, který ovšem v různých situacích a za rozdílných okolností může mít odlišnou váhu. Společně všem těmto koncepcím je ale zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka.

„Teorie X“ a „teorie Y“ představuje spíše populární než vědeckou teorii. Její autor – Douglas McGregor přistupuje k otázkám motivace pracovního jednání na základě tzv. „zdravého rozumu“.¹² Podle „teorie X“ jsou lidé ve své většině nespolehliví, jednají iracionálně, nedá se jim důvěřovat a jsou dědičně líní. Proto potřebují být řízeni a stimulováni, a to jak finančními pohnutkami, tak hrozbami postihu. Pokud tento druh řízení chybí, budou se pracovníci snažit pouze o uspokojování svých vlastních potřeb a o dosahování pouze svých vlastních cílů, které jsou nutně protikladné vzhledem k potřebám a cílům zaměstnavatelské organizace. Naopak „teorie Y“ vyjadřuje skutečnost, že (pouze někteří) lidé hledají nezávislost, seberozvoj a tvořivou práci.

¹⁰ STÝBLO, J.: Personální management. Praha: Grada, 1993. s. 157.

¹¹ STÝBLO, J.: Personální management. Praha: Grada, 1993. s. 162.

¹² TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. vyd. 1. Praha: Grada, 2004. s. 57.

Dokáží dohlédnout dále než jen na bezprostřední horizont a jsou schopni se přizpůsobovat novým okolnostem. Jsou v podstatě morálními a odpovědnými jedinci, kteří budou usilovat o dobro pro svou zaměstnavatelskou organizaci, pokud jim to bude umožněno.¹³ Existuje však ještě Teorie Z, která říká, že nejúčinnější motivací je změna atmosféry organizace tak, aby byl oceňován přínos jednotlivců. Každá organizace, která nese odpovědnost za svůj vlastní osud, musí na motivaci pohlédnout z nové perspektivy. Tento současný trend se projevuje i v České pojišťovně a.s., kde se aktivně snažíme zapojovat řadové zaměstnance do pravidelných rozhovorů o možnostech jak aktuálně a čím konkrétně nejúčinněji ovlivňovat jejich pracovní nasazení. Vnímání názorů zaměstnanců a vytvoření onoho pocitu, že každý může přispět nápadem například ke změně určité fáze v procesu likvidace škod nebo jiným způsobem ovlivnit vylepšení pracovních podmínek pro ostatní, svým způsobem jednoznačně podporuje motivaci jedinců. Bez motivování lidí nelze ničeho dosáhnout.

Teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga a jeho spolupracovníků, též známá jako tzv. motivačně-hygienická, je založena na jednoduchém předpokladu, kdy každý člověk má dvě protikladné potřeby. První potřeba, vyhnout se bolesti a druhá potřeba psychického růstu. V 50. letech 20. století byl proveden výzkum na vzorku 200 zaměstnanců průmyslové třídy města Pittsburghu. Respondenti popisovali jednotlivá období, při kterých se v práci cítili výjimečně dobře nebo naopak hodně špatně včetně toho, jak jim tyto pocity dlouho vydržely. Výsledky výzkumu odhalily následující zjištění. Popisy období, které respondenti označili jako dobré, se týkaly nejčastěji obsahu jejich práce, povýšení, uznání, úspěchu, odpovědnosti a práce samotné. Horší období pak byly spojovány s okolnostmi samotné práce, jako je podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky¹⁴.

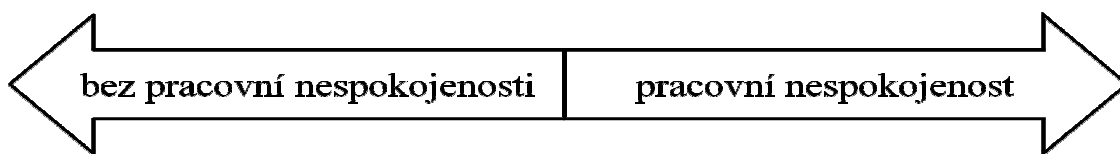
Herzberg se svým týmem tímto výzkumem zjistili, že na pracovní spokojenost zaměstnanců resp. na jejich pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny podmínek:

- Faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfiers, jsou faktory charakterizující pracovní podmínky (fyzické a sociální). Působí v dimenzi pracovní nespokojenost a pracovní ne-nespokojenost.

¹³ TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. vyd. 1. Praha: Grada, 2004. s. 57.

¹⁴ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 227.

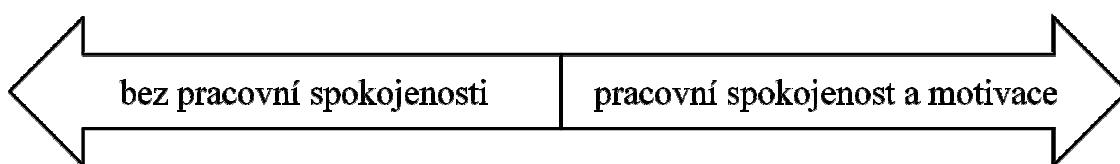
Obrázek č. 2: Působení hygienických faktorů.



Zdroj: Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, Management press, Praha 2007. s. 385.

- Faktory vnitřní, motivátory, tzv. satisfiers, jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu pracovnímu výkonu a úsilí. Působí v dimenzi pracovní nespokojenost a pracovní spokojenost, motivace.

Obrázek č. 3: Působení motivátorů.



Zdroj: Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, Management press, Praha 2007. s. 386.

Tabulka č. 1: Motivační a hygienické faktory.

faktory hygienické	faktory motivační
pracovní řády, směrnice	Výkon
technické vedení	Uznání
pracovní podmínky	práce samotná
vztahy k nadřízeným a spolupracovníkům	odpovědnost
osobní život	služební postup
výdělek	

Zdroj: Vlastní zpracování.

„Mají-li hygienické faktory podobu příznivou, vede to pouze k tomu, že pracovníci nepociťují pracovní nespokojenost. Na motivaci k práci však výraznější vliv nemají. Jsou-li však tyto faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají pracovní nespokojenost a zároveň mohou působit negativně na motivaci pracovního jednání zaměstnanců.“¹⁵

„Jsou-li tedy tyto vnitřní faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje

¹⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 2007. s. 385-386.

pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. Pracovník pociťuje vnitřní uspokojení z práce a toto uspokojení pozitivně ovlivňuje jeho pracovní motivaci.“¹⁶

Z výše uvedeného lze vyčíst, že pracovní spokojenost nemusí vždy automaticky znamenat růst pracovní motivace, ale delší období, po které se neprojevuje pracovní nespokojenost, je důležitou podmínkou jejího růstu. I přes kritiku Herzbergovy teorie s ohledem na metodu samotného výzkumu, kdy nedošlo k změření vztahu mezi spokojeností zaměstnance a jeho výkonu, a relativně malým vzorkem respondentů, má teorie dvoufaktorového modelu i v současné době úspěch. Je založena spíše na skutečném reálném životě než pouze na teoretických abstrakcích a je snadno srozumitelná. Zdůrazňuje pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů, čímž je v souladu s uznávanými myšlenkami Maslowa.

Uvedené teorie nejsou obecně platné, záleží vždy především na typu úkolů, který je zadáván a ke kterému má směřovat motivovaná činnost. Podstatný v těchto „populárních“ teoriích motivace je fakt, že zvýrazňují mnohotvárnosti lidského chování, jeho proměnlivost v čase, složitost jeho příčin a tedy nemožnost tvrdit o jakémkoli možném podnětu, že působí vždy a u každého člověka stejně. Společným znakem je však přímý vliv stimulačních prvků na ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců. Vytvoření dobrých pracovních podmínek zajišťujících optimální prostředí pro dosažení požadovaného výkonu patří bezesporu k podnětům plošným, postihujícím většinu zaměstnanců. Pokud chceme, aby účinek takovýchto navrhovaných opatření působil dlouhodobě, je třeba dobré přípravy, nepodcenění případných rizik, především pak stálé podněcování všech zaměstnanců včetně vedoucích pracovníků aby nestagnovali, měli zájem a přicházeli s novými nápady. Tato oblast je v České pojišťovně a.s. silně vnímána a osobně se snažím o to, aby motivace nebyla vždy spojována pouze s peněžní částkou. Pokud firmy orientují motivaci jen na funkci peněz, s velkou pravděpodobností vytvoří ve své skupině prostředí, kde skutečně peníze budou nejdůležitější a vztahy na pracovišti tomu budou odpovídat. Orientace tímto směrem je v dnešní době krátkozraká a má svá podstatná rizika.

¹⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 2007. s. 385-386.

3.4. Co motivace znamená a co se motivací mylně nazývá

Dřív, než se vydáme na cestu hledání motivace, měli bychom si být jisti tím, co je a co není motivace a motivování. Motivování není pouhé inspirování. Existuje spousta řečí o inspirujících, podnětných lídrech. Lídr může udělat dobře spoustu základních věcí, které budou motivovat lidi. Bude-li dělat tyto základní věci dostatečně dobře, může inspirovat lidi. Motivování není o tom dovednosti ovlivňovat, motivování je více o budování trvalého vztahu, vyžaduje více času a investic, ale dlouhodobě přináší dividendy. Motivace spojuje zájmy zaměstnanců a firmy. Není vůbec lehké dobře a účinně motivovat, protože je obtížné rozpoznat různorodě široké individuální spektrum potřeb zaměstnanců. Pro výsledný úspěch je to ale nezbytnost. Motivace se mění v průběhu času a také vlivem okolností. Zaměstnanci tráví v práci nejcennější čas svého života, osm a více nejsvěžejších hodin každého všedního dne. Pouze výjimečně za to očekávají jen peníze. Chtějí daleko víc, chtějí se cítit smysluplně a svobodně. Pro efektivní motivaci je, dle mého názoru, v současnosti pro firmy nutné najít tzv. „zlatou střední cestu“ a vhodným způsobem hmotnou a nehmotnou strategii motivace vůči svým zaměstnancům uplatňovat.¹⁷ Vhodná motivace příznivě ovlivňuje pracovní výkonnost, pokud neopomeneme využívat různé stimuly (nástroje), vedení lidí, odměny, ale hlavně neopomeneme oblast práce samotné. Pracovní podmínky a pracovní prostředí velmi napomáhá zaměstnancům dosahovat požadovaných výsledků.¹⁸ Bedrnová&Nový a kol. ve své publikaci uvádí, že dalším z faktorů ovlivňující výkon zaměstnance jsou právě „*vnější podmínky, za kterých pracuje – technické vybavení pracoviště, používané technologie*“.¹⁹ Umožnění zaměstnancům dosažení odpovídajícího výkonu formou adekvátních pracovních podmínek a nástrojů k tomu nezbytných do motivace rozhodně patří.

Ochota motivovat sebe i druhé pozitivně je snad nejaktuálnějším problémem motivace, má-li se stát podnikatelskou. Důležité je právě ono slůvko pozitivně. Prorazit krunýř negativních postojů – kritiky, výčitek, kárání a umět „otočit“ myšlení, to je dnes velmi potřebné. Protože skutečná motivace vychází z pozitivního ovlivňování. To je

¹⁷ TURECKIOVÁ, M. Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 20.

¹⁸ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 159.

¹⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 2007. s. 390.

také alfa a omega podnikatelské motivační strategie. Řešení této otázky nehledejme v oblasti „vysokých úvah“, ale v každodenní manažerské praxi. To, co lidi motivuje, není vždy opakem toho, co je demotivuje. Avšak tak úplně přímočaré a jednoduché to zase není. Manažer hraje tuto roli tím, že podporuje své podřízené, podněcuje je k vyššímu a lepšímu výkonu, snaží se v žádoucím směru měnit jejich „já“. K tomu může využít řady praktických řídicích situací.²⁰ Je však velmi důležité okořenit tuto snahu i o vnímání případných negativních pocitů zaměstnanců, nepodceňovat začínající projevy demotivace a umět učinit taková rozhodnutí, která budou v zaměstnancích vyvolávat pocit zájmu ze strany vedení a snahu jejich problémy konkrétně řešit. Motivace tak přinese podniku užitek v podobě spokojeného a výkonného personálu, který při práci najde uspokojení vlastních potřeb a zároveň bude přispívat k plnění cílů podniku. Motivace zajišťuje identifikaci zaměstnanců se svými pracovními úkoly, ztotožnění svých osobních cílů s cíli podnikovými a pozitivní vztah k podniku. Myslím si, že motivace zaměstnanců bývá často v současnosti ve firmách omezena pouze na finanční pobídky, cílové odměny a prémie. Hmotné ohodnocení má pro zaměstnance sice také stále velký význam, nemá však zpravidla velký dopad na skutečnou výkonovou motivaci včetně pracovního nasazení a je často brzy vnímáno jako samozřejmý nárok. Pokud je motivační systém podniku vystavěn pouze na hmotných pobídkách, není zpravidla příliš účinný. Potřeba uznání, respektu, smysluplné práce, ocenění druhými, perspektivy, možnosti rozvoje, kariérní postup a v neposlední řadě i dobré pracovní podmínky jsou také velmi silnými motivačními faktory pro naše zaměstnance.

Skutečnost, že lidem chybí motivace, nemusí být vždy důvodem ke vzniku složitým zásahům na úrovni psychologie. Až překvapivě často můžeme vidět, že příčiny demotivace jsou velmi jednoduché a jejich odstranění nevyžaduje žádné velké lidoznalectví. Motivace jako výsledek něčeho snažení se projevuje příznivou skutečností – harmonií zájmů jednotlivců a potřeb příslušného okolí. Pokud se to nepovede, neznamená to vždy, že dotyčný jedinec selhal na úrovni individuálního působení na dlouhodobý a aktuální stav duší svých blízkých. Poměrně často se například stává, že lidé nedělají to, co se od nich očekává, spíše proto, že jim to nikdo pořádně nevysvětlil, než aby k tomu cítili bytostný odpor, nechuť nebo lhostejnost. Potom je přirozenou,

²⁰ STÝBLO, J. Personální management. Praha: Grada, 1993. s. 169 s.

snadnější a levnější alternativou k motivaci poskytnutí relevantních informací o úkolu, jeho smyslu, žádoucím výsledku (a případně i žádoucím způsobu provedení) a poskytování relevantní zpětné vazby.

Lidé se setkávají během svého života s řadou nových poznatků a zkušeností, které hodnotí a přisuzují jim určitý význam a důležitost. Tento proces je dán poznáním, prožíváním dané zkušenosti a skutečnosti, proto také hodnoty neodrážejí jen objektivní stav a význam věcí a jevů, ale i subjektivní smysl. Posuzováním hodnot se ale nejde jen k subjektivnímu významu, ale i ku prospěchu širších společenských skupin nebo celé společnosti. Řadu hodnocení člověk přejímá od svého sociálního okolí a mnohdy jsou to velmi nekritická tvrzení. *Hodnoty se měnily i v průběhu vývoje lidské společnosti. Řada hodnot z dob minulých nám může přijít naprosto nesmyslná, ale pro naše předky byla srozumitelným definováním jejich současnosti. Každý jedinec si vytváří svou určitou hierarchii hodnot (svou osobní hodnotovou mapu), která je závislá na míře zkušeností, poznání světa atd. Z toho je patrné, že se tato hodnotová mapa může během života i několikrát dramaticky změnit nejen pod vlivem závažných životních událostí (nemoc, zaměstnání, peníze, partner apod.), ale i díky změně zájmů (určitý hodnotový prvek ztrácí svou přitažlivost).*²¹

3.5. Pracovní motivace

Motivace patří mezi pojmy, které se těší velké oblibě. Být sám dobře motivovaný a být schopen motivovat druhé, to se považuje za mimořádně lákavou záležitost, patrně i proto, že motivace je důležitým faktorem úspěšnosti. Podniky očekávají od lidí, kteří se u nich ucházejí o práci, že jsou vysoce motivovaní, aktivní a iniciativní. Za samozřejmou kvalifikaci a vlastnost řadových pracovníků se motivace považuje proto, že už jistou míru motivace v sobě mají. U vedoucích pracovníků se očekává nejen jejich vlastní vnitřní motivace, ale navíc i schopnost motivovat k práci ostatní, umět je pro ni přímo nadchnout. K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod,

²¹ HUBINKOVÁ, Z. Psychologie a sociologie ekonomického chování. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 53.

jako je odměňování, povyšování, pochvala, adekvátní podmínky k požadovanému výkonu atd. Člověk ve svém osobním i pracovním životě má mnoho potřeb. Aby tyto potřeby byly uspokojeny, je nezbytné zvolit vhodný prostředek k jejich dosažení. Cesta, kterou se každý z nás vydá, závisí tedy na našem odhodlání a především chuti ji podniknout. Musí mít nějaký smysl, cíl a řád.²²

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu. Představuje tedy zaměřování jeho aktivity ve směru ke stanovenému úkolu. Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah. To se projevuje v přístupu k jednotlivým pracovním úkolům, uskutečňovaným činnostem a v rozmanitých postojích pracovníka. Člověk je tedy vždy nějak motivován. Tato motivace může být objektivně pozitivní i negativní, to znamená, že může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu nebo také k jeho nesplnění nebo obcházení. Z jiného hlediska můžeme motivy, které působí na pracovní jednání člověka, členit na²³:

- a) Aktivní motivy: přímo podněcují pracovní výkon, např. motiv „být úspěšný“.
- b) Podporující motivy: vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů. Může to být např. motiv vytvářet přátelskou pohodu na pracovišti, která pomáhá při soustředění se na práci.
- c) Potlačující motivy: odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem. Může to být např. zájem člověka zúčastnit se rozhovoru nebo společenské zábavy se spolupracovníky místo plnění pracovního úkolu.

Motivaci můžeme definovat jako vůli k činu. Jde tedy o vnitřní pohnutky člověka, a každý člověk má několik motivačních zdrojů. Být motivován znamená pro zaměstnance především uspokojení z vlastní práce a pro zaměstnavatele se to projevívá v dobře odvedené práci. Motivaci lze také charakterizovat jako cílově orientované chování. Podle původního zjištění Herzberga a kol. existují dva typy motivace:

„Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit důležitosti práce), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a

²² PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 70.

²³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 199.

rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.

Vnější motivace – *to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritika.*²⁴

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu zvnějšku. Vedoucí pracovníci mají před sebou nelehký úkol a to vytvořit pro svoje zaměstnance takové podmínky, aby svoje pracovní problémy dokázali zvládnout a řešit, současně také zajistit, aby neustále usilovali o zlepšení své práce ve všech jejích oblastech a v neposlední řadě tím docílit, aby se tato snaha stala trvalou součástí práce jednotlivců i pracovních kolektivů. Efektivně motivovat zaměstnance je tedy mnohem složitější proces, než se nám může mnohdy zdát. Velmi často je proto mnohem jednodušší zaměstnance demotivovat.²⁵

Pokud se přikládá motivaci takový význam a tolik se o ní hovoří a píše, pak se musím zeptat, jsme snad nedostatečně motivováni? A máme snad nedostatečný talent pro motivování druhých? Často slyšíme v podnicích stížnosti, že spolupracovníci projevují příliš malou angažovanost, svoje zadané úkoly si pouze „odpracují“ bez chuti a zájmu, nesnaží se iniciativně udělat něco navíc. Z úst managementu pak zaznívá: „Potřebujeme motivovanější pracovní síly!“. Bohužel většinou ale zůstane jen u tohoto požadavku. A to i proto, že ne vždy se dostatečně přesně ví, co vůbec motivace je a jak funguje. Mnoho lidí se domnívá, že motivace je lidská vlastnost jako třeba spřívost, řemeslná zručnost nebo hudební nadání. Mělo by tedy platit, že někteří z nás, když se takhle dovednost rozdávala, dostali pořádnou porci, zatímco jiní přišli prostě poněkud zkrátka. A tak jsou někteří naši bližní přesvědčeni, že motivace je jednou provždy danou charakteristikou osobnosti a že se na tom také nedá nic měnit.²⁶

²⁴ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 161.

²⁵ PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 72.

²⁶ PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 70.

Zaměstnanci jsou živé lidské bytosti, které mají své přání a osobní cíle, a ty by se měla každá organizace snažit poznávat a pak je transformovat do motivačních faktorů, které se budou využívat v denní praxi. Motivace tak přinese podniku užitek v podobě spokojeného a výkonného personálu, který při práci najde uspokojení vlastních potřeb a zároveň bude přispívat k plnění cílů podniku. Motivace zajišťuje identifikaci zaměstnanců se svými pracovními úkoly a ztotožnění svých osobních cílů s cíli podnikovými a pozitivní vztah k podniku. Myslím si, že motivace zaměstnanců bývá často v současnosti ve firmách omezena pouze na finanční pobídky, cílové odměny a prémie. Hmotné ohodnocení má pro zaměstnance sice také stále velký význam, nemá však zpravidla velký dopad na skutečnou výkonovou motivaci a pracovní nasazení a je často brzy vnímáno jako samozřejmý nárok. Pokud je motivační systém podniku vystavěn pouze na hmotných pobídkách, není zpravidla příliš účinný. Potřeba uznání, respektu, smysluplné práce, ocenění druhými, perspektivy a také osobní kariéry a možnosti rozvoje jsou také velmi silnými motivačními faktory pro naše zaměstnance.²⁷

Také potřeba sounáležitosti odráží snahu většiny zaměstnanců mít dobré pracovní podmínky. Znamená to např. přátelské, kooperativní vztahy s ostatními spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u těch profesí, jejichž úspěch je podmíněn souhrou s partnery. Potřeba prosadit se a mít poziční vliv je charakteristická pro zaměstnance se snahou zaujmout v kolektivu dominantní nebo aspoň silnější nebo významově závažnější postavení. Potřeba úspěšného uplatnění je obvykle výrazná u lidí, kteří řeší nebo se podílejí na řešení rozhodovacích úkolů, především pak problémů vyžadujících tvůrčí práci. Tito pracovníci mají z hlediska svých potřeb sklon k aktivnímu uplatnění, především pak na základě myšlenkové aktivity (inovace, tvůrčí řešení problémů). Motivují je obvykle činnosti nerutinní povahy, kde mohou uplatnit své iniciativní a aktivní jednání.

Samozřejmě peníze ve formě mzdy či platu nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze nám totiž poskytují to, co většina lidí chce. Nedostatek peněz může vyvolat u zaměstnanců nespokojenost, ale naopak jejich dostatek, nemá následek trvalou spokojenost. Zaměstnanci s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového

²⁷ TURECKIOVÁ, M.: Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 21.

systemu, se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno. Kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jejich práce zaměstnavatel váží. Tento pocit euforie však může u některých zaměstnanců rychle pominout. Větší noční můrou v hlavách lidí, kterým jejich práce sama nepřináší to uspokojení jaké potřebují, mohou být některé jiné zdroje nespokojenosti, například pracovní podmínky nebo kvalita samotného řízení. Někteří lidé asi budou více motivováni penězi než jiní. Ale co nelze předpokládat, je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Je tedy naivní si myslet, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu změní zázračně přes noc každého ve vysoce motivovaného zaměstnance, podávajícího vysoký výkon.²⁸

Pro uvědomění si potřeb zaměstnanců a následné využití k jejich motivaci je dobré uvést pro ilustraci výsledky z průzkumů, které zjišťovaly, co lidé v práci potřebují²⁹:

- Cítit se smysluplně, mít cíl.
- Mít možnost dobře si vydělat.
- Být zainteresován na dobrých výsledcích.
- Mít pocit uznání a spravedlivého ocenění.
- Cítit se volně a bezpečně.
- Cítit se rovnoprávným členem týmu.
- Být informován, mít dostatek informací.

Motivace a stimulace zaměstnanců patří k základním nástrojům personálního managementu, jehož základním úkolem a cílem je³⁰:

- Mít správné lidi, kteří umějí a chtějí kvalitně, aktivně a iniciativně pracovat ve prospěch organizací.
- Mít tyto lidi na správných místech a udržet si je tam.

Prvořadým úkolem manažerů je, aby svým přístupem a chováním motivovali zaměstnance k aktivnímu a tvořivému plnění pracovních úkolů a cílů organizace. Není

²⁸ PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 74.

²⁹ TURECKIOVÁ, M.: Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 24.

³⁰ TURECKIOVÁ, M.: Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 24.

ale vůbec jednoduché se rozhodnout, jaké k tomu použít vhodné motivační metody a různé techniky.

Vyžaduje to:

- Poznat motivační složku osobnosti: o co zaměstnanec usiluje, jaké má potřeby zájmy, jaké si vytyčuje cíle a jaké má aspirace.
- Pokusit se zaměstnance zařadit podle schopnosti a postojů: zda chce a umí dělat to, co se od něj očekává, je schopný a ochotný. Nebo to umí dělat, ale nechce, je schopný, ale neochotný. Další to dělat chce, ale neumí, je neschopný, ale ochotný. V nejhorším případě neumí dělat to, co se od něj očekává a ještě k tomu se mu to dělat nechce. Rozlišení zaměstnanců do těchto čtyř typů může manažerovi napomoci při volbě stylu řízení, hodnocení zaměstnance a tvorbě plánu osobního rozvoje.

Výše uvedené rozdělení vyjadřuje nejenom schopnosti, ale také postoje zaměstnanců spojené s jejich emocemi. Ovlivnit je nebo případně změnit, je možno opět prostřednictvím emocí, nikoliv rozumových, logických argumentů. To vyžaduje soustavný lidský kontakt manažera a zaměstnance, kdy zaměstnanec získává pocit, že nadřízenému na něm záleží, že se s ním hovoří a je zájem o jeho názory. Navazuje se vzájemný vztah partnerství a důvěry, u zaměstnance se vytváří a podporuje chuť a zájem pracovat i podílet se na společných úkolech organizace. Zaměstnanci se cítí uznáváni, dostávají informace a také zpětnou vazbu o dosahovaných výsledcích. Rozumí problematice a dobře ví, co se od nich očekává. Dostávají příležitosti dělat to, co umí nejlépe, co je těší a co jim přináší radost z práce. Činí velmi důležité rozhodnutí o své práci – rozhodnutí o angažovanosti. Přijetím tohoto rozhodnutí získávají motivaci, která jim napomáhá vyvíjet vůli a úsilí, energizuje a řídí jejich chování zaměřené na dosažení požadovaných cílů.

Motivace k pracovnímu výkonu je uskutečňována prostřednictvím komunikace na pracovišti. To, jak mezi sebou komunikují nadřízení s podřízenými, kolegové v jednotlivých týmech i napříč mezi nimi, se mimo jiné odvíjí i od samotných interpersonálních vztahů. Každý manažer by se měl snažit o vytvoření přátelské atmosféry v pracovním kolektivu, díky které je ve skupině komunikace otevřená a dochází k rychlému předávání správných informací. Skupinová soudržnost je důležitým faktorem, který zvyšuje efektivitu dosahování pracovních úkolů. Skupinovou

soudržnost lze charakterizovat jako míru, v jaké jsou jednotlivci přitahováni k sobě navzájem při plnění skupinových cílů.³¹ V řízení lidských zdrojů a vedení lidí lze používat různé motivační metody a techniky. Jako je například „Metoda šesti bodů“³²:

1. Informace – informovat zaměstnance o tom, co dělají a proč to dělají. Zvláště u rutinních prací.
2. Zpětná vazba – najít hodnotící kritérium pro měření výkonu a seznamovat s ním zaměstnance.
3. Uznání – je nutné pochválit zaměstnance při zlepšení jejich výkonu a zeptat se, jak toho dosáhli.
4. Naslouchat – ptát se zaměstnanců na jejich názor na řešení problému, vyslechnout jejich připomínky a návrhy.
5. Zapojit ostatní – využít jejich znalosti a zkušenosti, požádat o pomoc při řešení problému.
6. Zmocnit – delegovat, tj. předat pravomoc zaměstnancům a vést je k samostatnosti a zodpovědnosti.

Tříbodová motivační metoda³³:

1. Zopakovat to, co pracovník udělal dobře, potom vysvětlit co nejpřesněji další úkol nebo požadavek na zlepšení něčeho konkrétního.
2. Ukázat na prospěch ze splnění nového úkolu pro organizaci.
3. Osobně poděkovat.

Shrnu-li uvedené zásady, můžu uvést Desatero motivace pracovníků:

1. Vytvářet pozitivní motivační klima.
2. Měřit a hodnotit výkony – individuální i skupinové.
3. Hodnotit výkon pravidelně.
4. Zajistit vazbu odměny na výkon.
5. Stanovit požadovanou normu výkonu.
6. Zavést soutěž mezi jednotlivci a skupinami.
7. Netolerovat průměrný a podprůměrný výkon.

³¹ TURECKIOVÁ, M.: Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 22.

³² http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf.

³³ http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf.

8. Řešit ihned nízký výkon a odstranit jeho příčiny.
9. Poskytnout pomoc zaostávajícím.
10. Rozloučit se s pracovníky, kteří dlouhodobě nedosahují požadovanou úroveň výkonu.

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, často k nějakému výkonu nebo typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek, tedy skutečnost, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje. Motivace je nositelkou obrovské výhody, pokud se podaří správně identifikovat ty motivy, které již člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována možným špatným pochopením jak ze strany motivovaných, tak i těch, kteří „motivují“, není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.³⁴ Někteří mohou zastávat názor, že motivace je prostě jen hezčí výraz pro manipulaci, kdy vedoucí pracovníci potřebují jen ovládat a používat pár šikovných triků aby jejich podřízení a spolupracovníci radostně tančili podle toho, jak oni budou pískat. Motivaci nesmíme ztotožňovat s manipulací, právě naopak. Motivace nemůže zdárně fungovat bez existence mezilidských vztahů, v nichž dominuje důvěryhodnost a férovost. Je přirozené, že chování vedoucích má nepochybně na motivaci jim podřízených spolupracovníků velký vliv, ale pozor! Klíčem k úspěchu by však neměly být triky. Daleko více spíše jde o to, aby manažeři pečovali o rozvoj svých spolupracovníků a vytvářeli v podniku ideální rámcové podmínky. Mnoho lidí je přesvědčeno, že skutečným a opravdovým základem motivace zaměstnanců jsou právě peníze. Jsou-li mzdy dobře nastavené, pak pracovníci odvádějí více než dobré výkony. Peníze dostatečně povzbudí ty, co byli průměrní a pilní, snaživí a ctižádostiví spolupracovníci se budou snažit ještě více, pokud je nalákáme na zvýšení platu. Stručně řečeno, kdo chce motivované spolupracovníky, musí jim pořád mávat před nosem tučným balíkem bankovek.³⁵

³⁴ TURECKIOVÁ, M.: Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 25.

³⁵ FORSYTH, P., NOVOTNÁ, J.: Jak motivovat svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. s. 11.

Můžeme vidět, že některé formy odměny nemají ani hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost. Například u malého podniku jsou takovéto formy odměny mnohem lepší a efektivnější. To také souvisí i s „rodinným“ zázemím, méně byrokratickými vztahy v podniku, kdy majitel nebo vedení lépe zná každého pracovníka, jeho povahu a potřeby, jeho rodinné zázemí a životní podmínky, kdy malý kolektiv může přispět k vytvoření skutečně přátelského prostředí, kterému někteří lidé dávají přednost i před lépe placenou prací v neosobním prostředí velkých podniků. Malý podnik také poskytuje svým pracovníkům pocit větší důležitosti, zpravidla mu nabízí rozmanitější práci, větší samostatnost apod.³⁶ U větších firem je samozřejmě obtížné pro vedoucí pracovníky znát tyto až osobní detaily k jednotlivým zaměstnancům. Je nezbytné zaměřit se na jiné nefinanční stimulatory například v podobě ovlivňování pracovních podmínek.

3.6. Stimulace a motivace

V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není žádný podstatný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou následujících příčin. Buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním rozpoložením člověka, který má zadanou úlohu vykonávat. Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů, nebo pod vlivem vnitřních pohnutek, přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již existující motivy.³⁷ „*Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace*“.³⁸

³⁶ FORSYTH, P., NOVOTNÁ, J.: Jak motivovat svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. s. 12.

³⁷ PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 70.

³⁸ PROVAZNÍK, V.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. s. 200.

Jako stimuly můžeme označit jakékoli podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka. Tyto podněty lze členit na:

- Impulzy (endogenní, vnitřní podněty), např. bolest zubu.
- Incentivy (exogenní, vnější podněty), např. finanční odměna pochvala apod.

Podle Bedrnové stimulací tedy rozumíme „*vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu – stimulace kladným hodnocením nebo odměnou, nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků – stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem. Žádoucí účinek může ale mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s motivací daného jedince*“.³⁹

Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka-pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku. Stimulací pracovníků k práci sleduje každý manažer v podstatě dva cíle⁴⁰:

- Podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem.
- Další osobnostní rozvoj pracovníků.

Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníků. To předpokládá především, že každý manažer bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát.

3.7. Rozdíl mezi stimulací a motivací

Motivy a stimuly představují pohonné síly, které nám pomáhají konat činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl: zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“ stimuly přicházejí zvenčí. „našimi“ se teprve stávají. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, pojmy stimulace a motivace jsou vnímány často bez velkých rozdílů. Dokonce i někteří

³⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 211.

⁴⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 212.

psychologové nečiní rozdíl mezi těmito slovy a považují je za „synonyma“. Motivační systém nastavený k zajištění potřebné výkonnosti zaměstnanců není vlastně v dnešní době ve většině firem nic jiného než správná kombinace stimulačních prvků. K tomu, aby zaměstnanci měli pozitivní vztah k plnění zadaných úkolů, musí být jejich splnění zvenčí podpořeno vidinou nějaké hodnoty (stimulu) nebo se musí jednat o naplnění vnitřního uspokojení (motivů) jednotlivce. V případě stimulace hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka. V tabulce č. 2 stručně popisují výhody a nevýhody stimulace a motivace: ⁴¹

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody stimulace a motivace.

	VÝHODY	NEVÝHODY
STIMULACE	Pokud zaměstnavatel vyplácí odměnu a kompenzuje nepohodlí spojené s výkonem atraktivními hodnotami, může očekávat, že práce bude probíhat.	V okamžiku přerušení vnějších stimulů, práce se zastaví – práce tedy probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.
MOTIVACE	Pokud se zaměstnavatel dobře trefí do motivů zaměstnanců, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů – člověk vykonává úlohu, protože jej to baví, považuje ji za významnou a důležitou.	Je třeba vědět hodně o člověku, kterého bude zaměstnavatel motivovat. Také je nutné znát proces motivace samotné.

Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 71 s.

Dá se tedy říci, že všude, kde není nutný samostatný výkon a nevádí nutnost stálé kontroly, může se místo motivace použít její jednodušší alternativa – stimulace. Toto zjednodušování může pokračovat dál a dostat se až na úroveň násilí – vynucování, nátlak, vydírání nebo klamaní (manipulace, podvody). Podobné alternativy jsou odsouzeníhodné, ale bohužel existují a jejich nejčastějšími oběťmi jsou lidé, kteří na ně nejsou připraveni. ⁴²

⁴¹ PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 71.

⁴² PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 75.

Motivace - spolehne-li se tedy na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislostí, s jejichž již existujícími vnitřními potřebami. Víme, že motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Tento pozitivní rys motivace je ovšem vyvážen tím, že od nás její použití vyžaduje speciální schopnosti, potřebujeme umět odhadnout aktuální motivy lidí.⁴³

Stimulace - pokud vsadíme na stimulaci, dostaneme se do zcela odlišné situace. O zaměstnancích sice můžeme vědět o něco méně (zejména když se můžeme spolehnout na obecně působivé stimuly typu finanční odměny), ovšem stimulace bude účinná jen po tu dobu, dokud bude působit jako kompenzace určitého konkrétního nepohodlí v daném pracovním procesu. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví.

Volba mezi motivací a stimulací tedy závisí na konkrétních podmínkách, včetně schopností manažera.⁴⁴ Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Motiv tedy představuje vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání každého jedince, zatímco stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek nebo okolností. Znakem motivu je odpověď na tuto změnu. Spojení mezi stimulem a motivem není bezprostřední. Stimul, vnější pobídka, má žádoucí motivační účinek, tedy podnítí vnitřní pohnutku pouze v tom případě, když tento stimul je v souladu s motivačním profilem a aktuální situací jednotlivce, na kterého má zapůsobit. Když tato podmínka splněna není, stimul na motivaci člověka nezapůsobí.

Na zaměstnance doléhá v práci neustále velké množství podnětů a vlivů. Některé jsou výsledkem záměrného počínání celého podniku, vedoucích pracovníků nebo spolupracovníků. Jejich společným jmenovatelem je snaha dosáhnout nějakého cíle u ostatních pracovníků. Jiné pramení ze situačních souvislostí, do kterých, se pracovník v průběhu práce dostává, jsou do značné míry náhodné a nezáměrné. Stimulující obsah

⁴³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 212.

⁴⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 214.

získává každý z vnějšku na pracovníka doléhající vliv nebo podnět, který je pro něho z nějakého důvodu významný a k němuž v pracovní činnosti určitým způsobem přihlíží. Toto vymezení je úmyslně velmi široké, aby bylo patrné, že jednání člověka v práci je neustále stimulačně utvářeno velmi členitým různorodým, situačně i individuálně proměnlivým souborem podnětů.⁴⁵ Působení na motivaci pracovníků není možné zúžit na omezený okruh stimulujících faktorů. Na stimulující faktory je nutné pohlížet komplexně, protože se navzájem prolínají, spojují a ovlivňují⁴⁶.

Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimulace působí na motivaci pracovního jednání člověka nepřímo: vnější podněty se vždy lomí přes vnitřní podmínky člověka. Význam přitom mají vlastnosti osobnosti člověka, jeho postoje a hodnotový systém, jeho životní zkušenosti i jeho momentální stav. Významné je i to, že každý působící podnět (stimul) je součástí určitého komplexu podnětů.

Účinnost stimulace je závislá na úrovni a skladbě motivace pracovního jednání člověka. Příliš vysoká nebo také příliš nízká úroveň motivace pracovního jednání snižuje účinnost stimulace. Stimulace je nejefektivnější, když pracovník má o práci menší zájem a také když je pracovní úkol poměrně jednoduchý. Při vyhraněném zájmu o práci a při složitějších pracovních úkolech roste váha vnitřní motivace pracovníka.⁴⁷ Díky zhoršujícím se pracovním podmínkám, v podobě nedostatečné kvality pracovního nástroje, byl u zaměstnanců České pojišťovny a.s. zaznamenán klesající zájem o specifický typ činnosti. Mezi stimulační prvky motivace, které mohou být zaměstnavatelem využity, patří jednoznačně i zajištění kvalitních pracovních nástrojů. Snaha zaměstnavatele o zlepšení pracovních podmínek a režimu práce má vliv na posílení vztahu zaměstnanců k organizaci (motivace) a na samotný výkon zaměstnanců. Zájem organizace o vytvoření lepších pracovních podmínek má tak dvojitý efekt.⁴⁸

Stimulující účinek rozmanitých podnětů je u různých osob rozdílný. Ukazuje se například, že stimulující účinek hmotné odměny je závislý na životní úrovni pracovníka

⁴⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 215.

⁴⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 215.

⁴⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 214.

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 2007. s. 405.

a na subjektivním hodnocení této úrovni. Stimulující účinek hmotné odměny je zpravidla značný, když pracovník pociťuje, že jeho životní a společenská úroveň je neuspokojivá a usiluje o změnu této situace. Pokládá-li ale pracovník svůj životní standard za přiměřený, podněcující účinek hmotné odměny se snižuje ve srovnání s působením jiných skutečností (může to být např. zajímavá práce, klidné pracovní prostředí, shoda se spolupracovníky apod. Přitom nemusí být s hmotnou odměnou spokojen.⁴⁹

Přehled prostředků stimulace⁵⁰:

- Ekonomicky a často i společensky prvotní je hmotný činitel. Projevuje se v hmotné zainteresovanosti pracovníků.
- Velký stimulující význam má neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu., které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník.
- Závažnou stimulující funkci má společenské hodnocení práce a profese. Závisí na převažujících postojích v podniku a celkové úrovni rozvoje společnosti.
- Dvojakou stimulační váhu mají fyzické pracovní podmínky a pracovní režim. Jsou-li přiměřené, nevěnuje jim pracovník příliš mnoho pozornosti. Příznivý stimulační účinek získávají, když je pracovník, může aktivně upravovat. Špatné pracovní podmínky mají nepříznivý stimulační účinek, jen když jsou extrémně špatné a výrazně narušují výkon pracovníka, způsobují mu určité strádání, nebo když celková motivace pracovního jednání člověka má nízkou úroveň. Stimulační váha pracovních podmínek a režimu práce je určována i životním standardem pracovníka. Z tohoto hlediska narůstá nepříznivé hodnocení prací v nepřetržitých provozech, které není zvládnutelné obrazně řečeno jedním stimulem (například výrazným ekonomickým zvýhodněním takových prací), ale celým souborem stimulačních opatření, uvádějících do souladu charakter práce a životní standard pracovníka.
- Stimulující význam má hodnocení jednotlivce v pracovní skupině.

⁴⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 215.

⁵⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 217.

- Významným stimulujícím činitelem je dále porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků.
- Stimulující činitel je dále obsažen v samotném provádění pracovní činnosti.
- Stimulující činitele představují konečně také osobnosti a jednání řídicího pracovníka.

Účinnost uvedených stimulačních prostředků na motivaci pracovního jednání je velmi proměnlivá. Podstatou stimulace k práci je záměrné ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka (pracovníka) jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku. Stimulací k práci sleduje každý řídicí pracovník v podstatě dva cíle⁵¹:

- Podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem.
- Další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastní coby pracovníků výkonných.

V řízení organizací se postupně, ale stále výrazněji uplatňuje snaha systematicky ovlivňovat pracovní ochotu, usměrňovat motivaci lidí k práci. Tento postup je objektivně nezbytný především z hlediska zabezpečení dlouhodobé, nejen ekonomické prosperity. Stimulací pracovníků je prolínána veškerá řídicí činností vedoucího. Vždyť se jedná o vedení lidí – jednotlivců i celé pracovní skupiny – k optimálnímu pracovnímu výkonu, ke zvyšování kvality i produktivity práce, k pracovní iniciativě, ke kooperaci v pracovní skupině apod. Pracovní ochotu člověka, jeho individuální motivaci, není možné postihnout a ovlivnit snadno. Zvláště v nedávné minulosti se u nás objevovaly v tomto směru velmi zjednodušené představy, jako např. že pracovní ochota je odrazem toho, nakolik se stala vykonávaná práce nebo profese pro člověka základní životní potřebou, nebo opačně, že pracovní motivace je přímo závislá na výši peněžité odměny. Stimulující účinek rozmanitých podnětů je u různých osob rozdílný. Například stimulující účinek hmotné odměny je závislý na životní úrovni pracovníka, resp. na jeho subjektivním hodnocení této úrovně. Pokládá-li ale pracovník svůj životní standard za přiměřený, podněcující účinek hmotné odměny se snižuje ve srovnání s působením jiných skutečností. Např. se zajímavostí práce, s klidem pro práci, s dobrými vztahy se

⁵¹ PROVAZNÍK, V.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. s. 204.

spolupracovníky apod. Přitom pracovník nemusí být s hmotnou odměnou zcela spokojen.⁵²

Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. To předpokládá především, že každý manažer bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát. V podnicích se můžeme setkat s tím, že za stimulujícího činitele je podkládán faktor, který žádnou stimulující, podněcující funkci nemá, dokonce jeho nevhodné uplatňování může vyvolávat tzv. bumerangový efekt: působí opačně, než bylo zamýšleno. Příkladem bumerangového efektu stimulace na pracovišti může být vyhlášení soutěže o čistotu na pracovišti, která se dotkne některých pracovníků jako něco nadbytečného, protože pro ně je naprosto přirozené držet své pracovní místo v pořádku. Tito pracovníci pak v době soutěže mohou přestat uklízet, nebo dokonce záměrně nepořádek organizují.

Obecně platí, že čím je společnost všestranně (nejen ekonomicky, ale např. i kulturně) vyspělejší, tím větší je rozmanitost účinně působících stimulů. Naopak čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucení. Cílovým požadavkem vyspělé moderní společnosti s ohledem na inventář stimulujících činitelů je, aby se zařazení člověka ve společenském procesu práce stalo jednou z jeho klíčových hodnot. Toho je možné dosáhnout mimo jiné také systematickým působením na pracovní činnost i osobnostní profil pracovníků na základě průběžného a cílevědomého obohacování práce a uplatňování různých stimulujících činitelů.⁵³

Hledání prakticky aplikovatelných postupů, které mohou ovlivnit pracovní ochotu lidí, musí být zaměřeno na hodnocení efektivnosti používaných stimulů. Obecným základem každé pracovní stimulace je způsob, jak pracovník přijímá společenské hodnocení práce a jak se s ním vyrovnává. Každé takovéto hodnocení obsahuje⁵⁴:

- Bezprostřední hmotné hodnocení pracovního výsledku za stanovený čas, hmotné hodnocení činnosti v oboru.
- Hodnocení pracovní způsobilosti přidělenou mírou osobní odpovědnosti v podniku, resp. v uspořádání úkolů na pracovišti.

⁵² PROVAZNÍK, V.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. s. 204.

⁵³ PAUKNEROVÁ, D.: Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 205.

⁵⁴ PROVAZNÍK, V.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. s. 205.

- Společenské a morální hodnocení pracovního profilu, osobních a pracovních aspirací a zájmového zaměření jedince.
- Celkové společenské hodnocení práce, jednotlivých podniků a jednotlivých profesí.

Všechny tyto znaky se podílejí na vytváření ekonomické a společenské situace na pracovišti. Jejich účinek na pracovníky je komplexní, pro konkrétní projevy pracovní ochoty člověka je důležitá jejich vzájemná konstelace. Obecně je možné říct, že pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho stávající nebo krátkodobé perspektivní potřeby. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co v komplexu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb. Efektivní pracovní stimulování předpokládá dobrou znalost osobnosti členů pracovních skupin. Stimulační význam v rámci pracovní skupiny mohou mít následující skutečnosti⁵⁵:

- Ekonomicky a často i společensky prvotní je stimulační činitel hmotný: hmotná zainteresovanost pracovníků. Význam tohoto činitele je dán skutečností, že práce je pro člověka prostředkem k uspokojování životních potřeb, k zajištění společenského postavení a životní úrovně. Je žádoucí, aby vedoucí pracovník měl možnost hmotné odměňování bezprostředně podřízených pracovníků přímo významně ovlivňovat.
- Velký stimulační význam má neformálně prováděné pracovní hodnocení činností a osobností člověka v pracovním procesu, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník.
- Společenské hodnocení práce a pracovního oboru. Toto hodnocení je proměnlivé. Závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti. Vedoucí pracovník tento stimulační faktor svou činností v podstatě neovlivňuje. Je-li ovšem příznivý, může se o něj v řídicí činnosti s úspěchem opírat.
- Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině, vyjádřené celkovým míněním skupiny o jeho osobním a pracovním profilu a z toho vyplývající formou jeho uznávání nebo tolerování. Stimulační účinek bývá nepříznivý, jestliže je pracovník skupinou odmítán nebo jakkoli negativně hodnocen. Podobně je tomu

⁵⁵ PROVAZNÍK, V.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. s. 207.

i v případě, kdy je pracovník skupinou hodnocen kladně, ale zaměření skupiny je v rozporu s podnikovými cíli. Vedoucí má možnost zaměření skupiny i její vztah k jednotlivým členům ovlivňovat, ovšem jen za předpokladu, že má ve skupině dostatečnou neformální autoritu.

- Porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků. Vedoucí má možnost využívat tento stimulační faktor vhodnou organizací práce a průběžným vyhodnocováním dosahovaných výsledků.
- Participace – aktivní účast pracovníků na řízení činnosti pracovní skupiny. Je žádoucí, aby vedoucí věnoval pozornost systematickému hledání forem, které spoluúčast pracovníků na veškerém dění ve skupině i v celé organizace podněcují.
- Vlastní provádění pracovní činnosti. Motivačně přitom působí řada složek. Mezi nejvýznamnější patří:
 - Znalost průběžně dosahovaných výsledků práce.
 - Znalost společenského významu práce a přesvědčení o její významnosti.
 - Znalost vykonávané profese a také společenského významu profese.
 - Přiměřená odborná připravenost.
 - Takové pracovní zaražení, které pracovníkovi umožňuje kvalifikované uplatnění.

Vedoucí má možnost využívat tento stimulační činitel hlavně neformální péčí o odbornou připravenost spolupracovníků a přiměřeným delegováním odpovědnosti za pracovní úkoly. Osobnost a jednání vedoucího pracovníka. Úroveň pracovní ochoty podřízených členů pracovní skupiny závisí na úrovni odborné, organizační i lidské autority a osobní důvěry, kterou členové pracovní skupiny svému vedoucímu přiznávají i když tato oblast je vedoucímu nejnáze dostupná, její zvládnutí je pro řadu vedoucích mimořádně obtížné. Předpokladem je sebekontrola a sebevýchova, a to ve všech relevantních oblastech.⁵⁶

Stimulační činitele mohou mít rozmanitý účinek. Projevuje se to jak v konkrétním pracovním efektu, tak i v utváření rysů pracovníka a v sociálním klimatu na pracovišti. Zkušenosti ukazují, že z hlediska motivace i pracovní spokojenosti k nejvýznamnějším

⁵⁶ PAUKNEROVÁ, D.: Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 201.

skutečností patří osobní znaky a formy jednání vedoucího. Ten pro pracovníky zpravidla ztělesňuje podnikový režim, ukládání úkolů, kontrola a hodnocení výsledků. Nepřekvapuje, že průvodním jevem pracovní nespokojenosti nebo neochoty je nepříznivé hodnocení osobních vlastností vedoucího. Nejčastěji je poukazováno na hrubost v jednání, nedostatek taktu, náladovost, domýšlivost, nedostatky v oblasti organizování nebo dokonce v jednání s lidmi.⁵⁷

Využívání psychologických poznatků o motivaci pracovníků v praxi stále není na odpovídající úrovni. Pokusy formulovat jednoznačná sociotechnická doporučení a pravidla (populární národy) se ukazují jako neschůdné. Východisko je možné spatřovat ve zdokonalování rozborové činnosti v této oblasti a obohacování poznatkového základu řídicích pracovníků manažerů.

⁵⁷ PROVAZNÍK, V.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. s. 204.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. Popis organizace

Česká pojišťovna je firma s dlouholetou a bohatou tradicí. Jedná se o nejstarší pojišťovací ústav v českých zemích, je právní nástupkyní První české vzájemné pojišťovny, založené v roce 1827. Součástí původní Státní pojišťovny byla do roku 1969, kdy došlo na základě teritoriálního principu k rozdělení na Českou státní pojišťovnu a Slovenskou státní pojišťovnu. Česká pojišťovna byla založena Fondem národního majetku České republiky zakladatelskou listinou ze dne 28. dubna 1992 a vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 1. května 1992.

Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou jak v oblasti životního tak i neživotního pojištění. Od znovuzavedení konkurenčního prostředí v roce 1991 je největší pojišťovnou na českém pojistném trhu. Česká pojišťovna poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. Přibližně 5200 zaměstnanců a 6000 obchodních zástupců se na 70 agenturách a více než 700 obchodních místech stará o co největší spokojenost klientů. Česká pojišťovna je zakládajícím a aktivním členem České asociace pojišťoven a České kanceláře pojistitelů.⁵⁸

4.2. Likvidace škod motorových vozidel

Likvidace škod motorových vozidel patří do oblasti neživotního pojištění a v České pojišťovně a.s. je rozdělena do dvou komunikačních středisek v Praze a Brně. V současné době má tento odbor likvidace 11 likvidačních týmů. Standardních týmů zabývajících se běžnou likvidací je 7, další 2 týmy jsou svým zaměřením specializované na aktuálně řešenou problematiku u vybraných klientů a dále po jednom týmu likvidace škod odcizených vozidel a tým likvidace škod čelních skel. Pracovní postupy jsou samozřejmě uzpůsobeny daným specifikacím, pracovní nástroje v podobě podpůrných systémů jsou až na jednotlivé výjimky stejné.

Nové pojistné události v likvidaci škod na motorových vozidlech jsou v České pojišťovně a.s. hlášeny telefonicky nebo prostřednictvím internetu. Registrace nových

⁵⁸ Intranet České pojišťovny a.s., interní zdroj.

případů pojistných událostí není jen nedílnou součástí celého procesu likvidace škody, ale jedná se o důležitý okamžik, při kterém dochází k prvnímu kontaktu mezi klientem a pojišťovnou. Řada pojistitelů na našem trhu využívá pro tento úkon služeb interních či externích Call-center, kdy operátor vyzpovídá klienta řadou předdefinovaných otázek, zaznamená jeho odpovědi a následně předá založený případ k dalšímu zpracování do oddělení likvidace. Tento způsob však dává pouze omezené možnosti jak předat klientovi odborné informace nebo doporučení. Následný kontakt klienta likvidátorem k předání nezbytných informací je pak komplikovanější a především k němu dochází s časovým prodlením.

V dnešní době je stále větší tlak na finanční efektivitu a není tomu jinak i v pojišťovnictví. Aktivita vedoucí ke snižování nákladů na pojistná plnění jsou citlivou oblastí, protože mají přímý finanční dopad na klienta. V procesu likvidace škod na motorových vozidlech je největší oblastí v tomto směru samotná oprava poškozeného vozidla. Do procesu vstupuje další účastník, který může podstatně ovlivnit výsledek likvidace, autoservis. Výše nákladů na opravu identického poškození není ve všech servisech stejná obdobně jako kvalita použitého materiálu a práce. Dalším podstatným faktem je i diference mezi výší celkových nákladů spojených s opravou v případech, kdy se jedná o přímou zakázku klienta nebo tzv. opravu na pojišťovnu. Oprava poškozeného vozidla by měla být vždy provedena v rozsahu technologických norem výrobce a fakturovaný použitý materiál by měl svou cenou odpovídat skutečně použitým dílům při opravě. Likvidátor tyto případné nesrovnalosti po doložení faktury za opravu odhalí, následuje však složitý proces došetřování a komunikace s příslušným servisem, likvidace se časově prodlužuje a klient je nucen čekat na výsledek. Výběr vhodného servisu tedy patří mezi nejdůležitější rozhodnutí, ke kterému dochází na počátku celého procesu likvidace a registrace je tím nejvhodnějším okamžikem, kdy je možné případné rozhodnutí klienta ovlivnit a upozornit ho na možná rizika. Registraci pojistných událostí našich klientů je díky uvedenému v České pojišťovně a.s. zajišťována přímo likvidátory, kteří po odborné stránce vyhodnotí situaci a s pomocí pracovních nástrojů rychle během telefonického hovoru nabídnou klientům vhodný výběr autoservisu pro daný typ opravy. Volba vhodného servisu závisí na řadě faktorů, které je nezbytné vyhodnotit najednou, v jeden okamžik. Důležitým kritériem není pouze typ poškozeného vozidla, ale jeho stáří, rozsah poškození, místo bydliště majitele

vozidla, případný požadavek na zapůjčení náhradního vozidla po dobu opravy atd. Z tohoto důvodu je dobrý podpůrný systém, který dokáže na základě vstupních parametrů vyhodnotit optimální varianty pro likvidátory k usnadnění jejich práce nezbytný.

4.2.1. Účastníci procesu likvidace

Odbor likvidace škod na motorových vozidlech - Naším úkolem je naplnit očekávání klientů při vyřizování jejich pojistných událostí a požadavků a zároveň dodržovat veškerá pravidla likvidace, zaměřená hlavně na úspory nákladů na pojistná plnění. Naším cílem je co nejlépe s klientem komunikovat na odborné, profesionální úrovni ale i v té lidské rovině, ať již se jedná o pojištěného či kolegu ve firmě. Úzce spolupracujeme s úsekem průmyslového pojištění, ale i ostatními útvary, hlavně pak v době kalamit, kdy pomoc celé firmy opravdu potřebujeme. Loajalita s firmou a klienty pro nás není pouze slovem, ale jsme si vědomi jeho významu.

Tým likvidace – pracovní skupina 12-16ti zaměstnanců různého stupně odbornosti, od likvidátorů přípravařů „nováčků“ s nejnižším stupněm kvalifikace, přes likvidátory juniory, střední úroveň kvalifikace až po seniory, likvidátory s nejvyšší profesní kvalifikací.

Vedoucí týmu – manažerská pozice zaměstnance odpovědného za výsledky konkrétního likvidačního týmu. Úkolem vedoucího týmu je kromě manažerského vedení podřízených zaměstnanců i revize jimi zpracovaných pojistných událostí, které svoji výší přesahují tzv. samorevizní limit.

Revident – pozice supervizora, která není součástí likvidačních týmů. Tito zaměstnanci jsou zařazeni v úseku metodiky a v pravidelných cyklech „rotují“ v příslušných likvidačních týmech. Jejich činností jsou primárně revize pojistných událostí zpracovaných likvidátory, vyhodnocování zjištěné chybovosti a ve spolupráci s vedoucím týmu odborné vedení a poradenství.

Likvidátor – odborná pracovní pozice, jejíž hlavní pracovní náplní je likvidace pojistných událostí včetně jejich registrací a všech souvisejících činností, dodržování metodických postupů a plnění příslušných kritérií. Likvidátor může vyřizovat pojistné

události samostatně do výše tzv. samorevizního limitu. V případě, že výše škody přesahuje výši této částky, je případ automaticky přidělen k revizi vedoucímu týmu nebo revidentovi.

Mobilní technik – odborná specifická pozice s regionální působností, hlavní pracovní náplní je zdokumentování poškozeného vozidla s detailním zápisem nezbytných opravárenských prací. Mobilní technik v terénu komunikuje přímo s klienty a zástupci servisů. V případě silného poškození vozidla je v jeho kompetenci pozastavit proces opravy vozidla vzhledem k možnosti likvidaci formou finanční totální škody. Pomocí kmenového systému komunikuje s příslušným likvidátorem konkrétní pojistné události.

Metodik – odborná specifická pozice, jejímž hlavním úkolem je zpracování metodických postupů, jejich aktualizace a zajištění příslušných proškolení likvidátorů v případě změn nebo úprav v likvidaci.

Operátor – pracovní pozice s nižším stupněm kvalifikace, zaznamenávání případných příchozích telefonických vzkazů od klientů, eventuelně zodpovídá nejjednodušší typy dotazů. Po ukončení likvidace provádí zpětné kontaktování u náhodně vybraného vzorku klientů a zaznamenává jejich hodnocení konkrétních fází celého likvidačního procesu.

Klient – koncový odběratel našich služeb. Můžeme je rozdělit do dvou skupin, kdy první skupinu tvoří ti, kteří si naši pojišťovnu vybrali jako ochranu pro krytí případných rizik tzv. „kmenový klient“. Druhou skupinu tvoří ostatní účastníci silničního, kteří byli poškozeni při dopravní nehodě právě „kmenovým klientem“ a stávají se tak klienty pojišťovny v případě vzniku škody.

Smluvní servis – externí partner, který má s pojistitelem uzavřenu smlouvu o spolupráci v oblasti oprav motorových vozidel klientů. Na základě smluvního ujednání probíhají finanční transakce úhrady částek faktur za opravy motorových vozidel přímo mezi pojistitelem a servisem formou tzv. Krycích dopisů. Klient je se svým poškozeným vozidlem směřován do těchto servisů a po provedení opravy je pak jeho přímá finanční participace na úhradě nákladů spojených s opravou jeho vozidla

minimální nebo dokonce žádná. Smluvní servisy se dělí na autorizované, neboli dealerské a neautorizované.

4.3. Současný stav

Likvidátor škod na motorových vozidlech ke své každodenní práci kromě základního operačního systému sloužícího k řádné evidenci pojistných událostí využívá řadu dalších nezbytných podpůrných systémů. Tyto systémy a aplikace více či méně umožňují efektivní zpracování jednotlivých případů. Případná omezení nebo nepřesná funkce podpůrných systémů znamenají navýšení pracnosti, nárůst chybovosti a tím snížení klientské spokojenosti. Ještě horším důsledkem však může být začátek stavu, který může mít za následek fatálnější dopady a to demotivace zaměstnanců.

4.3.1. Problematika směřování klientů

Jednou z nejdůležitějších částí celého procesu likvidace škody je první kontakt klienta s pojišťovnou. Právě tento okamžik, kdy klient oznamuje svému pojistiteli skutečnost vzniku škody, je rozhodující pro nastavení klientova očekávání a zvolení správného postupu řešení pro danou konkrétní událost. Úkolem likvidátora je tak na základě zjištěných skutečností během krátkého časového okamžiku vyhodnotit situaci a s pomocí podpůrných systémů přesvědčivě navrhnout způsob likvidace a nasměrovat klienta do nejvhodnějšího servisu. Výběr vhodného servisu a dobré argumenty ze strany likvidátora jsou základním předpokladem pro nasměrování klienta respektive jeho poškozeného vozidla právě do smluvního servisu pojišťovny. V tomto případě je pak následný proces výhodný pro všechny jeho účastníky. Výhodou pro klienta je minimální nebo žádná finanční účast na samotné opravě, jistá forma záruky, kdy postupuje podle pokynů pojišťovny a možnost zajištění alternativního řešení aktuální imobility v podobě zajištění náhradního vozidla. Na straně pojistitele je to jednoznačně neekonomičtější provedení opravy a především odstranění následných komplikací při zdůvodňování případného krácení předražených faktur za opravu. V dnešní době se management každé firmy zamýšlí nad tím, jak dělat věci ještě efektivněji než doposud a nejinak je tomu i u České pojišťovny a.s. Spolupráci se smluvními servisy jsme rozšířili o další ekonomický pohled spolupráce, kdy navýšení počtu oprav ze strany pojišťovny v konkrétním servisu bude vyváženo poskytnutím příslušné slevy na celkovou výši

opravy od tohoto servisu. Aby tento model fungoval, bylo nezbytné zajistit v aplikaci pro směřování preferování vybraných servisů před ostatními.

4.3.2. Náklady na finanční stimulaci směřování

Obecně jsou likvidátoři pojistných událostí škod na motorových vozidlech finančně hodnoceni podle třech základních kritérií a to:

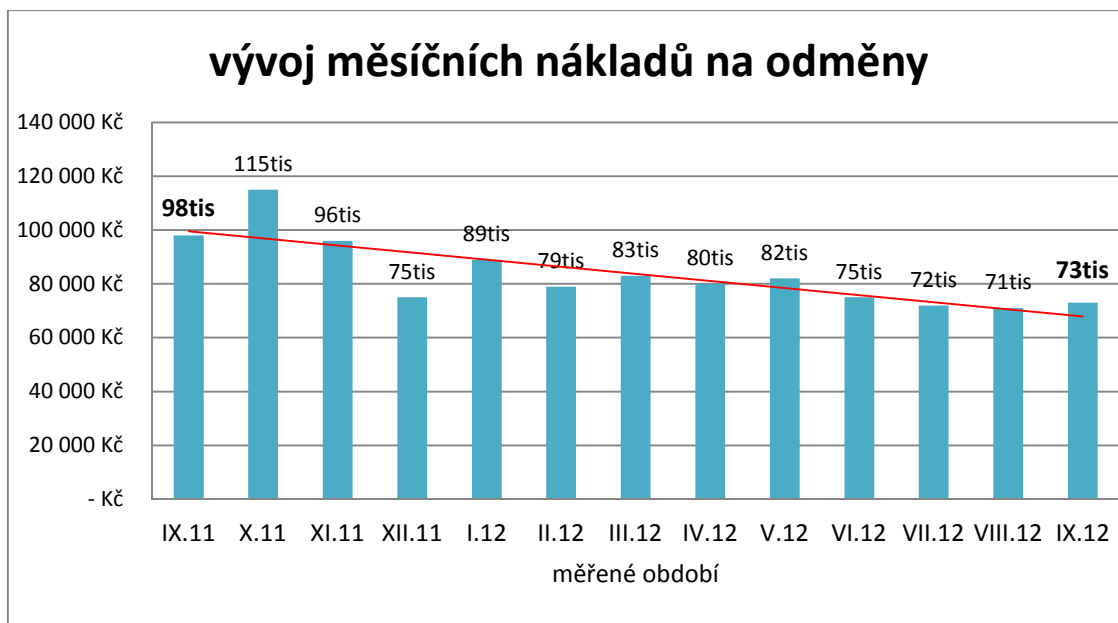
1. výkon jednotlivce,
2. kvalita odvedené práce,
3. klientská spokojenost s provedenou službou
4. subjektivní hodnocení vedoucího týmu

Finanční stimulace je zaměřená na kombinaci výše uvedených kritérií, kterými jsou kromě kvantity i kvalita zpracování pojistné události a klientská spokojenost. Každý likvidátor svým přístupem ke zpracovávání pojistných událostí, při dodržení všech interních předpisů, může přímo ovlivnit celkovou výši své měsíční odměny. Systém je vyvážený a eliminuje případy, kdy by příliš vysoký výkon bez dodržení potřebné kvality a bez ohledu na (ne)spokojenost klientů s poskytnutými službami, generoval odměnu.

Správné směřování oprav je jednou z aktivit patřících do druhé skupiny hodnotících kritérií, ze kterých se měsíční odměna skládá. Z finančního hlediska patří směřování oprav do preferovaných servisů obecně mezi velmi důležité aktivity likvidační služby, podstatně ovlivňuje náklady na budoucí pojistná plnění. Likvidátoři v České pojišťovně a.s. jsou tak finančně stimulováni k tomu, aby při registračním hovoru využili všech možností jak zajistit aby opravy vozidel našich klientů probíhaly právě v síti našich smluvních servisů. Součástí měsíční odměny každého likvidátora je tak i fixní částka za správně nasměrovaného klienta. Nezbytnou podmínkou pro připsání finanční odměny není pouze samotné nasměrování klienta do vybraného servisu, ale skutečné provedení opravy poškozeného vozidla v tomto konkrétním, preferovaném servisu. Nedílnou součástí je tak sledování i samotné úspěšnosti této aktivity s rozpadem na jednotlivé likvidátory. Průměrné roční náklady na podporu aktivity směřování se v minulých letech pohybovali v rozmezí 1,1 – 1,2 mio. Počátkem roku

2012 měsíční motivační náklady začali vykazovat klesající trend a v meziročním období (září 2011 a září 2012) poklesly o více jak 25%.

Graf č. 1: Měsíční náklady na finanční motivaci likvidátorů.



Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Důvody klesajících nákladů však mohou být různé. Jak již bylo uvedeno dříve, připsání odměny je podmíněno tím, že klient skutečně v doporučeném servisu opravu zrealizuje. Musíme počítat s tím, že se klient rozhoduje podle aktuálních impulsů, mezi které zajisté patří jeho případná negativní vlastní zkušenost z minulosti nebo například reference od známých, kolegů, rodinných příslušníků apod. Dalším z důvodů může být dostupnost nabízeného servisu. Samotný fakt zjištěného pokles úspěšnosti směřování ještě nemusí znamenat, že důvody jsou pouze interního charakteru ať už v nastavení celkového procesu nebo právě jeho podpůrné části.

4.3.3. Podpůrný systém SSČP

SSČP je zkratka pro aplikaci smluvních servisů České pojišťovny a.s. (dále jen SSČP), kterou likvidátor používá při registraci nové pojistné události. V průběhu procesu registrace tak likvidátor musí paralelně pracovat se dvěma systémy a to s „kmenovým“ systémem, ve kterém probíhá následně celý proces likvidace škody a s tímto „podpůrným“ systémem umožňující likvidátorovi správně „rozehrát“ důležitou partii v tomto procesu, výběr vhodného servisu. V současné době tato aplikace

umožňuje likvidátorovi, po zadání nezbytných kritérií, vyhledat smluvní servis nebo servisy k zajištění realizace opravy poškozeného vozidla klienta. Vyhledávacími kritérii jsou značka vozidla, region odkud klient pochází a stáří poškozeného vozidla.

Obrázek č. 4: Obrazovka SSČP - Úvodní obrazovka aplikace.

Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Po zadání vyhledávacích kritérií se uživateli zobrazí seznam vhodných servisů a úkolem likvidátora je argumentačně zdůvodnit doporučení opravy právě v těchto opravárnách.

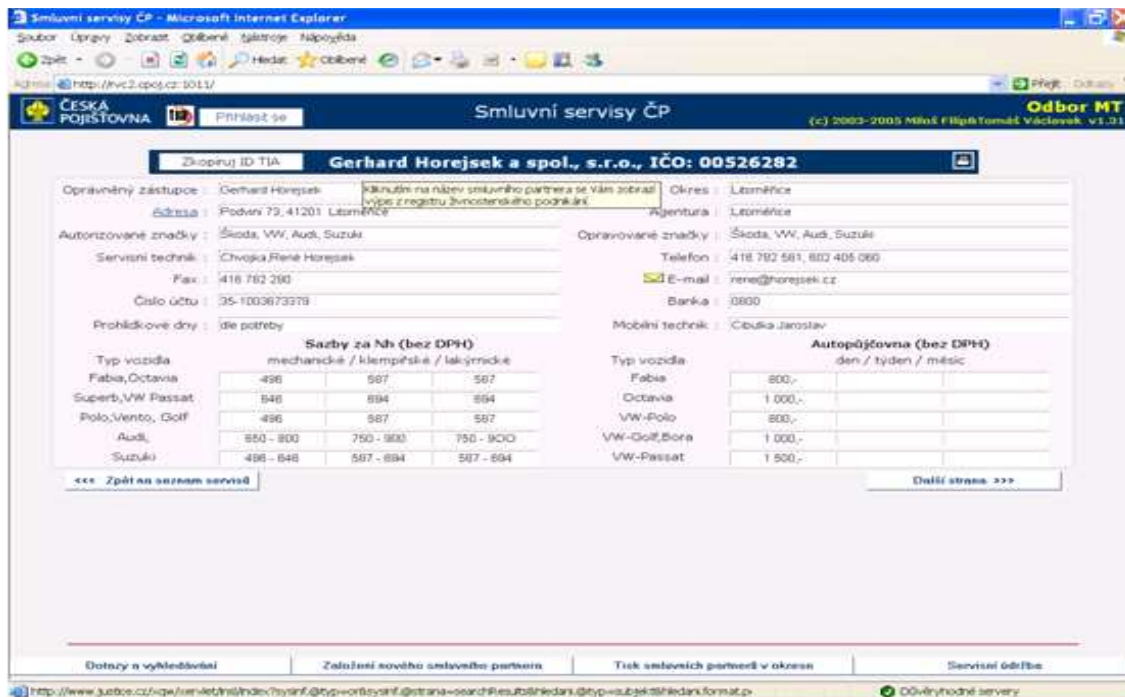
Obrázek č. 5: Obrazovka SSČP - Seznam vyhledaných servisů.

Název firmy	Značka	Adresa provozovny	VIP	Foto
Gerhard Horejský a spol., s.r.o.	Škoda, VW, Audi, Suzuki [Škoda, VW, Audi, Suzuki]	Česká Lípa, Česká 2723	1	
Gerhard Horejský a spol., s.r.o.	Škoda, VW, Audi, Suzuki [Škoda, VW, Audi, Suzuki]	Litoměřice, U Terézské křižovatky 164	1	
Gerhard Horejský a spol., s.r.o.	Škoda, VW, Audi, Suzuki [Škoda, VW, Audi, Suzuki]	Roudnice nad Labem, Žižkova 2492	1	
Gerhard Horejský a spol., s.r.o.	autosklo	Litoměřice, U Terézské křižovatky 164	3	✓
Gerhard Horejský a spol., s.r.o.		Roudnice nad Labem, Žižkova 2492	5	✓

Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Likvidátor má možnost získat i další detailní informace o vybraném servisu tak, aby informace pro klienta byly co možná nejkomplexnější.

Obrázek č. 6: Obrazovka SSČP - Detail vybraného servisu.



Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Obrazovka detailu servisu umožňuje uživateli vyčíst důležité informace o hodinových sazbách práce servisu, případné výše denních sazeb za půjčení náhradního vozidla poskytovaných servisem po dobu opravy (pokud servis takové služby nabízí), nezbytné kontaktní údaje a jméno mobilního technika, který bude provádět prohlídku poškozeného vozidla před samotnou opravou. Dále při kliknutí na název smluvního servisu se v novém okně objeví výpis z obchodního rejstříku. Kliknutím na ikonu obálky pole E-mail lze případně zaslat email do provozovny servisu.

Možnosti této aplikace jsou však do značné míry omezené a díky současnému trendu vývoje spolupráce s našimi smluvními servisy aplikace neumožňuje likvidátorům získat rychle a efektivně všechny potřebné údaje k zajištění opravdu úspěšnému nasměrování klienta.

4.3.4. Nedostatky systému SSČP a její důsledky

Aplikace SSČP je pro účely směřování klientů využívána našimi likvidátory již několik let. Jedná se o interní aplikaci, jejímž autorem je jeden ze zaměstnanců firmy a vlastnická práva tak plně náleží České pojišťovně a.s. Funkcionalita aplikace, její možnosti a uživatelská komfortnost je však touto skutečností podstatně ovlivněna. V současné době je pro likvidátory pojistných událostí nezbytnou podmínkou úspěchu zajištění určitého komfortu pracovních podmínek. Spolehlivost pracovních nástrojů, nezbytná operační rychlost při vyhledávání potřebných informací, zajištění rychlých aktualizací a v neposlední řadě i sama uživatelská komfortnost jsou vlastnosti, které v dnešní době každý zaměstnanec od podpůrných systémů očekává. Stávající aplikace SSČP má však v tomto směru řadu omezení a nezbývá než konstatovat, že svými možnostmi již plně neodpovídán současným požadavkům. Mezi zásadní omezení, která jsou pro uživatele ke správnému směřování nezbytná, patří:

- omezené množství nezbytných informací na jednom místě, uživatel musí využívat další aplikace,
- aplikace neumožňuje nastavení priorit mezi smluvními servisí,
- problematická aktualizace dat a omezený reporting potřebných údajů.

Negativní dopady byly zaznamenány v důležitých měřených oblastech, snižoval se trend měsíční úspěšnosti směřování klientů, narůstaly hodnoty chybovosti likvidátorů a nebyl zaznamenán očekávaný pokles průměrných nákladů na pojistná plnění, které naopak začaly mírně stoupat. Dalším neméně důležitým ukazatelem, který se pomalu začal zhoršovat, byl pokles klientské spokojenosti s celkovou poskytovanou službou. Klient je v současné době hodně citlivý na kvalitu poskytovaných informací, především pak v případech, kdy jeho následná rozhodnutí mohou způsobit závažné komplikace. Upozornit na možná rizika a doporučit takové řešení, které bude pro klienta znamenat minimální nebo žádné náklady „navíc“ je v tomto směru rozhodující. Zhoršující se kvantitativní i kvalitativní ukazatele byly dostatečným důvodem zamyšlení se nad nezbytnou změnou současného stavu.

Graf na následující stránce vyjadřuje % případů, ve kterých je poškozené vozidlo opravováno v doporučeném servisu, právě na základě prvotního doporučení (směřování) provedeného likvidátorem. Sledovaná úspěšnost zaznamenala oproti předchozím

obdobím klesající tendenci. V meziročním období se celková úspěšnost snížila o 11% a klesla až na hodnotu 84%.

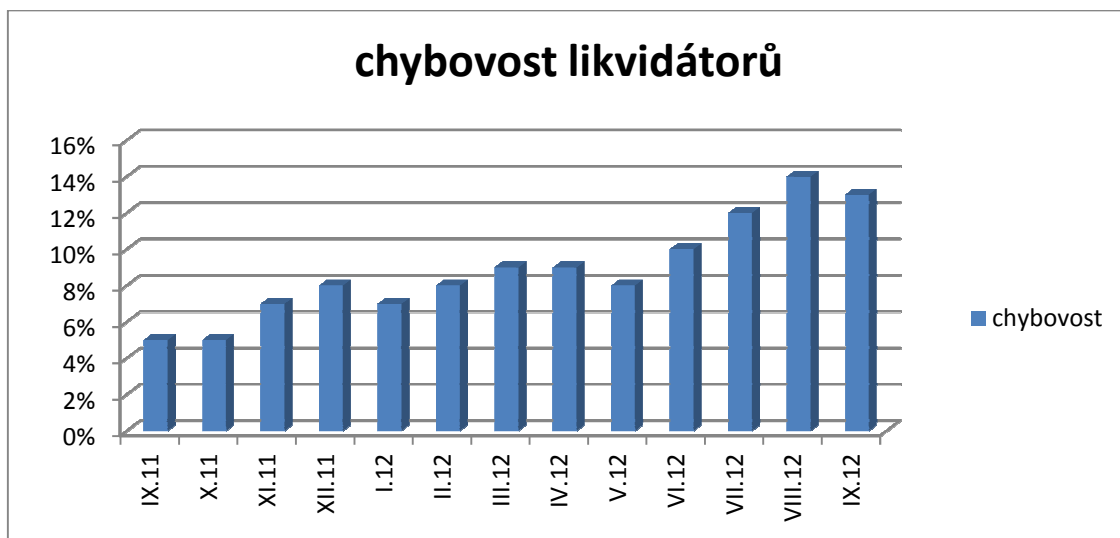
Graf č. 2: Úspěšnost směřování v meziročním období 9/2011 – 9/2012.



Zdroj: interní materiály České pojišťovny a.s.

Nárůst chybovosti je výsledkem provedených kontrol revidentů, kteří provádějí autorizace jednotlivých případů zpracovaných likvidátory. Kontrola je zaměřena především na správnost doporučení vhodného servisu likvidátorem na základě vyhodnocení poskytnutých údajů od klienta v právě probíhajícím procesu registrace.

Graf č. 3: Vývoj chybovosti likvidátorů v meziročním období 9/2011 – 9/2012.

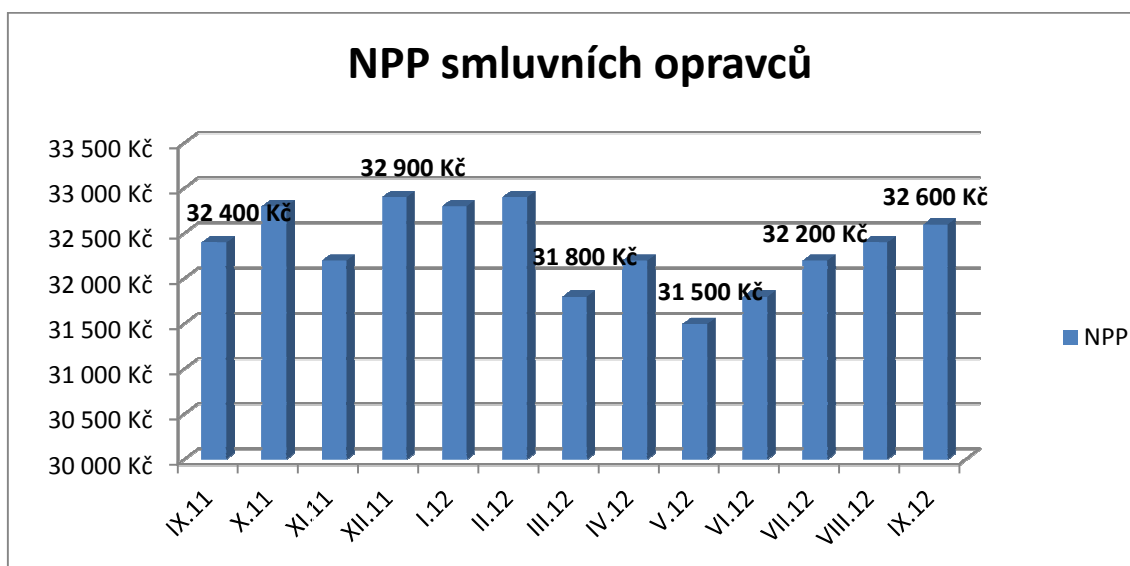


Zdroj: interní materiály České pojišťovny a.s.

Součástí hodnocení je především kvalita předaných informací našim klientům a správná argumentace směřování a celková profesionalita hovoru. Zjištěné nedostatky znamenali, že hodnota chybovosti v posledních třech měsících měřeného období začala oscilovat kolem hranice 12% což je podstatné zhoršení oproti předchozímu období.

V oblasti nákladů na pojistná plnění jsou na měsíční bázi měřeny všechny případy pojistných událostí, u kterých je v první fázi procesu, při registraci škody s klientem, zaznamenán likvidátorem údaj o „dohodě“ budoucí opravy vozidla v síti smluvních servisů. U všech těchto případů je sledována celková výše následně vyplaceného plnění bez rozdílu, kde byla oprava vozidla následně skutečně provedena.

Graf č. 4: NPP- náklady na pojistná plnění v meziročním období 9/2011 – 9/2012.



Zdroj: interní materiály České pojišťovny a.s.

Z grafu je patrné, že v průběhu měřeného období dochází v posledních pěti měsících k setrvalému nárůstu, který se zastavil na průměrné hodnotě 32. 600. - Kč a tento trend může nepříznivě ovlivnit celkové výsledky odboru v letošním roce.

Hodnocení našich klientů k množství, rozsahu a kvalitě informací je součástí celkového hodnocení práce likvidátora prováděného po uzavření všech typů pojistných událostí. U pojistných událostí, kdy oprava vozidla byla provedena v síti smluvních servisů, je hodnocení zaměřeno na způsob doporučení opravy likvidátorem a jeho vhodnou argumentaci. Klientská objektivita tohoto hodnocení může být do jisté míry ovlivněna i kvalitou provedené opravy nebo přístupem zaměstnanců v servisu.

Graf č. 5: Klientská spokojenost v meziročním období 9/2011 – 9/2012.



Zdroj: interní materiály České pojišťovny a.s.

Nejdůležitějším faktorem, který může velmi podstatně ovlivnit celkovou úspěšnost, je však právě dostatečná motivace každého likvidátora. Pokud likvidátor „vyhodnotí“, že vynaložená energie na proces směřování opravy není z jakéhokoli důvodu jeho prioritou, pak toto jeho rozhodnutí při prvotním kontaktu s klientem může negativně ovlivnit celý následný proces.

4.3.5. Snižující se motivace likvidátorů

Každé tři měsíce provádí vedoucí likvidačního týmu rekapitulační hodnotící rozhovor s likvidátory svého týmu, jehož součástí je i zpětná vazba od likvidátorů k vytýkaným nedostatkům. Součástí pohovoru je vyhodnocení dosažených výsledků jednotlivců ve vazbě na výsledky celého týmu. Likvidátoři tak mají možnost nejen seznámit se s pohledem vedoucího na jejich práci, ale i obhájit případné vytýkané nedostatky. Po všech svých vedoucích vyžadují, aby názory likvidátorů pečlivě zaznamenávali a rozhodně nepodceňovali případná zjištění. Špatné výsledky v oblasti směřování, respektive uvedené reakce likvidátorů na vytýkané hodnoty tak byly podrobeny společnému vyhodnocení na poradě s vedoucími týmů. Nejčastějším důvodem současného stavu byla likvidátory uváděna složitost celého procesu především pak nedostatky podpůrné aplikace, které vyžadují kromě duplicitních kroků i vyhledávání informací z jiných zdrojů. Právě na základě těchto výstupů jsme přistoupili

k jednoduchému průzkumu zaměstnanecké spokojenosti s podpůrnými systémy, které při svojí práci likvidátoři každodenně využívají. Pro měření byla zvolena metodologie NPS, která je likvidátorům důvěrně známá při hodnocení klientské spokojenosti s jejich prací. Úkolem bylo získat skutečný názor likvidátorů na problematiku směřování. Aby byly výsledky objektivní, proběhlo celé hodnocení anonymně a bylo dobrovolné. Likvidátoři vyjádřili svůj názor na 4 základní otázky při známkování jako ve škole, kdy 1 znamená spokojenost nebo kladné vyjádření, 5 pak pravý opak. U každého hodnocení 2 a výše bylo požadováno zdůvodnění tohoto hodnocení ve freetextovém poli. Otázky dotazníku byly následující:

1. Je pro Vás způsob nastavené motivace směřování srozumitelný?
2. Jak byste ohodnotil systém SSČP využívaný pro podporu směřování při dodržení všech nezbytných pravidel?
3. Odpovídá současná výše dosažené odměny potřebné energii, kterou musíte vynaložit?
4. Jakou důležitost přikládáte v současné době směřování?

Průzkumu se z celkového počtu všech likvidátorů 107 zúčastnilo skoro 80% respondentů, konkrétně 85 zaměstnanců. Celá akce byla provedena a v průběhu jednoho pracovního týdne s následujícími výsledky.

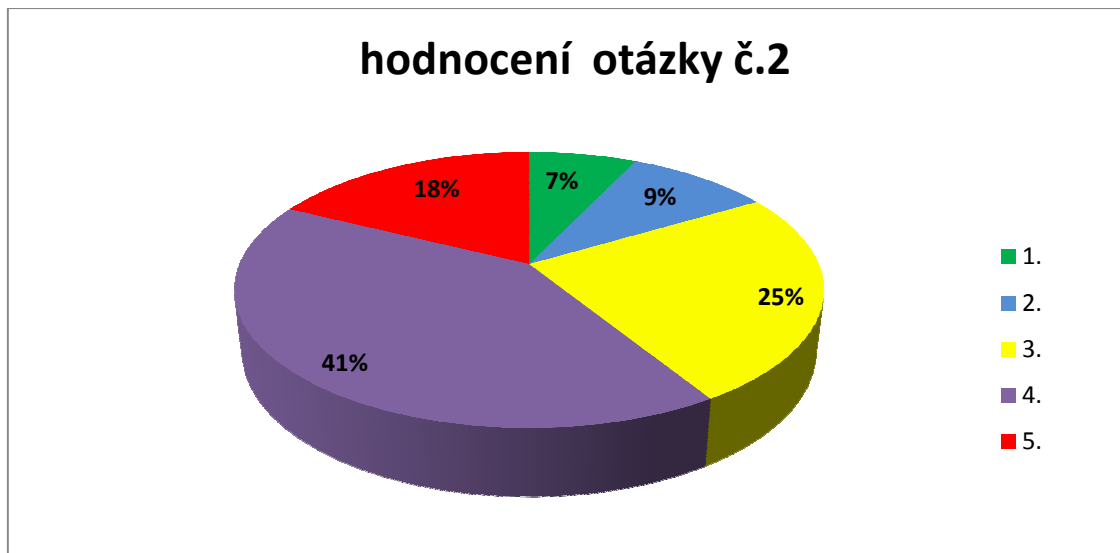
Graf č. 6: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 1.



Zdroj: interní měření České pojišťovny a.s.

Z výsledku hodnocení odpovědí na první otázku je jednoznačně patrné, že respondenti dobře znají princip a pravidla finanční motivace této aktivity.

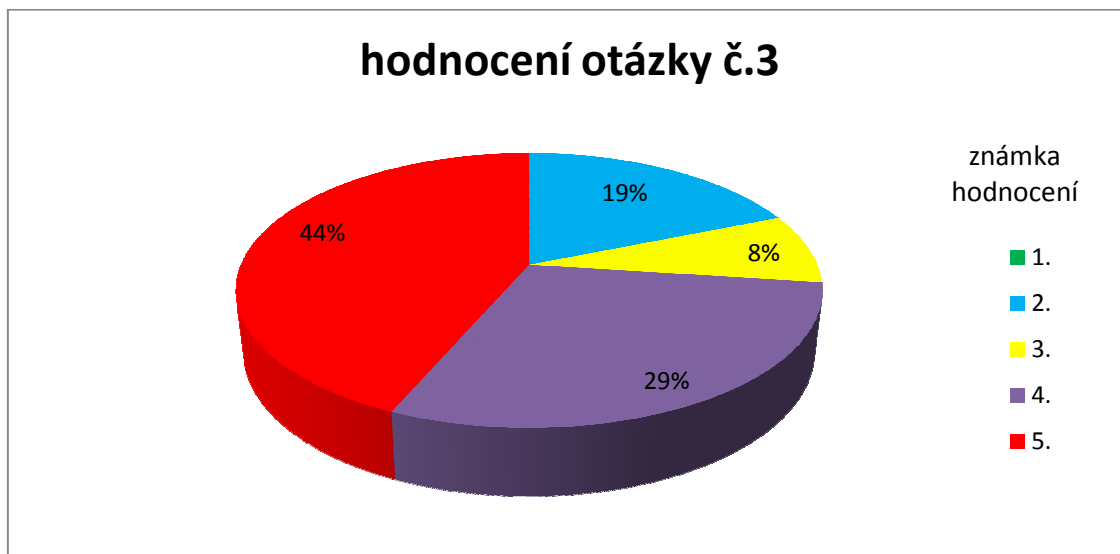
Graf č. 7: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 2.



Zdroj: interní měření České pojišťovny a.s.

Odpovědi vyhodnocené v této otázce vypovídají o tom, že současný systém SSČP neposkytuje 84% respondentů potřebnou podporu, jako tomu bylo v minulosti. Negativně pak u 56 % respondentů byl ve freetextovém poli uveden jako nejčastější důvod nespokojenosti nezbytnost současně využívat několik systémů bez možnosti automatického průpisu dat.

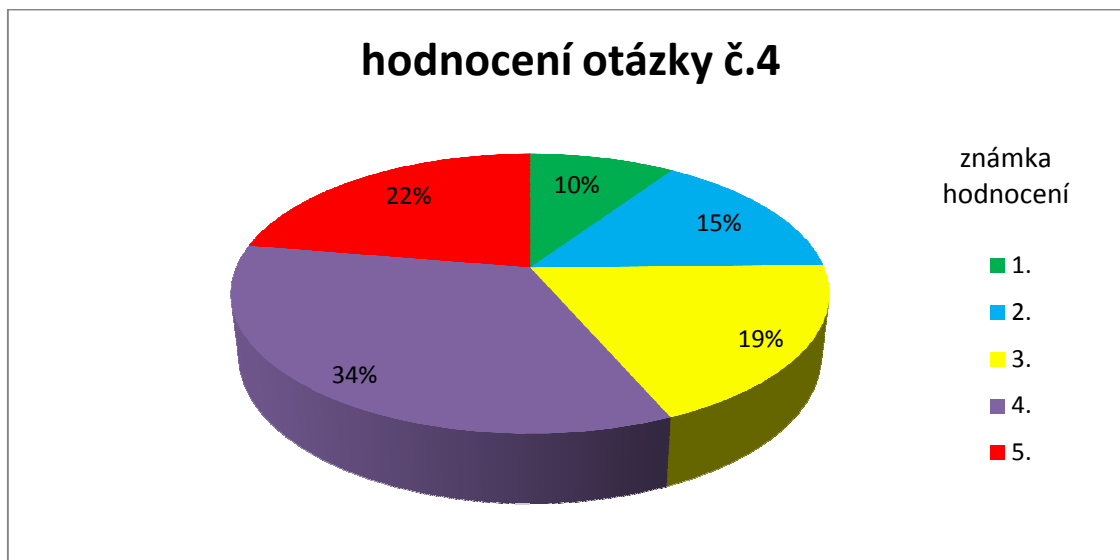
Graf č. 8: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 3.



Zdroj: interní měření České pojišťovny a.s.

Vyhodnocení odpovědí na třetí otázku bylo jednoznačné. Současně nastavená finanční motivace není považována u 81 % respondentů za odpovídající ve vztahu k náročnosti procesu a celkové časové zátěži.

Graf č. 9: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 4.



Zdroj: interní měření České pojišťovny a.s.

Výsledky odpovědí na závěrečnou otázku potvrdily naše obavy z trvalého poklesu motivace likvidátorů ke správnému provádění procesu směřování.

Vyhodnocení výsledků bylo dostatečným důvodem k vážnému zamyšlení se nad nezbytnou změnou současného stavu narůstající nespokojenosti likvidátorů s touto podpůrnou aplikací, vzhledem k současným požadavkům firmy a snižující se motivaci likvidátorů v této oblasti. Z uživatelského pohledu je zapotřebí k úspěšnému směřování, pro správné vyhodnocení dané situace, využívat dalších podpůrných systémů jako například internetové mapy, systém pro výpočet přesné technické hodnoty vozidla⁵⁹ a interní tabulky s aktuálními změnami v oblasti spolupráce se servisy. Rychlá orientace ve více systémech vyžaduje větší soustředění, proces je časově náročnější a zvyšuje se riziko chybovosti. Větší chybovost znamená menší nebo dokonce žádnou finanční odměnu. Směřování se tak stalo poměrně náročnou a sofistikovanou disciplínou, ale motivace likvidátorů vykazovala sestupnou tendenci. Zhoršující se kvantitativní i kvalitativní ukazatele byly dostatečným důvodem nezbytné změny současného stavu.

⁵⁹ THV – technická hodnota vozidla, jedná se o procentuální vyjádření technické hodnoty vozidla dle Znaleckého standardu, která slouží pro stanovení následné výše odečtené korekce z použitého materiálu pro opravu vozidla pro stanovení skutečné škody u pojistných událostí likvidovaných z povinného ručení.

4.4. SWOT analýza

Na základě již uvedených zjištění poklesu motivace likvidátorů, klesajícímu trendu klientské spokojenosti, snižující se úspěšnosti směřování oprav našim smluvním partnerům a tím mírně narůstajícím nákladům na pojistná plnění u tohoto segmentu pojistných událostí, bylo nezbytné učinit rozhodnutí o formě provedení změny. Po poradě vedení úseku likvidace bylo rozhodnuto o možných dvou variantách řešení aktuální situace. Na jedné straně bylo zachování současného podpůrného systému SSČP s nezbytnými úpravami motivačního systému a na straně druhé pořízení nového, modernějšího systému. Obě uvedené varianty však mají svá rizika, která nesměla být podceňena. V tomto směru byla zpracována pro obě varianty SWOT analýza, ve které bylo možné jednoduše porovnat a vyhodnotit pro a proti v rozhodných kritériích. Základní zjištění jsou pro přehlednost znázorněny v níže uvedených tabulkách.

Tabulka č. 3: SWOT analýza – modifikace původního systému.

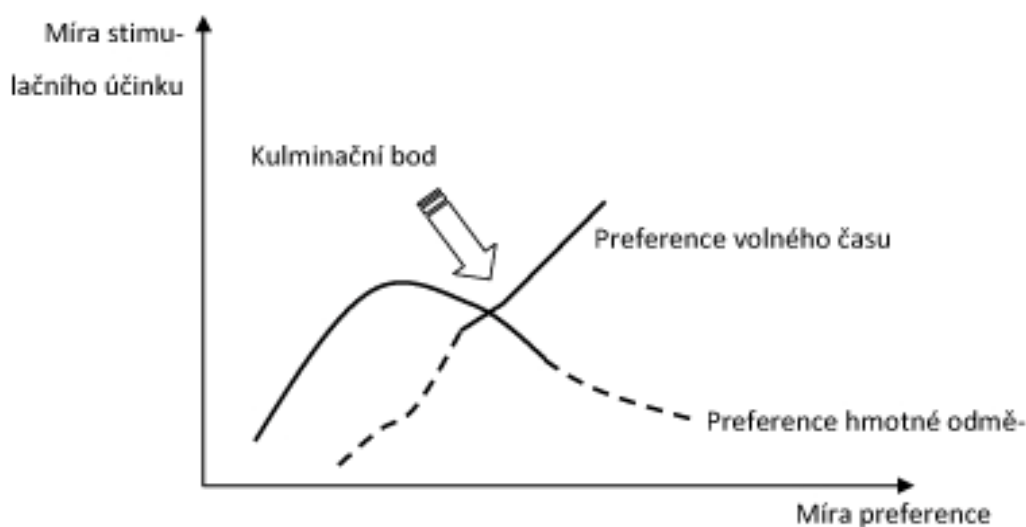
Silné stránky: Pro uživatele známý systém nevyžadující nutnost učit se něco nového.	Slabé stránky: Časová náročnost pro uživatele spojená s nezbytnou úpravou motivačního systému. Nemožnost nastavení priorit mezi smluvními servisí. Problematická aktualizace dat a omezený reporting potřebných údajů.
Příležitosti:	Hrozby: Klesající kvalita poskytovaných informací a s tím spojený nárůst klientské spokojenosti. Ztráta možnosti aktivního ovlivňování poskytovaných slev opravců. Prohlubující se demotivace

Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Varianta zachování nástroje aplikace SSČP vykazuje více možných negativních dopadů. Bude nezbytná modifikace motivačního systému. Zajištění nezbytných přínosů

této aktivity, kterými jsou kapacitní vytížení preferovaných servisů, snížení průměrné výplaty pojistného plnění a navýšení klientské spokojenosti, bude vyžadovat větší časovou náročnost pro likvidátory. Časová náročnost přímo ovlivní celkovou denní výkonnost likvidátorů v počtu zpracovaných pojistných událostí. Finanční motivační systém tak bude nezbytné upravit, aby ztráta výkonnosti v počtu uzavřených případů byla vykompenzována právě odměnou za správně provedený úkon směrování. Podstatným rizikem je však samotná náročnost celkového procesu vyžadující součinnost dalších systémů, s tím spojená narůstající možnost chybovosti a především skutečnost, že každá finanční motivace má svou životnost. V obecné rovině platí, že stimuly týkající se pohyblivé složky mzdy (prémie, odměny) mají větší smysl, než pevné stimuly složky mzdy. Při zvyšování hmotných motivů však může postupem času docházet k tzv. „kulminačnímu bodu“, od kterého již tyto hmotné stimuly přestávají být stimulačním faktorem.

Graf č. 10: Hranice kladného vlivu finanční stimulace.

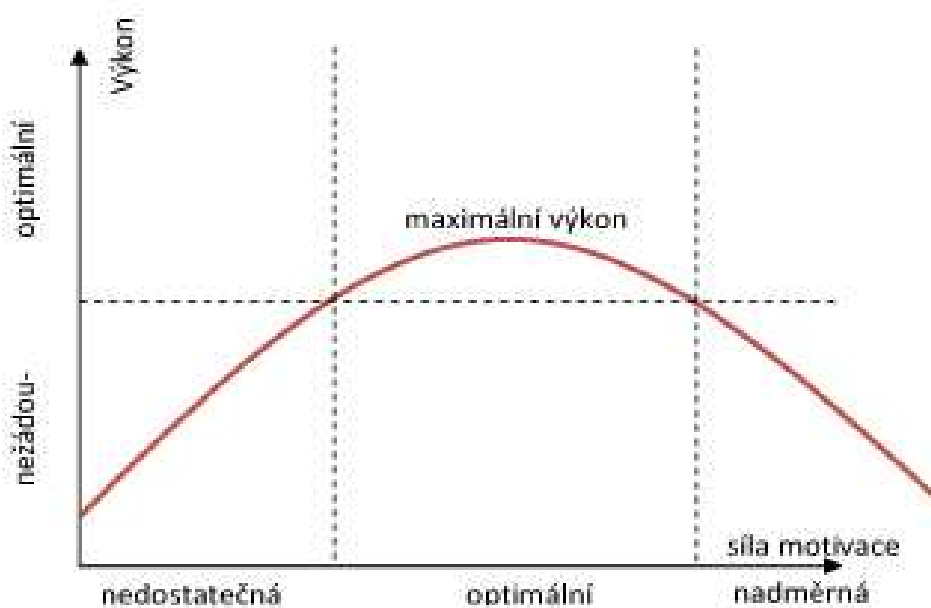


Zdroj: PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. s. 141.

V našem případě to bude znamenat, že po dosažení hranice kulminačního bodu bude likvidátory upřednostňována jiná, méně časově náročná činnost než směrování. K zajištění požadovaných cílů v oblasti směrování je však nezbytné vytvořit likvidátorům takové podmínky, které budou umožňovat reálné dosažení požadované výkonnosti. Pokud budeme ne příliš ideální pracovní nástroj suplovat navýšením motivačních prostředků, můžeme se následně setkat s dalším nepříznivým jevem,

kterým je přemotivace. Pokud je motivace vyšší než optimální, může způsobit vysokou míru vnitřního, psychického napětí. Člověk se v tomto stavu chová nepřírozeně, dochází k oslabení jeho aktuálních vnitřních, subjektivních předpokladů výkonu, čímž dochází k negativnímu ovlivnění splnění požadovaného cíle. Vztah mezi výkonem, náročností samotného úkolu a úrovní motivace vyjadřuje takzvaný Yerkes–Dodsonův zákon (1908). V literatuře se můžeme setkat s názvem „obrácená U-křivka“. Tento zákon říká, že optimálního výkonu se dosahuje při střední úrovni motivace, resp. aktivace. Slabá úroveň se projeví malou snahou o výkon, silná motivace naopak vysokou úroveň vnitřní aktivace. Průběh U-křivky zobrazuje skutečnost, že s růstem motivace stejného zaměření se bude výkon zvyšovat pouze do určité hodnoty její úrovně. Pokud se motivace zvyšuje dále za určitou hodnotu motivace, výkon už dále nestoupá, ale může i klesat. Tzn. motivace vyšší, než je optimální hladina, ovlivňuje výkon negativně.

Graf č. 11: Yerkes-Dodsonův zákon.



Zdroj: PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 2. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. 43.

Na následující stránce je další uvedená tabulka SWOT analýzy, která byla zaměřena na variantu náhrady současné podpůrné aplikace SSČP novou, modernější aplikací.

Tabulka č. 4: SWOT analýza – nová aplikace pro podporu směřování.

<p>Silné stránky:</p> <p>Více informací na jednom místě umožňující větší komfort pro uživatele.</p> <p>Nový přínos v oblasti snižování nákladů na pojistná plnění</p> <p>Zvyšování odbornosti zaměstnanců.</p>	<p>Slabé stránky:</p> <p>Nutnost naučit se pracovat s novým systémem pro uživatele.</p> <p>Vyšší jednorázové finanční výdaje spojené s pořízením nové aplikace.</p>
<p>Příležitosti:</p> <p>Rozšiřování spolupráce se smluvními partnery</p> <p>Podpora nového obchodu.</p> <p>Nárůst klientské spokojenosti.</p>	<p>Hrozby:</p> <p>Zhroucení nového systému.</p>

Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Změna v podobě nové aplikace umožní nejen likvidátorům uživatelsky zpříjemnit složitý proces směřování, ale otevírá nové příležitosti v podobě prohloubení spolupráce s vybranými servisy, což bude příznivě ovlivňovat výši budoucích nákladů na pojistná plnění. Prohlubující se spolupráce bude mít dopad i do oblasti klientské spokojenosti a tím může dojít i k podpoře nového obchodu v podobě nových klientů. S aplikací se však bude nezbytné naučit pracovat a to bude vyžadovat proces zaškolování, který bude proveden internisty. Z hlediska rizik je nutné počítat i s variantou výpadku systému, který bude vyžadovat oproti původní variantě u aplikace SSČP zásah externí firmy

4.4.1. Finanční analýza navrhovaných variant

Jednou z klíčových oblastí při rozhodování o úpravě nebo změně pracovních nástrojů pro zaměstnance, jsou investice. U obou variant je počítáno s navýšením finančních výdajů, bez kterých by změna současného stavu byla jen obtížně realizovatelná. Každé vylepšení s sebou nese v tomto směru pro firmu nezbytnou jednorázovou finanční zátěž. Pořízení nové podpůrné aplikace PRM bude znamenat v prvním roce nezbytnou investici ve výši 7,1 mio⁶⁰. Nová aplikace však skrývá i nové

⁶⁰ Pořizovací cena aplikace na základě výběrového řízení mezi dodavateli. Cena zahrnuje kromě samotné aplikace i garanci údržby po dobu následujících třech let.

možnosti dalších přínosů. Kromě zvýšení uživatelského komfortu při obsluze pro likvidátory, je možné díky této aplikaci efektivněji řídit spolupráci s našimi partnery. Přesnější směřování ke konkrétním preferovaným partnerům bude znamenat navýšení celkového objemu zakázek a tím možné prohloubení budoucí spolupráce. Zlepšující se obchodní spolupráce umožní uzavření nových podmínek v oblasti poskytnutých slev smluvních servisů a tato skutečnost podstatně ovlivní následnou výši nákladů na pojistná plnění. Nové přínosy byly kvantifikovány v ročním dopadu podrobnější analýzou a je nutné počítat s nimi v následujícím finančním rozboru.

Varianta zachování současného modelu, kdy pro směřování likvidátoři využívají aplikaci SSČP, bude znamenat nezbytnou investici do finanční motivace likvidátorů. Vzhledem k současnému vývoji spolupráce se sítí smluvních servisů jsou aktuálně zobrazované informace v aplikaci nedostatečné. Další provozní náklady budou nezbytné vynaložit na údržbu a průběžné aktualizace aplikace.

Tabulka č. 5: Finanční rozvaha nákladovosti.

náklady na aplikaci ve tříletém horizontu	SSČP		PRM		
	motivační náklady (v mio.)	investiční náklady (v mio.)	motivační náklady (v mio.)	investiční náklady (v mio.)	přínos v oblasti nových úspor (v mio.)
2013	1,5	0,5	0,9	7,1	2,3
2014	1,5	0,25	0,8	0	2,1
2015	1,5	0,25	0,7	0	1,9
celkem	4,5	1	2,4	7,1	6,3

Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Oproti stávající aplikaci, kde by bylo nezbytné navýšení motivačních nákladů s již zmíněnými riziky, bude nová aplikace umožňovat naopak jejich snižování. Díky automatizaci a uživatelskému komfortu v obslužnosti se celý proces výrazně urychlí, směřování se zařadí mezi rutinní činnosti a motivace se zúží na specifické případy. Bylo nezbytné vypracovat pro obě varianty kvalifikovaný odhad rentability vynaložených finančních nákladů (hodnoty motivačních a investičních nákladů s akceptací plánovaných přínosů ve tříletém horizontu s rozpadem na jednotlivé roky).

Tabulka č. 6: Rentabilita nákladů v horizontu tří let.

	součet nákladů na motivaci včetně nákladů na údržbu aplikace (v mio.)	součet motivačních a pořizovacích nákladů se započítáním nových přínosů (v mio.)
celkové náklady 2013	2	5,7
celkové náklady 2013-2014	3,75	4,4
celkové náklady 2013-2015	5,5	3,2

Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Z výše uvedené stručné finanční analýzy je patrné, že v prvních dvou letech pořízení nové podpůrné aplikace budou vynaložené investice vyšší oproti případné částečné modifikaci současného systému. V horizontu tří let se však situace změní a firmě se investice začnou vyplácet. Nad rámec vyčíslených přínosů je možné novou aplikaci využívat i pro další oblasti likvidačních služeb s přímým dopadem na klientskou spokojenost, která má samozřejmě další neocenitelný ekonomický přínos v podobě setrvání klientů u naší společnosti. Varianta pořízení nového, modernějšího systému tak nabízí pro uskutečnění plánovaných opatření více možností celkového profitu.

4.5. Podpůrný systém PRM

PRM - (Partner Relationship Management), je podpůrná aplikace umožňující efektivní řízení spolupráce se smluvními partnery. Aplikace umožňuje automatické propojení nejen s kmenovým systémem používaným pro centrální evidenci případů pojistných událostí, ale i s ostatními podpůrnými systémy, nezbytnými k zajištění technické části likvidačního procesu. Oproti aplikaci SSČP systém umožňuje „5P“ kterými jsou:

1. Přesnost

- směřování napříč regiony (oprošťujeme se od nabídky všech servisů okresu),
- nabízíme servisy dle priority České pojišťovny a navíc dle požadavků klienta na preferované definované místo,

- výhody přesnějšího směřování do servisů pro ČP: efektivní řízení priorit smluvních servisů, kvalitní reporting díky kterému je možné řídit jednoduše priority, širší možnosti evidence dat atd.

2. Přehlednost

- přehlednost všech potřebných informací o smluvním servisu na 1 obrazovce, není potřeba přecházet do detailu na další obrazovku,
- možnost odeslat klientovi informativní e-mail se stěžejními informacemi,
- možnost zobrazení vyhledaných servisů na mapě (pro lepší orientaci klienta) včetně uvedené vzdálenosti v kilometrech od aktuální pozice klienta.

3. Přenos

- automatické přenesení potřebných dat zaznamenaných ve kmenovém systému do PRM (úspora času),
- následné automatické uložení dat z PRM do kmenového systému (přehlednost, kontrola).

4. Pamatovák

- validace zadaných hodnot a automatizace při přepínání mezi obrazovkami (automaticky se nastaví např. jméno technika pro prohlídku vozidla, pokud dojde k pohybu z vyhledávání smluvních servisů),
- přepínání mezi vyhledávacími obrazovkami při zachování dat ve formulářích.

5. Podpora

- aplikace bude podporovaná IT s garantovanou dostupností.

Obrázek č. 7: Aplikace PRM - základní obrazovka vyhledávání partnerů.

The screenshot shows the PRM application interface for searching service partners. The interface includes a navigation menu on the left, a header with logos, and a main search form with various input fields and buttons.

Navigation Menu:

- Vyhledávání
- Úkoly
- Kampaně
- Vyhledávání servisu**
- Vyhledávání MT
- Vyhledávání PM

Header:

- ČESKÁ POJIŠŤOVNA
- Jste přihlášen jako: Tomáš Kozek
- Odhlášení
- PRM
- JEDNOTNÁ OBSLUHA KLIANTA

Main Form: Vyhledávání smluvního servisu

VYHLEDÁVÁNÍ DLE NÁZVU SERVISU

VYHLEDÁVÁNÍ DLE PARAMETRŮ OPRAVY

Typ opravy *	Oprava vozidla	Město/obec ?	
Druh vozidla *	Osobní automobil	PSČ	
Značka vozidla *		Ulice ?	
Rok výroby *		Číslo popisné	
Datum uvedení do provozu		Datum vzniku škodní události	
Počet ujetých km *		Produkt *	<input type="radio"/> POVICOP <input type="radio"/> HAV
Obsah motoru	---	THV	%

Buttons: Vyhledat MT, Vyhledat PM, Vymazat formulář, Vymazat adresu, Sazby rozpočet, Sazby NMO, Vyhledat

Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Z uživatelského pohledu se jedná o zautomatizování určitých fází procesu, odstranění některých duplicitních kroků a tím především ke zrychlení celého procesu směřování. Součástí aplikace PRM jsou oproti předchozímu systému SSČP řada technických a uživatelských inovací, které výrazně napomáhají likvidátorům v úspěšnosti celého procesu směřování. Tyto inovace tak nejen podstatně usnadňují obsluhu pro uživatele, urychlují celý proces směřování do vhodného smluvního servisu České pojišťovny podle aktuálních podmínek, zkracují celý proces registrace pojistné události, ale především umožňují likvidátorům pomocí rychlého získání potřebných informací působit přesvědčivě a profesionálně při argumentaci našim klientům. Každé vyvolané nucené odtržení od plynulého procesu předávání informací klientům při telefonickém hovoru způsobené nutným vyhledáváním nebo duplicitním doplňováním potřebných informací přispívá k nervozitě obou aktérů hovoru.

V konkrétním případě, kdy dochází během procesu registrace pojistné události ke směřování klienta do smluvního servisu, probíhá automatický přenos nezbytných údajů poškozeného vozidla z kmenového systému do aplikace PRM. Je zde prakticky vyloučena možná chybovost spojená s ručním přepisováním údajů. Likvidátor tak má rychle k dispozici opis důležitých informací jednak o vozidle klienta, jako jsou:

- druh vozidla,
- značka vozidla,
- rok výroby,
- počet ujetých kilometrů,

dále pak adresné údaje klienta pro určení oblasti vyhledávání:

- město,
- ulice,

a základní informace o datu a charakteru pojistné události uvedené ve kmenovém systému:

- datum vzniku škodní události,
- specifikace produktu, ze kterého bude nárokována pojistná událost uhrazena (havarijní pojištění nebo povinné ručení).

Obrázek č. 8: Obrazovka PRM – automatický průpis dat z kmenového systému.

Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Následná pracnost likvidátora se pak omezila pouze na nezbytné doplnění obsahu motoru poškozeného vozidla. Zadáním této poslední veličiny jsou splněny všechny podmínky k následnému automatickému vyhledání nejvhodnějších pěti smluvních servisů včetně vyčíslení důležité hodnoty THV⁶¹, kterou do té doby likvidátoři museli vyčíslovat v dalším podpůrném systému. V původní aplikaci SSČP bylo nutné zadávat jednotlivé parametry poškozeného vozidla a oblasti opravy ručně. Při vyhledávání tak docházelo k zobrazení kompletní nabídky smluvních servisů v dané oblasti (okresu) bez dalších priorit, ze které byl klientovi servis libovolně doporučován. K problematickým situacím docházelo v případech, kdy bydliště klienta bylo v „hraniční“ oblasti okresu. Paradoxně tak klient dostal nabídku na opravu vozidla v servisu ve vzdálenosti napříč okresem místo bližšího servisu v okrese sousedním. Docházelo tak nejen k nerovnoměrnému vytížení opraven a tím možností prodlužování doby opravy způsobené prostoji (nezbytné čekání až se uvolnilo místo na dílně), ale i k oprávněné klientské nespokojenosti právě s dojezdovou vzdáleností servisu v některých regionech.

⁶¹ THV – technická hodnota vozidla, jedná se o procentuální vyjádření technické hodnoty vozidla dle Znaleckého standardu, která slouží pro stanovení následné výše odečtené korekce z použitého materiálu pro opravu vozidla pro stanovení skutečné škody u pojistných událostí likvidovaných z povinného ručení.

Obrázek č. 9: Obrazovka PRM – automatické vyčíslení THV dle zadaných parametrů.

Vyhledávání smluvního servisu

VYHLEDÁVÁNÍ DLE NÁZVU SERVISU

VYHLEDÁVÁNÍ DLE PARAMETRŮ OPRAVY

Typ opravy *	Oprava vozidla	Místoblec	Y	Zin
Druh vozidla *	Osobní automobil	PSČ		
Značka vozidla *	Kia	Ulice *		Pražská
Rok výroby *	2011	Číslo popisné		
Datum uvedení do provozu	01.01.2011	Datum vzniku škody udlosti		2011.0012
Počet ujetých km *	70000	Produkt *	<input type="radio"/> POVOZCP <input checked="" type="radio"/> NAV	
Obsah motoru	951 - 2000 ccm	THV		61.00%

Vyhledat MT Vyhledat PM Vymazat formulář Vymazat adresu **Automaticky spočtená THV** Sazby rozpočet Sazby HMO Vyhledat

NALEZENÉ SMLUVNÍ SERVISY

	NÁZEV PARTNERA	KONTAKTY	VZDÁL.	BENEFIT	AUTORIZACE	PŮJČOVNA	MT / LMT	AKCE
A	AUTOKOM spol.s.r.o.	Ulice Tomáše Bati 406, Zlín - Louky (577775118)	11 km	Kia	-	IK001		
B	leon Zlín s.r.o.	Zlínská 208, Fryšták (572912149)	12 km	Kia	-	IK001		
C	ARAVIR CZ, s.r.o.	556, Vítkov (572614425)	39 km	Kia	VP E	100 000		
D	ARAVIR CZ, s.r.o.	Zerzavice 1946, Staré Město, okr. Uherské Hradiště (572433335)	34 km	Kia	VP E	FCAR1		
E	Autocentrum Lukáš s.r.o.	Masarykova 752, Valtušské Mezíříčí - Krásno nad Bečvou (574628246)	46 km	Kia	VP E	IMAB1		

Detailní informace o vyhledaném smluvním servisu

Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Velkou předností aplikace PRM je také přehlednost a užitečnost informací pro uživatele, který se tak může plně věnovat samotnému hovoru bez zbytečných časových prodlev. Prakticky okamžitě po zadání parametrů je možné klienta informovat, o podrobnostech vybraného servisu a to především:

- zda se jedná o dealerský (značkový) nebo nezačkový servis,
- na jaké adrese a v jaké vzdálenosti od bydliště klienta se servis nachází,
- zda je možné si v servisu zapůjčit náhradní vozidlo po dobu opravy poškozeného vozidla.

V případě výběru konkrétního smluvního servisu aplikace jednoduše umožňuje výběr dostupného mobilního technika, který provede prohlídku poškozeného vozidla před jeho opravou. Po ukončení rozhovoru je možné přímo z aplikace odeslat klientovi e-mail s kontaktními údaji servisu, jeho otevírací dobu a jméno mobilního technika, který bude provádět prohlídku.

Podstatné zrychlení došlo při potřebě rychlého vyhledávání konkrétního mobilního technika v případech, kdy klient požaduje provedení prohlídky vozidla například v místě bydliště.

Obrázek č. 10: Obrazovka PRM – automatický průpis informací pro vyhledání technika.

Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Díky automatickému načtení adresných informací z kmenového systému klientem (zvoleného místa prohlídky „město a ulice“), je možné odpovídajícího mobilního technika vyvolat pouze potvrzením tlačítka „Vyhledat“. Na rozdíl od původní aplikace SSČP není potřeba přeskakovat na další vyhledávací obrazovky.

Obrázek č. 11: Obrazovka PRM – zobrazení konkrétního mobilního technika.

Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Obdobně je tomu i v případě, kdy klient požaduje provedení prohlídky poškozeného vozidla na některém z prohlídkových míst České pojišťovny. V původní aplikaci bylo k vyhledání vhodného prohlídkového místa nezbytné duplicitní zadávání adresných údajů klienta „kraj, okres a město“. V nové aplikaci dochází k již zmíněnému

Obrázek č. 12: Obrazovka PRM – automatický průpis informací pro vyhledání prohlídkového místa.

Vyhledání prohlídkového místa

ZADEJTE KRITÉRIA VYHLEDÁVÁNÍ *Automaticky zadané hodnoty*

Město: Zlín PSČ:

Ulice: Pražanka Číslo popisné:

Vyhledat servis **Vyhledat MT** **Vymazat formulář** **Vyhledat**

NALEZENÁ PROHLÍDKOVÁ MÍSTA

NÁZEV PM	ADRESA	OTEVÍRACÍ DOBA	TYP MÍSTA	OMEZENÍ	ODESLAT SMS
Nebyl nalezen žádný záznam.					

ZOBRAZENÍ VÝSLEDKŮ NA MAPE

[Zpět nahoru](#)

(*) Toto jsou povinné údaje, které je nutné vyplnit.
Informace k hlášení chyby [Javascript Log](#)

PRM-604
WS: siva2.opas.cz / AS: jok-vel@opas.cz (NIZP_Member6)
03.02.2013 14:12:02.852 (00:00,014)

Zdroj: interní materiál České pojišťovny.

automatickému přenosu dat „město a ulice“ a seznam prohlídkových míst již stačí vyvolat tlačítkem „Vyhledat“. Pro uživatele je okamžitý přístup ke všem potřebným

Obrázek č. 13: Obrazovka PRM – přehled prohlídkových míst v dané lokalitě.

Vyhledání prohlídkového místa

ZADEJTE KRITÉRIA VYHLEDÁVÁNÍ

Město: Zlín PSČ:

Ulice: Pražanka Číslo popisné:

Vyhledat servis **Vyhledat MT** **Vymazat formulář** **Vyhledat**

NALEZENÁ PROHLÍDKOVÁ MÍSTA

	NÁZEV PM	ADRESA	OTEVÍRACÍ DOBA	TYP MÍSTA	OMEZENÍ	ODESLAT SMS
A	Pobočka České pojišťovny	Lorencova 3791, Zlín	Po 13:00 - 16:00 St 13:00 - 16:00			
B	Pobočka České pojišťovny	Dolní náměstí 342, Vsetín	Út 13:00 - 16:00			
C	Pobočka České pojišťovny	Masarykovo náměstí 34, Uherské Hradiště	St 13:30 - 15:30			
D	Pobočka České pojišťovny	Oskol 3192/43, Kroměříž	Čt 10:00 - 12:00			
E	Pobočka České pojišťovny	Kostelecká 417/5, Prostějov	Po 8:00 - 11:30			

Detailní informace o vyhledaném prohlídkovém místě

ZOBRAZENÍ VÝSLEDKŮ NA MAPE

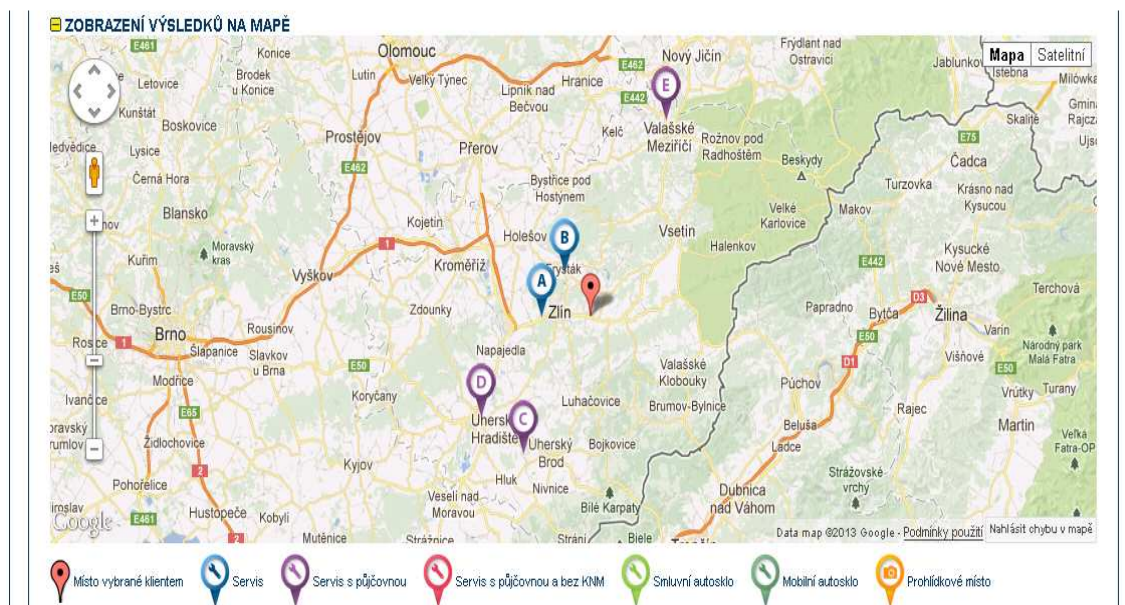
Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

údajům, jako jsou adresa, otevírací doba, případná omezení (např. zda je možné prohlížet nákladní automobily), velkým přínosem. V původní aplikaci bylo nutné

nejprve vyhledat seznam prohlídkových míst a pro zjištění podrobnějších informací jednotlivá prohlídková místa „rozkliknout“.

Dalším neocenitelným přínosem aplikace PRM je i možnost zobrazení výsledku vyhledaných smluvních servisů na mapě. V původním systému tato funkcionality nebyla technicky možná a pro vyhledání bylo nezbytné využívat současně další podpůrnou aplikaci (www.mapy.cz). Klientům, kteří nemají možnost si vyhledat sídlo doporučeného servisu a neví, jak se do servisu dopraví, je možné pomocí tohoto rychlého zobrazení na mapě efektivně pomoci s plánováním trasy například vyhledání alternativního spoje nebo naopak vhodného servisu na nejbližším sjezdu z dálnice apod.

Obrázek č. 14: Obrazovka PRM - ukázka funkcionality vyhledání vybraných servisů na mapě.



Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Díky uvedeným funkcionalitám nové aplikace se proces směřování stává takřka rutinní záležitostí, alespoň co se obsluhy aplikace týče. Likvidátorům tak zůstává větší časový prostor pro vyhodnocení předaných informací od klienta ke konkrétnímu případu, které je pro správné nasměrování nezbytné.

4.6. Pilotní provoz

Vedení úseku likvidace rozhodlo, že pro ověření našich předpokladů přistoupíme k pilotnímu, zkušebnímu provozu ve dvou týmech likvidace. Z celkového počtu 107 likvidátorů tak od začátku prosince 2012 pracovalo 31 likvidátorů s pomocí nové aplikace PRM podporující směřování a ostatních 76 likvidátorů ve zbylých pěti týmech pokračovalo s využíváním původní aplikace SSČP. Cílem pilotu bylo nejen ověřit funkcionality nového systému, ale především vyhodnotit uživatelský komfort pro likvidátory a jejich celkovou spokojenost s novou aplikací. Příprava na tříměsíční pilotní provoz odstartovala 15. 11. 2012, kdy bylo nutné proškolit likvidátory pilotních týmů na funkcionality nové aplikace a provést nezbytné zátěžové testy tak aby začátkem prosince 2012 bylo možné pilot oficiálně zpustit.

Jako každá zásadní změna, která podstatně zasáhne do každodenní činnosti zaměstnanců, i tato byla zpočátku přijímána rozpačitě. Pro likvidátory bylo nezbytné nejprve se seznámit s novou aplikací v ostrém provozu, zvyknout si na její nové funkcionality a pozměnit některé zakořeněné zlovyky, které původní systém SSČP toleroval. Jednou z nejpodstatnějších změn tak pro likvidátory byla preference pěti servisů v daném regionu (oproti předchozí nabídce všech servisů pouze daného okresu). Tato funkcionality vyžadovala, aby každý likvidátor nejen že pochopil samotný záměr tohoto omezení (v návaznosti na obchodní spolupráci s jednotlivými servisí), ale především začal s klienty při registraci pojistné události aktivně řešit tuto citlivou oblast místa opravy poškozeného vozidla.

Prvních čtrnáct dní si likvidátoři ještě stále aplikaci „osahávali“. V jejich průběhu jsme zaznamenali i standardní jev v podobě zbrklých závěrů typu „ten původní systém byl lepší“. Po měsíci proběhlo první oficiální hodnocení, u některých z nich však převažoval negativní pocit, kdy si ještě nebyli zcela jisti uživatelskou obsluhou nové aplikace, někteří pak měli problém s přesvědčivostí vhodných argumentů pro preferenci právě vybraných servisů při rozhovoru s klientem. V průběhu druhého měsíce pilotu se však nálada likvidátorů začala podstatně měnit, ovládání nové aplikace postupně přecházelo u převážné většiny do rutinních činností a rychle získané potřebné informace přispěly i k větší jistotě a přesvědčivosti při jednání s klienty. Toto pozitivní zjištění umocňoval i příznivý vývoj v dalších sledovaných oblastech.

4.6.1. Vyhodnocení pilotu

Pro celkové vyhodnocení pilotního provozu jsme kromě vedlejších sledovaných oblastí, kterými byly vývoj chybovosti, úspěšnosti procesu, nákladů na pojistná plnění a klientské spokojenosti, přistoupili k dotazníkovému průzkum spokojenosti zaměstnanců (likvidátorů) s novou podpůrnou aplikací. Otázky dotazníku byly v tomto směru kosmeticky upraveny do následující podoby:

1. Je pro Vás způsob nastavené motivace směřování srozumitelný?
2. Jak byste ohodnotil systém PRM využívaný pro podporu směřování při dodržení všech nezbytných pravidel?
3. Odpovídá současná výše dosažené odměny potřebné energii, kterou musíte vynaložit?
4. Jakou důležitost přikládáte v současné době směřování?

Pravidla pro hodnocení byla identická, likvidátoři měli opět ohodnotit známkou na stupnici 1-5 ze svého pohledu přínosy nové aplikace pro jejich každodenní práci. Hodnocení se tentokrát zúčastnilo 100% likvidátorů, kteří se na pilotním provozu podíleli, opět byla k zajištění objektivity umožněna anonymní forma odevzdání. Vyhodnocení proběhlo v obou pilotních týmech současně po oficiálním ukončení pilotního provozu s následujícími výsledky:

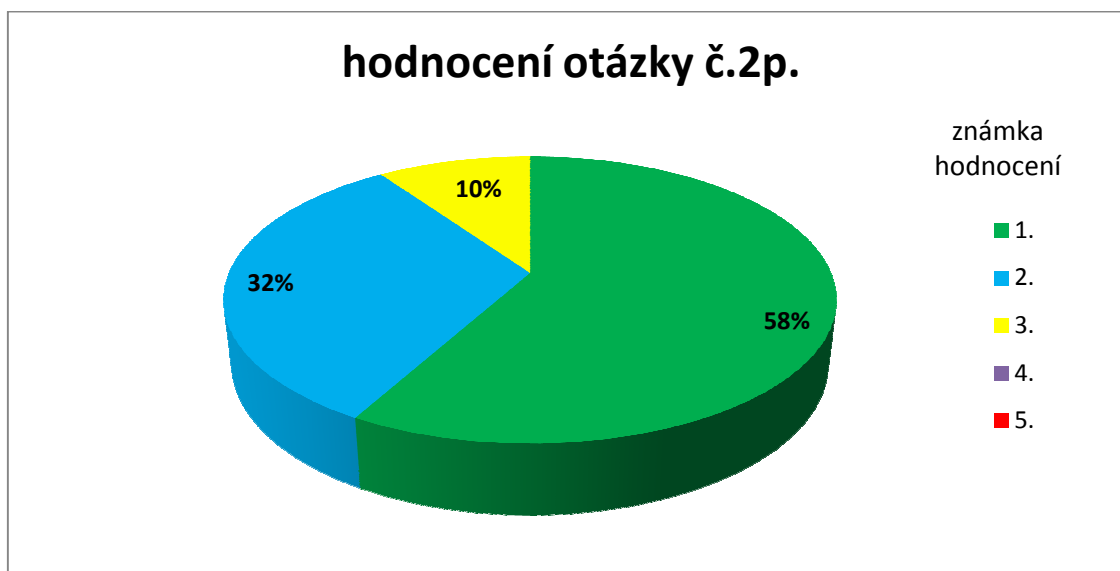
Graf č. 12: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 1.



Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Způsob samotné motivace byl před spuštěním pilotu dostatečně srozumitelně vysvětlen a tak v tomto směru bylo kladné hodnocení očekávané, nejhorší známka byla „2“ a to u pěti likvidátorů.

Graf č. 13: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 2.



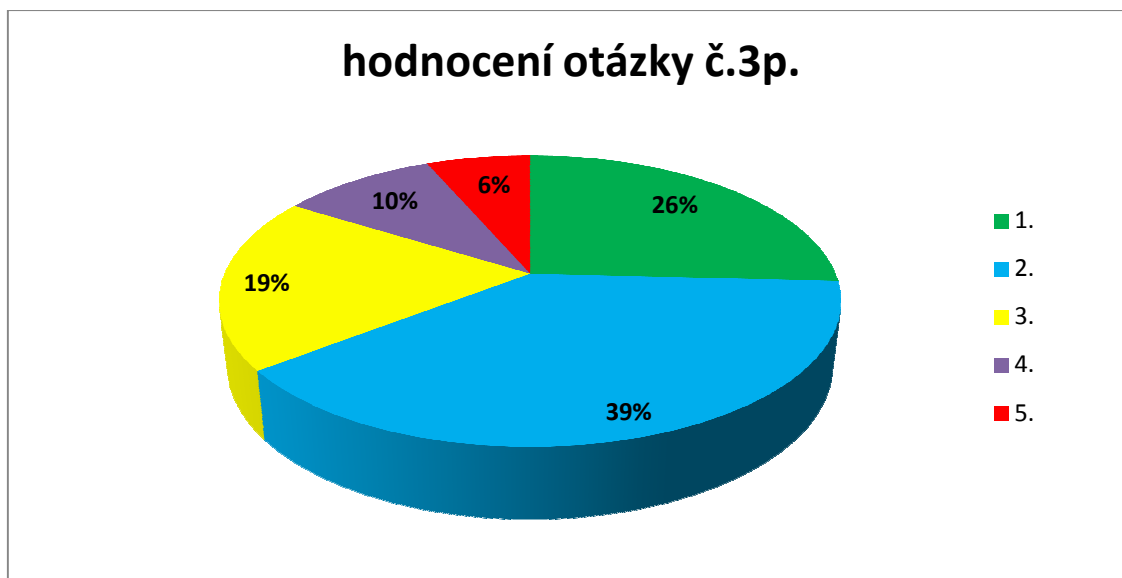
Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Hodnocení druhé otázky už bylo očekáváno s podstatně větším napětím. Byly jsme si vědomi, že každá takováto zásadní změna je spojená s tzv. aklimatizační dobou. Plnou funkčnost aplikace začali likvidátoři oceňovat až ve druhé polovině pilotního provozu. Pouze 10% respondentů (3 likvidátoři) označili hodnocení známkou „3“, důvodem tohoto hodnocení byla absence celkového přehledu všech smluvních partnerů. Naopak 90% respondentů ohodnotili přínos nové aplikace pozitivně známkou „1“ a „2“.

Třetí otázka byla zaměřena na hodnocení, respektive vyjádření „spokojenosti“, s výší finanční odměny. Výsledek se může zdát jako nevypovídající, protože z pozice zaměstnavatele může být krátkodobě snadno ovlivnitelný tak aby podpořil „preferovaný“ výsledek. Jedná se však o důležitou citlivou oblast, kterou jsme nechtěli podcenit. Pro naprostou objektivitu dopadů nového systému jsme ponechali pravidla pro připsání odměny v nezměněné podobě, kdy podmínkou je nejen nasměrování do konkrétního smluvního servisu, ale i provedení samotné opravy v tomto servisu. Byla však nastavena diference výše odměny podle preference konkrétního servisu zaznamenaného v aplikaci PRM. Každý likvidátor tak mohl velmi jednoduše porovnat svoji úspěšnost s předchozími měsíci ve vztahu k časové náročnosti celého procesu.

Všichni respondenti měli možnost zvolenou známku hodnocení doplnit komentářem, kde byl prostor pro upřesnění hodnocení.

Graf č. 14: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 3.



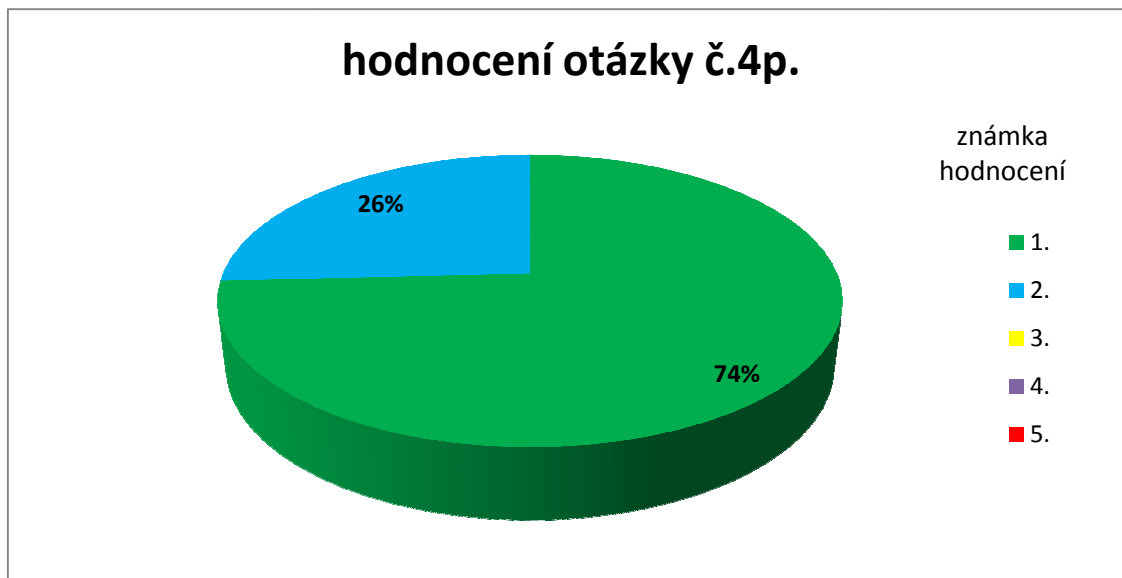
Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Hodnocení, respektive „spokojenost“ s vyšší finanční odměny se může zdát jako nevyovídající, z pozice zaměstnavatele krátkodobě snadno ovlivnitelné. Je to citlivá oblast, kterou jsme však nechtěli podcenit. Pro naprostou objektivitu dopadů nového systému jsme ponechali pravidla pro připsání odměny v nezměněné podobě, kdy podmínkou je nejen nasměrování do konkrétního smluvního servisu, ale i provedení samotné opravy v tomto servisu. Byla však nastavena diferenciací výše odměny podle preference konkrétního servisu zaznamenaného v aplikaci PRM. Každý likvidátor tak mohl velmi jednoduše porovnat svoji úspěšnost s předchozími měsíci ve vztahu k časové náročnosti celého procesu. Všichni respondenti měli možnost zvolenou známku hodnocení doplnit komentářem, kde byl prostor pro upřesnění hodnocení. V této oblasti jsme se na doplňkové komentáře zaměřili podrobněji než u ostatních otázek, především u oněch 35 -ti % respondentů, kteří svým hodnocením známkami „3“, „4“ a „5“ vyjádřili více či méně nespokojenost s vyšší dosažené odměny oproti předchozím měsícům. Hlavní důvody se dají shrnout do následujících závěrů:

- „3“ – hodnocení vyjadřuje spíše neutrální stanovisko, kdy nebyly zaznamenány podstatné rozdíly oproti předchozím měsícům.

- „4“ a „5“ – výše odměny výrazně poklesla a to především z důvodu nastavené diferenciacie odměny ve vztahu k aktuální preferenci jednotlivým servisům. Dva likvidátoři poukazovali na nutnost dalšího proškolení v oblasti argumentace a vedení hovoru s klientem obecně.

Graf č. 15: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 4.



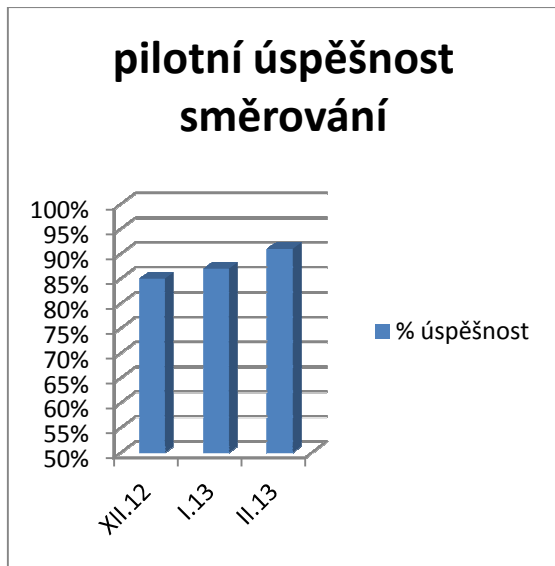
Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Odpovědi na poslední otázku považují pro vyhodnocení celého „projektu“ za klíčové. Zatímco v minulosti byla tato aktivita u likvidátorů v útlumu, především díky výtkám k funkcionalitě podpůrného systému, po pilotním provozu se opět dostává do popředí. Velmi pozitivně byla likvidátory v komentářích vnímána především jednoduchost uživatelského ovládání, přehlednost všech nezbytných informací na jednom místě a především časové zrychlení celého procesu směrování.

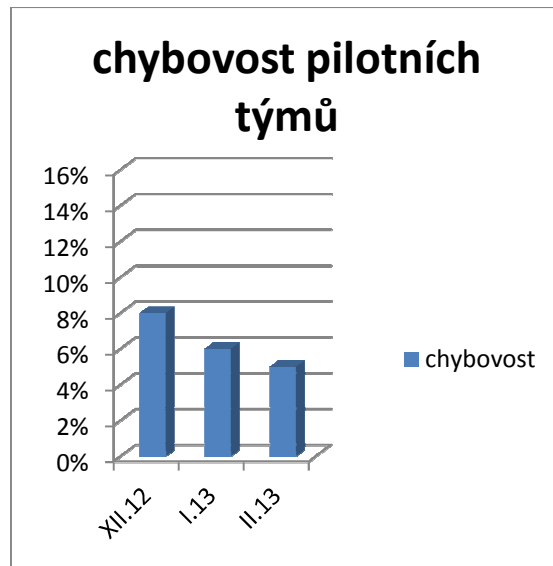
V ostatních čtyřech sledovaných oblastech byl u pilotních týmů zaznamenán také posun oproti původním výsledkům. Po dobu pilotního provozu bylo uzavřeno celkem 2.827 případů pojistných událostí včetně těch, které skončili odmítnutím nároků na pojistné plnění. Úspěšnost směrování vzrostla o celých 7% a ve třetím měsíci dosáhla hodnoty 91%. Pro vyhodnocení je důležité připomenout, že v pilotním provozu byla zavedena do směrování preference určitých partnerských servisů před ostatními, což výrazně komplikuje celý proces oproti původnímu stavu. Výstup revidentů zaznamenal další pozitivní zjištění a to snížení chybovosti likvidátorů o více jak polovinu na hranici

5%. Původní hodnoty chybovosti se pohybovali v posledních třech měsících okolo hranice 12%.

Graf č. 16: Úspěšnost směřování.



Graf č. 17: Vývoj zjištěné chybovosti.

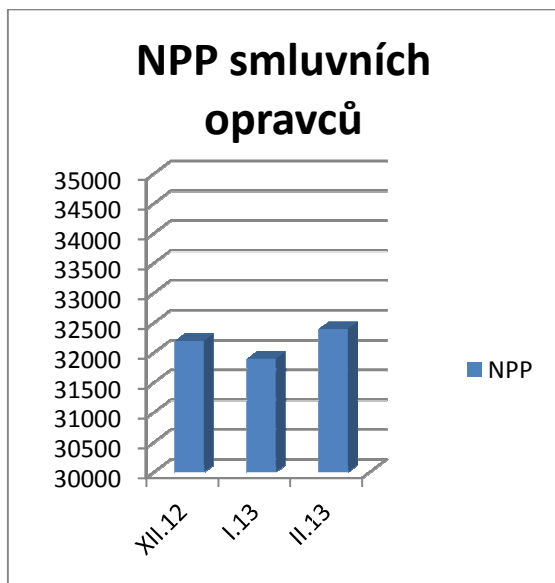


Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

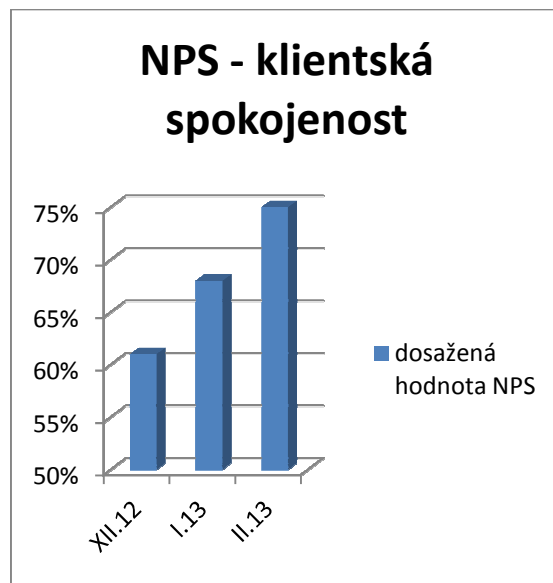
Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Oblast nákladů na pojistná plnění vykazuje zastavení rostoucího trendu z minulého období a to i vzhledem k současnému stavu zvyšování cen služeb. Velmi dobré jsou pak naměřené hodnoty klientské spokojenosti s touto službou, kdy hodnota NPS dosáhla v posledním měsíci dokonce hranice 75%, to je zlepšení o 15% oproti původnímu stavu.

Graf č. 18: Vývoj celkových nákladů na plnění.



Graf č. 19: Vývoj klientské spokojenosti.



Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

Zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s.

4.7. Konečné rozhodnutí a vize do budoucna

Výsledky pilotního provozu byly po vyhodnocení předloženy poradě vedení, která na jejich základě, včetně zvážení všech finančních dopadů, souhlasila s naším návrhem plošného nahrazení původní aplikace SSČP novým podpůrným systémem PRM. Tato změna, kromě příznivého ovlivnění pracovní motivace likvidátorů pojistných událostí, otevřela cestu dalších možných zlepšení stávajících výsledků v důležitých sledovaných oblastech námi poskytování služeb. Neméně podstatná je i skutečnost, že díky tomuto úspěšnému kroku chceme navrhnout i další, obdobný způsob zlepšení pracovních podmínek v podobě nástroje procesního řízení BPM (Business Process Management). Jeho implementace by znamenala další významný krok k zefektivnění a uživatelskému zpříjemnění procesu registrace a likvidace škod.

5. ZÁVĚR

Vytvoření dobrých pracovních podmínek pro zaměstnance, poskytnutí kvalitních pracovních nástrojů umožňujících dosažení vytyčených cílů, pravidelné hodnotící pohovory vedené se zaměstnanci a správně nastavená finanční motivace, to všechno jsou důležité součásti stimulačních prvků významně ovlivňujících pracovní motivaci zaměstnanců. Současný trend v poskytovaných službách, mezi které pojišťovnictví bezesporu patří, vyžaduje stále přicházet s něčím novým, co klienta zaujme. Měnící se podmínky vyžadují i nezbytné úpravy v podobě změny priorit pro zaměstnance, na co je důležité se právě v tuto dobu zaměřit, kam vložit potřebnou energii tak, aby strategie společnosti mohla být naplněna. V tomto směru nelze podcenit žádnou oblast, která by mohla negativně ovlivnit pracovní motivaci zaměstnanců.

Pomocí stimulačních prvků se podařilo pozitivně ovlivnit činnost směřování oprav poškozených vozidel našich klientů u zaměstnanců likvidace škod na motorových vozidlech a tím tak úspěšně dosáhnout hlavního cíle, kterým bylo navýšení motivace likvidátorů. Díky novému podpůrnému pracovnímu nástroji v podobě nové aplikace PRM došlo ke zrychlení a zefektivnění celého procesu, který se tak dostal opět do popředí zájmu likvidátorů. Po zavedení do plošného provozu celé likvidace se tato skutečnost projeví především navýšením počtu klientů, kteří budou opravovat v síti našich smluvních servisů, a to se pozitivně promítne v celkové částce budoucích nákladů na pojistná plnění.

Vedlejším cílem bylo navýšení klientské spokojenosti s touto poskytovanou službou, kdy klient oceňuje především rychlé a přesné informace, které mu pomohou při rozhodování jak řešit vzniklou situaci a svěřit svoje vozidlo do rukou odborného servisu. Pokud dostává neúplné nebo dokonce žádné informace, nemůže vnímat tento okamžik pozitivně. Nová aplikace umožňuje rychle a přehledně získat všechny potřebné informace a dává likvidátorům potřebnou podporu proto, aby byli skutečně úspěšní. Prvotní předpoklady se naplnily a hodnocení klientů v pilotních týmech oproti ostatním týmům má rostoucí tendenci. Další sledovanou oblastí byla chybovost likvidátorů, respektive její vývoj oproti předchozímu období. Nová aplikace, díky svým funkcionalitám, není tak náročná na obsluhu a umožňuje likvidátorům plně se soustředit na podstatné činnosti v okamžiku, kdy mluví „naživo“ s klientem. Především díky této

podpoře se chybovost likvidátorů v pilotních týmech podstatně zmenšila a kvalita likvidace se vrátila na požadovanou úroveň.

Potvrdila se i skutečnost jak důležité jsou osobní pohovory, kdy je dána možnost likvidátorům vyjádřit se jak vnímají skutečně motivační systém nebo podmínky pro jejich práci ze svého pohledu. Při správném empatickém naslouchání může být identifikován začínající problém demotivace k určitým činnostem, jako tomu bylo v tomto případě. Tato „zpětná vazba“ od zaměstnanců, je velmi důležitá a přispívá k prohloubení pocitu sounáležitosti, je to tak další ze stimulační prvků vedoucích k navýšení pracovní motivace zaměstnanců.

Zajištění adekvátní podpory v podobě dobrých pracovních nástrojů, které usnadní likvidátorům v odboru likvidace škod na motorových vozidlech jejich každodenní náročnou práci, patří v současné době k jednomu z hlavních úkolů managementu likvidace. Každý manažer však nesmí při svých rozhodováních opomenout, jaké skutečné finanční dopady může navrhované opatření přinést. Kromě nezbytných investičních výdajů jsou v České pojišťovně a.s. důležitým ukazatelem dopady do dvou oblastí, kterými jsou klientská spokojenost a náklady na pojistná plnění. V současné době je kladen velký důraz na provozní efektivitu, snaha o co největší přínosy a setrvalý tlak na zaměstnance v tomto směru sílí. Management každé společnosti by však neměl podceňovat úroveň skutečné pracovní motivace svých zaměstnanců. Stejně tak jak se mění firemní strategie a cíle, mění se i pohled zaměstnanců na to, zda současné pracovní podmínky poskytované zaměstnavatelem skutečně umožňují jejich dosahování a plnění.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 8085943573.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. ČASTORÁL, Z.: *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
6. FORSYTH, Patrick; NOVOTNÁ, Jitka. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
7. HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1593-3.
8. KAMP, D.: *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0005-0.
9. NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
10. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-20005-92-7.
11. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.
12. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
13. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
14. PROVAZNÍK, V. a kol.: *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-434-7.

15. PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-2470-470-6.
16. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 480-245-0703-X.
17. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-854-2492-4.
18. TOTH, Daniel. *Personální management*. 2. vydání. Praha: Galileo, 2011. ISBN 978-80-87415-05-4.
19. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.
20. TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

1. REICHHELD, F.: *The ultimate question*. Harvard Business Press, 2006. ISBN 1-59139-783-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

1. http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: SWOT analýza.	11
Obrázek č. 2: Působení hygienických faktorů.	20
Obrázek č. 3: Působení motivátorů.....	20
Obrázek č. 4: Obrazovka SSČP - Úvodní obrazovka aplikace.	50
Obrázek č. 5: Obrazovka SSČP - Seznam vyhledaných servisů.....	50
Obrázek č. 6: Obrazovka SSČP - Detail vybraného servisu.	51
Obrázek č. 7: Aplikace PRM - základní obrazovka vyhledávání partnerů.	65
Obrázek č. 8: Obrazovka PRM – automatický průpis dat z kmenového systému.	67
Obrázek č. 9: Obrazovka PRM – automatické vyčíslení THV dle zadaných parametrů.....	68
Obrázek č. 10: Obrazovka PRM – automatický průpis informací pro vyhledání technika.	69
Obrázek č. 11: Obrazovka PRM – zobrazení konkrétního mobilního technika.	69
Obrázek č. 12: Obrazovka PRM – automatický průpis informací pro vyhledání prohlídkového místa.	70
Obrázek č. 13: Obrazovka PRM – přehled prohlídkových míst v dané lokalitě.....	70
Obrázek č. 14: Obrazovka PRM - ukázka funkcionality vyhledání vybraných servisů na mapě.....	71

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Motivační a hygienické faktory.....	20
Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody stimulace a motivace.....	34
Tabulka č. 3: SWOT analýza – modifikace původního systému.	59
Tabulka č. 4: SWOT analýza – nová aplikace pro podporu směřování.	62
Tabulka č. 5: Finanční rozvaha nákladovosti.....	63
Tabulka č. 6: Rentabilita nákladů v horizontu tří let.	64

Seznam grafů

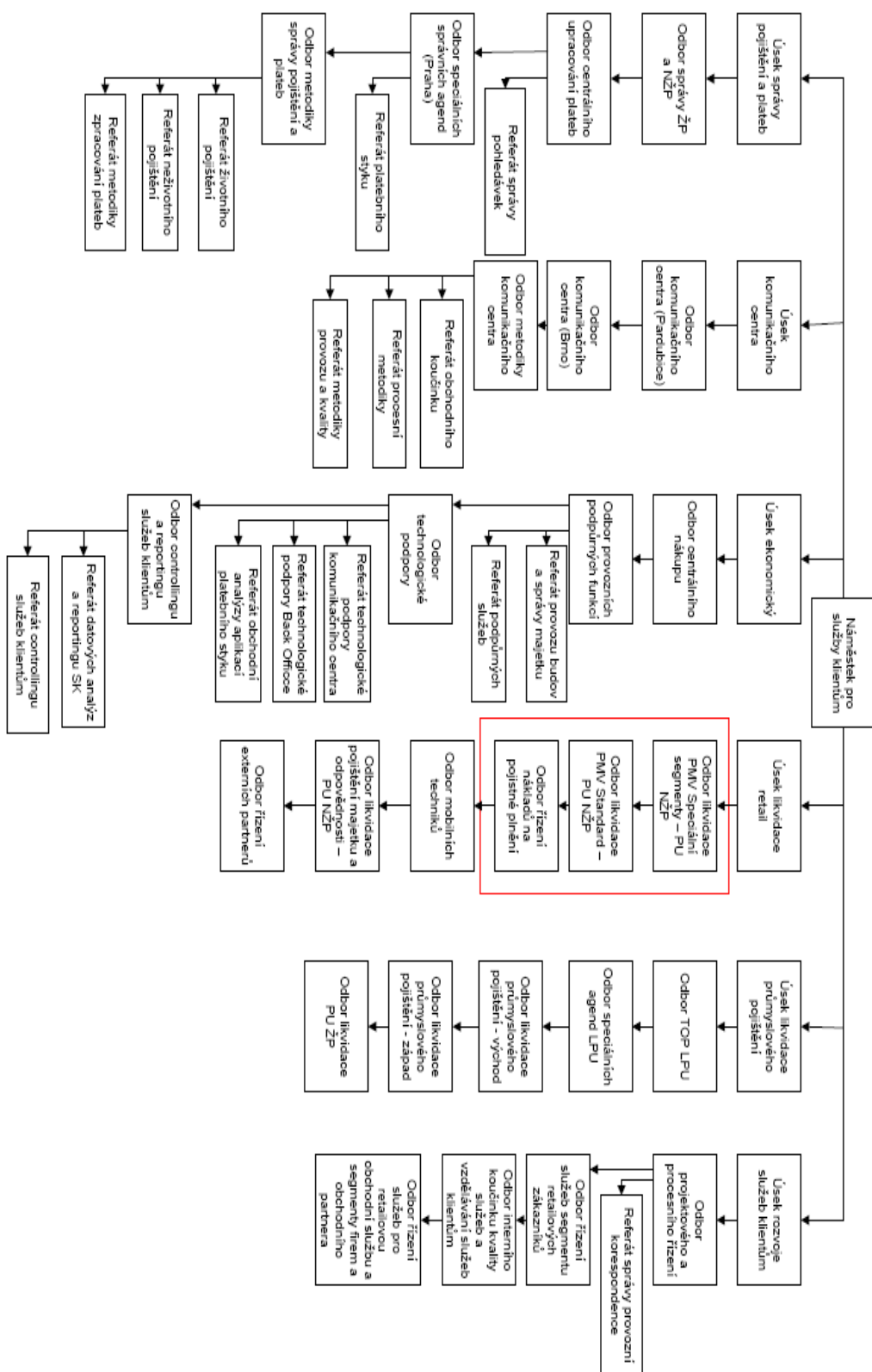
Graf č. 1: měsíční náklady na finanční motivaci likvidátorů.....	49
Graf č. 2: Úspěšnost směřování v meziročním období 9/2011 – 9/2012.....	53
Graf č. 3: Vývoj chybovosti likvidátorů v meziročním období 9/2011 – 9/2012.....	53
Graf č. 4: NPP- náklady na pojistná plnění v meziročním období 9/2011 – 9/2012.	54
Graf č. 5: Klientská spokojenost v meziročním období 9/2011 – 9/2012.	55
Graf č. 6: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 1.....	56
Graf č. 7: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 2.....	57
Graf č. 8: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 3.....	57
Graf č. 9: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 4.....	58
Graf č. 10: Hranice kladného vlivu finanční stimulace.	60
Graf č. 11: Yerkes-Dodsonův zákon.	61
Graf č. 12: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 1.....	73
Graf č. 13: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 2.....	74
Graf č. 14: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 3.....	75
Graf č. 15: Výsledky odpovědí respondentů na otázku č. 4.....	76
Graf č. 16: Úspěšnost směřování.	77
Graf č. 17: Vývoj zjištěné chybovosti.	77
Graf č. 18: Vývoj celkových nákladů na plnění.....	77
Graf č. 19: Vývoj klientské spokojenosti.	77

SEZNAM PŘÍLOH

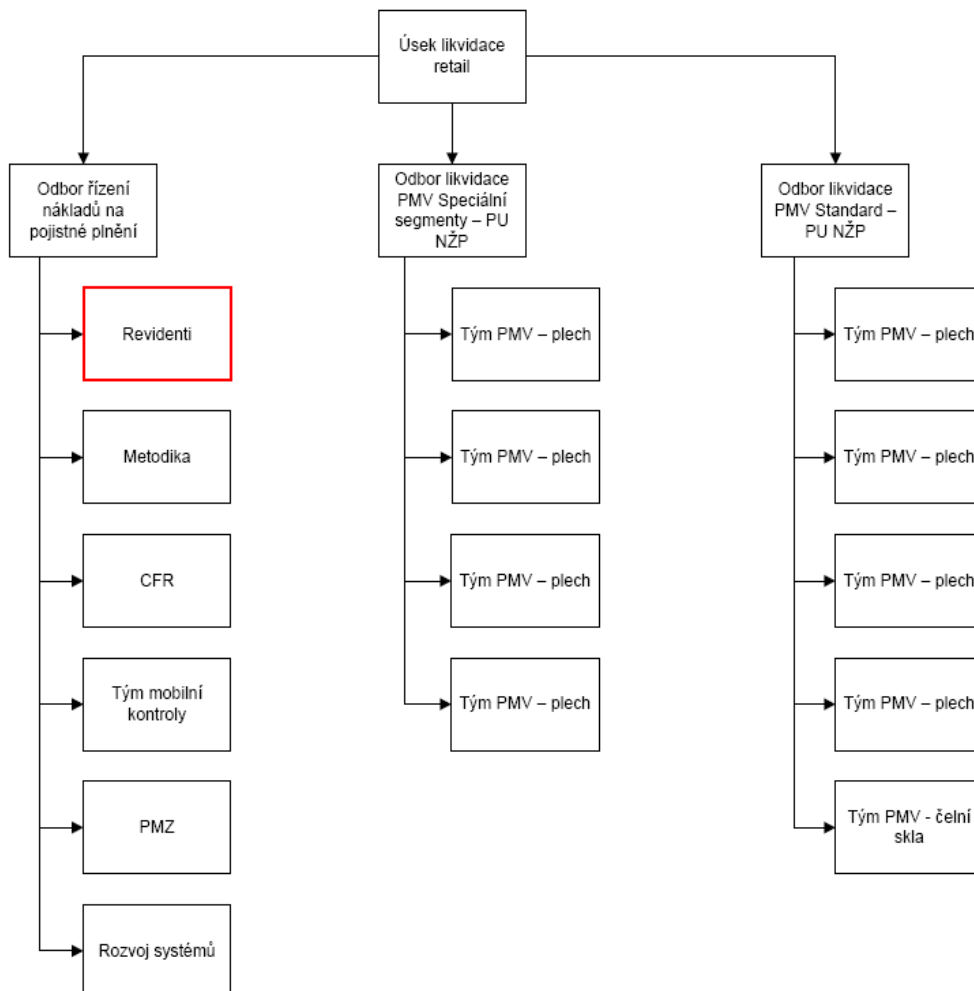
Příloha I – Organizační struktura odboru Služby klientům.	I
Příloha II – Stávající organizační struktura úseku likvidace.....	II
Příloha III – Call skript operátora KC k zaznamenání hodnocení klienta.....	III
Příloha IV – Dotazník pro hodnocení likvidátora (původní stav).	IV
Příloha V – Dotazník pro hodnocení likvidátora (nová aplikace).	V

PŘÍLOHY

Příloha I – Organizační struktura odboru Služby klientům.



Příloha II – Stávající organizační struktura úseku likvidace.



Příloha III – Call skript operátora KC k zaznamenání hodnocení klienta.

D) ID kontaktu

Načíst ID

MAJ
 PMV
 ODP

1) Jak byste na základě vyřízení Vámi oznámené pojistné události doporučil Vaším známým Českou pojišťovnu? Použijte prosím škálu 1 až 5, kde 1 znamená „Rozhodně bych CP neporučil/a“ a 5 znamená „Rozhodně bych CP doporučil/a“.

4

2) Řádi bychom znali Váš názor na konkrétní aspekty naší poskytovaných likvidačních služeb. Uveďte prosím u každého z následujících bodů Vaši spokojenost. (prosím použijte hodnocení na škále 1 až 5 (1=nejlepší hodnocení).

A) Jak jste byl spokojen s nahlášením škody - s registrací škody po telefonu nebo přes internet?

5

B) Jak jste byl spokojen s prohlídkou škody - s komunikací mobilního technika České pojišťovny?

5

V následujících otázkách se budeme věnovat obléstem, které s Vámi řešil/a likvidátor/ka, paní ...

C) Jak byste ohodnotil úvodní kontaktování likvidátorem? - dostal/a jste všechny informace o dalším postupu, které jste potřeboval ve vyhovujícím termínu po zaregistrování škody?

5

Co Vám v úvodním kontaktování likvidátorem chybělo nebo co Vám na něm nevyhovovalo?

D) Jak byste ohodnotil kvalitu a srozumitelnost informací poskytovaných likvidátorem?

5

Jaké informace Vám chyběly nebo byly případně nesrozumitelné/neužitečné?

E) Jak byste ohodnotil rychlost vyřízení této pojistné události likvidátorem od doby oznámení PU do doby seznámení s výsledkem likvidace.

5

Co mohlo podle Vás proběhnout rychleji? - (co dle Vašeho názoru prodlužovalo vyřizování)?

F) Jak byste ohodnotil seznámení s výsledkem likvidace - byla Vám částka plnění vysvětlena?

5

Co konkrétně nebylo na vysvětlení dostatečné/srozumitelné?

G) Jak byste ohodnotil celkový přístup likvidátora k řešení Vaší pojistné události?

0

Klient nemůže odpovědět na všechny otázky

3) DOBROVOLNÝ FREETEXT pro další případné připomínky a komentáře klienta - například info k SSE - AKTIVNĚ NENABÍZÍME

Ukončit

Příloha IV – Dotazník pro hodnocení likvidátora (původní stav).

1. Je pro Vás způsob nastavené motivace směřování srozumitelný? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Jiné viz komentář

Komentář k otázce 1:

2. Jak byste ohodnotil systém SSČP využívaný pro podporu směřování při dodržení všech nezbytných pravidel? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Jiné viz komentář

Komentář k otázce 2:

3. Odpovídá současná výše dosažené odměny potřebné energii, kterou musíte vynaložit? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Jiné viz komentář

Komentář k otázce 3:

4. Jakou důležitost přikládáte v současné době směřování? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Jiné viz komentář

Komentář k otázce 4:

Příloha V – Dotazník pro hodnocení likvidátora (nová aplikace).

1. Je pro Vás způsob nastavené motivace směřování srozumitelný? *

- 1
 2
 3
 4
 5
 jiné viz komentář

Komentář k otázce 1:

2. Jak byste ohodnotil systém PRM využívaný pro podporu směřování při dodržení všech nezbytných pravidel?

- 1
 2
 3
 4
 5
 jiné viz komentář

Komentář k otázce 2:

3. Odpovídá současná výše dosažené odměny potřebné energii, kterou musíte vynaložit? *

- 1
 2
 3
 4
 5
 jiné viz komentář

Komentář k otázce 3:

4. Jakou důležitost přikládáte v současné době směřování?

- 1
 2
 3
 4
 5
 jiné viz komentář

Komentář k otázce 4:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Patrik Nauš

Obor: Pojišťovnictví

Forma studia: kombinované

Název práce: Využití stimulačních prvků pro zvýšení motivace zaměstnanců
k dosažení požadovaného cíle

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 73

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů české literatury a pramenů: 20

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Martina Tothová