

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Motivační systém ve společnosti Partners Financial Services,

a. s.

System of motivation in Partners Financial Services, a.s.

Magisterská diplomová práce

Bc. Lenka Šťávová

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Mgr. Pavel Kliment, Ph.D.

OLOMOUC 2015

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně
a uvedla v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

.....

Vlastnoruční podpis

OBSAH

Úvod.....	5
1 Motivace.....	6
1.1 Motivace, motiv, zdroj jednání.....	6
1.2 Motivační profil člověka.....	8
1.3 Vybrané teorie motivace.....	9
2 Pracovní motivace.....	12
2.1 Vybrané teorie motivace.....	14
2.1.1 Teorie instrumentality.....	14
2.1.2 Teorie zaměřeny na obsah motivace.....	15
2.1.3 Teorie zaměřeny na průběh motivačního procesu.....	18
2.1.4 Teorie pracovní motivace – Douglas McGregor.....	20
3 Nástroje motivace.....	22
3.1 Systémy odměňování založené na výkonu.....	22
3.1.1 Pěněžní odměny.....	22
3.1.2 Nepeněžní odměny.....	23
3.2 Nástroje motivace vztahující se k podmínkám práce.....	24
3.3 Zaměstnanecké výhody.....	24
3.4 Systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	25
3.4.1 Kariérní růst, metody plánování kariéry.....	25
3.4.2 Osobnostní rozvoj.....	29
3.4.3 Systematické vzdělávání.....	30
3.5 Motivační programy.....	30
4 Motivační systém ve společnosti Partners Financial Services, a.s.....	32
4.1 Společnost Partners Financial Services, a.s.....	32
4.2 Principy fungování práce ve společnosti.....	34
5 Nástroje motivace využívané ve společnosti Partners Financial Services, a.s.....	36
5.1 Systémy odměňování založené na výkonu.....	36
5.1.1 Pěněžní odměny.....	36
5.1.2 Nepeněžní odměny.....	37
5.2 Nástroje motivace vztahující se k podmínkám práce.....	37

5.3 Zaměstnanecké výhody.....	38
5.4 Systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	40
5.4.1 Kariérní růst.....	40
5.4.2 Osobnostní rozvoj.....	43
5.4.3 Systematické vzdělávání.....	43
6 Srovnání konkrétních nástrojů motivace ve společnosti s teoretickými východisky.....	46
6.1 Motivace.....	46
6.2 Systémy odměňování založené na výkonu.....	48
6.3 Nástroje motivace vztahující se k podmínkám práce.....	49
6.4 Zaměstnanecké výhody.....	50
6.5 Systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	51
6.6 Motivační programy.....	53
Závěr.....	55
Anotace.....	57
Seznam použité literatury.....	58

ÚVOD

Předmětem práce je motivace pracovníků v konkrétní společnosti. Cílem práce je porovnání nastaveného motivačního systému ve společnosti Partners Financial Services, a.s. s teoretickými východisky zakotvenými v odborné literatuře. Součástí bude odhalení silných a slabých stránek nastaveného motivačního systému a návrhy na jeho zlepšení.

Práce je rozdělena na tři části. V první se zaměřím na základní vymezení pojmů vztahující se k motivaci. První kapitola objasní pojmy motivace a její zdroje, motivační profil a závěr kapitoly věnuji vybraným teoriím motivace. Druhá kapitola se bude zabývat pracovní motivace. Její hlavní částí je popsání vybraných teorií pracovní motivace, které poslouží jako východisko pro následující kapitolu zabývající se nástroji motivace. V této kapitole se budu postupně zabývat systémy odměňování založenými na výkonu, nástroji motivace vztahující se k podmínkám práce, zaměstnaneckými výhodami, systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků a motivačními programy.

Druhá část se bude zabývat nastaveným motivačním systémem ve společnosti Partners Financial Services, a.s. Nejprve představím společnost a její principy fungování, následně budu popisovat konkrétní nástroje motivace ve společnosti. Postupně popíšu systém odměňování, nástroje motivace vztahující se k podmínkám práce, zaměstnanecké výhody, systém vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Poslední, třetí část bude věnována srovnání druhé části s první. Tedy porovnání konkrétního využití nástrojů motivace ve společnosti Partners Financial Services, a.s. s teoretickým vymezením z první části práce. Zaměřím se na silné a slabé stránky nastaveného systému, zda systém odpovídá popsaným teoretickým východiskům z první části práce. Součástí budou i návrhy na zlepšení aktuálně nastaveného systému motivace pracovníků společnosti.

1 MOTIVACE

Než se ve své práci zaměřím na motivační systém ve společnosti Partners Financial Services, a.s. považuji za důležité v prvních kapitolách teoreticky vymezit pojmy vztahující se k motivačnímu systému. V první kapitole se budu zabývat otázkou, co je motivace a jaké jsou její zdroje, co je motivační profil a závěr kapitoly věnuju vybraným teoriím motivace.

1.1 Motivace, motiv, zdroje motivace

Motivace je jedním ze stěžejních pojmů napříč celou společností. Důvodem je to, že právě motivace „*souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností a osobností*“ (Bedrnová 1994, s. 183). Definicí motivace najdeme v literatuře velké množství. Například Mikuláščík (2007, s. 136) motivaci člověka chápe jako: „*vnitřní pohnutku, potřebu, která modifikuje a usměřňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé.*“ Pojem motivace je velmi široký a skrývá v sobě množství dalších pojmů jako jsou snaha, chtíč, touha, přání, očekávání, zájem, účel nebo cíl. Motivace pak v tomto kontextu znamená psychickou regulaci činnosti a projevuje se v podobě výběru jedné určité formy jednání. S tím potom souvisí proměnlivost a subjektivnost výkonu člověka – ať pracovního, sportovního nebo studijního (Bedrnová 1994, s. 184).

Ke každé činnosti, každému jednání, má člověk vždy nějaký vnitřní popud, k jehož označení se používá pojem motiv jednání člověka. Slovo motiv je odvozeno z latinského slova *movere*, které v překladu znamená hýbat či pohybovat. Motiv pak můžeme volně přeložit jako něco, co nás uvádí do pohybu (Adair 2004, s. 14). Podobný přístup používá také Armstrong (2007 s. 219), pro kterého je motiv „*důvod pro to, abychom něco udělali.*“ Na jednání člověka však většinou nepůsobí jen jeden motiv, ale hned několik. Pokud se motivy vzájemně doplňují, dochází k zdůrazněnému jednání. Jestliže ale jednotlivé motivy směřují k odlišným cílům, jednání může být narušeno (Bedrnová 1994, s. 185).

Motivace má několik zdrojů, mezi které patří potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. Potřeba označuje nedostatek něčeho důležitého pro existenci člověka a její uspokojení je jednou ze základních podmínek pro život člověka. Je to právě potřeba, která člověka nutí k životu – na jejím základě se tvoří touhy, sny, cíle. Potřeby člověka rozdělujeme na primární a sekundární. Primární potřeby zajišťují existenci člověka a já na jejich popis využijí pojetí potřeb dle Abrahama Maslowa: biologické potřeby (potřeba potravy, tekutin, kyslíku, sexuální atd.), potřeby bezpečí (mít životní jistotu, ekonomickou jistotu atd.), potřeby sounáležitosti a lásky (být členem skupiny, být milován), potřeby uznání a úcty (být obdivován, mít prestiž, úspěch) a potřeby osobního rozvoje (prosazování osobních záměrů, seberealizace, sebeaktualizace). Pro motivaci jsou ovšem důležitější potřeby sekundární, které souvisí s postavením jedince ve společnosti a s jeho soužitím s ostatními lidmi. Jednání člověka je dáno čtyřmi potřebami, které jsou společné všem a odlišnost tkví pouze v zastoupení jednotlivých potřeb. Jedná se o přání nových zkušeností (zvědavost, touha po nových dojmech), touze po bezpečnosti a jistotě (přání mít domov, mít pohodlí, klidný život, systém hodnot), touze po uznání (snaha uplatnit se, působit kladně na okolí, touha po moci) a touze po citové odezvě (mateřská láska, partnerská láska, přátelství). Potřeby mají hierarchickou a dynamickou strukturu. Hierarchická struktura zahrnuje potřeby biologické, společenské a potřeby osobního rozvoje, tak jak jsou popsány výše dle Maslowa. Vždy musí docházet k uspokojování nižších potřeb, aby mohly být uspokojeny potřeby vyšší úrovně. Dynamická struktura je založena na tom, že pokud se uspokojí určitá úroveň potřeb, teprve potom se objeví potřeby vyšší (Bedrnová 1994, s. 188).

Návykem se označuje „*opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci*“ (Bedrnová 1994, s. 189). Návyk je v prvotních fázích života otázkou výchovy, v pozdějším věku už otázkou sebevýchovy. Návyků existuje celá škála – od hygieny, přes denní režim až po trávení volného času. Pokud je nějaký návyk společensky nežádoucí či škodlivý, označuje se pojmem zlozvyk, který může nabývat až rozměru

chorobného rázu (např. závislost na alkoholu nebo drogách) (Bedrnová 1994, s. 189).

Dalším zdrojem motivace je zájem, který Bedrnová (1994, s. 189) definuje jako „*trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.*“ Předměty zájmu jsou rozmanité – od čtení knih, přes sport, sbírání známek až po lásku k vědě. To, jaké zájmy daný jedinec má, často přispívá k charakteristice jeho osobnosti, podle zájmů jedince hodnotíme. Posledním zdrojem motivace jsou ideály a hodnoty. Ideál slouží člověku jako vodítko k jednání, kdežto hodnota už je označuje něco, čeho si člověk váží. Během života si vytváří tzv. hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání a každý člověk má tento systém odlišný. Obsahem hodnotového systému je to, čemu člověk dává ve svém životě přednost – rodina, zdraví, práce, prestiž, peníze, moc a další. Pokud člověk žije v souladu se svým hodnotovým systémem, žije ve spokojenosti. Jestli je situace opačná, člověk pociťovat nespokojenost (Bedrnová 1994, s. 189 – 190).

Jednotlivé zdroje motivace se u každého člověka mění s ohledem na jeho aktuální životní situaci, na základě úrovně vzdělání, na prostředí jeho života a dalších. A pokud se nám podaří tyto zdroje motivace odhalit, přispěje to k hlubšímu poznání jednání člověka. Závěrem bych dodala, že motivovanost člověka je také ovlivněna společenskými kritérii a normami (morální kodex či právní normy) a kritérii, která si člověk klade sám na sebe (osobní cíle, sebehodnocení, postoje či životní zkušenosti) (Bedrnová 1994, s. 184-185).

1.2 Motivační profil člověka

Pro lepší pochopení lidského jednání, které zahrnuje současně minulé, současné i budoucí zkušenosti, slouží výklad motivačního profilu člověka. Ten představuje relativně trvalou nebo dlouhodobou motivační či preferenční orientaci a je součástí celkového profilu osobnosti (Váchal, Vochozka 2013, s. 308). Obsahem motivačního profilu jsou dominantní motivační tendence člověka. Mezi nejvýznamnější osobnostní charakteristiky podílející se na motivačním profilu patří sebepojetí, ochota

riskovat, úroveň aspirace a výkonová motivace. Konkrétní podoba potom závisí na struktuře a úrovni schopností, temperamentu, charakteru a postoji. Pokud poznáme motivační profil osobnosti, pomůže nám to lépe porozumět chování člověka, což je důležitý předpoklad pro efektivní stimulaci v pracovním prostředí (Pauknerová 2012, s. 185 – 187).

1.3 Vybrané teorie motivace

Jak už jsem naznačila výše, pojem motivace je velmi složitý, důvodem je i nejednoznačná, členitá struktura motivace. Řada teoretiků se snažila o vytvoření teorie motivace, já ve své práci vybrala ty, které pomáhají k obecnému pochopení motivace a jsou užitečné v kontextu pracovní motivace, kterou se budu zabývat v následující kapitole. Budu se zabývat homeostatickou, hédonistickou, aktivační, kognitivní, činnostní teorií motivace a motivační teorií sounáležitosti.

- Homeostatická teorie motivace

Vychází z předpokladu, že každý organismus je uzpůsoben tak, aby udržoval vlivy, které na něj doléhali, v přípustné toleranci a aby udržovali vnitřní vyrovnanost procesů v rámci organismu. Motivace znamená, že při narušení vnitřní rovnováhy organismu dochází k aktualizaci potřeby, která podnítí aktivitu organismu směřující k úhradě nebo překonání deficitu. Tím dochází k obnově rovnováhy vnitřních podmínek v organismu a ustupuje potřeba, která byla motivujícím činitelem. Nedostatkem této teorie je, že člověka chápe jako pasivní bytost, jejíž jednání se omezuje na udržení vnitřní rovnováhy a vůbec nechápe člověka jako společenskou bytost (Bedrnová 1994, s.194).

- Hédonistická teorie motivace

Teorie je založena na energizující funkci emocí. Rozhodujícím motivačním měřítkem je příjemný/nepříjemný pocit a hlavním působícím principem je maximum pozitivního působení a minimalizace negativního působení podnětů. Pracuje s předpokladem, že člověk jedná na základě

citových vztahů k podnětům. Rozlišuje dva typy motivů – pozitivní (spojeny s očekáváním libosti) a negativní (spojeny s očekáváním nelibosti, strádání, bolesti), na jejichž základě poté jedná. Nedostatkem této teorie je, že jednání člověka je zpravidla založeno na cílech a obsahu jednání a citový doprovod je pouhou doprovodnou složkou lidského jednání (Bedrnová 1994, s. 194 – 195). Teorie také příliš zdůrazňuje skutečnost, že se člověk v životě snaží dělat to, co je mu příjemné, vyvolávat pozitivní emoce a vyhýbat se tomu, co je pro něj nepříjemné (Vysekalová 2012, s. 131).

- Aktivační teorie motivace

Motivace je dle této teorie tendencí usilovné snahy dosáhnout cíle. Klade důraz na vnější a vnitřní činitele, kteří mobilizují a usměřují aktivitu člověka. Tato teorie je vhodná k výkladu takových forem jednání, které doprovází touha uplatnit se nebo touha po moci. Nedostatkem této teorie je přílišné zdůrazňování tohoto úsilí v celkové činnosti člověka, a také v jeho hodnotové orientaci (Bedrnová 1994, s. 195).

- Kognitivní teorie motivace

Vychází z předpokladu, že: poznávací děje mají motivační účinky a s poznáváním člověka souvisí připravenost k určité reakci. Zahrnuje několik přístupů:

1. opírající se o pojem vztahový rámec

Tento přístup staví na předpokladu, že každý člověk má určité nazírání na svět, specifické hodnocení světa i sama sebe. Mluví o vztahovém rámci, což je určitá relativně trvalá zaměřenost našeho poznávání, který si člověk vytváří na základě svých vlastností, systému hodnot a společenskému postavení.

2. vycházející z pojmu kognitivní kontrola

Přístup je založen na tom, že každý člověk má díky rozdílným kognitivním postojům odlišný způsob vnímání, pamatování a myšlení charakteristické pro jedince.

3. vycházející z pojmu mentální připravenost

Každá činnost jedince předpokládá určitou připravenost k jednání, které odpovídá dané situaci. Připravenost se projevuje jako plán, který si člověk vědomě vytváří.

4. přístup zdůrazňující význam disonance v oblasti poznávání

Tento přístup říká, že člověk se snaží o takové poznání a hodnocení, u kterých jejich závěry nejsou vzájemně v rozporu.

Kognitivní teorie motivace se věnuje poznávacím procesům, klade důraz na specifickou lidskou motivaci. Teorie se uplatňuje hlavně při psychologickém řešení praktických problémů, často se například využívá pro zjišťování účinnosti reklamy (Bedrnová 1994, s. 195 – 196).

- Činnostní teorie motivace

Tato teorie je založena na celkovém popisu lidského jednání. Říká, že osobnost člověka je formována v jeho činnosti a jednání. Nedostatkem této teorie je, že vůbec nebere v potaz důležitost prožívání v lidském jednání (Bedrnová 1994, s. 196).

- Motivační teorie sounáležitosti

Lidé mají dle této teorie tendenci vyhledávat a sblížovat se s ostatními s podobnými názory. To u nich navyšuje pocit jistoty a bezpečí. Teorie se nesnaží o vysvětlení celé motivace lidského jednání. Zaměřuje se jen na specifické životní situace, ve kterých jsou důležité kontakty jedince s ostatními a právě ty se pokouší promítnout i do oblasti motivace (Bedrnová 1994, s. 196).

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Předchozí kapitola nám podala základní přehled o motivaci, motivačním profilu člověka a vybraných teorií motivace. Jelikož se ve své práci zaměřuji na motivační systém v konkrétní společnosti, následující kapitola se bude věnovat motivaci pracovní. Zaměřím se především na motivaci vnitřní a vnější a na vybrané teorie pracovní motivace, které budou sloužit jako podklad pro kapitolu 3 Nástroje motivace. „*Člověk při vykonávání určité práce cílevědomě usiluje o zvládnutí stanoveného úkolu jen tehdy, když je k tomu přiměřeně motivován. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu*“ (Bedrnová 1994, s. 199).

K úspěšné motivaci pracovníka je důležité zjistit, jaké motivační faktory na něj působí nejsilněji a právě ty poté prakticky využít. Vodítkem může být znalost základních zdrojů individuální pracovní motivace, které členíme do čtyř skupin:

1. vnitřní motivace – založená na zajímavosti práce, možnosti uplatnění vlastních schopností, dozažení výsledku nebo překonání překážky,
2. vnější motivace – vázána na zisk finanční odměny,
3. motivace založena na osobní pověsti,
4. motivace spočívající na společenském poslání práce (Urban 2008, s. 52).

Zdrojem vnitřní motivace je práce, která přináší radost. Pokud pracovníka úkol baví, rád o své práci mluví, ochotně na zadaném úkolu pracuje. Naopak pokud ho úkol nebaví má spíše tendence od úkolu utíkat. Zjistí-li vedoucí pracovník, že je pro jeho podřízené vnitřní motivace důležitá, měl by se zaměřit na podporu zábavnosti úkolu. Vnitřní motivace je také typická pro pracovníky, kteří mají rádi výzvy, tj. snaží se dosáhnout obtížných cílů. Důležité je pro ně překonávat sám sebe, dosahovat vlastních cílů. Nejlépe pracují v podmínkách, ve kterých mohou uplatnit své schopnosti, případně se zdokonalit. Vedoucí tyto tendence může podpořit zadáváním náročnějších úkolů nebo zdůrazněním schopností pracovníka. Naopak demotivačně na tyto pracovníky působí zadávání nenáročných úkolů, mívají také problém

s úkoly vyžadující častou kontrolu (Urban 2008, s. 53). Dle Herzberga vnitřní motivace souvisí s kvalitou pracovního života. Jedná se o motivátory vycházející zevnitř jedince, např. Odpovědnost nebo možnost rozvoje (Kociánová 2010, s. 27). Tyto motivátory si jedinci sami vytvářejí a mají vliv na to, jakým způsobem se lidé chovají. Vnější motivátory nejsou jedinci nuceny zvnějšku, stávají se jeho součástí. To jsou důvody, proč budou mít s největší pravděpodobností dlouhodobější charakter (Armstrong 2007, s. 221).

Vnější motivace pracovníků je charakterizovaná především touhou po finančních a materiálních statcích, mezi které se řadí např. mzda, bonusy, benefity. Mezi rysy této motivace patří sklon očekávat odměnu za práci navíc, sledovat výdělky ostatních, často o těchto věcech hovořit. Z těchto důvodů by měl vedoucí pro takto orientované pracovníky jasně nastavit pravidla odměňování, za jakých podmínek lze získat odměny či posílit podíl výkonového odměňování pracovníků (Urban 2008, s. 53). Vnější motivace už je záměrným vnějším působením na vnitřní motivaci člověka (Kociánová 2010, s. 27). Je tvořena odměnami (zvýšení platu, povýšení) i tresty (kritika či snížení platu). Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, problémem ale je, že jejich působení může být jen krátkodobé (Armstrong 2007, s. 221).

Na pracovní jednání člověka působí motivy, které můžeme členit například dle Bedrnové (1994, s. 199) na:

- aktivní motivy – jedná se o přímé podněcování pracovního výkonu,
- podporující motivy – tyto motivy vytvářejí prostředí pro to, aby aktivní motivy mohly být plněny,
- potlačující motivy – jedná se o motivy, které člověka odvádí od pracovního výkonu.

Příkladem aktivního motivu může být u manažera např. touha být nejlepším manažerem pobočky s ohledem na výkon. Podporujícím motivem by mohla být tvorba příjemné pracovní atmosféry. A potlačujícím motivem rozhovor s kolegy při kávě v kuchyňce namísto soustředění se na pracovní úkol.

Existují různé cesty, jak dojít k pracovní motivaci. Armstrong (2007, s. 220) mluví o dvou:

- lidé motivují sami sebe skrze hledání, nalézání a vykonávání práce (nebo jim přidělené práce) uspokojující jejich potřeby,
- lidé jsou motivováni managementem (např. povyšováním, pochvalou, odměnou).

2.1 Vybrané teorie pracovní motivace

V následující podkapitole se budu věnovat teoriím pracovní motivace, které jsem vybrala s ohledem na téma diplomové práci. Proč jsou teorie důležité připomíná Armstrong (1999, s. 299), podle kterého nám teorie *„různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat.“*

2.1.1 Teorie instrumentality

Tato teorie vychází z teorie cukru a biče a založena na tom, že odměny a tresty zabezpečují to, že se lidé chovají žádoucím způsobem. Instrumentalita označuje přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci (Armstrong 2007, s. 221 - 223). Teorie instrumentality má své kořeny v Taylorově koncepci vědeckého řízení. Frederick Talyor se zabýval odlišnostmi ve výkonu mezi jednotlivými dělníky. Využíval metodu přímého pozorování – sledoval a zaznamenával pohyby dělníků při práci. Výsledkem jeho pozorování bylo, že někteří pracovníci dělají zbytečné pohyby a jejich práce by byla efektivnější, pokud by některé pohyby eliminovali. Na tomto základě navrhl "časové a pohybové studie," jakožto metody zvyšování efektivnosti práce. Výsledkem zavádění byl vysoký nárůst produktivity práce. Negativním důsledkem bylo ale to, že se práce stala jednotvárná a pro pracovníky unavující. Některé principy vědeckého řízení se používají i v dnešní době – úspěchy slaví především na poli vrcholového sportu nebo při automatizaci výrobního procesu (Bělohávek 2000, s. 3 – 4). Teorie instrumentality předpokládá, že člověk bude

motivován k práci jen tehdy, pokud odměny a tresty budou závislé na výkonu, velký důraz klade na kontrolu pracovníků. Nedostatkem teorie je, že vůbec nebere v potaz vnitřní motivaci (Kociánová 2010, s. 28) a další lidské potřeby, je založena na neustálé kontrole a navíc si vůbec neuvědomuje vliv neformálních vztahů mezi pracovníky (Armstrong 2007, s. 223).

2.1.2 Teorie zaměřeny na obsah motivace

Motivace je souhrnem jednotlivých kroků, které vedou k uspokojení potřeb. Následující teorie definují hlavní potřeby mající vliv na chování (Armstrong 2007, s. 221) a snaží se objasnit, jaké faktory aktuálně motivují člověka při práci (Dědina 2005, s. 144). V této části se zabývám teoriemi Abrahama Maslowa, Clayтона Alderfera, Fredericka Herzberga a Davida McClellanda.

- **Abraham Maslow, Clayton Alderfer**

Abraham Maslow a jeho pyramida potřeb uspořádává, jakým způsobem lidé uspokojují své potřeby. Pyramida má pět pater, kdy v nejnižším patře jsou fyziologické potřeby, další patra tvoří potřeby jistoty a bezpečí, potřeba sounáležitosti, potřeby uznání a ocenění a na vrcholu stojí potřeba sebeaktualizace. Člověk má postupovat při uspokojování svých potřeb od nejnižších pater po ty nejvyšší. Vyskytne-li se nějaká potřeba, vždy člověk musí mít uspokojeny potřeby hierarchicky nižší. Dochází tak k neustálé motivaci člověka (Bělohlávek 2000, s. 40-41). Maslowovu pyramidu potřeb můžeme převést do oblasti pracovní motivace následovně:

Tabulka č.1

Fyziologické potřeby	Mzda (do výše pokrývající fyziologické potřeby)
Potřeby jistoty a bezpečí	Pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení, odborová ochrana
Potřeba sounáležitosti	Přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích
Potřeba uznání a ocenění	Tituly, symbol statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti
Potřeba sebeaktualizace	Pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností

Wagnerová 2008, s. 14

Na Maslowa navazuje Clayton Alderfer, který na základě nových poznatků lidského chování upravil pyramidu potřeb z původních pěti pater na pouhé tři: potřeby existenční (materiální, fyziologické potřeby), potřeby vztahové (veškeré vztahy k lidem) a potřeby růstové (tvořivá práce na sobě i svém okolí) (Bělohlávek 2000, s. 42). Tyto potřeby lze promítnout do pracovní oblasti:

- potřeby existenční: plat, pracovní podmínky, benefity,
- potřeby vztahové: pochopení, vliv na další lidi,
- potřeby růstové: kariérní, osobnostní růst (Kociánová 2010, s. 29).

Zatímco podle Maslowa se uspokojením potřeby význam dané potřeby ztrácí, podle Alderfera uspokojením potřeb existenčních a vztahových sice jejich význam klesá, ale uspokojením růstových potřeb se naopak význam potřeb zvyšuje (Bělohlávek 2000, s. 42).

- **Frederick Herzberg**

Herzberg na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti vytvořil dvoufaktorový model satisfaktorů a dissatisfaktorů, ve kterém definuje některé základní potřeby. Výzkum stál na předpokladu, že lidé mohou označit uspokojující nebo neuspokojující podmínky v práci. Závěry výzkumu ukázaly, že přání pracovníků můžeme rozdělit na dvě skupiny:

týkající se obsahu práce (úspěch, uznání, povýšení) a týkající se okolností a souvislostí práce (Armstrong 2007, s.227). Nyní více k jednotlivým faktorům.

1. Satisfactory (motivační faktory, motivátory)

Jejich úkolem je zajišťování pracovní spokojenosti. Do motivátorů patří pracovní úspěchy, navyšování odbornosti, kariérní růst, odpovědnost, osobnostní růst (Tureckiová 2007, s. 61).

2. Dissatisfactory

Bývají nazývány jako hygienické faktory, mezi které řadíme firemní politiku, kompetentnosti nadřazených pracovníků, mzdu, jistotu pracovního místa, bezpečnost a ochranu zdraví při práci či vztahy v kolektivu (Tureckiová 2007, s. 61). Naplňování potřeb této skupiny nemotivuje k nárůstu pracovního výkonu, slouží pouze jako prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu (Armstrong 2007, s. 227).

Herzbergovu teorii je důležité brát v úvahu v případech, kdy chceme motivovat pracovníky k plnění dlouhodobých cílů firmy. Pokud mají pracovníci náročné, ale přijatelné cíle doprovázené zpětnou vazbou, jejich motivace i výkon se navyšuje. Na nárůst motivace má také vliv slušné a spravedlivé zacházení. Důležité je také uvědomit si možnosti využití nepeněžních odměn (uznání, kvalita pracovního života, kariérní růst) při motivování pracovníků. Ne na každého platí z dlouhodobé perspektivy jen zvýšení platu, možná by pro některé bylo překvapením, kolika pracovníkům slovní pochvala chybí a dopomohla by jim ke zvýšení pracovní motivace (Charvát 2006, s. 54).

• **David McClelland**

Hlavním tématem McClellanda byla motivace manažerů, kterou se zabýval při svých výzkumech. Na jejich základě dospěl k teorii, která ukazuje tři úrovně motivace založené na:

1. potřebě sounáležitosti: přátelské vztahy v kolektivu,
2. potřebě prosadit se,

3.potřebě úspěšného uplatnění: rozhodování, kreativní práce, inovace (Kociánová 2010, s. 29).

2.1.3 Teorie zaměřeny na průběh motivačního procesu

Teorie popsané níže se zabývají hledáním vztahu mezi různými proměnnými mající vliv na motivaci. Zabývají se tím, jak je chování podněcováno, řízeno a podporováno (Dědina 2005, s. 145). Vybrala jsem teorie Victora Vrooma, Garyho Lathama a Edwina Locka a Johna Staceyho Adamse.

- **Teorie očekávání – Victor Vroom**

Dle této teorie pracovník vyvine úsilí, jen pokud bude následováno přiměřeným výsledkem, výsledek činností musí být odměněn a odměna musí mít pro pracovníka význam (Bělohlávek 2000, s. 46). Největším přínosem teorie očekávání je uvědomění si, že vnímání, motivace a chování jednotlivých lidí je zcela odlišné. Je důležité si uvědomit, že to, jak budeme hodnotit výsledky druhého člověka je také závislé na našich osobních preferencích, na situacích, ve kterých se nacházíme. Pro manažery, kteří se zabývají motivovaností lidí, má teorie očekávání dva zásadní poznatky:

- teorie očekávání nás učí zajistit si zřejmé a jednoznačné cesty k požadovaným výsledkům týmu, případně jednotlivcům,
- různí jedinci reagují odlišně na odměnu/trest v závislosti na osobním žebříčku hodnot a odhadu pravděpodobností (Adair 2004, s. 26 – 28).

A nejdůležitější je si uvědomit, že *„neexistují univerzální všeléky pro motivování druhých. S každým člověkem je nutno zacházet jako s neopakovatelnou individualitou“*(Adair 2004, s. 28). Čím je přitažlivější cíl, tím intenzivněji na něm bude jedinec pracovat. Pracovník bude usilovněji vykonávat svoji činnost, pokud bude předpokládat, že snaha povede k určitým výsledkům (např. povýšení, vyšší plat). Tato teorie vysvětluje, proč vnější peněžní motivace funguje jen v případě, že pracovníkovi toto úsilí za to stojí (Wagnerová 2008, s. 15).

- **Teorie cílů - Gary Latham a Edwin Locke**

Latham a Locke vytvořili teorii cílů, podle které lidé pracují lépe, pokud mají konkrétní, náročné, ale dosažitelné cíle. Ty pak vedou k vyššímu výkonu než žádné cíle. Akceptování cílů se dosahuje, pokud:

- lidé cíle vnímají jako správné a spravedlivé a důvěřují svým manažerům,
- se mohou pracovníci podílet na stanovování cílů,
- nadřízený nabízí a poskytuje pomoc a podporu,
- mají lidé k dispozici všechny zdroje potřebné k dosažení cílů,
- úspěšné plnění cílů zvyšuje možnost dosahování souhlasu s budoucími cíli (Armstrong 2011, s. 113).

To, že si stanovíme cíle přináší nejen výhody, ale také potenciální problémy. Obě varianty shrnuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Výhody a problémy stanovování cílů

Výhody	Potenciální problémy
Pokytuje vědomí účelnosti	Nedostatek znalostí potřebných pro stanovování cílů
Nabízí jasnou, jednoznačnou základnu pro posuzování úspěšnosti	Konflikty v cílech mezi členy skupiny
Zvyšuje výkon	Strach z podstupování rizika
Je nástrojem řízení sebe sama	Ignorování těch stránek výkonu, které se netýkají cílů
Zvyšuje subjektivní pohodu	Pokles morálky, který nastává v důsledku toho, že po úspěšném splnění cílů může management stanovit vyšší, nemožné cíle

Armstrong 2011, s. 113 – 114

U dosahování cílů je také důležitá zpětná vazba. Pracovníci si mohou zajistit vlastní zpětnou vazbu, mohou ji dostávat i od svých kolegů a nadřízených. Locke a Latham upozorňují, že „*spojení cílů a zpětné vazby je efektivnější než cíle samy o sobě. Zpětná vazba a ocenění neovlivní výkon, pokud nebudou stanoveny konkrétní a obtížné cíle a lidé nebudou těmto cílům oddáni*“ (Armstrong 2011, s. 114). Z teorie stanovování cílů vychází manažerský nástroj stanovování cílů SMART. Pro dosažení jakéhokoliv cíle

(ať už pracovního, životního nebo třeba sportovního) je potřeba, aby tento cíl byl: specifický, měřitelný, atraktivní, realistický a termínovaný. Pro splnění je nutné, aby všechny podmínky platily současně (Tureckiová 2007, s. 49 – 50).

- **Teorie spravedlnosti (John Stacey Adams)**

Základem teorie je fenomén sociálního srovnání. Díky ní můžeme porovnat poměr vložené práce s tím, co dostávám s tím, co dávají a dostávají ostatní. Nerovnováha (pocit nespravedlnosti) má vliv na pracovní výkon. Manažerům se doporučuje sledovat výkonnost především v porovnání s odměnou. Pokud nastane nerovnovážený stav právě v oblasti odměňování, je nutný zásah a předejít tak nepocitu nespravedlnosti u podřízených. Jedním ze způsobů je mít přesně vymezená kritéria odměňování (Pauknerová 2012, s. 176). Vychází z předpokladu, že lidé jsou k vyššímu pracovnímu úsilí motivováni spravedlností při udělování odměn. Zaměstnanci porovnávají, co do pracovního procesu vložili a co za to získali s ostatními pracovníky. Pocit nespravedlnosti působí jako demotivující faktor, který pak vede ke snížení pracovního výkonu (Boukal 2013, s. 41). Teorie zdůrazňuje to, že pracovník se srovnává se svým okolím, tzv. referenční skupinou. Posuzuje své pracovní úsilí a výsledky s ostatními, výsledkem potom je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Pokud má pracovník pocit, že vkládá do práce víc a jeho zisk je nižší než u ostatních kolegů, vzniká u něj motiv snahy doazení zvýšení zisku. Když ke zvýšení zisku nedojde, klesá jeho výkonnost. Lidé jsou motivováni jen pokud je s nimi slušně zacházeno (Wagnerová 2008, s. 16).

2.1.4 Teorie pracovní motivace - Douglas McGregor

Tato teorie je označována jako teorie XY. McGregor se zaměřoval na názor manažerů na pracovní morálku lidí, která se pak odrážela ve způsobu vedení lidí. Dle teorie X je člověk líný a snaží se práci vyhýbat, k práci musí být přinucen systémem odměn a trestů, musí být při práci kontrolován, raději je řízen, než aby přebíral odpovědnost. Existuje jen úzký

okruh lidí, kteří se tomuto vymykají a to jsou právě ti, kteří mají řídit a kontrolovat ostatní (Bělohlávek 2000, s. 5 – 6). Představitel této kategorie nerad pracuje, pokouší se vyhýbat práci. Pokud už něco musí udělat, dělá jen to nejnnutnější. Musí být k práci veden, motivován, kontrolován (Wagnerová 2008, s. 16). Proti této teorii McGregor postavil teorii Y, která v člověka věří. Podle této teorie je práce pro člověka přirozená, rád přijímá odpovědnost a samostatnost. Současné organizace místo aby tento potenciál člověka využívali, tak se ho naopak snaží kontrolovat a dirigovat (Bělohlávek 2000, s. 5 – 6). Tento typ pracovníka je aktivní, vynalézavý, tvořivý, ochoten přijímat odpovědnost. Ovlivňování probíhá skrze povzbuzování, pozitivní oceňování, tvorbu prostoru pro osobní růst (Wagnerová 2008, s. 16).

Sám McGregor byl zastáncem teorie Y, ale upozorňuje, že za určitých okolností je vhodnější přístup teorie X. Vždy záleží na konkrétním typu člověka – pokud se jedná o člověka, který pracuje s vysokým nasazením a navíc ho práce bude bavit, je jeho práce v souladu s teorií Y (Bělohlávek 2000, s. 5 – 6). A tak se může stát, že člověk pracovitý a šikovný u výrobního pásu při povýšení na vedoucího směny, kde se musí potýkat také s administrativou, spadne do chování dle teorie X.

3 NÁSTROJE MOTIVACE

Předchozí kapitola se zaměřovala na teorie pracovní motivace, které lze v praxi personalistiky jen obtížně uplatnit. Slouží však jako důležitý podklad při tvorbě motivačních nástrojů, které už lze v manažerské praxi využít. A právě motivační nástroje budou hlavním tématem této kapitoly. Konkrétně se bude jednat o následující nástroje: systémy odměňování založené na výkonu, motivační nástroje vztahující se k podmínkách práce, zaměstnanecké výhody, systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků a motivační programy.

3.1 Systémy odměňování založené na výkonu

Práce může být oceněna peněžními i nepeněžními odměnami.

3.1.1 Peněžní odměny

Hlavní peněžní odměnou je mzda, což je „*odměna za práci v určitém pracovním poměru*“ (Mzdy, 2014). Často se zaměňují pojmy mzda a plat. Zásadním rozdílem mezi nimi je, že mzda je vyplácena zaměstnancům pouze v soukromém sektoru, kdežto plat připadá zaměstnancům ve státní sféře (Mzdy, 2014). Rozlišujeme několik forem mezd:

- časová neboli základní mzda,
- úkolová mzda,
- podílová mzda,
- mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda),
- mzda za znalosti a dovednosti (schopnosti),
- mzda za přínos.

Mimo výše zmíněné formy mezd existují i dodatkové mzdové formy: prémie, odměny/bonusy, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, povinné a nepovinné příplatky a další (Koubek 2013, s. 165).

Jelikož se ve své práci zaměřuju primárně na motivaci a ne na odměňování pracovníků, navíc v podnikatelské sféře, zaměřím se pouze

na detailnější popis podílové mzdy. Podílová mzda je stanovena podílem z určitého množství většinou v hodnotovém vyjádření. Měsíční mzda je součinem příslušného hodnotového ukazatele (obratu, tržeb, zisku, příjmu) a podílové sazby v procentech. Mzda zaměstnance může být buď složena ze základní mzdy a k tomu přičtené podílové mzdy nebo může být přímou podílovou mzdou, která je závislá na prodaném zboží. Typem podílové mzdy je mzda provizní. Ta už vyžaduje větší míru samostanosti při provádění práce. Sám zaměstnanec si stanovuje strukturu a množství prodáváného zboží, vymezuje okruh klientů či určuje postup prodeje. Provizí se vyjadřují výsledky celého procesu prodeje. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu: podám výkon – budu dobře zaplacen, nepodám výkon – dobře zaplacen nebudu. Nevýhodou však je, že se neberou v potaz faktory, které pracovník nemůže ovlivnit např. změna hospodářské situace nebo počasí. Východiskem této situace je kombinace různých forem mezd (Tomšík 2005, s. 90 – 91).

3.1.2 Nepeněžní odměny

Mimo peněžní odměny, jsou důležitou součástí odměn i ty nepeněžní. Mezi ty řadíme morální ocenění, úspěch, odpovědnost či osobní rozvoj. Formy morálních ocenění mohou být veřejným oficiálním ceremoniálem nebo soukromým oceněním mezi manažerem a pracovníkem. Aby nepeněžní odměny měli motivační účinek, je důležité brát v potaz okolnosti, za jakých jsou předávány. Pokud je ocenění chápáno jako prestižní, je jeho hodnota pro oceněného vyšší než peněžní odměna. V opačném případě může dokonce dojít k zápornému motivačnímu účinku (Blažek 2014, s. 170).

3.2 Nástroje motivace vztahující se k podmínkám práce

Podmínky práce můžeme rozdělovat různými způsoby, já jsem se rozhodla využít rozdělení podle Kociánové (2007, s. 178), která podmínky dělí na:

- organizaci pracovní doby,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- sociálně-psychologické podmínky práce,
- povinná péče o pracovníky.

Pracovní doba, její délka, přestávky a rozvržení se řídí aktuálním zněním zákoníku práce. Mimo tradiční souvislou osmihodinovou pracovní dobu se v současnosti využívá také tzv. flexibilní pracovní doba. Ta se vyznačuje tím, že si pracovník může určit hodiny, ve kterých bude pracovat podle svých preferencí. Samozřejmě to lze využít jen v některých profesích. Do pracovního prostředí řadíme veškeré materiální podmínky (klimatické podmínky na pracovišti, jeho vybavení a prostorové řešení, technické zázemí). Bezpečnost a ochrana zdraví při práci jsou také uzákoněny a pro každé pracoviště platí jiné podmínky. Obsahem sociálně-psychologických podmínek jsou veškeré vztahy v rámci pracovního kolektivu, v rámci celé firmy a důležitá je také osobnost a styl vedení vedoucího pracovníka (Kociánová 2007, s. 178 – 186).

3.3 Zaměstnanecké výhody (benefity)

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny“ (Armstrong 2007, s. 595) a jsou nezávislé na pracovním výkonu (Koubek 2009, s. 283). Mezi důvody, proč firmy poskytují zaměstnanecké výhody patří dle Armstronga (2007, s. 595):

- poskytovat atraktivní systém odměn, které umožňují získávat i udržovat klíčové pracovníky,
- uspokovat osobní potřeby pracovníků,
- posilovat loajalitu pracovníků,
- poskytovat některým daňově zvýhodněný způsob odměny.

Koubek (2011, s. 186) ročleňuje zaměstnanecké výhody na čtyři skupiny:

1. výhody sociální povahy (důchodové připojištění, životní pojištění, půjčky apod.)
2. výhody zkvalitňující využívání volného času (sportovní a kulturní aktivity, organizace dotovaných zájezdů apod.)
3. výhody mající vztah k práci (stravování, levnější firemní produkty, pracovní oděv, příspěvky na vzdělání apod.)
4. výhody spojené s postavením ve firmě (firemní automobil, mobilní telefon, možnost jejich využívání i k soukromým účelům apod.)

Důvodem poskytování těchto benefitů je nejen daňové zvýhodnění, ale také dochází k nárůstu loajality zaměstnanců. Firma něco dává a od zaměstnanců očekává něco nazpátek – dochází nejen k zvyšování loajality, ale má i kladný vliv na kulturu organizace. Firma do zaměstnaneckých výhod vkládá značný finanční obnos. Otázkou zůstává, do jaké míry jsou zaměstnanci opravdu spokojeni. Zatímco za plat si zaměstnanec koupí to, co chce, zaměstnanecké benefity už jsou jakýmsi dárkem, který přijímá. A jak už to tak bývá, může se v některých případech stát, že dárek je nevhodný. Pro zamezení nespokojenosti zaměstnanců s výběrem benefitů, se řada firem uchyluje k tzv. kafeťeriu systému (Blažek 2011, s. 170 – 171). Jedná se o soubor různých výhod, ze kterých si každý zaměstnanec vybírá ty, které jsou pro něj zajímavé. Mohou to být slevy do restaurací, zábavních podniků nebo sportovišť.

3.4 Systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků

V následující podkapitole se postupně budu věnovat třem oblastem – kariérnímu růstem, osobním rozvojem a systematickým odborným vzděláváním.

3.4.1 Kariérní růst, metody plánování kariéry

Odpovědí na otázku, co je kariéra nám může přinést definice např. Velkého sociologického slovníku. Ten kariéru popisuje jako sociální mobilitu jedince, při níž dochází v jeho profesi k postupu směrem k vyššímu

statusu a vyššímu sociálnímu postavení, kterému odpovídá také vyšší podíl na moci a vyšší úroveň příjmů (Velký sociologický slovník, s. 476). Mezi kritéria kariéry se řadí: pozici, hodnost, reálnou moc, plat, symbolické předměty, rozsah spravovaného majetku a rozhodovací pravomoc, získávání zkušeností a znalostí, tvůrčí a duševně náročná činnost (Bělohávek 1994, s. 9 – 12). Kariéru můžeme ovlivňovat prostřednictvím jejího řízení. Řízení kariéry poskytuje lidem možnost postoupit ve funkcích, rozvíjet dál svoji kariéru (Armstrong 2007, s. 335). V tomto procesu si organizace vybírá a rozvíjí pracovníky tak, aby si zajistila přísun nových talentů, kteří budou v organizaci v budoucnosti potřební (Kociánová 2007, s. 176). Řízení kariéry má tři složky: poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry, plánování následnictví v manažerských funkcích. Ke správnému plánování kariéry musíme pochopit dynamiku kariéry, která je charakterizována vývojem kariéry. Rozlišujeme tři fáze tohoto vývoje:

1. expandování: na počátku kariéry, člověk během něho získává dovednosti, nárůst znalostí je rychlý, vyjasňují se sklony, dispozice a orientace,
2. formování: dochází k tvorbě a upevňování kariéry, využívají se znalosti a schopnosti z předcházející fáze, které se v této fázi ověřují
3. upevňování a dozrávání: jedinec se usazuje v dráze kariéry, ve které postupuje v souladu se svojí motivací, schopnostmi a příležitostmi (Stýblo a kol. 2005, s. 419).

Pouze optimálně nastavený systém přispívá k dosažení korporátních cílů organizace, podporuje psychickou stabilitu zaměstnanců a napomáhá formování zdravého podnikového klimatu (Vojtovič 2011, s. 120). K tomuto nastavení je třeba se držet několika principů:

- definování podmínek platných pro všechny pracovníky a zároveň musí být přizpůsobitelné konkrétním potřebám pracovníka,
- rozdíl mezi individuálními plány jedince vyplývají jen z jejich časových horizontů,
- vysoká úroveň pracovního výkonu a pracovní ochoty musí přinášet pracovníkovi pracovní a sociální jistotu,

- postup jednotlivce v pracovním v kariéře se má opírat o dlouhodobý plán rozvoje pracovního týmu (Dvořáková 2007, s. 306).

Kariéra pracovníka se může naplánovat a využívají se při tom různé metody. Ve velkých organizacích se často využívaly propracované kariérové mapy, které měly charakter algoritmu. Později se ukázalo, že tato varianta není ideálním řešením. Kariérové mapy a dráhy jsou smysluplné jen v případě nastavených jednoduchých pravidel postupu a několika variant řešení. Staly se jen drahými hračkami bez potřebného efektu (Hroník 2007, s. 101 – 102). Základní metodou plánování kariéry je kariérový plán, který navazuje na hodnocení pracovníků. Dříve kariérový plán nastavoval specialista rozvoje lidských zdrojů, dnes se spíše preferuje tvorba individuálního kariérového plánu s využitím přesně dané metodiky (Hroník 2007, s. 103). Individuální kariérový plán má čtyři úrovně: kariérovou kotvu, profesi, zaměstnání a pozici. Na každé úrovni se rozhoduje aktuální kariérový problém, kdy rozhodnutí probíhá z podoby předchozího stupně, z individuálních podmínek jedince a z vnějších možností. Důsledkem rozhodnutí jsou poté individuální konkrétní podoby kariérové dráhy.

- úroveň kariérová kotva

Kariérové kotvy vymezil Schein jako soubor subjektivně vnímaného talentu, motivů a hodnot sloužících k vedení a usměrňování osobní kariéry. Rozlišuje pět typů kariérových kotev: technicko-funkční kompetence, manažerská kompetence, jistota, kreativita a autonomie. Lidé s převládajícími technicko-funkčními kompetencemi kladou důraz na obsah práce, důležitá je pro ně odbornost, její navyšování a to, aby ji náležitě využili. Manažerská kompetence se vyznačuje silnou motivací k dosažení manažerských pozic, kde bude řešit problémy, bude moci rozhodovat a řídit ostatní lidi. Kariérová kotva jistota je charakteristická pro osoby, které nemají zájem o odpovědnost, v zaměstnání jsou pro ně důležitá jasně stanovená pravidla, stabilita a bezpečí práce. Další kariérovou kotvou je kreativita, která se vyznačuje potřebou tvořit, inovovat. Lidé s touto kotvou jsou zaměřeni na podnikání. Poslední kotvou je autonomie, která se vyznačuje preferováním samostatnosti, obtížným akceptováním nastavených pravidel

(Kociánová 2007, s. 175). Možným problémem v této úrovni je, že člověk vykonává profesi, která nekoresponduje s jeho kariérovou kotvou. Možností intervence je poznat svoji kariérovou kotvu.

- úroveň profese

Možným problémem na této úrovni je, že člověk je při výběru profese nerozhodný, má nedostatečný potenciál, případně jsou ze strany zaměstnavatele nízké nároky. Důležitou roli hraje u jedince jeho potenciál, také to jaká je aktuální nabídka profesí na pracovním trhu. Aby se člověk těmto problém vyhnul, případně je vyřešil, je nutné poznat osobní potenciál, srovnat si ho s nároky s danou profesí. Další možností je změnit profesi, doplnit si dovednosti a znalosti z oboru.

- úroveň zaměstnání

Na této úrovni může dojít ke ztrátě zaměstnání, člověk se nemusí přizpůsobit organizační kultuře nebo jsou pro něj nevhodné pracovní a sociální podmínky. Při řešení jsou důležité individuální sociální, ekonomické a rodinné podmínky, a také aktuální nabídka zaměstnání na pracovním trhu. Mezi intervence patří hledání nového zaměstnání nebo práce na vylepšení postavení v rámci organizace.

- úroveň pozice

Možnými problémy na této úrovni je, že pozice neodpovídá ambicím člověka, má špatné vztahy v pracovním kolektivu nebo cítí nejistotu budoucnost. Opět hraje důležitou roli osobní potenciál a jaká je nabídka míst v organizaci. Intervencí může být hledání nové práce nebo změna náplně práce (Bělohávek 1994, s. 100 – 103).

Součástí kariérových plánů mohou být plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví. Zastupitelnost je krátkodobé převzetí výkonu práce někoho druhého, kdo dělá stejnou nebo podobnou práci, popřípadě s ní má zkušenost. Zastupování může být předem naplánováno, protože mnoho

událostí lze předvídat (např. pracovní cesty, dovolená). Personální rezervy a následnictví mají dlouhodobější horizont a v těchto plánech jsou obsaženy rozvojové a vzdělávací aktivity. V případě nástupnictví je vhodné držet se toho, že každý manažer má mít svého nástupce (vhodným počtem nástupců jsou dva až tři) a každý nástupce je připravován na skupinu pozic. Tyhle plány jsou možné jen ve velkých firmách, u malých a středních firem se vše řeší dle aktuální situace (Hroník 2007, s. 104).

3.4.2 Osobnostní rozvoj

Mimo kariérní růst jedince je důležité zaměřit pozornost na péči o osobní rozvoj zaměstnanců, který probíhá ve dvou rovinách:

1. rozvoj pracovní způsobilosti,
2. rozvoj postojů a identifikace s podnikem.

Pracovní způsobilost je podmíněna dispozicemi člověka, vlivem okolního pracovního prostředí, stupněm osobní motivace a objektivně nabízenými možnostmi pro jeho realizaci. Rozvoj postojů je efektem komplexu faktorů práce s lidmi, závisí na podnikové kultuře. Řízení osobního rozvoje je důležitou součástí práce personalisty a mělo by dojít k oboustranné spokojenosti při tvoření plánu osobního rozvoje. Mezi základní předpoklady pro řízení osobního rozvoje patří:

- zvážení výsledků hodnocení pracovníků a jejich pracovní činnosti,
- vypracované plány osobního rozvoje pracovníků, jejich pracovní kariéry,
- dodržování zpracovaných personálních plánů.

Řízení osobního rozvoje společně s plánováním profesní kariéry jsou velmi důležitou činností, i když jsou to činnosti personálně velmi složité. Pokud dochází k jejich zanedbávání, může docházet k nespokojenosti pracovníků (Váchal, Vochozka 2013, s. 320).

3.4.2 Systematické vzdělávání

Za předpokladu dobré organizace a plánování je systematické vzdělávání považováno za nejefektivnější. Důležité je ho důkladně promyslet tak, aby v něm existovala logická návaznost. Díky takovému vzdělání má organizace zajištěno, že si připravuje pracovníky na určité pozice z interních zdrojů, dochází ke zvyšování a zkvalitnění pracovního výkonu, zvyšování motivace, zlepšování vztahu pracovníka k organizaci nebo také přispívá ke zlepšení pracovních a mezilidských vztahů (Koubek in Kociánová 2007, s. 172).

3.5 Motivační programy

Motivační program dle Provozníka *„představuje předcházejícím rozbořem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“* Motivační programy mají vést prostřednictvím systematického působení na motivaci jednotlivých pracovníků nebo pracovních skupin k:

- přijetí cílů organizace, čímž dojde k posílení angažovanosti pracovníků a podílu na řídicích aktivitách,
- dosažení žádoucích změn v pracovním jednání, které by umožnilo zvýšení pracovních výkonů,
- podpoře pracovní spokojenosti (Tureckiová 2004, s. 70 – 71).

S motivačním programem, který má podobu dokumentu jsou seznámeni všichni zaměstnanci. Díky zveřejnění je zajištěna kontrola, která také umožňuje úpravu programu podle aktuálních potřeb. Aktualizace motivačního programu je závislá také na vývoji organizace a na jejích plánech do budoucnosti-

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první části diplomové práce jsem se zabývala základním teoretickým vymezením pojmů vztahujícím se k motivaci. Stěžejní částí byla kapitola 3 Nástroje motivace, která já důležitá pro naplnění cíle diplomové práce. Ty jsem na základě odborné literatury rozdělila na pět základních oblastí: systémy odměňování založené na výkonu, nástroje motivace vztahující se k podmínkám práce, zaměstnanecké výhody, systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků a motivační programy. Této kapitole předcházelo vysvětlení pojmů motivace, pracovní motivace a objasnění vybraných teorií pracovní motivace. Po vyjasnění si odpovědí na otázky, co je motivace, jaké jsou její zdroje a rozčlenění nástrojů motivace se nyní zaměřím na konkrétní využití nástrojů ve společnosti Partners Financial Services, a.s.

4 MOTIVAČNÍ SYSTÉM VE SPOLEČNOSTI PARTNERS FINANCIAL SERVICES, a.s.

V druhé části práce se budu věnovat motivačnímu systému, který je nastaven ve společnosti Partners Financial Services, a.s. V první kapitole se zaměřím na představení společnosti a na principy jejího fungování. Obsahem další kapitoly budou konkrétní nástroje motivace, které společnost využívá.

4.1 Společnost Partners Financial Services, a.s.

Společnost Partners Financial Services, a.s. je českou akciovou společností, jejíž hlavní činností je poskytování nezávislého finančního poradenství. Byla založena v roce 2007 s ideou vrátit finančnímu poradenství jeho dobré jméno a nabízet svým klientům komplexní poradenství v oblasti financí. I z těchto důvodů je mottem společnosti "Finanční poradenství JINAK".

Společnost se zabývá komplexním finančním plánováním člověka v průběhu celého jeho života, proto základním pilířem celé spolupráce je důvěra a dlouhodobý vztah. Uvědomuje si, že finanční trh je velmi rozmanitý, dynamický a pro mnoho lidí je těžké se v tomto světě orientovat. Proto se snaží svým klientům poskytovat přidané hodnoty, které u ostatních finančních subjektů nenaleznou. Celá spolupráce s klientem je založena na důvěře, dlouhodobém vztahu a individualitě člověka. Každý má jiné životní cíle, jiné priority, nachází se v určité životní situaci. Z těchto důvodů je důležité plánovat finance každému člověku na míru.

Společnost si za jeden ze svých cílů klade zvyšování finanční gramotnosti, snaží se dosáhnout toho, aby lidé o svých penězích více přemýšleli. Od počátku vzniku společnosti došlo k postupnému rozšiřování oblasti působení a vzniklo několik dceřinných společností, které tento cíl podporují. V popředí stojí Partners media s.r.o. spravující internetové portály www.finmag.cz, www.penize.cz. Mezi další dceřinné společnosti se řadí:

- Partners investiční společnost, s.r.o.

V roce 2010 získala společnost od České národní banky licenci, díky které může zužitkovat své zkušenosti z oblasti investic.

- Partners Financial Services Polska, S.A.

V roce 2011 se společnosti podařilo expandovat za hranice, konkrétně do Polska, kde je cílem poznat a obsadit nový trh. Cetrála byla založena v Katovicích a postupně své působení rozšiřuje na jih Polska.

- Partners akademie, s.r.o.

Akademie byla založena s vizí, že bude službou, která bude umožňovat manažerům a poradcům rozvoj jejich dovedností. Její kurzy jsou zaměřeny na dovednosti potřebné pro poradenské, manažerské i ředitelské pozice (Dceřiné společnosti, 2014).

Filozofie a směřování společnosti je shrnuto ve vizích společnosti, jejím poslání a strategii.

"Vize společnosti

1. Jsme symbolem novodobého finančního plánování.
2. Měníme dějiny finančního poradenství.
3. Jsme hrdí, že jsme Partners.

Poslání společnosti

1. Každého z našich klientů vnímáme jako jedinečnou osobnost s vlastními cíli. Naším posláním je zvyšování jejich životní úrovně řešením skutečných potřeb.
2. Vytváříme prostředí pro podnikatelský úspěch našich poradců. Odborným a praktickým vzděláváním pomáháme rozvíjet jejich potenciál.
3. Určujeme finančnímu poradenství směr a dáváme mu důstojnost, která mu náleží.

Strategie společnosti

1. Lidé: Nestačí mít lid, je třeba mít ty správné lidi – silné osobnosti s aktivním přístupem, vysokou odborností a zodpovědností.
2. Značka: Důvěryhodnou a silnou značku tvoří správní lidé a správné činy. S Partners jsme spojili své jméno.
3. Expanze: Dynamický a trvalý růst ve všech strategických směrech. Chceme být všude, kde jste vy.
4. IT a systémy: Prostřednictvím IT a technologií dáváme finančnímu poradenství nový rozměr.
5. Služba: Individuální přístup, inovativní produkty, komplexní a široce dostupná služba.
6. Hodnoty: Uznáváme hodnoty, na které budete hrdi společně s námi: etiku, zodpovědnost a disciplinovanou firemní kulturu. "Zajímá nás člověk a jeho životní cíle" (O společnosti, 2007).

4.2 Principy fungování práce ve společnosti

Společnost sama sebe označuje za strukturální firmu. Princip strukturální firmy stojí na některých principech síťového marketingu neboli multi-level marketing, zkráceně MLM. Síťový marketing je jedna z forem přímého prodeje – prodejce si sám vyhledá klienta, kterému produkt prodává. Navíc si u toho buduje svoji síť získáváním nových spolupracovníků, z jejichž prodeje mu připadá určité procento ze zisku. V odborné literatuře se zatím pojem strukturální firma neobjevuje, proto se uchýlím k vlastnímu pojetí na základě odlišností od jiných forem podnikání. Často bývá strukturální firma zaměňována s MLM systémem. Petr Kroupa uvádí, že strukturální společnosti mají spíše blíže k frenčizingu. Do firmy se vstupuje s minimálními náklady, přebíráme know-how i technologii od vedoucího a centrály (in Kudzbelová, s 11). Souhrnně bych strukturální firmu definovala jako kombinaci prvků MLM, frenčizingu a podnikání na živnostenský list. Strukturální firma je vlastně firmou ve firmě – sdružuje podnikatele (mající živnostenský list), kterým firma předává svoje know-how, program vzdělávání, logo, systém práce, podporu marketingu.

Jedinou věcí, kterou vytváří jedinec sám, jsou vztahy mezi lidmi, kteří mají společné cíle a vize. Zajímavé je také to, že mezi lidmi není žádná pracovní smlouva, ale vše funguje jen na základě vzájemných domluv (ty jsou ale v písemné formě). Vztah mezi společností Partners Financial Services, a.s. a pracovníkem je upraven tzv. mandátní smlouvou. Pracovníci jsou osoby samostatně výdělečně činné a mandátní smlouva dává písemný rámec jejich vzájemné spolupráce. Na jejím základě pracovník vykonává činnost finančního, pojišťovacího a investičního zprostředkovatele. Ve smlouvě jsou jasně vymezeny činnosti, které může pracovník pod záštitou jména společnosti vykonávat (Mandátní smlouva, 2014). Strukturální firma je narozdíl od MLM otevřeným systémem. V praxi to znamená, že zatímco v MLM je kariérová struktura jasně dána (vedoucí přivede nováčka, ten ho nemůže kariérně přeskočit), ve strukturální firmě vždy záleží na výkonu jedince. Každý člověk si buduje na základě své šikovnosti svoji firmu. Určitým vodítkem je kariérový plán s jasně vymezenými pravidly, která ukazují, jak se na danou pozici vypracovat. Dalším rozdílem oproti MLM je, že ve strukturální firmě lze na základě dané pozice získat i zaměstnanecké benefity, a také může být s pracovníkem ukončena spolupráce při porušení nastavených pravidel.

Společnost je rozdělena do několika struktur, v jejichž čele stojí tzv. Partneři. V lednu roku 2015 jich bylo celkem sedm a každý z nich má vybudovanou svoji strukturu se kterou pracuje. Každý z nich má specifické metody náboru, klientské práce nebo způsobu motivování. Ve své práci se zaměřují na motivační strukturu a v dalších kapitolách se budu zabývat pouze těmi nástroji motivace, které funguje napříč celou firmou, i když jsem si vědoma, že existují i další motivační nástroje, které jsou specifické pro určitou strukturu ve společnosti. Z důvodu rozsahu a tématu práce se těmito specifickými motivačními nástroji zabývat nebudu.

5 NÁSTROJE MOTIVACE VYUŽÍVANÉ VE SPOLEČNOSTI PARTNERS FINANCIAL SERVICES, a.s.

Následující kapitola se zaměřuje na jednotlivé nástroje motivace, které jsou ve společnosti Partners využívány. Jak jsem naznačila v předchozí kapitole, budu se zabývat pouze nástroji, které jsou platné pro všechny spolupracovníky napříč celou firmou. Motivační nástroje nejsou pevně nastaveny, ale mění se podle aktuální situace. Ve své práci se zabývám motivačními nástroji, které jsou nastaveny od ledna roku 2015.

Pro lepší orientaci jsem jednotlivé nástroje motivace rozčlenila na základě teoretické části diplomové práce na čtyři podkapitoly: systémy odměňování založené na výkonu, nástroje motivace vztahující se k podmínkám práce, zaměstnanecké výhody, systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků.

5.1 Systémy odměňování založené na výkonu

5.1.2 Peněžní odměny

Jak jsem uvedla v kapitole 4.2, společnost sama sebe označuje za strukturální firmu, která se vyznačuje spravedlivým ohodnocením podle výsledků. Veškeré odměňování pracovníků je odrazem kariérového plánu, který detailně popisují v podkapitole 5.4. Celý systém odměňování je založen na principu vyplácení provizí, kdy podíl na provizi závisí na pozici v kariérovém plánu (více o něm v kapitole 5.4) a je definován cenou bankovní jednotky (dále BJ). Cena BJ je v tzv. eurech (nejedná se o reálnou měnu eura, ale o vlastní pojetí eura), jehož pevný kurz je stanoven na 28 Kč za jednotku. Provize je rozdělena na ziskatelskou a rozdílovou. Ziskatelská provize náleží přímo poradci, který zprostředkoval danou smlouvu klientovi. Výpočet získáme následovně:

$$\text{ziskatelská provize} = \text{cena jednotky} * BJ * 28$$

Cena jednotky – dána kariérovým plánem, BJ – počet je rozdílný u různých typů smluv obchodních partnerů, 28 – tzv. euro.

Rozdílová provize je provize připadající manažerovi poradce, který obdržel ziskatelskou provizi. Vypočítává se následovně:

$$\text{rozdílová provize} = (\text{cena jednotky manažera} - \text{cena jednotky poradce}) * BJ * 28$$

Cena jednotky – dána kariérovým plánem, BJ – počet jednotek za danou smlouvu, 28 – tzv. euro (Standardní provizní schéma, 2015).

Mimo tyto standardní provize může spolupracovník získat i další peněžní odměny formou různých bonusů: např. bonusy pro poradce, kteří jsou držiteli certifikátu EFA nebo různé provizní akce (Akce, 2015). Závěrem této podkapitoly bych dodala, že pracovníci jsou poněkud nestandardně odměňováni nikoliv na měsíční bázi ale dvakrát do měsíce. Důvodem jsou odlišné výplatní termíny jednotlivých obchodních partnerů.

5.1.2 Nepeněžní odměny

Mimo peněžní odměny jsou ve společnosti důležité i odměny nepeněžní. Do nepeněžních odměn řadíme pochvaly či uznání úspěchu pracovníka. Ve společnosti je nastaven systém darů a veřejné pochvaly. Každé čtvrtletí probíhá konference, kde se setkává daná struktura společnosti a dochází k oceňování těch nejlepších. Zde probíhá povyšování, veřejné oceňování a veřejné pochvaly za výsledky v uplynulém období. Ocenění jedinci vystupují před své kolegy, kde jsou veřejně oceněni, dostávají dary a mají možnost říci pár slov. Další formou nepeněžní odměny je ocenění od klientů za vykonanou práci. Může se jednat o formu osobního poděkování nebo napsání dobrých referencí např. na internetových stránkách lide.partners.cz.

5.2 Nástroje motivace vztahující se k podmínkám práce

Společnost funguje na principu sdružování osob samostatně výdělečně činných, každý pracovník si stanovuje pracovní dobu dle svých preferencí. Určuje si sám, zda bude každý den pracovat osm hodin nebo bude pracovat tři dny v týdnu a ostatní čas věnuje například rodině.

Od počtu strávených hodin prací se potom odvíjí peněžní ohodnocení pracovního výkonu. Další podmínkou práce je pracovní prostředí. Mimo klimatické podmínky se do něj řadí materiální podmínky. Do nich spadá veškeré vybavení pracoviště a technické vybavení. Ve společnosti Partners je ve většině případech pracoviště plně zařízeno – kompletní zařízení kanceláře včetně technického vybavení (kopírka, tiskárna, skener atd.). Vše je spolupracovníkovi za určitou peněžní částku k dispozici. Někteří spolupracovníci si mohou vytvořit kancelář samy, za finanční podpory centrály společnosti nebo mohou využívat práci z domu. Další technické vybavení (mobilní telefon, notebook) si pořizuje pracovník na své vlastní náklady, často s různými slevami vyjednané společností – více viz kapitola 5.3 Zaměstnanecké benefity. Společnost se snaží, aby pracovníci měli k dispozici nejmodernější technické zázemí, proto do jeho rozvoje investuje velké finanční prostředky. Neustále pracuje na vývoji interního systému, způsobu sdílení nejrůznějších dat a dalších nástrojů zjednodušujících náročnost práce. Pracovníkovi jsou veškeré tyto nástroje k dispozici. Vztahy v pracovním prostředí jsou obsahem sociálně-psychologických podmínek práce. Ty jsou ve společnosti odlišné s ohledem na jednotlivé struktury. Každá struktura, každá kancelář má odlišné vztahy v pracovním kolektivu a zároveň každý manažer má různý styl vedení, který má na celkovou atmosféru ve skupině velký vliv. Z těchto důvodů nelze popsat tyto podmínky obecně v rámci společnosti.

5.3 Zaměstnanecké výhody

Společnost nabízí svým pracovníkům široké spektrum zaměstnaneckých výhod, které mohou využívat všichni napříč kariérovým plánem. Oblast finančního trhu se vyznačuje důrazem nejen na znalosti z oboru financí, ale také na image člověka, který se v tomto prostředí pohybuje. Z tohoto důvodu společnost navazuje spolupráce s firmami z oblastí elektroniky, informačních technologií, telefonními operátory nebo oděvními firmami a vyjednává slevy, které mohou pracovníci využívat. V roce 2014 byl zaveden benefit "Flotila Partners", jehož cílem je, aby

pracovníci jezdili v reprezentativních a hlavně brandovaných automobilech. Tento krok posílil i marketingovou strategii společnosti – logo společnosti na automobilech posiluje znalost značky u veřejnosti. V rámci tohoto benefitu je také možné pořídit si automobil na leasing za výhodných podmínek (Flotila Partners, 2014). Zde bych dodala, že tento benefit se ihned po jeho vzniku setkal s velkým úspěchem a řada pracovníků jej začala využívat, což vede k dalšímu rozvoji tohoto benefitu.

Mezi další skupinu benefitů patří finanční příspěvky – od podpory otevření vlastního klientského centra, přes příspěvky na zařízení kanceláří, billboardové kampaně, příspěvky na vzdělávání. Benefity se neomezují jen na oblast pracovních činností, ale podporují se také aktivity ve volném čase: zvýhodněné ceny ve wellnes centrech, restaurací či sportovních zařízení (Benefity, 2015).

Dalším okruhem benefitů jsou ty, které jsou spojeny s cestováním po celém světě prostřednictvím tzv. Partners tripů, které jsou rozděleny na:

- Partners Hot Trip,
- Byznys tripy pro manažery,
- Byznys tripy pro nejlepší poradce a obchodníky (Partners tripy, 2015).

Partners Hot Trip je motivační cestou pro 44 osobností vybraných na základě výkonu za období leden-srpen daného roku. Jedná se o splnění minimálního růstu (tzn. oblast náboru) a výkonu (tzn. splnění určitého počtu BJ). Tato cesta je plná poznání a dobrodružství v exotické destinaci. V minulých letech se jednalo o destinace na Havaji, Kubě nebo v Thajsku. Destinace pro tento rok je prozatím velkou neznámou.

Byznys tripy pro manažery jsou určeny pro manažery na pozicích M1, M2 a M3. Na rok 2015 je v plánu uspořádat 3 takovéto tripy, nejbližší proběhne během dubna v Dubaji za účasti 47 manažerů. Opět se mohou zúčastnit jen ti nejlepší v hodnotícím období, pro které je poté zajištěn program, workshopy a vzájemné insiprace a motivace. V loňském roce se manažeri podívali k Azurovému pobřeží, do Amsterdamu, Londýna.

Oba předchozí tripy jsou primárně zaměřeny na manažerské pozice. Stále více ve společnosti dochází k uvědomnění si důležitosti stabilních profesionálních poradců a z tohoto důvodu vznikly byznys tripy i pro nejlepší poradce jako novinka roku 2015.

Navíc každý manažer může dvakrát ročně soutěžit o účast na Leaders Clubu, kdy se jedná o prodloužený víkend v Čechách nebo blízkém zahraničí ve spolupráci s některým z obchodních partnerů. Mezi destinace, kam se manažeři mohou podívat patří Granada nebo Kaprun (Partners tripy, 2015).

Některé benefity jsou vázané na určitou pozici v kariérovém plánu. Mezi ty nejzajímavější se řadí akciový program a manažerský dodatek. Akciový program je jedním z nejsilnějších motivačních prvků. Jedná se o příležitost podílet se na růstu společnosti: je to projev díky společnosti ke spolupracovníkům za jejich loajalitu a přístup k práci. Podmínkou je splnit meziroční růsty a být minimálně na pozici M2. Od pozice M2 je poskytován také manažerský dodatek, který pracovníkovi zaručuje doživotní rentu na základě jeho pozice v kariérovém plánu. Navíc mu zaručuje příjem v případech, kdy se nemůže plně věnovat své kariéře – dlouhodobá nemoc, invalidita nebo rodičovská dovolená (Benefits, 2015).

5.4 Systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků

Oblast financí je trh velice dynamický, plný změn a je třeba být neustále v obraze. Z tohoto důvodu je ve společnosti velký důraz kladen na vzdělávání. Za důležité je považováno nejen odborné vzdělávání v oblasti financí, ale podporován je také osobní rozvoj a práce na zdokonalování svých dovedností potřebných pro danou pozici. Nyní jednotlivé sekce blíže přiblížím v následujících podkapitolách.

5.4.1 Kariérní růst, metody plánování kariéry

Společnost si zakládá na tom, že kariérní růst není možné za zásluhy typu počet odpracovaných let, ale každý si svůj úspěch musí zasloužit vlastní prací. Byl vytvořen kariérový plán s jasně vymezenými podmínkami

pro jednotlivé pozice. V zásadě lze kariérový plán rozdělit na 3 moduly: poradenský, manažerský a ředitelský. V každém modulu je určitý počet pozic, které mají své podmínky: vždy se jedná o cenu bankovní jednotky, o počet bankovních jednotek za kalendářní kvartál, počet bankovních jednotek vlastní historické produkce. U manažerských a ředitelských pozic je další podmínkou počet bankovních jednotek skupinové produkce za kvartál (tj. výkon manažera/ředitele i skupinou dohromady). Nyní blíže k jednotlivým modulům.

- Poradenský modul

Zde nalezneme celkově šest pozic, kterých pracovník může dosáhnout: Consultant I, Consultant II, Senior Consultant I, Senior Consultant II, Senior Consultant III. Každá pozice má své podmínky, které musí jedinec splnit, aby se na danou pozici vypracoval. Zároveň jsou tyto podmínky udržovací, tedy zajišťují, aby se člověk na dané pozici udržel na základě stabilních výsledků a ne jen na základě jednoho vydařeného hodnotícího období. Pozici Consultant I předchází pozice Trainee, na které jedinec prochází adaptačním procesem a dochází k jeho zaškolení. Každá pozice má odlišnou cenu bankovní jednotky (dále jen BJ), historický počet BJ vlastní produkce a aktivní činnost BJ za čtvrtletí (tj. minimální počet BJ za dané období, aby člověk na dané pozici zůstal, jedná se o osobní výkon).

Consultantské pozice

	C I	C II	SC I	SC II	SC III
Cena BJ	2,5€	3,0€	3,5€	4€	4,5€
Historický počet BJ	400	1000	2000	4000	6000
Osobní výkon	450 BJ/kvartál	450 BJ/kvartál	600 BJ/kvartál	600 BJ/kvartál	750 BJ/kvartál

Kariérový plán 2015

V rámci poradenského modulu byl vytvořen zvláštní plán, který se týká pracovníků, kteří se rozhodli vydat čistě poradenskou činností bez manažerských ambicí. Tito pracovníci jsou označováni jako V.I.P. Consultanti a celkem mohou dosáhnout devíti úrovní.

V.I.P. poradci

	V.I.P. C I	V.I.P. C II	V.I.P. C III	V.I.P. C IV	V.I.P. C V
Cena BJ	5€	5,25€	5,50€	5,75€	6€
Povyšovací kritéria	10 000 BJ/historicky	16 000 BJ/historicky	22 000 BJ/historicky	28 000 BJ/historicky	34 000 BJ/historicky
Udržovací kritéria	900 BJ/kvartál	1050 BJ/kvartál	1 200 BJ/kvartál	5 000 BJ/ročně	5 000 BJ/ročně

	V.I.P. C VI	V.I.P. C VII	V.I.P. C VIII	V.I.P. C IX
Cena BJ	6,25€	6,50€	6,75€	7€
Povyšovací kritéria	40 000 BJ/historicky	46 000 BJ/historicky	52 000 BJ/historicky	60 000 BJ/historicky
Udržovací kritéria	5 000 BJ/ročně	5 000 BJ/ročně	5 000 BJ/ročně	5 000 BJ/ročně

Kariérový plán pro V.I.P.poradce 2015

- Manažerský modul

Tento modul definuje tři pozice: Team manager (M1), Executive manager (M2) a Senior Manager (M3). Každá pozice má odlišnou cenu BJ, vlastní produkci, skupinový výkon a aktivní činnost.

Manažerské pozice

	M1	M2	M3
Cena BJ	5,0 €	5,5 €	6,0 €
Vlastní produkce historicky	2000 BJ	3000 BJ	4000 BJ
Skupinový výkon	3000 BJ/kvartál	7500 BJ	15 000 BJ
Osobní výkon	450 BJ ze skupinového výkonu		
Aktivní činnost	2250 BJ/kvartál	5625 BJ/kvartál	11250 BJ/kvartál

Kariérový plán 2015

- Ředitelský modul

V tomto modulu jsou obsaženy tři pozice: Director 1 (D1), Director 2 (D2), Director 3 (D3). Jednotlivé pozice se odlišují cenou BJ, skupinovým výkonem a aktivní činností.

Ředitelské pozice

	D1	D2	D3
Cena BJ	6,5€	7,0€	7,5€
Skupinový výkon	30000 BJ/kvartál	75000 BJ/kvartál	150000 BJ/kvartál
Vlastní produkce historicky	5000 BJ		
Aktivní činnost	22 500 BJ/kvartál	56 250 BJ/kvartál	112 500 BJ/kvartál

Kariérový plán 2015

Pro povýšení je důležité plnit právě výše zmíněná kritéria za určité hodnotící období. Mimo povýšení může docházet také k přesunu na pozici nižší. V rámci poradenského modulu dochází k propadu na základě nesplnění stanovené minimální produkce za kalendářní čtvrtletí. U manažerského a ředitelského modulu dochází k přesunu na nižší pozici v případě nesplnění minimální produkce ve dvou po sobě jdoucích kalendářních čtvrtletí (Všeobecné provizní podmínky, 2015).

5.4.2 Osobnostní rozvoj

Velký důraz ve společnosti je kladen také na osobnostní rozvoj jedinců. Na jednotlivých pozicích jsou doporučovány knihy o seberozvoji, audioknihy, různé seberozvojové tréninky. Na manažerských pozicích už jsou zajištěni koučové, se kterými mohou pracovníci strávit jednodenní školení, jsou zajištěné víkendy, případně delší pobyty v zahraničí zaměřené na sebekoučink. Společnost Partners spolupracuje s předními českými odborníky na osobnostní rozvoj (např. Marián Jelínek, Pavel Moric).

5.4.2 Odborné vzdělávání

Odborné vzdělávání stojí na principu propojení teoretických znalostí s praktickými dovednostmi. Tedy to, co se naučíš teoreticky, následně zapracuješ do praxe a tím si ověřuješ funkčnost nově nabitých znalostí. Systém vzdělávání je v primární formě uzpůsoben tak, aby se každému dostalo stejných informací. Byla vytvořena interní Akademie finančního vzdělávání, kde lektory jsou lidé přímo z praxe – tedy úspěšní poradci, manažeři či odborní lektoři.

Akademie finančního vzdělávání

CONSULTANT AKADEMIE	MANAŽERSKÁ AKADEMIE
Vzdělávání v oblasti finančního poradenství	Manažerské a komunikační dovednosti
Profesionální přístup a obchodní dovednosti	Principy úspěšné kariéry
Udržování podnikatelského nastavení	Obchodní strategie
	Osobnostní rozvoj
	Metody tréninku a brainstormingu
	Self-management

Vzdělávání 2015

Mimo tuto povinnou odbornou vzdělávací akademii musí jednotliví poradci i manažeři procházet školeními, které jsou nutné pro jejich práci (interní školení bank, pojišťoven atd.) a dále ty, které vyžaduje zákon (např. složení zkoušek z penzijní reformy, certifikace od České národní banky – pojišťovací zprostředkovatel, investiční zprostředkovatel). Další částí odborného vzdělávání tvoří dobrovolná část podle osobních preferencí. Lidé v průběhu kariéry zjistí, že je zajímavá oblast hypotečních úvěrů nebo neživotních pojištění, a tak se školí v těchto oblastech a později se stávají specialisty na danou problematiku. Tito lidé jsou pak nápomocní ostatním pracovníkům v nestandardních případech.

Zvláštní skupinou jsou lidé, kteří se chtěli stát top poradci bez větších manažerských ambicí. Pro ty je možné absolvovat vzdělávací kurz pro získání prestižního evropského certifikátu finančních poradců European Financial Advisor, zkráceně €FA. Zaručuje, že člověk, kterému je udělen, je člověk s potřebnými kompetencemi v dané oblasti na evropské úrovni (Certifikát €FA, 2015).

SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Druhou část práce jsem věnovala popisu aktuálně nastaveného motivačního systému ve společnosti Partners Financial Services, a.s. Nejprve jsem představila společnost a následně jsem vymezila princip fungování strukturální firmy, která není v českém prostředí obvyklá. Zbývající prostor jsem se zabývala už popisem konkrétních využívaných nástrojů motivace. V této části jsem se držela vymezení a rozdělení, které jsem popsala v první, teoretické části práce. Postupně jsem popsala systém odměňování, nástroje motivace vztahující se k podmínkám práce, zaměstnanecké benefity a systém vzdělávání a rozvoje pracovníků.

6 SROVNÁNÍ KONKRÉTNÍCH NÁSTROJŮ MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI S TEORETICKÝMI VÝCHODISKY

V první části práce jsem se zabývala teoriemi motivace a motivačních nástrojů, druhá část byla zaměřena na konkrétní nástroje motivace ve společnosti Partners Financial Services, a.s. Závěrečná třetí část se bude zabývat srovnáním konkrétních nástrojů motivace ve společnosti s teoretickými východisky z první části práce, hledáním jejich silných a slabých míst. Součástí budou také návrhy na zlepšení nastaveného systému.

6.1 Motivace

Jak jsem psala v kapitole 4.2 Principy fungování práce ve společnosti, společnost je značně strukturovaná a každý ředitel, manažer, vedoucí je jinou osobností, preferuje jiný styl vedení. Proto není jednoduché obecně popsat na jakém teoretickém podkladu se motivace pracovníků napříč celou společností zakládá. V každém ředitelství mají specifické způsoby vycházející ze stylu vedení, nicméně určité společné prvky vypořádat můžeme. Už při prvním pohovoru se manažer, který vede pohovor, snaží odhalit dominantní motivační tendence člověka. Můžeme říct, že postupně odhaluje jeho motivační profil, díky kterému lépe porozumí člověku a následně mu pomůže nalézt způsoby k efektivní motivaci k pracovnímu výkonu. Motivační profil spíše určuje motivaci obecně, v pracovním prostředí je důležitější se zaměřit na pracovní motivaci. Motivuje pracovníka radost z práce, má rád výzvy? Nebo je pro něj důležitější mzdové ohodnocení a výsledky, porovnávání se s ostatními? To jsou otázky, na které se snaží manažer nalézt odpovědi. Během prvních pár pracovních týdnů se u nového pracovníka snaží manažer zjistit kariérovou kotvu, o které jsem psala v kapitole 3.4.1 Kariérní růst, metody plánování kariéry. Každá z jednotlivých kariérních kotev má ve společnosti pracovní uplatnění. Pro vybudování silného týmu se ale preferují lidé s kreativitou a manažerskými kompetencemi, protože to jsou právě oni, kteří jsou zaměřeni na podnikání a mají silnou motivaci k dosažení manažerských

pozic. Dále manažer u nového pracovníka zjišťuje míru jeho vnitřní a vnější motivace. Důležité je uvědomit si, že pro dlouhodobé efektivní motivování je nutné odhalit vnitřní motivaci, vnější motivování má často krátkodobý charakter. V praxi se tento efekt ve společnosti Partners Financial Services, a.s. ukazuje mírou fluktuace pracovníků během prvního pracovního roku. Pokud se manažerovi podaří rozklíčovat vnitřní motivaci pracovníka, snadněji se mu hledají způsoby další motivace pracovníka a pracovník ve společnosti zůstává dlouhodobě.

Motivování pracovníků ve společnosti stojí na základech Herzbergerova dvoufaktorového modelu, který popisují v kapitole 2.3.2 Teorie zaměřeny na obsah. Tuto teorii považují za teoretický základ, protože je důležitá ve společnostech, které se snaží o dlouhodobou motivaci pracovníků v souladu s vizemi společnosti. To je přesně to, čeho se snaží firma docílit. Do svých řad hledá pracovníky, kteří budou sdílet stejné vize a hodnoty společnosti, budou se chtít dlouhodobě zapojit do fungování společnosti. Společnost využívá motivátory, které odpovídají v Herzbergově teorii satisfaktorům. Důležitou roli hrají pracovní úspěchy, které může pracovník slavit na pozicích profesionálních poradců nebo na manažerských pozicích. S úspěchy souvisí i další odborné vzdělávání, díky kterému přichází další pracovní úspěchy. Dalšími satisfaktory – kariérním a osobnostním růstem se budu více věnovat v kapitole 6.4 Systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků. Druhým faktorem teorie jsou dissatisfaktory sloužící jako prevence pracovní nespokojenosti. Ve společnosti jsou zastoupeny firemní politikou a vztahy v rámci kolektivu. Mzdu a jistotu pracovního místa pracovník od společnosti nemůže očekávat a je to jedna z věcí, ze které u pracovníka může pramenit nespokojenost v práci. Nelze to brát ale jako nedostatek nastaveného systému společnosti. Důvodem je povaha pracovního poměru mezi společností a pracovníkem, která je upravena Mandátní smlouvou. Ostatně riziko nejistoty práce existuje u všech osob samostatně výdělečně činných, naopak společnost těmto osobám dává určité výhody, které by jinak mít nemohly (např.

zaměstnanecké výhody, interní systém). Při prvních setkání s novým pracovníkem je nutné pohlídat si správné vysvětlení fungování společnosti.

Ve společnosti si standardně každý pracovník stanovuje individuální pracovní cíl. Jedná se o jeden větší, který se poté rozfází do několika menších v řádech měsíců, týdnů a dní. Při stanovování cílů se pracovníci drží pravidla SMART, což je manažerský nástroj vycházející z teorie stanovování cílů Lathama a Locka, který popisují v kapitole 2.3.3 Teorie zaměřeny na průběh motivačního procesu. Cíl musíme co nejlépe popsat, určit si způsob měření, musí pro nás mít nějaký význam, zároveň musí být splnitelný a musí mít jasně stanovené datum splnění. Pravidlo SMART se využívá např. při sestavování byznys plánů, který určuje směřování kariéry pracovníka, která je definována pozicí v kariérovém plánu. Pozice je cílem, který je měřitelný, má pro jedince určitou atraktivitu, po naplánování jednotlivých kroků je reálné ho dosáhnout ve stanoveném čase. Splňuje tedy vše dle pravidla SMART. V souladu s touto teorií se ve společnosti dodržuje také poskytování zpětné vazby. Ta se používá nejen při stanovování pracovních cílů, ale také při trénincích dovedností a poskytují ji nejen manažeři, ale také vzájemně pracovníci mezi sebou.

Obsahem kapitoly 5 byly nástroje motivace, které jsou ve společnosti využívány. Znovu bych připomněla, že nástroje prochází neustálými změnami podle aktuální situace ve společnosti. Další podkapitoly se budou věnovat srovnání využívaných nástrojů motivace s teoretickými východisky.

6.2 Systémy odměňování založené na výkonu

Odměňování pracovníků funguje na principu vyplácení provizí. Pracovník nemá žádnou finanční jistotu pravidelné měsíční mzdy, vše se odvíjí od jeho výkonu za dané výplatní období. Jak jsem psala v kapitole 5.1.2 Peněžní odměny, výše provize je dána pozicí v kariérovém plánu platným pro všechny pracovníky. Peněžní odměna je formálně nastavena správně, odpovídá popsané teorii. Za problematické můžeme považovat fakt, že nový pracovník pro vykonávání profese musí projít zaškolovacím

cyklem a následně se zapracovat než vydělá své první peníze. Tato fáze obvykle trvá tři měsíce, ve kterých má člověk v podstatě nulový výdělek. Zároveň mohou v průběhu profesní dráhy člověka nastat nenadálé životní situace, které nemůže ovlivnit (nemoc, přírodní katastrofa) a mohou se odrazit v jeho pracovním výkonu. I za těchto podmínek platí rovnice: podám výkon = budu zaplacen, nepodám výkon = nebudu zaplacen. Toto riziko ale hrozí u všech osob, kteří se rozhodnout stát osobami samostatně výdělečně činnými. Společnost je firmou strukturální, sdružuje osoby samostatně výdělečně činné a nejedná se tedy o klasický zaměstnanecký poměr, jak by se na první pohled mohlo zdát. Je proto důležité, aby novému pracovníkovi byl dobře vysvětlen princip fungování takovéto firmy, aby nedošlo k pozdějším neshodám či odchodům pracovníků právě z výše uvedených důvodů.

Mimo peněžní odměny společnost považuje za důležité i odměny nepeněžní. Ve společnosti je nastaven systém konání výročních konferencí, na kterých jsou oceňováni nejúspěšnější pracovníci. Jedná se vždy o veřejné uznání, pochvalu doprovázenou dárky, které mají jedinci jeho úspěch připomínat. Ve společnosti se odměňují pracovníci za nadstandardní výkony – nejúspěšnější poradci, povýšení nebo může mít ryze osobní charakter (např. za přínos společnosti, šíření dobrého jména společnosti). I systém nepeněžních odměn je vypracován na zásadách společnosti – na férovosti a spravedlnosti. To znamená, že oceněn může být každý pracovník nezávisle na pozici v kariérovém plánu. Záleží na úspěšnosti, odhodlanosti každého pracovníka. Problematické se může zdát přílišné veřejné zdůrazňování pochval. Pokud by se úplně ztratila osobní pochvala jen mezi pracovníkem manažerem, mohlo by dojít k degradaci prestiže tohoto ocenění a tím by se snížila motivační hodnota tohoto nástroje.

6.3 Nástroje motivace vztahující se k podmínkám práce

Jednou z podmínek práce je pracovní doba. Ve společnosti je využívána flexibilní pracovní doba, což znamená že každý pracovník si sám stanovuje hodiny, kdy bude pracovat. V rámci pracovního prostředí jsou

pracovníkům zajištěny materiální podmínky a technické vybavení v kancelářích, které mohou využívat za určité peněžní částky. Pracovníci nemusí nutně využívat ke své práci kanceláře, ale mohou pracovat i z domu. Právě flexibilní pracovní doba a možnost práce z domu může být výhodná pro určitou skupinu obyvatel, kterým nevyhovuje zaměstnání s přesně vymezenou pracovní dobou. Typickým příkladem jsou studenti nebo rodiče pečující o dítě, dále to mohou být lidé, u kterých je nízká míra kariérové kotvy kreativity (viz kapitola 3.4.1 Kariérní růst, metody plánování kariéry). Co se týká technického vybavení, společnost svým pracovníkům nabízí standardní zázemí v prostředí kanceláří. Za nadstandardní považují interní systém, který je neustále inovován na základě aktuálních požadavků a také snahu o neustálé vymýšlení nových nápadů zjednodušující pracovníkům jejich práci.

6.4 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Z definice zaměstnaneckých výhod, kterými se zabývám v kapitole 3.3. Zaměstnanecké výhody vyplývá, že jsou poskytované všem zaměstnancům bez ohledu na pracovní výkon. Využiju-li člení Koubka z této kapitoly, najdeme ve společnosti všechny čtyři skupiny zaměstnaneckých výhod:

1. výhody sociální povahy – do této skupiny spadá manažerský dodatek. Ten je poskytován od pozice M2 a zajišťuje pracovníkovi dorovnání jeho průměrných příjmů v nestandardních životních situacích. Nižší pozice nemají na tento benefit nárok, nelze to brát ale jako nedostatek nastaveného systému. Vše vychází z povahy pracovního poměru, který je vyřešen Mandátní smlouvou. Společnost sama tento benefit chápe skutečně jako benefit, protože osoba samostatně výdělečně činná by tohoto nikdy nedosáhla. Obdobnou situací je účast v akciovém programu, která je určitou formou poděkování pracovníkovi.

2. výhody zkvalitňující využívání volného času – do této skupiny spadají slevy do wellness center, sportovišť či restaurací

3. výhody mající vztah k práci – získání provizí za zprostředkování vlastní smlouvy (můžeme chápat jako období levnějšího firemního produktu)

4. výhody spojené s postavením ve firmě – do této skupiny spadá nejvíce zaměstnaneckých výhod jako jsou slevy na oděvy, elektroniku, mobilního operátora nebo pomoc při otevírání nových kanceláří. Dále Flotila Partners, která umožňuje pracovníkům pořídit si nové reprezentativní automobily za příznivé ceny. Dále bych do této skupiny zařadila i Partners Tripy, které v sobě částečně využívají i výhody zkvalitňující využívání volného času. Nejsou zaměstnaneckými výhodami v pravém slova smyslu, i když sama společnost je tak chápe. Z definice zaměstnaneckých výhod vyplývá, že mají být nezávislé na pracovním výkonu, což ale Partners Tripy nesplňují. To, zda se jich pracovník zúčastní, je vždy určeno na základě pracovního výkonu za určité období. Z tohoto ohledu by bylo vhodné chápat je spíše jako další nástroj motivace.

Široké spektrum zaměstnaneckých výhod ve společnosti je odrazem důvodů jejich poskytování tak, jak je popisují v kapitole 3.3 Zaměstnanecké výhody dle Armstronga. Jsou atraktivní, posilují loajalitu pracovníků, poskytují daňové zvýhodnění a slouží k uspokojení osobních potřeb zaměstnanců. Jsou tedy z teoretického hlediska nastaveny správně.

6.5 Systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků

Ve společnosti se vzdělávání a rozvoj pracovníků odvíjí od kariérní cesty, kterou se pracovník vydá. Pomoc při orientaci poskytuje kariérový plán, na jehož základě si pracovník plánuje a řídí svoji kariéru sám s pomocí manažera. Vývoj kariéry ve společnosti se shoduje s fázemi, o kterých jsem psala v kapitole 3.4.1 Kariérní růst. První fáze expandování probíhá počátkem kariéry, kdy se jedinec učí nové znalosti a dovednosti a vyjasňuje se preference, směřování kariéry. Tato fáze ve společnosti odpovídá období od pohovoru k vypracování se na pozici Consultant I. V druhé fázi formování si pracovník upevňuje svoji kariéru, využívá získané znalosti a ověřuje si je v praxi. V poslední fázi upevňování a dozrávání se pracovník

ve své kariéře upevňuje a získává jistotu. V této fázi se rozhodne, zda se vydá manažerskou a posléze ředitelskou cestou nebo se zaměří na pozici V.I.P. Consultant. S ohledem na tento výběr si upevňuje znalosti a dovednosti v daném oboru. Dá se říct, že tyto fáze se opakují v každém modulu (tj. poradenském, manažerském i ředitelském, o kterých píšou v kapitole 5.4.1), kdy první fáze odpovídá vždy první pozici v tomto modulu, třetí fáze pozici nejvyšší.

Svoji kariéru si řídí a plánuje každý pracovník sám dle svého uvážení. Tvoří si individuální kariérový plán, se kterým mu zpočátku pomáhá manažer. V kapitole 3.4.1 Kariérní růst, metody plánování kariéry popisují čtyři úrovně individuálního kariérového plánu. V rámci plánování kariéry pracovník odhaluje svoji kariérovou kotvu, zjišťuje, zda má vůbec potenciál pro tuto profesi. V průběhu plánování kariéry dochází průběžně k pohovorům mezi manažerem a pracovníkem, kde se další směřování kariéry probírá.

Aby byl zajištěn spravedlivý systém pro všechny pracovníky, byl vytvořen Kariérový plán, ve kterém jsou přesně definované podmínky pro jednotlivé pozice. Systém vzdělávání je nastaven optimálně podle principů, které popisují v kapitole 3.4.1 Kariérní růst, metody plánování kariéry. Nepostradatelným doplňkem kariérového plánu ve společnosti je osobnostní rozvoj pracovníka. Na něm se pracuje už od prvního pohovoru a v každé fázi profesní kariéry je kladen důraz na rozvoj různých složek osobnosti. Další důležitou součástí budování kariéry je systematické odborné vzdělávání. V kapitole 3.4.2 Systematické vzdělání zmiňují, že pro zkvalitnění pracovního výkonu, zvyšování motivace pracovníka a zvýšení loajality pracovníka ke společnosti je důležité, aby vzdělávání mělo logickou návaznost. Ve společnosti Partners Financial Services, a.s. je systém odborného vzdělávání precizně nastaven v průběhu celé kariéry pracovníka, tj. od pohovoru po nejvyšší ředitelskou pozici. Konkrétně se jedná o Consultant akademii a Manažerskou akademii, kterou rozebírám v kapitole 5.4.2 Odborné vzdělávání, které je doplněno odborným vzděláváním daným zákonem, dalším vzděláváním dle osobních preferencí

pracovníka (např. certifikace EFA, vzdělávání pro hypoteční specialisty, manažerské dovednosti). Veškeré vzdělávání je kontrolováno prostřednictvím interního systému, který pomáhá pracovníkovi sledovat a lépe si plánovat svoji kariéru.

Systém vzdělávání je ve společnosti podle teoretických zásad nastaven zcela optimálně. Každý pracovník má možnost naplánovat si kariéru dle svých preferencí, byl vytvořen kariérový plán s jasnými pravidly platnými pro všechny pracovníky. Navíc si pracovník může vše hlídat a kontrolovat v interním systému společnosti.

6.6 Motivační programy

V kapitole 3.6 Motivační programy píše, mít že má formu dokumentu, který je přístupný všem pracovníkům. Díky přístupnosti má být zajištěna zpětná kontrola aktuálního nastavení nástrojů motivace. Na jejím základě poté může docházet k aktualizaci celého programu na základě zpětných vazeb od pracovníků. Ve společnosti Partners Financial Services, a.s. neexistuje jednotný dokument, který by odpovídal definici motivačního programu, kterou podávám v kapitole 3.5 Motivační programy. Neexistuje dokument shromažďující veškeré informace o nástrojích motivace. I přestože žádný takový dokument neexistuje, informovanost pracovníků o jednotlivých nástrojích motivace je vysoká především díky slovnímu předávání. Většinou se veškeré informace dostanou nejprve k manažerům, kteří je pak dále předávají v rámci svých týmů. Každý pracovník si pak veškeré informace, podmínky získání daných výhod, musí dohledat na internetových portálech (wiki.partners.cz nebo interní systém Prometheus). Na základě zpětných vazeb od pracovníků, míry využívání a aktuálních změnách dochází k neustálému rozvoji a aktualizaci jednotlivých nástrojů motivace. Zde může dojít k problému, že se některé informace o nástrojích motivace k pracovníkovi skrze manažera vůbec nedostanou. Z tohoto ohledu bych navrhla vytvoření systému přístupného všem pracovníkům. Existuje několik možností řešení. Pravidelné zasilání dokumentu informujícího o aktualitách na poli motivačních nástrojů.

Za nejefektivnější a nejjednodušší způsob, jak pro společnost, tak pro pracovníka vidím ve vytvoření speciálního odkazu, složky v rámci interního systému, kde budou veškeré informace pohromadě a pracovník je nebude muset vyhledávat z různých internetových zdrojů.

ZÁVĚR

Předmětem práce je motivování pracovníků. Konkrétně se zabývám nastaveným motivačním systémem ve společnosti Partners Financial Services, a.s. Cílem práce je srovnání nastaveného motivačního systému systému v dané společnosti s teorií zakotvenou v odborné literatuře. Součástí práce je odhalení silných a slabých stránek nastaveného systému a návrhy na jeho zlepšení.

Práce je rozdělena na tři části. První část jsem věnovala teoretickému vymezení pojmů vztahující se k motivaci člověka na základě četby odborné literatury. Nejprve jsem se zabývala motivací a jejími zdroji, dále jsem se zaměřila na pracovní motivaci a popsání vybraných teorií pracovní motivace. V závěrečné kapitole první části práce jsem popisovala nástroje motivace, které jsem rozdělila na pět skupin: systémy odměňování založené na výkonu, nástroje motivace vztahující se k podmínkám práce, zaměstnanecké výhody, systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků a motivační programy. V druhé části práce jsem nejprve představila společnost Partners Financial Services, a.s. a následně se zabývala nastaveným motivačním systémem ve společnosti. Zde jsem využila strukturu teoretické části a zabývala se postupně jednotlivými nástroji motivace. Třetí část práce se věnovala srovnání nastaveného motivačního systému s teoretickými východisky a návrhy na jeho zlepšení. V této části se naplnil cíl celé práce.

Při srovnávání jsem dospěla k závěru, že motivační systém je ve společnosti nastaven v souladu s teoretickými východisky, přesto najdeme v některých částech nedostatky. Už od prvního pohovoru s pracovníkem se manažer snaží odhalit motivační tendence daného člověka. Důvodem je nalézt optimální způsob pro dlouhodobé motivování, pokud tomu tak není, dochází ve společnosti k odchodu pracovníků.

Mezi silné stránky nastaveného motivačního systému bych zařadila kariérový plán, který je nastaven v souladu s teoretickými východisky a zaručuje spravedlnost. Do stejné skupiny bych zařadila také využívané nástroje motivace vztahující se k podmínkám práce, a to především vysoké

peněžní investice do interních systémů společnosti pro zjednodušení práce všech pracovníků. A další silnou stránku shledávám v zaměstnaneckých výhodách, které nabízí řadu rozlišných možností. Mezi nejatraktivnější patří Flotila Partners, Partners Tripy, Akciový program a Manažerský dodatek. Partners Tripy, Akciový program a Manažerský dodatek jsou vázány na pozici v kariérovém plánu, což znamená, že jsou v rozporu s definicí zaměstnaneckých výhod uvedených v odborné literatuře. Bylo by tedy vhodnější je mezi zaměstnanecké výhody nezařazovat a spíše je chápat jako další nástroj motivace.

Problematické části v nastaveném motivačním systému spatřuji v nastaveném systému odměňování založené na výkonu práce. Pracovník nemá žádnou jistotu v pravidelné měsíční mzdě, během nutného zaškolování pro výkon profese je jeho výdělek také nulový, při onemocnění nemá nárok na mateřskou – to jsou důvody, díky kterým může docházet k pracovní nespokojenosti. To jsou ale rizika, která hrozí u všech osob samostatně výdělečně činných. Pro dlouhodobé fungování pracovníka ve společnosti je důležité, dobře mu vysvětlit principy fungování strukturální firmy, aby nedošlo k pozdějšímu odchodu pracovníka z těchto důvodů. Tato nejistota by měla být vykompenzována jinými způsoby, např. prostřednictvím zaměstnaneckých výhod. Další problematickou částí mohou být nepeněžní odměny, které jsou nastaveny formou veřejného ocenění. Z hlediska motivování je efektivnější, pokud má pochvala osobní charakter. Je tedy důležité zaměřit se na obě formy.

Ve společnosti Partners Financial Services, a.s. neexistuje motivační program ve formě dokumentu, což považuju za slabou stránku nastaveného systému. Pracovníci se o novinkách v nástrojích motivace dozvídají prostřednictvím svých manažerů a následně si informace sami dohledávají. Zde může nastat problém v komunikaci, kdy se informace skrze manažera k pracovníkovi vůbec nedostane. Pro minimalizaci tohoto rizika by bylo vhodné vytvořit v rámci interního systému složku, ve které by se dozvídal o veškerých novinkách ohledně využívaných nástrojů motivace.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Lenka Šťávová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Motivační systém ve společnosti Partners Financial Services, a.s.

Počet znaků: 101 166

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury a dalších zdrojů: 42

Klíčová slova: motivace, motivační systém, nástroje motivace

Cílem práce je srovnání nastaveného motivačního systému ve společnosti Partners Financial Services, a.s. s nástroji motivace popsány v odborné literatuře. Dílčími cíli práce je odhalení silných a slabých stránek nastaveného systému a návrhy na jeho zlepšení. Teoretická část vymezuje pojmy motivace, pracovní motivace a nástroje motivace. V praktické části je popsán nastavený systém v konkrétní společnosti. Závěrečná část popisuje silné a slabé stránky systému a jsou zde předloženy návrhy na jeho zlepšení.

The aim of this thesis is to compare system of motivation set up in Partners Financial Services, a. s company with the theory of motivation described in literature. The aims are to uncover strengths and weaknesses of the system and to propose ideas of improvement. The theoretical part explains terms of motivation, motivation to work and motivational instruments. Partical part describes sysem in particular company. In the final part of the thesis there are also described strengths and weaknesses of the systém set up and suggestions for improvement.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, J. Efektivní motivace. Translated by Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.
- ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment, 2011.
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum, 1994.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi :testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Praha: Computer Press, 2000.
- BĚLOHLÁVEK, F. Osobní kariéra. Praha: Grada Publishing, a. s., 1994.
- BLAŽEK L. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011.
- BLAŽEK L. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014.
- BOUKAL P. Fundraising. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013.
- DĚDINA, J., CAJTHAJMR V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007.
- CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010.
- KOUBEK J., Personální práce v malých a středních firmách. 4 vydání, Grada Publishing Praha, 2013.

- MIKULÁŠTÍK, M. (2007). Manažerská psychologie. Grada Publishing, s.r.o., Praha
- PAUKNEROVÁ D. a kolektiv. Psychologie pro ekonomy a manažery: 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012.
- STÝBLO, J. a kol. Personalistika 2006. Praha: ASPI Publishing, 2005.
- TOMŠÍK, P. Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004.
- TURECKIOVÁ M. Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007.
- URBAN, J. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008.
- VÁCHAL, VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013.
- VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011.
- VYSEKALOVÁ J. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing a.s., 2009.
- VYSEKALOVÁ J. Psychologie reklamy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012.
- WAGNEROVÁ I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, a.s. 1. vyd. 2008.

Zákon č. 262/2006 Sb. Ze dne 21.dubna 2006 – Zákoník práce.

Interní zdroje:

Akciový program

Benefity

Etický kodex společnosti

Manažerský dodatek

Mandátní smlouva

Všeobecné provizní podmínky

Internetové zdroje:

Akce, Partners wiki [online] 2015 [cit 2015-15-02]. Dostupné z: www.wiki.partners.cz

Certifikát EFA, Partners wiki [online] 2014 [cit 2015-15-02]. Dostupné z: www.wiki.partners.cz

Dceřinné společnosti, Partners wiki [online] 2014 [cit 2015-15-02]. Dostupné z: www.wiki.partners.cz

Kariérový plán, Partners wiki [online] 2015 [cit 2015-15-02]. Dostupné z: www.wiki.partners.cz

O společnosti, Partners wiki [online] 2007 [cit 2015-15-02]. Dostupné z: www.wiki.partners.cz

Standardní provizní schéma, Partners wiki [online] 2015 [cit 2015-15-02]. Dostupné z: www.wiki.partners.cz

Mzdy, Ministerstvo financí [online] 2014 [cit 2015-27-02]. Dostupné z: http://www.ministerstvomfinanci.cz/detail-clanku/43_mzdy.html