

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

David Konáš

**Vliv motivace na výsledky obchodního týmu a adaptaci
nových spolupracovníků firmy Generali Pojišťovna a.s.**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Chochole

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2011 – 2014

BACHELOR THESIS

David Konáš

**The effect of motivation on the results of the sales team and
adaptation of new colleagues Generali Insurance Company a.s.**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Tomáš Chochole

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. března 2014

.....

David Konáš

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu Mgr. Tomáši Chocholemu za odborné vedení a za cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Také chci poděkovat panu Ing. Františku Vlachovi, Ing-Paed IGIP za pomoc při grafickém zpracování práce. Dále bych chtěl poděkovat mé rodině za emoční podporu a taktéž oblastnímu řediteli Generali Pojišťovna a.s. Ing. Vítu Ratislavovi, MBA za podporu po dobu mého studia.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem na to, jaký vliv má použití vnější motivace na pracovní výkony pojišťovacích poradců. Rozebírá produkční výkony v souvislosti s nastavenými motivačními nástroji v systému Generali Pojišťovna a.s. Dále tato práce ověřuje, zda motivační metody, používané ve firmě jsou dostatečně motivující pro její spolupracovníky a zda jim napomáhají dosahovat požadovaných výsledků.

Klíčové pojmy

Adaptační proces, cíle, firemní kultura, manažer, kritéria, motivace, odměňování, pojišťovací poradce, stimulace, systém benefitů, typologie osobnosti, tým, výkonnost.

Annotation

This Bachelor thesis deals with looking at what effect the use of extrinsic motivation on job performance of Insurance advisors. It analyzes the production rate in relation to the set of motivational tools in the Generali Insurance Company a.s. Furthermore, this work verifies that the motivational methods used by the company are sufficiently motivating for its associates and whether they help achieve the desired results.

Key words

Adaptation process, compensation, corporate culture, criteria, insurance consultant, manager, motivation, objectives, performance, stimulation, system benefits, team, types of personality.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	10
1.1 Vymezení pojmu	10
1.2 Proces motivace.....	11
1.3 Stimulace a motivace.....	13
1.4 Osobnost a motivace	15
2 TEORIE MOTIVACE	19
2.1 Motivační teorie stanovování cílů – SMART (J. Locke, G. P. Latham).....	26
2.2 Shrnutí teorií motivace	27
2.3 Hygienické a motivační faktory (Frederick Hertzberg)	28
3 MOTIVACE A EMOCE	32
3.1 Vliv firemní kultury.....	32
3.2 Práce v týmu – shrnutí motivace	34
4 GENERALI POJIŠŤOVNA A. S.	36
4.1 Historie Generali Pojišťovna a.s.....	36
4.2 Generali Pojišťovna a.s. v České republice.....	36
4.3 Organizační struktura Generali Pojišťovny v ČR	37
4.4 Odměňování spolupracovníků v obchodní službě.....	38
4.5 Systém benefitů a soutěží v Generali Pojišťovně a.s.	39
4.6 Systém sankcí a pokut	40
4.7 Vzdělávání v Generali Pojišťovna a.s.	41
4.8 Adaptační proces	42
4.9 Systém kroků kariéry.....	43
EMPIRICKÁ ČÁST	45
5 POJIŠŤOVACÍ PORADCE	45
5.1 Práce a pozice pojišťovacího poradce	45
5.2 Cíle výzkumu	48
5.3 Charakteristika respondentů	50
5.4 Metody sběru dat a zpracování údajů.....	51
5.5 Analýza a interpretace dat šetření	51
5.6 Shrnutí výsledků a verifikace tezí	64
ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	71
SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

Když jsem se zamýšlel nad tématem, který budu zpracovávat ve své bakalářské práci, chtěl jsem, aby použité téma souviselo s mojí prací. Již patnáctým rokem spolupracuji s pojišťovnou Generali a z toho šestým rokem vykonávám pozici manažera obchodní služby. Vzhledem k tomu, že vyhledávám, naboruji, adaptuji, vzdělávám, ale hlavně snažím se motivovat moji obchodní skupinu pojišťovacích poradců, pak byla volba tématu jasná.

Často se zamýšlíme nad tím, jak je možné, že někteří jedinci dosáhnou úspěchu i bez toho, že by jim vyšlapal cestičku někdo z vlivných, či ekonomicky silných rodičů, případně známých. Samozřejmě, že se nabízí odpověď, že tito lidé měli buď štěstí, byli v pravý čas na správném místě, nebo jim prostě do noty zahrála náhoda a nečekaně dobrá shoda okolností. Těžko si sami sobě přiznáváme, že pokud máme nějaký svůj vysněný vnitřní cíl a motiv, že nejsme ochotni mu vše podřídit a činit kroky k jeho naplňování.

Většina rodičů by chtěla vychovat malého Pavla Nedvěda, Jaromíra Jágra, Billa Gatese, nebo princeznu Dianu. Někteří z těchto lidí měli normální, obyčejné rodiče a nabízí se tedy odpověď, že jsou tito neobyčejní lidé extrémně talentovaní. Na druhou stranu i mnoho v mládí talentovaných lidí, zapadne do šedi průměru a v pozdějším dospělém věku o nich málokdo ví. Jejich největším úspěchem, je pak dokončené střední vzdělání, byt na sídlišti a osmihodinová pracovní doba v továrně.

Každý člověk, je jedinečná neopakovatelná individualita a z genetické výbavy rodičů dostává do vínku to nejlepší, ale i to nejhorší z nich. Je to základ, pro budoucí tvorbu osobnosti, kterou pak samozřejmě rodiče dotvářejí výchovou, prostředím a postupným získáváním zkušeností.

V životě se každý setkává se spoustou lidí rozdílné typologie a různých povah. Hodně často hodnotíme a odhadujeme jiného člověka podle sebe a následně jsme překvapeni jeho reakcí, nebo vyhodnocením dané situace. Posuzujeme druhé podle toho, jak bychom se zachovali, nebo situaci řešili sami a ono to často v mnoha případech nefunguje.

Každý z nás je originál a každý může být v nějaké oblasti úspěšný, jen je třeba si najít správnou cestu, odhadnout svoje schopnosti a odhalit své přednosti a talenty. Je celkem jedno, jestli bude člověk úspěšný ve sportu, obchodu, politice, umění, nebo v nějaké jiné oblasti, jen si musí najít a v hlavě vykreslit konkrétní cíl.

K dosažení cíle, však nikdo nemůže dojít sám. Všichni úspěšní lidé, se obklopují týmem osobností, se kterými více či méně spolupracují a navzájem se ovlivňují.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

1.1 Vymezení pojmu

Motiv je slovo původu latinského, jelikož motus, znamená v latině pohyb. Samozřejmě to není pouze ve smyslu fyzikálního pohybu, ale taktéž ve smyslu pohybu myšlenek. Znamená to tedy, že motiv je něčím jako motorem, pohonem, či pudem k dosažení vlastních potřeb. Může se tedy stát důvodem, proč nějakou aktivitu konáme, nebo naopak nekonáme.

Je to soustava emocí a instinktů, která nás pohání k dosažení vytyčeného cíle. Tento pud, je jak psychologický, tak zároveň i biologický a neznamena to, že by jedinec měl být otrokem svých pudů a nemohl je nikterak ovládat. Ovládání těchto pudů, se vyvíjí od dětství a kulturní jedinec by měl tyto ovládat do té míry, aby nedocházelo k uspokojování pudů na úkor druhých. Schopnost ovládání těchto pudů, je dána nejen geneticky dědičnou výbavou jedince, ale samozřejmě taktéž vlivem vývoje, výchovy a působením vnějšího prostředí, včetně sbírání zkušeností.

Pokud budeme hledat definici motivace, můžeme použít J. Reykovského (1977), jak ji Nakonečný (2004, s. 455) uvádí: „*Motivace je proces psychické regulace, na němž závisí směr lidské činnosti, jakož i množství energie, kterou je člověk ochoten obětovat na realizaci daného směru...motivace je vnitřní proces podmiňující úsilí dospět k určitému cíli.*“

Definic na téma motivace samozřejmě existuje celá dlouhá řada, nicméně by autor práce uvedl ještě jednu, kterou definuje Vymětal (2003, s. 74) „*Motivace je procesem, který určité, byť složité jednání člověka vyvolává, udržuje (energizuje) a posléze po uspokojení dané potřeby (dosažení cíle) ukončuje.*“

Motivace je tedy suma energie, různé intenzity a směru, kterou je schopen a ochoten jedinec investovat k dosažení svého cíle. Vnitřní motivace jedince, pak může být ovlivňována motivací vnější, ve formě různých pobídek, čemuž se následně říká motivování.

Charakteristické znaky motivace:

- spouštěč jakéhokoliv konání, ale pouze za předpokladu dosažitelnosti cíle,
- neměla by být v rozporu s morálkou,
- spojuje se s vnímáním, myšlením a smyslem chování,
- udržuje vnitřní stabilitu, rovnováhu,
- motivační stav, je impuls ke konání (vnější a vnitřní).

Teorie motivování lidí, obsahují přesvědčení, že motivování jedinců je dopomáhání k naplňování jejich potřeb a potřeba je vlastně stav, který jedince motivuje k dosažení konkrétního cíle.

Stejnou potřebu, pak nelze uspokojit u dvou jedinců stejným totožným způsobem. Každý lidský tvor je individualita, na kterou působí celá řada dalších různých vlivů (výchova, vzdělání, prostředí apod.) a postoje se samozřejmě vývojem a dalším vnějším působením (např. nadřizený), mohou v čase měnit. Tyto vlivy mají taktéž zásadní význam na výši a míru sebedůvěry, která je v procesu motivace velice důležitá.

1.2 Proces motivace

Jakýkoliv výkon, a ne jen pracovní, není samozřejmě pouze výsledkem motivace, avšak motivace je tím impulsem a spouštěcím mechanismem, který odstartuje potřebné procesy vedoucí k dosažení cíle. Obecně se většina lidí domnívá, že vysoké IQ je předpokladem dobrých vedoucích pracovníků, kteří mají v kompetenci vést a motivovat své týmy a podřízené.

Barták (2006, s. 73) uvádí, že: *„Vysoká emoční inteligence se podílí až 85 % na úspěchu vedoucího pracovníka a je dvakrát důležitější než IQ.“*

V další své knize Barták (2008, s. 1288) uvádí, že: *„Sebepoznání a sebeuvědomění na emoční úrovni vyjadřuje naši citovou zainteresovanost na tužbách, potřebách a přáních, schopnost reálného zhodnocení našich silných i slabých stránek, očekávání i případných hrozeb (znalost vlastních emocí) a z toho plynoucí vědomí vlastní ceny.“*

Z tohoto vyplívá, že při vedení lidí, je důležité podřízeným naslouchat a vycítit jejich nálady, pocity a dokázat odhalovat jejich skutečné motivy. Při přímé otázce na to, co konkrétního jedince v zaměstnání motivuje, bývá zpravidla odpověď finance. Skutečné vnitřní motivy, je daleko těžší odhalovat a častokrát to bývá běh na dlouhou trať a metoda pokus – omyl. Vysledování vnitřní motivace u podřízených spolupracovníků, je dlouhodobým procesem a předchází mu podrobnější poznání osobnosti konkrétního jedince.

Pracovníci, kteří jsou pověřeni k motivování druhých, by samozřejmě měli začít u sebe. Sebemotivace je jednou z dovedností, kterou by měl ovládat zkušený manažer. Položme si otázky: Nač se těším? Proč se těším? Čeho chci skutečně dosáhnout? Co mi to přinese? Tyto otázky nám hodně napoví o skutečných vnitřních motivech.

Sebemotivací se například zabývá Tracy (2007, s. 88), který uvádí „*Abyste podávali nejlepší výkony, musíte se stát svým osobním roztleskávačem. Musíte se naučit sami sebe koučovat a hecovat k vrcholnému výkonu.*“

Motivace úzce souvisí s výsledky a k dosažení vytčených cílů, je nutno provést ještě další kroky, které s motivací přímo souvisí.

Dle Forsytha (2009, s. 11) je to **definování klíčových úkolů**:

- plánování,
- nábor a výběr,
- organizace,
- školení a rozvoj,
- motivace,
- kontrola.

Pokud má vedoucí pracovník konkrétní úkol, musí si samozřejmě naplánovat, jakým způsobem, v jakém časovém horizontu a s kterými konkrétními lidmi zadaný úkol, projekt, nebo plán splní. Pakliže nemá dostatečný počet personálu s potenciálem pro dosažení daného cíle, musí provést nábor a výběr, pro personální doplnění pracovního týmu. V pojišťovnictví je ještě specifická situace v tom, že spolupracovníci jsou podnikatelské subjekty a nikoliv zaměstnanci. Produkční plán je proto nutné jim dokázat prodat přes jejich potřeby, případně týmovou příslušnost, nikoliv jako pracovní úkol.

Další krok, který následuje je zorganizování postupů, rozdělení kompetencí, pravomocí a konkretizování odpovědností. Zároveň musí být zajištěny znalosti, ať už konkrétní problematiky, tak i obecný kariérní a kompetenční rozvoj, který zajišťuje vzdělávací systém konkrétní firmy. Dalším krokem pak je tedy motivace, která ovšem musí být navázána na kontrolu, zda má očekávaný dopad a generuje požadovaný výsledek.

Plamínek (2010, s. 13 – 21) uvádí **Devatero motivačních pravidel**:

- 1) Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.
- 2) Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
- 3) Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.
- 4) Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy
- 5) Obava z nepříjemného může motivovat stejně, jako touha po příjemném.
- 6) Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
- 7) Pod „*nechci*“, se může skrývat „*neumím*“, nebo „*nemohu*“.
- 8) Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.
- 9) Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.

1.3 Stimulace a motivace

Urban (2012, s. 69) uvádí následující: „*Klíčové pravidlo motivace – lidé (v organizaci i mimo ni) se chovají podle toho, za co jsou odměňováni případně trestáni. Provádějí činnosti, za které se jim nebo jejich okolí v minulosti dostalo odměny, a neprovádějí ty, za něž byli sami nebo jejich spolupracovníci potrestáni (nebo o kterých se domnívají, že by za ně potrestáni být mohli).*“

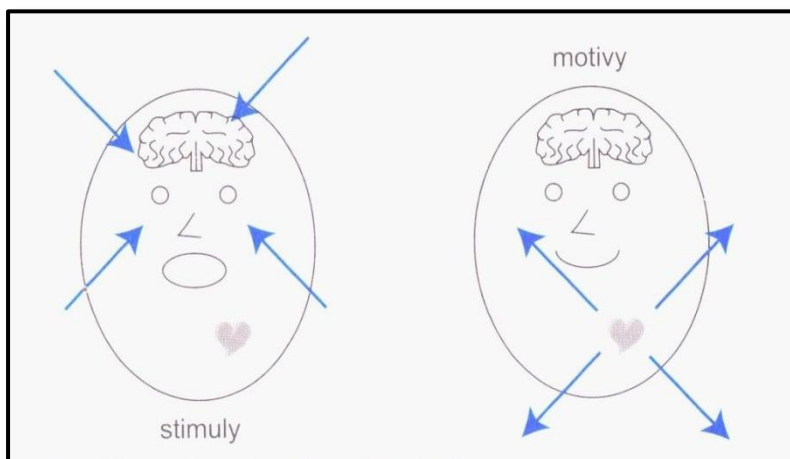
Na počátku je nutné nejprve tyto dva pojmy od sebe odlišit. Vztah jedince k jakémukoliv zadání úkolu, je definován jednou z těchto příčin, případně mohou fungovat obě současně a vzájemně se posilovat. Člověk vykonává jakoukoliv činnost na základě vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem svých vnitřních motivů. Odtud pramení označení jednotlivých dějů, tedy stimulace a motivace.

Všechny benefity a bonusy v rámci systémů pojišťoven a makléřských firem, jsou tedy v podstatě stimuly. Tyto mohou fungovat krátkodobě, případně opakovaně s přísunem dalších stimulů. Jako motivace mohou tedy fungovat dlouhodobě pouze za předpokladu, že budou nasměrovány do oblasti vnitřní motivace konkrétního jedince.

Stimulace je výhodná svojí jednoduchostí. Za slíbenou odměnu, je vykonána aktivita, práce, případně splněn cíl. Problematické je, že aktivita pokračuje pouze s dalším přísunem stimulů a pokud tyto dojdou, nebo případně jsou poskytovány v menší míře, pak se aktivita sníží, případně až zastaví. Stimulace je výhodná tam, kde nevádí stálá kontrola a neklade se důraz na samostatnost.

Naopak **motivace** je výhodná v tom, že pokud správně identifikujete vnitřní motivy jedince a dokážete se do těchto motivů správně strefovat, může jedinec fungovat i bez přísunu vnějších podnětů (stimulů), jednoduše proto, že si tím naplňuje a uspokojuje svoje vnitřní potřeby (motivy). Jít touto cestou je ovšem daleko složitější, jelikož nalezení a identifikování vnitřních motivů jedince, je velice komplikovaná problematika.

Obrázek 1: Stimuly a motivy



Zdroj: Plamínek, T. *Tajemství motivace*. 2010, s. 14

1.4 Osobnost a motivace

Podle Plamínka (2010) má každý jedinec své motivační pole, které je rozděleno do tří složek - struktura motivačního pole:

- 1) motivační založení,
- 2) motivační poloha,
- 3) motivační naladění.

Motivační založení – souvisí s osobností jedince, jeho zděděnými vlastnostmi a mění se v minimální podobě. Toto založení se projevuje především ve stresových a zátěžových situacích, kde nemáme naučený model chování.

Motivační poloha – je to naučená složka reakcí na podmínky, ve kterých se běžně pohybujeme a ve kterých žijeme a pracujeme. Má souvislost s mírou naplnění potřeb a kolik naší stálé pozornosti věnujeme naplňování těchto potřeb.

Motivační naladění – tato složka je nejvíce proměnlivá a velice zřetelně viditelná. Je to okamžitá reakce na aktuální podněty a tudíž se velice rychle mění v čase, na základě aktuální nálady jedince.

Nejenom, že nitro každého z nás obsahuje tyto motivační polohy, ale samozřejmě že každý z nás je jedinečná individualita. Přesto se lidé rozdělují do různých druhů podle typů. Typologie člověka, má samozřejmě návaznost i na proces motivace.

Plamínek (2010) v knize Tajemství motivace, rozděluje populaci na čtyři motivační typy lidí, jsou to – objevovatelé, usměřňovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé.

Plamínek (2010, s. 30 – 31) uvádí, že: „*Sáhnu-li pro příklad do dob, kdy se tato rozdělení lidských vlastností dotvářela, můžeme si představit, že pro ranou lidskou tlupu bylo důležité, aby ji někdo vedl do bojů a vynalézal nové postupy (dynamika) a někdo jiný ostřil pazourkové zbraně a opatroval oheň (stabilita).*“

Objevovatelé – typ těchto lidí se projevuje důrazem na velkou míru samostatnosti a nezávislosti. Výzvou je pro takového jedince zdolávání složitých cílů a objevování nového. Objevovatelé se projevují tím, že jsou netrpěliví a jsou neradi řízeni. Po zdolání jednoho vrcholu, hledají další vyšší, namísto toho, aby si užili vítězství, vyhledávají další a další výzvy. Jsou vhodné pro vědeckou a kreativní práci, bývá zde vysoká míra racionální inteligence, hravosti a tvořivosti. Nevylučuje se jistá míra podivínství.

Na pochvalu pak tento typ lidí reaguje tím způsobem, že ji přijmou, jelikož již dopředu zjistili, že uspěli. Na kritiku reagují podobně, neboť již vědí, že je něco v nepořádku. Pokud to napravit lze, již na tom pracují, pokud se s nápravou nedá nic dělat, pracují již na dalším problému, či cíli. Pod zátěží si pak vybírají priority dle toho, co je baví. To co je nebaví a je třeba to udělat, odbudou bez ohledu na kvalitu. Reagují však znásobeným úsilím.

Usměrňovatelé – tyto jedinci vnímají hierarchii uspořádání vrstev společnosti, hlavně ve vertikální rovině. Jejich potřebou je ovlivňování ostatních a jsou rádi středem pozornosti. Ostatní lidi rozdělují na ovládanou většinu a zbylou menšinu pak pro ně tvoří soupeři a případně partneři, ke kterým dokáží být loajální. V řadách těchto usměrňovatelů jsou silně zastoupeni baviči a politici. Dokáží dobře přesvědčovat jiné, takže se z nich stávají přirození vůdci velkých skupin. Dalším poznávacím znakem je, že rádi soutěží.

V případě, že usměrňovatele pochválíte, rádi své zásluhy nafukují a zdůrazňují jejich velikost. Kritiku naopak většinou berou, jako osobní útok. Neradi připouštějí osobní pochybení a je zřetelná snaha přesunout vinu jinam. Zátěžové situace naopak berou jako výzvu k osobnímu zviditelnění a příležitost se prosadit. Snaží se často delegovat úkoly a sami být koordinátory s konečným prodejem výsledků. Pod tlakem požadují vyšší pravomoci, doplnění podkladů, případně rozšíření vybavení. Rádi veřejně zdůrazňují své pracovní přetížení. Případnou nespravedlnost, berou jako běžnou součást tohoto světa, zvažují, zda bojovat, nebo s odporem vyčkat. Na nespravedlnost jsou ochotni zapomenout, výměnou za jiné výhody.

Slad'ovatelé – u tohoto motivačního typu lidí, se veškeré dění točí kolem lidí a jejich vztahů. Také se tito jedinci zajímají o hierarchii, ale v horizontální podobě. Velice rádi diskutují a mívají vysokou míru empatie. Nevytvářejí hierarchie, ale informační a vztahové sítě, kde se přenášejí často i zkreslené informace.

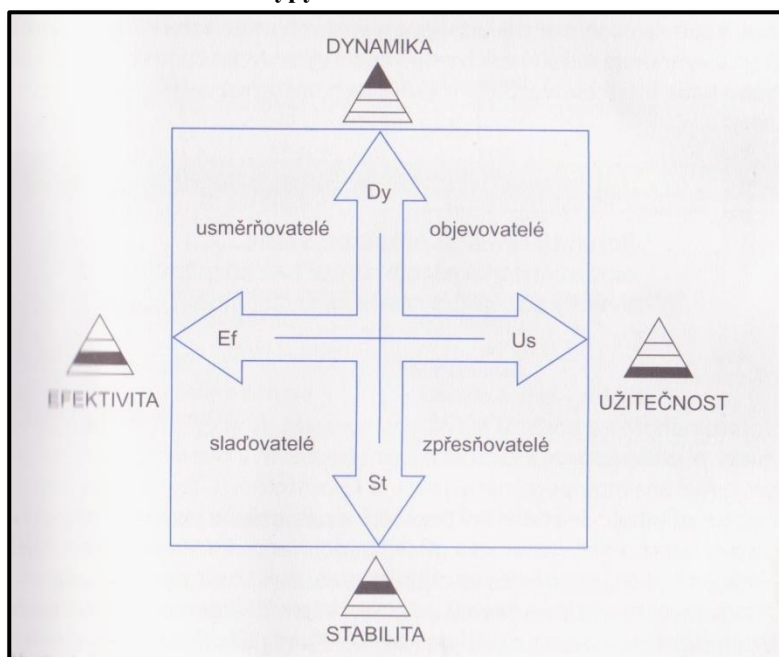
Pochvalu považují za závazek, který je třeba předat dál. Kritiku si nepřipouští osobně, cítí ji jako problém, který má nadřízený a vyjadřují mu podporu a pochopení. Maximálně problém proberou se stejně zaměřenými jedinci ve slad'ovatelské síti. Stejně tak při zátěži, tuto přijmou, nicméně slova podpory většinou dominují nad výraznějšími činy. Opět je tu tendence zátěžovou situaci především probrat a prodiskutovat. S případnou nespravedlností jsou vcelku smířeni, většinou je zasáhne nespravedlnost vztahová. Pak následné rozpouštění frustrace, může vyústit v šíření pomluv a klepů.

Zpřesňovatelé – kladou důraz na užitečnost a stabilitu. Jsou spolehliví, pečliví a přísní a to jak na ostatní, tak i na sebe. Zaměřují se na organizaci práce, rádi analyzují dál a vytvářejí systémy. Navenek vystupují chladně, racionálně a bez emocí. Občasný výbuch emocí se projevuje v pravidelných periodách. Tito jedinci jsou loajální k institucím, firmám a formálním autoritám. Velice neradi se pouštějí do rizika.

Pochvala od nadřízeného je vnitřně velice potěší, ale emocemi ji příliš nevyjadřují, spíše pak neverbální komunikací. V případě kritiky, zvažují její opodstatněnost. Pokud je opodstatněná, pak kritiku uznají a vyjádří lítost, pokud ji takto nevyhodnotí, berou ji jako útok na svoji nedokonalost. Na zátěžovou situaci reagují pečlivou prací, která je vyčerpává a frustruje (může dojít až ke zhroucení). Snaží se zautomatizovat některé pracovní procesy a systémy, ne však komunikací s okolím, ale samostudiem. Nahlas vyslovují nespokojenost se situací. Tito jedinci jsou velice citliví na nespravedlnost, kterou nepromíjí a mohou vybuchnout. Jejich vliv však nebývá uplatněn přímou akcí, spíše zákulisním způsobem.

Toto jsou samozřejmě naprosto vyhraněné profily typu osobností, jinak se tyto typy, více či méně, skrývají pod naučenými vzorci chování a vyplynou na povrch pouze v extrémních, mezních a zátěžových situacích.

Obrázek 2: Motivační typy lidí



Zdroj: Plamínek, T. *Tajemství motivace*. 2010, s. 31

A je tedy jasné, že každý pracovní tým je poskládán z různých kombinací typů lidí, kteří se navzájem ovlivňují a vzájemně se tedy ovlivňují i jejich motivační faktory a aspekty.

Jak Čakrt (2009, s. 145) uvádí: „*Ať jsme, kde jsme, práci v týmu a ve skupině se asi nevyhneme. Budeme-li tedy vědět něco více o tom, jak taková lidská společenství fungují, může nám to být jenom ku prospěchu. Typologie je velmi účinným a také užitečným nástrojem, jenž se mnohokrát osvědčil při budování a řízení týmu, vyladění vztahů mezi členy při dosahování synergie.*“

Pro manažera je tedy velice důležité vysledovat typologii jedinců ve svém týmu, vysledovat jak se chovají v zátěžových a stresových situacích a například i mimo pracovní prostředí. Z tohoto důvodu firmy přistupují k organizování akcí outdoorového typu se zaměřením na teambuilding.

2 TEORIE MOTIVACE

Existuje samozřejmě celá řada teorií, ohledně motivace a motivování, jak sebe sama, jednotlivců, tak i celých týmů.

Nejznámější teorie motivace, které přibližuje tato práce, jsou následující:

- 1) Teorie instrumentality (cukr a bič),
- 2) Teorie potřeb (zaměřená na obsah),
- 3) Teorie kognitivní (poznávací),
- 4) Teorie EVR,
- 5) Behaviorální teorie (krysí),
- 6) Teorie podmiňování,
- 7) Teorie spravedlnosti,
- 8) Teorie stanoveného úkolu,
- 9) Teorie očekávání,
- 10) Teorie potřeby úspěchu (Mc Clellandova, 1958)

1) Teorie instrumentality

Tato teorie je založena na prostém faktu, že každá akce vyvolá reakci. Je založena na přesvědčení, že lidé pracují jen na základě vidiny platu, nebo odměny. Tato teorie vznikla ve druhé polovině 19. století.

Teorie nebere v potaz, že odměna za daný výkon, nemusí být jediným motivačním prvkem a že cíl v podobě odměny anebo trestu, nemusí být, zvláště pak opakovaně, jako motivační prvek dostatečně efektivní.

2) Teorie potřeb

Tato známá teorie je založena na přesvědčení, že člověk má potřeby rozděleny do určitých úrovní. Tyto úrovně pak znázorňuje hierarchie lidských potřeb (pyramida potřeb - A. Maslow).

Naléhavost uspokojování jednotlivých úrovní potřeb, se vyvíjí s individuálním vývojem každého jedince v určitých fázích jeho života. Teorie je založena na tom, že jedinec musí nejprve uspokojit své potřeby od nejnižší úrovně, aby byl puzen uspokojovat potřeby v hierarchii na úrovni vyšší.

Fyziologické potřeby – jsou naprosto základní úrovní potřeb, bez které nemůže lidské tělo fungovat. Jedná se o dýchání, příjem tekutin a potravin, zabezpečení tepla a sucha a v neposlední řadě spánek a sex. Tyto potřeby je nutno uspokojovat v neustálých pravidelných intervalech, aby mohl jedinec fungovat.

Sociogenní potřeby – tato kategorie potřeb souvisí s tím, že člověk je tvor společenský a proto má potřebu patřit do určité skupiny, či komunity dalších jedinců. Základem je samozřejmě rodina, ať už primární, ve které je člověk vychován, tak i rodina, kterou v budoucnu sám založí. Důležité je také začlenění do kolektivu pracovního, případně jakéhokoliv jiného, ať už se jedná o jedince s podobnými zájmy, nebo prostou skupinu přátel. Jedinec může být z kolektivu vytlačován, nebo úplně vystaven, což má samozřejmě dopad na jeho ego a potažmo na neuspokojení této úrovně potřeb. Dnes již máme definovány pojmy, jako je mobbing, bossing a jim podobné a odvozené, kdy dochází na pracovištích a jiných kolektivech k cílenému šikanování jedince, za účelem jeho vyčlenění z kolektivu.

Potřeba jistoty a bezpečí – každý člověk potřebuje mít nějaké zázemí, nějaký prostor kde se cítí jistě a bezpečně, kde má uloženy své osobní věci, kde bydlí, většinou přespává a kde se může obléci. Je to jakási jistota, záchytný bod, i když jistého ve skutečnosti není nic. Můžete samozřejmě přijít o bydlení, partnera, práci, ale pokud ho momentálně máte, dává vám to jakýsi pocit jistoty a vnitřní rovnováhy. Pakliže tato jistota je narušena, nebo chybí, jedinec se dostává do stresu. Toto také souvisí s vyčleněním osobního prostoru, čímž se zabýval Edward T. Hall. Definoval čtyři okruhy zón – intimní, osobní, společenskou a veřejnou. Tyto zóny, jsou pochopitelně u každého jedince rozdílné, stejně tak v různých společnostech a kulturách.

Potřeba ocenění a uznání – pokud tedy má člověk co jíst a pít, má své zázemí v podobě bydlení s rodinou a má také svou práci, může být motivován další úrovní a tou je potřeba ocenění a uznání. Člověk je tvor soutěživý a každý jedinec by chtěl být do jisté míry respektován a uznáván. Motivujícím faktorem pak může být postavení v pracovní hierarchii (kariéra), postavení společenské, případně v úrovni vzdělání. Někomu jde o to, aby ukázal, že dokáže zabezpečit sebe a svoji rodinu a dokládá to tím, v jakém autě jezdí, případně jak luxusně bydlí. Pro někoho je důležité společenské postavení (statut) a motivuje ho moc, vliv a ovládání či ovlivňování jiných jedinců.

Potřeba seberealizace – v případě, že má jedinec zázemí, postavení a dostatek finančních prostředků (tento dostatek je relativní a individuální), pak je jeho další úrovní motivace seberealizace. Znamená to, že takto zajištěný člověk je motivován svými vytouženými vizemi a splněním svých vnitřních motivů a snů. Tento jedinec již nemyslí na sebe, ale pouze na činnost, kterou vykonává. Příkladem je například charitativní činnost známých osobností. Tito lidé, mají vysoké společenské postavení a finančně a hmotně jsou zajištěni. Proto hledají motivaci a smysl života v další seberealizaci a ve splnění svých snů. Dle Maslowa, nejde tato úroveň potřeby nikdy naplnit. Lidé přirozeně postupují na žebříčku potřeb vzhůru, nicméně k základním potřebám se musí navracet. Stejně tak motivy seberealizace se v průběhu života několikrát změni.

Obrázek 3: Maslowova teorie potřeb



Zdroj: Tureckiová, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 2007, s. 39

3) Teorie EVR :

Odvozenou teorií od teorie Maslowa, je teorie EVR C. Alderfera. Tato teorie uznává úrovně potřeb, pouze tuto pyramidu zjednodušuje na tři úrovně –

- **existenční** – materiální povahy (jídlo, pití, přístřeší),
- **vztahové** – sociální (láska, rodina, kamarádi, kolektiv),
- **růstové** – seberealizace.

Tato teorie zastává názor, že existuje závislost mezi potřebami existenčními, vztahovými a růstovými a tento mechanismus byl nazván frustrační regresí.

Tato zmíněná regrese, může být ve dvou podobách:

- **Frustrační cyklus vztahový** – pokud jsou uspokojeny existenční potřeby, nastává naléhavost potřeb vztahových. Pokud tyto existenční potřeby dostatečně uspokojeny nejsou, dochází ke zpětnému procesu a zvýšení potřeb existenčních.
- **Frustrační cyklus růstový** – pokud jsou uspokojeny vztahové potřeby, dochází k přechodu na potřeby růstové. Pokud však růstové potřeby uspokojeny v dostatečné míře nejsou, narůstá potřeba vztahového uspokojení.

4) Behaviorální teorie

Tato teorie se také nazývá tzv. krysí teorií a to z toho důvodu, že nejznámější zastávce této teorie, psycholog Frederic Skinner, prováděl většinu svých pokusů na laboratorních krysách.

Teorie je založena na měřitelnosti a porovnatelnosti chování. Tato teorie vychází z předpokladu, že chování je naučená záležitost, kterou následné praktické zkušenosti posilují, nebo naopak oslabují.

Teorie vychází z předpokladu, že požadovaný výkon získáme příslibem adekvátní odměny (případně pohrůzkou trestu), kdy odměňování musí být co nejrychlejší, důsledné a předvídatelné.

Tato teorie se dá využít v případě krátkodobé vnější motivace, například v pracovním procesu a to v následujících krocích:

- 1) nastavení kritérií (předvídatelnost),
- 2) sledování kvantity chování,
- 3) zjištění aktuálního stavu (před a po),
- 4) implementace odměny, nebo trestu (co nejrychleji a důsledně),
- 5) vyhodnocení – posouzení změn v chování.

V případě zjištění efektivnosti procesu, je možno tento opakovat.

5) Teorie podmiňování

Neuspokojení potřeb jedince, nemusí vyvolat očekávanou aktivitu, ale naopak demotivuje a v pracovním prostředí vyvolává lenost.

Teorie vnějšího podmiňování prostředí, neklade takový důraz na vnitřní potřeby člověka, které považuje pouze za jakýsi proces fixace, již zažitého a vyzkoušeného na základě vlastních zkušeností (odměňování a učení).

Člověk si sám určuje, kterým směrem se vydává a v cestě za stanoveným cílem, dokáže potlačit i své potřeby. Zvažuje dosažitelnost své mety a skutečnost, zda se vložený potenciál a energie v porovnání s dosaženým cílem vyplatí. Vyhodnocuje, zda cíl a zvolená cesta k jeho dosažení, bude přijata okolím (samozřejmě s ohledem na to, nakolik na tomto faktu jedinci záleží).

Jedinec tedy porovnává poměr vložených investic, zisků a případných ztrát a také porovnává různé alternativy. Většinou člověk k tomuto porovnávání nepřistupuje pouze racionálním hlediskem, jelikož do konečného vyhodnocení zapojuje svoji vůli, emoce a zvažuje souvislosti a důsledky svého konání.

6) Teorie spravedlnosti

Tato teorie J. S. Adamse, je založena na předpokladu, že pocit spravedlnosti je motivačním faktorem a naopak zároveň pocit příkoří (nespravedlnosti), je výrazně demotivující. Všichni lidé mají tendenci se neustále porovnávat, zvláště pak pokud se jedná o uzavřenou komunitu na jednom pracovišti, případně v jedné firmě. Jedinci pak samozřejmě posuzují, zda nastavená pravidla a parametry, jsou implementována rovnoměrně (spravedlivě) a nedochází k nějakému zvýhodňování.

Teorie rozděluje pojem spravedlnost na dvě:

- **Distributivní spravedlnost** - jedná se o pocit dostatečného odměňování na základě přínosu v porovnání s ostatními.
- **Procedurální spravedlnost** - jednotný přístup firmy (spravedlnost) vůči zaměstnancům v oblasti hodnocení a kariéry.

7) Teorie stanoveného úkolu

Tuto teorii zpracovával Edwin Locke. Její podstatou je, že svěřením nějakého konkrétního úkolu, je samo o sobě motivující.

Toto pravidlo samozřejmě platí pouze v případě splnění určitých podmínek:

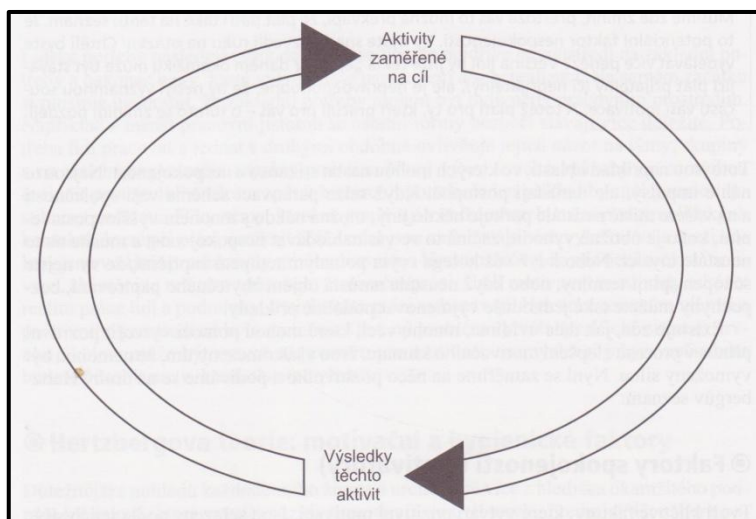
- Úkol musí být zadavatelem patřičně „prodán“ a ten kdo úkol přijímá, jej musí přijmout za svůj (ztotožnění).
- Úkol musí být pro konkrétního jedince splnitelný (především on to tak musí cítit).
- Úkol je třeba konkretizovat (příliš obecný úkol nemotivuje).
- Úkol musí mít určitou míru obtížnosti (nesmí být snadno splnitelný).
- V průběhu plnění úkolu, musí proběhnout kontrola a zpětná vazba (komunikace o tom, jak probíhá průběžné plnění úkolu).
- Kompetice (soutěživost) – není žádoucí mezi kooperujícími stranami, pokud se nejedná o čistě individuální úkol.
- Participace – pokud si pracovník sám stanovuje cíle, termíny a vytváří sebehodnocení (samozřejmě schválené nadřízeným), pak tento fakt motivaci podporuje.

8) Teorie očekávání

Tato teorie Viktora Vrooma, uvádí principy, které jsou spojeny s dosahováním cílů. V podstatě se jedná o virtuální kruh, kde vytyčené cíle a aktivity, pohánějí jedince k jejich naplnění a pokračuje dál v nastavování dalších a dalších cílů.

Jak Forsyth (2009, s. 20) uvádí: „*Nejedná se možná o nic jiného než o zdravý selský rozum, ale to, co teorie očekávání říká je, že pozitivní efekt je znásoben proporcionalně dle stupně dosažených cílů.*“

Obrázek 4: Činnosti vedoucí k cíli



Zdroj: Forsyth, P. *Jak motivovat svůj tým*. 2009, s. 20.

9) Teorie potřeby úspěchu (Mc Clellandova teorie)

Dle této teorie, máme tři základní potřeby – úspěch, moc a náklonnost. Každý jedinec, má na základě typologie jeho osobnosti, některou z těchto vyjmenovaných potřeb dominantní.

Potřeba úspěchu – lidem s dominancí potřeby úspěchu, dělá dobře pocit odpovědnosti za nějaký konkrétní výsledek. Stanovují si dosažitelné cíle tak, aby pocitu úspěchu dosáhli. Potřebují taktéž zpětnou vazbu i v průběhu dosahování cíle, aby pocítovali, jak úspěšně si v cestě k vytyčenému cíli vedou.

Potřeba moci – jedinec s výraznou potřebou moci, má neustálé nutkání manipulovat a ovládat ostatní a to v každé situaci. Pro naplnění své potřeby mít moc nad ostatními, jsou schopni a ochotni použít jakýchkoliv prostředků. Tito lidé, jsou schopni jednat velmi tvrdě v cestě za dosažením svého cíle.

Potřeba náklonnosti – člověk s převahou potřeby náklonnosti, má potřebu být ostatními uznáván, respektován v extrémních případech až zbožňován, za to co umí a dělá. U efektivních manažerů, se v převaze častěji vyskytují potřeby moci a úspěchu, než potřeba náklonnosti.

2.1 Motivační teorie stanovování cílů – SMART (J. Locke, G. P. Latham)

Tato teorie je založena na předpokladu, že pokud má podřízený možnost stanovovat si cíle sám, nebo se na jejich formulování může minimálně podílet, má tendenci si stanovovat cíle náročnější a ambicióznější, než pokud jsou jim nadřízeným zadány, případně nařízeny. Platí to ovšem pouze za splnění určitých podmínek.

Pokud má být jedinec takovýmto cílem motivován, musí mít tento cíl jasně stanovená pravidla a kritéria:

- **specifický** – cíl musí být konkrétní a všem stranám srozumitelný,
- **měřitelný** – ať už v jakýchkoliv jednotkách (peníze, body, kusy apod.), kvůli stanovení kritérií,
- **atraktivní** – tedy pro dotyčného zajímavý a inspirativní,
- **realistický** – reálně dosažitelný za daných podmínek a v silách konkrétního jedince,
- **termínovaný** – dokončený v konkrétním dohodnutém časovém horizontu.

V rámci této teorie je zdůrazňováno, že nejdůležitějším faktorem je především komunikace, naslouchání a zpětná vazba.

Jak uvádí Tureckiová (2007, s. 51) „*Naslouchání a pozitivní zpětná vazba pomáhají při vytváření a udržování vztahu důvěry. Nesmírně důležité pak je jednat v souladu s tím, co bylo dohodnuto. Důvěra lidí je pro lídra zavazující a její zklamání může mít fatální následky.*“

2.2 Shrnutí teorií motivace

Zde níže je uvedeno shrnutí ve vztahu – nadřízený x podřízený x firma.

Abychom teorie motivace shrnuly vzhledem k výše uvedenému vztahu, můžeme tyto sumarizovat do následujících bodů:

- Každý zaměstnanec, či spolupracovník, by měl být srozumitelně informován o tom, co se od něho očekává, mít jasně a zřetelně nadefinované cíle a měl by také v neposlední řadě vědět, jakým způsobem přispívá k naplnění cílů týmu a potažmo k naplnění celkové strategie firmy.
- Je úkolem nadřízeného, aby pracovník dostatečně porozuměl požadavkům, které jsou na jeho osobu kladeny.
- Pro efektivní motivování, je nutné poskytovat zpětnou vazbu a ze strany nadřízeného je nutná aktivní pomoc, při odstraňování objektivních překážek v procesu naplňování konkrétního cíle.
- Při práci v týmu, je nutné diskutovat o různých alternativách řešení konkrétních problémů, aby členové týmu byli motivováni participací na způsobu řešení (každý jedinec v týmu, má samozřejmě na daný problém jiný úhel pohledu).
- Podřízený by měl mít možnost, poradit se se svým nadřízeným (kultura otevřených dveří).
- Nadřízený by měl citlivým způsobem delegovat úkoly a pravomoci tak, aby tím posiloval sebedůvěru jednotlivců, ale i důvěru ve svoji osobu ze strany podřízených.
- Stanovené cíle a úkoly, by neměly být stanovovány neúměrně ke schopnostem těch, kteří jich mají dosáhnout (nedosažitelnost nemotivuje), ale v každém případě by měly být ambiciózní (snadno dosažitelné cíle nemotivují).
- Měla by být využívána krátkodobá vnější motivace (např. časově omezené krátkodobé soutěže) v kombinaci s dlouhodobou (vzdálené cíle a vize).

2.3 Hygienické a motivační faktory (Frederick Herzberg)

Zmíněné faktory souvisí s Herzbergovou teorií, dle které jsou dva druhy faktorů, hygienické (vedou k negativním pocitům) a motivační (vyvolávají pocity pozitivní).

1) Hygienické faktory

Politika firmy a administrativa – administrativa je samozřejmě do jisté míry nezbytná v jakémkoliv odvětví. Důležité je, aby zaměstnanci a spolupracovníci dobře porozuměli důvodům, proč musí vykonávat konkrétní administrativní kroky a jaký je jejich přesný význam. Je samozřejmě nutný, určitý systém kontroly a administrativa s tímto spojená, se pak může stát pouhou rutinou. Je proto systém nastavit a upravovat tak, aby byly minimalizovány demotivující faktory.

Míra kontroly – způsob kontroly nadřízeného vůči podřízeným, ovlivňuje výraznou měrou motivační klima a to jak v dobrém, tak i negativně. Jednoduše řečeno, pakliže kontrola ze strany nadřízeného není žádná, stává se tato absence demotivujícím faktorem. Pokud se podaří nadřízenému nastavit vyvážený systém kontroly, je tento pro jeho podřízené motivující. Přehnaná a příliš častá kontrola, se pak opět stává faktorem demotivujícím.

Mezilidské vztahy – neexistuje žádný pracovní tým, ve kterém by absolutně nic nezaskřípalo a kde jsou mezilidské vztahy naprosto ideální. V podstatě mohou být drobné konflikty a třenice konstruktivní a tvořivé, pokud jsou však drženy v určité rovnováze. Mezilidské pracovní vztahy v týmu, se samozřejmě odvíjejí od náboru a způsobu, jakým je tým tvořen a veden. Na motivaci týmu a jednotlivců v něm, má výrazný vliv rovnováha v něm. To ovšem neznamená, že by měl být složen z podobných individualit, spíše aby se členové týmu vhodně doplňovali a aby bylo zamezeno předpokládaným konfliktům.

Pracovní podmínky - produktivita, výkonnost a motivovanost, je ovlivněna nejen tím, jak jednotlivci pracují, ale také v jakém prostředí s jakým vybavením a zázemím. Lidé bývají demotivováni, jestliže nemají odpovídající pracovní podmínky a tento faktor, může výrazně snižovat pracovní výkon. Například fakt, že někdo z pracovníků má služební vozidlo, může být motivující, ale také může zapříčinit výrazné neshody.

Osobní život – pokud práce zasahuje až příliš do osobního života, je to vždy na škodu. Je logické, že je od pracovníků vyžadováno vysoké pracovní nasazení, ale vše má své limity. Pokud jsou tyto limity překročeny, pracovní produktivita klesá. Je samozřejmě velice těžké tuto hranici odhadnout a ne vždy má odpracovaný počet hodin souvislost s produktivitou.

Pracovní jistota – může a nemusí být motivující. Obecně mají lidé rádi jistotu a bezpečí, není to však paušální dogma. Většina jedinců, pokud necítí zřetelnost svých jistot, je demotivováno. Požadují zřetelnou komunikaci, přesný popis své pracovní činnosti a jasné rozdělení kompetencí. Chtějí přesně znát, co se od nich očekává a jak to bude měřeno. K jistotě taktéž přispívá neexistence zbytečných tajností a rozhodnutí za zavřenými dveřmi, bez dalšího vysvětlení. Takové tajnosti, i když se nemusí jednat o nic nečestného, mohou narušit jistotu a dát prostor klepům a spekulacím.

Postavení – vedení by mělo mít úctu k věku, délce praxe a době spolupráce a tyto fakty komunikovat. Lidé jsou citliví na důležitost své práce, a pakliže je tato srážena, je to značně demotivující faktor.

Plat – asi žádný člověk není zcela spokojen se svým současným platem. Každý by chtěl raději vyšší a stávající stav je málokdy motivující. Motivace pouze penězi, není zcela funkční, ale platový nárůst udělený za zaslouženou práci motivující je.

Praxe potvrzuje, že pokud je některý z hygienických faktorů nedostatečně naplněn, je velice obtížné jedince nebo kolektiv jakkoliv motivovat. Například v případě, že někteří spolupracovníci nebo celý tým pracuje v nevyhovujících podmínkách, nebo prostorách, pak tento fakt velice komplikuje vedení týmu a potažmo i jeho motivování.

2) **Motivační faktory**

Úspěch – se může měřit různými metry, může být rozdroben na malé úspěchy, během pracovního dne, ale i každý malý úspěch je v procesu motivace důležitý. Úspěch může být měřen produkcí, kvalitou, úsporou, rychlostí, efektivitou, ale i třeba spokojeností klientů.

Uznání – je ještě důležitější položka než úspěch. Je to doklad toho, že si někdo vašeho úspěchu všiml a dokázal ho vyzdvihnout.

Ocenění formou odměny – je to kombinace uznání s dosaženými úspěchy (výkony), které je hmotně vyjádřeno. Může to být formou poskytnutí firemního vozidla, provize, penze, bonusu, podílu na zisku, dovolené apod.

Odpovědnost – může být vložena do rukou pracovníka formou podílení se na projektu, případně zadáním samostatného úkolu. Tím dává nadřízený najevo svoji důvěru a respekt ke svému podřízenému, což je zároveň zavazující a motivující.

Kariéra – je jedním z velice často používaných motivačních nástrojů. Vidina kariérního postupu, nebo růstu, je velice silným motivačním faktorem. Samozřejmě je důležitá vyváženost mezi pozitivními a negativními faktory, aby celkový proces motivace byl účinný.

3) **Hmotné a nehmotné motivátory**

Mezi motivační faktory, patří hmotné a nehmotné motivátory. Jsou součástí pozitivní motivace a v rámci firem by vůči zaměstnancům neměl být opomíjen ani jeden z nich. Pro firmy je samozřejmě jednodušší motivovat hmotnými motivátory a také to bývá ve většině případů častější.

Jak uvádí Armstrong (2008, s. 521) „*Součástí pojetí odměňování funguje na principu celkové odměny, která obsahuje všechna typy odměn – přímých i nepřímých, vnitřních i vnějších.*“

Hmotné motivátory - firma vytvoří systém bonusů, soutěží a benefitů, které zaměstnanec získá za splnění nějakého konkrétního cíle, nebo úkolu. Například v rámci Generali Pojišťovna a.s., se jedná většinou o krátkodobé motivační akce, kdy se soutěží například o různé věcné ceny, jako například tablety, telefony, tiskárny, fotoaparáty, kamery apod.

Další hmotnou motivací mohou být například různé benefity v podobě incentív, různých šeků, poukázek a stravenek. Otázkou pak zůstává, zda motivace tohoto výherce, byla v podobě získání konkrétní ceny, nebo v pocitu důležitosti, při vyhlásování výsledků.

Jinou kategorií, je dodatečná odměna za splnění nějakého konkrétního úkolu, nebo za výjimečný pracovní výkon. Jelikož spolupracovník, nebo zaměstnanec nebyl motivován tímto bonusem dopředu, neovlivňovalo toto jeho motivaci k práci na daném úkolu, nebo při konkrétním výkonu, má tento prvek ovšem výrazný motivační vliv pro budoucí činnost.

Nehmotné motivátory – by se daly shrnout pod pojem úspěch. Může k tomuto přispět například možnost kariérního postupu, získání větší odpovědnosti (např. delegování složitějšího úkolu, nebo projektu), pochvala nadřízeným (nejlépe před ostatními spolupracovníky). Člověk je tvor soutěživý a rád se s ostatními porovnává, a pokud se mu podaří ostatní v čemkoliv předčít, chce si náležitě vítězství vychutnat na stupních vítězů.

V Generali Pojišťovna a.s., pokud například některý z poradců postoupí na krocích kariéry o stupeň výš, pak je mu jmenování na vyšší stupeň předáno na slavnostním obědě. V případě postupu na 2. stupeň, je to oběd s nadřízeným manažerem, při postupu na 3. stupeň pak s oblastním ředitelem a postupy na vrcholné pozice 4. a 5. stupně, se pak předávají slavnostně generálním ředitelem.

V případě celostátních soutěží, ať už individuálních, nebo týmových, dochází k předávání ocenění na výročním kongresu, kde se zúčastňují zástupci všech oblastních kanceláří z celé republiky. Pocit důležitosti při vyhlásování a předávání cen na pódiu, před stovkami kolegů, bývá často silnějším motivátorem, než obdržení konkrétní ceny.

3 MOTIVACE A EMOCE

Dle R. Leepena (1948), fungují emocionální procesy primárně jako motivy. Emoce je psychologický proces, který obsahuje prožitky libosti a nelibosti. S tímto korespondují fyziologické změny (např. změna tepu a dýchání). Vzhledem k tomu, že emoce zde byly dříve, než rozumové jednání, jsou projevy emocí silnější a velice těžko ovlivnitelné. Jsou taktéž přenositelné. Asi každý si v praxi vyzkoušel, že pláč, smích, nebo třeba panika, jsou jakoby nakažlivé.

Podle D. C. McClellanda, je základem motivace „*afektivní vzrušení*“. Motivory pak vznikají z tzv. „*anticipací afektivní změny*“. Při pozitivní emoci vzniká apetence, naopak při negativní pak averze. V případě, že se jedinci něčeho nedostává, vzniká napětí (tenze) a v důsledku ukojení dané potřeby, nastává uvolnění. Jakákoliv emoce, má samozřejmě svůj protiklad a na základě toho, se střídají pocity příjemné a nepříjemné. S tím je pak spojeno napětí a uvolnění.

Toto se například na pojišťovacích poradcích projevuje tím způsobem, že pokud mají rozjednaný nějaký větší obchod, jsou ve fázi napětí. Skutečnost zda se takový obchod uzavře či nikoliv, má pak výrazný motivační dopad na další práci poradce v nejbližším časovém horizontu.

3.1 Vliv firemní kultury

Dalším významným faktorem v procesu motivace, je samozřejmě firemní kultura konkrétní společnosti. Hodnoty, které si lidé ve firmě osvojí, jim mají pomáhat řešit klíčové pracovní a životní úlohy. Málokdy pojem kultura v konkrétní firmě umíme popsat spontánně slovy, přesto podle této kultury jednáme a považujeme to za normální (je vnímáno jako norma).

Tyto normy jsou základem stability a zdrojem lidských návyků. Proto pokud v této oblasti hodláme něco změnit, daří se to velmi složitě a pomalu. Každá kultura, stejně tak i firemní, je zdrojem silných a slabých stránek, je tedy třeba se těchto stránek naučit využívat takovým způsobem, aby směřovaly k dosažení stanoveného cíle.

Müller a kol. (2013, s. 88) uvádí, že: „*Když se zaměříme na kultury organizací, zjistíme, že se od sebe vzájemně liší, podobně jako se od sebe liší osobnosti jednotlivců: každá je svým způsobem originálem. Z tohoto faktu vyplývá pro manažery sice nelehký, ale svým obsahem nekonečně pestrý, kreativní, poučný a zajímavý prostor pro celkem jednoduché zadání: vytvořit v dané organizaci, její části nebo i týmu silnou integrovanou kulturu, která co nejlépe umožní dobrý výkon.*“

V dnešní době, má jen málokdo samostatnou pozici v pracovním procesu. Většina aktivit se odehrává ve skupině, nebo týmu. Každá skupina si vytváří jakýsi svůj vlastní mikrosvět, který v každém zúčastněném jedinci vyvolává reakce a vzorce chování.

Skupiny se dělí na dva druhy a to na ty, které vzniknou svévole a přirozeně (neformální) a skupiny sestavené záměrně, za účelem plnění stanovených pracovních cílů (formální). Obě tyto skupiny jsou samozřejmě součástí jakékoliv firemní kultury a ovlivňují motivační procesy. Z pohledu manažera je možné ovlivnit skladbu skupin formálních, složení skupin neformálních lze ovlivňovat pouze v omezené míře a většinou nepřímo.

Na základě „*zákona sociálního vlivu*“ (předložil Bibb Latané, 1981) většina proměnných závisí na následujících třech faktorech:

- 1) Fyzická blízkost
- 2) Počet členů skupiny
- 3) Důležitost skupiny

Jak uvádí Bednář a kol. (2013, s. 170) „*Tyto faktory můžeme do jisté míry ovlivnit a nachystat tak přijatelné startovní podmínky pro pracovní skupiny. Přestože jsou mezilidské vztahy ve skupinách závislé na mnoha proměnných, tak je podstatné si uvědomit, že právě proto tento prostor, který dáme samotné skupině, jí může pomoci ve vlastních kohezivních procesech.*“

3.2 Práce v týmu – shrnutí motivace

Základem úspěchu je dobře sestavený tým, jen tak se dá dosáhnout ambiciózních cílů, využitím vzájemné synergie, spojené s podporou manažera, vytvořením pozitivní atmosféry a použitím vhodného způsobu motivace. To všechno stimuluje jednotlivce k tomu, aby plně využil svého potenciálu.

„Když jste součástí skupiny, máte odpovědnost za úspěch celé skupiny, přestože můžete být malou součástíkou celku.“ (Mohauptová, 2005, s. 41)

Samozřejmě ne každý jedinec je vhodný pro budování týmu. Je nutno přihlížet k osobnosti a nehledět zdaleka jen na odborné kvality konkrétního člověka. Stejně tak je nutno ze strany manažera přistupovat k motivaci jedinců individuálně, aby dosáhl optimalizace výsledků.

Jinak je nutno jednat s extrovertním jedincem a jinak s člověkem introvertním. Zatímco extroverti vyhledávají i při práci společnost jiných lidí, jsou rádi středem zájmu a snadno navazují kontakty, tak introvert bude raději vykonávat individuální činnost stranou ostatních a jen zřídka dá najevo své pocity a emoce.

Nikdy se samozřejmě nesetkáme s naprosto vyhraněnými typologiemi člověka a je právě na citu a zkušenosti manažera, aby vybral a použil vhodný model a způsob motivace. Důležitý je samozřejmě také vliv firemní kultury. Pokud má firma svoji vnitřní kulturu na odpovídající úrovni, je to samo o sobě motivující v takovéto firmě pracovat a získat v ní odpovídající postavení.

Aby motivace zafungovala s kýženým dopadem, je třeba součinnosti několika faktorů:

- systému a kultury firmy,
- použití vhodných hmotných a nehmotných motivátorů,
- správná konstelace motivačních a hygienických faktorů.

Všechny tyto prvky pak působí na emoce jedince a ty pak ovlivňují jeho vnější i vnitřní motivaci.

Práce v týmu v oblasti pojišťovnictví, je poněkud specifická. Jelikož poradci nejsou zaměstnanci, ale pouze samostatně podnikající spolupracovníci, je čistě na nich a na osobnosti manažera, nakolik pracují pro tým a v týmu.

Někteří poradci pracují naprosto individuálně a společně se s ostatními členy týmu setkávají pouze na poradách a školeních. Jiní zase mají potřebu pravidelného kontaktu s ostatními, byť v této týmové spolupráci není nutná týmová součinnost, nebo dělba rolí.

Ideální stav nastane, když například dobře funguje předávání zkušeností služebně starších kolegů nováčkům. V motivační rovině se pak velice osvědčuje pravidelné zveřejňování a porovnávání průběžných produkčních výsledků poradců na viditelném místě (nástěnka, tabule), případně zasílané e-mailem. Tento prvek velice podporuje zdravou soutěživost jedinců v týmu.

4 GENERALI POJIŠŤOVNA A. S.

4.1 Historie Generali Pojišťovna a.s.

Generali Pojišťovna a.s., patří mezi 50 největších společností na světě a je třetí největší pojišťovací skupinou v Evropě. Byla založena roku 1831 v italském Terstu a hned rok na to 1832, byla otevřena pobočka v Praze.

Nejprve společnost měla za úkol pojišťovat obchodní lodě na cestách po středozemním moři a následně pojišťovala kupce a jejich zboží, na cestách po Evropě. Firma působí ve více než 60 zemích světa a pracuje pro ni okolo 80 tisíc zaměstnanců. Obchodní služba, pak čítá celosvětově 100 000 pojišťovacích poradců, kteří se starají o 65 miliónů klientů. Správa aktiv přesahuje 460 miliard EUR.

4.2 Generali Pojišťovna a.s. v České republice

Od chvíle, kdy byla v roce 1832 otevřena první pobočka Generali v Praze na Koňském trhu, firma úspěšně fungovala na našem území až do roku 1945, kdy došlo ke znárodnění pojišťoven. Znovu se pojišťovna Generali do ČR navrací, až téměř po padesáti letech, dne 23. července 1993.

Generali Pojišťovna a.s., je pojišťovnou kompozitní, což znamená, že nabízí produkty ve všech oblastech pojišťovnictví. Tento fakt umožňuje jejím pojišťovacím poradcům, zabezpečit pro jejich klienty naprosto komplexní pojistnou ochranu. V České republice má základní kapitál 500 miliónů Kč a je čtvrtou nejsilnější nebankovní pojišťovnou, která má ve správě 1,5 miliónů pojistných smluv.

Vzhledem k hustě vybudované síti agenturních kanceláří a kontaktních míst (cca 250), jsou služby pro klienty Generali Pojišťovna a.s., velice dobře dostupné. Zajímavostí je, že tato kontaktní klientská místa, nejsou v majetku firmy, ale jejich pojišťovacích poradců. Těmto agenturním pracovníkům, firma kanceláře pomáhá promyšleným systémem benefitů financovat. Generali Pojišťovna a.s., jako první ze segmentu finančních a bankovních služeb v ČR, získala mezinárodní certifikát kvality ISO 9001.

Obrázek 5: Certifikát kvality



Zdroj: GENERALI POJIŠŤOVNA. *Fakta a čísla* [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.generali.cz/stranky/fakta-a-cisla>

4.3 Organizační struktura Generali Pojišťovny v ČR

Orgány společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti, je valná hromada, jejímž pověřením vykonává statutární činnost představenstvo, které se valné hromadě zodpovídá. Jako kontrolní mechanismus je zde dozorčí rada, která dohlíží na činnost představenstva.

Organizační jednotky

- Generální ředitelství (Praha, Bělehradská ul.)
- Oblastní ředitelství (Praha I., Praha II., Plzeň, Ústí n. Labem, Č. Budějovice, Ostrava, Hradec Králové, Brno)

Oblastní kanceláře

Generali Pojišťovna a.s má v České republice 77 oblastních kanceláří

Vymezení pravomocí

Nejvyšší pozicí v Generali Pojišťovna a.s., je generální ředitel, který se z titulu této pozice, zodpovídá ze své řídicí činnosti představenstvu.

Jemu podřízený je vrchní ředitel, který má v kompetenci řízení obchodní služby a je nadřízeným jednotlivým oblastním ředitelům.

Podřízenými oblastních ředitelů (zkratka ORE), jsou pak manažeři obchodní služby (zkratka MOS), kteří mají v kompetenci řízení jednotlivých oblastních kanceláří.

Každá oblastní kancelář, čítá různý počet (nejčastěji 10 – 15) pojišťovacích poradců (zkratka PA), kteří jsou pak v přímém kontaktu s klienty.

4.4 Odměňování spolupracovníků v obchodní službě

V pojišťovnictví platí obecně zásada, že pojišťovací poradci jsou převážně odměňováni provizně z uzavřených pojistných smluv a objemu obchodu, který přinesou pojišťovně v podobě uhrazeného pojistného klientem, ať už soukromou, nebo právnickou osobou.

Za tyto sjednané obchody, získávají takzvanou ziskatelskou provizi, jejíž výše se vypočítává na základě několika parametrů. Rozhodující je výše ročního předepsaného pojistného na podepsané smlouvě, dále pak je rozhodující o jaký druh produktu se jedná, jelikož každé odvětví je odprovizováno jinou sazbou (pojištění majetku, osob, odpovědnosti, motorových vozidel, podnikatelů apod.).

Provizní sazby produktů, jsou nadále odstupňovány podle kroku kariéry (viz. kariérní řád), na kterém se aktuálně konkrétní pojišťovací poradce nachází. Dalším druhem odměňování pojišťovacích poradců, jsou takzvané pečovatelské, následné provize. Tento druh odměňování, je specifický pro pojišťovnictví. Vychází z teorie, že pokud je pojistná smlouva u konkrétní pojišťovny dlouhodobě, je klient spokojený s péčí pojišťovacího poradce. Tato pečovatelská provize, je určité procento z každé platby klienta, které náleží jako odměna poradci za to, že klientovi poskytuje kvalitní servis. Opět je i výše pečovatelské provize závislá na druhu produktu a stupni kariéry konkrétního poradce.

Cílem každého pojišťovacího poradce tedy je, aby měl co nejširší a nejstabilnější spokojenou klientelu (pojistný kmen), která pravidelně platí pojistné. Proto jsou poradci se širokou klientelou odměňováni z větší části pečovatelskou provizí a nejsou již tolik závislí na vyhledávání klientely nové. Většinou se tito služebně starší poradci zaměřují na servis klientům, který jim automaticky nové obchody přinese. Naopak nováčci v tomto oboru, jsou závislí na získávání klientely nové a pečovatelské provize, jsou jim v prvním roce adaptace kompenzovány finančními odměnami za aktivity (absolvování vypsání školení a workshopů a určitého počtu obchodních schůzek).

4.5 Systém benefitů a soutěží v Generali Pojišťovně a.s.

Celorepublikové

Generali Pojišťovna a.s., má precizně vypracovaný systém soutěží a benefitů tak, aby poskytoval pojišťovacím poradcům dodatečnou motivaci a ujistil je, že pracují pro silnou společnost, která si jejich profesionality dokáže považovat. Každoročně nejprestižnější soutěží pojišťovacích poradců, je celorepubliková liga mistrů.

Tato soutěž odráží práci poradců v celém roce. Hodnotí se na základě produkčních kritérií, ale nejen v nárůstu produkce, jelikož je zde zohledněna i fluktuace klientů, což odráží jejich spokojenost se servisem konkrétního poradce. Filosofii firmy, není jen neustálé vyhledávání klientů nových, ale hlavně spokojenost a stabilita klientů stávajících.

Poradci se v této soutěži hodnotí ve dvou kategoriích – junior (poradce v prvním roce) a senior (poradce služebně starší jednoho roku). Soutěží se o dovolené hrazené plně Generali pojišťovnou. Nejlepších 8 seniorů a jeden junior z celé republiky, získává luxusní dovolenou (Bali, Mauricius, apod.). V pořadí 9 až 24 poradce senior a 3 junioři, získávají dovolenou u moře (Egypt, Turecko, Řecko apod.) a největší počet poradců (50 seniorů a 6 juniorů), pak získávají dovolenou na horách (Rakousko, Švýcarsko, Tatry apod.). Motivace je ještě umocněna tím, že výsledky jsou vyhlašovány a ceny předávány na každoročním slavnostním kongresu.

Soutěže v rámci oblastního ředitelství

Speciálně pro nováčky do jednoho roku, je vypsána produkční soutěž, kdy tři nejúspěšnější noví pojišťovací poradci, vyhrají několikadenní letecký zájezd do Benátek a Terstu, kde Generali Pojišťovna a.s. byla založena.

Další motivační soutěže a benefity, se uskutečňují v rámci jednotlivých oblastních ředitelství a jsou v kompetenci oblastních ředitelů. Je to například TOP KLUB, kdy se deset nejúspěšnějších poradců seniorů a jeden nováček do jednoho roku, zúčastňují rozličných akcí (prohlídka pivovaru, sklárny, brusírna diamantů). Tyto akce jsou spojeny i s dobrým jídlem a odpočinkovými aktivitami. TOP KLUB je prestižní záležitostí a proto se obchodníci v této společnosti nejlepších, snaží dlouhodobě udržet.

V rámci oblastního ředitelství jsou pak vypisovány soutěže o různé hmotné ceny, které vyhlašuje oblastní ředitel. Jsou vypsány na určitý časový úsek (např. 3 měsíce) a pro vybrané odvětví obchodu, případně na konkrétní produkt. Výsledky se pak měří v produkci (RNP – roční netto pojistné), případně počtem uzavřených smluv konkrétního produktu. Ceny jsou pak většinou věcné (TV, tablety, telefony, fotoaparáty, Tesco poukázky, šeky Esprit, Benzina karty apod.). Vítězové jsou vyhlašováni na společných akcích (den obchodní služby), kde po pracovní části, jsou v programu volnočasové aktivity (rafty, outdoor, wellnes apod.).

Soutěže v rámci oblastních kanceláří

Poslední úrovní v rámci Generali Pojišťovna a.s. jsou soutěže, které vypisují manažeři obchodní služby, pro své obchodní týmy v rámci oblastních kanceláří. Tyto soutěže jsou velmi podobné těm, které fungují v rámci ředitelství, pouze se jich zúčastňuje velice úzký okruh obchodníků z jedné kanceláře, kteří jsou prakticky v denním kontaktu a mohou se neustále mezi sebou porovnávat. Taktéž pravděpodobnost možné výhry je daleko vyšší, než u soutěží oblastního ředitelství a celorepublikových. Tyto soutěže jsou většinou také o drobnější hmotné ceny, reklamní předměty pro klienty, láhve kvalitního vína, nebo luxusní oběd s manažerem. Tyto soutěže bývají krátkodobějšího charakteru (např. 1 – 3 měsíce) a jsou vyhlašovány na měsíčních poradách jednotlivých oblastních kanceláří.

4.6 Systém sankcí a pokut

V Generali Pojišťovna a.s. si samozřejmě uvědomují, že pouze pozitivní motivační prvky nepostačují a kde je cukr, musí být alespoň kousek biče. Za neplnění některých kritérií a povinností, jsou pak udělovány sankce a pokuty, většinou finančního charakteru.

Například za špatnou péči o klienty, kdy se sleduje procento tzv. propojištěnosti (výše procenta klientů s pouze jednou smlouvou v pojistném kmeni), pak je stržena část pečovatelské provize na tzv. rezervní konto. Za pozdní odvedení plateb klientů do banky, je uplatňován finanční postih, a jestliže se tento prohřešek stává opakovaně, může dojít až k výpovědi smlouvy o obchodním zastoupení, ze strany Generali Pojišťovna a.s..

Mírnější formy sankcí, pak používají manažeři jednotlivých kanceláří individuálně. Například za pozdní příchody na porady, musí poradce před ostatními zazpívat, případně interpretovat vtip, přinést láhev apod. Jednou z používaných metod u drobnějších prohrěšků, je také vytýkací pohovor. Tyto druhy negativní motivace, mají za úkol udržet pořádek a disciplínu, v jinak poměrně volném a svobodném prostředí pojišťovacích poradců.

4.7 Vzdělávání v Generali Pojišťovna a.s.

Vzdělávání spolupracovníků je nepochybně jedním z důležitých motivačních faktorů pro pojišťovací poradce. Pakliže je poradce dostatečně vybaven informacemi, které má tréninkem a praxí dobře zafixovány do podoby dovedností, získává vyšší míru sebedůvěry. Tento fakt, pak sám o sobě motivuje obchodníky k vyšším výkonům. Motivující by měl být samozřejmě už školící proces sám. Zdlouhavé a nudné vykládání dat a informací, samozřejmě nikoho nemotivuje a neudrží pozornost vzdělávajících se.

Proto se profesionální lektori pracující v Generali, snaží o co nejčastější aktivní zapojování účastníků do vzdělávacího procesu. Děje se tak praktickými modelovými situacemi, kontrolními otázkami a zrekapitulováním jednotlivých školících bloků, vzájemnou zpětnou vazbou a v neposlední řadě i kontrolními testy. Tyto testy nemají selektivní úlohu, pouze lektorům ukazují, na kterou problematiku se mají znovu zaměřit a co podrobněji dovysvětlit.

Vzdělávání se rozděluje na centrální (celorepublikové – vedou lektori a trenéři z generálního ředitelství), oblastní (krajské – vedou oblastní trenéři a odborní inspektoři konkrétních pojistných odvětví) a v jednotlivých oblastních kancelářích (zajišťují si manažeři obchodní služby v součinnosti s trenéry a odbornými inspektory).

Od počátku spolupráce musí každý spolupracovník a budoucí pojišťovací poradce, projít celou řadou povinných školení a workshopů. Prvním školením, je takzvané „školení legislativy“. Toto školení musí absolvovat každý, kdo pracuje v pojišťovnictví a bankovníctví. Jeho splnění, včetně závěrečného testu, je podmínkou ČNB pro zaregistrování pojišťovacího poradce (dalšími podmínkami ČNB, je trestní bezúhonnost a středoškolské vzdělání). Toto školení se absolvuje ještě před počátkem platnosti smlouvy o spolupráci.

Prvním školením, je takzvané „vstupní“, které je rozděleno na dva třídenní cykly a má poskytnout budoucím obchodníkům základ v prodejních dovednostech a ve zjišťování potřeb klienta. Obchodník se neučí prodávat produkt, nýbrž službu klientovi v podobě „pojistného plánování“.

Tento pojem znamená, že nejprve analyzujeme aktuální stav pojistných smluv, příjmů, závazků a výdajů klienta, dále společně s klientem nacházíme ideální stav, jak by zajištění mělo vypadat a nakonec navrhuje možnosti řešení, podle přání a možností klienta. Motivující pro nové pojišťovací poradce bývá právě ta skutečnost, že se nejedná o prodej konkrétních produktů, ale o komplexní péči o pojistné portfolio klienta.

Na vstupní školení, pak v následujících šesti měsících navazují školení produktová a pracovní workshopy. Obchodníci se učí o jednotlivých produktech z pojistného portfolia Generali Pojišťovna a.s. Jelikož je Generali pojišťovnou kompozitní, má tedy k dispozici široké spektrum produktů pro pojistnou ochranu soukromých osob i podnikatelských subjektů v oblastech majetku, zdraví, motorových vozidel, odpovědnosti a spoření. V rámci workshopů, pak obchodníci absolvují modelové situace a rozborů konkrétních obchodních jednání a případů s klienty. Osvojují si zde praktické dovednosti takovým způsobem, aby je pak dokázali v praxi použít.

4.8 Adaptační proces

Nový spolupracovník, který se rozhodne pracovat pro spolupráci s Generali Pojišťovna a.s. a projde výběrovým řízením na pozici pojišťovacího poradce, je začleněn do adaptačního procesu. Tento proces obsahuje již výše zmíněná školení, ale především má za úkol nového poradce stabilizovat v oblasti příjmu. Vzhledem k tomu, že všichni spolupracovníci na pozici pojišťovacího poradce, jsou odměňováni na základě provizí za sjednané obchody (pojistné smlouvy), musí být v době adaptace vyřešeno také odměňování.

Nováček se musí nejprve naučit vyhledat klienty, domluvit obchodní schůzky a tyto vést směrem k uzavření obchodu. Po zvládnutí prvních teoretických znalostí, absolvuje první obchodní schůzky s nadřazeným pečujícím manažerem, případně lektorem. Postupně se na společných jednáních aktivně zapojuje a přebírá iniciativu tak, aby byl schopen vést jednání sám.

Do konce roku 2011, bylo odměňování řešeno zvláštním bonusem za sjednání jistého počtu smluv o určitém objemu ročního pojistného. Tato částka měla kompenzovat pečovatelské provize, kterými jsou odměňováni stabilní poradci, po dobu prvního půl roku. Nadále již byl obchodník odměňován výhradně provizemi ze sjednaných obchodů.

Od roku 2012, je uveden do praxe nový systém odměňování v rámci adaptace nových spolupracovníků. Nováček je v rámci adaptace v prvních třech měsících odměňován nejen za kusy a objem sjednaných smluv, ale také za aktivity. Těmito aktivitami, je míněno kompletní absolvování vypsanych školení a workshopů a absolvování určitého počtu obchodních schůzek, na kterých je zpracován tzv. „*pojistný plán*“.

Tento poradcům a klientům slouží, jak již bylo zmíněno, jako přehled pojistného portfolia klienta, jeho příjmů, výdajů a závazků. Nováček, tedy není finančně závislý pouze na uzavřených smlouvách. Od čtvrtého měsíce, je pak až do konce prvního roku spolupráce, ještě navíc odměňován za měsíční objem obchodu, zvláštním bonusem. Po roce působení, poradce absolvuje zkoušku, tzv. „*velkou maturitu*“. Touto zkouškou, pak zakončuje adaptační období a Generali si tímto způsobem ověřuje, zda poradce je schopen samostatně pečovat o svěřenou klientelu.

4.9 Systém kroků kariéry

Jedním z nejdůležitějších z celé řady motivačních prvků, které Generali Pojišťovna používá, je systém kariérního růstu. Tento systém motivuje obchodníky, aby postupovali po jednotlivých krocích vytvořeného kariérního žebříčku, který obsahuje následujících pět kroků. Jednotlivé stupně kariéry, jsou ohodnoceny rozdílným provizním schématem, kde platí pravidlo „*čím vyšší kariérní stupeň, tím vyšší provize z jednotlivých sjednaných obchodů*“.

1. kariérní stupeň

Tento výchozí stupeň kariéry, je přidělen nově příchozímu spolupracovníkovi, který je začleněn do adaptačního procesu, pod dohledem manažera obchodní služby.

2. kariérní stupeň

Na tento stupeň je možno dosáhnout v prvním půl roce spolupráce, ještě v době adaptace. Poradce na tomto kroku, by měl již zvládat všechny základní druhy pojištění a samostatně pečovat o klientelu.

3. kariérní stupeň

Na tento stupeň poradci postupují řádově v druhém až třetím roce působení. Mají možnost si smluvně navázat spolupracovníky, autoprodávce a otevřít si vlastní kancelář v podobě kontaktního místa.

4. kariérní stupeň

Postup na tuto pozici, je otázkou již několikaleté činnosti poradce. Postup na tuto pozici, již neodráží pouze měsíční a kvartální objem obchodu, ale odráží velikost tzv. „*pojistného kmene*“, což je počet klientů, jejich smluv a výše jimi placeného pojistného ročně. Na této pozici si poradce může otevřít firmou finančně dotovanou agenturní kancelář.

5. kariérní stupeň

Je vrcholnou prestižní pozicí, kdy se poradce již podílí na celkovém chodu firmy, je zván k jednáním o důležitých procesních změnách a jsou s ním konzultovány kroky směřování obchodní služby.

EMPIRICKÁ ČÁST

5 POJIŠŤOVACÍ PORADCE

5.1 Práce a pozice pojišťovacího poradce

Jelikož pozice pojišťovacího poradce, je ve většině průzkumů hodnocena jako jedna z nejméně vyhledávaných na trhu práce, je motivace v rámci této činnosti, jedním z nejdůležitějších a klíčových aspektů. Motivace je tedy velice důležitá již při prodeji této pracovní pozice v rámci náborových pohovorů a výběrových řízení.

Vzhledem k tomu, že široká veřejnost má poměrně zkreslenou představu o této činnosti, nemají to spolupracovníci na pozici pojišťovacího poradce vůbec jednoduché. Příčinou bývá například špatné historická zkušenost s někým z této branže, případně představa „pojišťovák“ z filmů z doby první republiky, nebo z doby socialismu. Zkratka „pojišťovák“ je pro většinu běžné veřejnosti někdo, kdo se vám snaží vnutit a prodat cosi imaginárního, nehmatatelného o čemž si nejste jisti, že skutečně potřebujete.

Moderní trendy v této oblasti v celosvětovém měřítku, se ubírají cestou komplexního finančního poradenství, sofistikovaných analýz výdajů a příjmů a vytváření servisu nad kompletním pojistným portfoliem klienta, na základě jeho individuálních požadavků a potřeb.

Jako v každém odvětví pracovní činnosti a hlavně podnikání, jsou v oblasti pojišťovnictví poradci lepší a horší, poctivý a méně poctivý. Někteří se snaží skutečně s klientelou pracovat dlouhodobě a systematicky, na bázi co nejlepší a profesionální péče a servisu. Jiní se naopak snaží o co nejvyšší aktuální profit pro sebe a bohužel většinou na úkor klienta. Nicméně konkurenční prostředí vytváří postupnou selekci a výběr konkrétního poradce je výhradně na klientovi. Na poradci je pak to, aby dokázal klienta přesvědčit, že právě on je ten správný profesionál v nepřehledném moři poradců ať již od konkrétních pojišťoven, nebo z mnoha makléřských struktur.

Naštěstí finanční gramotnost v naší republice neustále stoupá a lidé postupně chápou, že se v oblasti financí a pojišťovnictví neobejdou bez profesionální podpory. Čím dál častěji se přesvědčují, že mít svého finančního, nebo pojišťovacího poradce jim naopak ušetří spoustu času, energie a hlavně finančních prostředků. Čím dál častěji si také uvědomují, že v případě fatálních neočekávaných událostí, se o ně a jejich blízké nepostará stát (jak tomu ještě v povědomí bývá), ale že tyto rizika si musejí zajistit sami. Stejně tak i finanční zajištění pro důchodový věk, si musí zajistit každý individuálně, jelikož průběžný důchodový systém nebude do budoucna schopen zajistit všem pohodlný život v důchodovém věku. Bude tedy naprosto běžné, že každá rodina, nebo firma, bude mít svého finančního, nebo pojišťovacího poradce stejně tak, jako má lékaře, právníka, či účetního.

Vzhledem k tomu, že pojišťovací poradci obecně pracují jako OSVČ a jsou odměňováni na základě provizí, je tato práce značně stresující. Často také „pojišťovací“ z již zmíněných důvodů žijí s pocitem, že okolí k nim nechová náležitý respekt. Jsou v mnoha situacích degradováni na někoho, kdo se nedokázal uplatnit v jiné profesi, nebo oboru a proto zvolil cestu spolupráce s pojišťovnou, protože pojišťovna přece vezme každého.

Dnes již toto tvrzení ale zdaleka neplatí a výběru spolupracovníků se věnuje značná pozornost. Je to hlavně z toho důvodu, že adaptační proces a začlenění nového poradce do praxe, je značně časově i finančně náročné (časově pro manažera, finančně pro pojišťovnu). Nováček v tomto oboru je tedy stresován tím, že nemá představu, kolik si dokáže vydělat a zda nalezne a osloví potřebný počet klientely. Dalším stresujícím faktorem je právě i nejbližší okolí, které jeho volbu práce často v mnoha případech zpochybňuje a bývá kladena otázka, proč si nenašel nějakou „normální“ práci?

Všechny tyto momenty, pak musí vhodným použitím motivace přebít manažer za pomoci systému konkrétní pojišťovny, případně makléřské firmy. U začínajícího poradce, pak nastávají situace, kdy na základě tlaku okolí a s pocitem, že klesl na sociálním žebříčku, poradce z pozice utíká a to většinou do zaměstnaneckého poměru, kde cítí větší jistotu. Velice často se také stává, že spojení zdánlivé neatraktivnosti povolání „pojišťovák“ s psychickou náročností, je důsledkem syndrom vyhoření.

Dlouholetí pojišťovací poradci si pak velice dobře uvědomují, že mnohem důležitější a složitější, než klienta získat, je udržet si jeho přízeň a důvěru kvalitním servisem. Takovýto klient pak sám poradce oslovuje s požadavkem dalšího obchodu a nemá problém poskytnout doporučení svému okolí.

Práce pojišťovacího poradce nemá mnoho jistot, ale ty které tu jsou, jsou naprosto zásadní. Obchodník nemá jistotu, kolik se mu podaří v časovém úseku vydělat, ale musí cítit jistotu v tom, že pokud obchod uzavře, dostane za něj řádně a včas zapláceno, tak jak bylo ujednáno. Další jistotou má být zázemí firmy, pro kterou pracuje. Výhodou spolupráce s pojišťovnou oproti makléřským firmám je v tom, že například Generali poskytuje k dispozici zdarma prostory a vybavení volně k dispozici svým spolupracovníkům. Ve které jiné oblasti podnikání má OSVČ jako podnikatelský subjekt, možnost využívat prostory a techniku zdarma? Stejně tak podporu v oblasti školení a pomoci lektorů a odborných inspektorů, které platí pojišťovna. Znamená to tedy, že i když je poradce podnikatelem, nemá žádné výraznější vstupní náklady a investice. Jeho investicí je převážně překonání obav a ostychu v komunikaci s klientelou, ať už stávající, tak i potenciální. Další důležitou investicí je ochota se neustále učit nové věci a vyvíjet osobní aktivity v cestě za obchodem a výdělkem.

Poradce si musí uvědomit, že on je tou tváří a značkou a logo firmy, pro kterou pracuje je jen v pozadí. Celá řada neúspěšných lidí v tomto oboru, pak svádí vinu na produkty, ceny, nebo na podmínky a servis konkrétní firmy. Málokdo je schopen si sám sobě připustit, že tím rozhodujícím a nejdůležitějším faktorem je on sám. Stabilizovaný poradce si pak velice dobře uvědomuje, že svůj výdělek na základě přímých provizí, má plně ve své kompetenci. Vizí je pak pro něho většinou výše následné pečovatelské provize z celého jeho pojistného kmene, která mu do budoucna vygeneruje a zajistí měsíční rentu. Její výši má možnost v průběhu let ovlivnit svými aktivitami, počtem klientů a počtem sjednaných obchodů v různé výši. Pokud je podceněna oblast motivace, může se stát, že pojišťovna přijde o kvalitního obchodníka, do kterého investovala, a on mohl firmě přinést výrazný objem obchodu.

5.2 Cíle výzkumu

Praxe mnohokrát osvědčila, že motivace každého jedince se mění na základě aktuální životní fáze a momentální situace. Nelze tudíž očekávat, že by existovala jakási šablona, na základě které by se motivace vytvářela. Ani u jednoho konkrétního člověka nelze používat soustavně stejnou motivaci v domnění, že bude stále stejně efektivní.

Ani vhodně zvolený styl řízení a správně vybraný způsob motivace nezafunguje, pokud se dotyčná osoba vnitřně neztotožní s požadovanými cíli a motivaci vnitřně „nekoupi“. Musí se jednat o vlastní rozhodnutí jedince, které je vhodným emočním řízením vyvoláno. V souvislosti s týmovou prací, je pak důležité celkové sladění pracovního týmu tak, aby vedlo k navýšení produktivity.

Generali Pojišťovna a.s., využívá k motivaci poradců celou řadu dostupných nástrojů, které byly vyjmenovány v úvodu této práce. Cílem této práce je zjišťovat, nakolik jsou tyto nástroje vhodně nastaveny tak, aby zvyšovaly produktivitu jednotlivců i týmů. Zvláště se tato práce zaměřuje na nové spolupracovníky a na to, do jaké míry ovlivňuje motivace v rámci nastaveného náborového a adaptačního procesu firmy Generali Pojišťovna a.s., jejich nábor a adaptaci.

Generali Pojišťovna a.s. v současné době čítá cca 800 aktivních pojišťovacích poradců. Do průzkumu byli zahrnuti pojišťovací poradci ze dvou oblastních ředitelství (Plzeň a Praha) a celkem z 8 oblastních kanceláří (jedna oblastní kancelář má v průměru 10 – 15 pojišťovacích poradců).

Byly stanoveny cíle výzkumu, a to:

Zjistit, do jaké míry ovlivňuje adaptaci nových spolupracovníků nově vytvořený adaptační proces, který byl v Generali implementován v roce 2012, ve srovnání s adaptačním procesem předchozím. Bude proto porovnáván průběh adaptace nováčků v roce 2011 (starý model adaptace), oproti roku 2013 (rok 2012 je vynechán záměrně z důvodu implementace nového adaptačního modelu v Generali Pojišťovně a.s.).

Zjistit, nakolik ovlivňuje krátkodobá vnější motivace produkční výkon týmů, ve srovnání s běžnou průměrnou produkcí v konkrétním odvětví. Toto bude zjišťováno na základě produkčních dat z oblasti prodeje pojištění povinného ručení motorových vozidel. Bude porovnávána produkce v době motivační soutěže, oproti průměrné produkci v daném odvětví, bez použití nadstandardní motivace.

Potvrdit, nebo vyvrátit, že silnými motivačními faktory pro poradce Generali Pojišťovna a.s., jsou – systém kariéry, volnost pracovní doby a možnost neomezeného výtěžku.

Potvrdit, nebo vyvrátit, že sociální prestiž pozice pojišťovacího poradce, nepatří k nejdůležitějším faktorům motivace pro poradce Generali Pojišťovna a.s.

Teze:

- **T1** – Předpokládá se, že nově nastavený model adaptačního procesu Generali Pojišťovny a.s. se zvýšenou motivací oproti původnímu modelu, bude efektivnější.
- **T2** – Předpokládá se, že následkem použití krátkodobé vnější motivace, bude tato skutečnost mít za následek pozitivní vliv na produkční výsledky, oproti běžné průměrné produkci v daném odvětví.
- **T3** – Předpokládá se, že možnost kariérního postupu a využití kariérního plánu Generali Pojišťovny a.s., patří k nejsilnějším motivům, pro její pojišťovací poradce.
- **T4** – Předpokládá se, že společenské postavení a prestiž pojišťovacího poradce, nepatří mezi nejdůležitější motivující faktory (pojišťovací poradce je na základě průzkumů nejméně vyhledávané povolání na trhu práce v ČR).
- **T5** – Předpokládá se, že mezi nejdůležitější motivy pro pojišťovací poradce Generali Pojišťovna a.s., je volnost pracovní doby a možnost neomezeného výtěžku.

5.3 Charakteristika respondentů

Bylo rozesláno 100 ks dotazníků pojišťovacím poradcům Generali Pojišťovna a.s. a to ze dvou oblastních ředitelství (Plzeň a Praha). Zpět bylo navraceno 86 dotazníků, z nichž 4 byly vyplněny chybně, nebo neúplně.

Respondenti z řad spolupracovníků Generali Pojišťovna a.s., jsou samostatnými poradci ve smluvním vztahu, a pracují jako OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné). Jsou registrováni u ČNB (Český národní banka) a tudíž všichni museli dokončit středoškolské vzdělání a jsou trestně bezúhonní.

Do výzkumu bylo na základě kompletně vyplněných dotazníků zařazeno 82 respondentů, z nichž bylo 52 žen a 30 mužů. 8 respondentů je ve věku do 29 let, 40 respondentů je ve věku 30 – 49 let a 34 respondentům, je více než 50 let. Celkem 23 respondentů spolupracuje s Generali Pojišťovna a.s. do 1 roku, 21 respondentů v rozmezí 1-5 let, 18 respondentů 5-10 let a 20 respondentů spolupracuje s firmou již více než 10 let. Dále jsou respondenti rozděleni na základě kroků kariéry (viz Příloha 2). Na prvním, počátečním kroku kariéry se nachází 23 respondentů, na druhém kariérním stupni pak 25 respondentů, na 3 je to 10 respondentů, na čtvrtém pak 13 respondentů a na vrcholném 5 stupni kariéry 11 respondentů z celkových 82.

Dotazník byl pojišťovacím poradcům rozeslán v průběhu měsíce ledna 2014 a stejně tak byla zjišťována i produkční data na základě uzavření systémů Generali Pojišťovna a.s. za účetní a produkční rok 2013.

Dotazníky byly rozesílány jak fyzicky, tak v elektronické podobě, prostřednictvím manažerů jednotlivých obchodních skupin a byly vyplňovány anonymně s možností odevzdání do schránky interní firemní pošty.

5.4 Metody sběru dat a zpracování údajů

Byl zvolen dotazníkový systém, kdy respondentům prostřednictvím manažerů obchodní služby, byl znám účel vyplnění dotazníku. V dotazníku bylo položeno 11 otázek, z nichž první čtyři mají za úkol pouze určit charakteristiku vzorku respondentů. Dotazníkovým šetřením, byla zjišťována platnost tezí T3 – T6. Na ověření teze T3, jsou zaměřeny body č. 9 a 10. Na ověření teze T4, jsou zaměřeny body č. 8 a 11. Na ověření teze T5, se zaměřují body 5, 7, 9, 10 a 11. Na ověření teze T6, jsou zaměřeny body 6, 10 a 11. Teze T1 a T2, budou ověřovány na základě zpracovaných produkčních a personálních dat ze systémů Generali Pojišťovna a.s., které poskytl oblastní ředitel a jednotliví manažeři obchodní služby.

5.5 Analýza a interpretace dat šetření

Respondenti měli za úkol v dotazníku označit pohlaví, rozpětí věku, rozpětí délky spolupráce s Generali Pojišťovna a.s. a na jakém kariérním kroku se momentálně v hierarchii kariérní škály nacházejí.

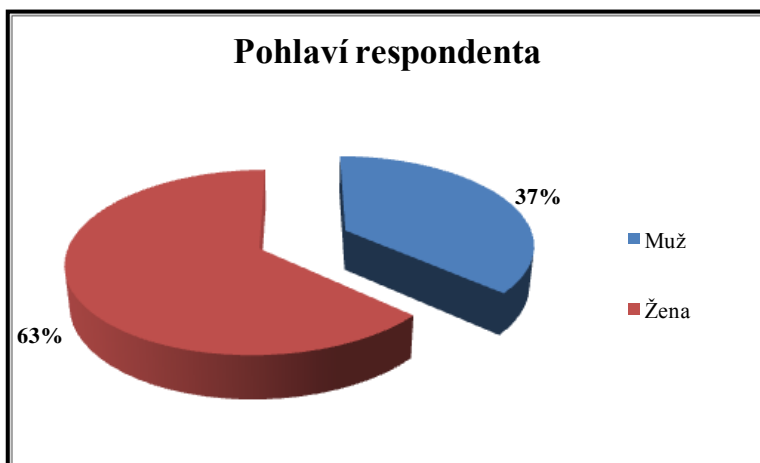
Otázka č. 1: Pohlaví respondenta

Tabulka č. 1: Pohlaví respondenta

Pohlaví respondenta	Počet	%
Muž	30	37
Žena	52	63
Celkem	82	100

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Obrázek č. 1: Pohlaví respondenta



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

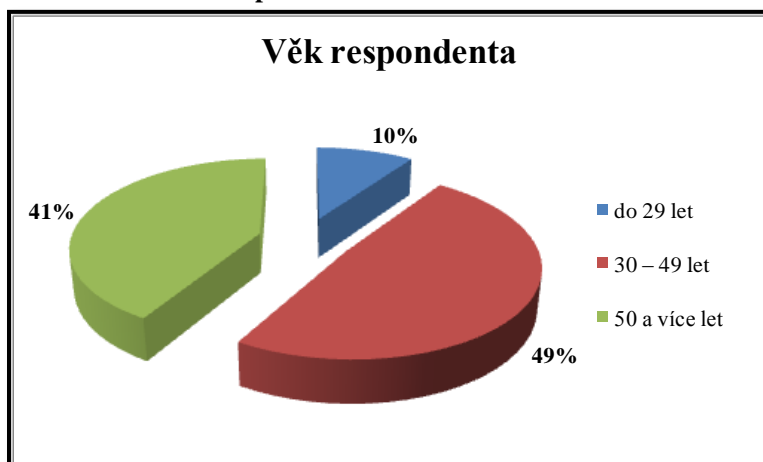
Otázka č. 2: Věk respondenta

Tabulka č. 2: Věk respondenta

Věk respondenta	Počet	%
do 29 let	8	10
30 – 49 let	40	49
50 a více let	34	41
Celkem	82	100

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Obrázek č. 2: Věk respondenta



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

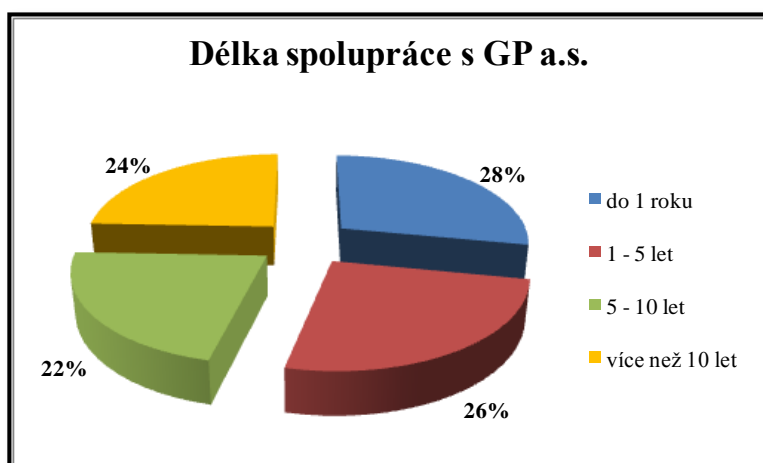
Otázka č. 3: Spolupracuji s Generali Pojišťovnou a.s.

Tabulka č. 3: Délka spolupráce s GP a.s.

Délka spolupráce s GP a.s.	Počet	%
do 1 roku	23	28
1 - 5 let	21	26
5 - 10 let	18	22
více než 10 let	20	24
Celkem	82	100

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Obrázek č. 3: Délka spolupráce s GP a.s.



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

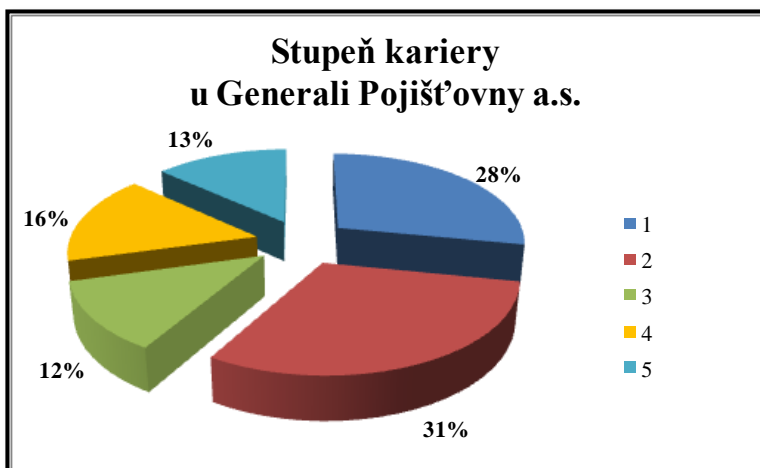
Otázka č. 4: Jsem na kroku kariéry:

Tabulka č. 4: Krok kariery respondenta

Stupeň kariery u Generali Pojišťovny a.s.	Stupeň				
	1	2	3	4	5
Krok kariery respondenta	23	25	10	13	11

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Obrázek č. 4: Krok kariery respondenta



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 5: Upřednostňuji zaměstnání, kde si řídím pracovní dobu.

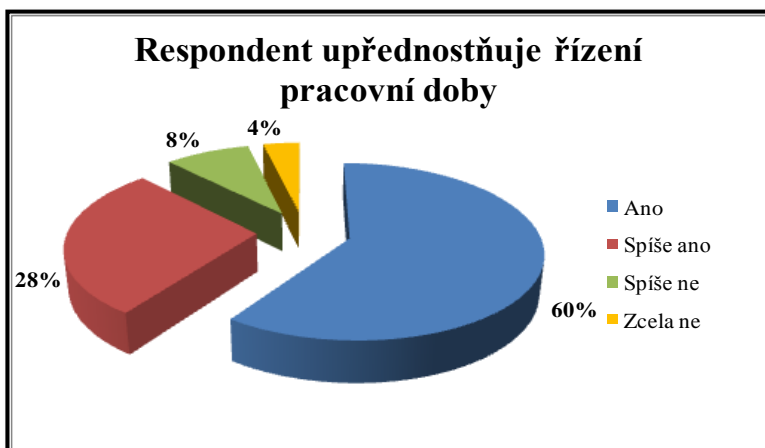
V otázce č. 5, zda upřednostňují zaměstnání, kde si sami řídí pracovní dobu, měli respondenti označit jednu ze čtyř možností. 49 z 82 respondentů označilo možnost ano, 23 respondentů označilo možnost spíše ano. Celkem 7 respondentů pak označilo možnost, spíše ne a pouze 3 respondenti označili možnost zcela ne.

Tabulka č. 5: Respondent upřednostňuje řízení pracovní doby

Respondent upřednostňuje řízení pracovní doby	Počet	%
Ano	49	60
Spíše ano	23	28
Spíše ne	7	8
Zcela ne	3	4
Celkem	82	100

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Obrázek č. 5: Respondent upřednostňuje řízení pracovní doby



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 6: Aktivně se zúčastňuji motivačních soutěží, které organizuje firma

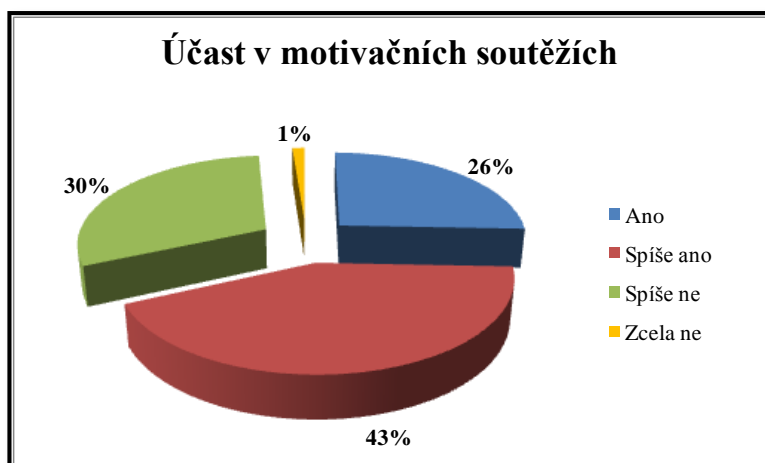
Na základě otázky č. 6, zda se aktivně zúčastňuji motivačních soutěží, které organizuje firma, zaškrtno možnost ano 21 respondentů, možnost spíše ano, pak 35 respondentů. Možnost spíše ne, pak označilo 25 respondentů a pouze 1 označil možnost zcela ne.

Tabulka č. 6: Účast v motivačních soutěžích

Účast v motivačních soutěžích	Počet	%
Ano	21	26
Spíše ano	35	43
Spíše ne	25	30
Zcela ne	1	1
Celkem	82	100

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Obrázek č. 6: Účast v motivačních soutěžích



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 7: Možnost neomezeného výtědku je pro mne důležitá.

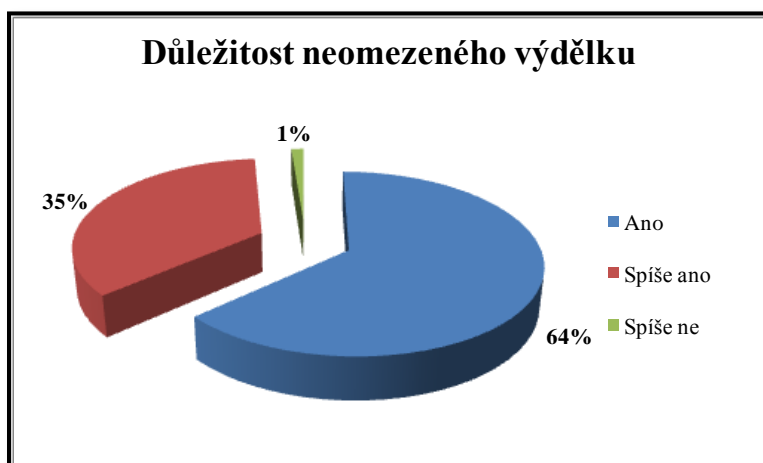
U otázky č. 7 – možnost neomezeného výtědku je pro mne důležitá, zaškrtno první možnost ano 52 respondentů, možnost spíše ano, pak 29 respondentů z celkových 82. Možnost spíše ne, označil jeden jediný respondent a možnost zcela ne, neoznačil žádný z respondentů.

Tabulka č. 7: Důležitost neomezeného výtědku

Důležitost neomezeného výtědku	Počet	%
Ano	52	64
Spíše ano	29	35
Spíše ne	1	1
Zcela ne	0	0
Celkem	82	100

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Obrázek č. 7: Důležitost neomezeného výtědku



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 8: Je pro mne důležitá prestiž a společenské postavení

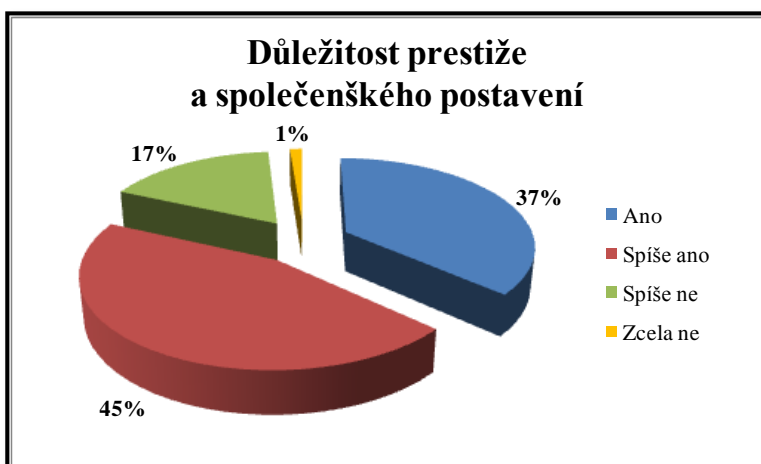
Na otázku č. 8, zda je pro respondenty důležitá prestiž a společenské postavení, reagovalo 30 účastníků zaškrtnutím možnosti Ano a 37 jich označilo variantu spíše ano. 14 respondentů reagovalo možností spíše ne a pouze jeden účastník označil možnost, zcela ne.

Tabulka č. 8: Důležitost prestiže a společenského postavení

Důležitost prestiže a společenského postavení	Počet	%
Ano	30	37
Spíše ano	37	45
Spíše ne	14	17
Zcela ne	1	1
Celkem	82	100

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Obrázek č. 8: Důležitost prestiže a společenského postavení

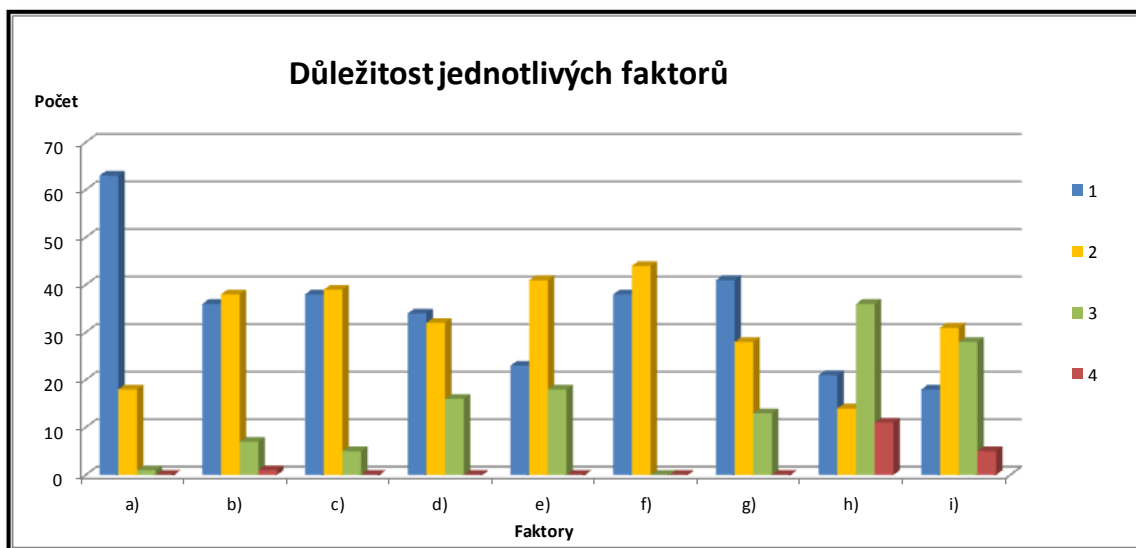


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 9: Ohodnoťte důležitost jednotlivých faktorů, známkou 1 až 4 (1 – velmi důležité, 2 – důležité, 3 – méně důležité, 4 – nedůležité)

U bodu č. 9, měli respondenti za úkol označit důležitost jednotlivých zmíněných faktorů známkou 1 – 4, kdy známka 1 označuje, že zmíněná varianta je pro respondenta velmi důležitá, známka dvě znamená důležitá, známka 3 označuje menší důležitost a známka 4 znamená, že tento bod je pro účastníka nedůležitý.

Obrázek č. 9: Důležitost jednotlivých faktorů



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tabulka č. 9: Důležitost jednotlivých faktorů

Jednotlivé faktory	Hodnocení			
	1	2	3	4
a) Pocit užitečnosti pro klientelu	63	18	1	–
b) Možnost neomezeného výdělku	36	38	7	1
c) Pracovní klima, prostředí, kolektiv	38	39	5	–
d) Ocenění mé práce nadřízenými (manažer, ředitel)	34	32	16	–
e) Možnost kariérního růstu a postupu	23	41	18	–
f) Prestiž firmy a značky, pro kterou pracuji	38	44	–	–
g) Svoboda v práci na IČ (např. volná pracovní doba)	41	28	13	–
h) Možnost vedení vlastní kanceláře a týmu spolupracovníků	21	14	36	11
i) Možnost získání benefitů (dovolené, věcné výhry, bonusy)	18	31	28	5

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 10: Ohodnoťte aktivity, které vás motivují k výkonu známkou 1 až 4 (1 – velmi, 2 – celkem ano, 3 – příliš ne, 4 – vůbec ne)

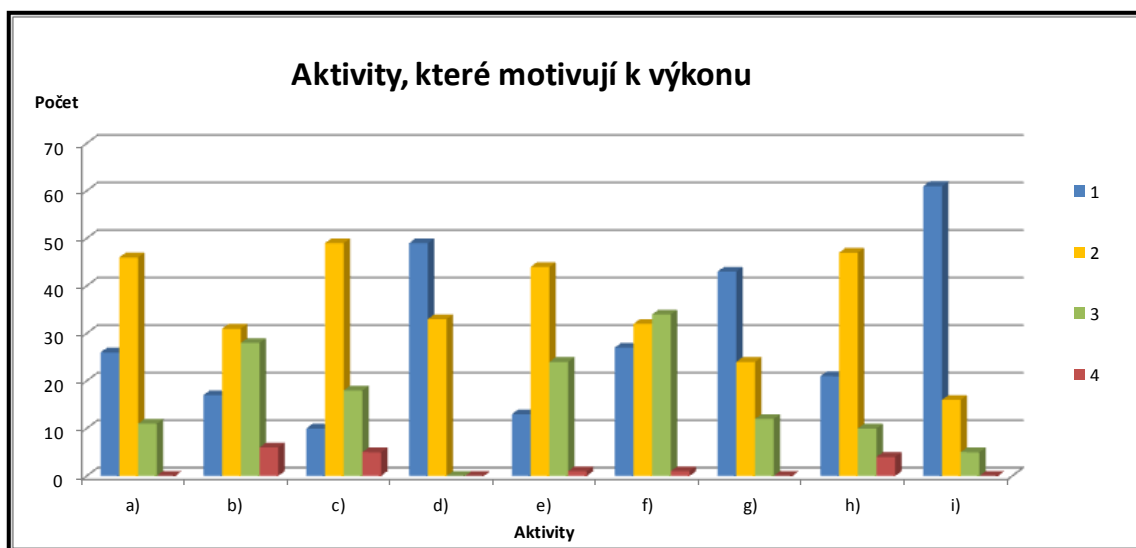
V bodě č. 10, měli účastníci ohodnotit uvedené aktivity na základě toho, nakolik je motivují k výkonu, taktéž známkou 1 – 4. Znamka 1 značí, že zmíněná aktivita poradce velmi motivuje k výkonu, známka 2 značí, že ho celkem motivuje, známka 3 pak znamená, že zmíněná aktivita

Tabulka č. 10: Aktivity, které motivují k výkonu

Aktivity, které motivují k výkonu	Hodnocení			
	1	2	3	4
a) Vzdělávání a školení	26	46	11	–
b) Hodnotící pohovor s manažerem	17	31	28	6
c) Týmové aktivity (společné akce, outdoor)	10	49	18	5
d) Kontakt s lidmi (klienty i spolupracovníky)	49	33	–	–
e) Čerpání benefitů (dovolené, věcné výhry)	13	44	24	1
f) Pochvala, nebo vyhlášení před kolegy	27	32	34	1
g) Když si za získané provize mohu koupit po čem toužím	43	24	12	–
h) Postup na krocích kariéry	21	47	10	4
i) Mohu si naplánovat čas podle svého	61	16	5	–

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Obrázek č. 10: Aktivity, které motivují k výkonu



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 11: Vyberte z uvedených faktorů tři, které dle vašeho názoru splňuje Generali a jsou pro vás důležité (tyto označte **X**) a tři, které jsou naplněny nejméně (tyto označte **0**)

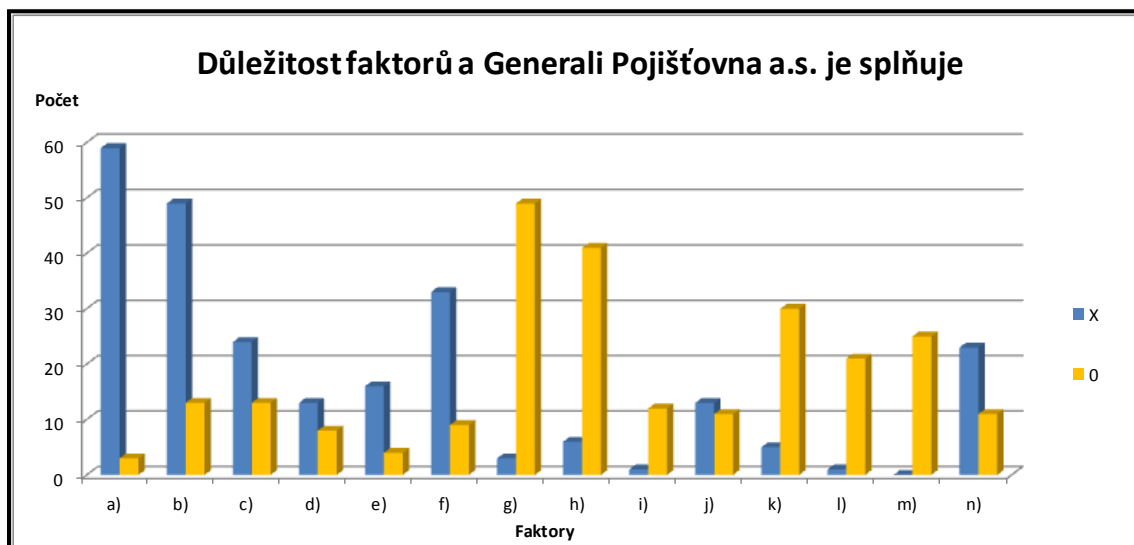
Posledním bodem dotazníku, je č. 11. Zde měli respondenti za úkol vybrat z uvedených tři kritéria, která jsou pro ně důležitá a dle jejich názoru, je spolupráce s Generali Pojišťovnou a.s. naplňuje a tato měli označit křížkem. Následně pak vybrat další tři kritéria z uvedených, která naopak spolupráce s Generali naplňuje nejméně a tato označit kroužkem.

Tabulka č. 11: Důležitost faktorů a Generali Pojišťovna a.s. je splňuje

Důležitost faktorů a Generali Pojišťovna a.s. je splňuje	X	0
a) Svoboda a volnost pracovní doby	59	3
b) Neomezené finanční ohodnocení	49	13
c) Dobrá atmosféra, pracovní klima, firemní kultura	24	13
d) Dostatečné uznání a ocenění mé práce	13	8
e) Vyhovující styl vedení mých nadřízených	16	4
f) Spokojenost klientů (pečující pojišťovna)	33	9
g) Technické, softwarové a systémové vybavení	3	49
h) Odpovídající kanceláře, prac. prostředí	6	41
i) Dobrá týmová spolupráce (oblastní kancelář, ředitelství)	1	12
j) Možnost kariérního růstu (systém kariéry)	13	11
k) Společenské postavení a prestiž pojišťovacího poradce Generali	5	30
l) Kvalitní systém soutěží, benefitů a bonusů	1	21
m) Pořádání firemních akcí (kongres, dny PA apod.)	0	25
n) Dobrá kvalita vzdělávání, tréninků a školení	23	11

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Obrázek č. 11: Důležitost faktorů a Generali Pojišťovna a.s. je splňuje



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

K ověření platnosti teze T2, byla použita data ze systémů Generali Pojišťovna a.s. Aby byla potvrzena či vyvrácena teze, že krátkodobá motivace v podobě nadstandardní finanční odměny, se výrazně projeví na produkčním výsledku oproti normálu, byla k tomuto účelu využita motivační soutěž Generali Pojišťovny a.s. Soutěž byla vypsána v oblasti prodeje pojištění povinného ručení motorových vozidel. Byla porovnána produkční data z měsíce, kdy probíhala zmíněná soutěž (prosinec 2013), s produkčními daty ostatních měsíců roku 2013 ve stejné oblasti prodeje (průměr z měsíců 1 – 10/2013).

Byl použit vzorek dat všech oblastních kanceláří oblastního ředitelství Plzeň (kusy smluv a celkový objem předpokládaného ročního pojistného v Kč). Pojišťovací poradci byli v rámci této soutěže motivováni nadstandardním provizním bonusem nad rámec běžné provize, jehož výše se odvíjela od počtu prodaných kusů povinného ručení s exkluzivně navýšeným krytím pro klienty a dárkem v podobě dálniční známky. Produkt byl vytvořen pro toto krátkodobé použití a jeho cena byla v průměru o cca 30 % vyšší, než běžně prodávaný produkt v tomto odvětví pojištění. V jedné z oblastních kanceláří (oblastní kancelář autora práce Plzeň 1), byla nad rámec této soutěže, ještě navíc použita další nadstandardní krátkodobá vnější motivace v podobě láhve vína za každý prodaný kus zmíněného produktu v rámci soutěže.

K ověření teze T1, tedy že nově nastavený adaptační proces v Generali Pojišťovně, který obsahuje zvýšenou motivaci v podobě odměn za aktivity, bude efektivnější, než původní adaptační proces. K potvrzení, či vyvrácení tohoto tvrzení, byla použita personální data Generali Pojišťovny v celorepublikovém měřítku. Původní adaptační proces, byl nastaven na základě finančních bonusů za objem měsíční produkce a za kusy sjednaných smluv v oblasti životního pojištění.

Pojišťovací poradci, jsou jednotně odměňováni pouze na základě provizí ze sjednaných smluv a tzv. pečovatelských provizí za servis, který poskytují svojí klientele. Začínající poradce nemá na sebe navázanu klientelu (pojistný kmen), tuto si musí nejprve vytvořit a vyhledat.

V rámci adaptace se teprve učí, jak s klientelou pracovat. Jelikož je nutné nováčka stabilizovat hlavně v oblasti jeho příjmu, obsahuje nový adaptační model odměňování nových poradců za aktivity. Znamená to, že adaptující se nováček je odměňován finančně za to, že absolvuje kompletně vypsaná školení v rámci adaptace a absolvuje stanovený počet obchodních jednání, na kterých klientům (ať již stávajícím, tak i potencionálním) analyzuje jejich pojistné portfolio.

Tento začínající pojišťovací poradce, pak není finančně odkázán pouze na provize ze sjednaných smluv, jak tomu bylo v původním adaptačním procesu před rokem 2012. Porovnávána byla personální data roků 2011 a 2013. Rok 2012, byl záměrně vynechán z důvodu implementace nového adaptačního procesu do praxe. Tato data znázorňují procentuální míru fluktuace nově nastupujících poradců do adaptačního procesu. Data ukazují jaký procentuální podíl z celkového počtu odcházejících pojišťovacích poradců z Generali, představují poradci v rámci adaptačního procesu (do 6 měsíců od počátku smluvního vztahu).

5.6 Shrnutí výsledků a verifikace tezí

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 82 respondentů, kteří správně a úplně vyplnili předložený, či doručený dotazník. Celkem 63 % respondentů byly ženy a 37 % respondentů bylo z řad mužského osazenstva. Převážná část respondentů, byla středního věku od 30 do 49 let (49 %), 41 % pak ve věku nad 50 let a pouze 10 % respondentů bylo ve věku do 29 let. Srovnatelný byl vzorek respondentů, co se délky spolupráce s Generali Pojišťovnou týká, kde rozložení délky spolupráce do 1 roku (28 %), 1-5 let (26 %), 5 – 10 let (22 %) a nad 10 let (24 %), bylo poměrně rovnoměrné. Zastoupeny byly taktéž všechny stupně kariéry, kariérního systému Generali Pojišťovny.

Z výsledků dotazníků vyplývá, že převážná většina pojišťovacích poradců, upřednostňuje zaměstnání, ve kterém si sami řídí pracovní dobu a mají možnost neomezeného výdělku v závislosti na vlastní aktivitě. Zároveň je pro pojišťovací poradce důležitá prestiž a společenské postavení, necítí svoje povolání v podstatné většině jako handicap, naopak berou svoji práci, jako důležitou službu klientům, kde spokojenost klienta je jednou z klíčových priorit.

Pocit užitečnosti pro klientelu, byl označen nejčastěji jako nejdůležitější motivační faktor pro poradce. Jako nejvíce motivující aktivita v práci pojišťovacího poradce, je nejčastěji uváděno vlastní plánování času v souvislosti se svobodou v práci na IČ, jako OSVČ.

Dalším významným faktorem je pro respondenty síla značky firmy a pracovní kolektiv, pracovní prostředí a klima, v němž fungují (firemní kultura). Naopak možnost kariéry, vedení vlastní kanceláře, čerpání benefitů a zúčastňování se firemních akcí, uvádějí respondenti jako méně důležité motivující faktory.

K ověření, nakolik jsou důležitými motivačními prvky pro poradce Generali Pojišťovna a.s., volnost pracovní doby a možnost neomezeného výdělku, posloužily body 5, 7, 9, 10 a 11. Na otázku, zda upřednostňují povolání s možností vlastního řízení pracovní doby, odpovědělo 60 % respondentů ano a dalších 28 % spíše ano.

V bodu 9, byla svoboda v práci na IČ v souvislosti i s volnou pracovní dobou, uvedena 41 respondenty jako velmi důležitá (zde se umístila na druhém místě za pocitem užitečnosti pro klienta. Jako důležitý faktor pak tento bod uvedlo dalších 28 respondentů z 82.

Jako aktivitu, která motivuje k výkonu, označovali v bodu č. 10 respondenti na škále 1 – 4 to, že si mohou plánovat čas podle svého uvážení. Jako velmi motivující označilo tuto možnost 61 respondentů a jako celkem motivující pak dalších 16 z 82 respondentů. Jako jeden ze tří nejdůležitějších motivačních faktorů, které splňuje spolupráce s Generali Pojišťovna a.s., označilo svobodu a volnost pracovní doby 59 respondentů z 82 a pouze 3 uvedli tento faktor mezi trojici faktorů, které spolupráce s Generali nespĺňuje. Nakolik je motivující možnost neomezeného výdělku, pak bylo overovano body 7, 9, 11. Pro 64 % respondentů je možnost neomezeného výdělku důležitá a pro 35 % je spíše důležitá. Na škále důležitosti tohoto faktoru uvedlo 36 respondentů tento aspekt jako velmi důležitý a dalších 38, jako důležitý.

V žebříčku tech nejduležitějších aspektů, které splňuje spolupráce s Generali Pojišťovna a.s., byla možnost neomezeného výdělku uvedena 49 krát a umístila se počtem pozitivních označení na druhém místě za volnou pracovní dobou. Z výše uvedeného je tedy zejme, že možnost volné pracovní doby a neomezeného výdělku, jednoznačně patří mezi nejduležitější motivační faktory poradců Generali Pojišťovna a.s.

Možností karirního postupu, jako motivačním prvkem se zabývají body dotazníku 9, 10 a 11. Z výsledků dotazníkového průzkumu vyplívá, že jako motivační faktor se karirní růst v kategorii velmi důležitý, umístil až na sedmém místě z devíti. V kategorii důležitý, se umístil na druhém místě a v kategorii nedůležitý, nebyl vůbec uveden. Postup na krocích kariéry, jako velmi motivující aktivita, byl uveden v bodu č. 10 dotazníku, na šestém místě z devíti možností aktivit. Jako motivující aktivita, byl pak uváděn jako druhá nejastější možnost.

Karirní systém pojišťovny Generali, se v kategorii duležitých faktorů, které splňují představy pojišťovacích poradců, umístil na 7.místě ze 14 a v kategorii faktorů které jsou důležité, ale představy poradců nespĺňují, na 8.místě ze 14 možností. Z výše uvedeného je tedy zejme, že karirní postup v rámci karirního systému Generali Pojišťovna a.s., patří mezi důležité motivační faktory, nepatří však mezi nejduležitější.

Důležitost prestiže a společenského postavení, pro spolupracovníky Generali Pojišťovna a.s., sledovaly body 8 a 11 dotazníku. V bodu 8 uvedlo 37 % respondentů, že prestiž a společenské postavení, je pro ně důležité a 45 %, že je spíše důležité. Zcela nedůležité bylo pouze pro jednoho respondenta a 17 % uvedlo spíše ne. V bodu č. 11, pak prestiž a společenské postavení poradce Generali Pojišťovna a.s., se mezi třemi důležitými a splněnými faktory objevuje až na 10 místě ze 14 možností. Mezi faktory, které jsou důležité, ale naplněny podle představ nejsou, je pak tento faktor uveden na třetím nejčastějším místě. Z uvedeného tedy vyplývá závěr, že společenské postavení a prestiž je pro poradce Generali Pojišťovna a.s. sice důležitá, nicméně momentálně nesplňuje jejich představy o důležitosti a prestiži této pozice.

Na základě produkčních dat ze systému Generali Pojišťovny bylo zjištěno, že v době průběhu soutěže, ve které byla obsažena dodatečná krátkodobá vnější motivace v podobě bonusů nad standardní provizi, bylo prodáno v oblastním ředitelství Plzeň o 5,77 % více kusů pojištění povinného ručení, než je průměrný měsíční prodej v ostatních měsících v roce. Produkce v předepsaném pojistném, pak byla o 15,36 % vyšší, než průměrná produkce v ostatních měsících roku 2013.

V případě přidání dalšího motivačního prvku v podobě láhve vína za každý prodaný kus pojištění, kdy tyto vypsání odměny předáváme v rámci měsíčních porad před všemi kolegy z kanceláře, byl nárůst kusů i produkce u tohoto vzorku jediné oblastní kanceláře, ještě výraznější. Počet kusů narostl oproti ročnímu průměru o 43,33 % a nárůst produkce činil 43,79 %. Zde je samozřejmě také důležitý atribut v podobě manažera skupiny, který svojí osobou tento motivační prvek podpoří a obchodníkům ho náležitě prodá.

Tabulka 1: Produkční data POV - Generali Pojišťovna a.s.

Produkční data	Oblastní ředitelství Plzeň	Oblastní kancelář Plzeň 1
Soutěž Carfix POV listopad 2013		
Počet smluv	989	86
Roční předepsané pojistné	3,034.310 Kč	280.103 Kč
Běžná produkce 2013, průměr za 1. až 10. měsíc		
Počet smluv	935	60
Roční předepsané pojistné	2,630.182 Kč	194.833 Kč

Zdroj: autor práce

Jako poslední byla sledována personální data v rámci adaptačního procesu u nově příchozích spolupracovníků. Bylo sledováno, jak ovlivní fluktuaci a adaptování nových pojišťovacích poradců, změna adaptačního systému. Nový adaptační systém, implementovaný v roce 2012, pak obsahuje nový motivační prvek, kterým je vyplácení bonusů za aktivity nad rámec provizí ze sjednaných obchodů.

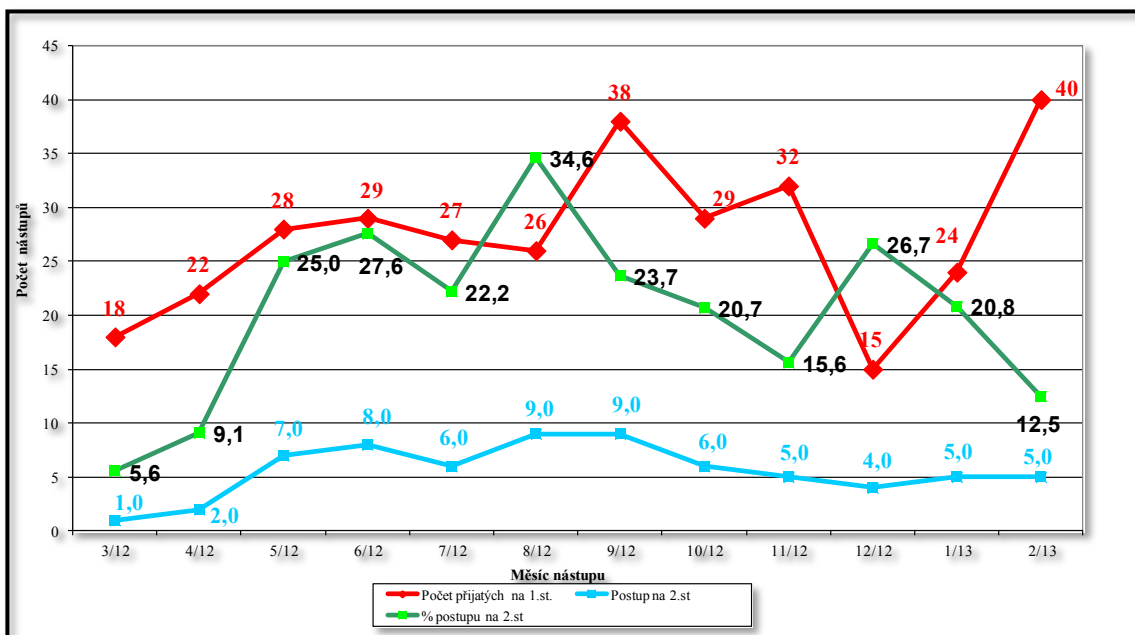
Byly porovnávány roky 2011 a 2012 a bylo zvoleno sledování dat v průběhu prvního roku adaptace nováčků a jejich postup na 2.krok kariéry na základě produkčních výsledků. Tato data nejpružněji reagují a ukazují, jak ovlivňuje adaptační proces jako celek, setrvání a další začlenění nových pojišťovacích poradců do systému firmy a samostatné práce pojišťovacího poradce. Tento proces samozřejmě ovlivňuje celá řada dalších aspektů, například v jaké obchodní skupině nováček pracuje, pod vedením kterého manažera atd.

Na základě personálních a produkčních dat Generali Pojišťovna a.s., byla porovnávána úspěšnost nováčků za roky 2011 a 2013. Byl sledován poměr nástupů, vůči počtu postupů na 2. kariérní krok v prvním roce působení nováčka, který je závislý od výše produkce a potažmo i výdělku nováčka. Byla tedy porovnávána průměrná procentuální úspěšnost nováčků, vždy za 3. – 12. měsíc ve sledovaných letech.

Za rok 2011 byla průměrná úspěšnost nováčků v postupu na 2. krok kariéry 12,33 % a za rok 2012, to bylo průměrně 21,80 %. Měsíce 3 – 12 byly zvoleny z toho důvodu, že v prvních třech měsících roku 2012, byl připravován nový systém adaptace a nebyli přijímáni noví spolupracovníci. Pro srovnatelnost vzorku, byly proto zvoleny stejné měsíce i v roce 2011. V původním adaptačním procesu nastupoval podstatně větší počet nováčků (772 za období 3-12/2011, oproti 264 za období 3-12/2012), což je ale zapříčiněno přísnějším dvoukolovým výběrem uchazečů do nového adaptačního procesu, u něhož je vyšší nákladovost.

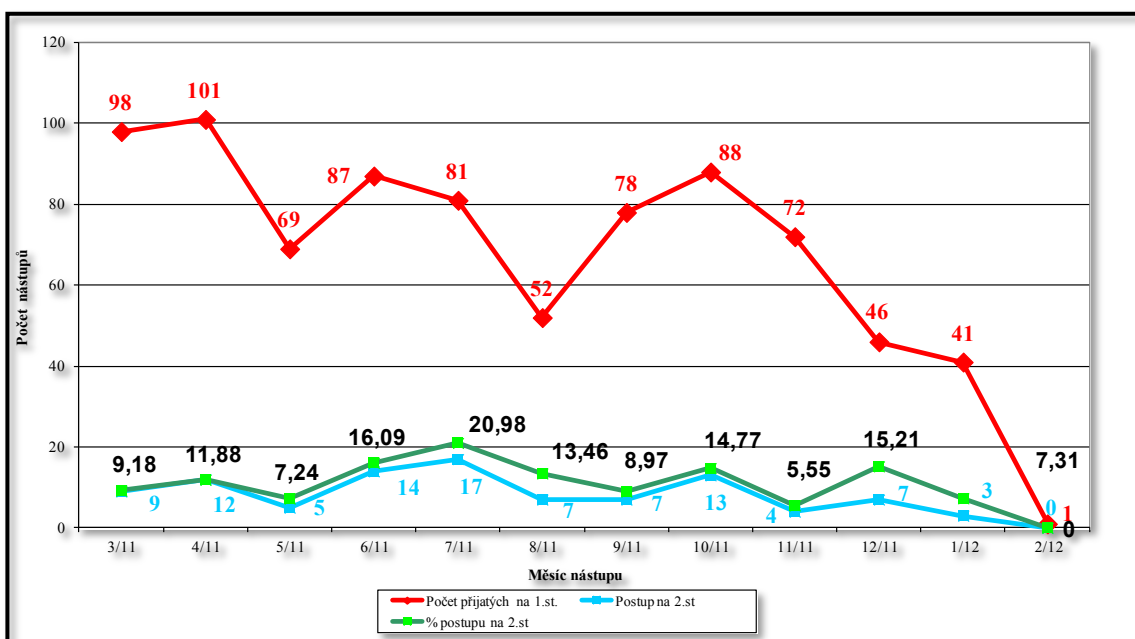
Původní systém sice generoval větší počet nováčků postupujících na 2. stupeň kariéry (95 postupujících za 2011, oproti 57 postupujícím v roce 2012), nicméně vzhledem k nákladům na školení a provoz s přihlédnutím na výraznou fluktuaci v tomto oboru, je pro firmu důležitější a zajímavější efektivita procesu, než masový nábor. Z vyčíslených dat a z příložených grafů je tedy zřejmé, že úspěšnost nového adaptačního procesu se zvýšenou mírou vnější motivace, je o 9,47 % efektivnější, než původní adaptační proces do roku 2011.

Graf 1: Kvóta úspěšnosti nových VPA 2012



Zdroj: Generali Pojišťovna a.s. Praha

Graf 2: Kvóta úspěšnosti nových VPA 2011



Zdroj: Generali Pojišťovna a.s. Praha

Verifikace tezí

- **T1** – Předpokládá se, že nově nastavený model adaptačního procesu Generali Pojišťovny a.s. se zvýšenou motivací oproti původnímu modelu, bude efektivnější. **Tato teze byla potvrzena.**
- **T2** – Předpokládá se, že následkem použití krátkodobé vnější motivace, bude tato skutečnost mít za následek pozitivní vliv na produkční výsledky, oproti běžné průměrné produkci v daném odvětví. **Tato teze byla potvrzena.**
- **T3** – Předpokládá se, že možnost kariérního postupu a využití kariérního plánu Generali Pojišťovny a.s., patří k nejsilnějším motivům, pro její pojišťovací poradce. **Tato teze nebyla potvrzena.**
- **T4** – Předpokládá se, že společenské postavení a prestiž pojišťovacího poradce, nepatří mezi nejdůležitější motivující faktory (pojišťovací poradce je na základě průzkumů nejméně vyhledávané povolání na trhu práce v ČR). **Tato teze nebyla potvrzena.**
- **T5** – Předpokládá se, že mezi nejdůležitější motivy pro pojišťovací poradce Generali Pojišťovna a.s., je volnost pracovní doby a možnost neomezeného výdělku. **Tato teze byla potvrzena.**

ZÁVĚR

Jen málokterý člověk si dokáže sám připustit, že jeho osobní úspěch či neúspěch, případně dosažení a splnění vytyčených cílů a snů, má z podstatné části ve svých vlastních rukách. Na základě statistik se uvádí, že pouze 5 % lidí se stane takzvaně úspěšnými.

Motorem těchto úspěšných lidí je motivace, která stojí za konečným výsledkem a je častokrát mnohem důležitější, než vlastní schopnosti a znalosti jedince. Motivace je skryta v pozitivním myšlení a přístupu v sebevědomé víře v sebe sama, případně v synergii týmu. Jsou věci kolem nás, které ovlivnit můžeme, jiné zase nikoliv, nebo pouze z malé části. Ten, kdo se zabývá vlivy, které ovlivnit nelze, bude vždy patřit do skupiny 95 %, kteří si stěžují na vytvořené podmínky a nepřízeň osudu.

Naopak 5 % úspěšných lidí se zaměřuje na faktory, které ovlivnit mohou a tudy si pak razí cestu za splněním svých snů a cílů. Ne každý je schopen a ochoten pracovat se svou vnitřní motivací. Pak záleží na tom, zda na své cestě narazí na člověka, skupinu lidí, či kvalitní firmu, aby ho na správnou cestu motivace navedli. Tyto skutečnosti mohou jedince výrazně posunout, nicméně bez práce nejsou koláče a těžko si někdo může myslet, že bude k úspěchu dotlačen či dovléčen. Výhry v loteriích mají podstatně nižší pravděpodobnost, než je zmiňovaných 5%.

Být motivován a veden kvalitním manažerem nebo lídrem, je také výhra a poloviční cesta směrem k úspěchu. Nicméně bez dovednosti sebemotivace a sebekázně, nebude tento úspěch nikdy úplný. Tato práce má v praktické části poskytnout taktéž náhled, jakým způsobem fungují motivační procesy v systémech Generali Pojišťovny a jaký názor na tyto procesy mají její spolupracovníci, nakolik jim pomáhají k výkonům a splnění jejich snů a tužeb v jejich nelehkém, ale zajímavém povolání. Práce je zároveň ukazatelem na kterých částech těchto systémů je třeba ještě zapracovat a případně některé procesy doplnit a pozměnit.

Bylo by skvělé, kdyby tato práce alespoň malým dílem napomohla a přispěla k tomu, aby se stali poradci firmy Generali produktivnějšími a tedy finančně ještě zabezpečenějšími a samotná firma Generali Pojišťovna a.s. ještě ekonomicky efektivnější, než je tomu v současné době.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BEDNÁŘ, V. A KOL. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

Cesta k úspěchu (motivační brožura). 1. vyd. Praha: Generali Pojišťovna a.s., 2014

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

FORSYTH, P. *Jak motivovat tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding cesta ke spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-641-4.

MÜLLER, D. A KOL. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press a TC Business School, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.

NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1.vyd. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-0689-3.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace - jak zařídit, aby pro nás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

TRACY, B. *Snězte tu žábu*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-403-3.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

VYMĚTAL, J. *Lékařská psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-740-X.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
Příloha B – Generali Pojišťovna a.s.	IV

Příloha A

Dotazník

Vážené kolegyně a vážení kolegové,

rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího krátkého dotazníku, který slouží pouze pro účely mé bakalářské práce. Dotazník, jakožto i jeho vyhodnocení je zcela anonymní a slouží pouze pro potřebu mé bakalářské práce.

Mockrát děkuji za spolupráci,

David Konáš

1) Jsem:

- a) Muž
- b) Žena

2) Jsem ve věku:

- a) do 29 let
- b) 30 – 49 let
- c) 50 a více let

3) Spolupracuji s Generali Pojišťovnou:

- a) do 1 roku
- b) 1-5 let
- c) 5-10 let
- d) více než 10 let

4) Jsem na kroku kariéry:

1 2 3 4 5

5) Upřednostňuji zaměstnání, kde si řídím pracovní dobu:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Zcela ne

6) Aktivně se zúčastňuji motivačních soutěží, které organizuje firma:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Zcela ne

7) Možnost neomezeného výtěžku je pro mne důležitá:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Zcela ne

8) Je pro mne důležitá prestiž a společenské postavení:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Zcela ne

9) Ohodnot'te důležitost jednotlivých faktorů, známkou 1 až 4

(1 – velmi důležité, 2 – důležité, 3 – méně důležité, 4 – nedůležité)

- a) Pocit užitečnosti pro klientelu
- b) Možnost neomezeného výtěžku
- c) Pracovní klima, prostředí, kolektiv
- d) Ocenění mé práce nadřízenými (manažer, ředitel)
- e) Možnost kariérního růstu a postupu
- f) Prestiž firmy a značky, pro kterou pracuji
- g) Svoboda v práci na IČ (např. volná pracovní doba)
- h) Možnost vedení vlastní kanceláře a týmu spolupracovníků
- i) Možnost získání benefitů (dovolené, věcné výhry, bonusy)

10) Ohodnot'te aktivity, které v'as motivuj'ı k v'ýkonu zn'ámkou 1 až 4

(1 – velmi, 2 – celkem ano, 3 – p'ıılıš ne, 4 – v'ıbec ne)

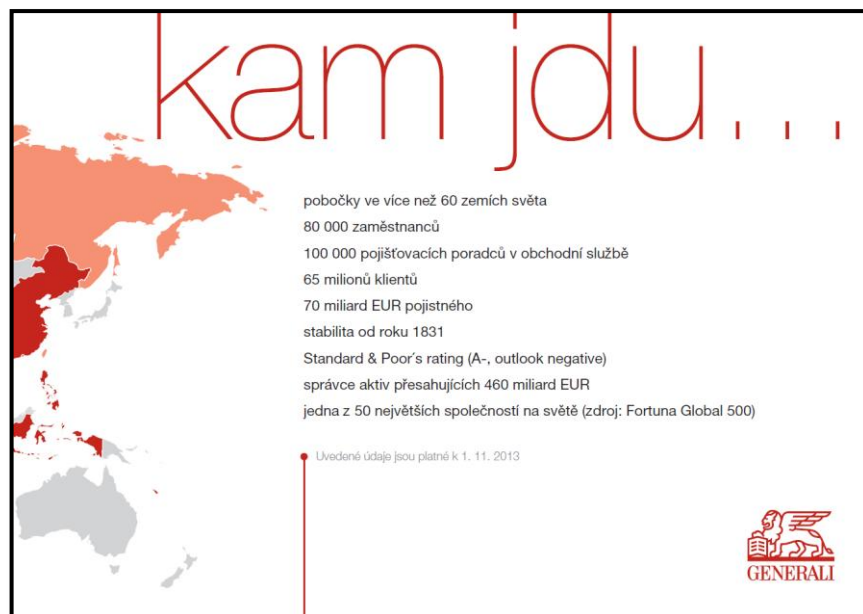
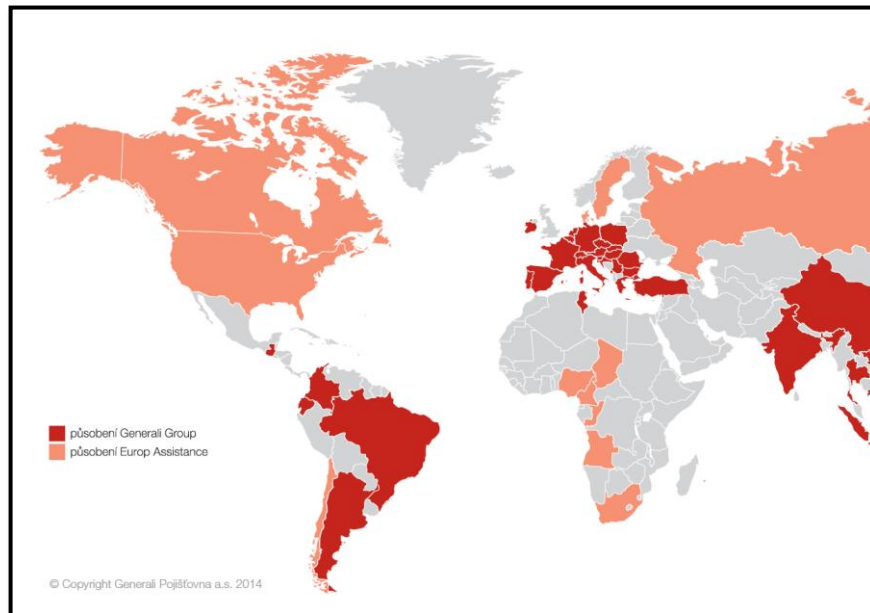
- a) Vzd'el'áv'ání a školen'ı
b) Hodnot'ıcı pohovor s manažerem
c) T'ımov'é aktivity (společn'é akce, outdoor)
d) Kontakt s lidmi (klienty i spolupracovníky)
e) Čerp'ání benef'ıtů (dovolen'é, věcn'é v'ýhry)
f) Pochvala, nebo vyhl'ášení p'řed kolegy (na porad'ě, kongresu)
g) Když si za z'ískan'é provize mohou koupit po čem toužım
h) Postup na krocích kari'ery
i) Mohu si naplánovat čas podle sv'ého

11) Vyberte z uveden'ých faktorů t'ři, které dle vašeho n'ázoru splňuje Generali a jsou pro v'as d'ůležit'é (tyto označte X) a t'ři, které jsou napln'ěny nejm'én'ě (tyto označte O)

- a) Svoboda a volnost pracovní doby
b) Neomezen'é finanční ohodnocen'ı
c) Dobrá atmosféra, pracovní klima, firemn'ı kultura
d) Dostatečn'é uzn'ání a ocen'ění m'é práce
e) Vyhovuj'ıcı styl veden'ı m'ých nadř'ızen'ých
f) Spokojenost klientů (pečuj'ıcı pojišť'ovna)
g) Technick'é, softwarov'é a syst'émov'é vybaven'ı
h) Odpov'ídaj'ıcı kancel'áře, prac. prost'řed'ı
i) Dobrá t'ımov'á spolupráce (oblastn'ı kancel'ář, ředitelství)
j) Možnost kari'ern'ıho r'ıstu (syst'ém kari'ery)
k) Společensk'é postaven'ı a prestiž pojišť'ovac'ıho poradce Generali
l) Kvalitn'ı syst'ém sout'ěž'ı, benef'ıtů a bonusů
m) Poř'ád'ání firemn'ıch akcí (kongres, dny PA apod.)
n) Dobrá kvalita vzd'el'áv'ání, tr'éninků a školen'ı

Příloha B

Generali Pojišťovna a. s.





jedna z nejsilnějších pojišťoven v ČR

3. na trhu v segmentu podnikatelského pojištění

1,5 milionu pojistných smluv

8,2 miliardy korun kmenové pojistné

1 000 pojišťovacích poradců ve vlastní obchodní službě

ISO 9001 certifikace kvality

Uveřejněno podle zákona o platné k...

Uveřejněno podle zákona o platné k...

Uveřejněno podle zákona o platné k...

Uveřejněno podle zákona o platné k...

Uveřejněno podle zákona o platné k...

Uveřejněno podle zákona o platné k...

Uveřejněno podle zákona o platné k...

Uveřejněno podle zákona o platné k...

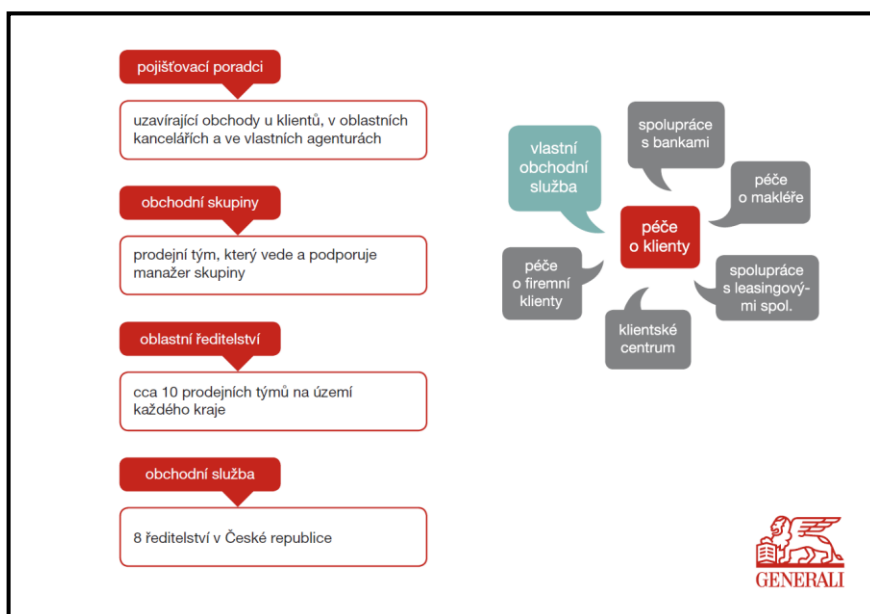
Uveřejněno podle zákona o platné k...

Uveřejněno podle zákona o platné k...

Uveřejněno podle zákona o platné k...

Uveřejněno podle zákona o platné k...

Uveřejněno podle zákona o platné k...





Zdroj: Generali Pojišťovna a.s., *Cesta k úspěchu* (motivační brožura), 2014.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora:	David Konáš
Obor:	Vzdělávání dospělých
Forma studia:	kombinované
Název práce:	Vliv motivace na výsledky obchodního týmu a adaptaci nových spolupracovníků firmy Generali Pojišťovna a.s.
Rok:	2014
Počet stran textu:	63
Celkový počet stran příloh:	6
Počet titulů českých použitých zdrojů:	15
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:	0
Počet internetových zdrojů:	0
Vedoucí práce:	Mgr. Tomáš Chochole