

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

VYUŽITÍ METOD GAMIFIKACE PŘI MOTIVACI ZNALOSTNÍCH
PRACOVNÍKŮ

Diplomová práce

Autor: Bc. Dagmar Halová

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2015

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. HALOVÁ Dagmar	Prostřední 441, Otrokovice	F121028

TÉMA ČESKY:

Využití gamifikace při motivaci znalostních pracovníků

NÁZEV ANGLICKY:

Application of Gamification in Motivation of Knowledge Workers

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

První část práce bude zpracována formou rešerše z dostupných případových studií využití gamifikace. Ve druhé části bude navrženo využití prvků gamifikace do systému motivace znalostních pracovníků.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ČERNÝ, Michal a Monika ČERNÁ. Gamifikace (nejen) v sociálních sítích. Metodický portál RVP: Základní vzdělávání [online], 2012. ISSN 1802-4785.

DUGGAN, Kris. Business gamification for dummies. 1st ed. Indianapolis, IN: John Wiley, 2013, p. cm. ISBN 11-184-6693-4.


HOWE, Neil a William STRAUSS. Millennials rising: the next great generation /by Neil Howe and Bill Strauss ; cartoons by R.J. Matson. New York: Vintage Books, 2000, 415 p. ISBN 03-757-0719-0.

HUNTER, Robert. The gamification handbook: everything you need to know about gamification. United States: Lightning Source Incorporated, 2011. ISBN 978-174-3040-577.

Management Innovation eXchange [online]. [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: <http://www.managementexchange.com/>

MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 155 s. ISBN 80-864-1951-7.

Podpis studenta:



Datum: 27.5.2013

Podpis vedoucího práce:



Datum: 21.5.2013

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Využití metod gamifikace při motivaci znalostních pracovníků“ vypracoval(a) samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl/a jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Ráda bych poděkovala Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za trpělivé a důsledné vedení při tvorbě této diplomové práce a za její rady a odbornou pomoc. Dále patří poděkování firmě Profiporadenství, s. r. o. za zázemí, které mi poskytla při psaní této diplomové práce, zejména děkuji jejím pracovníkům Bc. Jiřímu Paličkovi a Bc. Karlu Višnovskému za jejich odborné rady a podporu.

OBSAH

Úvod.....	4
Teoretická část.....	6
1 Řízení znalostních pracovníků	7
2 Motivace.....	10
2.1 Kategorizace motivů.....	12
2.2 Nástroje motivace	14
3 Gamifikace	21
3.1 Prvky gamifikace	23
3.2 Nástroje gamifikace.....	24
3.3 Funkce Gamifikace.....	27
3.4 Užití gamifikace	27
3.5 Hranice gamifikace.....	33
3.6 Příprava gamifikace	36
3.7 Zavádění gamifikace: 6D.....	38
Praktická část I	42
4 Znalostní pracovníci v Profíporadenství	43
5 Firemní vize, strategie a měřítka kvality	46
6 Motivace pracovníků v Profíporadenství	47
6.1 Nástroje motivace užití v Profíporadenství Olomouc.....	47
Praktická část II.....	52

7	Dotazník	53
7.1	Úvodní otázky.....	54
7.2	Motivace ke sdílení znalostí	54
7.3	Chápání firemní politiky.....	55
7.4	Motivační nástroje – jejich znalost a oblíbenost u pracovníků	57
7.5	Role vedoucího při užívání motivačních nástrojů	58
7.6	Vliv motivačních nástrojů	60
7.7	Motivátory znalostních pracovníků	60
7.8	Závěrečné otázky	61
8	Vyhodnocení dotazníku.....	62
8.1	Úvodní otázky.....	62
8.2	Motivace ke sdílení znalostí	62
8.3	Chápání firemní politiky.....	63
8.4	Motivační nástroje – jejich znalost a oblíbenost u pracovníků	71
8.5	Role vedoucího při užívání motivačních nástrojů	78
8.6	Vliv motivačních nástrojů	78
8.7	Motivátory znalostních pracovníků	80
8.8	Závěrečné otázky	80
8.9	Závěry plynoucí z výsledků dotazníkového šetření	80
9	Návrh gamifikace	83
9.1	Základní charakteristika systému gamifikace pro Profiporadenství.....	83

9.2	Zavádění gamifikace: 6D.....	86
9.3	Konkrétní řešení gamifikace.....	87
	Závěr.....	92
	Summary	94
	Seznam pramenů a použité literatury	95
	Prameny.....	95
	Literatura	95
	Elektronické zdroje	97
	Obrázky	99
	Seznam zkratk	101
	Seznam obrázků	102
	Seznam tabulek	103
	Seznam příloh.....	104
	Přílohy	105
	Příloha 1 – Příspěvky na dobročinné účely	105
	Příloha 2 - Dotazník	106
	Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníku	114

ÚVOD

Cílem této diplomové práce je posoudit, jakým způsobem by bylo možné implementovat gamifikaci do současného systému motivace v olomoucké kanceláři firmy Profiporadenství, s. r. o. (dále Profiporadenství) tak, aby sloužila jako nástroj zlepšení pracovních výsledků znalostních pracovníků ve zkoumané organizaci.

Jedná se o společnost působící na českém finančním trhu, jejíž vizí je kultivace finančního trhu a zlepšování kvality služeb v této oblasti, čehož se snaží dosahovat zvyšováním informovanosti klientů formou sestavování individuálních projektů analyzujících stav jejich rodinných financí. Výsledky pracovních skupin i jednotlivců jsou ve firmě vyhodnocovány na základě množství a objemu dokončených klientských případů, zároveň se důsledně sleduje kvalita práce. Současný systém motivace má za cíl stimulovat pracovníky k tomu, aby se co nejlépe snažili vyhovovat těmto požadavkům, gamifikace by měla jeho účinky ještě zefektivnit.

Tuto diplomovou práci jsem se takto rozhodla koncipovat z toho důvodu, že ve firmě na každodenní bázi komunikuji s jejími pracovníky, mám za úkol dohlížet na jejich pracovní výsledky a zároveň se starat o to, aby byli motivováni odvádět svou práci na vysoké úrovni. K tomu mám k dispozici současný systém motivace, který je sice funkční, ale v některých svých dílčích parametrech nevyhovuje poměrně heterogenní pracovní skupině, jež tvoří olomouckou kancelář. Pokud by byl tento systém motivace doplněn vhodně nastavenou gamifikací, mohlo by to zefektivnit činnost pracovníků v kanceláři, podpořit vnější motivaci jednotlivců a pomoci jim najít si ve své činnosti více motivace vnitřní.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Než se v teoretické části zaměřím na gamifikaci, nejprve jednu kapitolu věnuji řízení znalostních pracovníků. Druhá kapitola pojednává o motivaci a jejích nástrojích. Zaměřím se na koncepci celkové odměny, protože právě toto pojetí motivace odpovídá současnému systému motivačních nástrojů užívaných v Profiporadenství. Teprve kapitola třetí je orientována na gamifikaci. Popisuje, co lze vlastně charakterizovat pojmem gamifikace, jaké jsou její důležité prvky a jaké nástroje jsou v rámci gamifikace obvykle užívány. Zároveň se věnuje tomu, jaké gamifikace plní funkce, v jakých oblastech ji lze aplikovat (to demonstрую na konkrétních příkladech) a jaké jsou její hranice a na co je nutno při jejím zavádění pamatovat.

V úvodu praktické části budu vycházet z vlastních zkušeností získaných během mého působení ve firmě Profíporadenství.¹ Popíšu aktuální nástroje motivace pracovníků. A ve firmě provedu dotazníkové šetření, čímž zjistím, do jaké míry tyto nástroje pracovníky motivují a které z nich preferují. Pro tuto část výzkumu jsem se rozhodla využít dotazníků, jelikož mi postačí pro získání potřebných informací, které bude snadné třídít. Zároveň je pro respondenty časově nenáročné dotazníky vyplnit. Dotazníky samotné budou gamifikovaná, aby bylo vyplňování atraktivnější, než u dotazníků negamifikovaných. Na základě výsledků, které z dotazníků vyplynou, vytvořím návrh nové koncepce motivace ve firmě, jež bude postavená právě na gamifikaci.

Hlavním přínosem této práce je zhodnocení a následný návrh zlepšení systému motivace ve firmě Profíporadenství. V praxi pak tato práce může být využita jako zpětná vazba pro zkoumanou firmu a především jí může posloužit při budoucích úpravách motivačních nástrojů. Pokud by došlo k uvedení řešení navrhaných v této práci do praxe, bylo by zde možno navázat dalším výzkumem, který by hodnotil, zda má gamifikace předpokládaný přínos.

¹ Autorka práce ve firmě Profíporadenství začala působit v srpnu roku 2011.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ

Aby bylo možno věnovat se motivaci znalostních pracovníků, nejprve zařazují kapitolu o řízení znalostních pracovníků jako takových. V této kapitole se věnují vymezení toho, kdo jsou znalostní pracovníci a jaká jsou specifika jejich řízení. Druhá kapitola pak naváže problematikou jejich motivace.

Zájem o řízení znalostí, resp. řízení znalostních pracovníků, má počátek již na přelomu 20. a 21. století. Tehdy se znalosti a informace staly klíčovým zdrojem ekonomického rozvoje. Od té doby potřeba inovací vyvolává neustálou poptávku po informacích v podobě znalostí a vědomostí. Na základě toho se formuje jejich nabídka, a tudíž se získávání a výroba informací stávají odvětvím hospodářství. Tuto ekonomiku můžeme označit jako novou, jelikož se významně liší od předchozích etap vývoje hospodářství. Znalostní ekonomika má neprůmyslovou povahu. Zpracovávají se zde informace, na základě kterých vznikají nové výrobky či služby. V této ekonomice je vstupním výrobním faktorem a hlavním výrobním zdrojem člověk, který přináší své schopnosti a dovednosti.² Tím se dostáváme k pojmu lidský kapitál. „*Lidský kapitál je schopností člověka vytvářet nové poznatky (inovace), která je neoddělitelná od samotného člověka.*“³ Hodnota lidského kapitálu neroste formou jeho akumulace, nýbrž kolísá vzhledem k jeho věku a životním podmínkám. Lidský kapitál tedy nemůže být v soukromém vlastnictví firmy. Zvyšuje se tak význam postavení odborníků, kteří s firmami navazují pracovněprávní vztahy.⁴

Právě proto, že znalosti vlastní pouze člověk, zásadními obory v řízení znalostí jsou personalistika, psychologie, sociologie, komunikace, apod. Organizace musí pro znalostního pracovníka vytvořit takové podmínky, aby mohl a chtěl maximálně využívat své znalosti a schopnosti pro svou organizaci. Touto problematikou se zabývá znalostní management, který lze definovat jako „*systematické získávání, analýzu, syntézu a sdílení znalostí, názorů na podstatu problémů i zkušeností, které ve svém souhrnu umožňují snížit riziko při rozhodování.*“⁵ Jeho cílem je maximálně využívat intelektuální kapitál organizace, čímž propojuje její podnikatelský záměr s jejím lidským potenciálem.

² VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada), str. 130 - 139

³ Tamtéž, str. 139

⁴ Tamtéž, str. 139 - 144

⁵ VYMĚTAL, Jan, Anna DIAČIKOVÁ a Miriam VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Vyd. 1., 1. dotisk. Praha: LexisNexis CZ, 2006, str. 207

Intelektuální kapitál organizace zahrnuje kapitál znalostní, strukturní a vztahový.⁶ Znalostní kapitál zahrnuje „*dovednosti, kompetence, znalosti, zkušenosti a schopnosti jednotlivců i týmů organizace, které jsou využitelné pro tvorbu hodnot pro zákazníky, a tedy pro tvorbu zisku.*“⁷ Do strukturního kapitálu řadíme „*dokumenty průmyslově právní ochrany, informační a komunikační technologie a systémy, způsoby sdílení znalostí, know-how, data a informace obsažené v datovém skladu a databázích organizace, organizací používané procesy obvykle zabudované do provozně orientovaných aplikací, pravidla uložená do business logiky příslušných aplikací, apod.*“⁸ Vztahový kapitál pak obsahuje „*kulturu organizace, vztahy a komunikační úroveň mezi spolupracovníky, zákazníky, dodavateli a partnery, image organizace, vztahy se školami, apod.*“

Znalostní management vykonávají znalostní lídři a manažeři. Znalostní lídr je v organizaci takový pracovník, který „*zpracovává a navrhuje vizi organizace, její poslání, strategický směr rozvoje, cíle a hodnoty. Lídr je v podstatě vůdce – kouč, vůdce týmu a současně člen týmu. Je zastáncem participačního řízení, tedy řídicího stylu, ve kterém se na řízení svým způsobem podílejí všichni zainteresovaní spolupracovníci. Je zodpovědný za správný směr využívání znalostí znalostních pracovníků, za jejich motivaci, inspiraci a za přesvědčení specialistů jít za vytčeným cílem.*“⁹ Znalostní manažer má v organizaci za úkol vytvářet znalostní strategii, již neustále koordinuje se znalostním vůdcem. Navrhuje a řídí procesy vytváření, sdílení a využívání explicitních znalostí a zároveň podporuje zkoumání a předávání tacitních znalostí. Navrhuje infrastrukturu, která je v organizaci nutná pro realizaci znalostních procesů. Znalostní manažer také vyhledává způsoby, jak „*přeměnit talent a nadání znalostního pracovníka na produktivní a efektivní práci pro organizaci, jak talent dále rozvíjet a pracovníka motivovat a udržet v organizaci.*“¹⁰ Aby mohl znalostní manažer svou funkci správně vykonávat, potřebuje dostatečnou časovou dotaci pro to, aby měl možnost přemýšlet a diskutovat s pracovníky a dostatečnou podporu vedení organizace.¹¹

Drucker o znalostních (vzdělaných) pracovnících mluví jako o lidech s vysokou úrovní vzdělání a odbornými dovednostmi, přičemž tito lidé dokážou tyto své vlastnosti použít

⁶ Tamtéž, str. 223

⁷ Tamtéž, str. 220

⁸ Tamtéž, str. 220

⁹ Tamtéž, str. 227

¹⁰ Tamtéž, str. 229

¹¹ Tamtéž, str. 229

k rozpoznávání a řešení problémů.¹² Jinými slovy můžeme říct, že „*znalostní pracovník má znalost, která je pro organizaci důležitá, často je jediným, kdo ji v organizaci má, dokáže tuto znalost prakticky využít. Jeho znalost může být částečně podvědomá, pracovník o ní nemusí vědět nebo jí přisuzovat význam, často pracuje duševně, ale není to pravidlem.*“¹³ Ovšem tato definice znalostního pracovníka není jediná. Existuje celá řada charakteristik znalostního pracovníka. Meta-výzkum této problematiky ukázal, že se objevuje 35 charakteristik znalostních pracovníků. Ty, které se objevily ve více než deseti zkoumaných odborných člancích (bylo zkoumáno sto nejvíce citovaných článků), zobrazuje Tabulka 1.¹⁴

Tabulka 1 Nejčastěji užívané charakteristiky znalostních pracovníků

Pořadí	Frekvence	Charakteristika
1	45	Nezávislost
2	39	Vysoká fluktuace
3	30	Kreativita
4	30	Je obtížné dohlížet na pracovní proces
5	29	Uvědomuje si vlastní hodnotu
6	26	Je obtížné měřit výsledky práce
7	23	Znalostní kapitál
8	15	Nejasné hranice vedení, pohrdání autoritou
9	13	Loajalita k profesi, nikoliv k zaměstnavateli
10	13	Individuální charakteristiky

Níže se budu zabývat motivátory, které jsou pro tuto skupinu pracovníků důležité. Nejprve však popíšu problematiku motivace obecně.

¹² DRUCKER, Peter F. Books - Post - capitalist Society. *Management Services*. 1993, roč. 37, č. 12, s. 42. [cit. 2014-08-25]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/234333293?accountid=16730>

¹³ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 164

¹⁴ ZHAN, Hong, Tian TANG a Yue ZHANG. The Reaserch on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and. *American Journal of Industrial and Business Management* [online]. 2013, vol. 03, issue 06, s. 557-564 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.scirp.org/journal/PaperDownload.aspx?DOI=10.4236/ajibm.2013.36064>, str. 558

2 MOTIVACE

Motivace hraje v řízení lidských zdrojů svou roli z toho důvodu, že schopnosti pracovníka samy o sobě nevedou k dobrým pracovním výsledkům. Na jeho výkon má svůj významný podíl i motivace.¹⁵ Výkon (V) člověka ovlivňují dva faktory – motivace (M) a schopnosti (S).

$$V = f(M \cdot S)^{16}$$

Ovšem pouze motivace a schopnosti nestačí, pokud jedinec nemá pro svůj výkon odpovídající podmínky. Wiswede proto tento model upravil následovně:

$$V = M \cdot S \cdot M_z^{17},$$

kde M_z = možnosti.

*„Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivační síly (motivy) bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty.“*¹⁸ Jednotlivé prvky této definice Kocianová popisuje následovně:

Potřeby mohou být jak existenční (peněžní odměna nutná pro zajištění bydlení, stravy, apod.), tak i sociální (pracovní prostředí, společenské postavení).¹⁹ *Zájmy* jsou trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast, např. sport, umění, aj. Přispívají k charakteristice osobnosti.²⁰ *Postoje* představují hodnotící vztah člověka k lidem a událostem, a to pozitivní i negativní. *Hodnota* je význam, který člověk subjektivně přisuzuje různým objektům, událostem, situacím či činnostem, přičemž vychází ze svých potřeb a zájmů.²¹ Bedrnová mezi tyto základní motivační síly zařazuje ještě *návyky*, tzn. ustálený způsob jednání člověka v určité situaci. Mluvíme zde

¹⁵ VROOM, Victor Harold. *Work and motivation*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, c1995, xxix, str. 223 - 245

¹⁶ VROOM, Victor Harold. *Work and motivation*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, c1995, xxix, str. 237

¹⁷ WISWEDE, Günter. *Motivation und Führung in Betrieben*. svazek 14. Köln: Dt. Vereinigung zur Förderung d. Weiterbildung von Führungskräften, 1980, str. 13; NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, str. 109

¹⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada), str. 22 - 23

¹⁹ Tamtéž, str. 22

²⁰ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, str. 189

²¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada), str. 23

o životním režimu jedince, který zahrnuje pracovní či studijní návyky, ale i oblast osobní hygieny či dodržování pořádku.²²

Schopnosti jsou psychofyzické dispozice. Určují, jak rychle, snadno a s jakým výsledkem pracovník odvede svůj úkol. Mohou být buď obecné (inteligence) nebo speciální (odbornost).²³ *Pracovní podmínky* (možnosti) jsou dány pěti faktory. Jedná se o organizaci pracovní doby (délka, přestávky, práce přes čas, noční práce), pracovní prostředí (prostorové řešení pracoviště, čistota ovzduší, hluk), bezpečnost a ochrana zdraví při práci (ochranné pracovní prostředky, dezinfekce), sociálně-psychologické podmínky práce (vztahy na pracovišti) a povinná péče o pracovníky (daná zákonem, smluvně či založená na dobrovolném rozhodnutí organizace).²⁴

Motivace působí ve třech dimenzích. První dimenzí je dimenze směru. Ovlivňuje, kam jedinec soustředí svou pozornost a odkud ji naopak odvrací („chci dělat činnost A a nechci se věnovat činnosti B“). Dimenze intenzity definuje, jakou míru úsilí jedinec dané činnosti věnuje. Poslední dimenzí je dimenze stálosti, která vyjadřuje vytrvalost jedince setrvat u určité aktivity a jeho schopnost a ochotu překonávat překážky pro dosažení cíle.²⁵

„*Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli.*“²⁶ V momentě, kdy je motivace pracovníka nízká, projeví se na nedostatečných výsledcích pracovníka.²⁷ Vliv motivace je ovšem omezený. Přílišná motivace (přemotivovanost) může být kontraproduktivní, jelikož vede k vysoké míře vnitřního, psychického napětí.²⁸ Pokud je pracovník motivovaný až příliš, vyvíjí nadměrnou snahu, což vede rovněž k nedostatečným výsledkům.²⁹ Proto je důležité, aby vedoucí pracovníci dokázali správně pracovat s nástroji motivace a vhodným způsobem je používali při vedení svých týmů. Přiměřenou motivací totiž dosáhnou optimální úrovně výkonu pracovníka.³⁰ „*Člověk při vykonávání určité práce cílevědomě usiluje o zvládnutí stanoveného úkolu jen tehdy, když je*

²² BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, str. 189

²³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada), str. 22

²⁴ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, str. 189

²⁵ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, str. 226

²⁶ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, str. 183

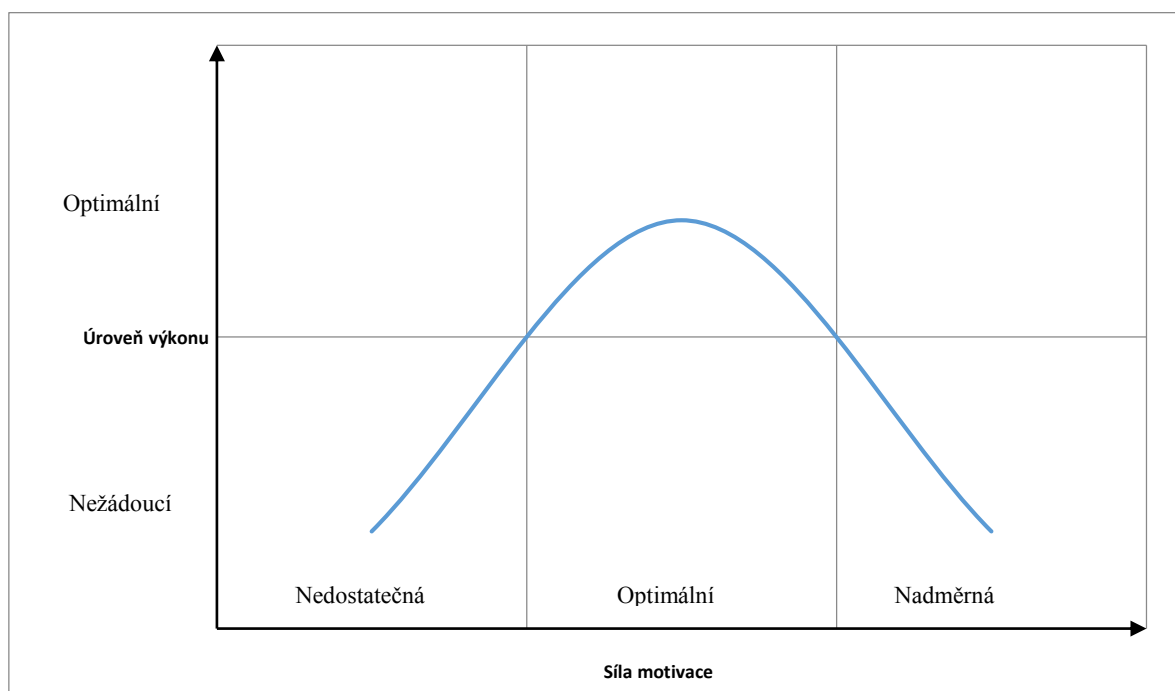
²⁷ Tamtéž, str. 184

²⁸ PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, str. 67

²⁹ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, str. 184

³⁰ Tamtéž, str. 184

k tomu přiměřeně motivován.“³¹ Závislost mezi mírou motivace a úrovní výkonu znázorňuje Obrázek 1 **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** Tento vztah se nazývá Yerkes-Dodsonův zákon neboli obrácená U-křivka.³² Člověk je motivován vždy, ovšem motivace může být pozitivní i negativní, což má za výsledek buď optimální zvládnutí pracovního úkolu, nebo jeho nesplnění.³³ Z toho ovšem vyplývá, že vzorec uvedený v úvodu kapitoly je nepřesný. Podle něho je míra motivace přímo úměrná velikosti výkonu a neuvažuje, že příliš vysoká motivace naopak výkon snižuje. Úprava tohoto vzorce dle Yerkes-Dodsonova zákona není předmětem této práce, ovšem dalo by se zde navázat dalším výzkumem.



Obrázek 1 Yerkes-Dodsonův zákon³⁴

2.1 KATEGORIZACE MOTIVŮ

Jedním z možných třídění motivů pracovníka je dělení situační. Takto můžeme členit motivy následovně:

1. *Aktivní motivy – přímo podněcují pracovní výkon.*
2. *Podporující motivy – vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů.*

³¹ Tamtéž, str. 199

³² BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, str. 237

³³ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, str. 184

³⁴ LINHART, Josef. *Základy obecné psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1987, str. 422

3. *Potlačující motivy – odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem.*³⁵

Dále můžeme rozlišovat vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivace je „*motivace vycházející z práce samé*“³⁶. Můžeme si pod ní představit uspokojení z práce, která je pro člověka zajímavá, vnímá ji jako důležitou a přináší mu příležitost rozvíjet se.³⁷ Výsledkem vnitřní motivace je situace, kdy pracovník chce úkol řešit. Může být na ni nahlíženo jako na vztah nebo na vlastnost.³⁸ Má mnohem větší efekt než motivace vnější.³⁹ Vnější motivace vzniká pomocí motivačních nástrojů, které bývají užívány v řízení lidských zdrojů (např. odměny ve formě mzdy či zaměstnaneckých benefitů, ale také tresty).⁴⁰ Tato motivace může jedince velmi výrazně ovlivnit, nikoliv však z dlouhodobého hlediska.⁴¹

Za zdroj vnější motivace Bedrnová považuje *stimulaci*, tj. *soubor vnějších podnětů, pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.*⁴² Jako příčinu vnitřní motivace Bedrnová určuje *identifikaci člověka s prací, profesí a podnikem*, tzn., že daný jedinec má tyto tři prvky vysoce postavené ve svém hodnotovém žebříčku.

Podle Tampoeho existují čtyři hlavní motivátory znalostních pracovníků:

1. *Osobní růst – příležitost pro jedince plně realizovat svůj potenciál.*
2. *Autonomie zaměstnání – pracovní prostředí, v němž vzdělaný pracovník může úspěšně plnit přidělené úkoly.*
3. *Úspěšné plnění úkolů – pocit úspěšnosti a spokojenosti vyplývající z práce, která má pro organizaci velký význam a je kvalitní.*

³⁵ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, str. 199

³⁶ FREDERICK HERZBERG, Bernard Mausner a With a new introduction by Frederick HERZBERG. *The motivation to work*. New Brunswick [N.J.]: Transaction Publishers, 1993, str. 70

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, str. 110

³⁸ AMABILE, By Teresa M. *Social psychology of creativity: revue littéraire mensuelle*. S.l.: Springer, 2012, str. 139 - 157

³⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 51

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, str. 110

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 221

⁴² BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, str. 211

4. Peněžní odměny – příjem, který je odměnou za příspěvní pracovníka k úspěšnosti organizace a který míru jeho příspěvní.⁴³

Vymětal uvádí, že v současné době je hlavním motivačním prvkem znalostních pracovníků reciprocita, tzn., že za to, že pracovník sdílí své znalosti, obdrží znalosti nové. Důležité je také chápání chyb, jedná se o tzv. kulturu bezpečnosti. Zde jsou sice chyby chápány jako negativní jev, ale zároveň jako jev nevyhnutelný. Proto mají pracovníci prostor se z chyb poučit a jejich frekvence se tak snižuje. Mezi další možné motivační nástroje vhodné pro motivaci znalostních pracovníků lze zařadit identifikace osobních zájmů se zájmy organizace, delegování pravomoci a předávání odpovědnosti, nasycení potřeby uznání, harmonice mezilidské vztahy, apod.⁴⁴

2.2 NÁSTROJE MOTIVACE

Následující kapitola pojednává o nástrojích motivace pracovníků. Budu se zde věnovat jednotlivým typům motivačních nástrojů. Jejich kompletní soubor tvoří *celkovou odměnu*. Podle Manuse a Grahama celková odměna nezahrnuje jen odměnu, která je pracovníkovi poskytnuta formou mzdy. Zahrnuje rovněž nepeněžní odměny a práci samotnou. Celkovou odměnu můžeme rozdělit na dvě složky, a to transakční a relační odměnu.⁴⁵

Koncepce celkové odměny se nesoustřeďuje jen na jeden způsob odměňování zaměstnanců, např. formou mzdy, nýbrž pokrývá široké spektrum motivačních nástrojů. Výhodou tohoto pojetí je, že kombinace různých způsobů odměňování má větší vliv na pracovníky, než kdyby byly používány jen některé z nich. To se projevuje na jejich dlouhodobější a hlubší motivaci a oddanosti k organizaci. Koncepce celkové odměny se rovněž pozitivně projevuje na vztazích v organizaci. Celková odměna dále poskytuje dostatečný prostor na to, aby mohli být jednotliví pracovníci individuálně motivováni dle svých potřeb. To vše ústí v úspěch ve válce o talenty, jelikož organizace se tak stává pro pracovníky atraktivní.⁴⁶ Nejedná se zde jen o získávání talentů, ale zejména o udržení a podporu talentů, kteří již jsou součástí organizace. Úspěšné firmy totiž nevyhrávají válku o talenty jen tím, že jsou výbornými zaměstnavateli. Jsou úspěšné

⁴³ TAMPOE, M. Motivating Knowledge Workers—The Challenge for the 1990s. In: *Knowledge Management and Organizational Design*. Elsevier, 1996, [cit. 2014-08-04] Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780750697491500144>, str. 179 - 189

⁴⁴ VYMĚTAL, Jan, Anna DIAČIKOVÁ a Miriam VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Vyd. 1., 1. dotisk. Praha: LexisNexis CZ, 2006, str. 249

⁴⁵ MANAS, Todd M a Michael Dennis GRAHAM. *Creating a total rewards strategy: a toolkit for designing business-based plans*. New York: American Management Association, c2003, xxxi, str. 1 - 12

⁴⁶ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, str. 43

proto, že přišly na to, jak dostat ze svých lidí to nejlepší. Lidé totiž chtějí pracovat na místech, kde mohou využít svůj talent, je s nimi důstojně zacházeno a cítí se být součástí hodnot a kultury své organizace.⁴⁷

2.2.1 Model celkové odměny

Tabulka 2 zobrazuje jednotlivé složky celkové odměny. Celkovou odměnu tedy tvoří transakční a relační odměny. Transakční odměny jsou hmatatelné, jasně kvantifikovatelné. Jako příklad lze uvést mzdu, peněžní bonusy, příspěvek na penzi či počet dní dovolené. Relační odměny naopak hmatatelné nejsou, ovlivňují spíše osobnost pracovníka. Jedná se např. o vzdělávání či kariérní rozvoj. Mezi relační odměny dále můžeme zařadit pracovní prostředí nebo uznání. Složky odměny lze také dělit podle toho, zda jsou zaměstnancům přidělovány individuálně či plošně. Mezi individuální odměny patří např. zásluhová odměna nebo učení se na pracovišti. Společné více pracovníkům je pak zajištění zdravotní péče nebo právo vyjádřit se.

⁴⁷ O'REILLY, Charles A. a Jeffrey PFEFFER. Unlocking the hidden value in organizations. *Employment Relations Today* [online]. 2000, vol. 27, issue 2, s. 63-80 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/ert.3910270208>, str. 64

Tabulka 2 Složky celkové odměny⁴⁸

Transakční (hmatatelné, hmotné)		
Individuální	Peněžní odměny <ul style="list-style-type: none"> • základní mzda/plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku 	Společné
	Zaměstnanecké výhody <ul style="list-style-type: none"> • penze • dovolená • zdravotní péče • jiné funkční výhody • flexibilita 	
Individuální	Vzdělávání a rozvoj <ul style="list-style-type: none"> • učení se na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry 	Společné
	Pracovní prostředí <ul style="list-style-type: none"> • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo pracovníků se vyjádřit • uznání • úspěch • vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností) • kvalita pracovního života • rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem • řízení talentů 	
Relační/vztahové		

2.2.2 Transakční odměny

V případě transakční odměny tedy mluvíme o hmatatelné odměně, která je výsledkem transakce mezi firmou a pracovníkem, jedná se např. o finanční odměnu či zaměstnanecké benefity.

Peněžní odměny

V této části diplomové práce se budu věnovat pouze specifikům odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům, jelikož další skupiny pracovníků nejsou relevantní vzhledem k praktické části této práce.

Tato skupina pracovníků má ve firmách obecně velmi výrazný podíl na celkových výsledcích podniku, jelikož jsou v přímém kontaktu se zákazníkem⁴⁹ a zajišťují, aby byla produkce firmy – výstup - opět přeměněna na vstupy. Více než u jiných pracovníků bývá tato skupina

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009., str. 44

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, str. 354

odměňována na základě jejich pracovního výkonu. Zároveň by zde měla být zřejmá vazba mezi úsilím a výsledky.⁵⁰ Tabulka 3 popisuje možné metody odměňování pracovníků prodeje.

Tabulka 3 Metody odměňování pracovníků prodeje (upraveno)⁵¹

Metoda	Rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Pouze mzda	Pevná mzda, žádné provize nebo bonusy.	Povzbuzuje spíše ke službám zákazníkovi, než aby vyvíjel tlak na prodeje; řeší problém pracovníků, kteří pracují v nových nebo pro prodej neproduktivních územích; zajišťuje příjem tehdy, kdy v prodeji nastávají výkyvy, které nemá pracovník pod kontrolou.	Žádné přímé motivování pomocí peněz; může přitahovat méně úspěšné lidi, kteří jsou vydržováni vysoce úspěšnými; zvyšuje fixní náklady prodeje, protože mzdové náklady se neodrážejí ve výsledcích prodeje.	Když reprezentování podniku je důležitější než přímý prodej; když pracovníci mají malý vliv na objem prodeje (mohou prostě být jen „přejímači objednávek“); když jsou nejdůležitější věcí služby zákazníkovi.
Mzda plus provize	Základní mzda plus peněžní provize vypočítaná jako procento objemu nebo hodnoty prodeje.	Přímé peněžní motivování vázané na to, co pracovníci mají skutečně dělat, tj. prodávat; ale pracovníci nejsou výhradně závislí na provizi – mají jakýsi „polštářek“ v podobě své základní mzdy.	Vázat mzdu na objem nebo hodnotu prodeje je příliš primitivní a surový způsob a může vést k tomu, že se pracovníci v honbě za objemem soustředí na produkty, které se snadněji prodávají a nikoliv produkty, které přinášejí větší zisk; může to vést k nátlakovému prodeji.	Když se věří, že cestou k vyššímu prodeji je nabídnout určité dodatečné peníze za výsledky, ale přitom je pořád ještě potřeba mít základní mzdu, aby se přilákali mnozí lidé, kteří chtějí být zajištěni základní mzdou, která je pevná, ale kteří zároveň aspirují na zvýšení své mzdy pomocí vlastního úsilí.
Mzda plus bonus	Základní mzda plus peněžní bonus založený na dosažení a překročení cílů nebo	Poskytuje peněžní motivaci, ale úkoly nebo cíle mohou být pružné, aby se zajistilo, že bude dosaženo konkrétních cílů	Nemusí být vidět jasná spojnice mezi úsilím a odměnou; mohou být administrativně složité; obchodní zástupci to mohou považovat za obtížně srozumitelné a	Když je důležitá flexibilita v poskytování odměn; když se cítí, že je třeba motivovat pracovníky prodeje, aby se zaměřili na jiné

⁵⁰ Tamtéž, str. 354

⁵¹ Tamtéž, str. 355 - 356

	stanoveného množství prodeje a splnění dalších cílů prodeje.	prodeje, např. prodeje přinášejícího vysoký zisk či žádoucí úroveň služeb zákazníkům.	mohou odmítat jiná kritéria výkonu než prodej jako subjektivní.	stránky své práce, než je prostá maximalizace objemu prodeje.
Pouze provize	Pouze se vyplácí provize založená na procentu z objemu nebo hodnoty prodeje, neexistuje žádný základní plat.	Nabízí přímou peněžní pobídku; přitahuje vysoce výkonné pracovníky prodeje, zajišťuje, že náklady prodeje se mění přímo úměrně prodeji, vyžaduje málo bezprostředního dohledu.	Vede k nátlakovému prodeji, může přitahovat špatné druhy lidí, kteří jsou zainteresováni jen na prodeji a nikoliv na službách zákazníkům+ zaměřuje pozornost spíše na velká množství než na ziskovost.	Když výkon prodejců závisí hlavně na schopnosti prodávat a lze jej měřit bezprostředními výsledky prodeje, když nejsou pracovníci zapojováni do neprodejních činností, když pokračování vztahů se zákazníky je poměrně nedůležité.
Dodatečné nepeněžní odměny	Pobídky, ceny, automobily, uznání, příležitosti k růstu.	Používání nepeněžních motivátorů.	Mohou být administrativně obtížné; nezajišťují přímou pobídku.	Když se věří, že je třeba zvýšit účinnost jiných metod odměňování pomocí dalších motivátorů.

Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody obecně bývají ve firmách zaváděny z toho důvodu, že zajišťují blahobyt pracovníků. Další důvod zavádění zaměstnaneckých výhod je mnohem pragmatičtější – zvyšuje konkurenceschopnost zaměstnavatele v momentě, kdy se pro sebe snaží získat kvalitní pracovníky.⁵² Zaměstnanecké výhody nemají přímý vliv na motivaci pracovníků. Posilují však spokojenost a stabilitu lidí ve firmě.⁵³

Podle Armstronga lze zaměstnanecké výhody rozdělit do následujících kategorií:⁵⁴

- *Penzijní systémy;*
- *Osobní jistoty (např. úrazové či životní pojištění posilující osobní jistotu pracovníka a jeho rodiny);*

⁵² Tamtéž, str. 382

⁵³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada), str. 164

⁵⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 595 - 596

- *Finanční výpomoc (např. půjčky, pomoc při stěhování, slevy na služby poskytované organizací);*
- *Osobní potřeby (např. různé formy dovolené, péče o děti, poradenství, nabídka rekreačního zařízení);*
- *Podnikové automobily a pohonné hmoty;*
- *Jiné výhody (např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výdajů, mobilní telefony).*

2.2.3 Relaçní (vztahové) odměny

V případě relačních odměn mám tedy na mysli takové odměny, které není možné přesně kvantifikovat, jsou nehmotné.

Vzdělávání a rozvoj

První možností vzdělávání a rozvoje pracovníků je *učení na pracovišti*, kde může být každodenní součástí práce. Mělo by být úkolem manažerů, aby na tento prvek pamatovali a podporovali jej. Dále se zde řadí *vzdělávání a výcvik*, tedy systematické a plánovité vzdělávání a rozvoj. Mezi pracovníky je tento typ odměny často hodnocen jako velmi důležitý, silně motivačně může působit výběr jedinců do prestižních kurzů.⁵⁵

Jako relační odměna funguje rovněž *řízení pracovního výkonu* pomocí vyjasňování vzájemných očekávání manažerů a jejich podřízených. K motivaci zde vede zpětná vazba, na základě vzájemné komunikace je pak možné plánovat osobní rozvoj pracovníka. V neposlední řadě mezi individuální relační odměny patří *rozvoj kariéry*. Jako projev uznání zde může být talentovaným jedincům nabídnut kariérní postup, díky čemuž mohou využít a nadále rozvíjet svůj potenciál.⁵⁶

Pracovní prostředí

Důležitým prvkem motivace jsou *základní hodnoty organizace*. Dle výzkumu Johna Purcella mají nejúspěšnější podniky jasnou vizi sdílenou mezi pracovníky.⁵⁷ Pro pracovníky je rovněž motivující, pokud mají *právo se vyjádřit*. Toto právo je motivující, pokud organizace názorům pracovníků naslouchá a na základě toho také jedná. „*Lidři jsou zdrojem mnoha relačních*

⁵⁵ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, str. 45

⁵⁶ Tamtéž, str. 45

⁵⁷ PURCELL, John. *People management and performance*. New York, NY: Routledge, 2009, xvi, str. 25

(vztahových) odměn⁵⁸, proto je *styl a kvalita vedení* důležitým prvkem pracovního prostředí. Např. vyjádření *uznání*, náleží do kompetence lídra. A jedná se o jednu nejvýznamnějších metod odměňování. Formou uznání může být jak naslouchání názoru pracovníka, tak i veřejný potlesk či ocenění např. formou diplomu. V závislosti na individuální orientaci motivuje jedince *úspěch*. Touha po úspěchu vede pracovníka k iniciativnímu jednání, vyhledávání příležitostí a produktivnímu využívání svých schopností. Organizace mohou takové jedince podporovat např. pomocí *vytváření pracovních míst a rolí*. Vedle toho, že vytvářením pracovních míst organizace pokrývá své provozní potřeby, motivuje ambiciózní pracovníky k tomu, aby usilovali o kariérní postup. V rámci současných pozic je pak motivující takové vytváření rolí, které vede k vnitřní motivaci. K tomu je nezbytné, aby pracovníci dostávali smysluplnou zpětnou vazbu, měli prostor využívat své schopnosti a cítili odpovídající míru samostatnosti k určování vlastních cílů. Motivující je rovněž *kvalita pracovního života*, myšleno tak, že pracovníci si např. váží toho, pokud mohou pracovat v moderních prostorách. Zásadním prvkem v motivaci pracovníka je i *rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem*, tzn., že organizace respektuje jeho potřeby a všímá si výsledků, nikoliv času stráveného na pracovišti.⁵⁹

Výsledkem kvalitního systému relačních odměn je efektivní *řízení talentů*. Ti vyhledávají atraktivní zaměstnavatele a smyslem relačních odměn je vytvořit takové pracovní prostředí, které bude talentované lidi přitahovat.⁶⁰

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, str. 46

⁵⁹ Tamtéž, str. 46 - 48

⁶⁰ Tamtéž, str. 48 - 49

3 GAMIFIKACE

Po utřídění poznatků o řízení znalostních pracovníků a motivaci obecně lze přistoupit ke konceptu gamifikace, přičemž v rámci této práce mám na paměti, že se zde soustředuji právě na motivaci znalostních pracovníků.

Gamifikace, motivace hrou, „je koncept využití herních principů v neherním prostředí, aby bylo více zábavné a poutavé“. ⁶¹ Gamifikace využívá lidských psychologických předpokladů. Vychází z toho, že lidé se přirozeně zapojují do her. Gamifikace má své místo tam, kde je třeba zaujmout lidi k činnostem, které by jinak považovali za nudné, a nechtěli se jim tudíž věnovat. Lze ji využívat v oblastech, jako jsou inovace, marketing, vzdělávání, personalistika, péče o zdraví či změny ve společnosti. ⁶²

„Fakt, že je gamifikace založená na hrách, znamená, že osoby, pro které je určená, jsou zapojeny do abstraktní výzvy, definované pravidly, interaktivitou a zpětnou vazbou. Tato zpětná vazba ústí v kvantifikovatelný výstup, který by měl vyvolávat emocionální reakci. Cílem je vytvořit hru, do které budou lidé investovat svou mozkovou kapacitu, čas a energii.“ ⁶³ Mechanismus gamifikace zahrnuje získávání bodů a jiných podobných prvků často obsažených ve hrách. Pro úspěch gamifikace je zásadní grafické zpracování, ovšem nejdůležitějším prvkem je *herní myšlení*, které vyvolává soutěživost nebo snahu spolupracovat mezi spoluhráči.

Gamifikace je často zmiňovaná v podobě počítačové nebo mobilní aplikace, nicméně není to podmínkou. Vzhledem k tomu, že jejím hlavním smyslem je nadchnout lidi pro aktivity, které by pro ně byly jinak nezajímavé, může mít gamifikace i jiné formy. Například Černá a Černý za gamifikaci považují i sbírání bodů v supermarketu. ⁶⁴ Právě tak se v minulosti projevovala gamifikace, aniž bychom tak určité jevy pojmenovávali. Firmy nabízejí V.I.P. služby pro stálé zákazníky či jiné věrnostní programy. Ve školách i v práci bývají aplikovány různé výzvy,

⁶¹ MACÍK, Ivo. Gamifikace a její budoucnost. *Gamifikace a její budoucnost* [online]. 2012, 1 - 6 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/printpdf/11269>, str. 1

⁶² KAPP, Karl M. *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2012, str. 10

⁶³ Tamtéž, str. 11

⁶⁴ ČERNÁ, Monika a Michal ČERNÝ. Gamifikace (nejen) v sociálních sítích. In: *Metodický portál: Inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. 2012, 23.5.2012 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/g/15589/GAMIFIKACE-NEJEN-V-SOCIALNICH-SITICH.html/>

úkoly a levely oceněné diplomy, povýšeními či finančními bonusy. Zapojení technologií nám dnes umožňuje tyto prvky zdůraznit pomocí analýzy dat v reálném čase aj. prvků.⁶⁵

Ovšem pokud se na gamifikaci podíváme z netechnologického hlediska, současné trendy nám ukazují, že hry dominují coby vlivný nástroj komunikace a zábavy. K tomuto porozumění nám pomáhají behaviorální vědy a snaha firemního prostředí soustředit se na zákazníka jakožto hlavní cíl jejich strategie v rámci informačních technologií.⁶⁶

Werbach rozlišuje gamifikaci interní a externí. Interní gamifikace bývá užívána uvnitř organizace a slouží např. ke zvýšení efektivity práce zaměstnanců či k jejich vzdělávání. Interní gamifikace je charakteristická tím, že hráči jsou součástí jasně definované komunity, organizace aplikující gamifikaci přesně ví, kdo jsou a tito lidé spolu pravidelně interagují ve skutečném životě. Nemusí mít nutně společné zájmy, ovšem zpravidla spolu sdílí kulturu organizace a touží po svém pokroku a společenskému statutu v rámci této organizace.⁶⁷

Externí gamifikace zahrnuje zákazníky, ať již stávající či budoucí, což ji klade v úzkou souvislost s marketingem. Jejím cílem je zlepšování vztahů mezi firmou a jejími zákazníky, jejich vyšší angažovanost, identifikaci s produktem, loajalitu, a tudíž i vyšší tržby.⁶⁸

Jako další kategorii gamifikace Werbach uvádí gamifikaci, která vede ke změně chování (behavior-change gamifiacion), a to na buď individuální či organizační bázi. Zde gamifikace slouží ke zlepšení návyků, ať již v oblasti zdraví, finanční gramotnosti či vzdělávání.⁶⁹ Třídění gamifikace dle Werbacha znázorňuje Obrázek 2.

⁶⁵ PALMER, Doug, Steve LUNCEFORD, Aaron J. PATTON a Matt LENNERT. The engagement economy: How gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review: Complementary article reprint* [online]. 2012, roč. 2012, č. 11, 51 - 69 [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/07/US_deloitteview_The_Engagement_Economy_Jul12.pdf

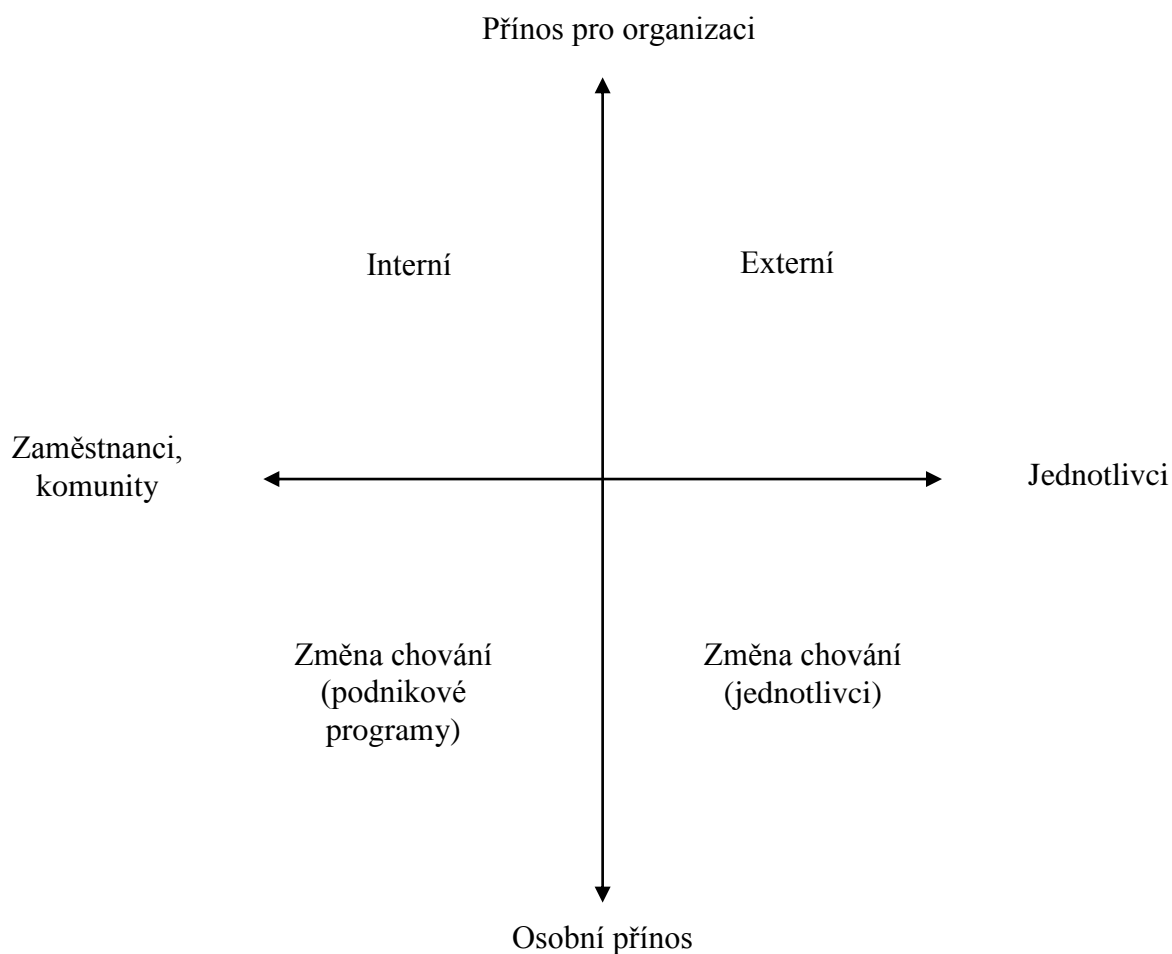
⁶⁶ PALMER, Doug, Steve LUNCEFORD, Aaron J. PATTON a Matt LENNERT. The engagement economy: How gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review: Complementary article reprint* [online]. 2012, roč. 2012, č. 11, 51 - 69 [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/07/US_deloitteview_The_Engagement_Economy_Jul12.pdf

⁶⁷ WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2012, str. 38 – 41

⁶⁸ Tamtéž, str. 41 - 42

⁶⁹ Tamtéž, str. 46 - 47

⁷⁰ Tamtéž, str. 38



Obrázek 2 Třídění gamifikace ⁷⁰

3.1 PRVKY GAMIFIKACE

Při vytváření gamifikace je nutno brát v potaz mnoho mechanismů, mezi ně patří herní principy či behaviorální ekonomické teorie. Zásadní prvky gamifikace lze shrnout do čtyř bodů:⁷¹

Cesty postupu

Gamifikace užívá výzvy a vyvíjející se narativy. Jednotlivé úkoly se tak postupně vyvíjejí od základních levelů až po ty složitější.

⁷¹PALMER, Doug, Steve LUNCEFORD, Aaron J. PATTON a Matt LENNERT. The engagement economy: How gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review: Complementary article reprint* [online]. 2012, roč. 2012, č. 11, 51 - 69 [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/07/US_deloitte_review_The_Engagement_Economy_Jul12.pdf, pozn.: z tohoto zdroje vychází celá kapitola 4.1

Zpětná vazba a odměna

V reálném světě mohou být úspěchy jednotlivce přehlédnuty. Naopak gamifikace je zdůrazňuje – např. přiřítáním bodů, virtuálních peněz, dílčích vyznamenání. Každý účastník gamifikace může být motivován něčím jiným – někoho zaujme zvyšování skóre, jiný zase ocení širší možnosti objevování či pravomocí.

Sociální vazby

V rámci gamifikace lze užívat sociálních sítí k vytvoření soutěživého prostředí a zároveň poskytnutí podpory. S využitím internetu je možno zvýšit zážitek z gamifikace pomocí diskuzí mez přáteli.

Design a požitek ze hry

Při vytváření gamifikace je nutno brát v potaz estetické a technické zpracování, protože ty ovlivňují celkový dojem pro účastníky hry.

3.2 NÁSTROJE GAMIFIKACE

Werbach a Hunter ve svém výzkumu analyzovali přes 100 implementací gamifikace. Ukázalo se, že většina z nich užívá tzv. PBL triádu (Points, Badges, Leaderboards). Zavedení bodů, odznaků a žebříčků ještě nutně neznamená, že se skutečně jedná o gamifikaci, nicméně tato triáda je často jejím základním stavebním kamenem.⁷²

3.2.1 Body (Points)

Lidé mají tendenci body sbírat, což vede k tomu, že jsou ochotni více nakupovat či pracovat, aby je získali. To motivuje jak jedince, kteří mají tendenci tvořit sbírky, tak i ty, kteří jsou soutěživí. Nejedná se však o jedinou funkci bodů. Werbach a Hunter identifikují dokonce šest možností, jak je lze užívat.

⁷² WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2012, str. 185 – 200, pozn.: Z tohoto zdroje vychází celá kapitola 4.2

Skóre

Jedná se o typický způsob, jakým jsou body při gamifikaci užívány. Body hráči sdělují, jak se mu daří. Zároveň mohou rozlišovat levely a definovat tak, v jaké fázi hry se uživatel nachází.

Vítěz/poražený

Za předpokladu, že hra zahrnuje status vítěze, poraženého, apod., body zde plní tu funkci, že definují, komu tento status náleží.

Spojení s vnějším světem

Body mohou představovat spojení mezi hrou a reálným světem, kde uživatel na základě získaných bodů může obdržet odměnu, např. v podobě věcné ceny.

Feedback

Body poskytují feedback, a to ve velmi jasné a rychlé podobě. Hráči tak s každým dalším bodem získávají zpětnou vazbu o tom, jak se jim daří.

Ukazatel pro ostatní hráče

Jestliže se jedná o hru pro více hráčů, mohou vzájemně sledovat své skóre. Body ostatním ukazují, jak si stojí v porovnání s ostatními.

Data pro tvůrce hry

Údaje o tom, jak hráči získávají body, mohou být snadno zaznamenány a uchovávány. Pro tvůrce hry se jedná o důležitou zpětnou vazbu – vidí, jak rychle hráči postupují a jak se jim celkově ve hře daří.

3.2.2 Odznaky (Badges)

„Odznak je vizuální reprezentace určitého pokroku v gamifikovaném procesu.“⁷³

Z pohledu sociální psychologie mají odznaky v hrách několik funkcí. První z nich je stanovování cílů. Jedná se o nejvíce zřejmou vlastnost odznaků. Jejich získání je pro uživatele

⁷³ WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2012, str. 191

výzva, což je velmi silným motivátorem. Jako další funkci lze jmenovat instruktáž. Odznaky dávají lidem najevo, co je žádoucí a co nikoliv. Neméně důležitá funkce je reputace. O uživateli vypovídají, do jaké míry je v dané komunitě aktivní, jaké jsou jeho zkušenosti, znalosti a dovednosti. Vlastnictví určitého odznaku ukazuje, do jaké míry je jeho majitel důvěryhodný a spolehlivý. Čtvrtou funkcí odznaků je fakt, že svým majitelům poskytují určitý sociální status. Majitel odznaku má možnost se ostatním pochlubit svými úspěchy. Poslední důležitou funkcí odznaků je identifikace se skupinou, která v uživateli probouzí solidaritu, což vede ke kooperaci mezi uživateli.⁷⁴

Velkou výhodou odznaků je jejich flexibilita. Mnoho různých druhů odznaků může být uděleno za mnoho různých druhů aktivit. Rozmanitost odznaků je limitována pouze představivostí tvůrce gamifikace a potřebami organizace. To umožňuje gamifikaci zacílit na heterogenní skupiny uživatelů a zacílit na jejich zájmy způsobem, jaký by prostý bodový systém neumožňoval.

Držitel odznaku zároveň získává určitý společenský kredit. Stejně jako vlastnictví vysokoškolského diplomu či jakéhokoliv certifikátu má jistou vypovídací hodnotu o jejich majiteli, tak odznaky mohou v rámci organizace či komunity označovat jedince úspěšné v určité oblasti. Získání tohoto společenského kreditu je pak dostatečnou motivací pro to, aby uživatel zaměřil své úsilí požadovaným směrem.


























3.2.3 Žebříčky (Leaderboards)



Žebříčky mohou být poněkud dvousečné. Na jednu stranu hráči chtějí vědět, jak si stojí ve srovnání s ostatními. Mohou být silnými motivátory, jelikož vědomí, že stačí málo, aby se člověk posunul v žebříčku více, může být důležitým impulsem pro to, aby zvýšil své úsilí. Zároveň však žebříčky mohou být velmi demotivující. Vědomí, že k prvním příčkám má daná osoba příliš daleko, může vést k tomu, že se přestane snažit a vzdá se. Je celá řada způsobů, jak mohou být žebříčky do gamifikace zakomponovány. Nemělo by se jednat o statický prvek. Mohou měřit různé věci pro různé uživatele. Zároveň je lze propojit se sociálními sítěmi, čímž získají sociální kontext.

⁷⁴ Antin, Churchill 2011, str. 2 - 3

3.3 FUNKCE GAMIFIKACE

Jak již bylo zmíněno výše, gamifikace dokáže motivovat k činnostem, které by jinak byly nezajímavé. Svými funkcemi dokáže uspokojovat lidské potřeby, které následně motivaci k dané činnosti zvyšují. Obrázek 3 znázorňuje, jakými nástroji gamifikace tyto funkce plní. Lidskou potřebu odměny naplňují body, které člověk může získat za určité aktivity. To ho právě vede k tomu, aby se těmito aktivitám věnoval a opakoval je. Získávání vyšších úrovní vede k vyššímu společenskému statutu. A pocit úspěšnosti naplňuje plnění výzev. Možnost upravovat si své avatary či profily pomocí virtuálních předmětů je prostředek sebevyjádření. A žebříčky úspěšnosti v různých oblastech vede k soutěžení, zdravé rivalitě a touze dosahovat lepších výsledků. Jedinci, kteří mají potřebu altruismu, mají možnost v některých hrách věnovat dárky jiným uživatelům, čímž se opět tato jejich potřeba naplňuje.⁷⁵

Gamification pomáhá naplnit lidské potřeby						
	Odměny	Status	Úspěch	Sebevyjádření	Soutěžení	Altruismus
Body						
Úrovně						
Výzvy						
Virtuální předměty						
Žebříčky						
Dárky a charita						

 – plní primárně a nejlépe označenou potřebu
 – plní jaksí mimochodem a ne nutně efektivně

Obrázek 3⁷⁶ Naplňování lidských potřeb pomocí gamifikace

3.4 UŽITÍ GAMIFIKACE

Existuje celá řada oblastí, v nichž může být gamifikace aplikována. Ať už se jedná o výzkum, vzdělávání, marketing či řízení lidských zdrojů, pokud je gamifikace vhodně užitá, může mít

⁷⁵ Nové trendy: Gamifikace. In: *Idealisti* [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.idealisti.eu/prispevky/show/inspirativni-nazory-12?postID=31>

⁷⁶ Nové trendy: Gamifikace. In: *Idealisti* [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.idealisti.eu/prispevky/show/inspirativni-nazory-12?postID=31>

velmi pozitivní dopad. Možnostem užití gamifikace se věnuje tato kapitola, přičemž gamifikace bude demonstrována na konkrétních příkladech.

3.4.1 Uplatnění prvků gamifikace ve výzkumu

Gamifikace nemusí mít nutně formu počítačové hry. Deborah Sleep popisuje její možnosti při zatraktivnění výzkumu pro respondenty. Jestliže je např. vyplňování dotazníku pro respondenty nudné, může to mít negativní efekt, který se promítne v nedostatečných odpovědích. Tomuto efektu se lze vyhnout užíváním atraktivnějších formulací otázek, designem dotazníku aj. prvků. Existuje vztah mezi tím, jak respondenty odpovídání na otázky baví a mezi kvalitou informací získaných z daného výzkumu. A zatraktivnění výzkumu je v případě Sleep inspirováno právě hrami.⁷⁷

Vztah mezi zábavností výzkumu a jeho kvalitou prokázala roční studie společností Engage Research a GMI. Tato studie zahrnovala více než třicet experimentů, jichž se zúčastnilo přes 5 000 respondentů. Zadavateli dílčích výzkumů bylo šest společností (Sony Music, Allianz Insurance, AMS Media Group, Heinz, Kimberly-Clark a Mintel Research). Smyslem této studie bylo zjistit, jak mohou být online výzkumy formulovány tak, aby byly podobnější hrám.

Dvakrát, někdy až třikrát lepší zpětná vazba se projevila u otázek, které byly položeny lidštěji a zprostředkovávaly emoce z reálného světa. Např. místo aby se tazatelé zeptali, jaké oblečení si dotazovaný rád obléká, zeptali se, co by si oblékl na první rande. Jelikož „*pravidla mohou přeměnit nudný úkol na hru*,“⁷⁸ ukázalo se, že kvalitnější odpovědi poskytli ti respondenti, kteří měli zadání „Popište sami sebe pomocí sedmi slov“ místo „Popište se“. Lepší výsledky také měly otázky, které v respondentech vzbuzovaly motivaci se nad nimi zamyslet. Pokud měli respondenti za úkol sepsat seznam oblíbených hudebních interpretů, lepší výsledek měli ti, kteří si měli představit, že jsou majiteli rádia a rozhodují se, jak sestaví vysílací program, než ti, co měli sepsat seznam jen tak. Efekt přinesla i soutěživost. Když měli respondenti za úkol vyjmenovat svá oblíbená jídla, jejich seznam se pohyboval v průměru okolo šesti položek. V momentě, kdy jim bylo řečeno, že na jejich sepsání mají dvě minuty, průměrný počet položek

⁷⁷ SLEEP, Deborah. More than a game. In: *Research*. [online]. 2011, 27.11.2011 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://www.research-live.com/features/more-than-a-game/4006083.article>, Pozn.: Z tohoto zdroje vychází celá kapitola 4.4.1

⁷⁸ SLEEP, Deborah. More than a game. In: *Research*. [online]. 2011, 27.11.2011 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://www.research-live.com/features/more-than-a-game/4006083.article>

se zvýšil na třicet pět. V kvalitě odpovědí se také projeví prvky jako získávání bodů za jednotlivé odpovědi či atraktivní interaktivní grafické zpracování.⁷⁹

Na druhou stranu Lisa Hunt upozorňuje, že gamifikace není univerzální nástroj pro zatraktivnění výzkumu. Gamifikace může být užitečná v kvantitativním online výzkumu, nikoliv však v offline kvalitativním zkoumání, jelikož uplatnění gamifikace by zde mohlo vyústit v příliš mnoho stimulů pro skupinu respondentů. Existuje však i případová studie, která ukazuje, že pokud je s gamifikací nakládáno citlivě, může být užitečná i při offline výzkumu. Rodičovský klub Bounty pro zjištění toho, jaký vztah k němu mají matky, použil deskovou hru a experiment označil za velmi produktivní.⁸⁰

3.4.2 Vzdělávací funkce gamifikace

Gamifikace může být užita i v situacích, kdy chceme změnit návyky lidí či je něco naučit. V rámci projektu Teorie zábavy (The Fun Theory) inženýři ve Švédsku instalovali do odpadkového koše na veřejném prostranství detektor pohybu a systém reproduktorů. Když kolemjdoucí do tohoto odpadkového koše vyhodili smetí, reproduktory emitovaly pískavý zvuk, který evokoval pocit, že odpadky padají stovky metrů, až nakonec dopadnou na dno. Jinak tento odpadkový koš vypadal úplně stejně, jako ty ostatní v okolí a na první pohled nebylo zřejmé, že by se nějak lišil. Tento experiment měl za cíl ověřit, zda lidé budou vyhazovat více odpadků do tohoto koše, pokud to pro ně bude zábava. Ukázalo se, že ano. Do koše s reproduktory bylo vyhozeno dvakrát více odpadků, než do stejného koše opodál.⁸¹

Úspěšný byl rovněž experiment, kdy v rámci stejného projektu bylo běžné schodiště v metru, sousedící s eskalátorem, přemalováno do podoby obrovské klaviatury. Zároveň zde byly opět instalovány reproduktory. Každý schod odpovídal tónu příslušné klávesy. Ukázalo se, že lidi chození po takových schodech bavilo a o 66 % více lidí upřednostnilo schody před eskalátorem. Obrázek 4 znázorňuje, jak schodiště v experimentu vypadalo.⁸²

⁷⁹ Tamtéž.

⁸⁰ FISHER, Lucy. Game on to keep consumers engaged. *Marketing week* [online]. 2012, roč. 47, č. 35, 33 - 36 [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=5408386d-bee9-4fbd-900a-c1a458bd2e2a%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4213&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtG1ZlZQ%3d%3d#db=bth&AN=83446467>

⁸¹ WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2012, str. 82 – 84

⁸² Tamtéž, str. 85



Obrázek 4⁸³ Gamifikované schodiště metra

3.4.3 Role gamifikace v marketingu

Další oblastí, kde gamifikace nachází své uplatnění, je marketing, jelikož tak může dané webové stránky či konkrétní produkt učinit atraktivnějším. Tento efekt využil kalifornský deník Record Searchlight u svých článků publikovaných online. Uživatelé byli odměňováni odznaky za určité množství obsahově zajímavých komentářů. Odznaky měly formu ikon, které se objevovaly na profilu čtenáře, pokud splnil určité požadavky. Cílem této aplikace gamifikace bylo zvýšit návštěvnost stránek. Po třech měsících se gamifikace projevila 10% nárůstem komentářů a čas strávený na webových stránkách se prodloužil o 25 %. Dalším cílem bylo zvýšit kvalitu konverzací na stránkách Record Searchlight. Gamifikace podporovala uživatele možností udělovat si navzájem odznaky za kvalitní komentáře, množství odznaků naopak bylo redukováno za útočné či jinak problematické příspěvky. To redakci snížilo náklady na ediční činnost a diskuze se staly hodnotnějším nástrojem pro udržení čtenářů.⁸⁴

Zajímavé spojení gamifikace a marketingu využila Commonwealth Bank, která vytvořila hru Investorville. Z vnějšího pohledu se hra tvářila jako vzdělávací program, který měl zvýšit finanční gramotnost lidí před koupí nemovitosti či jinou investicí. Investorville je simulátor,

⁸³ Tamtéž, str. 87

⁸⁴ Tamtéž, str. 42 – 46

kde si zákazníci mohou vyzkoušet svá rozhodnutí v investování, aniž by ohrozili svůj reálný majetek. Během jednoho roku banka díky hře poskytla okolo 600 úvěrů.⁸⁵

Opower je firma nabízející programy na úsporu elektrické energie. Pro svou propagaci zvolila formu gamifikace, která měla rovněž vzdělávací funkci. Spustila online aplikaci, kde mají přátelé možnost spolu diskutovat o své spotřebě energie a o tom, jak ji snižují. Myšlenka byla taková, že spotřeba elektrické energie je něco, o čem lidé spolu běžně nemluví, ale kdyby tomu tak bylo, vedlo by to k úsporám. V rámci této aplikace mají lidé možnost spolu směřovat tipy, vzájemně se podporovat a sdílet své úspěchy. Zároveň je zde prostor pro vzájemné výzvy a srovnávání, komu se jak daří snižovat svou spotřebu. Vzájemné „hecování“ a soutěživost pak vedou až k tomu, že uživatelé si dokonce odpustí sledování oblíbených pořadů v televizi, aby snížili svou spotřebu elektrické energie a byli tak v úsporách úspěšnější než jiní. Produkt, který Opower touto formou propagovala, snížil spotřebu energie u zákazníků o dvě až čtyři procenta, celkově se jednalo o stovky milionů kilowat za hodinu.⁸⁶

3.4.4 Zapojení gamifikace při řízení lidských zdrojů

V neposlední řadě má gamifikace své místo v oblasti řízení lidských zdrojů. Napomáhá motivaci pracovníků nejen pomocí tradičního binárního systému odměn a trestů, ale rovněž užívá efekt zábavy a soutěživosti.⁸⁷

V případové studii Microsoftu je gamifikace označována jako „productivity games“, jejichž vlastností je, že umožňují zaměstnancům bavit se a dobře se cítit při plnění úkolů. Když se zaváděly Windows XP, bylo zapotřebí provést jazykovou kontrolu všech dialogových oken a odhalit jazykové chyby, které se zde mohly objevovat. Obyčejně to bývá řešeno tak, že jeden pracovník dělá překlad a druhý ho kvalitativně hodnotí. Tak však vznikají geopolitické chyby, které mají vliv na kvalitu, kromě toho hledání takových pracovníků může být velmi nákladné. Nejde totiž jen o to, že Windows jsou překládány do mnoha jazyků. Nestačí dialogová okna pouze umět přeložit, ale také je nezbytné respektovat kulturní odlišnosti vyjadřování. Proto

⁸⁵ OSAK, Mitchell. The power of play: How companies are using gamification to build engagement. In: *Financial Post* [online]. 2013, 6.2.2013 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://business.financialpost.com/2013/02/06/the-power-of-play-how-companies-are-using-gamification-to-build-engagement/>

⁸⁶ PALMER, Doug, Steve LUNCEFORD, Aaron J. PATTON a Matt LENNERT. The engagement economy: How gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review: Complementary article reprint* [online]. 2012, roč. 2012, č. 11, 51 - 69 [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/07/US_deloitteireview_The_Engagement_Economy_Jul12.pdf

⁸⁷ OSAK, Mitchell. The power of play: How companies are using gamification to build engagement. In: *Financial Post* [online]. 2013, 6.2.2013 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://business.financialpost.com/2013/02/06/the-power-of-play-how-companies-are-using-gamification-to-build-engagement/>

Microsoft na tento proces aplikoval Windows Language Quality Game. Zásadní bylo najít rodilé mluvčí všech jazyků, do kterých měl být nový operační systém přeložen. Splnění tohoto kritického bodu usnadnilo to, že zástupcům jednotlivých národností záleželo na kvalitě jejich jazykové verze, a proto měli zájem se zúčastnit.⁸⁸

Při této formě gamifikace existovalo určité riziko podvádění, ovšem to bylo minimalizováno záměrně umístěnými chybami v dialogích, čímž bylo možné rozpoznat, jakým způsobem se daný pracovník hry účastnil. Vedle toho měl účastník hry za úkol kontrolovat tucty až stovky dialogových oken, což samo o sobě chuť podvádět minimalizovalo. Navíc za účast ve hře nebyla nabízena věcná odměna.⁸⁹

Windows Language Quality Game měla čtyři zásadní prvky. Prvním z nich byly levely. Dialogová okna byla rozdělena do skupinek po 25. Až hráč zkontroluje prvních 25 oken, mohl postoupit o úroveň výš – k další 25ce. Dalším prvkem bylo získávání „barevných per“. Čím více dialogových oken hráč zkontroloval, tím více barev měl ve hře k dispozici. Třetím prvkem bylo samotné grafické zpracování hry. Zahrnovalo zajímavé animace, které měly za úkol, aby se pracovník cítil, jako by hrál hru. Posledním prvkem byl žebříček účastníků hry zobrazující jejich aktuální level a počet zkontrolovaných dialogových oken.⁹⁰

Výsledkem této aplikace gamifikace bylo 100% zastoupení účastníků ve všech jazykových verzích. V absolutních číslech mělo nejnižší zastoupení Estonsko (96 zobrazení), nejvyšší Čína (2 600 zobrazení). Po kontrole výsledků se ukázalo, že v průměru 71 % dialogových oken bylo zkontrolováno správně (nejvyšší úspěšnost byla v Estonsku – 93 %, nejnižší v Rumunsku – 50 %). Hry se zúčastnilo přes 900 hráčů, nejvíce zastoupený jazyk měl 130 hráčů, nejméně zastoupený 3 hráče. Podařilo se identifikovat 170 chyb napříč 36 jazyky.⁹¹

Síť restaurací Not Your Average Joe's začala užívat speciální software, který sleduje mimo jiné výkonnost jednotlivých zaměstnanců, rozpisy směn a objem tržeb. Zaměstnanci podle svých výsledků získávají odměny, mimo jiné ti nejlepší mají také nejlepší směny. Software má design

⁸⁸ SMITH, Ross, Dan BEAN a Robin MOEUR. On the Integration of Human Computation into Traditional Business Processes: Productivity Games in Microsoft Windows Development. *42 Projects: An Experiment in Management Innovation and Trust* [online]. 2004 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.42projects.org/docs/lqg.pdf>, str. 2 - 3

⁸⁹ Tamtéž, str. 3

⁹⁰ Tamtéž, str. 3

⁹¹ Tamtéž, str. 3 - 4

uzpůsobený tomu, aby mohli zaměstnanci průběžně sledovat, jak se jim daří směnu po směně, v porovnání s ostatními.⁹²

Facebook v létě 2013 zavedl aplikaci Rypple. Tato aplikace není navržena jako hra, nicméně obsahuje prvky gamifikace. Umožňuje zaměstnancům vytvářet a pokořovat výzvy, získat uznání kolegů, pozorovat, na čem pracují ostatní a zjistit, jaké dovednosti jsou potřeba napříč organizací. Uživatelé mohou získávat za své úspěchy či plnění úkolů odznaky a zároveň je mohou dávat kolegům jako poděkování nebo projev uznání. Smyslem Rypple je vzbuzovat v zaměstnancích vnitřní motivaci.⁹³

Firma LiveOps formou outsourcingu poskytuje služby call centra. Její zaměstnanci pracují z domu, a ačkoliv práce v call centru může být velmi nepříjemná, řada zaměstnanců LiveOps si svou práci velmi pochvaluje. LiveOps se soustředilo na to, aby byla práce jeho zaměstnance příjemná. Aplikovalo herní prvky jako žebříčky a sbírání bodů. Dosáhlo zvýšení úrovně služeb o 10 %, průměrný čas vyřízení požadavku zákazníka se zkrátil o 15 % a znatelně se zvýšily výsledky prodeje. LiveOps svou gamifikaci více soustředilo na vzdělávání a rozvoj než na soutěživost. Zaměstnanci, kteří se posouvali úrovněmi hry a získávali odznaky, dostávali takto zprávu o tom, že se zlepšují ve svých dovednostech.⁹⁴

3.5 HRANICE GAMIFIKACE

Ačkoliv gamifikace umí přinést výrazné hmatatelné výsledky, je nutné si uvědomit, že se nejedná o univerzální lék. Gamifikace nemůže suplovat kvalitní management. Pokud není vedení organizace dostatečně kvalitní, gamifikace může být naopak kontraproduktivní, jelikož upozorní na nedostatky.⁹⁵ Například pokud je ve firmě nepříjemné pracovní prostředí, v němž je na zaměstnance vyvíjen nátlak, gamifikace v podobě žebříčků a srovnávání pracovních

⁹² SNIDER, Mike. Businesses use gaming principles in marketing. In: *USA Today: Money* [online]. 2012, 8.3.2012 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://usatoday30.usatoday.com/money/smallbusiness/story/2012-07-29/efficient-small-business-using-game-technology/56545082/1U>

⁹³ PALMER, Doug, Steve LUNCEFORD, Aaron J. PATTON a Matt LENNERT. The engagement economy: How gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review: Complementary article reprint* [online]. 2012, roč. 2012, č. 11, 51 - 69 [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/07/US_deloitteview_The_Engagement_Economy_Jul12.pdf

⁹⁴ WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2012, str. 161 – 164

⁹⁵ PALMER, Doug, Steve LUNCEFORD, Aaron J. PATTON a Matt LENNERT. The engagement economy: How gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review: Complementary article reprint* [online]. 2012, roč. 2012, č. 11, 51 - 69 [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/07/US_deloitteview_The_Engagement_Economy_Jul12.pdf

výsledků může mít silně negativní efekt, jelikož se stane nástrojem monitorování a dehumanizace pracovníků.⁹⁶

Gamifikace není řešením pro každý proces v podnikání či úkol. Jedná se o alternativní systém pobídek. V momentě, kdy již v daném pracovním prostředí existují systémy motivace, je nezbytné mít je při navrhování gamifikace na paměti, aby se vhodně doplňovaly, jelikož na sebe budou mít jistě vzájemný vliv.⁹⁷

Častou chybou, které se manažeři mohou dopustit je, že budou gamifikaci považovat za něco, co je vhodné pouze pro hráče her. Smyslem gamifikace je zapojit pracovníky do výzev a docílit tak lepších výsledků. Pokud by soutěživost přerostla v nezdravé předhánění se, může gamifikaci ohrozit podvádění. „V zápalu boje“ mohou někteří hráči udělat vše pro to, aby v dané hře uspěli. Tvůrci gamifikace proto musí brát toto riziko v úvahu.⁹⁸

Zároveň je mylné se domnívat, že gamifikace zachrání produkt, který je např. nekvalitní a tudíž nezajímavý pro zákazníky. Gamifikace pouze dokáže podpořit to, co už je kvalitní, ať už v oblasti výzkumu, marketingu, řízení lidských zdrojů či jakékoliv jiné oblasti. Gamifikace zároveň nebude funkční, pokud se v ní objeví pouze jedna její složka. V tu chvíli se totiž nejedná o gamifikaci v pravém slova smyslu, jelikož v případě gamifikace se bavíme o systému, nikoli o samostatných herních prvcích.⁹⁹

Gamifikace se může obrátit proti jejím tvůrcům. Nepovedená gamifikace může vést až k nesmyslné prokrastinaci. Varovným příkladem je hra Cow Clicker. Její tvůrce Ian Bogost ji původně vynalezl jako satiru k sociálním hrám. Smyslem bylo jednou za šest hodin kliknout na obrázek krávy a tuto aktivitu donekonečna opakovat. Za každé kliknutí se načítala virtuální měna, za něž bylo možné si kupovat jiný design krávy, případně do hry investovat reálné peníze, aby bylo možné tento proces urychlit. Bogost si původně myslel, že hra je natolik hloupá, že ji hráči jednou či dvakrát vyzkouší a opustí, čímž chtěl dokázat nesmyslnost těchto her. Nicméně

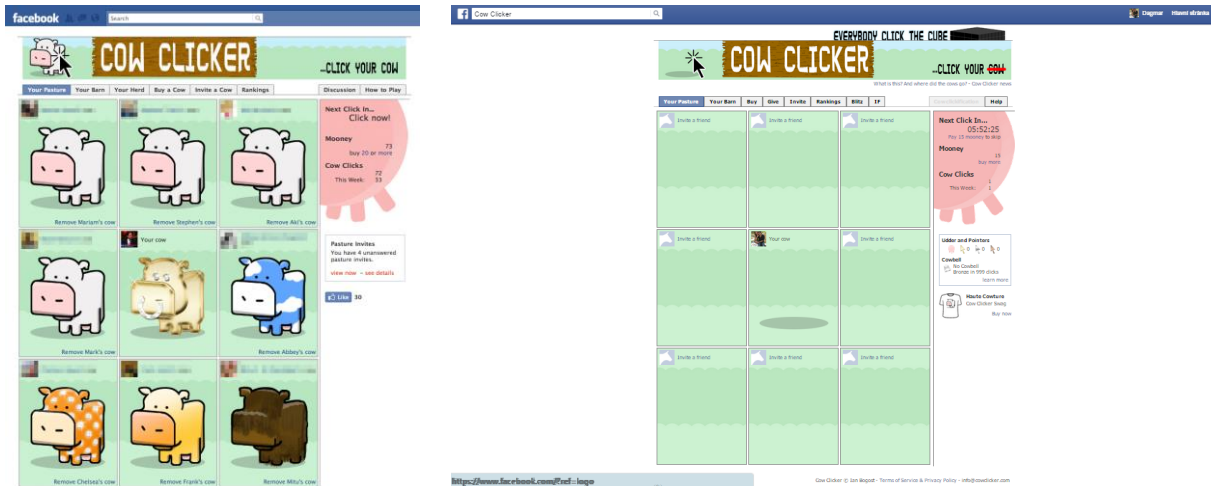
⁹⁶ WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2012, str. 177

⁹⁷ SMITH, Ross, Dan BEAN a Robin MOEUR. On the Integration of Human Computation into Traditional Business Processes: Productivity Games in Microsoft Windows Development. *42 Projects: An Experiment in Management Innovation and Trust* [online]. 2004 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.42projects.org/docs/lqg.pdf>, str. 2

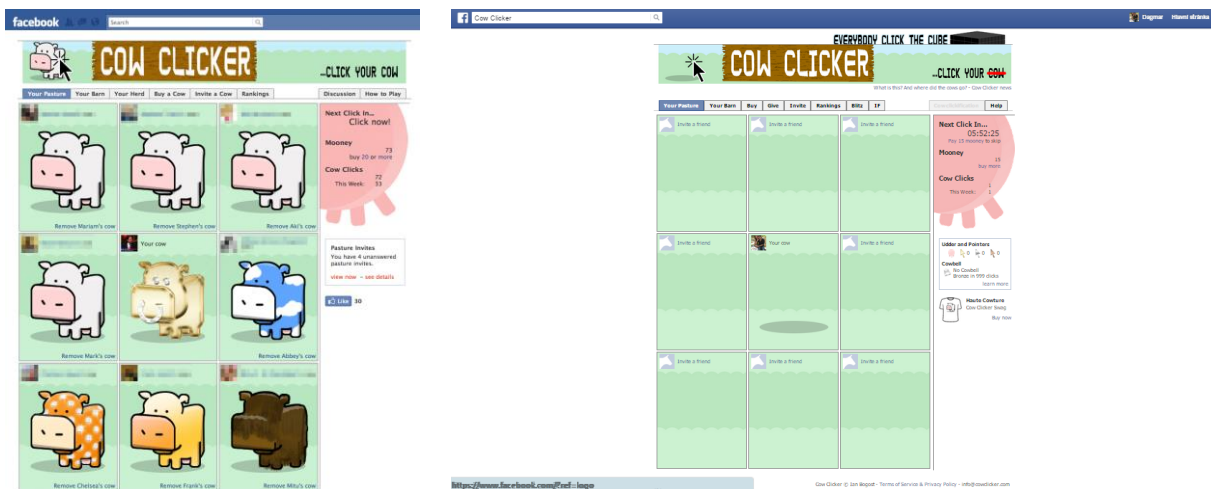
⁹⁸ PALMER, Doug, Steve LUNCEFORD, Aaron J. PATTON a Matt LENNERT. The engagement economy: How gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review: Complementary article reprint* [online]. 2012, roč. 2012, č. 11, 51 - 69 [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/07/US_deloitte_review_The_Engagement_Economy_Jul12.pdf

⁹⁹ Tamtéž.

stala se virálem a desetitisíce lidí se staly posedlými klikáním na krávu. Hra vznikla v roce 2011 a dodnes je možné její adaptaci hrát na facebooku (jen místo krávy je jen kolečko ilustrující stín krávy, to však hráčům nebrání v tom, aby se hry dále účastnili). Původní a současný vzhled hry ukazuje



Obrázek 5. Jedná se o varování pro tvůrce gamifikace, aby se vyvarovali nesmyslným hrám vyvolávajícím závislost.¹⁰⁰



Obrázek 5 Hra Cow Clicker¹⁰¹

Tuto chybu Werbach a Hunter nazývají pointifikace. Výzva, kterou taková hra předkládá, spočívá ve vynaložení času a úsilí ke sbírání bodů, ale není nijak zajímavá. Dlouhodobě dokáže zaujmout jen úzkou skupinu lidí (ti, kteří donekonečna klikali na krávu), ale většina hráčů brzy

¹⁰⁰ WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2012, str. 268 – 271

¹⁰¹ Zdroj: http://bogost.com/games/cow_clicker/ se svolením autora obrázku a autorka dle vlastního profilu na facebooku, 31. 3. 2015

ztratí zájem. Odměny a body nejsou dostatečný motivátor, hra musí uživatelům poskytovat zajímavé zážitky.¹⁰²

3.6 PŘÍPRAVA GAMIFIKACE

Werbach a Hunter upozorňují na čtyři základní otázky, které je nutné si zodpovědět před zavedením gamifikace.¹⁰³

Motivace: Jakou hodnotu přinese podpora daného chování?

Gamifikace je systém, který slouží jako motivační nástroj. Dokáže podpořit žádané chování, ovšem pokud ve firmě chybí lidé, kteří by byli takové chování schopni vykovávat, gamifikace není řešením. Ta může pouze zefektivnit stávající procesy, nikoliv vytvořit nové či nahradit chybějící. Ani v oblasti marketingu není gamifikace všemocná. Nelze ji aplikovat u zboží, které zákazníci kupují primárně na základě jejich ceny.

Naopak existují tři druhy aktivity, pro které je motivace důležitá, a tudíž zde lze aplikovat gamifikaci. Jedná se o kreativní práci, rutinní úkoly a změny chování. Spadají sem úkoly, které vyžadují silné emoční propojení, unikátní dovednosti, kreativitu a týmovou práci. Jedná se o aktivity s vysokou přidanou hodnotou nebo vztahy se zákazníky, které jsou mimořádným přínosem a konkurenční výhodou. Právě pro tuto skupinu aktivit je gamifikace vhodným nástrojem. Při rutinních úkolech zase gamifikace dává možnost zaujmout pracovníky k aktivitám, které by je jinak nudily, a najdou v nich pro sebe význam. Pokud nám jde o změny chování, gamifikace pomáhá v případech, kdy ačkoliv lidé vědí, že určité chování je správné, je pro ně složité ho dodržovat. Gamifikace může pomoci k tomu, aby si lidé na takové chování zvykli.¹⁰⁴

Smysluplný výběr: Jsou cílové aktivity dostatečně zajímavé?

Úspěšná hra je taková, která dá jejímu účastníkovi možnost se rozhodovat. Pokud je postup příliš jasně definován, přestává být hra zajímavou. Je tedy nutné dát hráčům možnost vybírat si ze smysluplných možností, přičemž tato rozhodnutí musí vést k jasně rozpoznatelným výsledkům. To pak dává hráčům pocit jisté autonomie. Gamifikace sestávající pouze z odměn

¹⁰² WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2012, str. 272

¹⁰³ Tamtéž, str. 111 – 172, pozn.: z tohoto zdroje vychází celá kapitola 3.6

¹⁰⁴ Tamtéž, str. 113 – 116

bez možnosti výběru dává lidem pocit, že jsou zbaveni svého vlivu ve hře, čímž se pro ně stává nudnou.¹⁰⁵

Struktura: Může být požadované chování vyjádřeno systémem algoritmů?

Gamifikace požaduje algoritmy, pomocí kterých je možné měřit aktivity hráčů a reagovat na ně. Musí být jednoduché zaznamenat postup uživatelů, a to tak, aby bylo možné zadat tato data do online systémů řídících hru.¹⁰⁶

Možné konflikty: Dokáže se hra vyvarovat konfliktům s již existujícími systémy motivace?

S gamifikací jsou spojená určitá rizika. Může se stát, že žebříčky skombinované se systémem odměn založeným na výsledcích, mohou být pro některé pracovníky demotivační, jelikož nutnost stoupat po žebříčku v nich může vzbuzovat obavu a raději svou snahu vzdají. Jiní pracovníci mohou svou práci vnímat jako méně důležitou než hru, a tudíž brát své pracovní aktivity méně vážně. Stejně tak: Pokud zákazníkům slíbíte úspory, a tím jim pomůžete, mohou být více efektivní. Jenomže oni pak ztrácejí čas s prokrastinací u her, a to vede ke kognitivní disonanci. Je proto nezbytné identifikovat všechny existující způsoby, jakými je cílová skupina motivována a jak se jejich funkce projevují jejich souhra s gamifikací. Nemusí nutně docházet ke konfliktu mezi stávajícími systémy motivace a gamifikací, jen je nezbytné je vhodně kombinovat a před samotným zavedením gamifikace domýšlet důsledky, k níž tento krok povede.¹⁰⁷

Ne vždy může být vnější motivace, kterou gamifikace poskytuje ve formě odměn, pozitivní. Naopak může být kontraproduktivní. Proto není rozumné aplikovat gamifikaci na procesy, k nimž mohou být lidé motivováni pomocí své vlastní vnitřní motivace.¹⁰⁸ Aktivity, které jsou zajímavé samy o sobě a lidé je dělají, protože je baví, není nutné podporovat vnější motivací. Ta by mohla vést k přemotivování, a proto i k horším výsledkům. Ovšem to samozřejmě neznamená, že je vnější motivace vždy špatná. Pomáhá k tomu, aby si lidé užívali nudné úkoly. Důležitým prvkem gamifikace je dnes moderní zpětná vazba. V souvislosti s ní Werbach zmiňuje tři důležité zásady:¹⁰⁹

¹⁰⁵ Tamtéž, str. 116 – 118

¹⁰⁶ Tamtéž, 2012, str. 118

¹⁰⁷ Tamtéž, 2012, str. 120 – 123

¹⁰⁸ Tamtéž, 2012, str. 158

¹⁰⁹ Tamtéž, 2012, str. 158 - 168

Neočekávaný, informační feedback zvyšuje autonomii a vnitřní motivaci plynoucí ze sebeuvědomění

Lidé jsou rádi mile překvapeni svými pokroky a odměnami, které neočekávali. Jakkoliv může být předem daná odměna za určitou aktivitu nezáživná, překvapení ve formě odměny stimuluje pozitivní pocity uživatele.

Uživatelé rádi obdrží ujištění o tom, jak se jim daří

Důležitý je průběžný feedback o tom, jak se konkrétnímu uživateli daří přibližovat se cíli. Zpětná vazba o tom, jak se mu daří, ho dále motivuje k tomu, aby v požadované aktivitě pokračoval.

Uživatelé usměřňují své vlastní chování podle toho, jaké je jim dáno měřítko

Jestliže budeme zaměstnancům poskytovat feedback na kvalitu jejich jednání a nikoliv na kvantitu, budou se orientovat kvalitativně. Podle toho, jak jsou nastavena měřítka feedbacku, na to se účastníci hry soustředí.¹¹⁰

3.7 ZAVÁDĚNÍ GAMIFIKACE: 6D

Werbach a Hunter popisují šest kroků – 6D, které je nutno dodržet při zavádění gamifikace do praxe:¹¹¹

3.7.1 Definuj podnikatelský záměr (Define business objectives)

Ačkoliv se to může zdát samozřejmé, definování cílů gamifikace bývá často přehlíženo. V tomto kontextu se nebudeme zabývat celkovým podnikatelským záměrem firmy, jako je růst tržeb, postavení na trhu, apod. Jedná se o specifické cíle gamifikace, např. udržení si zákazníků či zvýšení produktivity práce zaměstnanců. Například smyslem gamifikace by nemělo být zvýšení návštěvnosti webových stránek podniku, ale růst tržeb na základě webové prezentace firmy. Organizace, která se chystá gamifikace zavést, by si nejprve měla sestavit seznam cílů, kterých chce pomocí tohoto motivačního nástroje dosáhnout. Dále by si měla tyto cíle ohodnotit podle důležitosti – např., který upřednostní před jiným. Na základě toho je potřeba pojmenovat prostředky, jimiž bude dosaženo cíle a na závěr cíle zhodnotit.

¹¹⁰ Tamtéž, str. 169 - 172

¹¹¹ WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2012, str. 217 – 267, pozn.: z tohoto zdroje vychází celá kapitola 4.6

3.7.2 Vymezi chování, kterého se má docílit (Delineate target behaviors)

Žádaným chováním může být např. zřízení si účtu na stránkách organizace, zakoupení produktu či účast v online diskuzi mezi pracovníky. Při přípravě gamifikace bychom měli vymyslet tolik forem žádaného chování, kolik je jen v rámci daného cíle možné. Cílem je dát lidem široké spektrum aktivit, kterým se mohou v rámci hry věnovat.

Jakmile si sestavíme seznam žádaného chování, definujeme si měřítko úspěchu. Tím žádané chování vyjádříme kvantifikovatelnými výsledky. Ty se pak dají snadno vyjádřit pomocí bodů, které jsou pro fungování softwaru gamifikace nezbytné, ať již jsou pro hráče zřejmé, nebo se sčítají pouze na pozadí hry.

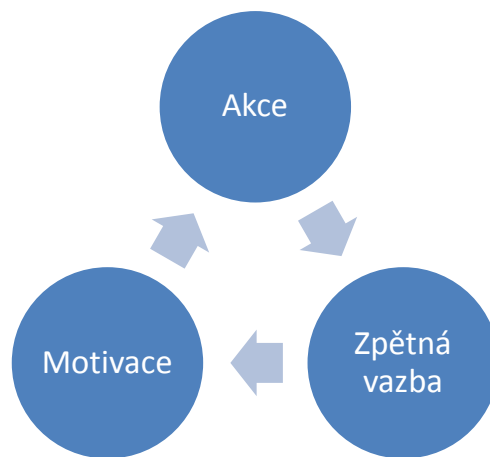
K dílčím typům chování můžeme přiřadit body podle toho, jak moc je jednání pracovníka pro organizaci žádoucí. Výsledek pak může v rámci hry určit vítěze, což ovšem může být problematické, protože pokud někdo zvítězí, jedná se o konečný výsledek a on svou činnost pozastaví. To může být kontraproduktivní v situaci, kdy chceme, aby daná osoba ve svém jednání pokračovala.

3.7.3 Popiš své hráče (Describe your players)

Gamifikaci připravujeme pro reálné osoby, a proto bychom si měli uvědomit, kdo jsou a co je motivuje. Zároveň si uvědomme, že ne všichni hráči jsou stejní. Systém gamifikace by měl být vhodný nejen pro úzkou skupinu lidí. Segmentace je v marketingu či v řízení lidských zdrojů běžná a zde je důležitá dvojnásob.

3.7.4 Vymysli koloběh aktivit (Devise activity cycles)

Každá hra má svůj začátek i konec, ovšem nemusí být nutně lineární. Může mít dílčí kola, anebo se aktivity mohou různě větvit. Jsou dva druhy koloběhu aktivit v gamifikaci. Prvním z nich jsou tzv. Engagement loops, tento pojem lze volně přeložit jako povzbuzující cykly. Jedná se o proces, kdy akce vyvolává zpětnou vazbu, která vede k motivaci, a ta zase k opětovné akci. Tento cyklus znázorňuje Obrázek 6.

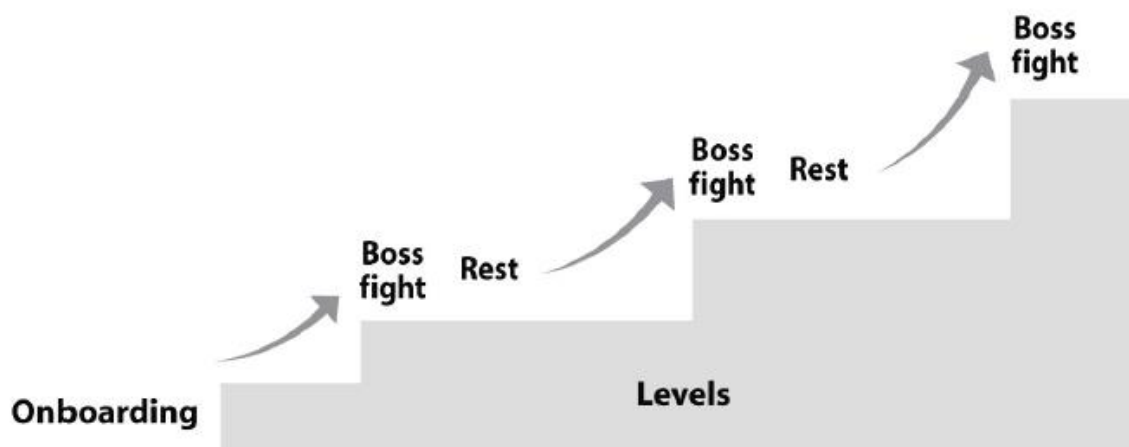


Obrázek 6 Engagement loops¹¹²

Druhým procesem v gamifikaci jsou Progression Stairs, volně přeloženo schody progrese. Zpravidla bývají vyjádřeny levely, kterými uživatel ve hře postupuje. Při vytváření gamifikace s jejich pomocí můžeme pro hráče vytvářet krátkodobé i dlouhodobé mise, čímž je motivujeme k plnění požadovaných cílů. První shodek by měl být velmi snadný, abychom hráče vtáhli do hry. Následně je možné obtížnost stupňovat. Během zvyšující se obtížnosti jednotlivých stupňů je možné zařadit i level, jehož dosažení je jednodušší, aby si hráč odpočinul a s větší chutí pokračoval dál.

V běžných hrách odpočinkové fázi předchází tzv. boss fight (souboj s bossem). Boss se v gamifikaci obvykle neobjevuje, ovšem je možné v jejím průběhu zařadit dílčí výzvy. To souvisí i s tím, že lidé mají rádi překvapení a tento prvek je zajímavý pro oživení hry. Obrázek 7 ilustruje, jak může tento proces vypadat.

¹¹² WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2012, str. 248



Obrázek 7 Progression stairs¹¹³

3.7.5 Nezapomeň na zábavu! (Don't forget the fun!)

Ačkoliv se to může zdát neuvěřitelné, při implementaci všech prvků gamifikace její autoři mohou zapomínat na to, že smyslem gamifikace je zábava. A tak bychom si měli položit otázku, zda je navrhovaný systém skutečně zajímavý a zda by se ho lidé účastnili dobrovolně. Existuje mnoho druhů zábavy. Těžká zábava je např. logická hra, pod jednoduchou zábavou si můžeme představit nenáročnou oddechovou hru. Třetí kategorií je experimentální zábava, kdy její účastníci zkouší nové věci. Posledním druhem zábavy je zábava sociální, která pramení z interakce s ostatními.

Každý hráč oceňuje jiný druh zábavy a dobře zvolená gamifikace by měla poskytovat tak široké možnosti, aby zaujala všechny členy cílové skupiny, ačkoliv se jejich preference budou lišit. Zda bude daná hra bavit, se velmi těžko předvídá. Proto je před samotným spuštěním gamifikace vhodné provést test, který ukáže, zda je dobře nastavena.

3.7.6 Nasad' vhodné nástroje (Deploy the appropriate tools)

Tato poslední fáze se týká uvedení gamifikace do praxe. Během této fáze určujeme, jak konkrétně bude gamifikace vypadat, z jakých se bude skládat prvků (např. PBL). Zároveň se rozhodujeme, zda si gamifikaci sestavíme sami, nebo využijeme služby specializovaných firem.

¹¹³ WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2012, str. 252

PRAKTICKÁ ČÁST I

Charakteristika firmy Profiporadenství z hlediska řízení a motivace znalostních pracovníků

4 ZNALOSTNÍ PRACOVNÍCI V PROFIPORADENSTVÍ

Všichni pracovníci olomoucké kanceláře Profiporadenství pracují s klienty firmy. Mají na starost komunikaci s klienty, zpracovávání projektů pro jednotlivé zákazníky a s nimi související administrativu. Zároveň jednájí s partnerskými institucemi firmy za účelem zjištění informací pro klienty, případně pro ně takto vyjednávají speciální podmínky. Pracovníci, kteří se věnují pouze klientské práci, jsou ve firmě obecně nazýváni *konzultanti*.

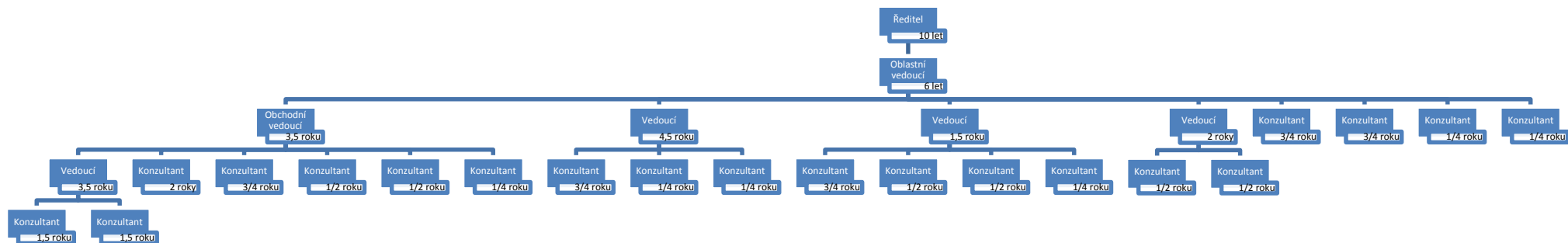
Zkušenější pracovníci pravidelně školí ostatní a zejména se věnují personální činnosti, tj. vyhledávají a vybírají vhodné kandidáty na rozšíření své pracovní skupiny (ve firmě terminologicky nesprávně označované jako tým), individuálně vzdělávají nové pracovníky a pomáhají jim adaptovat se na jejich pracovních pozicích. Zároveň na poradách řeší strategická rozhodnutí o rozvoji kanceláře. Tato skupina pracovníků je ve firmě označována jako *vedoucí*. Náplní své práce odpovídají charakteristice znalostních manažerů, jelikož jejich úkolem je v rámci svých podřízených pracovních skupin řídit sdílení znalostí mezi pracovníky, umožňovat přenos jak znalostí explicitních, tak tacitních. Zejména však zabezpečují převod znalostí a schopností jednotlivých pracovníků do praxe tak, aby zvyšovali pracovní výkon pracovní skupiny jako celku. Zároveň učí jednotlivé pracovníky uplatňovat své schopnosti v praxi tak, aby dosahovali očekávaných výsledků, s nimiž budou spokojeni oni sami i organizace jako taková.

Jiné pracovní pozice v olomoucké kanceláři firmy Profiporadenství nejsou. Kancelář je vedena manažerem, jehož pozice ve firmě označována jako *oblastní vedoucí*. Primárně se věnuje řízení své pracovní skupiny, v omezené míře stále vykonává klientskou práci. Část zodpovědnosti deleguje na obchodní vedoucí, která se stará o chod přibližně třetiny jeho pracovní skupiny. I ona má však stejně jako podřízení vedoucí ve svém popisu práce jak klientskou činnost, tak vedení pracovní skupiny. Obrázek 8 znázorňuje hierarchii firmy. Není zde zobrazena celá struktura Profiporadenství, pro potřeby této práce stačí pouze znázornění pozic přímo se týkajících olomoucké kanceláře.

Ze zobrazené struktury je zřejmé, že v olomoucké kanceláři je vzhledem k počtu konzultantů velmi vysoké množství vedoucích. Je to dáno tím, že Profiporadenství plánuje zvýšit svůj podíl na trhu v olomouckém regionu a tímto způsobem si vychovává nižší management, který povede pracovní skupiny konzultantů. Ve firmě je totiž striktně dodržováno pravidlo, že člověk se může

stát manažerem teprve poté, co má dostatečné zkušenosti z každodenní praxe, jež pak předá lidem, které povede.

Schopnost využít své vzdělání, zkušenosti a odbornost při řešení různých situací je v různé míře po konzultantech i vedoucích vyžadována, a také rozvíjena. Každý z nich má znalosti, které jsou nezbytné pro každodenní fungování firmy. Některé znalosti jsou jedincům společné, nicméně valná většina z nich má unikátní znalosti spojené s řešením určitých clientských případů či řešením rozhodovacích problémů v řízení pracovní skupiny. Politika firmy je nastavená tak, aby motivovala znalostní pracovníky, a ti své znalosti sdíleli s ostatními kolegy, pomáhali tak k rozvoji organizace. V dotazníkovém šetření tedy respondentům položím otázky zaměřené na tuto oblast. Jejich cílem bude zjistit, zda jsou pracovníci skutečně ochotni sdílet své znalosti a co je k tomu vede.



Obrázek 8¹¹⁴ Organizační struktura Profiporadenství

¹¹⁴ Interní materiály Profiporadenství, s. r. o.

5 FIREMNÍ VIZE, STRATEGIE A MĚŘÍTKA KVALITY

Oficiální formulace vize Profiporadenství je „*Kultivace finančního trhu.*“ Pod tímto heslem se skrývá myšlenka rozšíření kvalitnější služby, než jaká je na českém finančním trhu běžně dostupná, a zvyšování finanční gramotnosti. Toho chce firma dosáhnout pomocí projektů, které sestavuje klientům. Tyto projekty jsou rozděleny na dvě části. V první z nich je podrobně analyzován tzv. současný stav. Jedná se o souhrn produktů, které si klient v minulosti na finančním trhu uzavřel a momentálně jich využívá. K těmto produktům klient obdrží doporučení, k čemu je dobré je využívat, případně jsou mu navržena opravná opatření, pokud existují v současném stavu nesrovnalosti (např. duplicitní smlouvy, drahé produkty, nevýnosné spořicí programy, apod.). Tato opatření jsou zpracována v rámci optimálního stavu, který zahrnuje vždy minimálně dvě řešení, aby si klient mohl vybrat z více než jedné varianty.

Hlavním měřítkem kvality uplatňovaným ve firmě je tzv. proplacenost. Častěji se užívá proplacenost roční, která indikuje, kolik procent uzavřených smluv klienti uhradí a tyto smlouvy vstoupí v platnost. Méně často se sleduje proplacenost dvouletá. Tato měřítko vychází z myšlenky, že pokud je klient se službou spokojený a nastavení finančních programů mu vyhovuje, od smlouvy neodstoupí.

V praxi není reálné dosáhnout 100% proplacenosti, jelikož část smluv bývá rušena např. z důvodu změny finanční situace klienta, v tu chvíli pak ze strany odpovědného konzultanta dochází k záměrnému rušení uzavřených smluv a jejich nahrazení tak, aby odpovídaly kupříkladu novému zaměstnání či jiné výši příjmu domácnosti. Jedná se však o zanedbatelné procento případů, část produkce je neproplacena spíše kvůli administrativním chybám nebo právě nespokojenosti klienta. Tyto dvě příčiny se Profiporadenství snaží maximálně eliminovat, a proto bývá proplacenost v rámci pracovních skupin i u jednotlivců velmi přísně hlídána.

6 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V PROFIPORADENSTVÍ

Problematika motivace je ve firmě Profíporadenství zásadní oblastí. A to zejména z toho důvodu, že Profíporadenství je strukturální firma, tzn., že kromě sekretářky nemá žádné zaměstnance, všichni pracovníci mají sjednanu smlouvu o spolupráci navázanou na živnostenské oprávnění. Z tohoto vztahu pracovníků neplynou žádné formální povinnosti, které by je zavazovaly k pracovním výsledkům, a úkolem vedoucích je motivovat pracovníky k tomu, aby měli zájem s firmou spolupracovat.

6.1 NÁSTROJE MOTIVACE UŽITÉ V PROFIPORADENSTVÍ OLOMOUČ

Profíporadenství má velmi široký a rozpracovaný systém motivace pracovníků. Úkolem vedoucích je individuálně jednotlivé pracovníky odhadnout a pro jejich motivaci použít správné nástroje. Na základě zkušenosti vlastního působení ve firmě v následující kapitole popíšu, jaké motivační nástroje jsou ve firmě aplikovány.

6.1.1 Transakční odměny

Profíporadenství užívá oba typy transakčních odměn. Finanční odměny jsou vypláceny formou provizí, vedle toho firma rovněž poskytuje benefity.

Systém provizí

Pracovníci jsou odměňováni pouze na základě svých pracovních výsledků, nemají žádnou fixní složku peněžních odměn. Obchodní politika firmy je však založena na pravidlu, že „*Dobro klienta je vždy na prvním místě.*“ Proto se zdá, že tento systém odměňování je pro firmu Profíporadenství nevhodný. Jak bylo popsáno v teoretické části (kapitola 2.2.2), tento systém odměn je určen spíše pro organizace, které profitují z velkého objemu prodeje než z proklientsky orientovaných služeb. Z toho důvodu do jsou výzkumné části zařazeny otázky týkající se této problematiky a jejich cílem je zjistit, jak firma motivuje své pracovníky k odvádění kvalitní práce. Tato problematika úzce souvisí s vizí firmy, otázky jsou proto položeny tak, aby z odpovědi vyplynulo, zda jednotliví pracovníci vizi firmy znají, chápou ji a zároveň se jí řídí.

Benefity

Ačkoliv spolupráce firmy s jejími pracovníky není založená na zaměstnaneckém poměru, nýbrž na smlouvě o spolupráci, užívá Profiporadenství systém odměn, který je velmi podobný zaměstnaneckým výhodám.

V Profiporadenství jsou benefity poskytovány všem pracovníkům bez ohledu na jejich pracovní výsledky. Většina z nich je podmíněna pouze tím, že pracovník musí dosáhnout alespoň základního kariérního postupu. Firma rovněž poskytuje transakční odměny, které jsou sice jistou formou benefitů, ty však navazují na pracovní výsledky. Jedná se o soutěže, které vyhodnocují snahu i pracovní výsledky pracovníků. Tyto soutěže bývají zpravidla ukončeny hmotnou odměnou či vstupenkou na odměnovou akci (tzn. víkendový pobyt, vzdělávací akce, aj.). Otázky v dotazníkovém šetření se budou týkat benefitů uvedených v následujícím výčtu. Jejich třídění odpovídá kategorizaci uvedené v teoretické části (kapitola 2.2.3). Vynechána je pouze kategorie podnikových automobilů, jelikož ty jako benefit poskytovány nejsou.

Penzijní systémy

- zajištění renty (pasivního příjmu) pro manažerské pozice

Osobní jistoty

- životní pojištění pro manažerské pozice

Finanční výpomoc

- zvýhodněné podmínky při sjednávání úvěru na bydlení u partnerských institucí

Osobní potřeby

- rekreační nebo vzdělávací víkendové zájezdy

Jiné výhody

- zlevněné tarify u mobilních operátorů, aj. slevy

V dotazníku se budu pracovníků ptát, zda některé z výše zmíněných benefitů znají a zda je využívají. Zároveň respondenty požádám o osobní názor, v jaké míře je tyto benefity stimulují v souvislosti s ostatními motivačními nástroji. Pro toto srovnání využiji metodu párového porovnání. Jedná se o metodu sloužící k řešení rozhodovacích problémů, která je ve firmě užívaná a minimálně služebně starší spolupracovníci ji znají, tudíž bude snadno aplikovatelná. Mladším spolupracovníkům případně princip této metody individuálně vysvětlím. Vyplnění párového porovnání sice bude časově náročné, to by však měla kompenzovat gamifikace dotazníku.

6.1.2 Relační odměny

Jelikož systém motivace v Profíporadenství odpovídá konceptu celkové odměny, je zde pro motivaci pracovníků k dispozici celá řada relačních odměn. Smyslem právě je, aby si každý pracovník dle svého charakteru dokázal v možných motivačních nástrojích najít ten, který mu pomůže vytvořit si vnitřní motivaci pro to, aby se snažil dosahovat lepších pracovních výsledků.

Učení na pracovišti

Cílem vedoucích pracovníků v Profíporadenství je, aby jak při osobních individuálních konzultacích, tak při telefonických konzultacích dokázali svým spolupracovníkům podat užitečné rady, které jim přinesou nové informace. A to jak z hlediska odborného, tak z pohledu rozvoje vlastní osobnosti (dovednosti při komunikaci s klienty, řešení problémů, aj.)

Vzdělávání a výcvik

Firma svým pracovníkům poskytuje několik forem pravidelného vzdělávání. Zahrnuje jak každotýdenní školení z oblasti produktové či se zaměřením na soft-skills, tak mimořádné celodenní semináře organizované šestkrát ročně. Pracovníkům, kteří svými výsledky či potenciálem převyšují ostatní, jsou také k dispozici výběrové kurzy často spojené s víkendovými pobyty.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu probíhá formou osobních individuálních konzultací. Vedoucí pracovníci s jednotlivci plánují jejich cíle v rámci pracovních výsledků a pomáhají jim sestavit plány, jak těchto cílů dosáhnout.

Rozvoj kariéry

Pracovníkům (konzultantům), kteří prokážou mimořádné kvality, je nabídnuta možnost sestavit si a vést svou pracovní skupinu. S ohledem na výsledky a velikost skupiny pak mají možnost postoupit na vyšší kariérní pozice.

Základní hodnoty organizace

Firemní kultura je založená na společenské odpovědnosti. Pracovníkům je neustále zdůrazňováno, že smyslem služby je klienta vzdělat v oblasti finanční gramotnosti, zpracovat mu projekt dle jeho individuálních potřeb a poskytnout mu maximální možnou péči. Politikou firmy je systém *win-win*, tzn., že spolupráce je výhodná jak pro firmu, tak pro klienta.

Vedle toho, že Profiporadenství poskytuje své služby společensky odpovědně, věnuje se také dobročinným aktivitám. V roce 2013 se olomoucký tým rozhodl alespoň jednou ročně poskytnout příspěvek na dobročinné účely. Prostředky jsou vybírány do kasičky vedle tiskárny. Pracovníci platí poplatek za tisk a vazbu projektů. Výtěžek z těchto poplatků je pak věnován vybrané organizaci (viz Příloha 1). Kterýkoliv pracovník olomouckého týmu má možnost sám navrhnout, které organizaci finanční příspěvek bude určen, zároveň mají všichni členové týmu právo o těchto návrzích hlasovat. První finanční dar byl věnován dětskému centru rané péče. Někteří členové týmu zároveň na vlastní náklady pod hlavičkou firmy věnovali ceny do soutěže Šternberský slaviček.

Právo se vyjádřit

Vedoucí pracovníci na individuálních konzultacích naslouchají názorům spolupracovníků, a pokud je uznají za podnětné, věnují jim odpovídající prostor. Pracovníci, kteří splňují kvantitativně daná kritéria jejich pracovních výsledků, mají možnost účastnit se porad, kde mohou přednést své návrhy.

Styl a kvalita vedení

Vedoucí pracovníci jsou vzděláváni tím způsobem, aby vytvářeli příjemné pracovní prostředí. Ve firmě se užívá pojem „spoluprácehodná osobnost“. Cílem tedy je, aby byli manažeři spoluprácehodnými osobnostmi a jejich podřízení byli rádi, že náleží do jejich týmu. Otázky z hlediska motivace a vedoucích rovněž zařadím do dotazníkového šetření.

Projev uznání

Úspěšní pracovníci bývají ve firmě veřejně odměňováni za své pracovní výsledky. Před ostatními členy pracovní skupiny jim bývají předávány různé formy odměn, jako jsou např. medaile či plakety. Všichni pracovníci předem znají kvantitativní kritéria toho, za

jaké výsledky jim bude ocenění uděleno. Zároveň bývají v rámci jednotlivých pracovních skupin i napříč celou firmou sestavovány žebříčky, které kvantitativně hodnotí pracovní výsledky i aktivitu pracovníků. Pracovníci tak mají možnost srovnat své výkony s ostatními členy pracovní skupiny. Firma podporuje soutěživou atmosféru, aby měli pracovníci tendenci se předhánět.

Úspěch

Během individuálních konzultací vedoucí pracovníci s jednotlivci rozebírají jejich osobní cíle a snaží se u nich rozpoznat, v jaké situaci se cítí úspěšnými a podporovat jejich touhu dosahovat úspěchů. Tato forma motivace v Profiporadenství úzce souvisí s oblastí řízení pracovního výkonu.

Vytváření pracovních míst a rolí

Vzhledem k neustálé expanzi na českém finančním trhu firma plynule vytváří nová pracovní místa. Motivuje tak své pracovníky k tomu, aby se snažili dosahovat lepších pracovních výsledků, a měli tudíž možnost dosahovat vyšších kariérních pozic. Každý pracovník je po určité období sledován, zda splňuje podmínky, které daná kariérní pozice vyžaduje, a pokud ano, je mu udělena.

Kvalita pracovního života

V Olomoucké kanceláři Profiporadenství se vedení snaží udržovat příjemné pracovní prostředí, a to nejen co se týče hmotného vybavení kanceláře. Velmi je také kladen důraz na příjemnou atmosféru na pracovišti, kterou vedoucí zajišťují vstřícným a pozitivním přístupem k pracovníkům.

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Jelikož si firma vybírá do svých řad velmi ambiciózní pracovníky, často dochází k tomu, že tito lidé tráví většinu svého času prací a již méně se věnují osobnímu životu. Úkolem vedoucích je tudíž zabránit přemotivovanosti těchto pracovníků tak, aby nezanedbávali čas vyhrazený osobnímu volnu. Opak by totiž vedl ke snížení pracovního výkonu a výsledky takových jednotlivců by tak neodpovídaly vyvinutému úsilí a jejich reálným schopnostem.

PRAKTICKÁ ČÁST II

Výzkum

7 DOTAZNÍK

Jak bylo zmíněno na v přechozí kapitole, firma svou obchodní strategii staví zejména na kvalitativním přístupu k zákazníkům. Vzhledem k proviznímu systému odměňování pracovníků je tudíž důležité, aby byli jednotlivci skutečně motivováni k poskytování kvalitních služeb a neodchylovali se tak od firemních hodnot. Dotazník komplexně pojímá motivační nástroje ve firmě a zkoumá, zda jsou pracovníci takto skutečně motivováni. První část dotazníku se zaměří na motivaci ke sdílení znalostí ve firmě. Vedle vyšší efektivity práce, kdy pracovníci díky sdílení znalostí již nemusí objevovat objevené, je zde předpoklad, že lépe informovaný pracovník také odvede svou práci na vyšší úrovni. Druhá část dotazníku se zaměří přímo na chápání firemní politiky. Cílem je zjistit, zda jsou pracovníci skutečně dobře obeznámeni s vizí firmy a jejími hodnotami. Následuje sekce otázek zaměřená na motivační nástroje. Firma jich užívá velmi široké spektrum a je otázkou, zda skutečně tyto motivační nástroje plní svůj účel, tedy vedou pracovníky k lepším výkonům. Aby firma mohla dosahovat svých hodnot, je nezbytné pracovníkům zajistit kvalitní vedení. Touto problematikou se zabývá pátá oblast dotazníku. Následuje opět část zabývající se jednotlivými motivačními nástroji, tentokrát tím, jaký mají vliv na pracovníky. Poslední sada otázek se zaměří na to, jaké motivátory pracovníků působí na jejich činnost a motivaci být ve firmě. Dotazník jako celek obsahuje Příloha 2.

Smyslem tohoto dotazníku je zjistit, zda je koncept celkové odměny ve firmě nastaven efektivně. Především mi však jde o analýzu toho, co lidé v olomoucké kanceláři Profiporadenství motivuje a k čemu jim motivace naopak schází. Výsledky dotazníku mi poskytnou vstupní data pro to, abych mohla určit, zda je vhodné současný systém motivačních nástrojů doplnit gamifikací, a pokud ano, jak gamifikaci koncipovat.

Dotazník byl koncipovaný tak, aby odpovídal běžné komunikaci ve firmě, tzn. formulář vytvořený ve formátu .xlsx. Rozhodla jsem se do dotazníku zakomponovat prvky gamifikace dle kapitoly 3.4.1. (viz Obrázek 9, Příloha 2 - Dotazník).

Otázky jsou položeny tak, že dotazující respondentům tyká. Jedná se o formu komunikace, která je ve firmě všeobecně uznávaná a vykání by působilo nezvykle,

obzvlášť v souvislosti s tématem gamifikace. Aby nebyl dotazník příliš strohý, pro zpestření jsem ho doplnila obrázky. Zároveň jsem dotazník koncipovala tak, aby každá jeho část byla trochu jiná, a tudíž pracovníky vyplňování bavilo. Otázky jsou položeny lidsky, jejich formulace se snaží simulovat emoce, které pracovníci zažívají při své každodenní činnosti.

V následující kapitole popíšu obsah jednotlivých otázek v dotazníku a vysvětlím záměr, se kterým jsem je zařadila.

7.1 ÚVODNÍ OTÁZKY

Tento blok otázek pouze zjišťoval obecné informace o respondentech a pomohl k třídění jejich odpovědí (viz Obrázek 10, Příloha 2 - Dotazník).

Jak dlouho pracuješ v Profiporadenství?

Předpokládala jsem, že služebně starší pracovníci budou mít jiné motivátory než nováčci, srovnání odpovědí a délky působení ve firmě jsem uplatnila při pohledu na to, jak pracovníci vnímají firemní vizi a strategii.

Jaká je Tvá aktuální role v týmu?

Očekávala jsem, že vedoucí pracovníci budou odpovídat jinak než konzultanti. Pro třídění jejich odpovědí jsem zařadila tuto otázku.

7.2 MOTIVACE KE SDÍLENÍ ZNALOSTÍ

Sdílení znalostí je pro efektivitu firmy velmi důležitý prvek. Následujícími otázkami jsem chtěla zjistit, zda jsou znalostní pracovníci dostatečně motivováni k tomu, aby své znalosti skutečně sdíleli s ostatními. Zároveň mě zajímalo, do jaké míry se ochota sdílet znalosti mění v závislosti na okruhu kolegů. Za zásadní považuji zjištění, zda pracovníci sdílejí informace, protože se to od nich vyžaduje, anebo si důležitost sdílení informací uvědomují a pomáhají si takto navzájem rádi.

Inspirována poznatky z výzkumu Deborah Sleep jsem otázky formulovala tak, aby navozovaly pocit reálné situace, nikoliv aby byly strohé a pro respondenty abstraktní. Původně zamýšlené otázky (Jsi ochoten sdílet své znalosti s lidmi, které vede Tvůj přímý

vedoucí? Proč?, Jsi ochoten sdílet své znalosti se všemi kolegy z Olomoucké kanceláře? Proč? a Jsi ochoten sdílet své znalosti se všemi kolegy z Profíporadenství (celorepublikově)? Proč?) jsem nahradila otázkami vycházejícími z reálných situací, s nimiž s pracovníci ve firmě mohou setkávat (viz Obrázek 11, Příloha 2 - Dotazník).

Profíporadenství se snaží vytvářet prostředí, ve kterém jsou pracovníci motivováni ke sdílení znalostí. Přímý vedoucí je pro každého pracovníka lektorem a rádcem. Očekávala jsem, že všichni jsou ochotni sdílet znalosti se svými přímými pracovníky. Pravděpodobně, nicméně méně jisté to může být u nepřímých spolupracovníků.

Lidé, které vede stejný přímý vedoucí, jsou sví nejbližší kolegové. Zajímalo mě, zda jsou skutečně své znalosti ochotni mezi sebou sdílet, nebo si je nechávají pro sebe. Vzhledem k velikosti pracovní skupiny se lidé v olomoucké kanceláři poměrně dobře znají. Cílem bylo rovněž zjistit, zda jsou ochotni sdílet své znalosti do dalších skupin v rámci Olomouce, nebo si každá skupina své know-how nechává pro sebe.

Kolegy z jiných měst znají pracovníci Profíporadenství jen velmi zběžně, případně vůbec. Ačkoliv firemní kultura jasně říká, že všichni táhneme za jeden provaz, cílem této otázky je zjistit, do jaké míry toto platí u znalostí v jednotlivých skupinách.

7.3 CHÁPÁNÍ FIREMNÍ POLITIKY

Z odpovědí v následujících otázkách vyplynulo, zda pracovníci Profíporadenství chápou firemní vizi a firemní strategii, které stojí na kvalitě poskytovaných služeb. Zároveň jsem chtěla tímto vysvětlit paradox plynoucí ze systému odměňování. Dle kapitoly 2.2.2 by totiž měli být pracovníci motivováni k objemu obchodu a nikoliv k jeho kvalitě. Skutečnost je však taková, že dle hodnocení kvality si firma stojí velmi dobře. Z odpovědí na následující otázky tedy vyplynulo, co vede pracovníky k tomu, aby odváděli svou práci kvalitně, nikoliv pouze pro své vlastní obohacení. Zároveň bylo pro mě ověřením skutečnosti, že pracovníci chápou vizi a strategii firmy. Důležitost chápání a ztotožnění se pracovníka s vizí a strategií firmy dokládá následující úryvek:

„Dokážete shrnout strategii vaší firmy ve 35 a méně slovech? A pokud ano, dokážou totéž vaši kolegové?“

Naše zkušenost je takové, že pouze pár řídicích pracovníků může na tyto otázky kladně odpovědět s čistou hlavou. A společnosti, pro které tito manažeři pracují, jsou často neúspěšnější ve svém oboru. Jednou z nich je Edward Jones, St. Louiská makléřská firma. Coby čtvrtá největší ve Spojených státech zečtyřnásobila svůj podíl na trhu během posledních dvou dekád. (...). Je sázka na jistotu, že každý z jejích 37 000 zaměstnanců dokáže stručně vysvětlit firemní strategii.“¹¹⁵

Otázky v této části dotazníku jsou otevřené, aby měli respondenti možnost svůj názor blíže vysvětlit, nechtěla jsem jim napovídat pomocí uzavřených otázek (viz Obrázek 11, Příloha 2 - Dotazník).

Z jakého důvodu klientům raději doporučujeme kvalitnější, ale pro nás méně finančně ohodnocené produkty?

Touto otázkou jsem sledovala, zda si pracovníci uvědomují proklientsky zaměřenou politiku a zda chápou, jaké cíle firma sleduje tím, že klientům doporučuje produkty, které jí sice generují nižší zisk, ale pro klienty jsou vhodnější.

Z jakého důvodu spolupracujeme i s klienty, jejichž projekty jsou pro nás méně finančně ohodnocené?

Otázka je podobného ražení jako ta předchozí. Opět bylo cílem zjistit, zda pracovníci chápou firemní hodnoty.

Z jakého důvodu klientům zařazujeme do projektů jen to, o co projeví zájem na první schůzce (případně jen to, o čem víme, že je pro ně existenčně nezbytné)?

Opět jsem touto otázkou ověřila, zda jsou pracovníci ztotožnění s firemními hodnotami. Celá spolupráce s klientem je totiž postavena na tom, že individuálně zpracovávané projekty striktně vycházejí z přání a potřeb klienta, nikdy mu není vnucováno něco, o co nejeví zájem.

¹¹⁵ COLLIS, David J. a RUKSTAD. Can You Say What Your Strategy Is?. *Harvard Business Review*. 2008, April 2008, str. 1

Z jakého důvodu analyzujeme současný stav klientů a některé z běžících smluv ponecháváme?

Současným stavem se myslí aktuální smlouvy klientů, které si uzavřeli před navázáním spolupráce s Profiporadenstvím. Běžnou praxí na českém finančním trhu je, že nový poradce klientovi zruší vše, co mu již běží a uzavře programy nové. To však může být pro klienta v některých případech poškozující. Z odpovědí na tuto otázku by mělo vyplynout, zda si pracovníci uvědomují, proč jsou klientům ponechávány současné programy (pokud jsou pro ně vhodné a dostatečně kvalitní), případně se v těchto programech provádí jen dílčí změny tak, aby byly pro klienta efektivnější. A to i přesto, že pokud by tyto programy byly zrušeny a nahrazeny, okamžitý zisk by byl vyšší.

Proč obchodní politika Profiporadenství upřednostňuje kvalitu služeb za cenu nižšího aktuálního zisku (vyššího zisku bychom v krátkodobém horizontu dosáhli při upřednostnění většího objemu obchodů před kvalitou)?

Tato otázka celý blok završuje. Pokud pracovník správně chápe firemní obchodní politiku, bude si uvědomovat, že z dlouhodobého hlediska je zajímavější nižší okamžitý zisk vedoucí ke dlouhodobé spolupráci s klientem, jelikož právě to je jediný způsob, jak si zajistit stabilní postavení na trhu. Právě toto uvědomění by mělo pracovníky motivovat ke kvalitně odvedené práci a v podstatě by se mělo odrážet ve všech odpovědích této části dotazníku.

7.4 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE – JEJICH ZNALOST A OBLÍBENOST U PRACOVNÍKŮ

Firma Profiporadenství užívá velmi pestrou škálu motivačních nástrojů. Cílem následujících otázek bylo zjistit, zda je vůbec všechny pracovníci znají a které upřednostňují. Zároveň z odpovědí vyplynulo, jestli některé z těchto motivačních nástrojů nejsou zbytečné (viz Obrázek 13, Příloha 2 - Dotazník).

Slyšel (a) jsi o následujících benefitech, které je možné v Profiporadenství využívat?

Tato otázka zjišťovala, jaké je povědomí o všech benefitech, které jsou pracovníkům k dispozici. Vzhledem k jejich množství totiž lze předpokládat, že nejsou všem pracovníkům tyto možnosti známy.

Využil (a) jsi nebo využíváš následující benefity?

Pokud pracovníci tyto benefity znají, ještě je otázkou, zda jsou pro ně natolik zajímavé, že jich využívají nebo využijí v budoucnosti.

K jakým činnostem, at' už z oblasti administrativy, klientské práce či čehokoliv jiného, se musíš nejvíc nutit? Napadá Tě efektivní motivační nástroj, který by ti pomohl? Např. vyhlášení, soutěž, hmotná odměna, ... fantazii se meze nekladou.

Odpovědi na tuto otázku jsem zužitkovala při tvorbě systému gamifikace. Očekávala jsem, že někteří pracovníci na otázku neodpoví, např. z důvodu, že je zrovna nic konkrétního nenapadne.

Pomocí metody párového porovnání ohodnot' význam motivačních nástrojů užívaných v Profiporadenství.

Pro ohodnocení jednotlivých motivačních nástrojů jsem se rozhodla užít metodu párového porovnání. Poskytlo komplexní náhled na to, které motivační nástroje jsou pro pracovníky důležité a které méně. Pro respondenty byla tato forma dotazování časově náročná, nicméně i pro firmu odpovědi znamenaly velmi podrobnou zpětnou vazbu. Pro dotazované může vyplnění tabulky vést k zajímavé sebereflexi a uvědomění si, co je vlastně motivuje (viz Obrázek 14, Příloha 2 - Dotazník).

7.5 ROLE VEDOUCÍHO PŘI UŽÍVÁNÍ MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ

Jak je uvedeno v kapitole 2.2.3, styl a kvalita vedení jsou důležitým prvkem motivace pracovníků. Cílem následujících otázek bylo poskytnout vedoucím pracovníkům zpětnou vazbu a zjistit, jak jednotliví pracovníci vnímají snahu firmy motivovat je.

Pokud jsi vedoucí, ohodnot' svou schopnost užívat k motivaci svého týmu vhodné nástroje (1 = nejhorší, 6 = nejlepší).

Tuto otázku považuji za výchozí pro tento otázkový blok (viz Obrázek 15, Příloha 2 - Dotazník). Vyplývala z ní míra sebereflexe vedoucích pracovníků. Jejich sebehodnocení porovnám s odpověďmi v následujících otázkách.

Ohodnot' schopnost svého přímého vedoucího užívat vhodné motivační nástroje k Tvoji motivaci (1 = nejhorší, 6 = nejlepší).

Přímý vedoucí je člověk, se kterým každý pracovník tráví nejvíce času. Pomáhá mu s řešením každodenních situací a neustále ho vzdělává. Přímý vedoucí by měl svého spolupracovníka dobře znát a tomu přizpůsobovat náplň individuálních konzultací tak, aby mu pomáhal k osobnímu rozvoji, vhodně mu poskytoval vnější motivaci a zejména ho naučil najít motivaci vnitřní. Hodnocení vyplývající z této otázky tak považují za zásadní.

Ohodnot' schopnost svého nejbližšího nepřímého vedoucího užívat vhodné motivační nástroje k Tvoji motivaci. Vyplň, pouze pokud jsi s ním přišel (a) do styku. (1 = nejhorší, 6 = nejlepší).

Nejbližší nepřímý vedoucí už jednotlivé pracovníky tak podrobně nezná. I přesto je však jeho prací vytvářet pro ně motivující prostředí a zejména budovat týmovou soudržnost a příjemnou pracovní atmosféru. Je však možné, že někteří služebně mladší pracovníci své nepřímé vedoucí neznají. Pro ně tedy tato otázka určená nebyla.

Ohodnot' schopnost vedoucího olomoucké kanceláře užívat vhodné motivační nástroje k Tvoji motivaci (1 = nejhorší, 6 = nejlepší).

Vedoucí olomoucké kanceláře nemá přímý vliv na všechny jednotlivce. Nicméně vypracovává harmonogram školení, vyhlašuje soutěže a odměňuje mimořádně úspěšné pracovníky. Ze své pozice tak má ve svých rukou řadu nástrojů, jak motivačně působit na jednotlivé členy týmu.

Ohodnot' schopnost systémově užívaných motivačních nástrojů v Profiporadenství ovlivnit Tvůj pracovní výkon (1 = nejhorší, 6 = nejlepší).

Profiporadenství pořádá řadu akcí určených pro všechny regiony, kde působí. Jedná se jak o celofiremní vzdělávací akce, tak o výběrové kurzy, víkendové zájezdy, zveřejňování žebříčků nejlepších pracovníků, aj. Cílem této otázky je zjistit, jak se tyto aktivity firmy promítají do každodenní motivace jednotlivých pracovníků.

Formulaci těchto otázek znázorňuje Obrázek 16, Příloha 2 - Dotazník.

7.6 VLIV MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ

V tomto bloku otázek měli pracovníci za úkol rozdělit motivační nástroje podle toho, jaký význam pro ně hrají. Bylo to zdrojem sebereflexe nejen pro ně, ale také pro Profiporadenství. Mně tyto odpovědi poslouží k vytvoření vhodného návrhu gamifikace.

Požádala jsem respondenty o ohodnocení jednotlivých motivačních nástrojů a to podle toho, zda se jedná o aktivní, podporující či potlačující motivy. Snažila jsem se vyjmenovat veškeré nástroje užívané ve firmě, ale bylo možné, že jednotlivci mohou napadnout ještě další motivační nástroje, které v tabulce nejsou jmenované. Proto zde nechávám prostor pro jejich vyjádření (viz Obrázek 17, Příloha 2 - Dotazník).

7.7 MOTIVÁTORY ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ

Ačkoliv se celá práce věnuje motivačním nástrojům, z kapitoly **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** jasně vyplývá, že je velmi důležité u pracovníků vzbudit vnitřní motivaci, pokud mají být z dlouhodobého hlediska úspěšní. Zda se to firmě daří, odpoví následující blok otázek. Otázky zároveň zohledňují motivátory znalostních pracovníků dle Tampoeho (viz Obrázek 18, Příloha 2 - Dotazník).

Na následující škále pomoci X vyznač, zda Tě více ovlivňuje vnější motivace (motivační nástroje užívané v Profiporadenství), nebo vnitřní motivace (Tvé vlastní pohnutky, které Tě vedou k pracovnímu výkonu).

Předpokládala jsem, že u služebně mladších pracovníků bude převažovat vnější motivace, naopak během působení ve firmě by pracovníci získávat vyšší a vyšší vnitřní motivaci k práci. Zda tento předpoklad odpovídá realitě, jsem zjistila pomocí této otázky.

Na následující škále pomoci X vyznač, jak je pro Tebe důležitá možnost osobního rozvoje v práci.

Podle Tampoeho by měl být pro znalostní pracovníky osobní rozvoj důležitý. Zároveň firma vyhledává pracovníky, kteří na sobě chtějí pracovat. Z odpovědí vyplynulo, zda takoví lidé v týmu skutečně jsou.

Na následující škále pomocí X vyznač, jak je pro Tebe důležitá možnost samostatného rozhodování v práci.

Opět ověření předpokladu, zda lze Tampoeho teorii aplikovat na znalostní pracovníky v Profíporadenství.

Na následující škále pomocí X vyznač, jak je pro Tebe důležitý pocit úspěšnosti a spokojenosti z vykonané práce.

Tato otázka rovněž vychází z Tampoeho. Smyslem bylo určit, do jaké míry je pro pracovníky důležité, aby jim práce poskytovala uspokojení.

Na následující škále pomocí X vyznač, jak je pro Tebe důležité, že peněžní odměny jsou úměrné Tvým výsledkům.

Finanční odměňování ve firmě striktně vychází z výsledků jednotlivců a předpokládá se, že do Profíporadenství přicházejí lidé, kteří tento systém odměňování oceňují. Zda tomu skutečně tak bylo, zjistila tato otázka.

7.8 ZÁVĚREČNÉ OTÁZKY

Zpracování závěru dotazníku ilustruje Obrázek 19, Příloha 2 - DotazníkÚvod.

Souhlasíš s tím, aby byl Tebou vyplněný dotazník předán Tvému přímému vedoucímu?

Jedná se o otázku, která není relevantní pro výzkum jako takový. Pouze pokud chtěl pracovník debatovat své názory se svým vedoucím, bude, měl tuto možnost.

Tvé jméno a příjmení nebo přezdívka

Respondenti měli možnost dotazník vyplnit anonymně. Mohli však dát souhlas k tomu, aby byl jejich dotazník předán jejich přímému vedoucímu, jelikož odpovědi mu mohly dát zajímavou zpětnou vazbu. K tomu bylo pak zapotřebí, aby uvedli své jméno a příjmení.

8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Doba návratnosti dotazníku se pohybovala v rozmezí dvou dnů až po 63 dnů, odpovědi zaslalo dvacet z dvaceti šesti možných respondentů. Dotazník byl respondentům distribuován formou e-mailu a prostřednictvím skupiny na facebooku. Zároveň o jeho vyplnění byli požádáni v úvodu školení, kterého se všichni účastnili.

8.1 ÚVODNÍ OTÁZKY

Vyplněný dotazník odevzdalo celkem 20 respondentů, z toho 15 konzultantů a 5 vedoucích pracovníků. Dotazník vyplnilo přibližně 80 % konzultantů, ze strany vedoucích byla návratnost 100%.¹¹⁶

8.2 MOTIVACE KE SDÍLENÍ ZNALOSTÍ

Mezi pracovníky panuje velmi vysoká ochota ke sdílení znalostí, a to zejména v rámci jednotlivých týmů. Podrobné údaje zobrazuje Tabulka 4, Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníku. Vedoucí pracovníci byli ochotni sdílet své znalosti ve 100 % případů, konzultanti se v závislosti na blízkosti kolegy pohybovali v rozmezí 75 až 87 % případů, kdy byli ochotni své znalosti sdílet. Pořád vysokou, ovšem již zřetelně nižší ochotu sdílet znalosti, projeví pracovníci v rámci olomoucké kanceláře mezi jednotlivými týmy. Pomoci kolegovi z jiného týmu je ochotno 72 % vedoucích a 75 % konzultantů. Výrazně nižší motivace ke sdílení znalostí je zřetelná mezi kanceláři z jiných regionů. Kolegům z jiné než olomoucké kanceláře jsou konzultanti ochotni poradit pouze v 19 % možných situacích a vedoucí v 36 %.

Na základě pozorování atmosféry ve firmě lze usoudit, že tak výrazný skok mezi ochotou sdílet znalosti mezi nejbližšími kolegy a kolegy z jiných kanceláří je způsobený několika faktory. Jako první lze jmenovat přátelské vztahy mezi profesně blízkými pracovníky a zejména pocit reciprocit (tzn., pokud mi poradím dnes, vydělám na tom, protože on mi poradí, až to budu potřebovat). Právě reciprocita podle jejich slov mezi jednotlivými regiony chybí. Zároveň si jsou jednotliví pracovníci vědomi zvýšení své vlastní efektivity práce, pokud budou společně vytvářet pracovní prostředí, v němž je běžná kooperace.

¹¹⁶ Do vyhodnocení nejsou zařazeny odpovědi obchodní vedoucí, jelikož je autorka této práce.

Tento pocit ovšem klesá, pokud se příslušnost k týmům mezi pracovníky vzdaluje. To může být dáno jistou mírou soutěživost a drobné rivality (avšak v dobrém slova smyslu) mezi jednotlivými týmy. Pro firmu je tudíž důležité najít zdravou hranici mezi mírou kooperace a rivality mezi týmy tak, aby maximalizovala efektivitu práce svých pracovníků.

Motivace sdílet své znalosti pak vzrůstá při výjimečnosti situací. Pokud za znalostí pracovníka stojí jeho vlastní kreativní činnost, je ochoten se o ni podělit s širším spektrem kolegů. Naopak při rutinních záležitostech ochota klesá. To je pravděpodobně dáno tím, že firemní kultura oceňuje inovativní přístup jedinců, a pokud jsou pracovníci ochotni znalosti tohoto typu sdílet, dostává se jim jak formálního, tak neformálního uznání.

8.3 CHÁPÁNÍ FIREMNÍ POLITIKY

Velmi podobné odpovědi slučující se s firemními hodnotami značí, že pracovníci jsou srozuměni s firemní vizí i strategií. Za zásadní považují zjištění, že s firemní politikou je dobře obeznámena i velmi čerstvá a početná generace nových členů týmu. U jednotlivých odpovědí je v závorce uvedena doba, po jakou daný pracovník ve firmě působí. Mírný rozdíl mezi odpověďmi služebně mladších a starších pracovníků spočívá v tom, že déle působící pracovníci si důsledky firemní politiky uvědomují více do hloubky a poukazují na dlouhodobou udržitelnost.

Odpovědi na otázky, proč je služba mířená kvalitativně a nikoliv kvantitativně, lze rozdělit do třech skupin. V první z nich pracovníci obhajovali tento postup z toho důvodu, že to považují za správné, morální jednání. Druhá skupina odpovědí zdůrazňovala osobní prospěch pracovníka z kvalitně odvedené práce a třetí poukazovala na to, že tento postup zajišťuje firmě dlouhodobou perspektivu. Níže uvedené odpovědi jsou bez úprav, pro zachování autenticity nejsou opraveny pravopisné ani jiné chyby.

Z jakého důvodu klientům raději doporučujeme kvalitnější, ale pro nás méně finančně ohodnocené produkty?

Protože daný produkt jim pomůže z dlouhodobého hlediska (8 měsíců)

Z důvodu dlouhodobé spokojenosti, navázání kontaktů, prohloubení vztahů a kvalitního servisu. (3 měsíce)

Protože nejsme jako většina poradcům, kterým jde hlavně o provizi. (3 měsíce)

jelikož je to cílem a částečně i strategií naší firmy, díky které v dlouhodobém horizontu výrazně rosteme; klient si kvalitní službu uvědomuje až časem a díky dlouhodobé spolupráci využívá našich služeb komplexně, čímž je i celková odměna konzultanta vyšší, než při uzavření nevýhodného produktu bez následné spolupráce (5,5 roku)

Protože je to služba primárně pro klienta ne pro konzultanta. (5 měsíců)

Klientova dlouhodobá spokojenost vede k objektivně lépe vykonané práci. Tato spokojenost poté může vést k použití více mnou doporučených kvalitních produktů, což poté vede k většímu finálnímu ohodnocení. To ovšem není prioritou. (4 měsíce)

Jelikož v Profi¹¹⁷ nejde o provize, ale o kvalitní práci pro klienta. Navíc spokojený klient nás pak doporučí rád svým známým¹¹⁸. (9 měsíců)

Pro své dobré jméno a dobré jméno společnosti. (1 měsíc)

Protože kvalitu daného produktu klient dříve či později rozpozná a pokud by byl produkt nekvalitní, klient ho zruší a s největší pravděpodobností nebude mít zájem o další spolupráci, která je pro nás klíčová a z dlouhodobého hlediska profitabilní. (1,5 roku)

Je to lepší pro klienta a z dlouhodobého hlediska i pro nás. Udržíme si tak klienta. (3,5 roku)

Jde nám o to, aby byl klient, co nejlépe zajištěn. Jedině tak je možné poskytovat kvalitní službu. (14 měsíců)

Rozvíjí to vzájemný vztah a důvěru, klient se s námi raději potká znovu, když uvidí náš opravdový zájem o jeho situaci, než o naši peněženku. Nakonec je to i součástí cti a poctivosti člověka a vůbec odpovědnosti za naši profesi. (3 měsíce)

Pokud bychom pracovali s motivací největšího zisku na produktech, tak by naše práce vypadala úplně jinak (např. Zoubkovci¹¹⁹), jsme tady od toho, abychom těm lidem opravdu pomohli, tím si klienty získáme napořád a tím pádem i ty zisky nakonec tam budou. Je potřeba mít na vědomí s jakým cílem na schůzky jdeme. (18 měsíců)

Protože je pro nás důležitá spokojenost klienta, jak s naší službou, tak i v jeho životě. (1 měsíc)

Z důvodu kvality služby. (3 roky)

¹¹⁷ Pozn.: Hovorové označení firmy, mezi pracovníky často používané.

¹¹⁸ Pozn.: V odpovědích je doporučení (nebo reference) často zmiňováno. Princip dobrého jména a získávání nových klientů na základě doporučení od klientů stávajících je primární forma marketingu firmy.

¹¹⁹ Pozn.: Hovorové označení konkurenční společnosti.

Protože víme, že pokud je klient dobře zajištěn, můžeme si za svou práci hrdě stát a klient bude s naší službou spokojen. (6 měsíců)

Vnímám to tak, že si zakládáme především na kvalitě (klient je schopný to sám kolikrát poznat, když vidí srovnání s tím co měl a co mu ukážeme my). Je důležitější, když je klient spokojený, protože když bude něco potřebovat, obrátí se na nás a zároveň nemá problém nás doporučit, kolikrát to dělá s radostí sám. (2 měsíce)

Věřím, že nám to přinese dlouhodobou spolupráci. Podle mě jediné metodou win-win můžeme být dlouhodobě úspěšní a navíc, mám to i v sobě a popisu práce jednat v zájmu klienta (4 roky a 4 měsíce)

pro blaho klienta a pro objektivnost (rok a půl)

Zlepšení kvality finančního trhu a finanční gramotnosti. (4 měsíce)

Z jakého důvodu spolupracujeme i s klienty, jejichž projekty jsou pro nás méně finančně ohodnocené?

Kvůli kultivaci finančního trhu a rozšíření exkluzivní služby. (8 měsíců)

Protože pokud potřebuji pomoc, je jedno, o jak náročný projekt jde. Zase s ním nabude taková práce a i tak získáme reference. Navíc, v rámci zkulturnění finančního trhu :) (3 měsíce)

Chceme pomoci co nejširšímu okolí. (3 měsíce)

protože je naše vize poskytovat službu masám bez selekce a tím zvyšovat finanční gramotnost; BTW: gynekolog také neošetřuje jen mladé a atraktivní ženy, i opak je jeho práce... (5,5 roku)

Služba je vhodná i pro méně bonitní klienty, kteří navíc mohou mít známé, na které bychom měli dostat reference. (5 měsíců)

Každý projekt přináší mnoho zkušeností. Pomoc lidem a sebevzdělávání jsou na prvních místech. Finanční ohodnocení je pro mne druhořadé. (4 měsíce)

I tito klienti si zaslouží poradit a mají určitě spoustu známých, na které dostanu referenci. (9 měsíců)

Abychom mohli lidem pomoci (1 měsíc)

Dostaneme od nich doporučení na klienty, kteří mohou být perspektivnější. (1,5 roku)

Protože nás to tak učí, protože je z toho aspoň na benzín, protože se to u nich naučíme, protože jsme hodní a protože jsou z toho reference. (3,5 roku)

Každému člověku jsme schopni na finančním trhu ušetřit nějaké peníze, nebo ho lépe zajistit. Jde nám o pomoc klientům. (14 měsíců)

Naši vizi je kultivace finančního trhu a rozvoj a podpora finanční gramotnosti. Pokud je klient se službou spokojený a přinese mu požadované informace a dokonce informace navíc, vybudujeme si nový přátelský vztah a dostaneme doporučení na další lidi, kteří budou řešit zajímavější situace. (3 měsíce)

Je to opět na uvědomnění s jakým cílem na schůzky jdeme. S takovým klientem je potřeba udržet pracovní vztah, protože místo fin.ohodnocení dostaneme reference, které jsou důležité pro naše další působení. (18 měsíců)

Protože se snažíme pomoci všem klientům. (1 měsíc)

Pomoc jejich rodinnému rozpočtu. (3 roky)

Protože i tito klienti si zaslouží mít správně nastavené portfolio. (6 měsíců)

Pro nás méně finančně ohodnocené, ale kolikrát tím můžeme klientovi hodně pomoci. Z toho vyplývá, že klient je s naší službou spokojen a zase nemá problém dát nám s radostí doporučení. Projekt je sice méně finančně ohodnocen, ale po dobře odvedené práci může být bohatý na reference. (2 měsíce)

Každý klient se počítá, dále viz 3.1 (4 roky a 4 měsíce)

pro blaho klienta, je to filosofie profi podle me, navíc i z maleho projektu mohou byt dobre reference (rok a půl)

Nehledě na to jak je osoba vzdělaná či bonitní, pomoci si zaslouží kdokoliv. (4 měsíce)

Z jakého důvodu klientům zařazujeme do projektů jen to, o co projevíli zájem na první schůzce (případně jen to, o čem víme, že je pro ně existenčně nezbytné)?

Abychom jim ukázali, že se staráme o to, co je pro ně v současné době důležité a pozdějšími servisy zajistíme zbytek. (8 měsíců)

Cokoliv navíc by mohla být zbytečná ztráta času, a navíc by se mohli urazit, že jsme je neposlouchali a snažíme se jim vnutit něco dalšího (3 měsíce)

Nebudu jim "nutit" to, co nechtějí, pokud to není základ finančního domečku¹²⁰. (3 měsíce)

¹²⁰ Pozn.: Finanční domeček je schéma firemní metodiky, které označuje, co je nezbytné pro klienta zajistit, aby se nedostal do finančních potíží, a co je naopak méně důležité.

protože nemáme čas ztrácet čas; pro školu: není důvod klientovi v rámci finanční a subvenční analýzy nabízet produkt bez potřeby tento produkt využívat, v krátkodobém horizontu dochází k jeho zrušení, což počkozujví všechny strany kontraktu (5,5 roku)

Proto zjiřujeme jejich přání a potřeby. Nebudeme jim něco vnucovat. (5 měsíců).

Nemám zájem nic vnucovat. Chci pomoci v rámci klientova zájmu a možností. (4 měsíce)

Každý klient je individuální a potřebuje řešit pro něj specifické životní situace. (9 měsíců)

Nezodpovězeno. (1 měsíc)

Protože reagujeme čistě na jejich přání a potřeby, je zbytečné je zahlcovat informacemi o produktech, které nechtějí ani nepotřebují. (1,5 roku)

Protože je to dobrá služba. Klient je spokojenější, uvolněnější a bude dlouhodobě spolupracovat. Je to taky přínos pro reference. (3,5 roku)

Nejsem prodejce, abych lidem vnucovala, to o co neprojeví zájem, proto je na analýze nutné zjistit veškeré potřeby a přání klienta. (14 měsíců)

Projekt stavíme především na základech přání a potřeb klienta, a pokud je oblast, která z hlediska finančního domečku, u klientova přání chybí, tak ji doplníme. (3 měsíce)

Aby projevil zájem a neodradili jsme ho něčím co ho vůbec nezajímá, neudržel by ani pozornost. (18 měsíců)

Protože je pro nás důležitý názor klienta a jeho potřeby. (1 měsíc)

Aby byli se službou spokojeni a projekt odpovídal jejich požadavkům. (3 roky)

Abychom klienty zbytečně nezahltili informacemi, které je nezajímají. Navíc by to bylo neprofesionální a působilo velmi tendenčně. (6 měsíců)

Protože klientům vytváříme projekty přímo na jejich míru a reflektujeme jejich přání a potřeby. (2 měsíce)

Protože děláme poradenství, ne prodej a také provádíme analýzu přání a potřeb (4 roky a 4 měsíce)

protože na tom jsme se skutečně na 1. schůzce domluvili (rok a půl)

Aby dostali to co opravdu chtějí a o co si požádali, že chtějí vědět. Nezahltit je zbytečnými informacemi. (4 měsíce)

Z jakého důvodu analyzujeme současný stav klientů a některé z běžících smluv ponecháváme?

Protože je důležité, aby klient věděl, kde udělal chybu při vytváření daných smluv. Naopak některé smlouvy můžou být v pořádku a nepotřebují další změny. (8 měsíců)

Protože bez zhodnocení stávajícího stavu se jen těžko dá kvalitně pokračovat, a navíc takto zpracovaný projekt má na klienty větší dopad. Měnit něco, co funguje, by opět byla ztráta času, ale hlavně respektu klienta (= byly bychom na podobné úrovni jako jiné společnosti). (3 měsíce)

Proč bychom měli rušit i to, co má klient nastavené správně nastavené? Opět, nežene nás jen provize, ale to, že sestavujeme opravdu projekt optimálního stavu. (3 měsíce)

*:-D ; analyzujeme jej právě z důvodu, abychom věděli, které smlouvy můžeme zrušit, které upravit a které ponechat; pokud bychom všechny rušili, tak nemusíme analyzovat; tedy analyzujeme právě proto, abychom ponechávali; nejspokojenější jsme, když můžeme vše pochvilít, za kariéru se mi to stalo 3 * a 2* z toho jsem dané klientce za odměnu, že má vše správně donesl kytici; těším se na dalšího takového klienta (5,5 roku)*

Protože může mít programy dobře nastavené. (5 měsíců)

Snaha zanalyzovat situaci a napravit prvky neodpovídající finální zodpovědnosti. Prvky odpovídající není třeba pozměňovat. (4 měsíce)

Naše práce je o kontrole stávajících smluv. Mnohdy je lze dál využívat, jelikož jsou dobře nastavené, případně jen drobně upravit. Navíc považují za špatně odvedenou práci tu, kdy má klient založených několik duplicitních smluv, které zbytečně platí. (9 měsíců)

Abychom zjistili jak na tom klient je. Některé dosavadní smlouvy jsou pro klienta nejlepší. (1 měsíc)

Naším cílem je šířit finanční gramotnost, tzn.: že je pro nás důležité, aby klient věděl, co přesně na fin. trhu využívá a aby porozuměl jaká rizika či nesrovnalosti z jeho současného stavu případně vyplývají. Následně má zajem svou situaci řešit v rámci optimálního stavu. Pokud jsou ovšem smlouvy pro klienta výhodně nastavené a odpovídají jeho přáním a potřebám, žádné změny neprovádíme. (1,5 roku)

Protože jim tím pomůžeme, rozšíříme fin. gramotnost a připravíme si půdu pro optimální stav. (3,5 roku)

Jelikož není nutné vždycky všechno zrušit a založit od znova. Občas mají klienti vhodně zvolené produkty, zrušením bychom je poškozovali. (14 měsíců)

Už jen z logiky věci vyplývá, že nemůžeme klientovi zpracovávat nějaký projekt bez uvážení toho, co již využívá. Nechtěně bychom jej tak mohli poškodit. K čemuž se váže i odpověď na druhou otázku - při zrušení by klient mohl utrpět větší škody, než když si ji ponechá. (3 měsíce)

Je potřeba zanalizovat SS¹²¹, aby byl nějaký OS¹²². Pokud je původní smlouva vyhovující není důvod ji rušit. Klienta obeznámíme oč jde a jak daného produktu nejefektivněji využívat pro jeho danou živ.situaci. Teprve potom navazujeme v dalších řešeních v OS. (18 měsíců)

Protože se může stát, že klient má už v některých oblastech tu nejlepší možnou variantu. (1 měsíc)

Bez analýzy současného stavu nejsme schopni připravit optimální finanční plán. (3 roky)

Analyzujeme, abychom svými návrhy smlouvy neduplikovali; smlouvy ponecháváme, pokud jsou kvalitní a pro klienta vhodné, můžeme je popř. pouze upravit na ideální variantu. (6 měsíců)

Jak jsem zmiňoval výše, zakládáme si na kvalitě a když má klient smlouvu v pořádku, není důvod mu ji měnit. Tímto klienta i zároveň ujistíme, že nám jde o něj. (2 měsíce)

Protože jsou v pořádku a patří to k systému a smyslu naší práce (4 roky a 4 měsíce)

z důvodu nutnosti respektive potřeby pomoci klientovi, na SS navazujeme OS, pokud je smlouva kvalitní a odpovídá aktuální situaci klienta, není důvod nic menit, ale ponechat (rok a půl)

Ne vždy je produkt, který můžeme nabídnout pro klienta výhodnější než to, co momentálně využívá. Spíš než vydělat peníze, zanecháme tu výhodnější variantu. Od Současného stavu se odráží celý projekt. (4 měsíce)

Proč obchodní politika Profiporadenství upřednostňuje kvalitu služeb za cenu nižšího aktuálního zisku (vyššího zisku bychom v krátkodobém horizontu dosáhli při upřednostnění většího objemu obchodů před kvalitou)?

Protože se nám to z dlouhodobého hlediska vyplatí více (viz. servisy). (8 měsíců)

Protože nám nejde jen o profit, ale také o kulturu jednání a dlouhodobé partnerství s klienty (3 měsíce)

¹²¹ Pozn.: SS = současný stav, firemní označení pro souhrn produktů, které klient využíval před navázáním spolupráce s Profiporadenstvím.

¹²² Pozn.: OS = optimální stav, firemní označení pro souhrn navrhovaných řešení pro zlepšení klientovy situace.

Ponevadž kvantita moc nefunguje z dlouhodobého hlediska. (3 měsíce)

viz bod 1: klient si kvalitní službu uvědomuje až časem a díky dlouhodobé spolupráci využívá našich služeb komplexně, čímž je i celková odměna konzultanta vyšší, než při uzavření nevýhodného produktu bez následné spolupráce; a hlavně nikdo z nás nemá hroší kůži aby chodil po ulici ,když by okrádal lidi za světla pomocí propisky a papíru... (5,5 roku)

Protože z dlouhodobého hlediska je to výhodnější například s ohledem na následnou spokojenost klienta a servis, na kterém se dělají další jednotky. (5 měsíců)

Dlouhodobě rozumnější strategie, krátkodobě kvalitnější práce za kterou si můžu stát. (4 měsíce)

Vydělávat kvantitativně na nevědomosti klientů a zakládat jim kde co, je zoufalost. Každý si zaslouží získat kvalitní a přesné informace o tom, co by potřeboval a mít kvalitně zajištěny všechny oblasti svého života. (9 měsíců)

Protože chceme mít dobré jméno a hlavne lidem pomoci. (1 měsíc)

Protože kvalitu daného produktu klient dříve či pozděli rozpozná a pokud by byl produkt nekvalitní, klient ho zruší (my přijdeme o provizi) a s největší pravděpodobností nebude mít zájem o další spolupráci, která je pro nás klíčová a z dlouhodobého hlediska profitabilní. Současný trend poukazuje na to, že Češi se začínají dožadovat kvality, pokud jde o finanční poradenství, proto je tato naše obchodní politika perspektivní. (1,5 roku)

Protože z dlouhodobého hlediska je to mnohem větší přínos finanční i pro rozvoj firmy. (3,5 roku)

Kvalita má větší potenciál než velký objem. (14 měsíců)

Kultivujeme trh, stavíme na základech dlouhodobosti a pravidelného servisu. Pokud bychom klienta poškodili, už by se s námi nechtěl setkat a přišli bychom tak o možnost růstu našeho podnikání, tedy skrze získání referencí. (3 měsíce)

Jak říkáš, v krátkodobém měřítku bychom měli větší zisk pokud bychom nejeli na kvalitu odvedené práce, ale PP není krátkodobá brigáda. Chceme se uplatnit na fin.trhu, získat prestiž, ocenění a hlavně spokojenost klientů. (18 měsíců)

Protože jsou pro nás potřeby a přání klientů důležitější. (1 měsíc)

Z hlediska dlouhodobé užitelnosti systému. (3 roky)

Protože jediné kvalitní služba má budoucnost, lidé jsou s ní spokojeni, tudíž ji chtějí využívat dál, a hlavně se dobře obhazuje, i z morálního hlediska. (6 měsíců)

Dlouhodobost. (2 měsíce)

Viz rangliste¹²³ :-) méně je někdy více a dlouhodobost přináší úspěch. V našem podnikání je to základ úspěchu (4 roky a 4 měsíce)

kvalita zaručuje dlouhodobost, dobře jméno, růst (rok a půl)

Hlavním cílem profi je zlepšit kvalitu finančního trhu a navrátit zpět důvěru klientů ve finanční poradenství. (4 měsíce)

8.4 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE – JEJICH ZNALOST A OBLÍBENOST U PRACOVNÍKŮ

Transakční odměny ve formě benefitů v rámci celého výzkumu dopadly jako nejméně účinný motivační nástroj. Řada spolupracovníků o většině z nich neví, a pokud ano, neplánuje je využít. Může to být dáno tím, že je pro ně tato forma transakčních odměn nezajímavá, anebo jim nejsou dostatečně prezentovány tak, aby je zaujaly.

Jednoznačně nejvyšší obeznámenost panuje v souvislosti se zlevněnými tarify na volání, které mají spolupracovníci k dispozici jak pro sebe, tak pro své rodinné příslušníky. Ví o nich 80 % konzultantů a 100 % vedoucích, přičemž 33 % konzultantů již tyto tarify využívá, 47 % je plánuje využít. Z vedoucích tento benefit využívají všichni.

O slevách na elektroniku (např. notebooky) ví 47 % konzultantů a všichni vedoucí. Nikdo z nich však tento benefit ještě nevyužil. O této možnosti ani neuvažuje 53 % konzultantů a 80 % vedoucích. 40 % konzultantů to však plánuje, 13 % z nich tento benefit nezná natolik, aby mohli poskytnout jednoznačnou odpověď. 20 % vedoucích, tzn. jeden člověk, o využití tohoto benefitu uvažuje.

Pouze 7 % konzultantů a 80 % vedoucích slyšelo o slevě v Eiffel Optic. 80 % vedoucích tuto slevu ani neplánuje využít, 13 % konzultantů o této možnosti uvažuje. Zbytek nemá dostatečné informace pro to, aby odpověděli, zda ji využijí či nikoliv. S podobným hodnocením vyšla sleva na zboží Adidas v e-shopu Benesport. Slyšelo o ní 13 % konzultantů a 80 % vedoucích. Nikdo z dotazovaných ji ještě nevyužil a 50 % konzultantů a 80 % vedoucích o tom ani neuvažuje. Tuto možnost zvažuje pouze 27 % konzultantů. Zbytek nemá dostatečné informace.

O zvýhodněných podmínkách úvěru na bydlení ví 40 % konzultantů a 60 % vedoucích. O zajištění renty od pozice oblastního vedoucího slyšelo 73 % konzultantů a 80 %

¹²³ Pozn.: Žebříček srovnávající výsledky finančně-poradenských subjektů.

vedoucích, o životním pojištění pro tutéž pozici pak 60 % konzultantů a 80 % vedoucích. U těchto třech oblastí jsem dotázaným nepokládala otázku, zda této možnosti využili nebo o ní uvažují, jelikož nárok na tyto tři benefity automaticky získají v případě odpovídajících pracovních výsledků.

S možností zvýhodněného leasingu na auto bylo obeznámeno 47 % konzultantů a 100 % vedoucích. Nikdo z dotázaných tento benefit ještě nevyužil a pouze dva konzultanti (13 %) a jeden vedoucí (20 %) toto plánuje. 13 % konzultantů tento benefit dostatečně nezná, pro ostatní není zajímavý.

O možnosti zlevněných dodávek elektřiny a plynu slyšelo 60 % konzultantů a 40 % vedoucích. Nikdo tuto možnost ještě nevyužil a 40 % konzultantů a 80 % vedoucích ani tak neučiní. 40 % konzultantů to plánuje a jeden vedoucí (20 %) tento benefit dostatečně nezná.

Pro podrobnější údaje viz Tabulka 5, Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníku.

Za tuto sadu otázek jsem zařadila dotaz, zda je v pracovní náplni něco, do čeho se pracovníkům nechce a zda dokážou navrhnout vhodný motivační nástroj, který by jim pomohl. Odpovědi opět nejsou opravovány.

K jakým činnostem, at' už z oblasti administrativy, klientské práce či čehokoliv jiného, se musíš nejvíc nutit? Napadá Tě efektivní motivační nástroj, který by ti pomohl? Např. vyhlášení, soutěž, hmotná odměna, ... fantazii se meze nekladou.

Nejvíce se musím nutit k telefonování a jediný byč, který mě momentálně napadá je na nic nečekat a vrhnout se do toho po hlavě.

Ne asi vyloženě nutit, ale nejspíš telepárty¹²⁴. Chápu důvody, proč se to dělá v kanceláři, ale občas mám problém něco řešit před ostatními. V pozdější fázi to asi nebude problém. Ale jakmile jednou začnu, většinou je to zábava. Odměna by asi nepomohla - nejlepší je případná následná spokojenost, a výhledově (doufám) i finanční ohodnocení jako důkaz, že to funguje :)

Vypisování smluv, psaní kart klienta, psaní referencímotivacni nastroj mě nenapadá

¹²⁴ Pozn.: Pravidelná aktivita, při které se pracovník věnuje domlouvání si schůzek s klienty.

cokoliv mimo pohovory, práci s KL¹²⁵ i MA¹²⁶, školení - super bude asistentka¹²⁷, to je skvělý benefit :)

Telefonování.

Požádání o reference, volání na reference. Rány bičem.

Administrativa a někdy i některé oblasti klientské práce -> výborná byla soutěž Brno X Olomouc¹²⁸ - velká motivace, těšení se na zapsání dalších výkonů do tabulky a sledování růstu v žebříčku postupujících. Udělat určitě něco podobného například jen v rámci kanceláře...

Zatím nemohu posoudit, Jsem v profi teprve kratce.

Nebaví mě počítání důchodů¹²⁹ a vyplňování smluv k realizaci, ovšem motivuje mě následně získaná provize - efektivnější motivace (pro mě) neexistuje.

Intervence¹³⁰, vypisování smluv, výchova chlapů v kanceláři. V prvních dvou případech sekretářka v posledním tvrdé represe, popř. odchod do jiné kanceláře.

Administrativa (+ kupa práce za MA) - efektivní motivační nástroj neznám a nenapadá mě zhora nic co by mě mohlo motivovat

Nejvíce se musím nutit do telefonování, těch prvních několik kontaktů je nejtěžších. Bohužel nenapadá, kdybych o ní věděl, tak ji okamžitě začnu využívat.

Telefonování - být více pod dohledem, více tréningu a zkoušení možných situací či námitek; kontrola u změny ve smlouvě, hlídat si proplacenost smluv (reklamování), evidence (mít v tom pořádek a pořádek je aktualizovat, hlavně po telefonování).

Nejvíce jsem se v současné době nutila do učení manuálů. Pomohlo by mi asi neustálé připomínání toho, že se čím dál více blížím ke svému cíli :).

Administrativa a statistika.

telefonování - at' už na klienty, či na instituce; motivací je "nezavoláš-nepracuješ-nemáš výsledky-nemáš příjem"

¹²⁵ Pozn.: KL = klienti

¹²⁶ Pozn.: MA = spolupracovník

¹²⁷ Pozn.: Až se olomoucký tým dostatečně rozroste, firma pro něho plánuje zaměstnat asistentku, která mu uleví od administrativy.

¹²⁸ Pozn.: Soutěž probíhající v části roku 2014, která mezi olomouckým a brněnským týmem sledovala objem, efektivitu a kvalitu jejich činnosti.

¹²⁹ Pozn.: Poměrně obsáhlá kalkulace, která je častou součástí projektu.

¹³⁰ Pozn.: Zpětné dotazy partnerských institucí, zpravidla se jedná o opravy chyb v odevzdaných dokumentech.

Nejvíce se musím nutit k administrativě obecně. S vyplňováním papírů nejsem zrovna kamarád. Efektivní motivační nástroj v tomto případě je moje vnitřní motivace, tzn. beru to jakou součástí práce.

Řešení intervencí. Motivační nástroj? Kontrola a čistý "black list"

vyplenni karty klienta, v ramci karty klienta me nic nenapada, spis ji jen zmenit resp. Upravit podle FA vzoru.

Nejvíce se musím nutit do obvolávání klientů. Jsou v tom převážně osobní emoční problémy a nejistota. Co by mě mohlo motivovat je jediné možnost poznat někoho nového, avšak tato motivace pro mě nic neznamená.

Z odpovědí vyplývá, že nejméně oblíbenými činnostmi jsou telefonování a administrativa. Ačkoliv konzultanti vždy telefonují pouze klientům, kteří byli doporučení od stávajících zákazníků, jsou s budoucím hovorem obeznámeni a souhlasí s tím, jedná se pro velmi významný počet pracovníků o nepříjemnou činnost. Jednou z možných příčin může být nízký věkový průměr členů olomoucké kanceláře, přičemž časté telefonování je pro tuto generaci pracovníků nezvyklý způsob komunikace (mnohem přirozenější jsou pro ně dle jejich slov sms či psaná on-line komunikace). Potvrzení této hypotézy by však vyžadovalo další výzkum. Telefonování je však nedílnou součástí každodenní práce (jiný způsob domlouvání schůzek s klienty je neefektivní), a proto se v návrhu gamifikace pokusím tento problém alespoň částečně odstranit.

Další neoblíbenou činností je administrativa (vyplňování dokumentů, vedení statistika, zadávání dat do evidencí, apod.). Ačkoliv by bylo možné uvažovat o zeštíhlení administrativy, pravděpodobně by byla tato cesta řešení kontraproduktivní (firma se administrativní náročnost snaží minimalizovat, omezení administrativní činnosti pracovníků by mohlo naopak ohrozit její hladké fungování). Jistá administrativní zátěž je pro fungování nezbytná a ze své podstaty je pro pracovníky neoblíbená, ať je v jejich každodenní činnosti zastoupena v jakékoliv časové dotaci. Gamifikace bude proto na tento aspekt rovněž brát ohled.

Pomocí metody párového porovnání ohodnot' význam motivačních nástrojů užívaných v Profiporadenství.

Součástí této sady otázek bylo rovněž párové porovnání, v rámci kterého měli pracovníci seřadit jednotlivé motivační nástroje (ať již transakční či relační) od nejvýznamnějšího po nejméně významný. Hodnotili celkem patnáct motivačních nástrojů.

Z odpovědí vyplynulo, že preference mezi jednotlivými pracovníky jsou v řadě oblastí velmi rozmanité. Zatímco u některých motivačních nástrojů bylo hodnocení jejich důležitosti velmi podobné, u jiných se projevíly značné rozdíly (viz Tabulka 6, Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníku). Zkoumaná skupina respondentů je v oblasti motivace velmi heterogenní, což klade nároky na vedoucí pracovníky, aby podle toho přizpůsobili řízení svých pracovních skupin.

Prvním hodnoceným motivačním nástrojem byl systém finančního ohodnocení pracovních výsledků. Právě zde byla patrná rozmanitost názorů jednotlivých pracovníků, jelikož jeho hodnocení bylo poměrně rovnoměrně rozmístěno po celé škále hodnocení. Pokud bychom žebříček rozdělili na třetiny, V první se tento motivační nástroj objevil celkem u čtyř konzultantů a třech vedoucích. Ve druhé třetině žebříčku pak měl zastoupení u šesti konzultantů a jednoho vedoucího a na posledních místech se objevil u čtyř konzultantů a jednoho vedoucího. Z toho můžeme vyvodit, že mezi pracovníky se nachází lidé, kteří kladou vysoký důraz na způsob jejich finančního ohodnocení, ale také lidé, pro které tato forma odměny není tak podstatná.

Druhá transakční odměna – benefity ve formě slev – byly mezi pracovníky oceňovány nejméně. Pro jednoho konzultanta byla tato forma odměn druhá nejdůležitější, pro jednoho devátá, jeden vedoucí ji označil jako desátou nejdůležitější. U všech ostatních se benefity pohybovaly od jedenáctého do patnáctého místa, přičemž patnácté místo se objevilo v jedenácti případech, tedy v nadpoloviční většině hodnocení.

Systém vzdělávání, který je v Profiporadenství založený na individuálních konzultacích, byl pro většinu respondentů velmi důležitý. U osmi konzultantů a třech vedoucích se jeho důležitost objevila na druhém až pátém místě. Čtyři konzultanti ho označili za sedmý až devátý nejdůležitější a jeden vedoucí jako šestý nejdůležitější. Jeden konzultant individuálním konzultacím přiřadil jedenácté místo. Lze z toho usuzovat, že tento systém vzdělávání je mezi pracovníky ceněný a zároveň klade vysoké nároky na vedoucí pracovníky, od kterých se očekává, že budou tyto nároky plnit.

Oproti tomu menší důležitost byla přikládána hromadnému systému vzdělávání – každotýdenním hodinovým školením v kanceláři a celodenním seminářům konaným pětkrát ročně. Čtyři konzultanti je přiřadili na třetí až páté místo, sedm konzultantů na šesté až desáté, tři vedoucí na šesté až osmé. U třech konzultantů byla školení na

jedenáctém až čtrnáctém místě a u jednoho vedoucího na třináctém. Pro firmu bylo toto hodnocení důležitou zpětnou vazbou, jelikož svůj systém vzdělávání považuje za zásadní a byly v této oblasti očekávány lepší výsledky.

Jako poměrně nepodstatný motivační nástroj se ukázala výběrová účast na některých kurzech. Jeden konzultant ho zařadil na čtvrté místo, jeden konzultant na osmé a jeden na deváté, jeden vedoucí rovněž na deváté místo. Dalších čtrnáct respondentů umístilo v rozmezí od dvanáctého do patnáctého místa.

Řízení pracovního výkonu – plánování na základě osobních cílů většina pracovníků ohodnotila jako středně důležité, ovšem podobně jako u systému finančního ohodnocení zde byly značné rozdíly v preferencích. Pět konzultantů přiřadilo plánování osobních cílů v rozmezí druhého až čtvrtého místa, dva vedoucí na čtvrté a páté místo. Pro osm konzultantů důležitost tohoto motivačního nástroje odpovídala šestému až desátému místu, pro dva vedoucí sedmému. Jeden konzultant označil plánování osobních cílů jako jedenácté nejdůležitější.

Osobní rozvoj spojený s možností dosažení vyšších kariérních pozic byl obecně hodnocený jako důležitý, ovšem i zde se objevilo velké rozpětí mezi umístěním u jednotlivých respondentů. Osm konzultantů ohodnotilo tento motivační nástroj v rozmezí druhého až pátého místa, u vedoucích se objevoval mezi prvním až čtvrtým místem. Pět konzultantů umístilo možnost osobního rozvoje mezi šestým až desátým místem. Pro jednoho konzultanta je až dvanáctá v pořadí.

Velmi významné rozdíly se objevily v hodnocení důležitosti hodnot organizace pro jednotlivé pracovníky. Někteří respondenti je umístili na první místo, ovšem jiní až na čtrnácté. Čtyři konzultanti označili tento motivační nástroj jako první až třetí nejdůležitější. Dva vedoucí jako čtvrtý až pátý. Pro pět konzultantů je důležitost hodnot organizace na šestém až desátém místě. Dalších pět konzultantů přisoudilo tomuto motivačnímu nástroji dvanácté až čtrnácté místo, dva vedoucí pak jedenácté a čtrnácté.

Právo se vyjádřit na prvním místě ohodnotil jeden vedoucí. Pro všechny ostatní nebylo prioritní. Sedm konzultantů ho ohodnotila na šestém až desátém místě, jeden vedoucí na osmém. Pro šest konzultantů byla důležitost práva se vyjádřit až na jedenáctém až čtrnáctém místě a dva vedoucí ho označili ve svých prioritách jako dvanácté.

Naopak styl a kvalita vedení se ukázaly jako velmi zásadní. Pro devět konzultantů byly na prvním až pátém místě, pro dva vedoucí rovněž. Pro pět konzultantů byla jeho důležitost na šestém až devátém místě, pro dva vedoucí na sedmém. Nikdo z nich tedy styl a kvalitu vedení nezařadil až do poslední třetiny žebříčku. To opět klade vysoké nároky na vedoucí pracovníky, aby dokázali zajistit svou vlastní činností motivující prostředí pro své podřízené.

Jen jeden konzultant ohodnotil oceňování formou medailí, vyhlašování apod. v první třetině žebříčku, konkrétně jako čtvrtou nejdůležitější. Pro čtyři konzultanty byla jeho důležitost na osmém až desátém místě, pro dva vedoucí na sedmém a desátém. Deset konzultantů a dva vedoucí nechali tento motivační nástroj až na konci žebříčku, konkrétně na jedenáctém až patnáctém místě.

Prestižní postavení pro vnější okolí firmy bylo opět pro některé respondenty velmi důležité, pro jiné naopak minimálně. Tři konzultanti ho ohodnotili jako druhé až páté nejdůležitější. Pro jednoho vedoucího bylo na čtvrtém místě. Šest konzultantů ho dosadilo na šesté až desáté místo, jeden vedoucí na sedmé. Pět konzultantů ho označilo jako jedenácté až patnácté nejdůležitější, dva vedoucí jako třinácté.

Velmi rozdílné odpovědi se objevily i u oblasti vytváření pracovních míst a rolí. Pro pět konzultantů je na prvním až pátém místě, všichni vedoucí tento faktor označili jako druhý až třetí nejdůležitější. Čtyři konzultanti této možnosti přisoudili šesté až desáté místo a pro čtyři z nich byla až na třináctém či čtrnáctém.

I kvalita pracovního života zahrnující pracovní atmosféru či vztahy mezi kolegy se ukázala pro jednotlivé pracovníky různě důležitá. Šest konzultantů ji označilo jako druhou až pátou nejdůležitější a dva vedoucí jako třetí nejdůležitější. Sedm konzultantů má kvalitu pracovního života na šestém až desátém místě a dva vedoucí na devátém. Pro jednoho konzultanta je až jedenáctá v pořadí.

Jako zásadní z párového porovnání vyšla rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem daná zejména flexibilní pracovní dobou. Pět konzultantů ji dokonce zařadilo na první místo, dalších sedm na druhé až páté. Dva konzultanti ji označili jako šestou nejdůležitější. Je zde patrný rozdíl oproti vedoucím, kteří všichni tuto rovnováhu mají až na jedenáctém místě.

Obecně nelze tvrdit, že motivační nástroje, které se objevily na posledních místech, jsou nadbytečné, protože systém párového porovnání neumožňuje jinou možnost, než aby některé možnosti byly na předních a jiné na posledních příčkách. Výsledky tohoto průzkumu však ukazují, které motivační nástroje jsou u pracovníků obecně považované za důležité a které je vhodné zdůrazňovat jen u některých členů týmu.

Firma by ovšem měla věnovat pozornost motivačním nástrojům, u kterých se respondenti shodli na nižším hodnocení. Pokud očekávala, že se tyto nástroje umístí výše, je nutné zjistit příčinu, případně zvážit jejich zrušení.

8.5 ROLE VEDOUCÍHO PŘI UŽÍVÁNÍ MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ

Jak už vzešlo z párového porovnání, přístup vedoucích je pro pracovníky v Profiporadenství zásadní. Tato část výzkumu se zabývala tím, do jaké míry jsou vedoucí pracovníci schopni užívat motivační nástroje ve prospěch jejich podřízených pracovníků. Na vedoucí pracovníky zde mířil dotaz, jak by sami sebe ohodnotili v této dovednosti. Na škále od jedné do šesti, kde jedna je nejhorší a jedna nejlepší činilo průměrné sebehodnocení 3,8.

Pracovníci hodnotící své přímé nadřízené, uvedli průměrnou známku 4,53. U nepřímých nadřízených pracovníci průměr známek utvořil hodnotu 4,27 a vedoucí olomoucké kanceláře obdržel průměrné hodnocení 4,29. Na závěr tohoto bloku otázek měli respondenti hodnotit schopnosti firmy jako celku motivovat je. Známky vytvořily průměr 4,33 (pro podrobné hodnoty viz Tabulka 7, Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníku)

Z této části šetření tudíž vyplývá, že vedoucí pracovníci jsou v očích jejich podřízených schopni lépe užívat motivačních nástrojů, než jak by hodnotili sami sebe. To lze ocenit jako velmi dobrý výsledek, jelikož mají díky tomu tendenci pracovat na svých schopnostech, což dlouhodobě může vést k lepšímu pracovnímu výkonu skupiny jako celku.

8.6 VLIV MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ

Otázka, v jejímž rámci měli respondenti přiřadit známky motivačním nástrojům podle toho, zda jsou to pro ně aktivní, podporující či potlačující motivy, pomohla poměrně jednoznačně rozřadit jednotlivé motivační nástroje. Záleží na tom, jakou roli tyto podněty

pro pracovníky hrají. Počet hodnocení, která byla přiřazena k užívaným motivačním nástrojům, zachycuje Tabulka 8, Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníku.

Za všeobecně aktivní motivy můžeme v Profiporadenství považovat to, že je finanční ohodnocení úměrné pracovním výsledkům (vyjádřilo se takto třináct konzultantů a čtyři vedoucí). Zajímavé je, že takto odpovídali i respondenti, kteří v párovém porovnání ohodnotili tento motivační nástroj jako méně důležitý. Stejně hodnoty se pak objevily u individuálních konzultací, přičemž zde již výsledek párového porovnání s těmito hodnotami koresponduje. Systém pravidelného vzdělávání je pro pracovníky rovněž aktivním motivem, a to i navzdory tomu, že jeho důležitost se v oblasti párového porovnání tak neprojevila. Odpovědělo takto deset konzultantů a dva vedoucí. Jako další aktivní motiv respondenti ve většině případů označili přístup vedoucích, což se rovněž shoduje s párovým porovnáním. Pro dvanáct konzultantů a všechny vedoucí je tento prvek zásadní. Shodně se respondenti vyjádřili u pracovní atmosféry v kanceláři a vztahy mezi kolegy. O aktivní motiv se jedná u deseti konzultantů a čtyř vedoucích v obou případech. Jako nezbytný motivační nástroj pracovníci také označili flexibilní pracovní dobu, která je aktivním motivem pro čtrnáct konzultantů a tři vedoucí.

Naopak o spíše podporujících motivech můžeme hovořit v případech benefitů ve formě slev, výběrových kurzů, příspěvků na dobročinné účely, výběrovosti účasti na poradě konzultantů, oceňování formou medailí a plaket, veřejném vyhlášení výsledků na čtvrtletních prezentacích, žebříčků spolupracovníků, soutěží, odměnových akcí, či vybavení kanceláře. U těchto motivačních nástrojů takto odpovídala převážná většina pracovníků. U ostatních motivačních nástrojů se názory poměrně lišily. Objevily se však i hlasy, které označily některé motivační nástroje za kontraproduktivní: pravidelná vzdělávání (jeden respondent), plánování na základě osobních cílů (jeden respondent), poskytování služby i méně bonitním klientům (jeden respondent), oceňování formou medailí a plaket (jeden respondent), čtvrtletní prezentace výsledků (pět respondentů), žebříčky pracovníků (dva respondenti), soutěže (jeden respondent), vybavení kanceláře (jeden respondent).

Otázka byla formulována tak, aby umožňovala doplnit další prvky, které pracovníky motivují. Objevily se zde tyto názory: svoboda, respekt, uznání, neúspěchy a úspěchy, pochvala, možnost školit v Pardubicích.

8.7 MOTIVÁTORY ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ

Jak zobrazuje Tabulka 9, Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníku, ve valné většině se pracovníci přiklání k motivátorům, které jsou typicky důležité pro znalostní pracovníky. Jen výjimky odpovídaly opačně.

8.8 ZÁVĚREČNÉ OTÁZKY

Závěr dotazníku se ptal na souhlas pracovníků s tím, že výsledky budou předány jejich vedoucím a dal jim prostor odpovědět buď pod přezdívkou, nebo pod vlastním jménem. Všichni kromě jednoho konzultanta souhlasili a předáním odpovědí svým přímým nadřízeným a nevyužili tudíž možnost odpovídat anonymně. Použili buď svá celá jména, nebo přezdívku, pod kterou je bylo možné identifikovat. To svědčí o důvěře mezi pracovníky a jejich nadřízenými a potřebě pracovníků dávat zpětnou vazbu vedení týmu.

8.9 ZÁVĚRY PLYNOUCÍ Z VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Obecně lze z dotazníku vyvodit následující závěry:

- Pracovníci mají motivaci sdílet mezi sebou své znalosti, zejména pokud se jedná o znalosti unikátní, které nejsou běžně dostupné v informačním systému firmy. Nižší ochota sdílet znalosti panuje, pouze pokud by měl pracovník své znalosti distribuovat vně olomouckou kancelář, což je dáno nízkým pocitem reciprocit.
- Pracovníci si uvědomují firemní hodnoty, zdají firemní vizi i strategii a jsou schopni se jí při své každodenní činnosti řídit.
- V současném systému motivačních nástrojů se vyskytují takové, které jsou obecně považovány za velmi důležité, ovšem i takové, které jsou pro drtivou většinu pracovníků nepodstatné. Firma se zajímala zejména o postoje pracovníků ke školení, jež považuje za velmi zásadní součást vzdělávacího systému, a upravila jeho koncepci tak, aby byla pro pracovníky atraktivnější a přínosnější. Podobně se postavila i ke čtvrtletním vyhlásováním, a to proto, že vedení považuje za důležité, aby se pracovníci pravidelně dovídali, jak si jejich tým stojí. Byl však přehodnocen obsah těchto prezentací tak, aby byl pro jejich posluchače záživnější a dovídali se informace, které se jich osobně týkají.

- Lidem v olomoucké kanceláři se nechce zejména do telefonování a administrativy, jedná se však o naprosto nezbytné činnosti nutné pro fungování firmy. Cílem gamifikace proto bude jim tyto aktivity zpříjemnit, protože pokud k nim budou pracovníci více motivováni, budou je také raději vykonávat.
- Vedoucí pracovníci byli ke svým schopnostem motivovat pracovníky kritičtější, než jak je ohodnotili jejich podřízení. Tento výsledek lze hodnotit velmi pozitivně, protože díky přísnému náhledu na sebe sama má vedení olomoucké kanceláře tendenci na sobě neustále pracovat a zlepšovat se.
- Mezi aktivní motivy pracovníci zařadili zejména finanční ohodnocení, individuální konzultace, pravidelné vzdělávání, přístup vedoucích, pracovní atmosféru v kanceláři, vztahy mezi kolegy a flexibilní pracovní dobu. Jako pouze podporující motivy byly většinou označeny benefity, výběrové kurzy, příspěvky na dobročinné účely, výběrovost účasti na poradě konzultantů, oceňování formou medailí a plaket, veřejné vyhlásování výsledků na čtvrtletních prezentacích, žebříčky spolupracovníků dle pracovních výsledků, soutěže, odměňovací akce a vybavení kanceláře. Výjimečně byly některé motivační nástroje označeny jako potlačující motivy. Jednalo se o systém vzdělávání - pravidelná školení v kanceláři, celodenní semináře, plánování na základě osobních cílů, poskytování služby i méně bonitním klientům, oceňování formou medailí a plaket, veřejné vyhlásování výsledků na čtvrtletních prezentacích, žebříčky ukazující pořadí spolupracovníků dle výsledků, soutěže a vybavení kanceláře.
- Ukázalo se, že motivátory znalostních pracovníků odpovídají Tampoeho teorii. Pro respondenty byla většinou důležitější vnitřní motivace než vnější, je pro ně důležitá možnost osobního rozvoje v práci, možnost samostatného rozhodování, pocit úspěšnosti a spokojenosti z vykonané práce i úměra finančního ohodnocení vzhledem k jejich pracovním výsledkům.

- Za velmi zajímavý výsledek považuji fakt, že pouze jeden respondent odpovídal anonymně. Všichni ostatní uvedli své jméno a přáli si, aby mohli své odpovědi diskutovat se svým nadřízeným. Někteří pracovníci dokonce sami projevili iniciativu si o svých názorech promluvit se svými přímými vedoucími. Dotazník rovněž ve firmě vyvolal debatu nejen mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, ale i mezi kolegy na stejných úrovních.

9 NÁVRH GAMIFIKACE

V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření tato práce navrhuje, jakým způsobem by mohla být gamifikace ve firmě Profiporadenství koncipována. Vzhledem k tomu, že firma v blízké době plánuje změnu softwarové podpory, není zde popsáno konkrétní řešení. Tato kapitola se zabývá důležitými prvky gamifikace, na něž by měla firma při jejím zavádění pamatovat.

9.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU GAMIFIKACE PRO PROFIPORADENSTVÍ

Při vytváření konceptu gamifikace ve firmě Profiporadenství jsem postupovala podle Werbacha a Huntera (kapitola 3.6). Před konkrétním návrhem gamifikace jsem si tedy nejprve zodpověděla čtyři základní otázky:

9.1.1 Motivace: Jakou hodnotu přinese podpora daného chování?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce se lidem v týmu nechce do telefonování – domlouvání si schůzek, a zároveň je nebaví administrativa. Pravdou je, že většina členů týmu na své práci oceňuje kontakt s lidmi (klienty i spolupracovníky) a rutinní administrativa v podobě vyplňování evidence klientů, statistik či nutných formulářů, je nebaví. Zároveň jsem si vědoma, že jsou v týmu lidé, kteří mají schopnosti na to, aby měli vyšší pracovní výsledky, a to jak kvantitativně, tak i kvalitativně. Při vhodném způsobu motivace by tak bylo možné zvýšit jak celkovou produkci, tak i proplacenost smluv. Zároveň by gamifikace měla přispět k vyšší socializaci v rámci firmy – povzbudit zejména mezi služebně mladšími pracovníky větší chuť spolu více komunikovat o práci a sdílet si své zkušenosti.

9.1.2 Smysluplný výběr: Jsou cílové aktivity dostatečně zajímavé?

Systém gamifikace bude sestaven tak, aby dal pracovníkům možnost se specializovat na určité aktivity, v nich budou nejlepší. Budou tak mít možnost svobodného rozhodnutí a vládu na tom, v čem mezi ostatními hráči prorazí.

9.1.3 Struktura: Může být požadované chování vyjádřeno systémem algoritmů?

Na otázku, zda může být požadované chování vyjádřeno systémem algoritmů, lze odpovědět, že ano. Gamifikace bude zacílena na procesy, které jsou velmi dobře kvantifikovatelné, např. počty schůzek, délka zpracování clientského případu, apod.

9.1.4 Možné konflikty: Dokáže se hra vyvarovat konfliktům s již existujícími systémy motivace?

Ve firmě se již nachází celá řada motivačních nástrojů, na něž je zapotřebí při vytváření gamifikace pamatovat. Prvním z nich je provizní systém odměňování. Zde narážíme na riziko žebříčků, které mohou být v gamifikaci v takovém případě kontraproduktivní. Firma dnes již žebříčky sestavuje a ty skutečně na některé pracovníky působí nepříznivě. Pozitivní vliv mají pouze na úzkou skupinu jedinců, kterým se ve srovnání s ostatními daří a jsou soutěživí. Lidé s průměrnými až podprůměrnými výsledky naopak žebříčky vnímají velmi negativně a přiznávají, že pro ně znamenají nátlak, kvůli kterému se hůře soustředí na práci, a mají tak horší výsledky. Kontraproduktivní jsou zároveň žebříčky i u skupiny pracovníků, kteří jsou sice úspěšní, ale nemají touhu se předhánět s ostatními. Vidí, že se jim ve srovnání s jinými členy pracovní skupiny daří, a ačkoliv je jejich potenciál vyšší, nevyužívají ho, protože se nechají svou pozicí ukolébat. Pokud tedy bude navrhovaná gamifikace žebříčky obsahovat, je nezbytné je nastavit tak citlivě, aby se tyto negativní důsledky dále neprojevovaly.

Dalším motivačním nástrojem užívaným v Profíporadenství jsou benefity. Vzhledem k tomu, jak nezajímavé pro drtivou většinu pracovníků jsou, nebude je gamifikace reflektovat a firma by od nich měla spíše upustit.

Motivační nástroj v podobě systému vzdělávání není nutné gamifikovat. Pravidelné vzdělávání na individuální bázi je u pracovníků oblíbené a hromadné semináře firma na základě dotazníku a debaty, která po něm mezi členy pracovní skupiny vyplynula, upravila tak, aby byly samy o sobě atraktivní. Gamifikace se ovšem může zaměřit na zvýšení zájmu o výběrové kurzy. Pro většinu dotázaných byly méně zajímavé, než bylo ze strany firmy očekáváno. Pokud by pracovníci mohli v rámci gamifikace soutěžit o účast na některém z kurzů, mohlo by to zvýšit jak jejich zájem o ně, tak zvýšení informovanosti o tomto motivačním nástroji.

Řízení pracovního výkonu, tedy plánování na základě osobních cílů, by nemělo být gamifikací ovlivněno. Vychází z individuálních schopností a možností každého člena pracovní skupiny, a zejména klade důraz na vnitřní motivaci. Úspěch v gamifikaci by měl být druhotným efektem tohoto plánování, nikoliv důvodem, proč si daná osoba plánuje své aktivity tím kterým způsobem.

Gamifikace se nedotkne ani rozvoje kariéry. Osobní rozvoj nutný pro získání vyšších kariérních pozic je opět plánovaný individuálně a centralizovaný systém v podobě gamifikace nemá v této problematice místo.

Základní hodnoty organizace jsou pracovníkům spíše sdíleny pomocí vytváření odpovídající atmosféry ve firmě. Pro zpestření gamifikace se ovšem může vyhodnocovat položka *Nejnižší realizace* či *Nejobsáhlejší současný stav* (viz níže).

Respondenti uvedli, že nepříliš touží nadnášet své návrhy na poradách. Je tedy spíše úkolem vedoucích, aby svým lidem naslouchali během každodenních aktivit. S tímto motivačním nástrojem nebude gamifikace propojena, jelikož není cílem, aby pracovníci za každou cenu vymýšleli zlepšovací návrhy, pokud sami od sebe nenarazí na něco, co by bylo možné upravit.

Styl a kvalita vedení jsou prvek, který je příliš abstraktní na to, aby ho bylo možné gamifikovat. Zprostředkovaně se projeví v kvantifikovatelných výsledcích, ovšem ani tímto směrem nebude systém gamifikace namířen.

Výzkum ukázal, že pro pracovníky není důležitý projev uznání např. ve formě veřejné pochvaly či předání ocenění. Otázkou zůstává, proč tomu tak je. Zajisté se lze domnívat, že se zde projevuje negativní efekt žebříčků, kdy se na prvních příčkách objevují stále ti samí lidé a ostatní nemají pocit, že by se mezi ně mohli probojovat. Gamifikace bude nastavena tak, aby tento negativní efekt odbourala. Pokud se bude pracovníkům zdát dosažení ocenění reálné, jistě bude pro ně více motivující.

Vzhledem k tomu, že gamifikace bude orientována interně, nelze do ní zahrnout motivátor v podobě uznání vně firmy. Zároveň si však s touto formou motivace nebude nijak překážet.

Vytváření pracovních míst a rolí gamifikovat nelze. Firma se sice snaží mezi svými konzultanty hledat vhodné kandidáty na vedoucí posty a je v jejím zájmu získat dostatek

kvalitních pracovníků, kteří se této role mohou ujmout. Povýšení do této pozice samozřejmě nelze vysoutěžít. Kandidát musí splnit zásadní osobnostní kritéria, která sice mimo jiné zahrnují i kvantifikovatelné pracovní výsledky, ovšem většina požadovaných kompetencí je však spíše kvalitativní.

Gamifikace se stejně tak nebude zaměřovat na kvalitu pracovního života či rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem. Jejím druhotným efektem by mělo být rozvíření neformální diskuze mezi kolegy.

9.2 ZAVÁDĚNÍ GAMIFIKACE: 6D

Werbach a Hunter popisují šest kroků – 6D, které je nutno dodržet při zavádění gamifikace do praxe:

9.2.1 Definuj podnikatelský záměr (Define business objectives)

Cílem zavedení gamifikace v olomouckém kanceláři Profíporadenství je zvýšit skupinovou produkci a efektivitu práce a ještě více posílit hlavní konkurenční výhodu, tedy proplacenost.

9.2.2 Vymez chování, kterého se má docílit (Delineate target behaviors)

System gamifikace bude mít celou řadu dílčích cílů. Smyslem především je, aby pracovníci lépe využívali svůj potenciál. Mezi žádoucí chování tedy patří vyšší počet domluvených i realizovaných schůzek, rychlejší zpracovávání klientských případů apod. Podrobněji viz kapitola 9.3.3. Vedle toho všeho se gamifikací podaří docílit, aby si pracovníci raději vedli záznamy o své činnosti a měli pečlivěji evidované své statistiky.

9.2.3 Popiš své hráče (Describe your players)

Lidé zpravidla mladší třiceti let. Jsou mezi nimi pracovníci, kteří působí ve firmě velmi krátce, ale také zkušené lidi. Gamifikace tedy bude koncipovaná tak, aby zaujala obě tyto skupiny a každý z účastníků měl možnost vyniknout.

9.2.4 Vymysli koloběh aktivit (Devise activity cycles)

Aktivity se budou vyhodnocovat s měsíční frekvencí na týmových setkáních. Jednou za rok se však všechna data vynulují, aby měli možnost vyniknout i další pracovníci.

9.2.5 Nezapomeň na zábavu! (Don't forget the fun!)

Celý systém gamifikace bude postavený tak, aby byl pro pracovníky reálnou výzvou, tedy ani příliš jednoduchou, ani zdánlivě nedosažitelnou. Zásadní je i atraktivní grafické zpracování, které podpoří pozitivní dojem ze hry.

9.2.6 Nasad' vhodné nástroje (Deploy the appropriate tools)

Vzhledem k personálním možnostem firmy jsem se rozhodla pro outsourcing systému gamifikace. Vzhledem k tomu, že firma zároveň zvažuje využití nové softwarové podpory, která by zefektivnila rutinní administrativu, jedná se o příležitost propojit záměr gamifikace a nového softwaru zároveň.

9.3 KONKRÉTNÍ ŘEŠENÍ GAMIFIKACE

Abych se vyhnula riziku interkulturních rozdílů, rozhodla jsem se pro inspiraci k vytvoření gamifikace nevyužít zahraniční případové studie,¹³¹ nýbrž navrhnout gamifikaci vlastní dle úspěšné české online hry Webgame. Vedle toho, že hra dokázala zaujmout české hráče, je pro gamifikaci v Profiporadenství vhodná i vzhledem k tomu, jakým způsobem je koncipována. V následující podkapitole se budu věnovat charakteristice Webgame, následně zdůvodním, proč jsou zrovna tyto její prvky na místě pro Profiporadenství.

9.3.1 Webgame

Webgame je online hra zasazená do blízké budoucnosti. Hra vznikla v roce 2000 jako projekt studentů Matematicko-fyzikální fakulty Univerzity Karlovy. Spočívá v řízení země po stránce ekonomické a válečné.¹³² „Z původně školní úlohy na simulaci tržního chování se ve velmi krátké době se stala jedna z nejhranějších webových her v České Republice a na Slovensku, kdy počty aktivních hráčů atakovaly hranici 30 tisíc.“¹³³ Hru v roce 2006 odkoupila firma Webgame, s. r. o., která ji provozuje. Do dnešního dne se hry zúčastnilo přes 100 tisíc hráčů.¹³⁴

¹³¹ Autorce není známa případová studie zabývající se gamifikací v českém prostředí.

¹³² WEBGAME S.R.O. *Webgame.cz* [online]. 2001 - 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.webgame.cz/>

¹³³ Tamtéž.

¹³⁴ Tamtéž.

Hráči se poměřují v rovině válečné, diplomatické, ekonomické, matematické, strategické a taktické. Vedle toho je důležitá rovněž stránka emoční a morální. „*Jedna hra (věk) trvá necelých 6 týdnů (přesně 39 dní a 9 hodin)*.“¹³⁵

Webgame je velmi variabilní hra, při níž si každý uživatel může stanovit svůj individuální cíl podle svých preferencí. Může se pochopitelně zaměřit na celkové vítězství, ovšem to je pro tisíce hráčů nedosažitelný cíl, ať již z důvodu kapacity času či schopností. Proto si mohou stanovit dílčí cíle, např. mít zemi o největší rozloze, počtu obyvatel či rozvoji technologií, apod. Vedle toho hra zahrnuje žebříčky hráčů s nejzkušenější armádou či rozvědkou. Specifický je žebříček zemí s nejvyšší délkou života. Jedná se o jedinou veličinu, která se neprojevuje na celkovém hodnocení, ovšem někteří hráči jí obětují své skóre jen pro to, aby v tomto žebříku uspěli. Všechny žebříčky zobrazují prvních deset hráčů.

Zároveň je ve hře dohledatelné, kdo první vynalezl určitou technologii či učinil jiný objev. Kromě toho má hra sociální rozměr (supluje sociální síť).

Webgame zahrnuje triádu PBL. Celkový úspěch ve hře je vyjádřen prostřednictvím bodů prestiže. Sociální status hráčů je vyjádřen pomocí odznaků. A to ať už pozitivních (předseda vítězné aliance určitého věku, vítězná země určitého věku, odznaky symbolizující pokrok, zkušenou armádu, silnou rozvědku, apod.), tak negativních (nízká spokojenost obyvatelstva, embargo, přeběhlík). A jak již bylo zmíněno výše, úspěch ve hře je založen na umístění v rámci žebříčku, na který se hráč soustředí.

9.3.2 Gamifikace v Profiporadenství

Vedle toho, že hra úspěšně funguje v českém prostředí, mě zaujala zejména z toho důvodu, že umožňuje stanovovat si hráčům vlastní individuální cíle, podle svých schopností a osobních priorit.

Hráči se poměřují pomocí žebříčků. V Profiporadenství jsou již žebříčky sestavovány, ovšem tím způsobem, že jsou pro významnou část pracovníků spíše demotivující. Webgame zahrnuje mnoho oblastí, kde se mohou hráči dostat na přední místa žebříčků a to i přesto, že v celkového hodnocení nejsou úspěšní. Předpokládám, že pokud stejné pojetí aplikuji v Profiporadenství, pracovníci, kteří neměli možnost vyniknout

¹³⁵ Tamtéž.

v celkovém hodnocení, si najdou svou oblast, ve které dokážou vyniknout, což pro ně bude motivující. A tím se následně zlepší celkový jejich pracovní výkon.

Kromě toho budou žebříčky veřejně publikovat pouze tři nejlepší pracovníky. A to po vzoru Webgame, kde je v dílčích žebříčkách zobrazeno pouze deset nejlepších hráčů z tisíců. Dnes jsou publikovány celkové žebříčky, kde je vidět i to, že se některým členům pracovní skupiny nedaří. To je pro ně frustrující, což vede ještě k horším výsledkům. Dostávají se tak do spirály, ze které se mohou jen velmi těžko vymanit. Méně úspěšní hráči Webgame nevidí, na kolikátém místě jsou (vyjma celkového pořadí). Zobrazuje se jim pouze to, kolik jim ještě zbývá do umístění se na předních příčkách. Toto řešení považuji za velmi motivující, a proto jsem se ho rovněž rozhodla aplikovat.

Průběžné výsledky se budou vyhlášovat každý měsíc na týmových setkáních a vítěz obdrží putovní odměnu. Ta bude plnit funkci odznaku. Po vzoru věků na Webgame se na začátku každého kalendářního roku veškeré výsledky smažou, aby měli všichni stejnou startovní pozici a začínali tak s čistým štítem. Dosáhnu tak toho, že pokud pracovník zažije určité neúspěšné období, neovlivní navždy jeho umístění ve hře a bude mít tak možnost v dalším kole ukázat, že se zlepšil, aniž by bylo jeho skóre poznamenáno dřívějšími chybami. Tento efekt by měl vést k tomu, že pracovníci budou mít tendenci na sobě pracovat a zlepšovat se v oblastech, v nichž aktuálně nevykávají. Zároveň je tento systém vhodný z toho důvodu, že do Profiporadenství přichází řada nových pracovníků, kteří tak budou mít možnost se do hry zapojit, aniž by byli diskriminováni kratší působností ve firmě.

9.3.3 Sledované aktivity

Gamifikace bude zahrnovat deset žebříčků sledujících devět žádoucích aktivit a jeden s celkovým pořadím.

První sledovanou aktivitou bude počet domluvených analýz (tj. prvních schůzek s klienty, kde konzultant zjišťuje klientova přání a potřeby) během telepárty.¹³⁶ Cílem je gamifikovat činnost, jež je u podstatné části pracovníků neoblíbená. Ovšem jedná se

¹³⁶ Interní výraz pro časový úsek, zpravidla v rozmezí třiceti minut až hodiny, který konzultant věnuje tomu, aby si domluvil schůzky s klienty.

o aktivitu, která je pro fungování pracovníků nezbytná, protože pokud si schůzky nedomluví, nemají s kým vykonávat svou práci.

Dále se gamifikace zaměří počet realizovaných analýz za týden. Smyslem je zaměřit koncentraci pracovníků na výsledek, tzn., nejde jen o to se nějak v telefonu s potenciálním klientem domluvit, ale domluvit se tak, aby schůzka skutečně proběhla.

S kvalitou práce souvisí další gamifikovaná aktivita. Spokojení klienti po představení projektu na druhé schůzce mají možnost doporučit službu dalším lidem. Míru své spokojenosti vyjadřují právě tím, jak jsou ochotni dobré jméno šířit. Nejvíce jsou pak ve firmě oceňováni právě ti pracovníci, kteří dokážou získat nejvíce doporučení k dalším klientům.

Velmi zásadní bude v rámci gamifikace hodnocení času, který uběhne mezi analýzou a realizací (schůzka, která navazuje na představení projektu, navrhovaná řešení se zde uvádí do praxe). V zájmu klientů i firmy je, aby tato doba byla co nejkratší, ovšem někteří pracovníci mají tendenci ji nepřiměřeně protahovat. Gamifikace právě ocení ty, kteří jsou schopni efektivně hospodařit s časem a klientské případy rychle zpracovávat.

Další žebříček bude oceňovat pracovníky s nejvyšší mírou proplacenosti. V současnosti je vysoká proplacenost ve firmě brána jako samozřejmost. Pravdou je, že se zde však vyskytují pracovníci s mimořádně dobrými výsledky a také pracovníci, kteří mají v této oblasti prostor pro zlepšení. Smyslem tohoto prvku v systému gamifikace bude na tuto skutečnost poukázat a ocenit ty, kteří průměr zvedají.

Dále si bude gamifikace všimnout nejvyššího a nejnižšího objemu produkce v rámci klientského případu. Vysoká produkce je pochopitelně ceněna vzhledem k zisku, ovšem nejnižší zase vyjadřuje komplexnost služby a fakt, že se daný konzultant nezaměřuje jen na klienty, ze kterých mu plyne vysoké finanční ohodnocení.

Ukazatel, který nemá vliv na konečný výsledek práce konzultanta či vedoucího, ale vyjadřuje množství práce, jež museli vynaložit, je největší současný stav. Při zpracování projektu pro klienta musí autor projektu důsledně projít veškeré stávající programy klienta, aby určil, které z nich je vhodné ponechat, upravit či nahradit. Čím více produktů klient před začátkem spolupráce využíval, tím více času mu musí pracovník věnovat, a to i přes to, že objem současného stavu není přímo úměrný finanční odměně.

Speciální kategorií gamifikace bude žebříček nejvíce druhých pohovorů za týden. Vedoucí pracovníci mají v rámci dvoukolového výběrového řízení za úkol vyhledávat vhodné kandidáty pro rozšíření pracovní skupiny.

Všechny tyto žebříčky bude zastřešovat celkové pořadí. První místo v dílčím žebříčku bude ohodnoceno třemi body, druhé dvěma a třetí jedním bodem.

9.3.4 Uvedení gamifikace do praxe

Jak již bylo zmíněno výše, vzhledem k možnostem firmy bude vhodné pro gamifikaci využít outsourcingu. Vzhledem k tomu, že firma zvažuje novou softwarovou podporu, je vhodnější s konkrétním řešením počkat a navázat gamifikaci právě na software, který bude užíván. Až pak bude možné s časovým odstupem určit, jaký efekt gamifikace měla.

Takto navrhovaná gamifikace nezahrnuje důležitý bod, ke kterým pracovníků schází motivace, tedy rutinní administrativu. Tuto problematiku je možno rovněž gamifikovat, a to tak, že firma využije gamifikované software pro vedení evidencí a statistik, který lidem tuto práci zpříjemní. Zde lidé nebudou soutěžit mezi sebou, ale software bude koncipovaný tak, aby měli lepší pocit z odvedené práce.

ZÁVĚR

Motivace pracovníků je důležitý faktor, který se projevuje na jejich pracovním výkonu. Ovlivňuje nejen to, jaké množství práce daný pracovník odvede, ale také jak kvalitně a efektivně bude ke svým aktivitám přistupovat. Správně zvolené motivační nástroje mohou výsledky pracovníků v organizaci podpořit, ovšem pokud jsou určité motivační nástroje aplikovány nevhodně, může být jejich dopad spíše kontraproduktivní. Pracovníci jsou pak buďto demotivováni, nebo naopak přemotivováni. Výsledek je stejný – jejich produktivita práce klesá.

Výzkum byl zaměřen na pracovní skupinu olomoucké kanceláře firmy Profiporadenství. Ta sestává ze znalostních pracovníků. Teoretická část se tedy nejprve orientovala na popsání motivace znalostních pracovníků a následně se soustředila na problematiku gamifikace samotné.

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout, jak by mohla být gamifikace zakomponována do současného systému motivace v organizaci. Dílčím cílem pak bylo pomocí dotazníku zjistit, jak pracovníci firmy vnímají současný systém motivačních nástrojů, který odpovídá konceptu celkové odměny.

Dotazník měl sedm základních oblastí. Vzhledem k tomu, že lidé v organizaci jsou znalostní pracovníci, měli by být motivováni k tomu, aby byli ochotni sdílet své znalosti a organizace tak mohla efektivněji dosahovat svých cílů. Ukázalo se, že prostředí ve firmě je motivující pro to, aby byli její lidé ochotni své znalosti sdílet. Z odpovědí dále vyplynulo, že pracovníci chápou firemní politiku, a tudíž vědomě odvádí svou práci na takové kvalitativní úrovni, jak je od nich požadováno, a to i přes to, že systém odměňování založený na provizích by je mohl nabádat k opaku. Čtvrtá a šestá oblast dotazníku se zabývala tím, jakou důležitost přiřkládají pracovníci jednotlivým motivačním nástrojům. Smyslem bylo zjistit, do jaké míry je ten který nástroj ovlivňuje a který je naopak zbytečný. To firmě dalo zpětnou vazbu k tomu, aby mohla upravit systém celkové odměny dle zájmů svých pracovníků. Pátá oblast dotazníku se zabývala vlivem vedoucích pracovníků na motivaci členů jejich pracovních skupin. Ukázalo se, že jsou k sobě více kritičtí, než jak je vnímají jejich podřízení konzultanti. Sedmá oblast dotazníku se pak zabývala tím, do jaké míry jsou důležité pro znalostní pracovníky motivátory, jako vnitřní motivace, možnost osobního rozvoje, samostatného rozhodování, pocit úspěšnosti či

úměra peněžní odměny pracovním výsledkům. Z odpovědí vyplynulo, že motivátory pracovníků Profiporadenství odpovídají motivátorům znalostních pracovníků obecně.

Pro určení toho jakým způsobem gamifikaci pro firmu navrhnout, jsem využila právě výsledky z dotazníku. Vycházela jsem z poznatků uvedených v teoretické části a dbala zejména na propojení gamifikace se současnými motivačními nástroji tak, aby se tyto dva koncepty vzájemně doplňovaly a nepřekážely si. Gamifikace pro Profiporadenství bude inspirována českou online hrou Webgame, a to z několika důvodů: hra úspěšně funguje v českém prostředí, zahrnuje triádu PBL, kterou chci v gamifikaci aplikovat, a zejména hráči si mohou stanovovat individuální cíle podle svých vlastních preferencí a schopností.

Po instalaci nové softwarové podpory bude gamifikace zavedena, což otevírá prostor pro další výzkum. Ten se může zaměřit na to, zda má gamifikace u znalostních pracovníků Profiporadenství očekávaný efekt a jaká by mohla být případná zlepšení.

Praktický přínos práce má dvě hlediska. Prvním z nich je samotný výstup práce, který lze využít pro zefektivnění motivace a zvýšení pracovního výkonu pracovníků. Autorka práce prostředí zkoumané organizace důvěrně zná a na základě osobních zkušeností je schopna navrhnout úpravy systému motivace tak, aby byly v praxi funkční. Subjektivita pohledu autorky však může být určitým limitem této diplomové práce.

Druhý praktický přínos jsou dílčí výsledky výzkumu, tedy výstup z dotazníku. Ten ukázal, v čem spočívá síla motivačních nástrojů uplatňovaných ve firmě a kde se naopak projevují jejich slabiny. Dotazník vedl k otevřené debatě mezi konzultanty i vedoucími pracovníky, upravám vzdělávacího systému i poznatkům, na které motivační nástroje klást větší důraz a od kterých naopak upustit.

SUMMARY

Aim of this master thesis was asses how it would be possible to implement gamification to current motivation system in the Olomouc office of Profiporadenství company so it would serve as a tool for improvement of working results of knowledge workers in researched organization.

Profiporadenství is a company operating on a Czech financial market, its vision is refinement of financial market and improvement of quality of services in this branch. To achieve this goal Profiporadenství is striving to increase client awareness by composition of individual projects analysing condition of their family finance. Results of working groups and individuals are evaluated by amount and content of completed client cases, work quality is monitored consistently. Current motivation system is aiming to stimulate workers to do their best to meet these requirements and gamification should make motivation more effective.

To decide, if and how gamification design, workers were asked to fill in a questionnaire. It included as open as closed questions and it considered which motivation tools are considered as useful and which not. So it initiated improvement for company. Researched company reacted especially by modification of educational system, which it considers as useful.

It was indicated, that gamification is appropriate tool for motivation in the company. It is not possible to connect it with all used motivation tools, nevertheless main activities, where improvement can be demanded, can be positively influenced by gamification. Based on theoretical part of this master thesis and in the manner of Czech online game Webgame, gamification system was suggested. It can bolster raise of labour productivity in as qualitative as quantitative point of view.

After installation of new software support gamification will be implemented. This opens scope for next research. It can be directed at effect of gamification and its possible improvements.

SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY

PRAMENY

Interní materiály Profiporadenství, s. r. o.

LITERATURA

- (1) AMABILE, By Teresa M. *Social psychology of creativity: revue littéraire mensuelle*. S.l.: Springer, 2012. ISBN 978-146-1255-352.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (3) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- (4) BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- (5) BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- (6) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- (7) COLLIS, David J. a RUKSTAD. Can You Say What Your Strategy Is?. *Harvard Business Review*. 2008, April 2008, 1 - 9.
- (8) FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 254 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- (9) FREDERICK HERZBERG, Bernard Mausner a With a new introduction by Frederick HERZBERG. *The motivation to work*. New Brunswick [N.J.]: Transaction Publishers, 1993. ISBN 978-141-2815-543.
- (10) KAPP, Karl M. *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2012, xxxiii, 302 pages. ISBN 978-111-8096-345.

- (11) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- (12) LINHART, Josef. *Základy obecné psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1987.
- (13) MANAS, Todd M a Michael Dennis GRAHAM. *Creating a total rewards strategy: a toolkit for designing business-based plans*. New York: American Management Association, c2003, xxxi, 304. ISBN 08-144-0722-6.
- (14) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- (15) MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. ISBN 80-717-9310-8.
- (16) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- (17) PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.
- (18) PURCELL, John. *People management and performance*. New York, NY: Routledge, 2009, xvi, 228 p. ISBN 04-154-2780-0.
- (19) VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
- (20) VROOM, Victor Harold. *Work and motivation*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, c1995, xxix, 397 p. ISBN 0-7879-0030-3.
- (21) VYMĚTAL, Jan, Anna DIAČIKOVÁ a Miriam VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Vyd. 1., 1. dotisk. Praha: LexisNexis CZ, 2006, 399 s. ISBN 80-869-2001-1.
- (22) WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2012, 144 s. ISBN 9781613630228.
- (23) WISWEDE, Günter. *Motivation und Führung in Betrieben*. svazek 14. Köln: Dt. Vereinigung zur Förderung d. Weiterbildung von Führungskräften, 1980.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- (1) ANTIN, Judd a Elizabeth F. CHURCHILL. Badges in Social Media: A Social Psychological Perspective. *Gamification Research Network: News, discussion and resources on the use of game in non-game contexts* [online]. 2011, roč. 2011, May 7 - 12 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/03-Antin-Churchill.pdf>
- (2) ČERNÁ, Monika a Michal ČERNÝ. Gamifikace (nejen) v sociálních sítích. In: *Metodický portál: Inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. 2012, 23.5.2012 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/g/15589/GAMIFIKACE-NEJEN-V-SOCIALNICH-SITICH.html/>
- (3) DRUCKER, Peter F. Books - Post - capitalist Society. *Management Services*. 1993, roč. 37, č. 12, s. 42. [cit. 2014-08-25] Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/234333293?accountid=16730>
- (4) FISHER, Lucy. Game on to keep consumers engaged. *Marketing week* [online]. 2012, roč. 47, č. 35, 33 - 36 [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=5408386d-bee9-4fbd-900a-c1a458bd2e2a%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4213&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=83446467>
- (5) MACÍK, Ivo. Gamifikace a její budoucnost. *Gamifikace a její budoucnost* [online]. 2012, 1 - 6 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/printpdf/11269>
- (6) Nové trendy: Gamifikace. In: *Idealisti* [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.idealisti.eu/prispevky/show/inspirativni-nazory-12?postID=31>
- (7) O'REILLY, Charles A. a Jeffrey PFEFFER. Unlocking the hidden value in organizations. *Employment Relations Today* [online]. 2000, vol. 27, issue 2, s. 63-80 [cit. 2015-03-18]. DOI: 10.1002/ert.3910270208. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/ert.3910270208>
- (8) OSAK, Mitchell. The power of play: How companies are using gamification to build engagement. In: *Financial Post* [online]. 2013, 6.2.2013 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://business.financialpost.com/2013/02/06/the-power-of-play-how-companies-are-using-gamification-to-build-engagement/>
- (9) PALMER, Doug, Steve LUNCEFORD, Aaron J. PATTON a Matt LENNERT. The engagement economy: How gamification is reshaping businesses. *Deloitte*

- Review: Complementary article reprint* [online]. 2012, roč. 2012, č. 11, 51 - 69 [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/07/US_deloitteireview_The_Engagement_Economy_Jul12.pdf
- (10) SMITH, Ross, Dan BEAN a Robin MOEUR. On the Integration of Human Computation into Traditional Business Processes: Productivity Games in Microsoft Windows Development. *42 Projects: An Experiment in Management Innovation and Trust* [online]. 2004 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.42projects.org/docs/lqg.pdf>
- (11) SNIDER, Mike. Businesses use gaming principles in marketing. In: *USA Today: Money* [online]. 2012, 8.3.2012 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://usatoday30.usatoday.com/money/smallbusiness/story/2012-07-29/efficient-small-business-using-game-technology/56545082/1U>
- (12) TAMPOE, M. Motivating Knowledge Workers—The Challenge for the 1990s. In: *Knowledge Management and Organisational Design*. Elsevier, 1996, s. 179. ISBN 9780750697491. DOI: 10.1016/B978-0-7506-9749-1.50014-4. [cit. 2014-08-04] Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780750697491500144>
- (13) WEBGAME S.R.O. *Webgame.cz* [online]. 2001 - 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.webgame.cz/>
- (14) ZHAN, Hong, Tian TANG a Yue ZHANG. The Reaserch on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and. *American Journal of Industrial and Business Management* [online]. 2013, vol. 03, issue 06, s. 557-564 [cit. 2015-03-18]. DOI: 10.4236/ajibm.2013.36064. Dostupné z: <http://www.scirp.org/journal/PaperDownload.aspx?DOI=10.4236/ajibm.2013.36064>

OBRÁZKY

Pozn.: Veškeré obrázky byly použity se svolením majitelů webových stránek, na nichž byly zveřejněny.

- (1) <http://www.writemyessay.biz/services/essay/write-my-research-essay/>; 28. 10. 2014
- (2) <http://www.perito.com.br/pt/perito/20/171/Mackenzie-Especializa%C3%A7%C3%A3o-em-Computa%C3%A7%C3%A3o-Forenses-Mackenzie-Computa%C3%A7%C3%A3o-forenses-p%C3%B3s-gradua%C3%A7%C3%A3o-seguran%C3%A7a-direito-investiga%C3%A7%C3%A3o-incidente-crime-per%C3%ADcia-legisla%C3%A7%C3%A3o-il%C3%ADcitos-auditoria-Per%C3%ADcias-T%C3%A9cnicas-Cursos-Prova.htm>
- (3) <http://en.hdyo.org/you/questions>; 28. 10. 2014
- (4) <https://www.innoforce.com/en/service/support>; 28. 10. 2014
- (5) <http://inspiringbetterlife.blogspot.cz/2011/03/making-better-decision.html>; 28. 10. 2014
- (6) <http://innogise.wordpress.com/2012/10/26/why-staff-motivation-doesnt-work-employees-are-not-robots-that-must-be-wound-up-every-day/>; 28. 10. 2014
- (7) <http://www.frontlinefirstaid.ca/kelowna-first-aid--cpr-course-comparison-chart.html>; 28. 10. 2014
- (8) http://www.travel-soul-therapy.com/reverse_culture_shock.html; 28. 10. 2014
- (9) <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/management-a-leadership/jaky-trend-prijde-po-koucovani/#.VFEvIEqxd9Q>; 28. 10. 2014
- (10) <http://www.provetccg.com.au/Resources/TeamProfilingTools.aspx>; 28. 10. 2014
- (11) <http://expertelevation.com/newsletter/april-2014-featured-article-why-you-need-to-finish-that-info-product>; 28. 10. 2014

- (12) <http://www.middleeast-armscontrol.com/2013/12/23/an-israeli-and-an-iranian-on-the-way-forward/>; 28. 10. 2014
- (13) http://bogost.com/games/cow_clicker/ se svolením autora obrázku, 31. 3. 2015
- (14) Autorka dle vlastního profilu na facebooku; 31. 3. 2015

SEZNAM ZKRATEK

PBL = Points, Badges, Leaderboards (body, odznaky, žebříčky)

6D = Define business objectives, Delineate target behaviors, Describe your players, Devise activity cycles, Don't forget fun!, Deploy the appropriate tools (definuj podnikatelský záměr, vymezi chování, které ho se má docílit, popiš své hráče, vymysli koloběh aktivit, nezapomeň na zábavu!, nasad' vhodné nástroje)

SS = současný stav

OS = optimální stav

KL = klient

MA = spolupracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Yerkes-Dodsonův zákon	12
Obrázek 2 Třídění gamifikace	23
Obrázek 3 Naplňování lidských potřeb pomocí gamifikace.....	27
Obrázek 4 Gamifikované schodiště metra	30
Obrázek 5 Hra Cow Clicker.....	35
Obrázek 6 Engagement loops	40
Obrázek 7 Progression stairs.....	41
Obrázek 8 Organizační struktura Profiporadenství	45
Obrázek 9 Dotazník – Úvodní list	106
Obrázek 10 Dotazník – Úvodní otázky.....	106
Obrázek 11 Dotazník – Motivace ke sdílení znalostí	107
Obrázek 12 Dotazník – Chápání firemní politiky.....	108
Obrázek 13 Dotazník – Motivační nástroje – jejich znalost a oblíbenost u pracovníků I	109
Obrázek 14 Motivační nástroje – jejich znalost a oblíbenost u pracovníků II	110
Obrázek 15 Dotazník - Sebehodnocení vedoucích pracovníků	111
Obrázek 16 Dotazník – Hodnocení vedoucích pracovníků	111
Obrázek 17 Dotazník - Vliv motivačních nástrojů	112
Obrázek 18 Dotazník – Motivátory znalostních pracovníků	113
Obrázek 19 Dotazník - Závěrečné otázky.....	113

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Nejčastěji užívané charakteristiky znalostních pracovníků	9
Tabulka 2 Složky celkové odměny	16
Tabulka 3 Metody odměňování pracovníků prodeje (upraveno).....	17
Tabulka 4 Vyhodnocení dotazníku – Motivace ke sdílení znalostí	114
Tabulka 5 Vyhodnocení dotazníku – Motivační nástroje – jejich znalost a oblíbenost	116
Tabulka 6 Vyhodnocení dotazníku – Pořadí motivačních nástrojů dle párového porovnání	118
Tabulka 7 Vyhodnocení dotazníku – Role vedoucího při užívání motivačních nástrojů	119
Tabulka 8 Vyhodnocení dotazníku - Vliv motivačních nástrojů	119
Tabulka 9 Motivátory znalostních pracovníků	121

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Příspěvky na dobročinné účely

Příloha 2 - Dotazník

Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníku

PŘÍLOHY

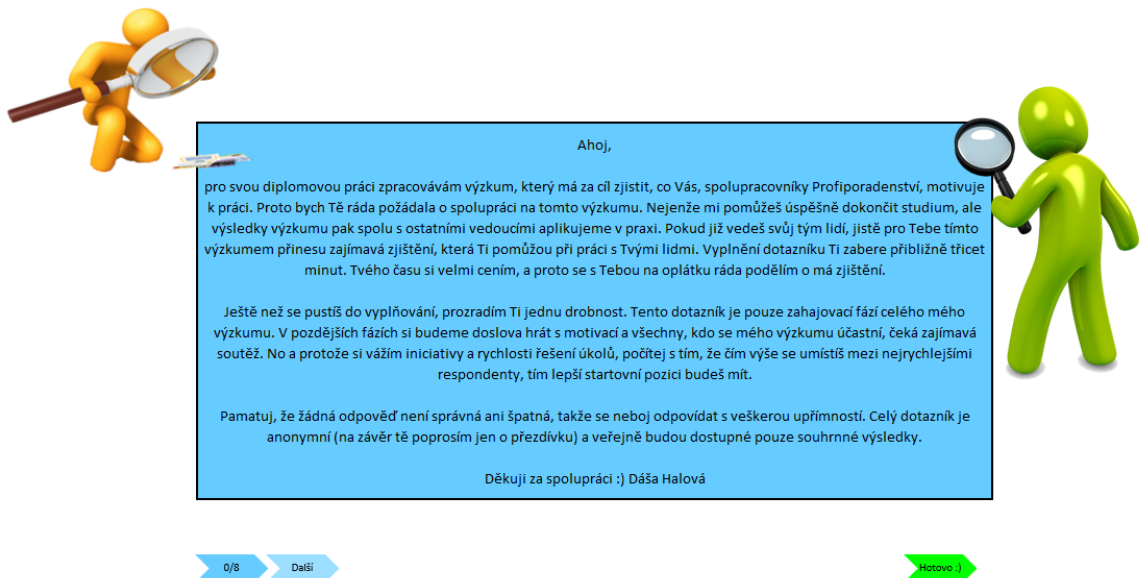
PŘÍLOHA 1 – PŘÍSPĚVKY NA DOBROČINNÉ ÚČELY

PŘÍSPĚVKY NA DOBROČINNÉ ÚČELY

Na konci smluveného období může každý spolupracovník nominovat dle svého uvážení jakoukoliv instituci nebo osobu, která se zabývá dobročinností, či jakkoliv pomáhá lidem, případně sama pomoc potřebuje. Následně na základě skupinové volby určíme vítěze a společně předáme finanční prostředky. Předávaná suma se bude skládat z níže uvedených plateb nashromážděných během celého roku, případně dalších mimořádných příspěvků.

Vazba projektu	10 Kč
Tisk 1 strany	1 Kč

PŘÍLOHA 2 - DOTAZNÍK



Obrázek 9 Dotazník – Úvodní list

Pojďme k první sadě otázek. Tyto budou jednoduché, zeptám se Tě jen na dva základních údaje.

1.2 Jak dlouho pracuješ v Profiporadenství?

1.3 Jaká je Tvá aktuální role v týmu?

Konzultant (plně se soustřeďuji na práci s klienty)

Vedoucí (aktivně pracuji alespoň s jedním spolupracovníkem)

0/8 1/8 Další Hotovo :)

Obrázek 10 Dotazník – Úvodní otázky

Úvod máme za sebou, takže se můžeme podívat na první opravdovou sadu otázek. Na tomto listu uvidíš různé situace, se kterými se můžeš při práci v Profiporadenství setkat. Zakliknutím čtverčku označ, s kým by jsi v takových situacích sdílel(a) své znalosti. Můžeš vybrat více možností, pokud uznáš za vhodné.

2.1 Služebně mladší kolega Tě požádá o pomoc při běžném výpočtu do projektu. Komu z těchto lidí poradíš, aniž by Tě k tomu vedla firemní kultura, a budeš tak mít radost z toho, že mu můžeš pomoci?

- Můj přímý spolupracovník
- Můj nepřímý spolupracovník
- Přímý spolupracovník mého vedoucího
- Spolupracovník z jiného týmu v rámci olomoucké kanceláře
- Spolupracovník z týmu z jiné kanceláře v rámci ČR

2.2 Služebně mladší kolega Tě požádá o radu ohledně produktu, který se běžně neuzívá, ale ty s ním máš zkušenosti. Komu z těchto lidí poradíš, aniž by Tě k tomu vedla firemní kultura, a budeš tak mít radost z toho, že mu můžeš pomoci?

- Můj přímý spolupracovník
- Můj nepřímý spolupracovník
- Přímý spolupracovník mého vedoucího
- Spolupracovník z jiného týmu v rámci olomoucké kanceláře
- Spolupracovník z jiné kanceláře v rámci ČR

2.3 Kolega se Tě zeptá na tipy, jak vykomunikovat komplikovanou situaci s klientem. Komu z těchto lidí věnuješ pár minut aniž by Tě k tomu vedla firemní kultura, a budeš tak mít radost z toho, že mu můžeš pomoci?

- Můj přímý spolupracovník
- Můj nepřímý spolupracovník
- Přímý spolupracovník mého vedoucího
- Spolupracovník z jiného týmu v rámci olomoucké kanceláře
- Spolupracovník z jiné kanceláře v rámci ČR

2.4 Právě jsi vytvořil(a) novou pomůcku pro svůj tým (např. manuál, skriptu, kalkulačku, aj.), která Ti zabrala hodně času. Komu z těchto lidí budeš sdílet své know-how, aniž by Tě k tomu vedla firemní kultura, a budeš tak mít radost z toho, že mu můžeš pomoci?

- Můj přímý spolupracovník
- Můj nepřímý spolupracovník
- Přímý spolupracovník mého vedoucího
- Spolupracovník z jiného týmu v rámci olomoucké kanceláře
- Spolupracovník z jiné kanceláře v rámci ČR

2.5 Pořádáš mimořádný workshop/školení, kde chceš naučit lidi novým znalostem, které potřebují pro práci. Koho z těchto lidí pozveš aniž by Tě k tomu vedla firemní kultura, a budeš tak mít radost z toho, že mu můžeš pomoci?

- Můj přímý spolupracovník
- Můj nepřímý spolupracovník
- Přímý spolupracovník mého vedoucího
- Spolupracovník z jiného týmu v rámci olomoucké kanceláře
- Spolupracovník z jiné kanceláře v rámci ČR



Obrázek 11 Dotazník – Motivace ke sdílení znalostí

Gratuluji, máš za sebou první sadu otázek. Teď se můžeme posunout dál. Podíváme se na to, jak vnímáš přístup Profiporadství ke klientům. Těším se na Tvé názory :)

3.1 Z jakého důvodu klientům raději doporučujeme kvalitnější, ale pro nás méně finančně ohodnocené produkty?

3.2 Z jakého důvodu spolupracujeme i s klienty, jejichž projekty jsou pro nás méně finančně ohodnocené?

3.3 Z jakého důvodu klientům zařazujeme do projektů jen to, o co projevili zájem na první schůzce (případně jen to, o čem víme, že je pro ně existenčně nezbytné)?

3.4 Z jakého důvodu analyzujeme současný stav klientů a některé z běžících smluv ponecháváme?

3.5 Proč obchodní politika Profiporadství upřednostňuje kvalitu služeb za cenu nižšího aktuálního zisku (vyššího zisku bychom v krátkodobém horizontu dosáhli při upřednostnění většího objemu obchodů před kvalitou)?

0/8 1/8 2/8 3/8 Další

Hotovo >



Obrázek 12 Dotazník – Chápání firemní politiky

Tak, a teď se dostáváme k tomu, co baví Tebe. V Profiporadenství je spousta nástrojů motivace. Znáš je všechny? Motivují Tě? Nebo se Ti některé zdají zbytečné? A k čemu bys potřeboval(a) pomoci vnější motivace popohnat? Jsem zvědavá na

4a.1 Slyšel(a) jsi o následujících benefitech, které je možné v Profiporadenství využívat?

Benefit	Ano	Ne
Slevněné tarify na volání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slevy na notebooky aj. elektroniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sleva v Eiffel Optic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sleva na zboží Adidas v e-shopu Benesport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýhodněné podmínky úvěru na bydlení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajištění renty od pozice oblastní vedoucí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Životní pojištění od pozice oblastní vedoucí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýhodněný operativní leasing na auto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nižší ceny dodávek elektřiny a plynu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4a.2 Využil(a) jsi nebo využíváš následující benefity?

Benefit	Ano	Ne	Teprve využiji	Neznám
Slevněné tarify na volání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slevy na notebooky aj. elektroniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sleva v Eiffel Optic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sleva na zboží Adidas v e-shopu Benesport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýhodněný operativní leasing na auto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nižší ceny dodávek elektřiny a plynu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4a.3 K jakým činnostem, ať už z oblasti administrativy, klientské práce či čehokoliv jiného, se musíš nejvíc nutit? Napadá Tě efektivní motivační nástroj, který by ti pomohl? Např. vyhlašování, soutěž, hmotná odměna,... fantazii se meze nekladou.

0/8 > 1/8 > 2/8 > 3/8 > 4a/8 > Další

Hotovo :)

Obrázek 13 Dotazník – Motivační nástroje – jejich znalost a oblíbenost u pracovníků I

Máme před sebou nejrozsáhlejší otázku. Věř mi, že její vyplnění je opravdová výzva. Tentokrát nestačí jen naklikat odpovědi. Je důležité, aby ses nad jednotlivými možnostmi opravdu zamyslel(a). Jsem však přesvědčená, že výsledek bude opravdu stát za to. Tato otázka bude cennou zpětnou vazbou pro celou naši kancelář, zároveň i Tobě listě pomůže uvědomit si zajímavé věci o sobě sama.

4b.1 Pomocí metody párového porovnání ohodnot význam motivečních nástrojů užívaných v Profiporedenství

Metoda funguje na tom principu porovnání všech možností navzájem (tzn. každý s každým). V horní tabulce jsou uvedeny jednotlivé motivační nástroje. Do dolní tabulky vepisuj vždy písmeno, které náleží motivačnímu nástroji, který považuješ za důležitější. Např. pokud bys považoval(a) systém finančního ohodnocení pracovních výsledků za významnější motivátor než benefity ve formě slev, napiš do buňky E21 písmeno A. Jestliže si myslíš, že benefity jsou důležitější, vepiš do této buňky písmeno B. Tímto způsobem pokračuj, dokud nevyplníš celou tabulku. Pokud jsi se s metodou párového porovnání doposud nesešel(a) a potřebuješ více poradit, jak s tabulkami pracovat, ráda Ti pomůžu, případně se můžeš zeptat svého vedoucího.



Označení	Název priority	Pořadí
A	Systém finančního ohodnocení pracovních výsledků	1
B	Benefity - slevy na volání, slevy na některé e-shopy, apod.	1
C	Systém vzdělávání - předávání informací formou individuálních konzultací	1
D	Systém vzdělávání - pravidelná školení v kanceláři, celodenní semináře	1
E	Systém vzdělávání - výběrová účast na některých kurzech	1
F	Řízení pracovního výkonu - plánování na základě osobních cílů	1
G	Rozvoj kariéry - možnost osobního rozvoje, nutného pro dosažení vyšší kariérní pozice	1
H	Základní hodnoty organizace - společenská odpovědnost firmy (příspěvky na dobročinné účely, služba poskytovaná i méně bohatým klientům)	1
I	Právo se vyjádřit - možnost nadnést své návrhy na poradách pro vedoucí či konzultanty	1
J	Styl a kvalita vedení - přístup vedoucích k jedinci, způsob kritiky a pochvaly, apod.	1
K	Projev uznání - oceňování formou medailí, plakét, veřejné vyhlášení výsledků (prestižní postavení uvnitř firmy)	1
L	Úspěch - dosahování nadprůměrných výsledků, prestižní postavení (myšleno vně firmy)	1
M	Vytváření pracovních míst a rolí - možnost získat roli vedoucího a podílet se na rozvoji týmu	1
N	Kvalita pracovního života - vybavení kanceláře, pracovní atmosféra, vztahy mezi kolegy	1
O	Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem - flexibilní pracovní doba, možnost určit si čas vyhrazený na osobní volno	1

Označení	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Počet
A																0
B																0
C																0
D																0
E																0
F																0
G																0
H																0
I																0
J																0
K																0
L																0
M																0
N																0
O																0



Obrázek 14 Motivační nástroje – jejich znalost a oblíbenost u pracovníků II

Máme před sebou kapku sebereflexe.

5a.1 Ohodnoř svou schopnost užívat k motivaci svého týmu vhodné nástroje (1 = nejhorší, 6 = nejlepší).

Na tuto otázku odpověz pouze v případě, že vedeš alespoň jednoho spolupracovníka. V opačném případě ji přeskoč a pokračuj dál.



0/8

1/8

2/8

3/8

4a/8

4b/8

5a/8

Další

Hotovo

;)

Obrázek 15 Dotazník - Sebehodnocení vedoucích pracovníků

Tato otázka už je pro všechny. Nyní máš příležitost dát zpětnou vazbu svým vedoucím. Jsou pro Tebe motivující osobnosti? Umí Tě ve správnou chvíli podpořit správným způsobem? Do jaké míry je pro Tebe motivující, jak rozvíjí Tvou osobnost a plánují s Tebou Tvé cíle? Nyní máš možnost je ohodnotit. Věř mi, tato zpětná vazba, pokud bude upřímná, může zase na oplátku velmi pomoci Tvým vedoucím, aby se utvrdili ve svých manažerských dovednostech, případně na nich zapracovali. Jedná se o zrcadlo, které je mimořádně důležité.

5b.1 Ohodnoř schopnost svého přímého vedoucího užívat vhodné motivační nástroje k Tvoji motivaci (1 = nejhorší, 6 = nejlepší).

5b.2 Ohodnoř schopnost svého nejbližšího nepřímého vedoucího užívat vhodné motivační nástroje k Tvoji motivaci (1 = nejhorší, 6 = nejlepší).

Na tuto otázku odpověz pouze v případě, že jsi už někdy se svým nepřímým vedoucím přišel(a) do styku.

5b.3 Ohodnoř schopnost vedoucího olomoucké kanceláře užívat vhodné motivační nástroje k Tvoji motivaci (1 = nejhorší, 6 = nejlepší).

Jestliže je vedoucí olomoucké kanceláře zároveň Tvůj přímý vedoucí, napiš zde stejné hodnocení jako v otázce 5b.1, pokud je to Tvůj nepřímý vedoucí, bude hodnocení stejné jako v otázce 5b.2.

5b.4 Ohodnoř schopnost systémově užívaných motivačních nástrojů v Profiporadenství ovlivnit Tvůj pracovní výkon (1 = nejhorší, 6 = nejlepší).

0/8

1/8

2/8

3/8

4a/8

4b/8

5a/8

5b/8

Další

Hotovo

;)

Obrázek 16 Dotazník – Hodnocení vedoucích pracovníků

Teď se ještě jednou podíváme na konkrétní motivační nástroje. Tvým úkolem teď bude zamyslet se, do jaké míry Tě ovlivňují, tedy jak jsou pro Tebe důležité.

6.1 K jednotlivým motivačním nástrojům přiřaď číslo podle toho, jak tě ovlivňují.

1 = Aktivní motivy

Jedná se o takové zdroje motivace, kvůli kterým pracuješ v Profiporadenství. Jsou pro Tebe stěžejní, Tvůj pracovní výkon každodenně ovlivňují. Pokud by chyběly, Tvé výsledky by značně poklesly, nebo by to mohlo být důvodem, proč by sis hledal(a) nově uplatnění v jiné firmě.

2 = Podporující motivy

Tyto motivy Ti pomáhají při práci. Jsou pro Tebe zdrojem vnější motivace, díky nim je Ti práce příjemnější, více Tě baví. Ale pokud by chyběly, Tvé výsledky by možná mírně poklesly, nicméně nejednalo by se o závažný problém.

3 = Potlačující motivy

Je možné, že se mezi motivačními nástroji v Profiporadenství vyskytnou takové, které jsou kontraproduktivní. Soustředíš se na ně a přitom odvádíš Tvou pozornost od reálné práce. Mohou být zajímavé, ale pokud se na ně podíváš s odstupem, vidíš, že kdyby ses jim nevěnoval(a), využiješ svůj pracovní čas efektivněji. Pokud nějaké takové nástroje jsou, budu ráda, když na ně upozorníš.

4 = Neznám



Motivační nástroj	Hodnocení
Finanční ohodnocení je úměrné Tvým pracovním výsledkům	
Benefity (slevy na volání, slevy v e-shopech, aj.)	
Systém vzdělávání - individuální konzultace	
Systém vzdělávání - pravidelná školení v kanceláři, celodenní semináře	
Systém vzdělávání - výběrová účast na některých kurzech	
Plánování na základě osobních cílů	
Kariérní plán	
Příspěvky na dobročinné účely	
Poskytování služby i méně bonitním klientům	
Možnost nadnést své návrhy na poradě konzultantů	
Možnost nadnést své návrhy na poradě vedoucích	
Výběrovost účasti na poradě konzultantů	
Výběrovost účasti na pokročilých školeních	
Přístup vedoucích	
Oceňování formou medailí a plaket	
Veřejné vyhlášení výsledků na čtvrtletních prezentacích	
Žebříčky ukazující pořadí spolupracovníků dle výsledků (rangliste)	
Soutěže	
Odměnové akce (zájezdy do skípku, wellness, sporty, aj.)	
Vybavení kanceláře	
Pracovní atmosféra v kanceláři	
Vztahy mezi kolegy	
Flexibilní pracovní doba	
Týmová setkání	
Jiné (doplň): _____	
Jiné (doplň): _____	
Jiné (doplň): _____	
Jiné (doplň): _____	
Jiné (doplň): _____	



Obrázek 17 Dotazník - Vliv motivačních nástrojů

Blížíme se k samotnému závěru. Ještě než bude celý dotazník u konce, zamysli se nad následujícími otázkami.

7.1 Na následující škále pomoci X vyznač, zda Tě více ovlivňuje vnější motivace (motivační nástroje užívané v Profiporadenství), nebo vnitřní motivace (Tvé vlastní pohnutky, které Tě vedou k pracovnímu výkonu).

Vnější motivace  Vnitřní motivace

7.2 Na následující škále pomoci X vyznač, jak je pro Tebe důležitá možnost osobního rozvoje v práci.

Nedůležitá  Důležitá

7.3 Na následující škále pomoci X vyznač, jak je pro Tebe důležitá možnost samostatného rozhodování v práci.

Nedůležitá  Důležitá

7.4 Na následující škále pomoci X vyznač, jak je pro Tebe důležitý pocit úspěšnosti a spokojenosti z vykonané práce

Nedůležitý  Důležitý

7.5 Na následující škále pomoci X vyznač, jak je pro Tebe důležité, že peněžní odměny jsou úměrné Tvým výsledkům.

Nedůležité  Důležité



0/8 1/8 2/8 3/8 4a/8 4b/8 5a/8 5b/8 6/8 7/8 **Hotovo**

Obrázek 18 Dotazník – Motivátory znalostních pracovníků

Tak, a máme hotovo. Ještě jednou děkuji za Tvou účast v mém výzkumu. Mám tu pro Tebe poslední dvě otázky. A nezapomeň na závěr tento soubor uložit a poslat mi ho z e-mailu vyzkum.profi@seznam.cz (heslo profiOL1)

8.1 Souhlasíš s tím, aby byl Tebou vyplněný dotazník předán Tvému přímému vedoucímu?

Ano Ne

8.2 Tvé jméno a příjmení nebo přezdívka:

Tento údaj potřebuji pro spárování odpovědí v poslední fázi výzkumu. Pokud si přeješ zůstat v anonymitě, napiš do rámečku svou přezdívku. Pokud chceš uvést své skutečné jméno, samozřejmě můžeš. Napiš ho sem zejména v případě, pokud chceš, abych Tvé odpovědi předala Tvému vedoucímu.



0/8 1/8 2/8 3/8 4a/8 4b/8 5a/8 5b/8 6/8 7/8 **Hotovo**

Obrázek 19 Dotazník - Závěrečné otázky

PŘÍLOHA 3 – VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Tabulka 4 Vyhodnocení dotazníku – Motivace ke sdílení znalostí

2.1 Služebně mladší kolega Tě požádá o pomoc při běžném výpočtu do projektu. Komu z těchto lidí poradiš, aniž by Tě k tomu vedla firemní kultura, a budeš tak mít radost z toho, že mu můžeš pomoci?						
Odpověď	Konzultant		Vedoucí		Celkem	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Můj přímý spolupracovník	13	87%	5	100%	18	90%
Můj nepřímý spolupracovník	10	67%	5	100%	15	75%
Přímý spolupracovník mého vedoucího	12	80%	5	100%	17	85%
Spolupracovník z jiného týmu v rámci olomoucké kanceláře	9	60%	4	80%	13	65%
Spolupracovník z jiné kanceláře v rámci ČR	4	27%	2	40%	6	30%
2.2 Služebně mladší kolega Tě požádá o radu ohledně produktu, který se běžně neužívá, ale ty s ním máš zkušenosti. Komu z těchto lidí poradiš, aniž by Tě k tomu vedla firemní kultura, a budeš tak mít radost z toho, že mu můžeš pomoci?						
Odpověď	Konzultant		Vedoucí		Celkem	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Můj přímý spolupracovník	12	80%	5	100%	17	85%
Můj nepřímý spolupracovník	10	67%	5	100%	15	75%
Přímý spolupracovník mého vedoucího	12	80%	5	100%	17	85%
Spolupracovník z jiného týmu v rámci olomoucké kanceláře	11	73%	4	80%	15	75%
Spolupracovník z jiné kanceláře v rámci ČR	6	40%	3	60%	9	45%
2.3 Kolega se Tě zeptá na tipy, jak vykomunikovat komplikovanou situaci s klientem. Komu z těchto lidí věnuješ pár minut aniž by Tě k tomu vedla firemní kultura, a budeš tak mít radost z toho, že mu můžeš pomoci?						
Odpověď	Konzultant		Vedoucí		Celkem	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Můj přímý spolupracovník	12	80%	5	100%	17	85%
Můj nepřímý spolupracovník	10	67%	5	100%	15	75%
Přímý spolupracovník mého vedoucího	13	87%	5	100%	18	90%
Spolupracovník z jiného týmu v rámci olomoucké kanceláře	12	80%	2	40%	14	70%
Spolupracovník z jiné kanceláře v rámci ČR	4	27%	2	40%	6	30%
2.4 Právě jsi vytvořil(a) novou pomůcku pro svůj tým (např. manuál, skripta, kalkulačku, aj.), která Ti zabrala hodně času. Komu z těchto lidí budeš sdílet své know-how, aniž by Tě k tomu vedla firemní kultura, a budeš tak mít radost z toho, že mu můžeš pomoci?						
Odpověď	Konzultant		Vedoucí		Celkem	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Můj přímý spolupracovník	14	93%	5	100%	19	95%
Můj nepřímý spolupracovník	12	80%	5	100%	17	85%
Přímý spolupracovník mého vedoucího	12	80%	5	100%	17	85%
Spolupracovník z jiného týmu v rámci olomoucké kanceláře	11	73%	3	60%	14	70%
Spolupracovník z jiné kanceláře v rámci ČR	0	0%	1	20%	1	5%
2.5 Pořádáš mimořádný workshop/školení, kde chceš naučit lidi novým znalostem, které potřebují pro práci. Koho z těchto lidí pozveš aniž by Tě k tomu vedla firemní kultura, a budeš tak mít radost z toho, že mu můžeš pomoci?						
Odpověď	Konzultant		Vedoucí		Celkem	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně

Můj přímý spolupracovník	14	93%	5	100%	19	95%
Můj nepřímý spolupracovník	14	93%	5	100%	19	95%
Přímý spolupracovník mého vedoucího	14	93%	5	100%	19	95%
Spolupracovník z jiného týmu v rámci olomoucké kanceláře	13	87%	5	100%	18	90%
Spolupracovník z jiné kanceláře v rámci ČR	0	0%	1	20%	1	5%

Souhrn	Konzultant		Vedoucí		Celkem	
	Absolutn ě	Relativn ě	Absolutn ě	Relativn ě	Absolutn ě	Relativn ě
Můj přímý spolupracovník	65	87%	25	100%	90	90%
Můj nepřímý spolupracovník	56	75%	25	100%	81	81%
Přímý spolupracovník mého vedoucího	63	84%	25	100%	88	88%
Spolupracovník z jiného týmu v rámci olomoucké kanceláře	56	75%	18	72%	74	74%
Spolupracovník z jiné kanceláře v rámci ČR	14	19%	9	36%	23	23%

Tabulka 5 Vyhodnocení dotazníku – Motivační nástroje – jejich znalost a oblíbenost

4a.1 Slyšel(a) jsi o následujících benefitech, které je možné v Profiporadenství využívat?													
Benefit	Ano						Ne						
	Konzultant		Vedoucí		Celkem		Konzultant		Vedoucí		Celkem		
	Absolutně č	Relativně %	Absolutně č	Relativně %	Absolutně č	Relativně %	Absolutně č	Relativně %	Absolutně	Relativně %	Absolutně	Relativně %	
Slevněné tarify na volání	12	80%	5	100%	17	85%	3	20%	0	0%	3	15%	
Slevy na notebooky aj. elektroniku	7	47%	5	100%	12	60%	8	53%	0	0%	8	40%	
Sleva v Eiffel Optic	1	7%	4	80%	5	25%	14	93%	1	20%	15	75%	
Sleva na zboží Adidas v e-shopu Benesport	2	13%	4	80%	6	30%	13	87%	1	20%	14	70%	
Zvýhodněné podmínky úvěru na bydlení	6	40%	3	60%	9	45%	9	60%	2	40%	11	55%	
Zajištění renty od pozice oblastní vedoucí	11	73%	4	80%	15	75%	4	27%	1	20%	5	25%	
Životní pojištění od pozice oblastní vedoucí	9	60%	4	80%	13	65%	6	40%	1	20%	7	35%	
Zvýhodněný operativní leasing na auto	7	47%	5	100%	12	60%	8	53%	0	0%	8	40%	
Nižší ceny dodávek elektřiny a plynu	9	60%	2	40%	11	55%	6	40%	3	60%	9	45%	

4a.2 Využil(a) jsi nebo využíváš následující benefity?													
Benefit	Ano						Ne						
	Konzultant		Vedoucí		Celkem		Konzultant		Vedoucí		Celkem		
	Absolutně č	Relativně %	Absolutně č	Relativně %	Absolutně č	Relativně %	Absolutně č	Relativně %	Absolutně	Relativně %	Absolutně	Relativně %	
Slevněné tarify na volání	5	33%	5	100%	10	50%	3	20%	0	0%	3	15%	
Slevy na notebooky aj. elektroniku	0	0%	0	0%	0	0%	8	53%	4	80%	12	60%	
Sleva v Eiffel Optic	0	0%	0	0%	0	0%	8	53%	4	80%	12	60%	
Sleva na zboží Adidas v e-shopu Benesport	0	0%	0	0%	0	0%	8	53%	5	100%	13	65%	
Zvýhodněný operativní leasing na auto	0	0%	0	0%	0	0%	9	60%	4	80%	13	65%	
Nižší ceny dodávek elektřiny a plynu	0	0%	0	0%	0	0%	9	60%	4	80%	13	65%	

4a.2 Využil(a) jsi nebo využíváš následující benefity?

Benefit	Teprve využiji						Neznám					
	Konzultant		Vedoucí		Celkem		Konzultant		Vedoucí		Celkem	
	Absolutn ě	Relativn ě	Absolutn ě	Relativn ě	Absolutn ě	Relativn ě	Absolutn ě	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Slevněné tarify na volání	7	47%	0	0%	7	35%	0	0%	0	0%	0	0%
Slevy na notebooky aj. elektroniku	6	40%	1	20%	7	35%	2	13%	0	0%	2	10%
Sleva v Eiffel Optic	2	13%	0	0%	2	10%	3	20%	1	20%	4	20%
Sleva na zboží Adidas v e-shopu Benesport	4	27%	0	0%	4	20%	2	13%	0	0%	2	10%
Zvýhodněný operativní leasing na auto	2	13%	1	20%	3	15%	2	13%	0	0%	2	10%
Nižší ceny dodávek elektřiny a plynu	6	40%	0	0%	6	30%	0	0%	1	20%	1	5%
Souhrn	27	30%	2	7%	29	24%	9	10%	2	7%	11	9%

Tabulka 6 Vyhodnocení dotazníku – Pořadí motivačních nástrojů dle párového porovnání

Motivační nástroj	Pořadí konzultanti														Pořadí vedoucí			
Systém finančního ohodnocení pracovních výsledků	4	1	10	1	8	10	6	12	6	1	6	12	14	14	2	9	13	1
Benefity - slevy na volání, slevy na některé e-shopy, apod.	15	2	15	12	15	15	9	15	11	15	14	15	15	15	13	15	15	10
Systém vzdělávání - předávání informací formou individuálních konzultací	4	5	9	5	2	7	11	7	2	8	3	7	2	2	3	5	4	6
Systém vzdělávání - pravidelná školení v kanceláři, celodenní semináře	7	6	11	14	4	10	12	3	9	10	5	9	4	8	6	8	13	8
Systém vzdělávání - výběrová účast na některých kurzech	13	12	12	13	14	14	15	4	13	13	8	13	13	9	15	9	12	13
Řízení pracovního výkonu - plánování na základě osobních cílů	7	11	2	8	4	6	9	10	2	10	8	3	7	2	7	4	7	5
Rozvoj kariéry - možnost osobního rozvoje, nutného pro dosažení vyšší kariérní pozice	3	7	2	3	10	7	2	2	2	5	12	6	6	2	3	1	4	3
Základní hodnoty organizace - společenská odpovědnost firmy (příspěvky na dobročinné účely, služba poskytovaná i méně bonitním klientům)	13	8	14	3	1	10	6	1	14	14	8	10	2	12	11	5	4	14
Právo se vyjádřit - možnost nadnést své návrhy na poradách pro vedoucí či konzultanty	11	10	8	11	12	13	12	8	14	9	7	8	7	6	8	12	1	12
Styl a kvalita vedení - přístup vedoucích k jedinci, způsob kritiky a pochvaly, apod.	2	9	7	6	3	3	6	5	1	6	3	2	1	1	1	5	7	7
Projev uznání - oceňování formou medailí, plaket, veřejné vyhlášení výsledků (prestižní postavení uvnitř firmy)	11	14	13	15	8	4	14	12	9	10	15	10	12	13	10	14	7	15
Úspěch - dosahování nadprůměrných výsledků, prestižní postavení (myšleno vně firmy)	6	15	5	9	10	2	5	11	11	6	8	13	7	11	13	13	7	4
Vytváření pracovních míst a rolí - možnost získat roli vedoucího a podílet se na rozvoji týmu	7	13	6	6	13	4	3	14	5	1	13	1	10	5	3	2	2	2
Kvalita pracovního života - vybavení kanceláře, pracovní atmosféra, vztahy mezi kolegy	10	4	2	10	7	9	3	8	6	3	2	5	11	10	9	3	3	9
Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem - flexibilní pracovní doba, možnost určit si čas vyhrazený na osobní volno	1	3	1	2	4	1	1	5	6	4	1	4	5	6	11	11	11	11

Tabulka 7 Vyhodnocení dotazníku – Role vedoucího při užívání motivačních nástrojů

Předmět hodnocení	Hodnoty	Průměr
Sebehodnocení vedoucích pracovníků	4, 3, 5, 4, 3	3,8
Přímí nadřízení	3, 4, 5, 2, 2, 5, 5, 5, 5, 4, 6, 5, 5, 4, 6, 5, 6, 6	4,53
Nepřímí nadřízení	2, 3, 5, 4, 3, 2, 5, 5, 6, 5, 2, 5, 5, 6, 6	4,27
Vedoucí olomoucké kanceláře	3, 4, 2, 1, 5, 5, 3, 2, 5, 5, 6, 5, 5, 5, 6, 5, 6, 6	4,29
Firma jako celek	3, 5, 4, 3, 2, 5, 5, 4, 3, 6, 5, 5, 6, 3, 4, 6, 3, 6, 6	4,33

Tabulka 8 Vyhodnocení dotazníku - Vliv motivačních nástrojů

Motivační nástroj	Konzultant - počet hodnocení				Vedoucí - počet hodnocení				Celkem			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Finanční ohodnocení je úměrné Tvým pracovním výsledkům	13	2	0	0	4	1	0	0	17	3	0	0
Benefity (slevy na volání, slevy v e-shopech, aj.)	0	14	0	1	1	4	0	0	1	18	0	1
Systém vzdělávání - individuální konzultace	13	2	0	0	4	1	0	0	17	3	0	0
Systém vzdělávání - pravidelná školení v kanceláři, celodenní semináře	10	4	1	0	2	3	0	0	12	7	1	0
Systém vzdělávání - výběrová účast na některých kurzech	2	11	0	2	1	4	0	0	3	15	0	2
Plánování na základě osobních cílů	8	6	1	0	4	1	0	0	12	7	1	0
Kariérní plán	8	7	0	0	4	1	0	0	12	8	0	0
Příspěvky na dobročinné účely	1	13	0	1	0	4	0	1	1	17	0	2
Poskytování služby i méně bonitním klientům	9	5	0	1	1	2	1	1	10	7	1	2
Možnost nadnést své návrhy na poradě konzultantů	4	9	0	2	1	4	0	0	5	13	0	2
Možnost nadnést své návrhy na poradě vedoucích	3	9	0	3	1	4	0	0	4	13	0	3
Výběrovost účasti na poradě konzultantů	2	12	0	1	1	4	0	0	3	16	0	1
Výběrovost účasti na pokročilých školeních	3	9	0	3	2	3	0	0	5	12	0	3
Přístup vedoucích	12	3	0	0	5	0	0	0	17	3	0	0
Oceňování formou medailí a plaket	1	13	0	1	0	4	1	0	1	17	1	1
Veřejné vyhlášení výsledků na čtvrtletních prezentacích	1	11	3	0	1	2	2	0	2	13	5	0
Žebříčky ukazující pořadí spolupracovníků dle výsledků (rangliste)	0	12	1	2	1	3	1	0	1	15	2	2
Soutěže	3	11	0	1	1	3	1	0	4	14	1	1
Odměnové akce (zájezdy do sklípku, wellness, sporty, aj.)	5	10	0	0	1	4	0	0	6	14	0	0
Vybavení kanceláře	4	10	1	0	2	3	0	0	6	13	1	0
Pracovní atmosféra v kanceláři	10	5	0	0	4	1	0	0	14	6	0	0
Vztahy mezi kolegy	10	5	0	0	4	1	0	0	14	6	0	0
Flexibilní pracovní doba	14	1	0	0	3	2	0	0	17	3	0	0
Týmová setkání	7	8	0	0	1	4	0	0	8	12	0	0
Jiné (doplň): svoboda, respekt, uznání, neúspěchy a úspěchy, pochvala, možnost školit v Pardubicích ¹³⁷												

¹³⁷ Pozn.: Zde se pětkrát ročně konají celodenní semináře na celorepublikové úrovni, možnost školit zde mají pracovníci s nejlepšími výsledky.

Tabulka 9 Motivátory znalostních pracovníků

Konzultanti - počet X

7.1 Na následující škále pomoci X vyznač, zda Tě více ovlivňuje vnější motivace (motivační nástroje užívané v Profiporadenství), nebo vnitřní motivace (Tvé vlastní pohnutky, které Tě vedou k pracovnímu výkonu).



7.2 Na následující škále pomoci X vyznač, jak je pro Tebe důležitá možnost osobního rozvoje v práci.



7.3 Na následující škále pomoci X vyznač, jak je pro Tebe důležitá možnost samostatného rozhodování v práci.



7.4 Na následující škále pomoci X vyznač, jak je pro Tebe důležitý pocit úspěšnosti a spokojenosti z vykonané práce.



7.5 Na následující škále pomoci X vyznač, jak je pro Tebe důležité, že peněžní odměny jsou úměrné Tvým výsledkům.



Vedoucí - počet X

7.1 Na následující škále pomoci X vyznač, zda Tě více ovlivňuje vnější motivace (motivační nástroje užívané v Profiporadenství), nebo vnitřní motivace (Tvé vlastní pohnutky, které Tě vedou k pracovnímu výkonu).



7.2 Na následující škále pomoci X vyznač, jak je pro Tebe důležitá možnost osobního rozvoje v práci.



7.3 Na následující škále pomoci X vyznač, jak je pro Tebe důležitá možnost samostatného rozhodování v práci.

Nedůležitá	0	0	0	0	3	2	Důležitá
------------	---	---	---	---	---	---	----------

7.4 Na následující škále pomocí X vyznač, jak je pro Tebe důležitý pocit úspěšnosti a spokojenosti z vykonané práce.

Nedůležitý	0	0	0	0	1	4	Důležitý
------------	---	---	---	---	---	---	----------

7.5 Na následující škále pomocí X vyznač, jak je pro Tebe důležité, že peněžní odměny jsou úměrné Tvým výsledkům.

Nedůležité	0	0	0	0	5	0	Důležité
------------	---	---	---	---	---	---	----------

Celkem - počet X

7.1 Na následující škále pomocí X vyznač, zda Tě více ovlivňuje vnější motivace (motivační nástroje užívané v Profiporadenství), nebo vnitřní motivace (Tvé vlastní pohnutky, které Tě vedou k pracovnímu výkonu).

Vnější motivace	0	1	3	5	8	3	Vnitřní motivace
-----------------	---	---	---	---	---	---	------------------

7.2 Na následující škále pomocí X vyznač, jak je pro Tebe důležitá možnost osobního rozvoje v práci.

Nedůležitá	0	0	0	0	6	14	Důležitá
------------	---	---	---	---	---	----	----------

7.3 Na následující škále pomocí X vyznač, jak je pro Tebe důležitá možnost samostatného rozhodování v práci.

Nedůležitá	0	0	2	0	11	7	Důležitá
------------	---	---	---	---	----	---	----------

7.4 Na následující škále pomocí X vyznač, jak je pro Tebe důležitý pocit úspěšnosti a spokojenosti z vykonané práce.

Nedůležitý	0	0	0	2	6	12	Důležitý
------------	---	---	---	---	---	----	----------

7.5 Na následující škále pomocí X vyznač, jak je pro Tebe důležité, že peněžní odměny jsou úměrné Tvým výsledkům.

Nedůležité	0	0	1	3	9	7	Důležité
------------	---	---	---	---	---	---	----------