

**Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics**

**Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice**

---

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ŘÍZENÍ**

**Bakalářská práce**

**MOTIVACE A HODNOCENÍ  
ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉHO PODNIKU**

**Vypracovala: Veronika Hrabáčová**

**Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D**

---

**České Budějovice 2014**

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Fakulta ekonomická**

**Akademický rok: 2012/2013**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Veronika HRABÁČOVÁ**  
Osobní číslo: **E11688**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Motivace a hodnocení zaměstnanců vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

**Cíl práce:**

Cílem práce je navrhnout změny v systému hodnocení zaměstnanců vybraného podniku se zaměřením na zvýšení jejich motivace a kvality práce.

**Metodický postup:**

- 1) vymezení základních pojmů a charakteristika způsobů hodnocení zaměstnanců a jejich následné motivace
- 2) analýza systému hodnocení pracovníků ve vybraném podniku
- 3) návrh změn systému hodnocení zaměstnanců podniku se zaměřením na zvýšení jejich motivace

**Rámcová osnova:**

1. Úvod.
  2. Literární přehled.
  3. Metodika.
  4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
  5. Vlastní práce.
  6. Závěr
  7. Použitá literatura.
  8. Přílohy
-

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

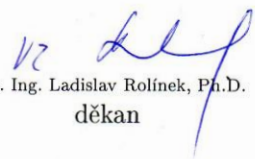
- PILAŘOVÁ, Irena.** *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- FAIRWEATHER, A.** *Jak být motivujícím manažerem.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.
- HALÍK, Jiří.** *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- DEIBL, Maria.** *Motivace jako nástroj řízení.* Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.
- ARTHUR, Diane.** *70 tipů pro hodnocení pracovníků.* 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.
- HRONÍK, František.** *Hodnocení pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- NIERMEYER, Rainer.** *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- WAGNEROVÁ, Irena.** *Pracovní hodnocení.* 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, 78 s. ISBN 80-903-5164-6.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

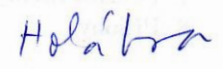
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 29. března 2013

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 30. 4. 2014

.....

Veronika Hrabáčová

### **Poděkování**

Velmi ráda bych poděkovala doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za vedení bakalářské práce, za jeho cenné rady, připomínky a poskytnuté informace, které byly velkým přínosem pro vypracování této práce.

# OBSAH

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ÚVOD.....                                                                                               | 3  |
| 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....                                                                                 | 5  |
| 2.1 Motivace pracovníků.....                                                                               | 5  |
| 2.1.1 Uvedení do tématu.....                                                                               | 5  |
| 2.1.2 Definice motivace.....                                                                               | 6  |
| 2.1.3 Motivace – protiklady mezi teorií a praxí .....                                                      | 8  |
| 2.1.4 Motivace kontra manipulace .....                                                                     | 9  |
| 2.1.5 Psychologie motivace .....                                                                           | 10 |
| 2.1.6 Struktura potřeb .....                                                                               | 13 |
| 2.1.7 Pracovní motivace .....                                                                              | 13 |
| 2.1.7.1 Teorie lidských typů .....                                                                         | 14 |
| 2.1.7.2 Potřeby, motivy a zájmy na pracovišti.....                                                         | 16 |
| 2.1.8 Formy motivace.....                                                                                  | 18 |
| 2.2 Pět podmínek úspěchu – jak být dobrým manažerem.....                                                   | 20 |
| 2.3 Hodnocení pracovníků .....                                                                             | 23 |
| 2.3.1 Hodnotící pohovor - příprava .....                                                                   | 24 |
| 2.3.2 Průběh hodnotícího pohovoru .....                                                                    | 25 |
| 2.3.3 Body a faktory v hodnotícím formuláři.....                                                           | 26 |
| 3. METODIKA.....                                                                                           | 28 |
| 4. PRAKTICKÁ ČÁST .....                                                                                    | 30 |
| 4.1 Charakteristika podniku .....                                                                          | 30 |
| 4.2 Raiffeisen stavební spořitelna, a. s. a struktura spolupracovníků .....                                | 31 |
| 4.2.1 Zaměstnanci Raiffeisen stavební spořitelny a jejich způsob odměňování a<br>motivace.....             | 32 |
| 4.2.2 Spolupracovníci Raiffeisen stavební spořitelny – OSVČ a jejich způsob<br>odměňování a motivace ..... | 36 |
| 4.3 Benefity u Raiffeisen stavební spořitelny .....                                                        | 44 |
| 4.4 Individuální motivační akce.....                                                                       | 47 |
| 4.5 Zhodnocení situace.....                                                                                | 48 |
| 4.5.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....                                                                          | 49 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 4.6 Návrh změn .....               | 53 |
| 5. ZÁVĚR.....                      | 55 |
| 6. SUMMARY .....                   | 57 |
| 7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....    | 58 |
| 7.1 Literární zdroje.....          | 58 |
| 7.2 Internetové zdroje.....        | 58 |
| 8. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ |    |
| 9. SEZNAM PŘÍLOH                   |    |
| 10. PŘÍLOHY                        |    |

# 1. ÚVOD

Jak být dobrým manažerem? Jak motivovat podřízené? Je lepší motivovat formou odměny či trestu? Jak připravit hodnotící pohovor? Jak ho úspěšně vést? Jak z něj vyvodit závěry, které budou bonusové jak pro firmu, tak pro zaměstnance?

Nespočet dalších otázek se může člověku vybavit, vysloví-li se téma manažerských kompetencí nebo dovedností. Každý člověk je jiný. Ač jsme si jako lidé podobní, po fyzické stránce, velkých odlišností lze nalézt, studuje-li člověk lidskou psychiku. Právě ta je velmi různorodá a leckdy i komplikovaná. Jednu a tutéž situaci pochopí dva lidé naprosto odlišně.

Jestliže má člověk fungovat na pozici manažera a odvádět ten nejlepší výkon je zapotřebí znát odpověď nejen na tyto, ale také mnohé další otázky. Zároveň je zapotřebí umět si s danou problematikou, která je obsažena ve výše uvedených otázkách, poradit i po praktické stránce.

K naplnění těchto cílů vede dlouhá cesta studií a poté získávání zkušeností. Pečlivě a zevrubně jsem se vydala po všech jednotlivých bodech, aby tato práce mohla zodpovědět nejen výše uvedené otázky.

Hlavním cílem mojí práce bylo zjistit, jaká je motivace pracovníků ve firmách. K tomuto účelu, aby došlo k naplnění tohoto cíle, bylo nutné nejprve nastudovat odbornou literaturu a poté zkoumat danou problematiku na příkladu konkrétní firmy či podniku. Za tímto účelem jsem navštívila pobočku Raiffeisen stavební spořitelny, kde jsem průzkum provedla.

Jak teoretickou rovinu, tak praktickou, jsem zmapovala ve své bakalářské práci. Snažila jsem se nejen najít odpovědi na konkrétní, výše uvedené otázky, ale také je porovnat s praxí. Toto vše jsem porovнала a shrnula do závěrečné podoby své bakalářské práce.

Shrnu-li vše výše zde řečené: pro svou bakalářskou práci jsem vybrala téma manažerských dovedností a řízení podniku. Nejprve jsem si určila cíl práce, a to zjistit, jaká je motivační politika ve vybrané firmě. Abych mohla tento cíl naplnit, bylo zapotřebí nasbírat odbornou literaturu, prostudovat ji a podrobit analýze. Poté provést syntézu do teoretické části bakalářské práce.

Další krok k naplnění uvedeného cíle bylo navštívit konkrétní firmu a pozorovat nejen její vedení, ale i řadové zaměstnance. Opět bylo zapotřebí nasbírat množství dat, provést jejich analýzu a následně je sloučit do jednoho celku formou praktické části bakalářské práce.

Oba průzkumy poté porovnat, vyvodit z nich závěry a shrnout je v jeden celek v podobě bakalářské práce. Jednotlivé kroky byly sběr materiálu, analýza, syntéza a porovnání komparativními metodami.

Cíl mé práce – zjistit, jak funguje motivační politika ve vybrané firmě a navrhnout možná zlepšení.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

Vedení jakéhokoliv podniku či firmy není snadná věc. Vyžaduje velmi mnoho manažerských dovedností. Ovšem, zvládnout tyto body není ani snadné, ani jednoduché. Naopak – vyžaduje to mnoho času stráveného studiem, také není jistě zanedbatelná záležitost praxe a v neposlední řadě je také třeba mít dar komunikace, takt a odhad na lidi.

Mezi nejdůležitější manažerské dovednosti v tomto směru nepochybně patří: motivace pracovníků, hodnocení pracovníků, hodnocení a řízení výkonnosti.

### 2.1 Motivace pracovníků

#### 2.1.1 Uvedení do tématu

*„Motivace nás samých i ostatních lidí je tedy v každodenním životě spojena s rozmanitými problémy a vždy tudíž poněkud 'jinak zabarvena' ...Co se tedy pod tímto pojmem skutečně skrývá? Čím může přispět k objasnění tohoto velmi užívaného pojmu psychologie?*

- *Motivace je definována jako 'všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity a směru'.*
- *Jiní analytici motivace se hlásí k širšímu pojmu motivace, který zahrnuje také interakci s okolím apod.*

*Celé naše chování, a tedy také naše 'výkonové úsilí', není určováno 'pouze z vnějšku'; vcházejí sem vždy vědomě či nevědomě také pocity, potřeby, zájmy a podněty, tedy 'vnitřní děje'.* (DEIBLOVÁ, M., „Motivace jako nástroj řízení, s. 11, 2005)

Motivace je slovo, které proniklo napříč společnostmi, a to nejen tou naší, českou. Je to takové módní slovo, něco jako zaklínadlo - kam se člověk ohlédne, na cokoli zaměří svou pozornost, setká se téměř dozajista s motivací. Motivují rodiče své děti, aby respektovaly pravidla v rodině, ve škole a ve společnosti vůbec.

Motivují učitelé své žáky, k zájmu o předmět, k lepším studijním výsledkům. Vedoucí pracovníci motivují své podřízené k zájmu o činnost, kterou ve svém zaměstnání vykonávají a zároveň k vyšším výkonům.

### 2.1.2 Definice motivace

*„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.“<sup>1</sup>*

Další definice motivace:

- *„Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.*
- *Motivace je hnacím motorem lidského jednání.*
- *Motivace je dočasný a dynamický stav.*
- *Motivovaná osoba má touhu a přání něco udělat.*
- *Motivace je tlak mentálních sil něco udělat.*
- *Motivace jsou pocity, které někoho nutí dosáhnout určitého cíle.*
- *Motivace jsou faktory, které nutí člověka se chovat určitým způsobem.*
- *Motivace je souhrn určujících sil, které jsou za veškerou činností organismu.*
- *Motivace je soustava pohnutek k určité činnosti.*
- *Motivace je psychologický proces vedoucí k energetizaci organismu“.<sup>2</sup>*

Co se definice motivace týká, moje nejoblíbenější myšlenka je vyjádřena na Obrázku 1.

---

<sup>1</sup><http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

<sup>2</sup><http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

## Obrázek 1: Motivace



(Zdroj: <http://www.powertraining.cz/images/citat1.jpg>)

*„Co je tedy motivace? Je to proces, nebo jsou to síly, nebo stav, či pocity, nebo nějaké faktory?*

*Navrhuji, abychom akceptovali, že motivace zahrnuje všechno uvedené. Proces i stav, síly, pocity i hnací motor. Záleží pouze na úhlu pohledu. Bylo by však chybou motivaci přespříliš zjednodušit, zploštit a ztotožňovat ji pouze s jedním z uvedených pojmů.*

*Například se zjednodušuje, že motivace je proces, který určuje směr, intenzitu a trvání chování. Není tomu tak. Motivace není to jediné, co ovlivňuje naše chování. Chování je také ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.“<sup>3</sup>*

Jestliže je člověk na pozici vedoucího pracovníka, není otázka: „Jak být dobrým motivujícím manažerem?“ vůbec snadná. Vezmeme-li hypotetický konstrukt pracovníka, který je kolegy i nadřízenými považován za schopného pracovníka, může zde být nepřehledné množství důvodů, které zapříčiňují jeho dobré výkony. Jeho motivací může být touha po kariérním růstu, může si cenit natolik svůj volný čas, že takříkajíc „pracuje jen do výše svého platu“ a svému zaměstnavateli ze svého volného času nevěnuje ani minutu. Může být také motivován tím, že jej zadané úkoly či práce vůbec těší a dochází tím ke svému vnitřnímu naplnění. Úkolem dobrého manažera (či jakéhokoliv jiného vedoucího pracovníka) je najít je a podporovat – viz Obrázek 2.

<sup>3</sup><http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

## Obrázek 2: Motivace, stimulace

| Motivace                   | Stimulace           |
|----------------------------|---------------------|
| ▪ Vzdělávání a kvalifikace | ▪ Základní mzda     |
| ▪ Pochvala                 | ▪ Odměna za výkon   |
| ▪ Přenos zodpovědnosti     | ▪ Účast na zisku    |
| ▪ Rozšiřování práce        | ▪ Sociální výhody   |
| ▪ Rotace práce             | ▪ Systém stravování |
| ▪ Obohacování práce        | ▪ Odměna za kvalitu |
| ▪ Týmová práce apod.       | ▪ Bonus apod.       |

(Zdroj: <http://e-api.cz/upload.cs/4/449bffb4-b-1-pd1.jpg>)

Co se týče motivace, je též velmi důležité, znát vhodnou úroveň náročnosti úkolů. Jestliže schopný pracovník dostává méně podstatné úkoly, práce mu zevšední, ztrácí motivaci a s ní i zájem o kvalitní plnění svých pracovních povinností. V opačném případě, kdy zaměstnanec, který není až tak zdatný (ať už je to dáno např. tím, že je ve firmě či ve společnosti pouze krátce, nebo nemá k řešení zadaných úkolů potřebnou kvalifikaci), dostane úkol, který je nad „jeho síly“, místo tolik potřebné motivace dochází ke stresové situaci. Jak tedy najít ten správný poměr, tu správnou cestu? Úkol, který přidělíme pracovníkovi, nesmí být ani příliš těžký, aby byl nad jeho síly, ale ani nesmí být příliš snadný, mělo by jít o tzv. střední stupeň výkonového zatížení. (srov. Deiblová, M: Motivace jako nástroj řízení, s. 12)

### 2.1.3 Motivace – protiklady mezi teorií a praxí

*„Řídit, dohlížet, být vůdcem týmu je nejtěžší práce na světě a já vám povím, proč tomu tak je.*

*Představte si řízení auta. Otočíte klíčkem v zapalování, nastartujete, zařadíte rychlost a sešlápnete akcelerační pedál. Auto se rozjede. Chcete-li zatočit, pohnete volantem žadáním směrem, chcete-li zabrzdit, sešlápnete brzdový pedál. Když jste se poprvé učili řídit, bylo to všechno pro vás dost nesnadné, zatímco teď vám to jde bez obtíží. Kdybych vás požádal, abyste řídili moje auto, možná byste si na něj museli chvíli zvykat, ale určitě byste byli schopni dojet do supermarketu a přivést mi něco k jídlu.*

*Kdybych vám ovšem řekl, že mám jiné auto, než jsou všechna ostatní, která jste až dosud řídili, určitě byste s tím měli problém. Nestartuje se klíčkem, ale malým vypínačem, který tam někde je. Když zařadíte rychlost vpřed, může auto začít couvat,*

*a když otočíte volantem doleva, může jet doprava, ačkoli někdy také doleva. Plynovým pedálem se brzdí a brzdou přidává plyn, ale nefunguje to tak každý den. Časem si na to zvyknete, já s ním jezdím už léta’.*

*Řízení lidí je prakticky totéž. Každý ‘model’ je jiný a vy k jeho řízení potřebujete jiné dovednosti. ‘<sup>44</sup>*

Autor tohoto přirovnání vyjádřil téma motivace pracovníků naprosto geniálně a správně. Každý začátek je těžký, ovšem po čase si člověk osvojí jisté za sebou jdoucí kroky v daném úkolu (zde např. řízení auta, ale skvěle to jde aplikovat i na učení se být vedoucím pracovníkem). Zcela jiná situace ovšem nastane, když vaše až doposud naučené a jistým způsobem zautomatizované dovednosti vám jsou k ničemu, nebo téměř k ničemu, setkáte-li se s nestandardním modelem auta nebo typem člověka. Najednou vše, co jste běžně používali, může působit přesně obráceně. Co jednoho člověka motivuje k lepšímu výkonu, druhého může odrazovat, děsit nebo minimálně způsobí stagnaci v jeho pracovním výkonu nebo vývoji.

Jak tedy najít cestu? Je třeba znát jak teorii, tak praxi. Nelze odlučovat jedno od druhého. To je první krok k tomu, jak být motivujícím manažerem. Dále je třeba velmi dobře proniknout k tomu, co pomáhá danému jedinci v mém týmu. Je ale zapotřebí odlišovat manipulaci a motivaci.

### **2.1.4 Motivace kontra manipulace**

Motivace stejně jako manipulace slouží k ovlivňování lidí. Jak je tedy odlišit? Kdy se jedná ještě o motivaci a kdy už je daným pracovníkem (nebo obecně člověkem) manipulováno? Z jazykového hlediska má slovo manipulace jistý pejorativní nádech.

Zde uvádím několik bodů, které mohou pomoci tuto situaci rozklíčovat:

- Manipulované informace se většinou nezakládají na pravdě
- S člověkem, se kterým je manipulováno, není nakládáno v souladu s jeho svobodnou vůlí
- Ten, který manipuluje („manipulátor“), využívá danou osobu ke svému vlastnímu prospěchu

Naproti tomu motivace má pro danou osobu vesměs obrácené účinky:

---

<sup>44</sup> FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 18

- Jedná se v její vlastní prospěch
- Informace se zakládají na pravdě
- Jednání je „transparentní“ a daná osoba může (a dokonce by měla) projevit svou svobodnou vůli (srov. Deiblová, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 15-16)

### 2.1.5 Psychologie motivace

Ačkoli je problém lidské motivace starý jako lidstvo samo, lidé se s ním začali aktuálně zabývat až v minulém, tedy dvacátém, století. Každý člověk má k různým svým jednotlivým činům, projevům, chování atd. své motivy. K problémům, a to nejen na pracovišti, ale i v mezilidských vztazích, např. v rodině, dochází, jestliže se motivy střetávají, „narážejí“ nebo naopak pokud nejsou pochopeny stejně oběma zúčastněnými stranami.

Jestliže můj motiv jednání (či jakékoli jiné činnosti) je protikladem k tomu, co chce druhá strana, dojde nutně ke střetu. Pak je zapotřebí asertivity a také diplomacie, taktu, empatie apod., aby si zúčastněné strany nedorozumění mezi sebou vyřešily.

Pokud nepochopím motiv druhého, proč jednal, tak jak jednal, nemohu předvídat jeho další konání. Což je zejména v manažerské pozici velmi důležitá součást procesu – umět odhadnout, jaké motivy měl daný pracovník. Proč jednal tak, jak jednal. Co ho motivuje k jeho špatnému jednání a naopak, co jej motivuje k dobrému jednání a lepším výkonům.

Bezesporu každý jedinec si do chování druhých promítá svoje vlastní postoje, myšlenky, motivy apod., nicméně je-li na pozici vedoucího pracovníka, neměl by se tímto nechat ovlivnit.

Jak tedy co nejefektivněji postupovat k vytyčenému cíli – motivaci podřízených či zaměstnanců?

(srov. Deiblová, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 17, 2005)

Existuje spousta modelů či teorií, jak podporovat lidskou motivaci, ať už se jedná o psychofyzilogické koncepce, koncepce teorie učení, sociálně psychologické přístupy nebo motivační teorie řízení. Všeobecně vzato, vše souvisí se vším, a to platí i pro motivaci. Jestliže se ráno vzbudíte, nebudete ihned řešit závažné kauzy a problémy. Je třeba je správně načasovat, vzhledem např. k tělesným pochodům.

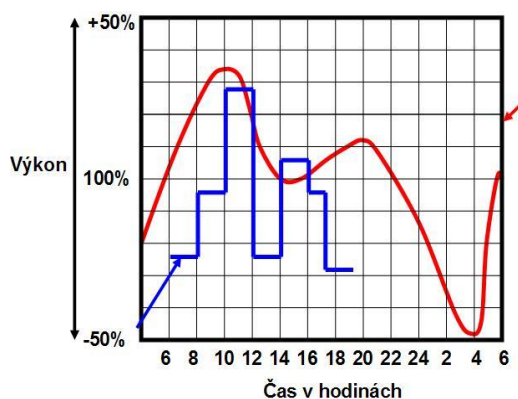
Z posledních průzkumů vyplynulo, že většinou nejaktivněji člověk pracuje kolem desáté hodiny dopoledne a pak kolem čtvrté hodiny odpoledne (viz Graf 1). Mezitím prochází v lidském těle řada biologických procesů, ať už jsou to aktivace či naopak útlumy. Možná se zdá zbytečné zaobírat se denním rytmem člověka z pozice vedoucího pracovníka, ale není tomu tak, ba právě naopak. Jestliže chci, jakožto vedoucí pracovník, aby moji podřízení podali maximální výkon, nebudu jim náročný úkol „servírovat“ v poledne, nebo naopak brzy ráno či pozdě večer.

V některých provozech, kde je třeba pracovat ve směnném režimu, je obzvláště důležitá důsledná a kvalitní motivace, aby člověk překonal své vnitřní hodiny. Nicméně je dokázáno, že na nepravidelný režim, způsobeným prací ve směnných provozech, často reaguje lidské tělo vznikem různých zdravotních komplikací. (srov. Deiblová, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 18-21)

*„Pro praxi v zaměstnání z toho vyplývají následující závěry:*

*1. Při stanovení přestávek by měly být vážně vzaty v úvahu křivky výkonnosti a únavy (viz následující graf)*

**Graf 1: Výkonnostní křivka**



(Zdroj: <http://www.ipaslovakia.sk/UserFiles/Image/Mirka/Vykonnostna%20krivka.jpg>)

*2. Četné výzkumy prokázaly, že dlouhodobě pracovat proti 'vnitřním hodinám' znamená přivodit si zdravotní újmy“.<sup>5</sup>*

Půjdeme-li napříč historií, zjistíme, že motivací se v psychologii zabývali i velcí muži, např. Sigmund Freud či behavioristé. Není předmětem této práce dělat exkurzi do historie vývoje psychologie motivace, proto zde zmíním výše uvedené jen kratičce:

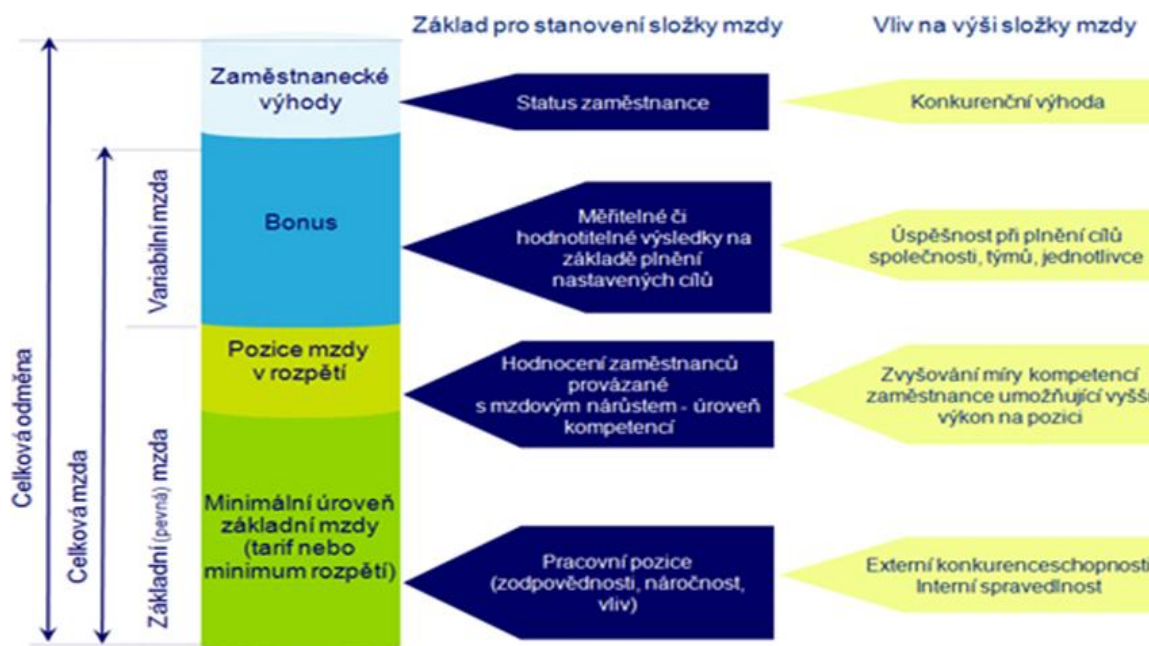
<sup>5</sup> DEIBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 21

Sigmund Freud vše aplikoval na pudy. Primárním spouštěčem motivace je princip slasti, pochází z nevědomí a následuje jej sekundární proces odložených zkušeností.

Behavioristé razili teorii, že bez akce není reakce, tudíž že každé lidské konání potřebuje patřičný podnět a vše se dá jak naučit, tak odnaučit (velmi zjednodušeně řečeno). (srov. Deiblová, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 21-23)

Nicméně s tímto výrokiem lze minimálně zčásti souhlasit. Každá akce zákonitě vyvolá reakci. Toho je možné v motivačních procesech velmi dobře využít. Jestliže budu zaměstnance motivovat bonusem navíc (ve formě týdne dovolené navíc, finančních bonusů či dalších benefitů), lze předpokládat, že jejich výkony budou lepší než průměrné. Ovšem, je zde třeba se vrátit k tomu, co již bylo řečeno v kapitole 1.1.1 – s přirovnáním člověka a různých „modelů“ s modelem auta. Ne každý reaguje na finanční odměny. Je-li např. žena dostatečně zajištěna manželem a hledá v práci naplnění svých kariérních tužeb, finanční motivace v tomto konkrétním případě nedosáhne kýženého výsledku. Naopak, bude-li žena samoživitelka a nabídnu jí pouhý týden dovolené navíc, nedosáhnu takových výsledků v procesu motivace, jako když jí přidám na finančním ohodnocení – viz Obrázek 3.

**Obrázek 3: Zaměstnanecké výhody**

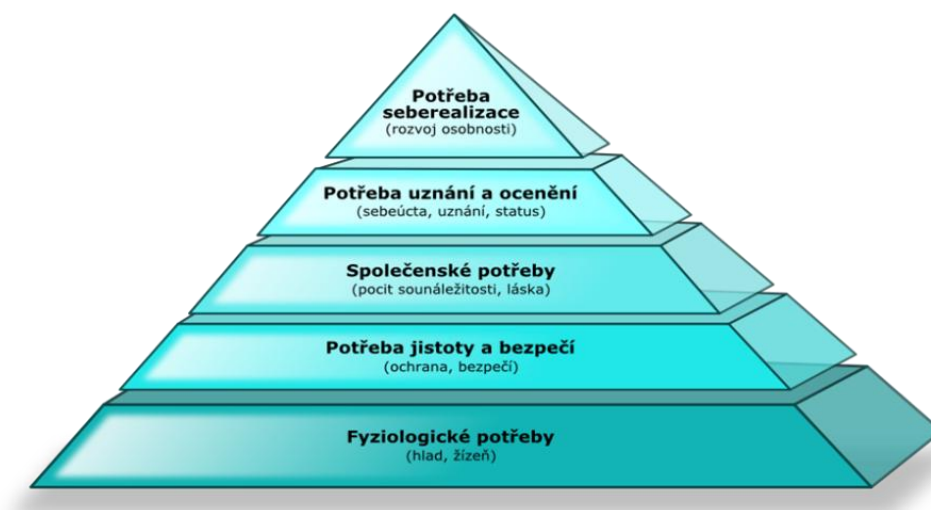


(Zdroj: [https://www.deloitte.com/assets/Dcom/CzechRepublic/Local%20Assets/Images/Full%20Size%20Images/Technical%20Articles/motivace\\_a\\_odmenovani\\_01\\_535x352.jpg](https://www.deloitte.com/assets/Dcom/CzechRepublic/Local%20Assets/Images/Full%20Size%20Images/Technical%20Articles/motivace_a_odmenovani_01_535x352.jpg))

### 2.1.6 Struktura potřeb

Je tedy v motivačních aktivitách zapotřebí znát strukturu potřeb. Obecně vzato, jsou dva druhy potřeb: osobní a pracovní. Vše se odvíjí od tzv. Maslowovy pyramidy potřeb (viz Obrázek 4). Úplně na nejnižším stupni, jsou fyziologické potřeby, hned o patro výše jsou potřeby ochrany a bezpečí, dále jsou společenské potřeby a teprve až v předposledním patře této pyramidy nacházíme potřebu uznání a ocenění. Na nejvyšším místě, na samém vrcholu pyramidy, se nachází potřeba seberealizace. Pokud chci být dobrým a hlavně motivujícím manažerem, musím z tohoto modelu vycházet - nejprve je zapotřebí uspokojit zaměstnancovy osobní (fyziologické potřeby), teprve v druhé fázi se mohou věnovat pracovním potřebám či touze po uznání a prestiži.

**Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb**



(Zdroj: [http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/obrazky/maslowova\\_pyramida\\_potreb.png](http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/obrazky/maslowova_pyramida_potreb.png))

### 2.1.7 Pracovní motivace

Je-li konkrétní potřeba uspokojována málo nebo mizivě, narůstá a stává se nutkavou, ovládající, zaměstnanec má pocit, že vše musí podřídit tomu, aby se tato potřeba naplnila. Toto může paradoxně znamenat i jeho růst, bude se snažit na sobě „zapracovat“. Jakmile je potřeba uspokojena, nastupuje na její místo potřeba další.

To, co zvyšuje zaměstnancův výkon, můžeme nazvat „motivátorem“.

Sem bezpochyby patří prožitky úspěchu, uznání ostatními, obsah práce jako takový, převzetí zodpovědnosti, možnost seberozvoje. Naopak faktorem, který neprospívá motivaci zaměstnance, je faktor neuspokojení: platové záležitosti, firemní politika a vedení, mezilidské vztahy ve firmě či organizaci, pracovní podmínky, jistota pracovního místa a další. (srov. Deiblová, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 28)

#### 2.1.7.1 Teorie lidských typů

Typologie člověka vzhledem k jeho motivaci určuje čtyři základní typy zaměstnance: ekonomický člověk, sociální člověk, člověk usilující o seberozvoj a komplexní člověk. Nelze říci, že to platí vždy a za všech okolností. Jsou různé momenty v lidském životě, kdy se mohou jednotlivé typy v konkrétním člověku překrývat či se mohou i měnit, na základě momentální např. rodinné situace.

Ekonomický člověk, jak už z názvu vyplývá, je orientován zejména finančně. Sociální člověk je motivován zejména mezilidskými vztahy na pracovišti. Člověk usilující o seberozvoj upřednostňuje sebeřízení, jeho hlavní touha je uznání. Manažer by k němu měl přistupovat jako ten, jenž ho podporuje, nikoli kontroluje či dokonce kárá. Komplexní člověk je proměnlivý typ, jeho potřeby se neustále mění. (srov. Deiblová, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 30-31)

Typologie člověka zná i tzv. barevné typy, dělí se nejčastěji na tři druhy (je i varianta čtyř druhů barev – kde je rozšířena navíc o barvu žlutou).

#### **Barevné typy lidí:**

V posledních 15 letech se můžeme v našich podmínkách setkat s netradiční **biologizující typologií**, která pronikla do oblasti obchodu a marketingu. Vychází ze studií o mozku a jeho částech ve vazbě na ovlivňování našeho chování, našich reakcí. Nové poznatky o mozku, a až v poslední době pomalu poznávané biologické zákonitosti jeho fungování, nám pomáhají vysvětlit např. emocionální inteligenci.

Zjištění, že pro člověka jsou stejnou měrou směrodatné funkce všech 3 částí našeho mozku – velkého mozku, mezimozku i mozkového kmene – znamená, že naše psychika je výsledkem 3 různých mentalit.

## **Zelení lidé**

Prátelští – nazvěme je „zelení“ lidé jsou charakterizováni svou společenskostí, kontaktibilitou a vyzařováním sympatií. Dominantní je u nich kmenový mozek „pračlověka“ využívající zkušenosti, jak společně s druhými přežít (kooperovat, domluvit se, aplikovat minulou zkušenost). Proto rádi komunikují a „povídají“ si, sdělují životní příběhy a přitom „vznikne obchod“.

## **Červení lidé**

Pocitově orientovaní – „červení“ lidé jsou výkonově orientovaní, podstupují rizika, strhávají ostatní k činnosti či následování. Dominantní jsou pro ně emoce vycházející z mezimozku a těmi je vedeno jejich chování a velmi ovlivňováno i jejich jednání, tzn., že racionalita následuje až po rozhodnutí založeném na citech, emocích. Takové lidi nalezneme nejspíše v marketingu, v přímém prodeji, v oblasti telefonického prodeje např. u telekomunikačních operátorů, u agentů pojišťoven.

## **Modří lidé**

Analytičtí – „modří“ lidé jsou vedeni racionalitou svého velkého mozku, potřebou odstupu od věci i od druhého člověka, důrazem na fakta, kvalitu a intelektuální zpracování reality. Věcnost a racionálnost rozhodování je u nich na prvním místě a emocím dávají naopak velmi malý prostor. Proto preferují prodejce, kteří tzv. „netlačí na pilu“ a dávají čas a prostor na racionální rozmyšlení. Je to velmi časté v případech, se kterými se setkávají obchodně techničtí konzultanti v oblasti IT, prodeje strojů a technologií apod.

Dále uvedené běžné životní charakteristiky umožňují jak manažerům týmů, tak i např. prodejcům lépe poznat sebe sama a také kategorizovat své klienty.

Protože v prodejní činnosti se střídají EMOCE – ROZUM – EMOCE, pak je potřeba u prodejce, aby uměl přepínat mezi činnostmi částí našeho mozku a u zákazníka umět číst převládající tendence v přístupu k nabídce, produktu i prodeji.

### **Přístup typu prodejce k obchodnímu jednání:**

| <b>zelený prodejce:</b>                                                                                                                                                                                                             | <b>červený prodejce:</b>                                                                                                                                                                             | <b>modrý prodejce:</b>                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Výrazně preferuje osobní vztah v obchodním jednání.<br>Umí využít dokonalé znalosti klienta ke vhodně pojaté nabídce a k uzavření obchodu. Komunikuje, vypráví své „příběhy“. Stará se o klienta individuálně jako o svého člověka. | Velmi aktivní a energický v jednání s klientem. Hraje na city a prestižní charakter individuální nabídky. Výkonově orientovaný – dotahuje jednání k podpisu smlouvy i s pomocí nátlaku a manipulace. | Velmi logicky argumentuje, přesvědčuje klienty fakty, číslly, konkurenčními „technickými“ výhodami. Dává klientovi hodně času na samostatné rozmyšlení – „netlačí na pilu“. Potřebuje hodně marketingových materiálů k podpoře prodeje. |

#### **2.1.7.2 Potřeby, motivy a zájmy na pracovišti**

Všechny tyto tři aspekty výkonu zaměstnance lze nalézt jak odděleně, tak se navzájem propojují. Potřeby jsou jak rázu fyziologického (viz Maslowova pyramida potřeb), tak se také jedná o tzv. „vitální potřeby“ – tedy osvětlení, teplota, pachy, hluk, vhodných nástrojů apod. Jsou to ale také prožitky a emoce, co dotváří komplexnost potřeb jednotlivých zaměstnanců podniku či firmy: odměňování, volný čas. (srov. Deiblová, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 39-41)

Jak jsem uvedla výše, potřeby a motivace mohou a často také bývají propojené. Motivace a potřeba výkonu je jedno z prvních propojení. Dnešní doba je všeobecně velmi směřovaná na výkon, a to v jakékoli podobě. V pracovní sféře je velmi znát, je-li zaměstnanec výkonově motivován. K tomu je ovšem také zapotřebí, aby si dotyčný zaměstnanec věřil a zároveň měl reálnou představu o svých schopnostech, dovednostech a kvalitách. Výkonová motivace je také závislá na očekávání úspěchu.

Motivace člověka může být také vnější nebo vnitřní. Vnitřně motivován je ten zaměstnanec, který nalézá uspokojení v plnění práce samé, shledává ji zajímavou a příjemnou. Vnější motivace je u těch zaměstnanců, kteří nalézají uspokojení v následcích své práce či svého výkonu (finanční odměna, ale i odměna jiného druhu – např. pochvala). (srov. Deiblová, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 32-33)

Dalším z možných motivů zaměstnance je růstový rozvoj, touha po seberealizaci. O rozvíjení sebe sama slyšíme dnes téměř na každém kroku. Zaměříme-li se na pracovní sféru, jde o člověka, který se snaží být nezávislým, samostatným a hledá své určení. Toto souvisí s vlastním hodnocením a vnímáním vlastních dovedností (jak již bylo výše řečeno). (srov. Deiblová, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 48-49)

Zaměstnanec, který touží po seberozvíjení jakýmkoli způsobem, který v práci nalézá smysl a realizaci svých potřeb, vizí a plánů, je svým způsobem pro firmu požehnáním. Je spontánní, akceptuje sebe i své okolí, orientuje se na problémy a jejich řešení, dovede být objektivní, vykazuje jistou autonomii vůči lidské společnosti a dokáže si jít za svým, je-li přesvědčen o správnosti svého počínání, dovede nabídnout pomocnou ruku atd. Ovšem jako vše na světě, každé plus má i své mínus, tudíž ani člověk, který je typem prací se seberealizujícího člověka není bez chyb. Jestliže jsem vyjmenovala namátkou několik velmi dobrých vlastností, je evidentní, že ani ty druhé, negativní vlastnosti, nemohu nezmínit.

Tento člověk je rád, dosáhne-li uznání práce a výkonu, který podal, je si vědom svých kvalit a je na ně pyšný. Někdy jeho chování může postrádat jisté vžité zvyklosti, konvence – dovede jednat bez zábran. Není pro něj důležité, co si o něm myslí druzí, on sám ví, jaký je – jediný, kdo ho v tomto ohledu zajímá, je jeho nadřízený, aby uspokojil své potřeby, potřebuje slyšet hodnocení právě jen a pouze z jeho úst. (srov. Deiblová, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 50-51)

Dalo by se říci, že být dobrým motivujícím manažerem takového zaměstnance nebude až tak těžké. Ale opět bych se vrátila k úvodnímu přirovnání o řízení automobilu. Tento člověk je sice velmi schopný, samostatný, zná své přednosti, dovednosti, kvality, práce jej naplňuje, (funguje zde převážně vnitřní motivace – radost z práce jako takové), jenže velet takovému člověku je víc než nesnadné. Jeho chování leckdy připomíná „neřízenou střelu“, což je díky jeho spontánnosti. Je to jakoby měl manažer spoutat valící se povodeň. Ovšem, toto by také mohla být zajímavá výzva, jak podnítit to dobré v takovémto členu týmu a spoutat to, co škodí jeho výkonům a potažmo organizaci, podniku či firmě.

Jako dobrý motivující manažer je v první řadě zapotřebí si uvědomit, že lidi nelze předělat. Nefungují zde ani sankce, které mnozí znají z dětství či ze školy – tresty, postihy atd., v případě zaměstnanců hrozba výpovědi.

Dobrý motivující manažer ví jednu zásadní věc – soustředí se na přednosti svých zaměstnanců, členů týmu, ne na jejich nedostatky. Jestliže budu podporovat silné stránky svého podřízeného, naplním jeho potřebu sebeuspokojení, bude chtít i nadále být stále lepším a výkonnějším pracovníkem. Platí to plošně, na všech rovinách, ať je to zaměstnanec, který je vnitřně motivován, touží, aby jeho výsledky byly nejlepší a byly vysoko hodnoceny vedením, nebo člověkem, který je motivován vnějšími aspekty, jako je např. finanční benefit či bonus (např. reklamní předměty). Dosáhne-li úspěchu, bude jej chtít opakovat. Tím se vyvaruje svých chyb a tím se eliminují jeho slabé stránky, až postupně mohou vymizet úplně – viz Příloha č. 1, Negativní motivace.

V první řadě je vhodné nejprve zmínit úspěchy, pochválit a teprve potom se věnovat slabým stránkám. Přechodem mezi chválou silných a řešení slabých stránek, mohou být věty typu: „Co by se dalo udělat pro to, aby tento stav (úspěch, ocenění, výsledek) byl stejný, ne-li lepší i nadále?“ nebo „Můžeme něco vylepšit, mohu ti (vám) pomoci s nějakým konkrétním případem?“ „Napadá tě (vás), jak postoupit dál?“ apod. Neměly by zde v žádném případě zaznít věty, které v podtextu zaznívají ve stylu: tohle je špatně, je třeba to změnit. Zaměstnanec by mohl získat pocit, že je v ohrožení např. ztráty místa, části mzdy apod. a mohl by se uzavřít další úspěšné komunikaci. Také by motivující manažer měl volit otevřené otázky, na které je třeba odpovídat s přemýšlením, v delších větách než jen ano-ne.

Takže – shrnu-li zde výše řečené, motivující manažer využívá silné stránky svého zaměstnance a snaží se mu pomoci eliminovat jeho slabé stránky, ne za cenu sankcí a jiné negativní motivace.

Zájem zaměstnance lze zaměřovat s motivací či s potřebami, ale není tomu tak. Zájemem můžeme myslet zaměření se pozornosti na určitý objekt, význam pocitů jen pro daného konkrétního člověka, zvědavé chování. Určitými vlastnostmi se odlišují, např. je rozdíl mezi pracovním zájmem a pracovními potřebami; dále např. hodnotovými postoji či schopnostmi. (srov. Deiblová, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 51-52)

### **2.1.8 Formy motivace**

O tom, jaké formy motivace existují, jsem se již několikrát krátce zmínila. Nyní tedy doplním ještě něco málo podrobností, posléze i shrnutí kapitoly o motivaci jako takové (ačkoli hodnocení pracovníka se s motivací bude i nadále prolínat) a přešla bych

k další části práce. V následující Tabulce 1 je přehledně znázorněno několik různých pohledů na motivaci a pojmy s ní spojené.

**Tabulka 1: Základní přehled pojetí motivace a pojmů**

| TEORIE           | AUTOR                                                      | ZÁKLADNÍ POJMY                                                              | EMPIRICKÉ TĚŽIŠTĚ                                                                                                | ZÁKLADNÍ PRINCIP CHOVÁNÍ                        | PŘÍNCIP HOMEOSTÁZY | FENOMENOLOGICKÝ PŘÍSTUP |
|------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|
| Psychoanalytická | S. Freud (1900-1920)                                       | Id, ego, superego, pud, princip slasti, princip reality                     | Neurózy, sny, obrana, chybné úkony, nevědomí                                                                     | Redukce instinktivního nutkání (volná energie)  | Ano                | Ne                      |
| Behavioristická  | Pavlov, Skinner, Hull, Spence, Dollard, Miller (1930-1950) | Drive, habit, incentiva, redukce popudu (drivu), anticipační cílová odpověď | Deprivační vlivy na intenzitu chování a rezistenci k vyhasmání, podmiňování bolestivých reakcí, sekundární drivy | Redukce interní stimulace („drive stimuli“)     | Ano                | Ne                      |
| Sociálního učení | J. B. Rotter (1955-1975)                                   | Expektance, generalizovaná expektance, „loкус kontroly“                     | Změna expektancí a jejich generalizace, hledání a využití informací                                              | Uspokojení potřeb                               | Ne                 | Ne                      |
| Výkon            | Atkinson, McClelland (1950-1970)                           | Motiv, expektance, incentiva, emoční anticipace, tendence                   | Persistence ve výkonových úkolech, preference rizika, úroveň aspirace                                            | Indukce pozitivních a redukce negativních emocí | Ne                 | Ne                      |
| Topologická      | K. Lewin (1920-1940)                                       | Tenze, valence, životní prostor, psychologická distance                     | Návrat k nedokončeným úkolům, substituce, úroveň aspirace, konflikt                                              | Ustavení ekvilibria mezi regiony pole           | Ano                | Ano                     |
| Atribuce         | Heider, Kelley, Werner (1960)                              | Atribuce kauzality, schémata, dimenze expektance, afekt                     | Kauzální inference, změny expektance, interpersonální reakce                                                     | Získání informace                               | Ne                 | Ano                     |
| Humanistická     | Maslow, Rogers (1950-1970)                                 | Pozitivní sebepojetí, sebeaktualizace, hodnoty                              | Diskrepance ego-ideál, otevřenost zkušenosti, seberelizující se osobnost                                         | Sebeaktualizace, evalvace                       | Ne                 | Ano                     |

(Zdroj: <http://pfyziol.fup.upol.cz/castwiki/wp-content/uploads/2011/10/Tab11.jpg>)

Pracovní motivace se dá rozdělit na tři druhy: vědomou a nevědomou, primární a sekundární a do třetice na vnitřní a vnější. Vědomá a nevědomá motivace pochází z myšlenkové „dílny“ psychologa Sigmunda Freuda. I zde uplatnil svoji teorii o vlivu pudů na člověka. To, co způsobuje motivaci je „ONO“ princip slasti a pochází z nevědomí. Až poté přichází na řadu JÁ a NAD-JÁ.

Primární a sekundární motivace by se též dala nazvat vrozenou a získanou. Zastávali ji přívrženci psychologické teorie zvané behaviorismus. Tuto teorii lze velmi zjednodušeně vysvětlit pomocí několika slov či vět: vše se dá naučit nebo odnaučit; každá akce vyvolá následnou reakci. Ovšem, toto tvrzení je komplikované sociálním prostředím. „Jiný kraj – jiný mrav“, každá země má své zvyklosti a svá pravidla, které společnost přijímá ohledně pracovního výkonu (např. jsou země, kde je běžné, že zaměstnanec pracuje volným tempem). Vrátime-li se ale do našich zeměpisných šířek,

je u nás spíše ceněna aktivita a snaha. (srov. Deiblová, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 55)

Vnitřní motivace je ta, která vychází z člověka samého. On sám nalézá uspokojení ze svých úspěchů a raduje se z práce samé. Vnější motivace je ta, kterou zaměstnanec potřebuje z vnějšku – finance či jakýkoli jiný benefit (např. pochvala).

## **2.2 Pět podmínek úspěchu – jak být dobrým manažerem**

Chce-li být člověk dobře motivujícím manažerem, měl by zvládnout pět podmínek úspěchu:

### Sebekontrola

*„Motivující manažeři velmi dobře rozumějí sami sobě. Jsou si vědomi svých potřeb, svých silných i slabých stránek a také svých emocí. Jsou poctiví k sobě i k podřízeným“.*<sup>6</sup>

Je zapotřebí být vládcem svých myšlenek. Nedovolit emocím, aby narušili váš plán, myšlenku, cíl. V knize „Jak být motivujícím manažerem“ autor uvádí konkrétní příklad: jeden z jeho zaměstnanců systematicky chodil pozdě na porady. V momentě, kdy vedoucí pracovník v této chvíli podlehně stresu (vyrušení ostatních členů týmu, přerušení vlastní myšlenky apod.), řekl mu něco, čeho později litoval. Zjistil tedy, že tudy cesta nevede.

A to jak cesta k tomu, aby odnaučil pracovníka pozdním příchoďům, tak k užitečnému vedení porady. Když nad situací přemýšlel, došel k závěru, že si vše pečlivě promyslel a teprve poté zaměstnanci sdělil, jak budou situaci řešit. Pokud ovšem člověka ovládne stres, není to dobré ani pro vedoucího pracovníka, ani pro tým podřízených – viz Příloha č. 2, Kompetence manažera.

*„Úspěšný manažer nereaguje, ale myslí“.*<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 33

<sup>7</sup>FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 32

Motivující manažer musí sám o sobě přemýšlet, a to velmi pečlivě. Je třeba znát své silné i slabé stránky. Je zapotřebí správná sebejistota, aby nedošlo k přecenění nebo naopak nedocenění vlastních sil.

### Víra

*„Úspěšní lidé jdou za tím, čemu věří. Stanovují si cíle, motivují sami sebe a těch cílů dosahují. Mají vizi“.*<sup>8</sup>

### Energie

Dobry manažer potrebuje spoustu energie, a to jak té duševní, tak fyzické. Vést lidi za určitým cílem je nesmírně vyčerpávající pro obě tyto složky. Proto je třeba umět energii vydat správným způsobem, šetřit s ní a umět jí načerpat (aby nedošlo k syndromu vyhoření).

Vydat energii správným způsobem není vcelku až tak náročná duševní disciplína. Jde jen o to, nereagovat ukvapeně, aby člověk nevyplýval energii bez užitku. Šetřit s energií je tomu velmi blízké - nebudu energii vydávat tam, kde vím, že se nedostaví žádaný efekt. Také např. nepůjdu ráno sportovat, když vím, že mám dopoledne důležitou pracovní poradou. Sport si mohu nechat jako relax po této poradě. Zároveň je to i vhodná duševní hygiena a střídání zátěže (za psychickou zátěž na poradě vyměním fyzickou ve sportu). Jde tedy převážně o správné plánování dne a povinností. I stanovování povinností je třeba plánovat s rozvahou (viz výše v odstavci o duševních vnitřních hodinách), s ohledem na dobu nejvyššího výkonu – tam klást nejnáročnější úkoly dne a útlumové okamžiky, kdy se mohou věnovat méně náročné práci.

Každý čerpá rád energii jinak. Nicméně, ať už manažer relaxuje procházkou v lese nebo jízdou ve formuli, je třeba zachovat rytmus práce a odpočinku. Samozřejmě, život nelze linkovat do detailu, zejména pracuje-li člověk ve firmě či společnosti, kde je zapotřebí časové flexibility (např. makléř na burze). Pak je jisté, že neodejde uprostřed transakce či obchodování, ale bude čerpat z „rezervních“ fondů své energie. Potom je ale obzvláště důležité (a z hlediska psychohygieny správné) dodržet adekvátní část odpočinku, aby se hladina energie opět ustálila.

---

<sup>8</sup> FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 32

## Dobré vztahy

*„Motivující manažeři umějí dobře navazovat vztahy a komunikovat se svým týmem i dalšími lidmi, s nimiž přicházejí do styku. Komunikovat samozřejmě neznamená jen mluvit ke svému týmu, ale také umět mu naslouchat a pochopit, jak jeho členové vidí situaci. Znamená to také dokázat vnímat jejich pocity.“<sup>9</sup>*

*Motivující manažer přemýšlí o lidech ze svého týmu, je vnímavý k jejich pohledu na věci a ví, že mohou myslet jinak než on. Motivující manažer rozumí každému členovi týmu a nepřistupuje ke každému stejným způsobem“.<sup>10</sup>*

Každý pracovník či člen týmu je jiný, má jiné sny, vize, potřeby, zkušenosti, dovednosti. Proto je obzvláště důležité, aby manažer měl velkou dávku empatie, asertivity, umění komunikace – aby dokázal přijmout stanoviska jednotlivých členů týmu, ačkoli nejsou souhlasná s tím jeho (stanoviskem) a následně, aby dokázal ke každému přistupovat tak, jak daný zaměstnanec potřebuje, aby dosáhl co nejefektivnějšího pracovního výkonu - viz Příloha č. 3, Řízení změny.

## Odvaha

Občas je zapotřebí podívat se na věci z jiného úhlu nebo k nim přistoupit jinak. K tomu je ovšem zapotřebí velká dávka odvahy. Autor knihy „Jak být motivujícím manažerem“ zde uvádí konkrétní příklad, kdy jedna z jeho podřízených chtěla uspořádat malou oslavu úspěchu. Navrhla, že připraví drobné občerstvení a víno. Autor knihy je zastáncem názoru, že alkohol na pracoviště nepatří. Nicméně setkání bylo v pátek, po pracovní době a velmi se vydařilo ke všeobecné spokojenosti. Nakonec byl rád, že se odvážil svůj zažitý postoj změnit. Je to jen ilustrativní příklad.

Stejně jako je zapotřebí velkého odhodlání a ještě větší dávky odvahy k tomu, chci-li změnit něco v soukromém životě, o to větší úsilí je potřeba, chci-li změnit nebo inovovat něco konkrétního ve svém pracovním týmu. Také je zapotřebí velké odvahy k řešení potíží či komplikací vzniklých mezi zaměstnanci. (FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, 2009)

Být dobrým (a zejména pak motivujícím manažerem) je velmi zodpovědná a náročná práce, a to z mnoha důvodů: je potřeba znát velmi dobře sám sebe,

---

<sup>9</sup>FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 38

<sup>10</sup>FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 39

nepodceňovat, ale ani nepřeceňovat své síly. Pečlivě vybírat své podřízené. Jestliže mám již zaměstnance vybrané, je důležitá vhodná motivace. Ta musí být jiná pro každého konkrétního zaměstnance.

Je důležité zvládnout mnoho manažerských dovedností - být dobrým znalcem lidského charakteru, vědět, kdy mohu poslechnout svou intuici, znát potřeby, přání a vize svých členů týmu, být jim oporou a vzorem, umět naslouchat, komunikovat a mnoho dalšího, výše uvedeného – viz Příloha č. 5, Klíčové kompetence.

Jestliže motivuji zaměstnance, vytyčím si s ním jasný plán jeho dalšího výkonu či pracovního postupu, pak je důležitá také pravidelná kontrola, většinou prováděná formou hodnotícího pohovoru.

V neposlední řadě je zapotřebí, chce-li být člověk dobrým manažerem, umět relaxovat a doplňovat zdroje energie, aby pak mohly být opět předány jednotlivým pracovníkům. Cesta k tomuto všemu je pomocí pečlivého studia, zejména psychologie, ale též je důležitá praxe a také víra v sebe sama a své vize.

## **2.3 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení výkonu zaměstnanců, v takové podobě, v jaké ho známe dnes, nemá dlouhou historii. Lidé mají přirozenou potřebu hodnotit vše kolem sebe. Pokud ovšem nejsou jasně stanovená pravidla, může to vést ke komplikacím na pracovišti. Zaměstnanci mohou nejen sebe, ale i druhé, hodnotit pod vlivem konkrétní emoce či nekompletních informací.

Prvotním impulsem bylo hodnocení použit jako nástroj odměny - čím vyšší výkon, tím vyšší odměna a naopak. V praxi bylo prokázáno, že toto propojení většinou nefunguje, ač byly i případy, kdy toto fungovalo. Mzda je sice důležitá, ale není nejdůležitějším motivačním prvkem pro zaměstnance. (srov. Wagnerová, I., Hodnocení a řízení výkonnosti, s. 9)

*„Adamsova teorie (Adams, 1965) zdůrazňuje fakt, že vnímaná sociální spravedlnost vychází z toho, že se pracovník srovnává s okolím, s tzv. referenční skupinou. Posuzuje svou námahu či pracovní úsilí a dosažené výsledky v podobě uznání,*

*prémii apod. s úsilím a výsledky jiných. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti“.<sup>11</sup>*

Jestliže chce manažer dosahovat efektivních výsledků svých podřízených, je zapotřebí kromě zvládnání manažerských dovedností, také pravidelně přistupovat k hodnocení pracovníků – viz Příloha č. 4, Hodnocení zaměstnance. Tím nemám na mysli hodnocení pracovníka jako osobnosti, ani jeho chování. Jde o hodnocení jeho výsledků práce, jak svým chováním a jednáním dosahuje pracovního výkonu. (srov. Hroník, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 13)

*„Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté“.<sup>12</sup>*

### **2.3.1 Hodnotící pohovor - příprava**

Nejprve než manažer přistoupí k hodnotícímu pohovoru, je vhodné, aby zajistil důslednou přípravu, a to v několika rovinách - sběr informací a vytvoření vhodného prostředí. Pak teprve je možné přistoupit k samotnému hodnotícímu pohovoru, aby bylo dosaženo co nejefektivnějších výsledků.

*„Důležitým aspektem přípravy na hodnotící pohovor je proto shromáždit informace z různých zdrojů. Můžete pak porovnávat osobní poznatky o výsledcích zaměstnanců, oblasti vyžadující zlepšení a úspěšnost v plnění dříve stanovených cílů s údaji ostatních pracovníků, s nimiž váš zaměstnanec spolupracuje nebo komunikuje. Můžete navíc zaměstnance požádat, aby provedl sebehodnocení“.<sup>13</sup>*

Jestliže má manažer za sebou úspěšně tento první krok, sběr informací, může přistoupit k dalšímu bodu, tím je příprava na samotný hodnotící pohovor. Je velmi důležité, aby prostředí, ve kterém se hodnotící pohovor bude odehrávat, splňovalo několik následujících kritérií - je zapotřebí jistého soukromí, omezit rušivé vlivy, zajistit přátelskou atmosféru a dostatek času.

Všechna výše uvedená fakta mají svá opodstatnění. Staly se případy, kdy manažer prováděl hodnotící pohovor např. u oběda či ve výtahu. (srov. Arthur, D., 70

---

<sup>11</sup>WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 15

<sup>12</sup>HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 13

<sup>13</sup>ARTHUR, D., 70 tipů pro hodnocení pracovníků, s. 48

*tipů pro hodnocení pracovníků*, s. 84) Myslím si, že to není ani důstojné (a to ani jedné ze zúčastněných stran), nehledě na to, že je-li kolem spousta rušivých vlivů, není prostor koncentrovat se k potřebnému výsledku.

Tím se dostávám k dalšímu bodu, tím jsou rušivé vlivy. Je více než vhodné, když se manažer s ostatními zaměstnanci ve firmě domluví, že po tuto dobu nebude pro nikoho jiného přítomen, aby nikdo nenarušoval plynulost hodnotícího pohovoru.

Přátelská atmosféra uvolňuje potencionální napětí. I přes sebelepší vztahy v kolektivu hodnotící pohovor u řady zaměstnanců vyvolává jistou tíži a nejistotu - bude se mnou můj nadřazený spokojený? Dosáhl jsem vytčených cílů? Atd.

V neposlední řadě je důležité mít dostatek času. Nelze vést hodnotící pohovor takřkajíc „v poklusu“. Ke zhodnocení výsledků a stanovení nových cílů je vhodný klid a dostatečný časový prostor.

*„Bez ohledu na to, jak dobře znáte své zaměstnance, určitě nezapomeňte na začátku pohovoru věnovat čas tomu, aby se cítili v klidu a uvolněně“.*<sup>14</sup>

### **2.3.2 Průběh hodnotícího pohovoru**

Hodnotící pohovor by měl mít jasnou strukturu:

Nejprve je třeba připomenout přehled (stačí krátce, zhruba ve dvou až třech větách) od posledního hodnotícího pohovoru (či od nástupu do zaměstnání), jen v hrubých rysech, nic nezmiňovat konkrétně.

Dalším bodem je probrat silné stránky hodnoceného pracovníka. Zde je prostor pro konkrétní příklady. *„Pokuste se také vystihnout různorodé silné stránky, zvláště pak ty, které odrážejí růst a rozvoj od nástupu do zaměstnání nebo od poslední kontroly“.*<sup>15</sup>

Třetím krokem v hodnotícím pohovoru by mělo být určení oblastí, kde je potřeba dosáhnout zlepšení pracovního výkonu. Je třeba dbát na správnou formulaci jednotlivých výroků, aby nebyla narušena poklidná atmosféra pohovoru. (srov. Arthur, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, s. 78)

Dalším krokem v pořadí je splnění dříve dohodnutých cílů, respektive zhodnocení, zdali se zaměstnanci zadané úkoly podařilo splnit. Tato zpětná vazba je

---

<sup>14</sup> ARTHUR, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, s. 89

<sup>15</sup> ARTHUR, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, s. 78

velmi důležitým bodem hodnotícího pohovoru. Je třeba uvést každý jednotlivý cíl a přesně popsat, co zaměstnanec udělal nebo neudělal pro jeho splnění. (srov. Arthur, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, s. 78)

V neposlední řadě je důležitým bodem či krokem při hodnotícím pohovoru vytyčit nové pracovní cíle. *„Cíle by měly být jasné, měřitelné, časově vymezené a zaměřené na výsledky. Vytvořte si časový harmonogram s pravidelnými poradami pro kontrolu postupu a určení případných problémů, na které zaměstnanec při plnění těchto cílů narazí. Nové cíle také mohou zahrnovat přenesení cílů z posledního pohovoru. Znovu je podle potřeby proberte a zajistěte, aby byly ze zaměstnancova hlediska dosažitelné a užitečné“.*<sup>16</sup>

Předposledním bodem hodnotícího pohovoru může být diskuse o cílech ohledně kariérního rozvoje. Posledním krokem hodnotícího pohovoru je zpětná vazba zaměstnance, kterou stvrdí svým podpisem.

### **2.3.3 Body a faktory v hodnotícím formuláři**

V následujícím výčtu jsou uvedeny některé typické faktory pro hodnotící formuláře:

- Dodržování předpisů a postupů
- Docházka
- Kreativita
- Samostatnost
- Mezilidské vztahy
- Iniciativa
- Znalost své práce
- Úsudek
- Produktivita
- Kvalita práce
- Spolehlivost

(srov. Arthur, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, s. 70, Grada 2010)

---

<sup>16</sup> ARTHUR, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, s. 79

*„Faktory objevující se ve formulářích hodnocení výkonu jsou obvykle svou podstatou obecné. Jako takové by měly být definovány jasně a stručně, aby je každý interpretoval stejně“.<sup>17</sup>*

---

<sup>17</sup> ARTHUR, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, s. 70

### 3. METODIKA

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu systému hodnocení pracovníků a vymezit jeho vztah k jejich motivaci. Na základě zjištěných dat – pokud to bude potřeba - pak navrhnout plán na zlepšení v systému hodnocení ve vybraném podniku.

Na začátku bakalářské práce byla promyšlena struktura práce, připravena osnova a jednotlivé kapitoly; také byla snaha podchytit nejdůležitější pracovní témata. Poté byly tyto jednotlivé body postupně naplňovány. Nejprve byl proveden sběr materiálu, v tomto případě doporučené literatury. Následně byly knihy prostudovány, byly připraveny jednotlivé výpisky a poznámky, které měly být zachyceny v teoretické části mé bakalářské práce. Také byly pečlivě vypsány jednotlivé citace, které byly zamýšleny použít a následně také byly použity.

V praktické části jsem představila vybraný podnik, který je předmětem této práce. Charakterizovala jsem jeho zaměření, čím se zabývá, jeho stručný historický vývoj, počet zaměstnanců, nabízené produkty, významná ocenění, která získal, ale i o tom, jak podnik nezapomíná přispívat na dobročinné účely.

Dále jsem v praktické části této práce vypracovala analýzu současného systému hodnocení a zaznamenala způsob, jak jsou zaměstnanci a spolupracovníci Raiffeisen stavební spořitelny motivováni ke své práci. Při vypracování této části jsem vycházela z údajů, které mi poskytla regionální ředitelka společnosti a z dotazníkového šetření.

Pro následné navržení zlepšení v systému hodnocení byly zásadní odpovědi respondentů z dotazníkového šetření, jehož cílem bylo získat informace o současném stupni motivace, hodnocení a spokojenosti pracovníků, s tím spojené. Tento dotazník obsahuje 8 nejzásadnějších otázek, které se vztahují k hodnocení pracovníků a jejich motivaci k práci. Otázky většinou obsahují možnosti výběru odpovědí a u jedné otázky i možnost pro vlastní vyjádření. Dotazníkový průzkum byl proveden v dubnu roku 2014. Dotazník je k vidění na konci této práce – viz Příloha č. 10.

Cílovou skupinou pro dotazník se stali vybraní obchodní zástupci a manažeři z regionu Jihozápadní Čechy a Vysočina. Všichni dostali stejné otázky a z 26 rozdaných dotazníků se zpět vrátili vyplněné všechny bez nutnosti nějaký vyřazovat z důvodu neúplnosti.

Dále jsem si u každé otázky pomocí trojčlenky vypočítala procentní podíl každé z uvedených odpovědí, výsledek okomentovala a zanesla do přehledného grafu.

Celá bakalářská práce je zpracována pomocí výpočetní techniky v programech Microsoft Word a Microsoft Excel, ve kterých jsem vypracovala zejména grafy použité v praktické části.

V závěrečné části bakalářské práce jsem zhodnotila situaci ve vybraném podniku a navrhla nápady na zlepšení v systému hodnocení pracovníků a jejich následné motivace k lepším výsledkům. Vycházela jsem z údajů vyhodnoceného dotazníku, kde jsem získala podstatné informace od pracovníků.

## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Charakteristika podniku

#### Raiffeisen stavební spořitelna, a. s.

*„Raiffeisen stavební spořitelna zahájila svou činnost jako AR stavební spořitelna v roce 1993 a stala se tak vůbec první stavební spořitelnou v České republice. Raiffeisen stavební spořitelna je tradiční, avšak moderní bankou a v duchu symbolu zkřížených koňských hlav, které má ve znaku, přináší klientům a jejich rodinám jistotu a ochranu v nestálém finančním světě.“<sup>18</sup>*

Zajišťují pro klienty stavební spoření, úvěry na bydlení a v současné době i komplexní finanční poradenství založené na vyvážené rozmanité škále finančních produktů. V roce 1998 se stala součástí silné finanční skupiny Raiffeisen, která působí v 37 zemích světa. Mezníkem v historii společnosti se stal rok 2008, kdy byla sloučena s HYPO stavební spořitelnou a stala se jejím univerzálním právním nástupcem. (srov. <http://www.rsts.cz/raiffeisen-stavebni-sporitelna/>)

Jistým měřítkem kvality služeb bývají také různá ocenění. Raiffeisen stavební spořitelna se může pochlubit, že je držitelkou hned celé řady těch významných.

V letošním již devátém ročníku soutěže „Zlatá koruna“ se produkt od Raiffeisen stavební spořitelny nazvaný „Nízká hyposplátka“ umístil na třetí pozici v kategorii stavebního spoření. Pomyslnou bronzovou medaili získala i v Ceně veřejnosti, kde byla jedinou stavební spořitelnou, která se umístila v první desítce.

Raiffeisen stavební spořitelna se v anketě „Zlatý měšec“ v roce 2011 umístila v silné konkurenci bank a družstevních záložen na čtvrtém místě se známkou 1,83.

Raiffeisen stavební spořitelna se také umístila v soutěži o nejlepší finanční produkt „Zlatá koruna“. Se svými úvěry „Nízká hyposplátka“ a „Helios“ v roce 2009 a také v roce 2010 slavila dvojnásobné úspěchy.

V roce 2005 získala Raiffeisen stavební spořitelna ocenění „Stavební spořitelna roku“.

---

<sup>18</sup><http://www.rsts.cz/raiffeisen-stavebni-sporitelna/>

V roce 2004 získal úvěr SPEKTRUM (původně zvaný Variant) od Raiffeisen stavební spořitelny ocenění Bronzová koruna v kategorii Stavební spoření. Ocenění v prestižní soutěži Zlatá koruna bylo uděleno na základě hodnocení nezávislé odborné poroty Finanční akademie složené z finančních odborníků, ekonomů a publicistů. (srov. <http://www.rsts.cz/oceneni/>)

Je určitě chvályhodné, když firma či banka věnuje peníze na dobročinné účely. Raiffeisen stavební spořitelna myslí i na ty, kterým je třeba pomoci. Mezi mnoha projekty, kterými se zabývá či je podporuje, mne nejvíce zaujaly tyto:

Nadační fond Porozumění (vznikl za účelem shromažďování finančních prostředků k zajištění hmotné i nehmotné pomoci, ochraně lidských práv a sociálních hodnot, ochraně životního prostředí a kulturních památek).

Obecně prospěšná společnost Rozmarýna (jejím posláním je podpora dětí z dětských domovů a mladých lidí, kteří z dětského domova odcházejí).

Nadace Jedličkova ústavu v Praze - konkrétně projekt Doprava handicapovaných.

Denní stacionář Akord je nestátní neziskové zařízení, které je organizační jednotkou Občanského sdružení Akord. Je k dispozici dětem a mládeži ve věku od 3 do 26 let, kteří mají mentální postižení a kombinované vady.

## **4.2 Raiffeisen stavební spořitelna, a. s.**

### **a struktura spolupracovníků**

Raiffeisen stavební spořitelna má dvě základní skupiny spolupracovníků. První skupinou jsou zaměstnanci spolupracující s Raiffeisen stavební spořitelnou na základě zaměstnaneckých smluv. Druhou skupinu tvoří obchodní síť - osoby samostatně výdělečně činné spolupracující na základě živnostenského listu. Obchodní síť je hlavním distribučním kanálem firmy. S Raiffeisen stavební spořitelnou spolupracují ještě další distribuční kanály – externí firmy.

Zaměstnanci (stav k 31. 12. 2013 byl 262 zaměstnanců) zabezpečují na centrále společnosti především chod a zázemí obchodní sítě. Osoby samostatně výdělečně činné (stav k 31. 12. 2013 byl 342 OSVČ na hlavní činnost s min. stanoveným provizním příjmem) a spolupracující firmy (stav se v průběhu roku mění – řádově desítky

spolupracujících firem) provádějí především akviziční a servisní činnost klientů. Každá skupina má samostatný způsob odměňování a motivace.

Následující pasáž o rozsahu 4 strany (str. 32 – 35) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]

[illegible]



### **Finanční a nefinanční benefity pro zaměstnance**

Pro zaměstnance Raiffeisen stavební spořitelny jsou připraveny i různé druhy benefitů. Hlavním finančním benefitem je tzn. Kavárna zaměstnaneckých výhod. Kavárna zaměstnaneckých výhod je příspěvek všem zaměstnancům Raiffeisen stavební spořitelny na zájmové činnosti, jako je sport, kultura, kurzy na rozvoj osobnosti, nadstandardní zdravotní péče, penzijní a životní pojištění. Každému zaměstnanci je v daném kalendářním roce vyhrazen finanční limit pro tyto účely a každý zaměstnanec je může libovolně čerpat. Dalším finančním benefitem je například peněžitá odměna při významných životních výročích.

Mezi nefinanční benefity pro zaměstnance patří například anketa o nejlepšího zaměstnance roku, kdy zvolení zaměstnanci jsou odměněni věcnými dary či zájezdem. Pravidla pro tuto anketu jsou pravidelně vyhlašována a následně vyhodnocována ředitelem odboru řízení lidských zdrojů. Dalšími nefinančními benefity jsou například

---

<sup>21</sup> Příkaz č.33/2008, s. 10

pravidelná setkání se členy představenstva pro vybrané zaměstnance, zasílání gratulací k významným životním výročí nebo v neposlední řadě možnost prezentace ve firemním časopise. V rámci nefinančních benefitů svým zaměstnancům Raiffeisen stavební spořitelna nabízí například také zajištění zdravotní péče ve vybraných zdravotnických zařízeních či možnost využití relaxačních aktivit přímo na centrále společnosti v rámci cílených akcí. Za zmínku určitě také stojí benefit pro zaměstnance v podobě možnosti čerpat překlenovací či stavební úvěr z aktuální nabídky Raiffeisen stavební spořitelny za zvýhodněných podmínek nebo uzavření smlouvy o stavebním spoření bez poplatku.

#### **4.2.2 Spolupracovníci Raiffeisen stavební spořitelny – OSVČ a jejich způsob odměňování a motivace**

Obchodní síť Raiffeisen stavební spořitelny, tzv. „vlastní odbyt“ se skládá ze spolupracovníků na obchodních a manažerských pozicích. Obchodníci a manažeři této distribuční sítě jsou odměňováni a motivováni dle Metodických pokynů vydaných pro potřeby Raiffeisen stavební spořitelny – „Provizní řád“ a „Provizní benefiční systém“. Dále jsou pak v rámci distribuční sítě "vlastní odbyt" v průběhu roku v závislosti na akčních nabídkách pro klienty vypisovány pro motivaci užších skupin obchodníků (příp. manažerů) jednorázové termínované tzv. „Motivační akce“.

V Raiffeisen stavební spořitelně jsem se zavázala k tomu, že konkrétní výše provizí uvedených pro jednotlivé obchodní pozice v „Provizním řádu“ není možné v BP uvádět. Budu tedy uvádět citace přímo z těchto dvou ustanovení, ovšem bez konkrétních procentuálních či finančních částek. Obecně však platí, že čím kvalitnější obchod pro Raiffeisen stavební spořitelnu obchodník získá, tím vyšší je provizní ohodnocení. Současně platí, že čím více obchodů obchodník pro Raiffeisen stavební spořitelnu získá, tím vyšší je jeho kariérní zařazení a zároveň je vyšší procento provize z daného obchodu. Jednou z důležitých podob odměňování v obchodní síti je kromě přímé provize za získání konkrétního obchodu také tzv. rozdílová provize, kterou obdrží obchodník za obchody, které zprostředkují jemu podřízení obchodníci.

Zastoupení Raiffeisen stavební spořitelny může mít vícero podob: zastupovat ji může obchodní zástupce na různých provizních stupních – manažerských (Oblastní či Regionální ředitel) či obchodních (Zprostředkovatel, Finanční specialista či Ředitel agentury) nebo spolupracující firma - externí organizace. Všechny tyto obchodní

a manažerské pozice mají pevně danou strukturu a možnost podřízených a nadřízených vztahů, a to i v návaznosti na výplatu různých typů provizí.

Distribuční kanály Raiffeisen stavební spořitelny jsou definovány takto:

- Vlastní odbytová síť (obchodní zástupci a manažeři)
- Externí organizace
- Zvláštní distribuční kanál – Česká pošta

Jedná se o další distribuční/prodejní kanály prostřednictvím kterých spořitelna plní své odbytové cíle. Jednotlivé distribuční kanály jsou řízeny manažerem distribučních kanálů (dále jen „MDK“).

Distribuční kanál „vlastní odbytová síť“ je řízen manažery na pozicích Regionální ředitel (dále jen RŘ) a Oblastní ředitel (dále jen OŘ).

V rámci specifického distribučního kanálu Česká pošta je tento kanál řízen manažerem distribučních kanálů – Česká pošta (dále jen „MDK – ČP“) a regionálními manažery prodejní sítě Česká pošta (dále jen „RM ČP“).

Externí organizace jsou smluvní partneři spořitelny, kteří mají uzavřenu se spořitelnou smlouvu opravňující vyvíjet pro spořitelnu činnost směřující k uzavírání Smluv, návrhů na změny smluv nebo úvěrových smluv. Pracovníci externí organizace nemohou mít se spořitelnou vlastní smluvní vztah, pokud není dohodnuto ve smluvním vztahu s externí organizací jinak.

Externím organizacím je ve spořitelně zřízeno výplatní konto, které slouží ke společné výplatě provizí všech jejich pracovníků.

Výkon externích organizací je přiřazován teritoriím podle přiřazení organizace teritoriu v informačním systému spořitelny k datu uzavření Smlouvy, k datu sepsání návrhu na změnu smlouvy či k datu sepsání Žádosti.“ (Metodický pokyn ODO č. 1/2013, s. 3)

### **Nárok na provizi**

Odměňování spolupracovníků na obchodních i manažerských pozicích je, jak jsem již uvedla, založeno na principu provizí. Co se týká nároku na provizi, tak ten vzniká obchodnímu zástupci nebo některému jeho nadřízenému v hierarchii odbytové sítě spořitelny přiznáním Smlouvy nebo přiznáním zvýšení cílové částky či přiznáním

úvěru, resp. splněním podmínek stanovených u příslušného typu provize (speciální provize apod.). (srov. Metodický pokyn ODO č. 1 – 2013, s. 4.)

Nárok na provizi nevznikne z těchto důvodů: V případě, že smlouva zanikla před výplatou základní provize. Nárok na provizi také nevznikne v případě, že k přiznání provize obchodního zástupce dojde po lhůtě jednoho roku od uzavření Smlouvy nebo zvýšení cílové částky. (srov. Metodický pokyn ODO č. 1/2013, s. 4)

Dalším důvodem je případ, že úhrada za uzavření smlouvy byla zčásti nebo zcela zaplacená z přeplatku úhrady jiné smlouvy stejného klienta. Za úvěr fyzické osoby nevzniká nárok na provizi v případě, kdy úvěr fyzické osoby nebyl kompletně zpracován, tzn., že byl sepsán „Protokol o chybě v úvěrovém případě předkládaném certifikovaným zpracovatelem“. (srov. Metodický pokyn ODO č. 1/2013, s. 4)

U právnické osoby nevzniká nárok na provizi za úvěr v případě, kdy úvěr právnické osoby nebyl kompletně zpracován, tzn., že byl sepsán „Protokol o chybě v úvěrovém případě předkládaném certifikovaným zpracovatelem“. Provize nebude v těchto případech vůbec vyčíslena ani účtována. (srov. Metodický pokyn ODO č. 1 / 2013, s. 4)

### **Provize obchodních zástupců**

*„Smlouva „*

*Samostatný pojem Smlouva v tomto provizním řádu znamená smlouvu o stavebním spoření a o zřízení vkladového účtu uzavřenou mezi spořitelnou a klientem - fyzickou nebo právnickou osobou. “<sup>22</sup>*

Provizní řád definuje různé typy provizí, na které vzniká nárok obchodníkům či manažerům distribučních kanálů na různých provizních pozicích. Provize jsou hlavním typem odměny za vykonanou práci všech OSVČ na různých provizních pozicích. Každý obchodník či manažer má možnost ovlivnit celkovou výši jemu vyplacených provizí svým výkonem.

### **Popis jednotlivých druhů provizí za činnosti ve vztahu k fyzickým osobám (dále jen FO) a právnickým osobám (dále jen PO)**

- Základní provize (FO a PO)

---

<sup>22</sup>Metodický pokyn ODO č. 1/2013, s. 5

- Provize za zvýšení cílové částky (FO a PO)
- Provize za překlenovací úvěr a úvěr ze stavebního spoření (FO a PO)
- Provize za komerční úvěr PO
- Provize za úvěrovou akvizici (FO a PO)
- Provize za zadání žádosti o úvěr
- Provize za realizaci obchodu prostřednictvím CIBIS-Sale (informační systém)
- Rozdílová provize
- Manažerská provize Oblastního ředitele
- Manažerská provize Regionálního ředitele
- Speciální provize

Jednotlivé druhy provizí nyní rozeberu konkrétně:

**Základní provize FO** – tato provize je poskytována obchodnímu zástupci, kterému byla Smlouva přiznána, za činnosti směřující k uzavírání Smluv mezi klientem a spořitelnou, spočívající zejména ve vyhledávání a získávání klientů a v ověřování údajů uvedených ve Smlouvě.

**Základní provize PO** – je poskytována obchodnímu zástupci, kterému byla Smlouva přiznána, a to za činnosti směřující k uzavírání Smluv mezi klientem a spořitelnou, spočívající zejména ve vyhledávání a získávání klientů a v ověřování údajů uvedených v žádosti o uzavření smlouvy o stavebním spoření.

**Provize za zvýšení cílové částky FO a PO** – tato provize je poskytována obchodnímu zástupci, kterému bylo zvýšení částky přiznáno, za prokázané poradenství vedoucí ke zvýšení cílové částky.

Základ provize za smlouvu nebo zvýšení cílové částky FO a PO je roven úhradě za uzavření Smlouvy dle platného sazebníku úhrad, resp. sjednané ve Smlouvě a slouží k určení výše konkrétní provize.

**Provize za překlenovací úvěr a úvěr ze stavebního spoření FO** – jedná se o provizi pro obchodního zástupce, kterému byl úvěr přiznán, za kompletně zpracovaný úvěr FO, což je úvěr, ke kterému nebyl vystaven „Protokol o chybě v úvěrovém případě předkládaném certifikovaným zpracovatelem“.

Základem provize za úvěry FO je smluvně sjednaná výše úvěru ve Smlouvě o překlenovacím úvěru a úvěru ze stavebního spoření.

**Provize za překlenovací úvěr PO, Provize za komerční úvěr PO** – jedná se o provize za kompletně zpracovaný úvěr. To je úvěr, ke kterému nebyl vystaven „Protokol o chybě v úvěrovém případě právnické osoby“. Příjemcem těchto provizí je obchodní zástupce, kterému byl úvěr přiznán.

Základem provize překlenovací úvěr a komerční úvěr PO je smluvně sjednaná výše úhrady za zpracování komerčního úvěru PO stanovená ve Smlouvě o úvěru.

**Provize za úvěr ze stavebního spoření PO** – tato provize je za kompletně zpracovaný úvěr, tzn. úvěr, ke kterému nebyl vystaven „Protokol o chybě v úvěrovém případě právnické osoby“. Příjemcem této provize je obchodní zástupce, kterému byl úvěr přiznán.

Základem provize za úvěr ze stavebního spoření PO je smluvně sjednaná výše úvěru ve smlouvě o úvěru ze stavebního spoření PO <sup>23</sup>

**Provize za úvěrovou akvizici FO** – tato provize je poskytována obchodnímu zástupci, který poskytl kontakt na zájemce o úvěr, za zajištění kontaktu na zájemce o úvěr. (srov. Metodický pokyn ODO č.1/2013, s. 8-9)

**Provize za úvěrovou akvizici PO** – je poskytována obchodnímu zástupci, který poskytl kontakt na zájemce o úvěr a je identifikován jako poskytovatel kontaktu na žádosti o úvěr. Provize je tedy poskytnutá za zajištění kontaktu na zájemce o úvěr. (srov. Metodický pokyn ODO č.1/2013, s. 11-12)

**Provize za zadání žádosti o úvěr** – tato provize je poskytována za zadání žádosti o úvěr do informačního systému CIBIS-Sale. Příjemcem provize je OZ, který zadal úplnou žádost o úvěr do informačního systému CIBIS-Sale, což je prokázáno uvedením jeho provizního čísla jako zadavatele žádosti o úvěr v informačním systému. Pro přiznání provize musí být uzavřena úvěrová smlouva.

**Provize za realizaci obchodu prostřednictvím CIBIS-Sale** – provize je poskytována za zadání Smlouvy, zvýšení cílové částky do informačního systému CIBIS-Sale.

---

<sup>23</sup> Metodický pokyn ODO č. 1/2013, s. 7

Příjemcem provize je OZ, který realizoval (nikoli přetypoval) uzavření Smlouvy nebo zvýšení cílové částky prostřednictvím informačního systému CIBIS-Sale, což je prokázáno uvedením jeho provizního čísla jako uzavíratele Smlouvy, resp. zvýšení cílové částky. Pro přiznání provize musí dojít k přiznání základní provize, provize za zvýšení cílové částky. Částku provize tvoří pevná částka.

**Rozdílová provize** – je poskytována za činnosti spočívající zejména ve vyhledávání nových OZ pro spořitelnu, jejich metodické řízení a zásobování materiály.

Je-li OZ přiznána Smlouva, zvýšení cílové částky nebo úvěr, pak příjemci provize jsou všichni nadřízení OZ v hierarchii odbytové sítě spořitelny, kterým je OZ v okamžiku ověření údajů ve Smlouvě, sepsání návrhu na změnu Smlouvy nebo zpracování úvěru podřízen (dále jen „přímá linie“). Příjemci provize nejsou OZ na pozicích OŘ a RŘ.

**Manažerská provize OŘ** – je poskytována za péči o klienty ve svěřeném teritoriu, za plnění odbytových cílů spořitelny ve svěřeném oblastním teritoriu a za metodické řízení OZ ve svěřeném teritoriu. Příjemcem provize je OZ, který je na pozici OŘ.

Provize je tvořena 3 složkami:

- a) pevnou částí,
- b) variabilní částí,
- c) superprovizí

Je-li OZ přiznána Smlouva FO, zvýšení cílové částky FO nebo úvěr FO pak příjemcem superprovize je OŘ řídící ve vztahu k tomuto OZ místně příslušné teritorium.

**Manažerská provize RŘ** – je poskytována za plnění odbytových cílů spořitelny ve svěřeném regionálním teritoriu a za metodické řízení OŘ a OZ ve svěřeném teritoriu. Příjemcem provize je OZ, který je na pozici RŘ.

Provize je tvořena 3 složkami:

- a) pevnou částí,
- b) superprovizí,
- c) cílovým bonusem.

Je-li OZ přiznána Smlouva FO, zvýšení cílové částky FO nebo úvěr FO pak příjemcem superprovize je RŘ řídící ve vztahu k tomuto OZ místně příslušné nadřízené teritorium.

**Speciální provize** – může být typu (a) finanční provize (peněžní plnění), (b) nefinanční provize (nepeněžní, věcné plnění).

Je poskytována za výkony v rámci motivačních nebo odbytových akcí, pro podporu zahájení činnosti nových OZ a externích organizací, pro podporu činnosti poradenských míst, pro motivaci OZ, externích organizací atp.

Příjemcem provize je OZ nebo externí organizace, jejíž OZ splňuje podmínky vzniku nároku na speciální provizi.<sup>24</sup>

Dále následují v metodickém pokynu výpočty provizí, které jsem se zavázala, že zůstanou neveřejnými.

#### **Typy smluvních vztahů a příslušné provize:**

- Smlouva o obchodním zastoupení typu „A“
- Smlouva o obchodním zastoupení typu „C“, „D“ a typu „E“
- Zprostředkovatelská smlouva
- Smlouva o obchodním zastoupení typu „OŘ“
- Smlouva o obchodním zastoupení typu „RŘ“

„Smlouva o obchodním zastoupení typu „A“

Tento smluvní vztah je uzavírán s externími organizacemi – právnickými osobami, podnikajícími na základě zápisu do obchodního rejstříku.

Tento smluvní vztah se neuzavírá s fyzickými osobami, podnikajícími na základě platného živnostenského oprávnění.

Provize je vyplácena souhrnně za všechny pracovníky externí organizace, další dělení provize je v kompetenci dané externí organizace.<sup>25</sup>

Dále následují v metodickém pokynu podrobné výpočty a tabulky provizí, které jsem se zavázala, že zůstanou neveřejnými.

---

<sup>24</sup> Metodický pokyn ODO č.1/2013, s. 9

<sup>25</sup> Metodický pokyn ODO č.1/2013, s. 12

„Smlouva o obchodním zastoupení typu „C“, „D“ a typu „E“

Smlouva o obchodním zastoupení typu „C“, „D“ a typu „E“ je uzavírána s jednotlivými fyzickými nebo právnickými osobami, podnikajícími na základě platného živnostenského oprávnění (mají přiděleno IČ) nebo v souladu s výpisem z obchodního rejstříku.

OZ typu „C“, „D“ a „E“ mohou přivádět nové spolupracovníky spořitelny, kteří jsou zařazováni v hierarchii odbytové sítě spořitelny jako podřízení tomuto OZ.

OZ získají příslušnou pozici pro aktuální čtvrtletí na základě pravidelného hodnocení produkce FO v předcházejících šesti měsících. Toto hodnocení bude prováděno čtvrtletně (31. 3., 30. 6., 30. 9., 31. 12.), příslušnou pozici získají OZ k 1. dni následujícího měsíce (tzn. 1. 4., 1. 7., 1. 10., 1. 1.). Podmínkou získání pozice je současné splnění všech uvedených limitů – objem produkce RSTS (cílové částky Smluv, rozdíly mezi navýšenými a původními cílovými částkami a výše úvěrů úvěrových smluv, přičemž se započítává výše cílové částky stanovená ve Smlouvě v okamžiku přiznání provize.

Do **vlastní produkce** FO se započítávají Smlouvy, navýšení CČ a úvěry (FO) sepsané obchodním zástupcem, u nichž došlo v hodnoceném období k přiznání provize a dále smlouvy smluvních partnerů sepsané obchodním zástupcem, u nichž došlo v hodnoceném období k pořízení do informačního systému RFP.

Do **celkové produkce** FO se započítává vlastní produkce obchodního zástupce a dále vlastní produkce podřízených obchodních zástupců.<sup>26</sup>

Dále následují v metodickém pokynu podrobné výpočty a tabulky provizí, které jsem se zavázala, že zůstanou neveřejnými. Obecně platí, čím vyšší výkon obchodníka či manažera, tím vyšší provizní sazba, resp. pozice obchodníka.

#### **Další možné druhy smluvních vztahů:**

Zprostředkovatelská smlouva – zprostředkovatelskou smlouvu mohou uzavřít jednotlivé fyzické osoby, které nemusí vlastnit živnostenské oprávnění. Musí splňovat podmínky Občanského zákoníku.

---

<sup>26</sup> Metodický pokyn ODO č.1/2013, s. 14

Smlouva o obchodním zastoupení typu „OŘ“ – tento smluvní vztah mohou uzavřít jednotlivé fyzické osoby, které podnikají na základě platného živnostenského oprávnění (mají přiděleno IČ). Jde o obchodního zástupce, který sám řídí oblastní teritorium a vyhledává tím nové obchodní zástupce pro spořitelnu.

Smlouva o obchodním zastoupení typu „RŘ“ – tento smluvní vztah mohou uzavřít jednotlivé fyzické osoby, které vlastní platné živnostenské oprávnění a na jeho základě podnikají, (mají přiděleno IČ). Jedná se o obchodního zástupce, který mj. sám řídí regionální teritorium a vyhledává nové oblastní ředitele a obchodní zástupce pro spořitelnu. (srov. Metodický pokyn ODO č.1/2013, s. 16-18)

Shrnu-li tedy výše zde uvedené, Raiffeisen stavební spořitelna nabízí svým spolupracovníkům formou provizí, velice zajímavou motivaci. Přihlédnou-li ke skutečnosti, že spolupracovníci jsou osoby samostatně výdělečně činné, mají sami v „podnikatelském duchu“ zájem využít zázemí silné společnosti a dosáhnout co nejvyššího zařazení a tím i provizního ohodnocení. Ze základní provizní pozice Finanční specialista jsou tedy motivováni dosáhnout vyšší pozice – například Ředitel agentury či Oblastní a Regionální ředitel. S tím je pak spojeno i vyšší finanční ohodnocení. Ti spolupracovníci, kteří touží či potřebují si vylepšit svou (nebo rodinnou) finanční situaci zde najdou jistě mnoho podnětů a důvodů, proč být jedním z nejlepších. Horní hranice výdělku není u těchto spolupracovníků omezena a záleží tedy jen na jejich aktivitě a vlastním zájmu na co nejvyšším výdělku.

## 4.3 Benefity u Raiffeisen stavební spořitelny

### Pravidla pro poskytování benefitů

*„Možnost čerpat benefit vzniká zařazením OZ do příslušné pozice Regionální ředitel (dále jen „RŘ“), Oblastní ředitel (dále jen „OŘ“), Ředitel agentury (dále jen „ŘA“), Finanční specialista (dále jen „FS“) a Regionální manažer ČP (dále jen „RM ČP“) dle metodického pokynu provizní řád a splněním pravidel pro čerpání příslušného benefitu.“<sup>27</sup>*

Výše uvedená definice určuje všeobecná pravidla pro udělování benefitů. Tyto benefity jsou ve finanční i nefinanční podobě.

---

<sup>27</sup> Metodický pokyn ODO č. 4/2013, s. 3

### **Finanční benefity**

Finanční typy benefitů jsou provize, které jsou OZ vypláceny prostřednictvím jeho provizního účtu. S ohledem na tuto skutečnost spadají tyto provize do základu daně z příjmu a sociálního/zdravotního pojištění.

Patří mezi ně:

- Provize za finanční poradenství klientům mimo prostor kanceláře
- Provize za on-line přístup
- Provize za finanční poradenství klientům v prostorách kanceláře
- Speciální provize

Jestliže obchodní zástupce pracuje či poskytuje poradenství mimo kancelář Raiffeisen stavební spořitelny, má s tím spojené další výdaje a náklady, např. pronájem kanceláře nebo používání osobního vozidla. Na tyto náklady mu přispívá právě Raiffeisen stavební spořitelna. Podmínkou jsou potřebné doklady (uvedené v Metodickém pokynu ODO č. 4/2013, např.: *„K žádosti přiloží obchodní zástupce kopii kupní nebo leasingové smlouvy, kopii velkého technického průkazu a fotografie vozu (evidovaného na obchodního zástupce) s trvale umístěným schváleným logem Raiffeisen stavební spořitelny“*<sup>28</sup> a podání žádosti na patřičném formuláři. Speciální provize může být např. příspěvek na revitalizaci kanceláře nebo podpora vybavení (srov. Metodický pokyn ODO č. 4/2013, s. 4-8)

Dalším možným usnadněním práce obchodního zástupce jsou nefinanční benefity.

### **Nefinanční benefity**

Nefinanční forma benefitů umožňuje zaměstnancům, nebo lépe řečeno obchodním zástupcům, mít snadnější kontakt s klienty. Jestliže klient po zadání adresy pobočky, hledá svého obchodního zástupce (nebo osobního poradce), nalezne ho se všemi kontakty na stránkách Raiffeisen stavební spořitelny. Také získat emailovou adresu pod hlavičkou firmy je podle mého názoru velmi výhodné a prospěšné.

---

<sup>28</sup> Metodický pokyn ODO č. 4/2013, s. 4

Benefitní systém pro spolupracovníky OSVČ umožňuje čerpat tyto typy nefinančních benefitů:

- Odkaz na internetu
- Firemní emailová adresa
- Správa klientského kmene
- Zřízení poradenského místa pro klienty
- Vizitky
- Adresné oslovení klientů
- Letáky a reklamní a dárkové předměty
- Prezentace na vybraných akcích
- Možnost čerpání zvýhodněného úvěru
- Možnost uzavření smlouvy o stavebním spoření zdarma
- Exkluzivní nabídky „třetích stran“
- Vzdělávání
- Firemní akce

Odkaz na internetu, resp. na [www.rsts.cz](http://www.rsts.cz) v sekci Kontakty je zřízen OZ s platným úvěrovým certifikátem v sekci Finanční poradci. V sekci poradenských míst je možné zřídit odkaz na schválenou kancelář RSTS. O zřízení odkazu si žádá OZ a to e-mailem do odboru interního odbytu.

OZ je povinen odboru interního odbytu hlásit veškeré změny týkající se údajů uvedených v odkazu.

Emailová adresa je zřízena každému OZ, kterým byl vydán token. Je tvořena ve struktuře JPrijmeni@obchod.rsts.cz s tím, že v případě duplicity se do adresy přidává další písmeno ze jména.<sup>29</sup>

Toto ovšem není jediná možnost, jak jsou spolupracovníci motivováni. Raiffeisen stavební spořitelna motivuje k lepším výkonům například možnostmi přidělení klientského kmene do správy, což zvyšuje pravděpodobnost více uzavřených obchodů a v návaznosti na to vyplacených provizí, dále pak možnostmi otevřít vlastní kancelář – poradenské místo a poskytnout tak lepší servis a informovanost klientů svěřených do

---

<sup>29</sup> Metodický pokyn ODO č. 4/2013, s. 6

správy spolupracovníka nebo menšími benefity (jako například vizitky ve firemním vizuálu, adresné rozeslání dopisů s kontaktem na obchodníka, letáky, drobné reklamní a dárkové předměty pro klienty) možnost prezentovat se na různých akcích apod.

Hojně využívaným benefitem je u spolupracovníků OSVČ stejně jako u zaměstnanců možnost využít úvěr z portfolia produktů Raiffeisen stavební spořitelny, a to za zvýhodněných podmínek. Dále pak možnost uzavření smlouvy o stavebním spoření bez poplatku pro spolupracovníka či jeho rodinné příslušníky.

Dalším typem benefitů jsou exkluzivní nabídky tzv. „třetích stran“ – například zvýhodněné tarify od společnosti Vodafone, nákup produktů Apple, Hewlett Packard, automobilů od společností Tukas či Citroen, oblečení od společnosti Bandi apod., to vše za zcela výjimečných podmínek oproti běžné nabídce.

Samostatnou formou motivace spolupracovníků typu OSVČ je možnost vzdělávání. V nabídce jsou kromě pravidelných on-line webinářů pro vybrané certifikované obchodníky také semináře základních produktových a prodejních tréninků, ale i tzv. nadstavbová školení prodejních a manažerských dovedností.

Do samostatné skupiny motivace spolupracovníků pak patří pořádání firemních akcí – teambuildingů, workshopů s možností podílet se na tvorbě nových produktů či firemní strategie a v neposlední řadě také neformální akce jako například vánoční večírky, konference, ples apod.

## **4.4 Individuální motivační akce**

V rámci obchodní sítě mohou manažeři na pozici Regionální ředitel připravit pro své spolupracovníky individuální motivační akce. Ty jsou vyhlašovány pro cíleně vybranou skupinu spolupracovníků a mají za úkol podpořit konkrétní cíl v souladu se zájmy a strategií firmy. Odměna v rámci těchto individuálních motivačních akcí může být podobně jako v bonusovém řádu finanční či nefinanční (věcné dary, zájezdy, poukazy apod.). Jelikož tyto motivační akce jsou vždy určeny pro opravdu úzkou skupinu spolupracovníků, které jejich nadřízený spolupracovník v rámci struktury obvykle dobře zná, podchytí tak konkrétně individuální potřebu, resp. formu motivace jednotlivců a přinese tak užitek společnosti i motivovaným obchodníkům. Jednotná šablona pro vyhlášení individuální motivační akce je jednoduchá a intuitivně vede

manažera k zadání všech potřebných parametrů (viz Příloha č. 6, Motivační akce – šablona).

Další motivační akce vyhláší vedení společnosti – jedná se většinou o celoroční motivační akce pro jednotlivé skupiny obchodníků a manažerů v rámci celé obchodní sítě. Odměnou potom obvykle bývá exotický zájezd, kde kromě osobní motivace mají obchodníci možnost posílit i „týmový duch“ a pobýt se svými kolegy v jiném než pracovním prostředí, což většinou velmi kladně ovlivní pracovní vztahy. Konkrétní vyhlášené motivační akce z let 2012 a 2013 jsou v Příloze č. 7 – č. 9,



## **4.5 Zhodnocení situace**

Z mé návštěvy pobočky Raiffeisen stavební spořitelny mohu učinit následující zhodnocení. Firma nabízí svým zaměstnancům pestrý výběr z mnoha různých motivačních programů, ať už ve finanční nebo jiné, nefinanční podobě.

Veškeré možnosti v odměňovacím systému jsou nastaveny tak, aby nikdo nebyl vyloučen z možnosti je získat a vylepšit si tak svoji finanční situaci nebo získat vysněný produkt, zájezd apod.

Zároveň pokud zaměstnanec hrubým způsobem neporuší pravidla či firemní stanovy nejsou zde zavedeny žádné finanční sankce, což hodnotím velmi pozitivně, a to z důvodu, kdy velké množství firem v České republice místo vhodnými motivačními programy, tak jak je tomu právě v Raiffeisen stavební spořitelně, hrozí svým zaměstnancům sankcemi, většinou finančního rázu. To je jistě velmi bolestivé pro rodinný rozpočet daného zaměstnance. Místo lepšího výkonu tak u zaměstnance většinou nastoupí stres či obava, která naopak může jeho výkon značně negativně poznamenat.

Motivační politika Raiffeisen stavební spořitelny jde tím správným směrem – tedy pozitivní motivací. Na základě zjištěných faktů se jedná o účinný systém motivace, což mi potvrdily osobní diskuze s vybranými obchodníky a manažery (spolupracovníci OSVČ) ve čtyřech z pěti oblastí regionu Jihozápadní Čechy a Vysočina. Tito spolupracovníci vesměs pozitivně hodnotí Provizní i Benefitní řád. Dle jejich vlastních vyjádření jsou finanční i nefinanční benefity hojně využívány a na základě předložených obchodních výsledků, které v některých parametrech překračují stanovené

cíle a plány je jasně vidět, že neomezený provizní strop motivuje spolupracovníky k vyšším výkonům. Shrnu-li tedy výše uvedené konkrétní poznatky, na motivačních programech a projektech Raiffeisen stavební spořitelny shledávám téměř samá pozitiva a nenalezla jsem nic zásadního, co bych marketingovému, obchodnímu a personálnímu vedení mohla vytknout. Můj závěr se týká především motivačního programu pro spolupracovníky OSVČ, kde mi bylo díky vstřícnosti manažerů regionu Jihozápadní Čechy a Vysočina umožněno množství diskuzí. Zaměstnanci na centrále se mi bohužel kvůli omezením daným pracovním řádem nemohli ve své pracovní době věnovat a manažeři odborů mne v tomto nepodpořili. Přesto se mi podařilo i od některých zaměstnanců (v řádech jednotek) získat několik ústních vyjádření, která byla vždy kladná.

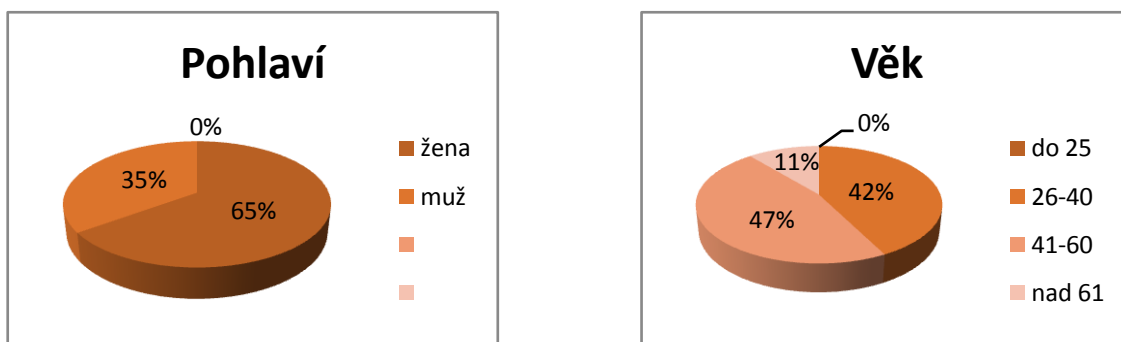
Situace týkající se motivace je, podle mého názoru, v Raiffeisen stavební spořitelně, na vyspělé úrovni a díky své nezkušenosti v oboru jí nemám co vytknout. Je tvořena odborníky na slovo vzatými, ale také mnohaletými zkušenostmi z praxe. Možnost podílet se na tvorbě vlastní motivace, provizních a hodnotících nástrojů je dána i vybraným zaměstnancům a spolupracovníkům společnosti. I to se dle mého názoru velmi pozitivně odráží v propracovaném motivačním systému Raiffeisen stavební spořitelny. Jediné, co bych zde ještě ráda podotkla je to, že je zapotřebí neustále provádět průzkumy potřeb jak trhu, tak zaměstnanců a ostatních spolupracovníků. Pokud by se totiž Raiffeisen stavební spořitelna spokojila s dosavadními výbornými výsledky, mohlo by časem dojít ke stagnaci vývoje nebo popřípadě až odlivu spolupracovníků, jelikož konkurence, zejména v obchodně-finanční sféře, je velká.

#### **4.5.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU**

Abych si skutečně potvrdila či vyvrátila svůj subjektivní dojem a vlastní názor na správnost a účinnost motivační politiky spolupracovníků Raiffeisen stavební spořitelny, provedla jsem formou dotazníku (viz Příloha č. 1, Krátký dotazník) malý průzkum na reprezentativním vzorku dvaceti šesti spolupracovníků OSVČ. Zastoupeny byly všechny obchodní i manažerské pozice – Regionální ředitel, Oblastní ředitel, Ředitel agentury, Finanční specialista, Zprostředkovatel – spolupracovníků regionu Jihozápadní Čechy a Vysočina. Dotazník se skládá z devíti jednoznačně formulovaných otázek. Z ankety vyplynuly následující závěry.

Na dotazník odpovídaly převážně ženy a to přesněji 65%. Mužské pohlaví zastoupilo zbývajících 35%. Respondenti pak byli převážně ve středním věkové kategorii od 26 do 60 let. Obě tyto základní charakteristiky respondentů viz Graf 2.

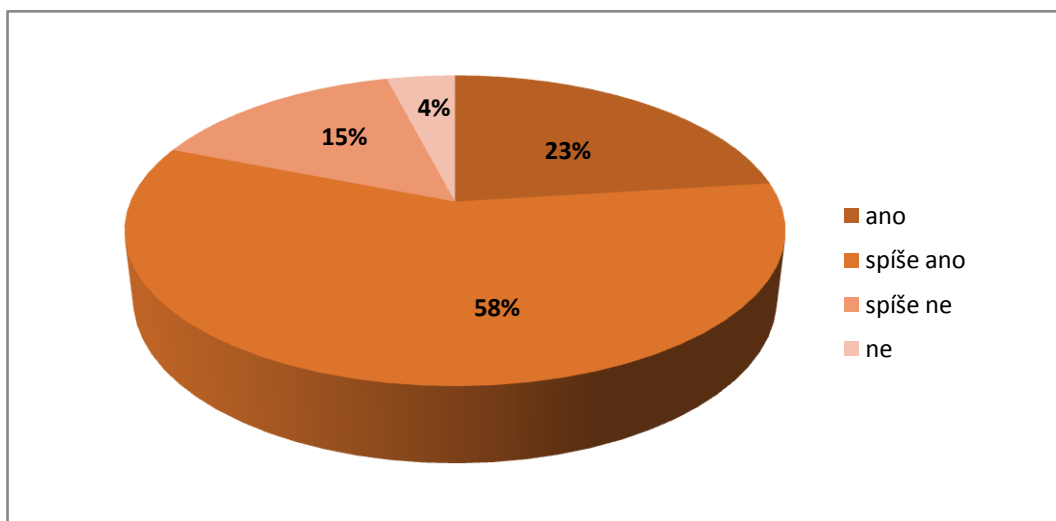
**Graf 2: Pohlaví a věk respondentů**



*(Zdroj: Vlastní výzkum)*

Více než 80% účastníků ankety je zcela nebo spíše spokojeno s motivačním programem RSTS (benefitní a provizní řád) – viz Graf 3.

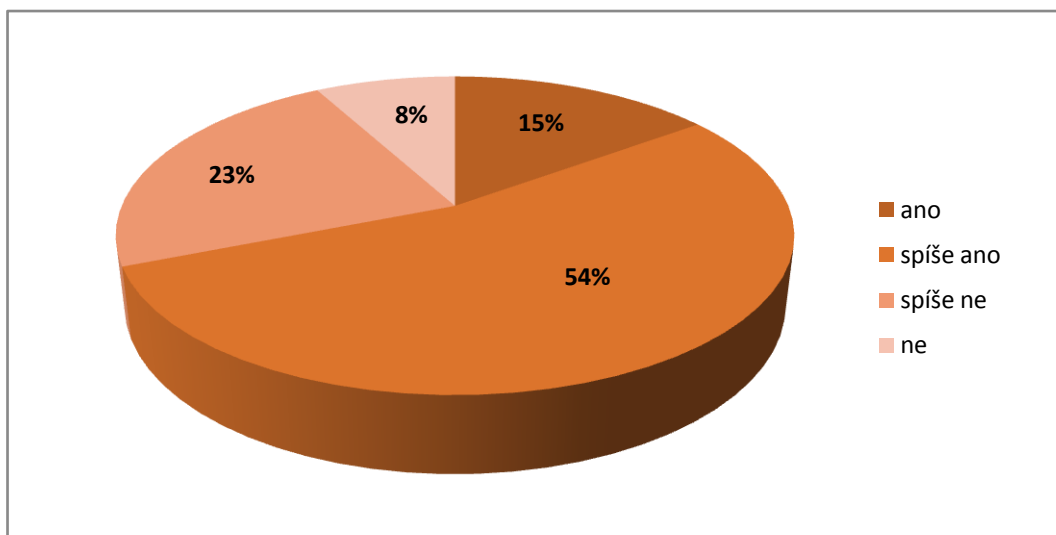
**Graf 3: Jste spokojeni s motivačním a odměňovacím systémem Raiffeisen stavební spořitelny?**



*(Zdroj: Vlastní výzkum)*

Více než 70% účastníků ankety je zcela nebo spíše spokojeno s nastavením provizních pozic a tomu odpovídajících provizí – viz Graf 4.

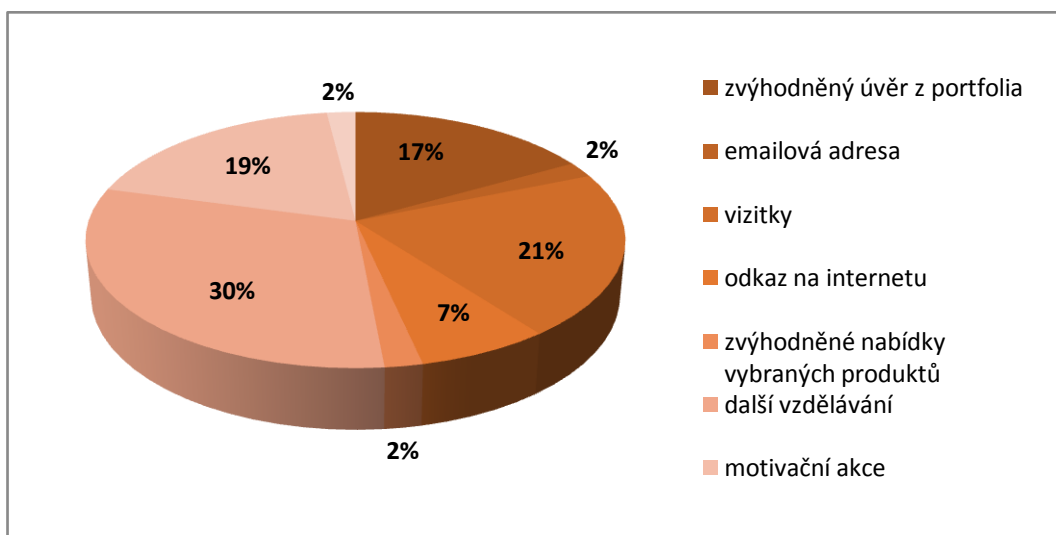
**Graf 4: Jste spokojeni s nastavením provizního řádu?**



*(Zdroj: Vlastní výzkum)*

Výrazně nejlépe hodnocené nefinanční benefity jsou vzdělávání, nabídka zvýhodněných produktů, vizitky a motivační akce. Pouze jednoho z dotazovaných spolupracovníků si nemotivuje žádný uvedený nefinanční benefit – viz Graf 5.

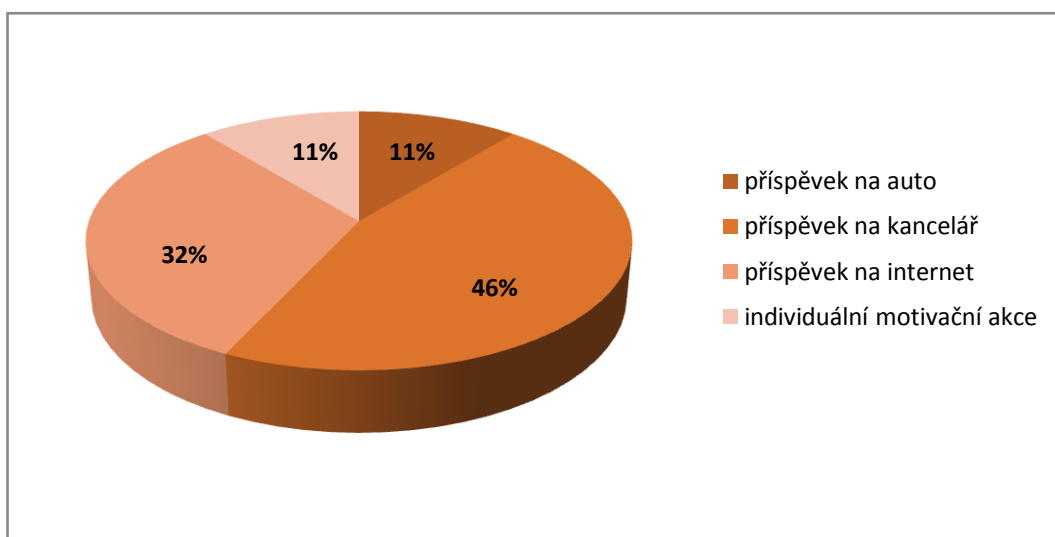
**Graf 5: Jaký z nefinančních benefitů považujete za nejlepší?**



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Výrazně nejlépe hodnocené finanční benefity jsou provize za poradenství klientům v prostorách kanceláře, provize za on-line přístup – viz Graf 6.

**Graf 6: Jaký z finančních benefitů považujete za nejlepší?**



(Zdroj: Vlastní výzkum)

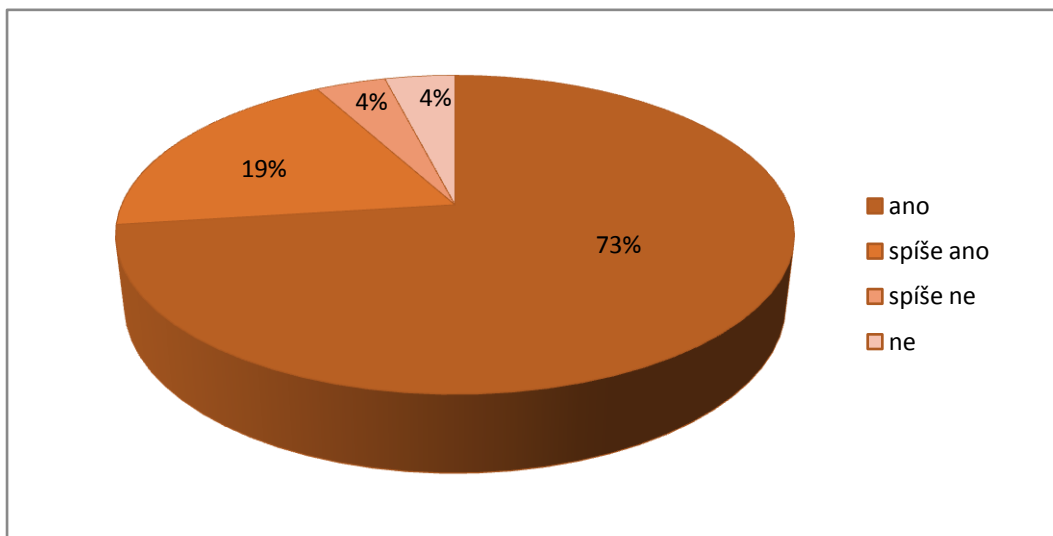
### **Jaký další benefit respondentům chybí a co by navrhovali**

Někteří spolupracovníci doplnili náměty na vylepšení motivačního programu Raiffeisen stavební spořitelny. Celkem šestkrát se objevil námět na vylepšení v oblasti provizního řádu, a to ve vztahu ke spolupracovníkům OSVČ. Tento požadavek částečně vyplynul i z dřívějších diskuzí. Ve stávajícím systému jsou pouze tři obchodní a dva manažerské stupně a na základě konkrétních poznatků získaných při diskuzi s vybranými spolupracovníky, by pro ně bylo více motivační mít provizní stupně odlišeny v menších výkonnostních, resp. provizních pásmech. Takto pokud při čtvrtletním vyhodnocování pozic spolupracovník danou pozici neobhájí, je propad v provizním ohodnocení značný a pro spolupracovníka může být často i demotivující. Navrhovala bych tedy například pět obchodních provizních stupňů, aby pro spolupracovníky byla možnost snazšího postupu v kariérním žebříčku. Především pak pro nové spolupracovníky, kteří jsou motivováni nejen provizemi, ale i vyšší pozicí ve

firmě, například manažerskou. Naopak při krátkodobém výpadku produkce z důvodu nemoci či dovolené by propad na nižší provizní stupeň nebyl pro spolupracovníka tak demotivující.

V poslední otázce odpovědělo 92% z dotazovaných spolupracovníků, že je motivováno „značkou“ RSTS – viz Graf 7.

**Graf 7: Motivuje Vás práce v Raiffeisen stavební spořitelně, a.s.?**



*(Zdroj: Vlastní výzkum)*

## 4.6 Návrh změn

Bohužel jsem se díky ochraně dat nemohla seznámit s počtem jednotlivých spolupracovníků OSVČ v konkrétních pozicích, což mi neumožňuje provést alespoň přibližný odhad nákladů, které by tato změna přinesla. Dle mého názoru by ovšem tato úprava, navržená samotnými spolupracovníky, neznamenal pro společnost výrazně vyšší finanční náklady, neboť „strop“ vyplácených provizí by se nenavýšil. Při této úpravě by tedy bylo pouze nutné na základě skutečných výkonů spolupracovníků v daných pozicích, dobře naplánovat produkční cíle, aby kromě případného navýšení skupiny spolupracovníků byl dosažen i obchodní přínos pro společnost.

Druhým námětem na vylepšení motivačního programu, tentokrát v oblasti finančních benefitů, je nastavení nového typu finančního benefitu, obchodníky pojmenované tzv. kmenové provize. Spolupracovníci na pozicích OSVČ by uvítali tento benefit ve dvou variantách – kmenová provize za kvalitní správu, resp. výtěžnost

svěřeného klientského kmene v oblasti smluv a navýšení a dále pak v oblasti úvěrů. Výtěžnost kmene je jednoduše sledovatelná díky informačnímu systému společnosti, a to až do linie jednotlivých obchodníků. Vyhodnotit tedy tento parametr lze, za stávajících podmínek a bez úprav informačního systému – tedy i bez dalších nákladů. Co bohužel opět nemohu vyčíslit, jsou náklady pro společnost spojené s případným zavedením tohoto benefitu, jelikož mi nebyla poskytnuta konkrétní data ohledně výtěžnosti z klientského kmene jednotlivých obchodníků.

Jak jsem již výše uvedla, díky nedostatku informací k navrženým změnám motivačního programu Raiffeisen stavební spořitelny, způsobenému ochranou dat a citlivostí některých interních údajů, nemohu vyčíslit reálnost a s tím spojené náklady potřebné k úpravě provizního řádu ani zavedení finančního benefitu. Přesto se domnívám, že pro tak velkou společnost, jakou Raiffeisen stavební spořitelna bezesporu je, by při správném propočtu a případné úpravě obchodních cílů neměl být problém zavedení těchto benefitů. Jelikož společnost disponuje veškerými potřebnými daty, předám zjištěné náměty kompetentním osobám, aby posoudily jejich reálnost a především pak spočetly náklady s úpravami spojené a proti tomu vyčíslily přínos pro Raiffeisen stavební spořitelnu. Věřím, že zjištění vyplývající z mého průzkumu bude pro vedoucí pracovníky společnosti přínosem.

Závěrem bych ještě ráda konstatovala, že jistě i díky stávajícímu, funkčnímu motivačnímu systému, dosahuje Raiffeisen stavební spořitelna skvělé obchodní výsledky, což dokládá řada odborných ocenění z řad odborné veřejnosti, ale i aktuální postavení Raiffeisen stavební spořitelny jako „dvojky“ na trhu v oblasti stavebních spořitelen.

## 5. ZÁVĚR

Pozice manažera není snadná. Vyžaduje nejen vysokou inteligenci, důkladné vzdělání, ale v neposlední řadě i množství zkušeností.

Co se studia a příprav na manažerský post týká, je jistě dobré neopomenout a pečlivě nastudovat kapitoly z psychologie. Manažer by měl být člověk, který nejen dovede vést druhé, ale hlavně sám sebe. Pokud umí zachovat rozvahu, správně se rozhodovat a určit si priority, má hlavní předpoklady k tomu, aby byl nejen dobrý, ale také hlavně úspěšný manažer.

Je zapotřebí znát dobře lidské potřeby, přání nebo sny. Pokud bude manažer znát tyto potřeby, má v rukou i návod na to, jak svůj tým motivovat a zdárně dovést k výsledku. Jestliže je v týmu zaměstnanec, který splácí hypotéku, motivovat ho tím, že dostane benefit ve formě např. poukazu na dovolenou, nepovede k potřebnému výsledku. Naopak to platí také – jestliže zaměstnanec finančně nestrádá a touží po výzvě, kde má šanci překonat sebe sama, dobrou a vhodnou motivací je např. již výše zmíněná odměna ve formě luxusní dovolené, nebo např. jej lze také motivovat kariérním růstem.

Cesty k tomu, jak motivovat své podřízené, jsem uvedla v teoretické části své bakalářské práce. Každý jednotlivý zaměstnanec má svá konkrétní přání či potřeby nebo cíle. Úkolem manažera je toto zjistit a následně k tomu motivaci upravit.

V teoretické části své bakalářské práce jsem se tedy věnovala způsobům a metodám, jak správně a co nejvíce efektivně, nejen pro firmu, ale i ve vztahu mezi jednotlivými členy týmu, vést a motivovat zaměstnance.

V navazující části, praktické části, bakalářské práce jsem provedla průzkum u konkrétní skupiny spolupracovníků OSVČ na obchodních i manažerských pozicích. Za tímto účelem jsem si vybrala regionálního a oblastního manažery a obchodníky Raiffeisen stavební spořitelny, konkrétně z regionu Jihozápadní Čechy a Vysočina, který je součástí distribučního kanálu vlastní odbyt.

Byla jsem seznámena jak s provozem, tak s teoretickými materiály, které zde používají za účelem motivace a vyšších výkonů svých spolupracovníků. Vše jsem pečlivě prostudovala, podrobila analýze a poté sjednotila do praktické části, včetně provedení ankety na vybraném reprezentativním vzorku spolupracovníků.

Ze zjištění vyplynulo, že postupy, jak v teoretické, tak i v praktické rovině, jsou v Raiffeisen stavební spořitelně vyhovující. Jejich uplatňováním lze zajisté dosahovat pravidelně výborných výsledků, ať už z hlediska Raiffeisen stavební spořitelny, tak jednotlivých členů týmu.

Finanční ohodnocení zaměstnanců ve formě provizí je pro většinu spolupracovníků motivující a napomáhá tak k výborným obchodním výsledkům jednotlivců i celé společnosti. Spolupracovník pak má zpětnou vazbu za svou činnost, a to ve formě provize i možného benefitu. V dnešní době, která je hlavně orientovaná na výkon a zisky, je tento způsob motivace velmi účinný, což mi potvrdila provedená anketa.

Neodhalila jsem při pročítání materiálů ani diskuzích s manažery či obchodníky zásadní chyby v odměňovacím či motivačním systému.

## 6. SUMMARY

In this thesis I have dealt with the ways and the methods how to be a good manager; how to properly manage and motivate his/her subordinate workers. It is necessary to have a lot of skills to work successfully as a company manager. These are often called manager's competences. If you want to master them, you have to study hard as well as be emphatic, feel for a particular individual and you have to also perceive your subordinates as one group.

Only theoretical knowledge is not enough to lead a company. It is also necessary to know the practical life. Thus, every manager should be an educated person with plenty of experience as well as a good psychologist. It is also important to think economically from a few viewpoints: e.g. to be aware of time management – both the manager's and his/her subordinates and to be able to utilize the talent of particular team members to reach the highest company or business prosperity as possible and many others.

The manager's work is not easy. However, if a person is well prepared and equipped by knowledge, experience, determination, effort and the desire to learn and educate in a continual way, especially in his/her field, their work usually end up successfully.

**Key words:** manager, competence, skills, evaluation, management, motivation, performance, benefits, needs

## 7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 7.1 Literární zdroje

- ARTHUR, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- DEIBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*, 1.vyd. Praha: Linde 2007. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
- HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WAGNEROVÁ, I., *Pracovní hodnocení*, 1.vyd. Brno: Vydavatelství Marka Konečného, 2005. 78 s., ISBN: 80-903516-4-6.

### 7.2 Internetové zdroje

- Hájek, M., *Základní pojmy motivace*, [online], [cit. 30. 3. 2014], dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>
- Dittrich, P., *Barevná typologie klientů*, [online], [cit. 15. 2. 2014], dostupné z: <http://www.kursy.cz/barevna-typologie-klientu-cid115771/>

- Power Training.cz, *Jaký není Power Training*, [online], [cit. 15. 1. 2014], dostupné z: <http://www.powertraining.cz/images/citat1.jpg>
- Academy of Productivity and Innovations, [online], [cit. 15. 1. 2014], dostupné z: <http://e-api.cz/upload.cs/4/449bffb4-b-1-pd1.jpg>
- Hálek, V., [online prezentace], [cit. 16. 1. 2014], dostupné z: [http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/obrazky/maslowova\\_pyramida\\_potreb.png](http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/obrazky/maslowova_pyramida_potreb.png)
- PM Consulting, [online], [cit. 10. 1. 2014], dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/images/kppms/01.jpg>
- Predictive Index, *PI pomáhá zhodnotit plný potenciál vašich lidí*, [online], [cit. 10. 1. 2014], dostupné z: <http://www.pi4you.cz/pi.html>
- ePoptávka.cz, [online], [cit. 12. 1. 2014], dostupné z: <http://dodavatele.epoptavka.cz/fotografie/99271/0/y/picture.png>
- Alpinautic, [online], [cit. 12. 1. 2014], dostupné z: <http://www.alpinautic.cz/web/images/kompetence1.jpg>
- Raiffeisen stavební spořitelna. [online], [cit. 10. 3. 2014], dostupné z: [www.rsts.cz](http://www.rsts.cz)

## 8. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Obrázky

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Motivace.....                  | 7  |
| Obrázek 2: Motivace, stimulace .....      | 8  |
| Obrázek 3: Zaměstnanecké výhody .....     | 12 |
| Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb..... | 13 |

### Tabulka

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Základní přehled pojetí motivace a pojmů ..... | 19 |
|-----------------------------------------------------------|----|

### Grafy

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Výkonnostní křivka .....                                           | 11 |
| Graf 2: Pohlaví a věk respondentů.....                                     | 50 |
| Graf 3: Jste spokojeni s motivačním a odměňovacím systémem Raiffeisen..... | 50 |
| Graf 4: Jste spokojeni s nastavením provizního řádu? .....                 | 51 |
| Graf 5: Jaký z nefinančních benefitů považujete za nejlepší? .....         | 51 |
| Graf 6: Jaký z finančních benefitů považujete za nejlepší?.....            | 52 |
| Graf 7: Motivuje Vás práce vRaiffeisen stavební spořitelně, a.s.?.....     | 53 |

## **9. SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1:** Negativní motivace

**Příloha č. 2:** Kompetence manažera

**Příloha č. 3:** Řízení změny

**Příloha č. 4:** Hodnocení zaměstnanců

**Příloha č. 5:** Klíčové kompetence

**Příloha č. 6:** Motivační akce - šablona

**Příloha č. 7:**

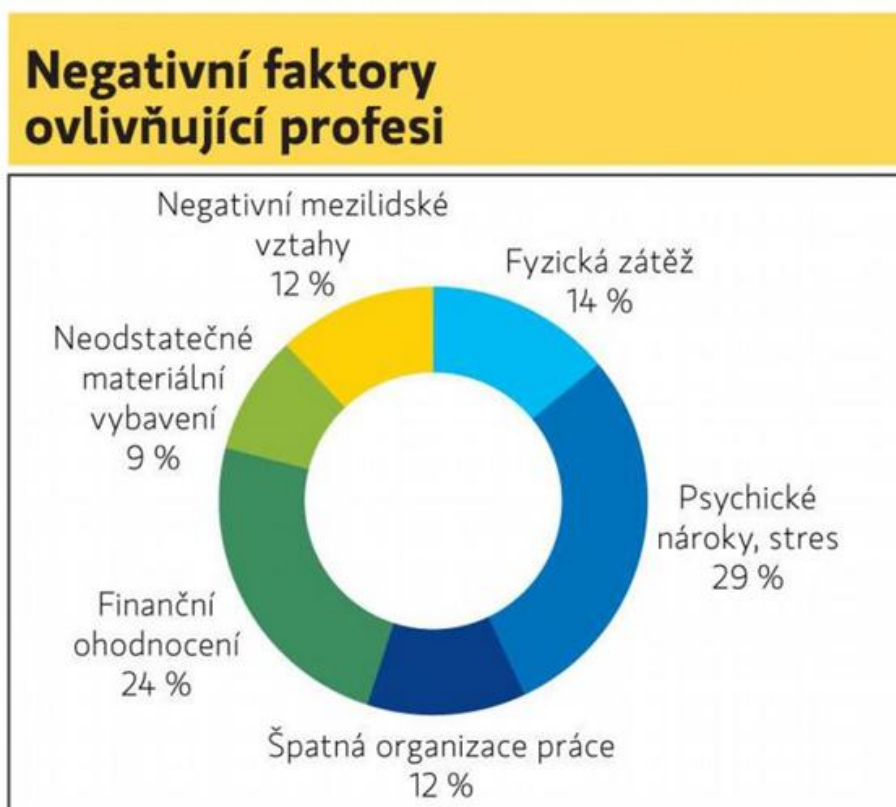
**Příloha č. 8:**

**Příloha č. 9:**

**Příloha č. 10:** Dotazník

## 10. PŘÍLOHY

### Příloha č. 1: Negativní motivace



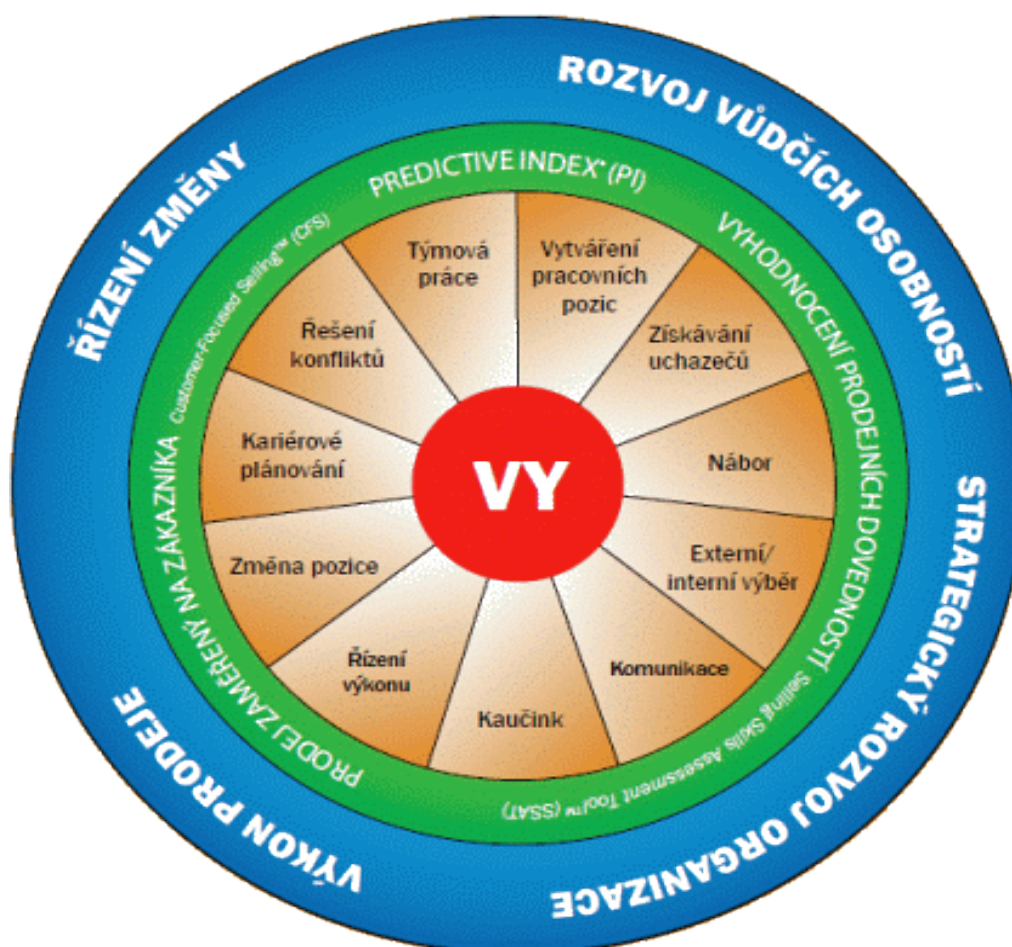
(Zdroj:[http://img.mf.cz/709/814/30\\_4.jpg](http://img.mf.cz/709/814/30_4.jpg))

## **Příloha č. 2: Kompetence manažera**



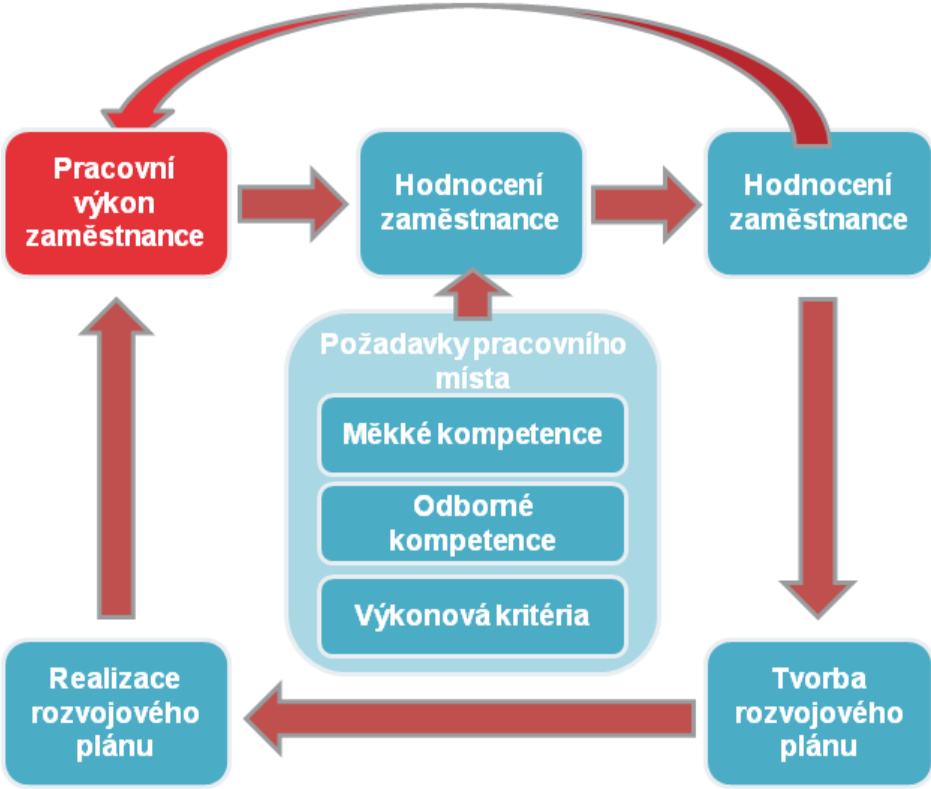
(Zdroj: <http://www.pmconsulting.cz/images/kppms/01.jpg>)

### Příloha č. 3: Řízení změny



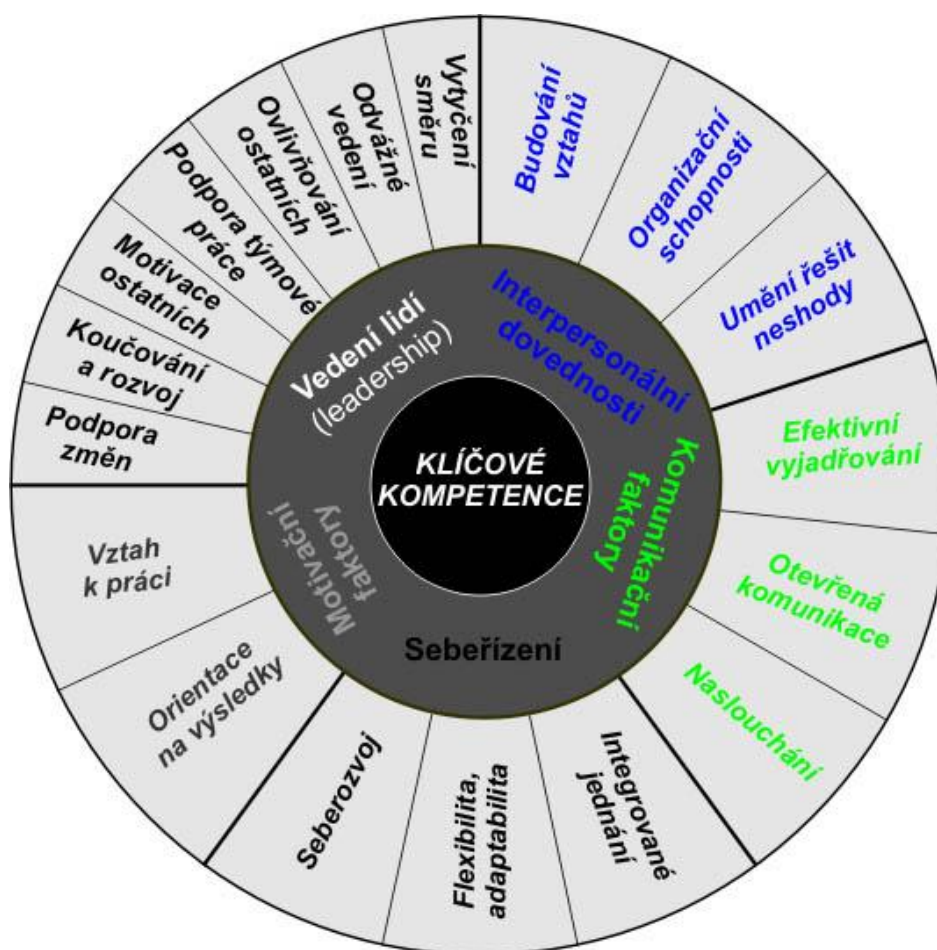
(Zdroj: [http://www.pi4you.cz/image/pi\\_model\\_cz.gif](http://www.pi4you.cz/image/pi_model_cz.gif))

## **Příloha č. 4: Hodnocení zaměstnance**



(Zdroj: <http://dodavatele.epoptavka.cz/fotografie/99271/0/y/picture.png>)

## Příloha č. 5: Klíčové kompetence



(Zdroj: <http://www.alpinautic.cz/web/images/kompetence1.jpg>)

## **Příloha č. 6: Motivační akce - šablona**

*(Zdroj: firemní materiály)*



Evidenční číslo MA

určeno pro RŘ, MDK, MDK-ČP a ředitele ODO

### **Motivační akce:**

|                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| Vyhlášovatel:                      |                                     |
| Termín konání motivační akce:      |                                     |
| Učastníci:                         |                                     |
| Kritéria motivační akce:           |                                     |
| Termín vyhodnocení motivační akce: |                                     |
| Speciální provize:                 |                                     |
| Odhad nákladů (v Kč):              | V budgetu na mot. akce zbývá (v Kč) |

.....  
Datum

.....  
podpis žadatele

.....  
Datum

.....  
podpis schvalovatele

**Příloha č. 7:** [REDACTED]

*(Zdroj: firemní materiály)*

**Příloha č. 8:** [REDACTED]

*(Zdroj: firemní materiály)*

**Příloha č. 9:** [REDACTED]

*(Zdroj: firemní materiály)*

## **Příloha č. 10: Dotazník**

*(Zdroj: Vlastní výzkum)*

### **Dotazník**

#### **Benefity Raiffeisen stavební spořitelny**

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
  - žena
  - muž
- 2) Kolik Vám je let?
  - do 25 let
  - 26-40
  - 41-60
  - nad 61 let
- 3) Jste spokojeni s motivačním (benefitním) a odměňovacím (provizním) systémem Raiffeisen stavební spořitelny?
  - ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 4) Jste spokojeni s nastavením provizního řádu? (nastavení provizních pozic a k tomu odpovídajících provizí a rozdílových provizí)
  - ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 5) Jaký z nefinančních benefitů považujete za nejlepší?
  - nabídka zvýhodněného úvěru úvěr z portfolia za zvýhodněných podmínek
  - zřízení firemní emailová adresy
  - vizitky
  - odkaz na internetu (web rsts.cz)
  - zvýhodněné nabídky na nákup vybraných produktů od (Hewlett Packard, Apple..., Auto Tukas...)
  - možnost dalšího vzdělávání
  - motivační akce pořádané centrálou (exotické zájezdy...)

6) Jaký z finančních benefitů považujete za nejlepší?

- provize za poradenství klientům mimo kancelář (příspěvek na auto)
- provize za poradenství klientům v prostorách kanceláře (příspěvek na kancelář)
- provize za on-line přístup (příspěvek na internet)
- individuální motivační akce (vypsání RŘ či OŘ přímo pro Vás)

7) Jaký další benefit byste navrhovali? (který benefit Vám chybí)

.....

.....

8) Motivuje Vás práce v Raiffeisen stavební spořitelně a. s.? Jste hrdí, že můžete být součástí této silné společnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Děkuji Vám za spolupráci a vyplnění dotazníku!