



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Motivace a odměňování pracovníků ve středně velkém podniku

Vypracovala: Bc. Jana Tomková
Vedoucí práce: Ing. Bednářová Dagmar, CSc.
České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana TOMKOVÁ**
Osobní číslo: **E16629**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a odměňování pracovníků ve středně velkém podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analýza současného stavu v odměňování zaměstnanců a způsobu jejich motivace. Na základě zjištěných výsledků navrhnout případnou změnu systému.

Metodika práce:

Studium odborné literatury. Charakteristika vybraného podniku. Zhodnocení systému odměňování a motivace v daném podniku. Návrhy a opatření.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise.* UK: Ashford Colour Press.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada.

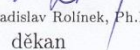
Tomšík, P. (2005). *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů.* Brno: Mendelova zemědělská a lesnická universita.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **17. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (25)
370 05 Česká Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2017

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Jana Tomková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Dagmaře Bednářové, CSc., vedoucí mé diplomové práce, za vedení, zájem, připomínky a čas, který mi věnovala. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Y. M. Š., zaměstnankyni pojišťovny XY, která mi obětavě pomáhala připomínkami, radami i náměty, a přispěla tak svými odbornými znalostmi a bohatými zkušenostmi z praxe k vypracování mé práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
1.1 Střední podnikání	10
1.1.1 Význam středních podniků	10
1.1.2 Definice středního podnikání.....	10
1.2 Motivace	11
1.2.1 Pojem motivace.....	11
1.2.2 Postup při motivování	11
1.2.3 Motivační proces.....	12
1.2.4 Motivace a stimulace.....	12
1.2.5 Motivační techniky.....	13
1.2.6 Udržení motivace	14
1.2.7 Měření motivace	15
1.3 Teorie potřeb (zaměřené na obsah)	15
1.3.1 Maslowova teorie potřeb.....	16
1.3.2 Alderferova ERG teorie.....	17
1.3.3 Herzbergův dvoufaktorový model	19
1.4 Teorie zaměřené na proces	20
1.4.1 Expektační teorie.....	20
1.4.2 Teorie cíle	21
1.4.3 Teorie reaktence	21
1.4.4 Teorie spravedlnosti	21
1.5 Další teorie motivace.....	22
1.5.1 Teorie instrumentalisty.....	22
1.5.2 Porterův a Lawlerův model očekávání.....	22
1.5.3 Motivace znalostních pracovníků	22

1.5.4	McGregorova teorie X a Y	22
1.6	Motivace a odměňování	23
1.7	Management odměňování a jeho cíle	24
1.8	Odměna a pracovní výkon, mzdovorné faktory a determinanty odměňování	25
1.9	Struktura a forma mezd	30
1.9.1	Fixní odměňování	30
1.9.2	Variabilní odměňování	31
1.9.3	Kapitálové vlastnictví.....	31
1.10	Hodnocení práce	32
1.11	Nejběžnější formy odměňování.....	33
1.12	Zaměstnanecké výhody.....	35
1.13	Mystery Shopping jako nástroj motivace a odměňování.....	37
1.13.1	Pojem Mystery Shopping	37
1.13.2	Techniky Mystery Shoppingu.....	37
1.13.3	Cíle Mystery Shoppingu.....	38
1.13.4	Jednotlivé fáze Mystery Shoppingu ve firmě	38
2	CÍL A METODIKA.....	41
2.1	Cíl práce.....	41
2.2	Metodika.....	41
2.3	Použité metody.....	41
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	43
3.1	Základní informace o podniku	43
3.2	Společenská odpovědnost podniku	43
3.3	Organizační struktura	44
4	VLASTNÍ PRÁCE	45
4.1	Základní údaje o vlastním výzkumu	45
4.2	Analýza výsledků dotazníkového šetření	46

4.2.1	Dotazníkové šetření vedoucích klientských pracovišť	46
4.2.2	Dotazníkové šetření s přepážkovými zaměstnanci	58
4.2.3	Dotazníkové šetření vedoucích projektu/shopperů	69
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	80
5.1	Porovnání výsledků z dotazníkového šetření	80
5.2	Vnímání Mystery shoppingu přepážkovými pracovníky	83
5.3	Vnímání Mystery shoppingu vedoucími klientských pracovišť	83
5.4	Vnímání Mystery shoppingu ze strany vedoucích projektu/shopperů	84
5.5	Porovnání výsledků z dotazníkového šetření s odměnami za Interní Mystery shopping.....	84
5.5.1	Odměny za Interní Mystery Shopping u vedoucích klientských pracovišť	85
5.5.2	Odměny za Interní Mystery shopping u přepážkových pracovníků	87
5.5.3	Statistické vyhodnocení dat	89
	DOPORUČENÍ.....	94
	ZÁVĚR.....	96
	SUMMARY	98
	POUŽITÁ LITERATURA	99
	POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE	101
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	103
	SEZNAM TABULEK.....	104
	SEZNAM GRAFŮ	105
	PŘÍLOHY	107

ÚVOD

Motivace a odměňování patří mezi personální činnosti, které se týkají každého podniku. Záleží na jeho typu, hlavní funkci, velikosti, organizační struktuře či životním cyklu. Je ale nutné nahlížet na všechny personální činnosti jako na vzájemně propojený celek.

Lidské zdroje jsou jednou z nejdůležitějších složek, proto jim musí podnik věnovat dostatečnou péči. Způsob motivace a odměňování ovlivňují nejenom současný, ale i budoucí výkon pracovníka. Z tohoto důvodu musí každá firma zvolit vhodný systém odměňování, úroveň mezd, jejich strukturu, poskytovat různé formy zaměstnaneckých výhod a také i správně pracovníky motivovat.

Dobře fungující systém motivace a odměňování by měl vyhovovat potřebám zaměstnancům i samotné firmě. Pracovníci požadují, aby jim systém odměňování pomáhal dosáhnout jisté životní úrovně a jistoty. Chtějí, aby byli oceněni za práci, kterou vykonávají. Důležité je získat pracovníky, kteří budou rozvíjet zájmy firmy. To znamená, že zajistí určitou produktivitu, kvalitu a budou zvyšovat její konkurenceschopnost. Samozřejmě je snahou, aby náklady na odměňování byly vynakládány co nejefektivnějším způsobem.

V současnosti má každý pojištěnec možnost si dobrovolně vybrat, ve které zdravotní pojišťovně bude pojištěn. Protože i v této oblasti existuje konkurence, je velmi důležité se odlišit a uplatňovat proklidentský přístup. Jedná se o službu, je tedy třeba klást mnohem větší důraz na to, aby pojišťovna opravdu dbala o udržení stávajících klientů. Jako zásadní se jeví, aby pojištěnci měli pocit výjimečnosti, protože pojištění jako služba je nehmatatelné povahy a je posuzována mimo jiné právě podle zákaznického servisu, který jim je nabízen.

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu v odměňování zaměstnanců a způsobu jejich motivace. Na základě zjištěných výsledků bude navržena případná změna systému. Práce je členěna do dvou hlavních částí. V teoretické části jsem shrnula nejdůležitější teoretické poznatky, které se zabývají touto problematikou. Praktická část je členěna do několika částí a je věnována dotazníkovému šetření, které bylo provedeno u zaměstnanců zdravotní pojišťovny XY. Závěrečná část se věnuje doporučením a návrhům ke zlepšení systému odměňování a motivace.

1 LITERÁRNÍ PŘEHLED

1.1 Střední podnikání

1.1.1 Význam středních podniků

Střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu a jsou také stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Aby se tyto podniky mohly rozvíjet, jsou pro ně rozhodující podmínky, za kterých mohou svou hospodářskou činnost rozvíjet. Ekonomické prostředí do značné míry určuje a ovlivňuje poptávku po jejich výrobcích a službách, a může tak usnadňovat nebo naopak omezovat jejich vstupy na trhy, které jsou důležité jednak pro jejich vznik, tak i pro růst (Bednářová & Škodová Parmová, 2010).

1.1.2 Definice středního podnikání

Třídění dle EU

Střední podniky mají:

- méně než 250 pracovníků;
- roční obrat/příjmy menší než 50 mil EUR;
- majetek/aktiva nepřesahující 43 mil EUR;
- méně než 25 % kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu, tudíž splňují kritérium nezávislosti.

Třídění dle Českého statistického úřadu

Český statistický úřad dělí podniky do tří skupin podle počtu zaměstnanců. Tato klasifikace považuje za střední podnik takový, který má do 100 pracovníků.

Třídění dle OECD (The organisation for Economic Co-operation and Development)

Podle OECD je střední podnik takový, který disponuje 100 - 500 pracovními silami (Bednářová & Škodová Parmová, 2010).

1.2 Motivace

1.2.1 Pojem motivace

K hojně používaným pojmům soudobé doby se řadí pojem motivace, který vyjadřuje určité psychologické důvody, resp. příčiny konání. To znamená, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy úplně vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, které činnost člověka určitým směrem orientují (Vaverčáková, 2006).

„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání“ (Horalíková, 1999).

Motivace je určitý pohon, který řídí a udržuje energii a také ovlivňuje člověka. Vychází z vnímaných vztahů mezi chováním a naplněním hodnot nebo potřeb (Milkovich & Boudreau, 1993).

Motivace je určitá odchylka žádané hodnoty od skutečné, dává chování směr, vytrvalost a energii (Scheffer & Kuhl, 2006).

Motivace je výrazným faktorem podnikání. Musí existovat důvod k tomu, aby podnikatel začal provozovat podnikatelskou činnost. Základem jeho úspěchu je vůle dosáhnout předem stanoveného cíle. Pokud nemá vůli být úspěšný, nepomohou mu ani sebevětší znalosti a zdroje podnikání. Člověk je motivován k úspěchu v podnikání různými důvody, ty můžeme členit do dvou skupin:

- tlak (push) – člověk musí řešit svoji situaci a podnikání v tomto smyslu hraje významnou roli;
- tah (pull) – využití příležitostí je významným prostředkem k uspokojování potřeb podnikatele (Veber & Srpová, 2005).

1.2.2 Postup při motivování

Existují tři přístupy ke kladnému povzbuzování:

- Musíme určit, která činnost byla správně provedena.
- Dále je důležité zdůraznit, jak moc to pomohlo nám i celé organizaci.
- V poslední řadě musíme vyjádřit své upřímné uznání (Harvey, 1992).

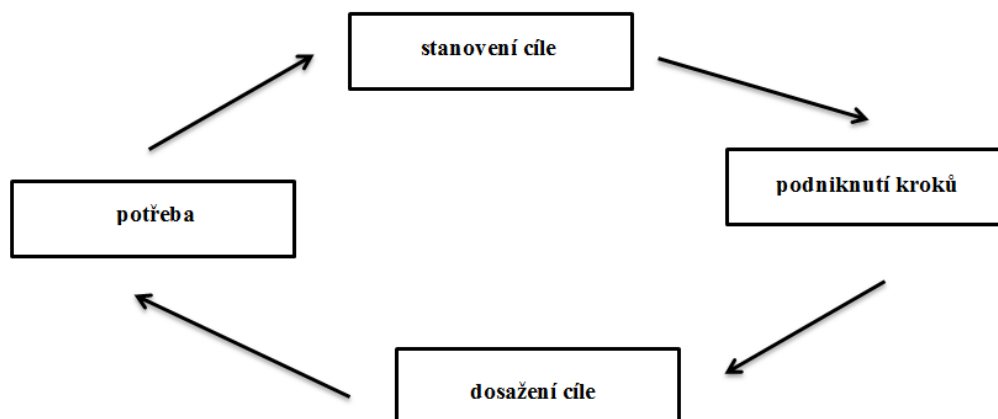
1.2.3 Motivační proces

Motivace není originální lidskou vlastností, ale je výsledkem určitého procesu. Kdyby se jednalo o vrozenou lidskou vlastnost, znamenalo by to, že daný motivační stav by zůstal po celý náš život neměnný. Na motivaci působí celá řada různých faktorů, které jsou navzájem propojeny sítí specifických vztahů. Samozřejmě vstupuje do hry i faktor času (Niermeyer & Seyffert, 2002).

Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je začínajícím článkem v řetězu událostí, které vedou k určitému chování daného člověka. Tato potřeba způsobuje u člověka napětí, které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Když se dosáhne cíle, uspokojí se potřeba a proces motivace je kompletní (Donnelly, Gibson & Ivancevich).

Proces motivace může být schematicky zobrazen tak, jak jej můžeme vidět na obrázku níže:

Obrázek 1 - Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 1999

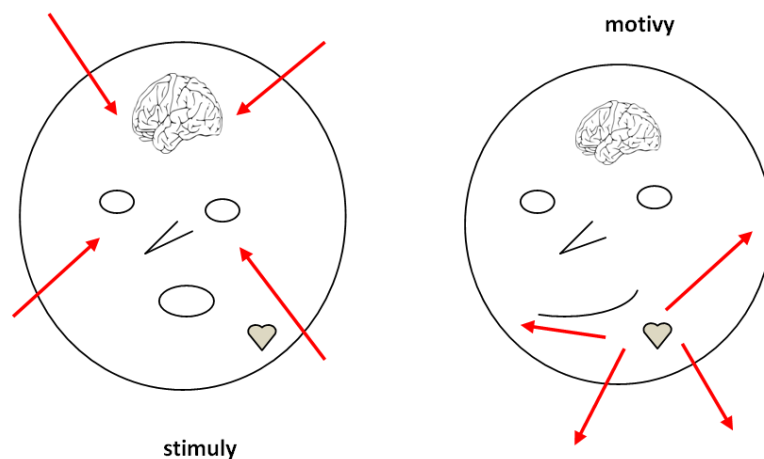
1.2.4 Motivace a stimulace

V manažerské praxi se setkáváme s tím, že se s těmito pojmy nakládá velmi volně. Spíš je důležité si uvědomit, že pozitivní vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z těchto příčin: buď proto, že její splnění je spojené se ziskem, nebo se jedná o splnění, které je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má povinnost danou úlohu vykonávat.

Úloha je tedy plněna vlivem *vnějších podnětů (stimulů)*, nebo pomocí vnitřních pohnutek (*motivů*), přičemž obojí může působit společně (Plamínek, 2015).

Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí stimulů, označujeme tento proces za *stimulaci*. Pokud využíváme v člověku již neexistující motivy, hovoříme o *motivaci*. V prvním případě hraje klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného jedince (Plamínek, 2015).

Obrázek 2 - Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek, 2015

1.2.5 Motivační techniky

Vedoucí pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří prostředí, které bude uspokojovat jejich potřeby. Aby znali tyto potřeby, musejí umět naslouchat svým podřízeným a dívat se kolem sebe. Pokud dojde ke změně atmosféry na pracovišti, je potřeba stanovit příčiny této změny a přeorientovat personál (Miskell & Miskell, 1996).

Zaměstnanci mají různé potřeby, ale většina z nich vyžaduje následující položky:

- 1 bezpečnost;
- 2 přitažlivou práci;
- 3 zajímavý podnik;
- 4 vlídné spolupracovníky;
- 5 skvělého nadřízeného;
- 6 povýšení;

- 7 uznání;
- 8 kvalitní pracovní podmínky;
- 9 odměny;
- 10 dobrý plat (Miskell & Miskell, 1996).

Ačkoli se může zdát těžké uspokojit tyto potřeby, existují metody řízení, které můžeme uplatnit a které nám pomohou daného cíle dosáhnout:

- 1 dbát na informovanost zaměstnanců;
- 2 s každým jednat jako s profesionálem;
- 3 pravidelně musí dojít k reorganizaci diagramu;
- 4 důležitá je i konfrontace našich a jejich očekávání;
- 5 vyžadování názorů;
- 6 nevyslovovat žádné hodnotící soudy;
- 7 dbát na to, aby byly věci dotazeny do konce;
- 8 musíme být velkorysí a nebát se někoho pochválit;
- 9 podpora profesionálního růstu;
- 10 respektujme, snažme se porozumět a poslouchat (Miskell & Miskell, 1996).

1.2.6 Udržení motivace

Je pro zaměstnance snadné vzájemně komunikovat, komunikovat i s ostatními odděleními či s nadřízenými? Metod komunikace můžeme uplatnit celou řadu, pokud ale nebudou vhodné, zaměstnanci je budou ignorovat. Důležitý je právě kontakt, který je klíčem k tomu, abychom se vyvarovali dezinformacím, nepochopení a nedorozumění. Kdekoli a kdykoli je to možné, měli by nadřízení pracovníci vytvořit vhodné podmínky pro komunikaci (Miskell & Miskell, 1996).

Není na pracovišti příliš mnoho stimulů? Odstíny modré, růžové a zelené působí pozitivně. Tlumená a klidná hudba má relaxační účinek. V závislosti na vykonávané práci má silný vliv osvětlení. Důležité je zaměstnancům vytvořit, ale i změnit pracovní prostředí. Měli bychom také podpořit přání svých podřízených a vtisknout pracovnímu prostředí lidštější rozměr pomocí fotografií či různých vývěsek.

Prostředí, které je jednotvárné, snižuje produktivitu práce, ale má i dlouhotrvající účinek na každodenní práci, prováděnou mechanicky. Zdravou konkurenci mezi členy vytvoříme tak, když změníme pracovní postupy. Všichni zaměstnanci pak budou mít možnost oživit svůj přístup k práci (Miskell & Miskell, 1996).

1.2.7 Měření motivace

Neexistují samozřejmě žádné přímé nástroje, kterými bychom mohli motivaci měřit. Představu o její úrovni můžeme získat, pokud budeme zkoumat postoje, ukazatele produktivity, fluktuaci pracovníků a jejich absenci, analyzovat výsledky hodnocení pracovníků, analyzovat problémy v agendě stížností i z toho, jak se lidé ochotně zapojují do zlepšování výsledků, kroužků kvality apod. (Armstrong, 1999).

1.3 Teorie potřeb (zaměřené na obsah)

Základem těchto teorií je přesvědčení, že pokud potřeba zůstane neuspokojena, vytvoří se napětí a dojde k nerovnováze. Aby byla znovu nastolena rovnováha, je důležité rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, vedoucí k dosažení uvedeného cíle. Každé chování jedince je tak motivováno těmito neuspokojenými potřebami.

Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité – může dojít k tomu, že některá potřeba vyvolá mnohem silnější úsilí než jiná.

Záleží na prostředí, z něhož daný jedinec vyšel, na jeho dosavadním životě a výchově, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti je nasnadě, vzhledem k tomu, že neexistuje žádný jednoduchý vztah mezi cíli a potřebami. Jednu a tutéž potřebu můžeme uspokojit řadou různých cílů, a čím silnější je daná potřeba a čím déle trvá, tím se rozšiřuje daný okruh možných cílů. Zároveň však může jeden cíl uspokojit mnoho potřeb (Armstrong, 2002).

Teorii potřeb původně vytvořil Maslow, který věřil, že je základem osobnosti. Herzbergův dvoufaktorový model nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, i když Herzberg identifikoval řadu základních potřeb. Kromě nich vytvořil svou ERG teorii Alderfer, týká se potřeby existence, růstu a příbuzenství. Maslowova teorie má ovšem dodnes největší vliv (Armstrong, 2002).

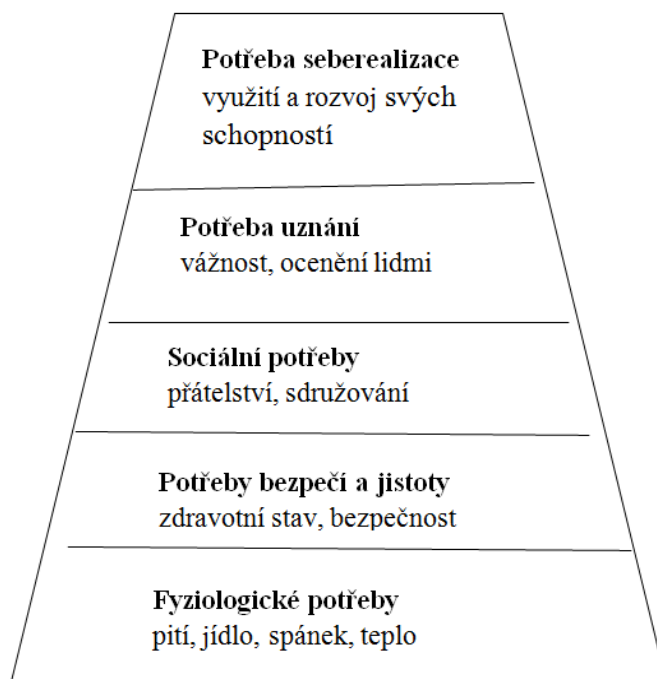
1.3.1 Maslowova teorie potřeb

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace, jehož autorem je americký psycholog Abraham Maslow. Vychází z toho, že potřeby, které právě uspokojujeme, mají určitou hierarchickou povahu. Jsou tedy uspokojovány postupně (Urban, 2017). Člověk se nejprve snaží uspokojit základní životní potřeby, a pokud dojde k uspokojení, má zájem uspokojit potřeby vyšší. Hierarchické uspořádání potřeb je znázorněno na obrázku č. 3 na následující stránce (Veber, 2000).

K pěti skupinám motivačních faktorů, na kterých je tato pyramida založena, patří:

- 1 Potřeby fyziologické – existenční potřeby základního charakteru, které musejí být uspokojeny, aby člověk nestrádal (hlad, spánek, oblečení, bydlení, atd.). Jsou poměrně stabilní a ve vyspělých zemích nebývá jejich uspokojení spojeno s obtížemi (Kleibl, 1997).
- 2 Potřeby jistoty – bezpečí a zdraví, o jejichž uspokojení rozhoduje především prostředí pracoviště a také pracovní podmínky (Urban, 2017).
- 3 Potřeby sociální – tj. sounáležitosti, přátelství, společenské přijetí, atd., k jejichž uspokojení nám poslouží příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty.
- 4 Potřeby uznání – tj. sebeúcta, prestiž, úspěch, ocenění, respekt, pozornost ostatních, apod., označované jako potřeby svého ega. Pokud dojde k uspokojení, zvyšují vlastní sebehodnocení či sebevědomí.
- 5 Potřeby seberealizace – potřeba se rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, řešit problémy, získávat nové zkušenosti, být kreativní, atd. (Urban, 2017).

Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber, 2000

1.3.2 Alderferova ERG teorie

Alderfer vyšel z již zmíněné Maslowovy teorie potřeb. Usiloval o překonání všech slabých stránek tohoto názoru. Přizpůsobil tedy Maslowovy představy novým poznatkům z výzkumu lidského chování. Zredukoval pět Maslowových úrovní na tři, jak můžeme vidět v tabulce níže:

- 1 Potřeby existenční – veškeré fyziologické a materiální potřeby.
- 2 Potřeby vztahové – vztahy k lidem, se kterými se setkáváme.
- 3 Potřeby růstové – princip je v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí (Bělohávek, 1996).

Obrázek 4 - Existence - vztahy – růst



Zdroj: Bělohávek, 1996

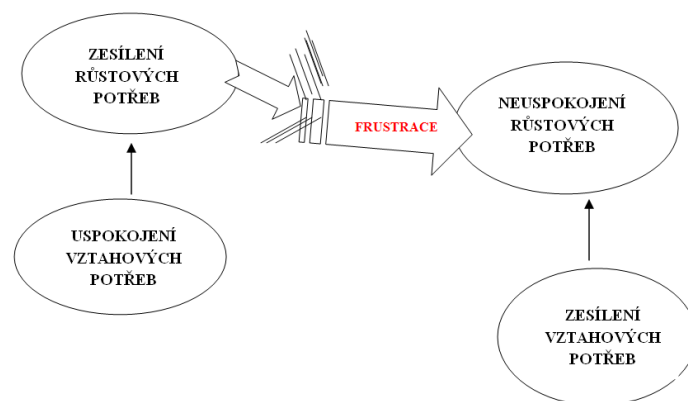
Alderfer popíral hierarchii potřeb. Nerozděloval potřeby na vyšší a nižší. Jediné, co připustil, je různý stupeň konkrétnosti jednotlivých potřeb. Domníval se, že uspokojením existenčních nebo vztahových potřeb klesá jejich význam, ale uspokojováním růstových potřeb se jejich význam bude zvyšovat. Podobně jako Maslow došel k závěru, že po uspokojení konkrétních potřeb se objeví potřeby více abstraktní. Při neuspokojení potřeb ale může dojít k opačnému pohybu, a to od abstraktních ke konkrétním. Tento mechanismus nazval *frustrační regresí*, ta může nabývat dvou podob (Bělohlávek, 1996).

Dvě podoby frustrační regrese:

- a) Frustrační cyklus růstu: když se uspokojí vztahové potřeby, dochází k posílení růstových potřeb. Pokud se jedinci nedaří danou potřebu uspokojit, zvyšuje se význam vztahových potřeb. Tento proces můžeme vidět na následujícím obrázku: (Bělohlávek, 1996).

Obrázek 5 - Frustrační cyklus růstu

Zdroj: Bělohlávek, 1996



- b) Frustrační cyklus vztahový: když dojde k uspokojení existenčních potřeb, následuje zesílení potřeb vztahových. Při frustraci vztahových potřeb se posílí existenční potřeby. Tento proces je vyobrazen na následujícím obrázku:

Obrázek 6 - Frustrační cyklus vztahový

Faktory hygienické	Faktory motivační
pracovní pravidla	výkon
technické vedení	uznání
pracovní podmínky	práce samotná
vztahy k nadřízeným	růst
vztahy ke spolupracovníkům	odpovědnost
výdělek	služební postup
	práce jako výzva

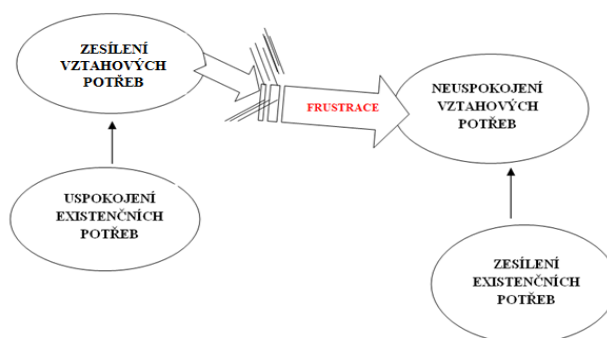
Zdroj: Bělohávek 1996

1.3.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Psycholog a poradce v oblasti řízení Frederick Herzberg vyvinul dvoufaktorovou teorii motivace. On a jeho kolegové se dotazovali skupiny zahrnující 200 respondentů, mezi nimiž byli inženýři a účetní. Své otázky směřovali na to, zda se při své práci cítí velmi dobře nebo velmi špatně. Respondenti popsali mnoho situací, v nichž byli spokojeni či nespokojeni (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997).

Obsahová analýza odpovědí prokázala, že existuje určitý druh situací, v nichž jsou lidé spokojeni a jiný typ situací, které u nich vyvolávají nespokojenost. Herzberg usoudil, že spokojenost a nespokojenost nejsou dvě stránky jednoho jevu, ale že se jedná o dva zcela odlišné jevy, které spolu nesouvisejí (Bělohávek, 1996).

Obrázek 7 - Hygienické a motivační faktory



Zdroj: Bělohávek, 1996

Faktory, které působí u člověka nespokojenost, nazval *faktory hygienické* či *disatisfactory*. Faktory, které v nás vyvolávají spokojenost, pojmenoval jako *faktory motivační* neboli *satisfactory*. Mezi faktory motivační a hygienické se řadí:

Motivátory mají charakter vnitřních faktorů a jsou propojeny s obsahem práce. Satisfaktory mají vnější charakter a souvisejí s kontextem práce.

Výsledky dalších výzkumů, které měly Herzbergovy poznatky ověřit, jsou ale nejednoznačné. Sám Herzberg upozornil na to, že není možné motivaci zvyšovat zlepšováním vnějších podmínek, ale že značný potenciál se nachází především v úpravě podmínek vnitřních – v obsahu práce. Herzbergovy poznatky se staly základem pro vytváření systémů obohacování práce (Bělohávek, 1996).

1.4 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které mají vliv na motivaci, ale i na základní potřeby. Jsou také známy jako kognitivní (poznávací) teorie. Mají mnohem přiměřenější přístup k motivaci, nahrazují Herzbergovu a Maslowovu teorii.

Tyto teorie mohou být pro manažery mnohem užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko jak správně motivovat lidi. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie);
- dosahování cílů (teorie cíle);
- volba chování (teorie reaktence);
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) (Armstrong, 1999).

1.4.1 Expektační teorie

Tato teorie je založena na třech klíčových proměnných: *valenci*, *očekávání* a *prostředcích*.

a) Valence:

Jedná se o preferenci určitého výstupu člověka či o atraktivitu. Mluvíme o určitém uspokojení z výstupu. Většina lidí vidí například peníze jako hodnotu, která uspokojí výstupy, ke kterým povede.

b) Očekávání:

Člověk volí mezi určitými alternativami chování a jeho volba není ovlivněna pouze preferencí určitého výstupu, ale také pravděpodobností toho, že tohoto

výstupu bude dosaženo. Hodnota očekávání se pohybuje od 0 – 1 (Dědina & Cejthamr, 2005).

c) Prostředky:

Musíme rozlišovat výstupy první a druhé úrovně:

- Výstupy první úrovně se vztahují k výkonu. Tyto výstupy většinou získávají větší valenci, protože se zde objevuje očekávání, že povedou k dalším výstupům – výstupům druhé úrovně.
- Výstupy druhé úrovně se vztahují k potřebám. Závisí na aktuálním výkonu daného člověka, tudíž lidé dostávají odměnu za to, co udělali, ne za to, že měli snahu (Dědina & Cejthamr, 2005).

1.4.2 Teorie cíle

Tato teorie vychází z toho, že cíle a záměry lidí hrají důležitou roli při určování chování. Locke akceptuje důležitost vnímané hodnoty, která je zmiňována v motivačních teoriích očekávání, a předpokládá, že na základě těchto poznatků vzniká zkušenost touhy a citů. Lidé plní cíle, aby uspokojili své touhy a city. Cíle určují odezvu lidí a jejich jednání. Cíle řídí chování na pracovišti, výkon a vedou k určitým výsledkům a zpětným vazbám (Dědina & Cejthamr, 2005).

1.4.3 Teorie reaktence

Autorem této teorie je Brehmem. Vychází z předpokladu, že lidé si jsou vědomi svých potřeb a chování. Pokud mají svobodu rozhodování, mohou si zvolit takové chování, které bude maximálně uspokojovat jejich potřeby. Jestliže je ale svoboda rozhodování ohrožena, budou lidé reagovat tak, aby se vyhnuli jakékoliv další ztrátě svobody (Armstrong, 1999).

1.4.4 Teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají a jak se s nimi v porovnání s ostatními zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že se s člověkem jedná stejným způsobem jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká vnímání, pocitů a vždy jde jen o porovnávání. Tato teorie ve skutečnosti tvrdí, že u lidí dojde k lepší motivaci, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivování budou tehdy, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě (Armstrong, 1999).

1.5 Další teorie motivace

1.5.1 Teorie instrumentalisty

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci. Tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Předpokládá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s výkonem. Je založena na tzv. zákonu příčiny a účinku. Důležitou roli zde hraje i systém kontroly a působení z vnějšku (Duchon & Šafránková, 2008).

1.5.2 Porterův a Lawlerův model očekávání

Tento model rozvíjí Vroomovu teorii a pracuje s celkovou výkonností. Říká, že vynaložené úsilí nevede přímo k výkonu. Prostředníkem jsou schopnosti a vlastnosti daného člověka a také jeho vnímání rolí. Další proměnná, která zde působí, je odměna.

1.5.3 Motivace znalostních pracovníků

Autorem této teorie je Tampoe, který uvádí, že jádrem nových trendů v průmyslu budou „znalostní pracovníci“ – takoví zaměstnanci, kteří uplatňují své praktické a teoretické znalosti určitého oboru při produkci výstupů sociální, osobní i komerční hodnoty. Výkon těchto pracovníků může být pak hodnocen jak důmyslností jejich myšlenek, tak užitečností a komerční hodnotou aplikace jejich znalostí. Podle autora je motivace znalostních pracovníků postavena na hodnotě, kterou přikládají odměnám, které očekávají za vykonanou práci (Dědina & Cejthamr, 2005).

1.5.4 McGregorova teorie X a Y

Tato teorie vznikla v roce 1960, kdy publikoval D. McGregor své názory, které vycházely z pozorování, která uskutečnil v amerických průmyslových firmách. Navrhl manažerskou strategii (teorie X), která vychází z následujících předpokladů:

- lidé neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají;
- jelikož nemají rádi práci, musí jim být za ni nabídnuta odměna, nebo se jim musí pohrozit trestem, pokud by ji neodvedli;
- lidé dávají přednost kontrole v práci, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a chtějí mít pocit bezpečí (Veber, 2000);

Zároveň ale upozornil, že takto se nechovají všichni, pro řadu z nich platí, že mají rozdílné chování, které odpovídá tzv. teorii Y, jež je založena na těchto předpokladech:

- lidé pracují rádi, pokud mají správné podmínky, mohou být z práce i potěšeni;
- pokud jsou vázání společným cílem skupiny, preferují osobní kontrolu;
- pokud najdou lidé uspokojení z práce, budou vázání záměry skupiny;
- pokud má průměrná lidská bytost správné podmínky, učí se přijímat a vyhledávat odpovědnost;
- tvořivost a důvtip jsou rozšířené a může jich být všeobecně využíváno (Veber, 2000).

1.6 Motivace a odměňování

V současné době je odměňování a motivace nejčastěji používanými slovy v různých vystoupeních manažerů. Jedním z důvodů tohoto zájmu je snižování nákladů na mzdy pracovníků. Dalším důvodem je to, že pouze zaměstnanci silně motivovaní k plnění podnikatelských cílů firmy dokážou obstát v současné náročné nabídce konkurenčních služeb zákazníkům a neustále se přizpůsobovat jejich proměnlivým potřebám (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Významným požadavkem na vedení společnosti je, aby ve firmě byla vytvořena organizační kultura preferující výkonnost. Důležité je, aby racionální systém řízení výkonu byl svázán s odměňováním a měl následující charakter:

- zřetelný přehled úkolů, které mají být v podniku splněny;
- skupinová a individuální odpovědnost, která podporuje podnikatelské cíle organizace;
- všechny úkoly odměňovat a hodnotit ve vztahu k odpovědnosti a plnění cílů;
- všechny odměny mají být postaveny na výkonu pracovníků;
- permanentní proces v úsilí o plnění a vytvoření vhodných cílů organizace a stále hledání ještě lepších a nových (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

1.7 Management odměňování a jeho cíle

Odměna je to, co pracovníci dostávají výměnou za svou práci. Management této klíčové oblasti pomáhá organizaci udržet a získávat produktivní pracovní sílu (Werther & Davis, 1992).

Hned na počátku úvah o odměňování je potřeba nastolit tři otázky:

- 1 Čeho potřebuje podnik dosáhnout svým systémem odměň?
- 2 Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměň?
- 3 Které vnější faktory mají vliv na odměňování v organizaci (Koubek, 2007)?

Přístupy k odměňování jsou ve střední firmě vedeny záměrem, aby byly jednoduché, stimulační a srozumitelné. Ne vždy jeho tvůrci zabezpečí, že je spravedlivé a pracovníkem ovlivnitelné, to znamená, že diferenciací mezd odráží jak rozdíly ve složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce, tak zásluhy a výsledky jednotlivce a pracovní skupiny.

Silným faktorem determinujícím mzdovou úroveň je situace na lokálním trhu práce a objem prostředků na mzdy, které jsou použitelné ve vztahu k produktivitě. Výše mezd společně se zaměstnaneckými benefity dotvářejí pověst zaměstnavatele v rámci místní komunity, což mu buď usnadňuje, nebo komplikuje provádění ostatních personálních záležitostí. Ochranu zaměstnanců před krajně nedostatečnou mzdou za vytvořenou práci poskytuje minimální mzda a minimální mzdové tarify. Vláda stanoví v nařízení podmínky pro jejich uplatňování a vyhláší jejich výši podle indexu spotřebitelských cen (Kleibl, 1997).

Ve mzdové politice mohou být uplatňovány tři principy:

- 1 výkonnosti – zde se klade důraz na přínos a výkon pracovníka, dochází ke stabilizaci výkonných pracovníků, ale na druhé straně nutí neefektivní pracovníky opustit firmu;
- 2 zásluhovosti – tento princip zohledňuje počet odpracovaných let. Úměrně k věku roste pracovníkova mzda. Příkladem mohou být tarify. Uplatňuje se tehdy, pokud chceme plošně stabilizovat zaměstnance;
- 3 smíšený – uplatňuje oba zmíněné principy v různých podílech (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Mzdové systémy jsou formulovány tak, aby směřovaly k dosažení určitých cílů. Ty bývají koncipovány velmi široce. Efektivnost systému bývá obvykle vymezena podrobněji jako:

- 1 zvyšování produktivity;
- 2 dohled nad vynaloženými náklady práce.

Etika patří k základním cílům mzdové soustavy. Etické principy potvrzují jak přínos pracovníka, tak i jeho potřeby. Takzvaná „procesní etika“, která je často manažery přehlížena, je zaměřena na procesy vytváření mezd. Vychází z premisy, že způsob, kterým se provádí rozhodnutí o mzdách, je pro pracovníky neméně důležitý než výsledek tohoto rozhodnutí. Proto je důležitým cílem mzdové politiky v rámci procesní etiky takový systém sdělování, kdy je tvorba mezd konzultována s pracovníky, kteří mohou také otevřeně vyjádřit svůj názor na úroveň svých výdělků. Soulad patří k jednomu z cílů etiky a znamená přizpůsobení se různým státním mzdovým zákonům a regulacím. S těmito změnami se přehodnocují i rozhodnutí o mzdách, protože je nezbytné zabezpečit soulad legislativy se mzdovou politikou (Milkovich, 1993).

1.8 Odměna a pracovní výkon, mzdovorné faktory a determinanty odměňování

Mnoho manažerů i majitelů podniků je přesvědčeno, že odměny zaměstnanců by měly být závislé na jejich pracovním výkonu, protože jen tak budou lépe motivováni k práci.

Pracovní výkon bývá ale obtížně měřitelný a v souvislosti s technologickým rozvojem roste počet pracovních úkolů s problematickou měřitelností pracovního výkonu. Pokud máme měřitelný pracovní výkon, i u něj je někdy náročná měřitelnost. Navíc měření pracovníkova výkonu je velmi obtížnou záležitostí, která vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů na výkon, které jsou nezávislé na schopnostech a úsilí pracovníka. Také je zvykem přihlížet k pracovníkovu vzdělání, schopnostem, délce praxe, době zaměstnání v podniku a jiným objektivněji zjištělým skutečnostem. Tyto a další okolnosti znesnadňují vázat odměnu pouze na pracovní výkon zaměstnance. Mezinárodní úřad práce vytvořil přehledný seznam faktorů, které by se měly brát v úvahu při odměňování (Koubek, 2007):

Obrázek 8 - Seznam faktorů při odměňování

Analýza a úsudek	Odpovědný přístup k práci
Bystrost	Plánování a koordinace
Dělání chyb a jejich dopad	Plnění úkolů
Dovednosti	Pracovní podmínky
Duševní úsilí	Přesnost
Duševní zátěž	Rizikovitost práce
Fyzické požadavky	Rozhodování
Hospodaření se zdroji	Řešení problémů
Iniciativa	Řízení a kontrola lidí
Komplexnost v přístupu	Sociální dovednosti
Kontakt s lidmi a diplomacie	Soudnost
Obratnost	Stresovitost práce
Obtížnost práce	Tvořivost
Odborná příprava a zkušenosti	Úsilí
Odpovědnost za peníze, materiál, zařízení	Vzdělání
Informace, evidence a zpracování hlášení	Znalost práce
	Znalosti všeobecně

Zdroj: Koubek, 2003

Všechny uvedené faktory představují určité *mzdotvorné faktory* a dají se shrnout do následujících skupin:

- faktory, které souvisejí s úkoly a nároky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí. Zdrojem informací je specifikace a popis pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě;
- pracovní chování zaměstnance a výsledky práce, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost k práci. Zdrojem informací je evidence a hodnocení zaměstnanců;
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní vliv na bezpečnost, zdraví či pracovní klid zaměstnance, mohou u něj zvyšovat únavu, vyžadovat větší námahu, nadměrný stres apod. (Koubek, 2003).

Podnik při odměňování svých zaměstnanců musí brát v úvahu i *vnější mzdotvorné faktory*:

- situace na trhu práce, a to přebytek či nedostatek zdrojů určité kvalifikace a úrovně, ale i způsoby odměňování zaměstnanců u společností konkurujících si na trhu práce, regionu, odvětví či státě, popřípadě životní podmínky a způsob

v societě. Zdrojem informací jsou mzdová šetření, tj. zjišťování toho, jak jsou stejné práce, které se vykonávají v našem podniku, odměňovány v jiných institucích;

- platné předpisy, zákony a výsledky kolektivního projednávání v oblasti odměňování, popřípadě ve sféře pracovně právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami zaměstnanců. Jedná se např. o minimální mzdu, dohodnuté nebo minimální mzdové tarify, placenou dovolenou, placené překážky v práci apod. (Koubek, 2003).

Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

- relativní hodnota práce na pracovním místě pro firmu;
- relativní hodnota zaměstnance;
- stav na trhu práce;
- způsob odměňování v regionu, zemi, odvětví, v podnicích konkurujících na trhu práce;
- životní způsob;
- životní náklady v zemi a regionu;
- četnost prostředků, které může firma vynaložit na odměňování;
- využívaná technologie a technika v podniku;
- efektivita práce v podniku;
- existující právní normy zabývající se odměňováním.

Relativní hodnota práce na pracovním místě se odráží v soustavě tarifů, které vycházejí z hodnocení práce a přihlížejí k vnějším mzdovotvorným faktorům. Odpovídající výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu a schopnostech zaměstnance pomocí mzdových forem (Koubek, 2003).

Základní mzdové formy jsou:

- časová neboli základní mzda a plat;
- úkolová mzda;
- podílová mzda neboli provizní mzda;

- mzda za očekávané výsledky práce;
- mzda a plat za dovednosti a znalosti.

Mezi dodatkové mzdové formy patří např.:

- odměny;
- prémie;
- podíly na výsledku hospodaření;
- osobní příplatek;
- nepovinné a povinné příplatky.

S výjimkou časové mzdy a platu a někdy i mzdy za očekávané výsledky práce jsou ostatní základní i dodatkové mzdové formy obsaženy ve skupinách pobídkových, výkonných či nověji také zásluhových mzdových forem (Koubek, 2003).

Mezi povinné příplatky ke mzdě patří:

- 1 *Mzda za práci přesčas* – prací přesčas se rozumí práce vykonávaná pracovníkem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Práci přesčas je možné konat jen výjimečně. Zaměstnavatel ji může nařídit jen z vážných provozních důvodů, a to i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi směnami, popřípadě za podmínek, které jsou uvedeny v § 91 odst. 2 až 4 Zákoníku práce i na dny pracovního klidu. Práce přesčas nesmí u pracovníka činit více než osm hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Pracovníkům, kteří mají kratší pracovní dobu, není možné práci přesčas nařídit. Práci přesčas není, napracovává-li pracovník prací konanou nad stanovenou týdenní pracovní dobu pracovní volno, které mu zaměstnavatel poskytl na jeho žádost (Aktuálně.cz, 2017). Kompenzací práce přesčas může být buď náhradní volno, které musí být zaměstnanci poskytnuto nejpozději do tří měsíců, nedohodně-li se jinak. Druhou možností je příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. V obou případech náleží zaměstnanci mzda (Sovová, 2017).
- 2 *Náhrady mzdy za práci ve svátek* – primární kompenzací za práci ve svátek je náhradní volno, které musí zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci nejpozději do tří měsíců, pokud by se nedohodli jinak. Volno poté odpovídá rozsahu práce, kterou zaměstnanec vykonával ve svátek, a náleží mu za něj náhrada mzdy ve

výši průměrného výdělku. Vedle toho má zaměstnanec také možnost domluvit si místo náhradního volna příplatek k dosažené mzdě v minimální výši průměrného výdělku. Pokud by nastala situace, že by zaměstnanec musel jít do práce některý víkendový den, který by byl zároveň svátkem, náleží mu kompenzace jak za práci o víkendu, tak za práci ve svátek. Pokud by se navíc jednalo o přesčas, nikoliv o předem stanovenou směnu, která by spadala do běžné pracovní doby, dostal by pracovník také příplatek za přesčas (Sovová, 2017).

- 3 *Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí* – „ztíženým pracovním prostředím pro účely poskytování příplatku podle zákoníku práce je prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujícího vlivu a z opatření k jejich snížení nebo odstranění“ (Podnikatel.cz, 2017).
- 4 „Výše příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí za každý ztěžující vliv podle § 6 odst. 2 nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy stanovené v § 2 a § 5 odst. 1. Výše příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí při rozdělení směny nebo výkonu práce podle § 6 odst. 2 písm. I činí nejméně 10 % základní hodinové sazby minimální mzdy stanovené v § 2 a § 5 odst. 1 za hodinu práce odpracovanou v rozdělené směně nebo při rozděleném výkonu práce“ (Podnikatel.cz, 2017).
- 5 *Příplatek za práci v noci* – zaměstnanci přísluší příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku, je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení daného příplatku. Za noční práci se považuje taková práce, která je konaná mezi 22. a 6. hodinou (Kučera, 2017).

Nepovinné příplatky ke mzdě se sjednávají v kolektivní, resp. v pracovní smlouvě. Závisí na konkrétní situaci podniku (Horalíková, 1999). Více se o této problematice zmíním v kapitole Zaměstnanecké výhody.

1.9 Struktura a forma mezd

Mzda je zhruba tvořena dvěma složkami:

- pevnou (fixní);
- pohyblivou (variabilní) (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

1.9.1 Fixní odměňování

Fixní odměňování je základní nebo „neměnná“ část zaměstnancovy peněžní odměny. Vyřazeny jsou tedy všechny pohyblivé formy odměňování. Do pevné mzdy/platu se zařazují i všechny dohody o úpravě základní mzdy. Ustanovení základní mzdy obsahuje procesy určení navýšení mzdy za zásluhy/dobrou práci, definování a ohodnocení pracovního místa, ustanovení odpovídajících mzdových struktur, specifikace dovedností, znalostí a pracovního chování, které jsou vyžadovány pro výkon práce na daném pracovním místě nebo pro vykonávání určité role, a provedení úprav, které odrážejí faktory jako místo bydliště, inflace či vlivy trhu práce (Walker, 2003).

Do složky fixní mzdy/platu řadíme:

- základní mzdu/plat;
- odměnu odrážející zásluhy/kvalitní práci;
- příplatky vyplývající z výsledku individuálního nebo kolektivního jednání;
- odměnu odrážející inflaci;
- odměnu odrážející senioritu;
- odměnu odrážející funkční povýšení;
- odměnu za získání určité úrovně schopností;
- vyrovnání za změnu pracovního zařazení;
- příplatky odrážející místo pobytu;
- příplatky pro expatrianty.

Výchozími determinanty fixní peněžní odměny pak jsou:

- rozmezí mzdových stupňů;
- výše mzdy/platu na trhu práce;

- vymezené úrovně schopností;
- body za vyhodnocení práce (Walker, 2003).

1.9.2 Variabilní odměňování

Variabilní odměňování se vztahuje k peněžní složce celkové pracovníkové odměny, která je připojena k fixní složce a „mění se“ v souvislosti s dosažením určitých cílů nebo výsledků. Smyslem variabilního odměňování je propojit odměňování s podnikovými cíli a pracovní výkon s podnikovou strategií.

Do této kategorie odměňování patří:

- individuální, týmové/skupinové, útvarové a firemní pobídkové programy;
- provize z prodeje nebo pobídkové odměny za množství uskutečněných prodejů;
- podíly na zisku, pobídkové odměny za zvýšení produktivity a bonusové nabídky dlouhodobých peněžních programů, které závisí na pobídkách (Walker, 2003).

Variabilní složky mzdy/platu jsou:

- individuální pobídkové záměry odměňování;
- mimořádné bonusy;
- provize;
- odměny za výkon;
- odměny za dobrou práci;
- útvarové/firemní/úsekové pobídkové odměny;
- kolektivní/týmové pobídkové odměny,
- podíl na zisku;
- dlouhodobé podíly na zisku;
- peněžní projev uznání (Walker, 2003).

1.9.3 Kapitálové vlastnictví

Jedná se o formu odměny, která s sebou nese i určité majetkové či vlastnické postavení a s ním spojená práva. Odměna je poskytována buď přímým převedením firemních ak-

cií/cenných papírů na pracovníky nebo nabídkou příležitosti opatřit si firemní akcie/cenné papíry za určitých podmínek, například prostřednictvím opce nebo příznivé koupě. Tato forma vlastnictví má zpravidla podobu dlouhodobé pobídkové odměny, která jejího příjemce odměňuje za růst hodnoty podnikových akcií/cenných papírů. Může být však využita i jako „měna“, která nahrazuje peněžní vyplácení celé nebo podílu roční pobídkové odměny či dokonce platu (Walker, 2003).

1.10 Hodnocení práce

Pro kvalitní nastavení vnitřní struktury mezd/platů je potřeba vycházet z personální činnosti hodnocení práce.

Hodnocení práce slouží ke zjištění složitosti a náročnosti jednotlivých prací uvnitř podniku. Pomáhá je rozřadit od nejsložitějších po nejméně složité práce vykonávané v podniku. Cílem hodnocení práce je ohodnotit význam jednotlivých prací v podniku z hlediska jejich příspěvku pro výkon firmy. Z hodnocení práce získáváme mzdové relace pro jednotlivé práce, které slouží jako základ pro systém odměňování nebo pro osobní či kolektivní vyjednávání (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Většina podniků se snaží najít způsoby, jak porovnat hodnotu různých prací i osobní výkon v každé práci. Ke stanovení hodnoty různých prací využíváme metody pro hodnocení práce. Rozlišujeme *neanalytické* a *analytické* metody hodnocení práce.

Neanalytické metody hodnocení práce jsou založeny na celkovém vyhodnocení prací, čili není prováděna analýza jednotlivých položek práce. Patří sem tři metody:

- 1 Metoda pořadí prací – jedná se o seřazení prací jako celku, od nejlehčí práce k nejobtížnější. Je nejjednodušší a nejrychlejší metodou hodnocení práce. Také je velmi srozumitelná, pracovníci si uvědomují, kam je jejich práce zařazena v poměru k jiným. Nevýhodou je, že tato metoda hodnotí práci jako celek. Nezohledňuje různé pracovní podmínky u stejných prací v různých útvarech podniku. Další nevýhodou je, že neexistují žádné definované standardy, jak posuzovat relativní význam. Tato metoda je příliš subjektivistická, proto musíme zapojit více osob do hodnocení, čímž eliminujeme subjektivní hlediska.
- 2 Párové porovnání – zde porovnávané jednotlivé práce mezi sebou, pokud je jedna práce z dvojice lepší, dají se jí dva body, jsou-li obě stejné, získají po jednom bodě, nejhorší z párového srovnání nezíská žádný bod. Jedná se o jednodu-

chou, srozumitelnou, systematictější metodu. Naopak její nevýhodou je, že je opět příliš subjektivní, nelze přesně objektivizovat důvody pro přiznání bodů a také je třeba provést velké množství operací, pokud budeme porovnávat více prací (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

- 3 Klasifikační metoda – nejdříve se vytvoří skupiny prací podle mzdových tarifů a až posléze jsou vytvořeny popisy pracovního místa. Z každé skupiny prací se vybere jedna, která bude reprezentativní. Ostatní práce s ní budeme srovnávat. Z obecného popisu pracovního místa pak utvoříme popisy pracovních míst k příslušným pracím. Pořadí prací získáme díky srovnání s reprezentující prací. Výhodou je, že se snadno používá, je srozumitelná a nové práce je nenáročné zařadit. Je nevhodná pro složitější práce a málo citlivá na změny.

Analytická metoda hodnocení práce je složitější, ale objektivnější než neanalytické metody hodnocení práce. Patří sem:

- 4 Bodovací metoda – jedná se o nejběžněji užívanou metodu, práci neporovnává jako celek, ale je rozčleněna na dílčí faktory. Každému z nich je přiřazen počet bodů podle předem stanovené úrovně. Celkový počet bodů za všechny faktory pak určuje pořadí prací. Faktory si určí každý podnik sám a také jejich rozsah a prioritu. Výhodou je, že nabízí větší objektivnost, než tomu bylo u metod neanalytických. Je srozumitelná, má lepší označení rozdílnosti prací, což umožní i promítnutí do odměňování a poskytuje širší základ, který pomáhá při vytváření tarifních stupňů ve mzdových strukturách. Na druhou stranu je složitá, časově a finančně náročná a při kvantifikaci faktorů dochází k zjednodušení na úkor kvality (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

1.11 Nejběžnější formy odměňování

Mezi nejčastější mzdové formy patří:

- 1 časová mzda;
- 2 úkolová mzda;
- 3 měřená denní práce;
- 4 podíl na výsledcích hospodaření organizace;
- 5 odměňování podle výkonu (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Časovou mzdu je možné uplatnit u jakékoliv práce. U dělnických profesí se vypočte jako součin tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. Pokud se jedná o nemanuální činnosti, je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v daném měsíci (Dvořáková, 2007).

Výhodou je levný a jednoduchý systém, snadno můžeme určit výši mzdy/platu, oceňuje dlouholeté zaměstnání, vede ke stabilizaci zaměstnanců, nevyvolává spory a je srozumitelná pro zaměstnance. Nevýhodou je, že nemotivuje podřízené k vyššímu výkonu, není vhodná pro lidi, kteří častěji mění zaměstnání, nemotivuje zaměstnance, kteří dosáhli „mzdového stropu“ a má omezený účinek pro zdokonalení systému.

Úkolová mzda je výhodná pro odměňování dělnické práce. Zaměstnanci je vyplácena určitá částka za každou jednotku práce, kterou odvede (Šikýr, 2012). Rozlišujeme individuální a skupinovou úkolovou práci. Velikost týmu se pak pohybuje od malých týmů, pracovních skupin až k celopodnikovým týmům. Výhodou individuální úkolové mzdy je, že vede pracovníky k vyššímu výkonu, pokud se podaří vykonat za kratší časovou jednotku více práce, dojde k poklesu nákladů, přináší vyšší výdělky a je zde menší potřeba dohledu. Nevýhodou je, že udržování a zavedení systému je drahé, tudíž vyžaduje dobrou organizaci práce, může docházet k mnoha rozporům při stanovování jednotek práce, produkce se může zvýšit na úkor kvality a důraz na osobní výkon může vyvolat neshody mezi zaměstnanci. Jedná se tedy o málo motivující systém. Výhodou skupinové úkolové práce je, že podřízení vidí, jak aktivně se podílejí na zvyšování produktivity a efektivity celého podniku, zaměstnance většinou podporujeme k nalezení způsobu ke zlepšení produktivity a výkonu, podřízení jsou zainteresovaní na vedení podniku. Je levnější zavést a udržovat celopodnikové systémy odměňování podle výkonu než individuální systém odměňování (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005). Nevýhodou skupinové úkolové práce je, že v myšlení pracovníků existuje slabší spojení mezi výhodami a úrovní jejich úsilí, takže výhody nemusí být silně stimulační, systémy mohou být pro zaměstnance málo srozumitelné, může dojít k znehodnocení hodnoty příplatku výhody, např. inflací, což pracovník nemůže ovlivnit a také může být problém s odměňováním režijních zaměstnanců.

Měřená denní práce spočívá v podobě dohody se zaměstnancem, že svůj výkon bude udržovat na určité úrovni a nedojde ke změně jeho odměny podle jeho výkonu. Výhodou je, že mzda pracovníků nekolísá prudce na základě toho, kolik odpracují za den nebo týden, což vede ke stabilitě. Nevýhodou této mzdy je, že nedává pracovníkovi

možnost volby, jak intenzivně bude v určitý den pracovat a také soubor výkonových cílů se může stát snadno dosažitelnou normou a může být obtížné to změnit, a to dokonce i po opětovaném jednání (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Podíl na výsledcích hospodaření organizace je forma odměny, která je častěji využívána pro skupiny zaměstnanců než pro jedince. Příkladem mohou být prémie, jejichž výše je závislá na výkonu, na zisku vytvořeném podnikem za rok nebo na podílu na výnosu. Předpokládá se, že zainteresovaností pracovníků se zvýší jejich spoluzodpovědnost za dobré fungování organizace a jejich identifikace s podnikem.

Odměna podle výkonu je forma odměny, která je v přímé závislosti na výkonu jedince. Vychází se z představy, že finanční prostředky jsou pro zaměstnance rozhodujícím stimulem. Systém odměňování se liší podle charakteru práce, tvoří se flexibilní systémy odměňování, tzv. cafeteria systém, o kterém se zmíním v následující kapitole (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

1.12 Zaměstnanecké výhody

Poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy peněžních nebo nepeněžních plnění pracovníkům jejich zaměstnavatelem nad rámec ujednané mzdy přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě k nadřízenému.

Důvodem pro poskytování zaměstnaneckých výhod je rovněž zvyšující se nedostatek kvalifikovaných a kvalitních pracovníků, a proto se je snaží podniky získat a „připoutat“. Tyto benefity jsou velmi často zaměstnanci hodnoceny kladněji než jejich motivace výhradně ve formě mzdy (Macháček, 2012).

Většina firem přechází na systém volitelných zaměstnaneckých výhod (tzv. *cafeteria system*). Jedná se o soubor benefitů, z nichž si může každý zaměstnanec podle určitých pravidel vybrat. Pracovník má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše může čerpat zaměstnanecké výhody. Dostává se tedy k nabídce více forem odměňování. Předpokládá se, že pokud se pro nějakou z nich rozhodne, pak také udělá vše proto, aby podával očekávané výkony. Výhodou tohoto odměňování je, že orientuje pracovníky na klíčové faktory, které jsou rozhodující pro úspěch podniku, vede ke změně kultury podniku, objektivně a spravedlivě diferencuje odměňování zaměstnanců podle jejich přínosů, motivuje pracovníky, může ohodnotit faktory, které se těžko zahrnují v jiných mzdových systémech, zabezpečuje pružný soulad vývoje mzdových nákladů s výkonem pod-

niku a stabilizuje výkonné pracovníky a neefektivní přinutí k odchodu (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Nevýhodou je, že může dojít k zneužití, pokud nejsou jasně nastavena objektivní kritéria výkonu, vede k individualismu, tudíž ztěžuje týmovou práci, posiluje kvantitativní aspekty na úkor kvality, může zvýhodňovat jedno z pohlaví a také může podporovat krátkodobost (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

V praxi se setkáváme se třemi variantami systému volitelných zaměstnaneckých výhod:

- 1 systém „bufetu“ – určitý seznam zaměstnaneckých výhod s možností si je vybrat do určité výše svého zaměstnaneckého účtu;
- 2 systém „jádra“ – je pevně určeno „jádro“ zaměstnaneckých výhod pro všechny pracovníky a zbývající pohyblivé výhody jsou v nabídce. Tento způsob se uplatňuje ve firmách, kde působí odbory;
- 3 Systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců – máme stanovené kategorie zaměstnanců - např. ženy, muži apod. a k nim vytvoříme nabídku zaměstnaneckých výhod (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Balíček poskytovaných benefitů patří k významným rozhodovacím faktorům jedinců, kteří zvažují více pracovních nabídek. Správně zvolený systém benefitů spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování pracovníků přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků podniku (Macháček, 2012).

K nejčastějším zaměstnaneckým benefitům poskytovaných zaměstnavatelem patří:

- *penzijní systémy*: jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu;
- *osobní jistoty*: jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty podřízeného a jeho rodiny formou zdravotního, nemocenského, životního nebo úrazového pojištění;
- *finanční výpomoc*: výpomoc při koupi domu, půjčky, pomoc při stěhování a slevy na služby a výrobky vyráběné nebo poskytované podnikem;
- *osobní potřeby*: oprávnění, která jsou uznáním vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi - např. péče o děti, dovolená na zotavenou, finanční poradenství, posilovny a rekreační zařízení, přerušování kariéry, atd.;

- *podnikové automobily a benzin*: velmi oceňovaná výhoda mezi pracovníky i přes skutečnost, že automobily jsou mnohem výrazněji zdaňovány (Armstrong, 1999);
- *jiné výhody, zvyšující životní úroveň zaměstnanců*: příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, dotované stravování, mobilní telefony, kreditní karty;
- *nehmotné výhody*: přispívají ke kvalitě pracovního života a činí podnik atraktivním (Armstrong, 1999).

1.13 Mystery Shopping jako nástroj motivace a odměňování

1.13.1 Pojem Mystery Shopping

Podnik je úspěšný pouze tehdy, pokud jsou jeho výrobky a služby konkurenceschopné. Zatímco se marketingové výzkumy zaměřují převážně na ekonomický přínos, Mystery Shopping se zaměřuje především na přínos pro pracovníka a jeho posouzení, k čemuž využívá různé psychologické a sociologické metody. Zaměřuje se na strukturované pozorování na místě prodeje či na místě poskytování služeb a také na zjišťování způsobu prodeje či nabídky prostřednictvím tzv. Mystery Shoppera, který je potencionálním zákazníkem, jednajícím na základě určitého scénáře.

Mystery Shopping může být aplikován prakticky v každém odvětví, ale nejčastěji se využívá v ubytovacích a stravovacích zařízeních, v prodejnách určitého typu či ve zdravotnických zařízeních (Wagnerová & Baarová, 2008).

1.13.2 Techniky Mystery Shoppingu

Mystery Shopping je prováděn především u vlastní firmy zadavatele, dále v menší míře u různých spolupracujících prodejců či distributorů a také u konkurence dané firmy. Techniky Mystery Shoppingu můžeme rozdělit následovně na:

- *Mystery návštěva* – návštěva, která je prováděna za účelem získání informací o kvalitě poskytovaných služeb či zboží;
- *Mystery pozorování* – jedná se převážně o vizuální výzkum kvality prostředí;
- *Mystery Calling* – telefonáty na zákaznickou linku, které kontrolují rychlost přijetí hovoru, pozdrav, hlasový projev, vstřícnost, kvalitu podaných informací, atd.

- Mystery E – jedná se o e-mail či také fax, zkoumá se kvalita zákaznického servisu prostřednictvím elektronického styku;
- B2B Mystery – výzkum kvality zákaznického servisu ve spolupráci s korporátními zákazníky;
- Mystery Audit – kontrola plnění stanovených standardů (Gow, 2003);
- Mystery s reálnými zákazníky – zkoumá se kvalita zákaznického servisu ve spolupráci s reálnými zákazníky;
- Mystery Delivery – výzkum kvality doručovacího procesu objednané zásilky;
- Mystery Flying – zkoumá se kvalita zákaznického servisu v letecké dopravě.

1.13.3 Cíle Mystery Shoppingu

- motivace profesního rozvoje pracovníků;
- možnost benchmarkingu s konkurenty;
- odhalení slabých stránek firmy a problematických oblastí;
- zhodnocení servisu a kvalitativních standardů podniku (Gow, 2003).

1.13.4 Jednotlivé fáze Mystery Shoppingu ve firmě

Základním motivem každého podniku je dosahování zisku, jehož zdrojem jsou spokojení zákazníci. Jednou z možností, jak uspět v konkurenčním boji, je plně se zaměřit na dokonalý zákaznický servis a ihned reagovat na veškeré požadavky zákazníka. Nejdříve je nutné provést podrobnou analýzu očekávání a potřeb zákazníka a na ni navazující analýzu pracovní náplně zaměstnanců. Cílem analýzy pracovní náplně by měl být profesní rozvoj zaměstnanců a také zlepšení jejich pracovního chování (Wagnerová & Baarová, 2008).

Obrázek 9 - Fáze Mystery Shoppingu



Zdroj: Wagnerová & Baarová, 2008

V okamžiku, kdy si podnik stanovil kritéria, podle kterých bude zaměstnance hodnotit, musí se také rozhodnout, jak bude hodnocení prováděno. Je nutné zvážit kontext celého podniku, účel provádění hodnocení a také pracovní pozice, které budou do výzkumu zahrnuty.

Po provedení detailní analýzy pracovních pozic zaměstnanců se stanoví kritéria hodnocení a následně je připraven dotazník, který bude Mystery Shopper používat k záznamu hodnocení (Wagnerová & Baarová, 2008).

Dalším důležitým krokem je naplánování časového rozvrhu Mystery Shoppingu. Zaměstnanci by měli být informováni o tom, že v jejich podniku proběhne výzkum Mystery Shopping (konkrétní datum nemusí být přesně specifikováno). Také by měli být ujisti, že hodnocení jejich pracovní výkonnosti poslouží k odstranění jejich chyb a nedostatků v pracovním chování a klade si za cíl stimulovat rozvoj jejich zaměstnaneckého potenciálu. V opačném případě by mohl strach z hodnocení zaměstnance demotivovat a v krajních případech by mohlo dojít ke zvýšení jejich fluktuace.

Základním nástrojem Mystery Shoppingu je zúčastněné pozorování, výběr správných Mystery Shopperů je tedy klíčovou otázkou celého výzkumu. Hodnocený pracovník by v žádném případě neměl odhalit, že obsluhovaný zákazník je právě Mystery Shopper. Z tohoto důvodu si podniky najímají nezávislé externí hodnotitele, kteří mají výborné

komunikační schopnosti, herecké nadání a také pozorovací talent. Samozřejmě by Mystery Shopper měl odpovídat vzorku běžných uživatelů tohoto servisu a měl by projít detailním školením.

Po detailní analýze nasbíraných dat je důležité formulování závěrů, které vyplývají z hodnocení. Výsledky bývají nejčastěji podkladem pro stanovení potřeb vzdělávání, k účelům odměňování a také pro identifikaci pracovníků vhodných pro povýšení (Wagnerová & Baarová, 2008).

2 CÍL A METODIKA

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je analýza současného stavu v odměňování zaměstnanců a způsobu jejich motivace. Na základě zjištěných výsledků navrhnout případnou změnu systému.

2.2 Metodika

V teoretické části byla provedena syntéza odborných publikací, jejímž výstupem byl literární přehled. Byl zde sestaven ucelený pohled na danou problematiku a rozebrány nejpodstatnější teoretické poznatky týkající se středního podnikání, motivace, managementu odměňování a MS jako nástroje motivace a odměňování. Po zpracování literárního přehledu byl osloven podnik, který umožnil spolupráci a poskytl potřebná data. V úvodu praktické části byl vybraný podnik stručně charakterizován, a poté byla vypracována analýza současného stavu v odměňování zaměstnanců a způsobu jejich motivace prostřednictvím dotazníkového šetření přepážkových pracovníků, vedoucích KLIPR a vedoucích projektu/shopperů. Získaná data byla poté analyzována a na závěr byly doporučeny kroky, které by mohly vést k případné změně systému.

2.3 Použité metody

Dotazník

Byly stanoveny tři typy dotazníků – pro přepážkové pracovníky, vedoucí pracovníky a vedoucí projektu/shopperery. Zaměřila jsem se na oblast Mystery shoppingu, jelikož se jedná o jeden z nástrojů motivace a odměňování pracovníků, který je využíván k tomuto účelu i ve zdravotní pojišťovně XY. Dotazník pro tyto zmíněné skupiny respondentů byl strukturován do tří částí, a to na vnímání minulosti, současnosti a budoucnosti MS. Následně byla provedena analýza vlivu odměny za IMS v porovnání s přijetím IMS a motivací ke zlepšení u vedoucích KLIPR a přepážkových pracovníků. Byla tedy porovnávána data, získaná z dotazníkového šetření s poskytnutými údaji ze strany podniku, týkající se odměn za IMS. Dotazník pro přepážkové zaměstnance obsahoval 26 otázek, pro vedoucí KLIPR 27 otázek a pro vedoucí projektu/shopperery 22 otázek. Část otázek byla uzavřená (s jednou nebo více možnostmi volby) a část otevřená (s

možností vyjádření vlastního názoru). Plné znění dotazníků je k nahlédnutí v přílohách č. 1, 2, 3.

Hypotézy

Získaná data byla poté statisticky v programu R vyhodnocena, kdy byla stanovena nulová a alternativní hypotéza. Nulová hypotéza byla stanovena s předpokladem, že procento pozitivních odpovědí z dotazníkového šetření nemá vliv na procentní změnu odměn přepážkových pracovníků za IMS, tedy:

$$H_0: \beta_i = 0$$

Kdežto alternativní hypotéza byla stanovena následovně:

$$H_A: \beta_i \neq 0$$

Alternativní hypotéza nám tedy říká, že procento pozitivních odpovědí z dotazníkového šetření má vliv na procentní změnu odměn přepážkových pracovníků za IMS.

Rozhovor

Byl využit nestrukturovaný rozhovor k získání doplňujících informací.

Diplomová práce včetně obrázků, grafů a schémat byla zpracována v prostředí Microsoft Office Word a Excel.

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

3.1 Základní informace o podniku

Jelikož si podnik nepřeje, aby bylo jeho jméno zveřejňováno, budu v této i dalších částech práce využívat pro jeho pojmenování zkratku XY.

Jedná se o zdravotní pojišťovnu, jejíž hlavním úkolem je v souladu s legislativními normami vybírat pojistné na zdravotní pojištění na straně jedné a na straně druhé hradit zdravotní služby, které byly poskytnuty klientům pojišťovny smluvními poskytovateli zdravotních služeb.

3.2 Společenská odpovědnost podniku

Jedním z cílů této pojišťovny je aktivní budování zdravé a aktivní společnosti. Nechce však zůstat pouze u plnění zákonem stanovených povinností. Je si vědoma nenahraditelné hodnoty zdraví a považuje za svou povinnost přispívat k vyšší míře společenské zodpovědnosti za zdraví populace. Jednou z cest, jak zvyšuje motivaci pojištěnců k péči o zdraví vlastní, svých rodin i spoluobčanů, je zaměření pozornosti na problematiku zdraví u osob znevýhodněných, ať již zdravotně nebo sociálně, na prevenci závažných, zejména civilizačních onemocnění a na další rizikové faktory. Centrální priority pojišťovny v oblasti společenské zodpovědnosti jsou:

- oceňovat zodpovědný přístup ke svému zdraví;
- vzdělávat a vychovávat k zodpovědnému chování ke svému zdraví;
- dlouhodobě přispívat k prevenci nemocnosti ve společnosti;
- budovat sociální zodpovědnost a vyrovnávat sociální nerovnosti ve společnosti,
- podporovat občanskou solidaritu ve společnosti;
- podporovat aktivity firemního dobrovolnictví;
- podporovat výzkum a rozvoj nejnovějších technologií pro léčbu ve zdravotnictví.

3.3 Organizační struktura

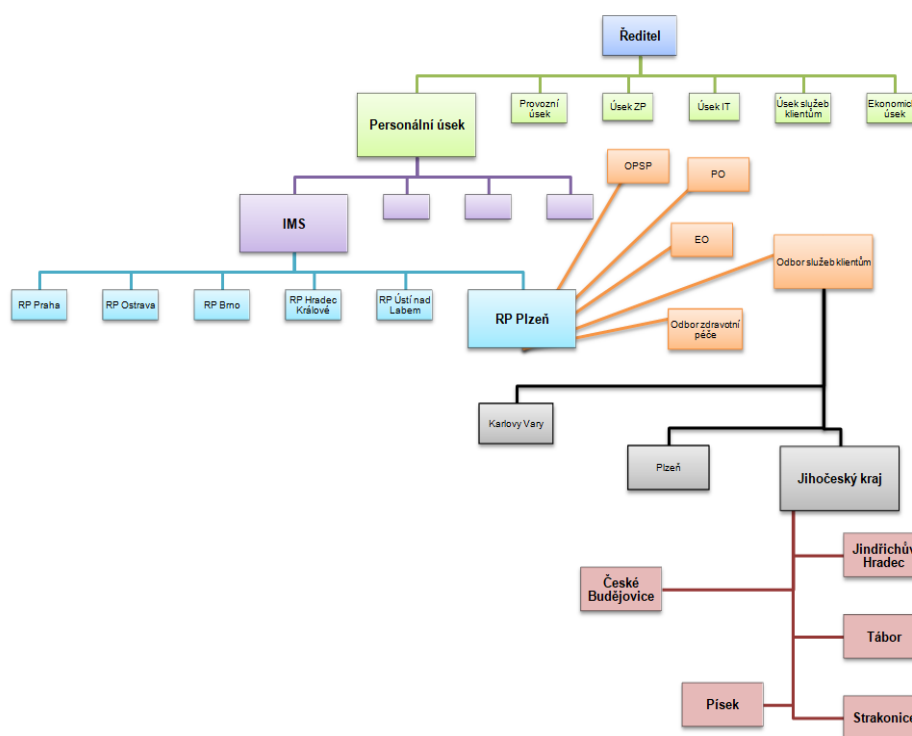
Organizační strukturu pojišťovny tvoří:

- ústředí;
- regionální pobočky;
- klientské pracoviště.

Organizaci a postavení organizačních složek podrobně upravuje organizační řád. V čele pojišťovny stojí ředitel, kterého jmenuje a odvolává správní rada. Ředitel je statutárním orgánem a jedná jejím jménem. Orgány pojišťovny jsou:

- správní rada;
- dozorčí rada;
- rozhodčí orgán.

Obrázek 10 - Organizační struktura Interního Mystery Shoppingu



Zdroj: vlastní zpracování

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Základní údaje o vlastním výzkumu

Realizovaný výzkum byl prováděn **metodou dotazníkového šetření**. **Předmětem a účelem výzkumu** byla analýza současného stavu v odměňování zaměstnanců a způsobu jejich motivace. Na základě zjištěných výsledků navrhnout případnou změnu systému. Dotazníkové šetření bylo prováděno **v listopadu a prosinci roku 2017**. Cílovou skupinou byli přepážkoví pracovníci, vedoucí KLIPR a vedoucí projektu/shoppeři, pracující ve zdravotní pojišťovně XY. Při svém výzkumu jsem se zaměřila na KLIPR Jihočeský kraj, kde byli osloveni všichni přepážkoví pracovníci a jejich vedoucí. Jelikož vedoucí projektu/shoppeři působí celorepublikově, obrátila jsem se se svým výzkumem na všechny. Konkrétně bylo osloveno **34 přepážkových pracovníků, 5 vedoucích KLIPR a 17 vedoucích projektu/shopperů**.

Celková návratnost dotazníků:

- přepážkoví pracovníci – **76,47 %**;
- vedoucí pracovníci – **100 %**;
- vedoucí projektu/shoppeři – **76,47 %**.

Byly stanoveny tři typy dotazníků – pro přepážkové pracovníky, vedoucí pracovníky a vedoucí projektu/shoppery. Zaměřila jsem se na oblast Mystery shoppingu, jelikož se jedná o jeden z nástrojů motivace a odměňování pracovníků, který je využíván k tomu účelu i ve zdravotní pojišťovně XY. V 1. ročníku jeho spuštění se uplatňoval EMS, který zaměstnance spíše demotivoval a neměl vliv na jejich odměňování. Poté byl spuštěn v roce 2015 pilotní projekt IMS, který běží doteď. Sestavil se tým IMS, který byl složen z řad přepážkových pracovníků a specialistů. Také vznikl checklist, do kterého byl/je zaznamenáván výkon přepážkového pracovníka a jeho následné hodnocení mystery shopperem. Dotazník pro tyto tři skupiny respondentů byl strukturován do tří částí, a to na vnímání minulosti, současnosti a budoucnosti MS. Následně byla provedena analýza vlivu odměny za IMS v porovnání s přijetím IMS a motivací ke zlepšení u vedoucích KLIPR a přepážkových pracovníků. Byla tedy porovnávána data získaná z dotazníkového šetření s poskytnutými údaji ze strany podniku, týkající se odměn za IMS. Dotazník pro přepážkové zaměstnance obsahoval 26 otázek, pro vedoucí KLIPR 27 otázek a pro vedoucí projektu/shoppery 22 otázek. Část otázek byla

uzavřená (s jednou nebo více možnostmi volby) a část otevřená (s možností vyjádření vlastního názoru). Získaná data byla poté statisticky v programu R vyhodnocena a byly určeny nulová a alternativní hypotéza. Nulová hypotéza byla stanovena s předpokladem, že procento pozitivních odpovědí z dotazníkového šetření nemá vliv na procentní změnu odměn přepážkových pracovníků za IMS, tedy:

$$H_0: \beta_i = 0$$

Kdežto alternativní hypotéza byla stanovena následovně:

$$H_A: \beta_i \neq 0$$

Alternativní hypotéza tedy vyjadřuje, že procento pozitivních odpovědí z dotazníkového šetření má vliv na procentní změnu odměn přepážkových pracovníků za IMS. Dále byl využit nestrukturovaný rozhovor k získání doplňujících informací.

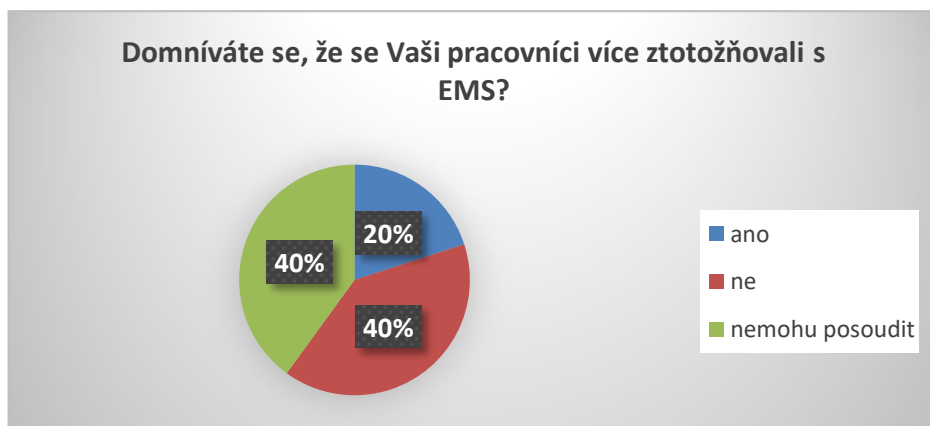
4.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

4.2.1 Dotazníkové šetření vedoucích klientských pracovišť

Z prvních pěti identifikačních otázek vyplynulo, že na KLIPR v Jihočeském kraji působí celkem 5 vedoucích pracovníků. Dvě vedoucí jsou ve věku 31 – 40 let, další dvě jsou ve věku 41 – 50 let a jedna ve věku 51 – 60 let. Kromě jedné vedoucí mají všechny vysokoškolské vzdělání. Dvě vedoucí KLIPR působí ve své funkci 1 – 3 roky, další dvě 4 – 6 let a jedna 7 – 10 let.

Otázka 6 – Před zavedením IMS fungoval na klientských pracovištích EMS. Domníváte se, že se s ním Vaši pracovníci více ztotožňovali, jelikož je nehodnotil pracovník pojišťovny, ale externalista?

Graf 1 - Ztotožňování pracovníků s EMS



Zdroj: vlastní zpracování

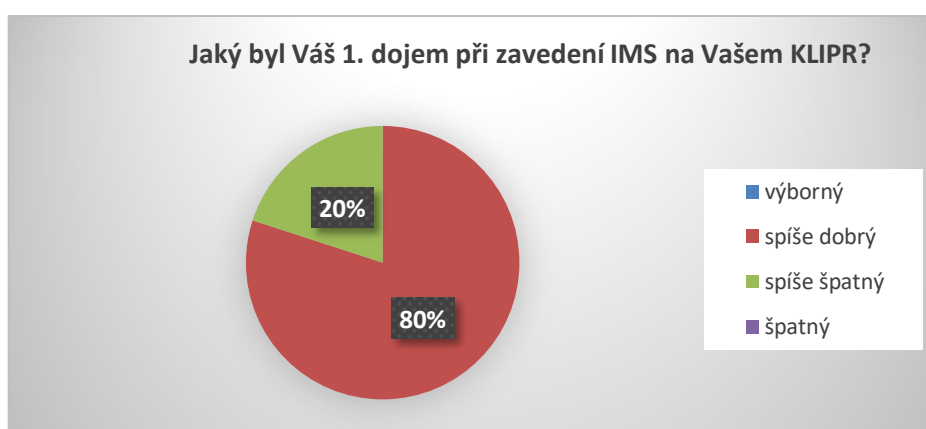
Pouze jedna vedoucí KLIPR se domnívá, že se přepážkoví pracovníci více ztotožňovali s EMS než s IMS. Dvě vedoucí KLIPR odpověděly, že si myslí, že se jeho pracovníci více neztotožňovali s EMS. Další dvě nemohly odpovědět, jelikož nezažily EMS, nastoupily do své funkce později.

Proč?

Dvě vedoucí KLIPR nemohly na tuto otázku odpovědět, jelikož se s EMS nesetkaly. Jedna vedoucí odpověděla, že byl problém v tom, že externí mystery shoppeři neznali problematiku přepážek a byli méně empatičtí. Další vedoucí vidí problém v tom, že se jednalo pouze o externí nákup bez zpětné vazby a prezentace „celku“ byla až po delší době a tudíž tento způsob hodnocení nelze použít pro konkrétní práci s pracovníky. Poslední vedoucí odpověděla kladně a vidí pozitivum v tom, že jeden člověk navštívil všechny KLIPR, tudíž zde byl stejný pohled.

Otázka 7 – Jaký byl Váš 1. dojem při zavedení IMS na Vašem KLIPR?

Graf 2 - První dojem při zavedení IMS



Zdroj: vlastní zpracování

Většina vedoucích KLIPR měla spíše dobrý pocit ze zavedení IMS na svůj KLIPR, pouze jedna vedoucí měla spíše špatný pocit.

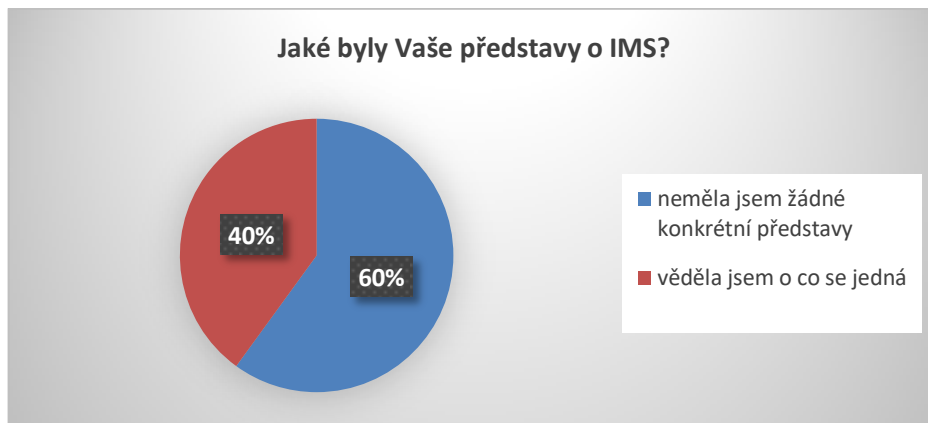
Proč?

Většina vedoucích KLIPR vnímala zavedení IMS pozitivně, jelikož čekaly, co jim přinese nového, měly pocit, že to k větším firmám patří, protože je to nástroj, který, pokud se dělá správně, je užitečný. Dále v něm viděly možnost zdokonalování se, která jim přináší okamžitou zpětnou vazbu a také dochází k sjednocení obsluh klientů. Pouze jed-

na vedoucí KLIPR vnímala zavedení IMS spíše negativně, protože s ním přicházely teprve první zkušenosti a byla zde značná neznalost programu.

Otázka 8 – Jaké byly Vaše představy o IMS?

Graf 3 - Představy o IMS



Zdroj: vlastní zpracování

Tři vedoucí KLIPR neměly žádné konkrétní představy o IMS. Dvě vedoucí věděly, co IMS znamená a co přinese na jejich pracoviště – jedna z nich měla zkušenosti z předchozího zaměstnání, druhá od svého manžela.

Otázka 9 – Očekával/a jste jako vedoucí KLIPR, že zavedením IMS dojde k Vašemu seberozvoji, ke zlepšení postavení Vašeho KLIPR jako celku, atd.?

Graf 4 - Očekávání seberozvoje a zlepšení postavení KLIPR

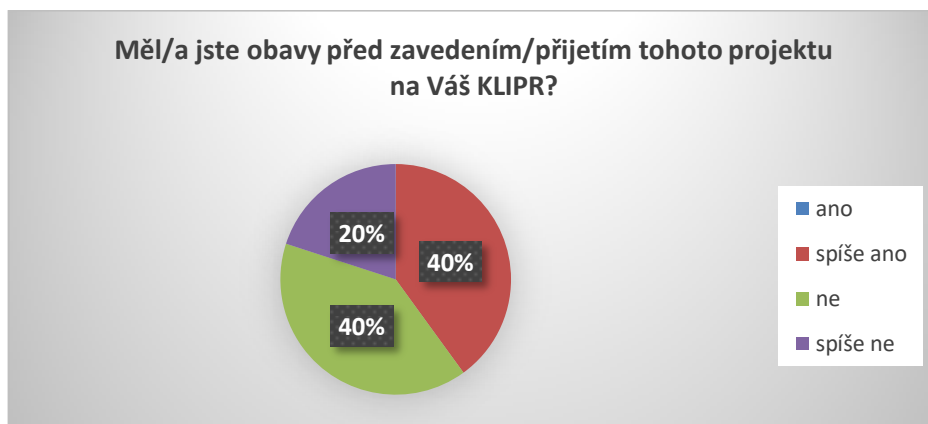


Zdroj: vlastní zpracování

Čtyři vedoucí odpověděly, že IMS jim pomohlo k jejich seberozvoji, či ke zlepšení postavení jejich KLIPR jako celku. Pouze jedna vedoucí nevidí IMS jako nástroj ke zlepšení.

Otázka 10 – Měl/a jste obavy před zavedením/přijetím tohoto projektu na Váš KLIPR?

Graf 5 - Obavy před zavedením/přijetím IMS na KLIPR

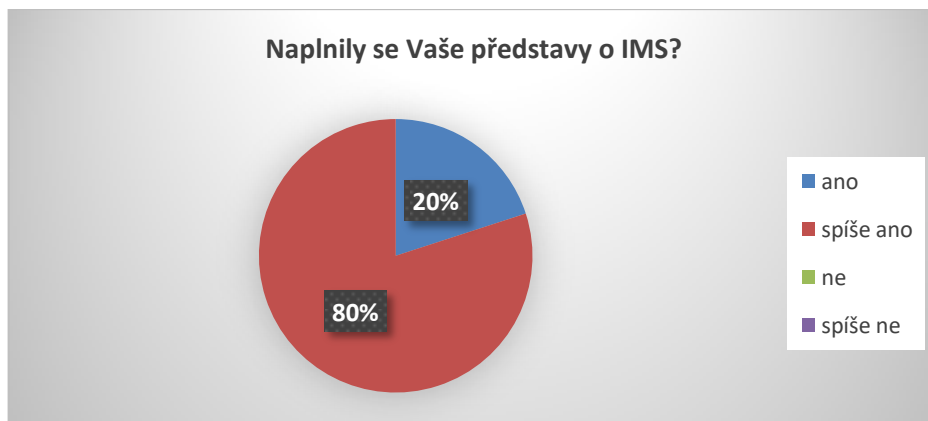


Zdroj: vlastní zpracování

Většina vedoucích KLIPR neměla obavy před zavedením/přijetím IMS na svůj KLIPR. Pouze dvě respondentky vypověděly, že měly starosti.

Otázka 11 – Naplnily se Vaše představy o IMS?

Graf 6 - Naplnění představ o IMS



Zdroj: vlastní zpracování

Všechny vedoucí odpověděly, že se jejich představy o IMS spíše nebo úplně vyplnily.

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, v čem přesně se Vaše představy o IMS naplnily:

Tři vedoucí na tuto otázku neodpověděly. Zbytku z nich se naplnily představy v pozvednutí kvality nabízeného servisu, koncepce a celkové komunikace.

Otázka 12 – Domníváte se, že zavedením IMS došlo ke zlepšení prostředí na Vašem KLIPR?

Graf 7 - Zlepšení prostředí na KLIPR



Zdroj: vlastní zpracování

Většina vedoucích KLIPR se domnívá, že zavedením IMS došlo ke zlepšení prostředí na jejich pracovišti, pouze jedna vedoucí odpověděla, že se tak nestalo.

Otázka 13 – Myslíte si, že došlo ke zlepšení vztahů mezi Vámi a Vašimi podřízenými?

Graf 8 - Zlepšení vztahů mezi vedoucím a podřízenými na KLIPR



Zdroj: vlastní zpracování

Většina vedoucích KLIPR, konkrétně tři z nich, se domnívá, že došlo ke zlepšení vztahů mezi nimi a jejich podřízenými, zbytek vedoucích není stejného názoru.

Otázka 14 – Shledáváte, že zavedením tohoto projektu došlo ke zlepšení vztahů mezi podřízenými na Vašem KLIPR?

Graf 9 - Zlepšení vztahů mezi klientskými pracovníky

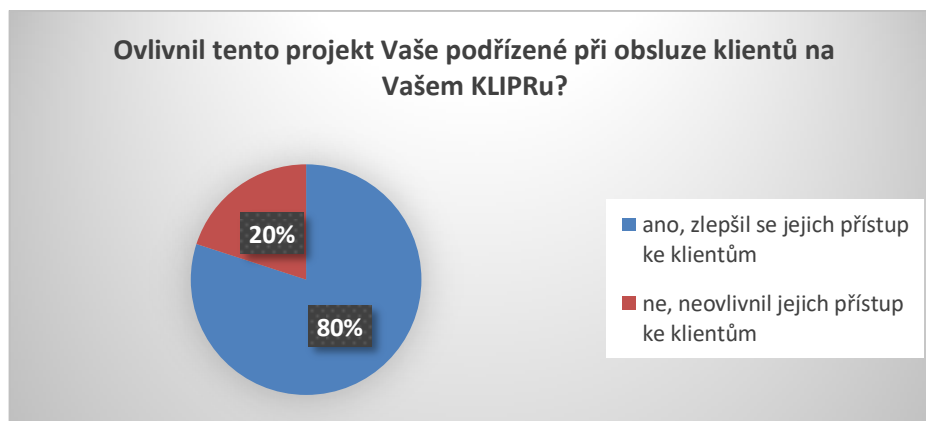


Zdroj: vlastní zpracování

Všechny vedoucí se shodly na tom, že vztahy mezi jejich podřízenými se nezměnily.

Otázka 15 – Ovlivnil tento projekt Vaše podřízené při obsluze klientů na Vašem KLIPR?

Graf 10 - Ovlivnění přepážkových zaměstnanců IMS při obsluze klientů



Zdroj: vlastní zpracování

Většina vedoucích KLIPR odpověděla, že IMS ovlivnilo jejich podřízené při obsluze klientů, pouze jedna vedoucí byla opačného názoru.

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, v čem přesně ovlivnil tento projekt jejich přístup při obsluhování klienta:

Všechny vedoucí se shodly na tom, že projekt IMS ovlivnil podřízené především v těchto oblastech:

- klientům je poskytován maximální servis;
- tvoří maximální nabídku;
- dodržují standardy při rozhovoru;
- uklízí přepážku;
- ví, co je důležité a čeho se mají vyvarovat.

Otázka 16 – Spatřujete v tomto projektu nějaké riziko, které by mohlo narušit jeho fungování?

Graf 11 - Riziko projektu IMS



Zdroj: vlastní zpracování

Většina vedoucích KLIPR, konkrétně tři, spatřují v projektu IMS riziko, zbytek nikoliv.

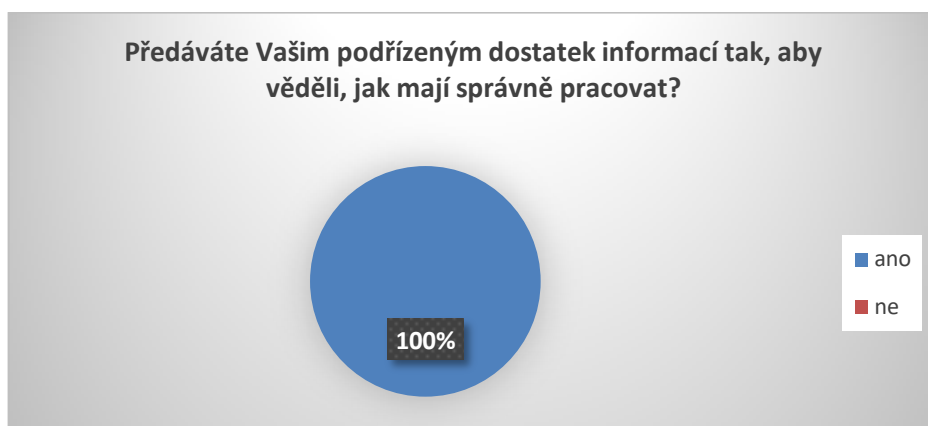
Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, jaké riziko v tomto projektu spatřujete, které by mohlo narušit jeho fungování:

Tři vedoucí KLIPR vidí riziko projektu v následujících oblastech:

- zrušení zpětné vazby pro rok 2018;
- stereotyp, výběr shopperek – jejich etika a způsobilost nezáujatě hodnotit;
- starší pracovníce nebudou brát IMS dost vážně, pokud nedojde k inovacím.

Otázka 17 – Předáváte Vaším podřízeným dostatek informací tak, aby věděli, jak mají správně pracovat?

Graf 12 - Předávání informací od vedoucího směrem k pracovníkům



Zdroj: vlastní zpracování

Všechny vedoucí KLIPR odpověděly, že předávají svým podřízeným dostatek informací tak, aby věděli, jak mají správně pracovat.

Otázka 18 – V čem byl největší přínos 1. ročníku IMS?

Dvě vedoucí pracovnice nemohly na tuto otázku odpovědět, jelikož nebyly v této době ve funkci. Ostatní odpověděly, že největším přínosem 1. ročníku IMS bylo zlepšení servisu a sjednocení práce přepážkových pracovníků.

Otázka 19 – Důrazem na nabídku komerčních produktů byl sledován cíl splnění plánu na KLIPR. Pomohlo tomuto cíli IMS?

Graf 13- IMS a komerční produkty



Zdroj: vlastní zpracování

Žádné vedoucí se nedomnívají, že by IMS pomohlo ke splnění cíle plánu komerčních produktů na KLIPR.

Otázka 20 – Ve 2. roce projektu byl zaveden dress code na KLIPR. Jste s tím spokojen/a?

Graf 14 - Zavedení dress code na KLIPR



Zdroj: vlastní zpracování

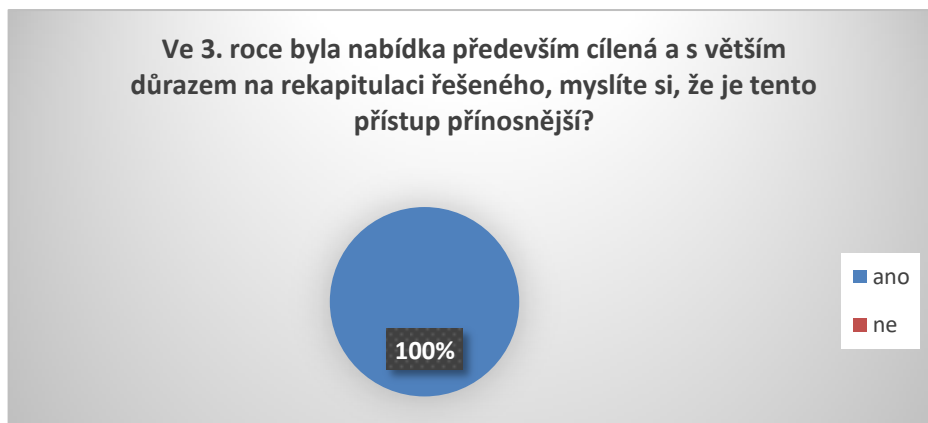
Většina vedoucích KLIPR je spokojena se zavedením dress codu, pouze jedna vedoucí odpověděla negativně.

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, uveďte, prosím, proč nejste spokojen/a se zavedením dress codu:

Jak již bylo řečeno, pouze jedna vedoucí KLIPR není spokojena se zavedením dress codu, protože pokud by se striktně dodržoval, bere podle jejího názoru pracovnícím určitou míru individuality.

Otázka 21 – Také ve 2. roce bylo požadováno po klientském pracovníkovi, aby při jednání s klientem učinil/a maximální nabídku produktů a služeb XY. Ve 3. roce se toto změnilo, nabídka měla být především cílená a s větším důrazem na rekapitulaci řešeného. Myslíte si, že je tento přístup přínosnější?

Graf 15 - Cílená nabídka a rekapitulace řešeného

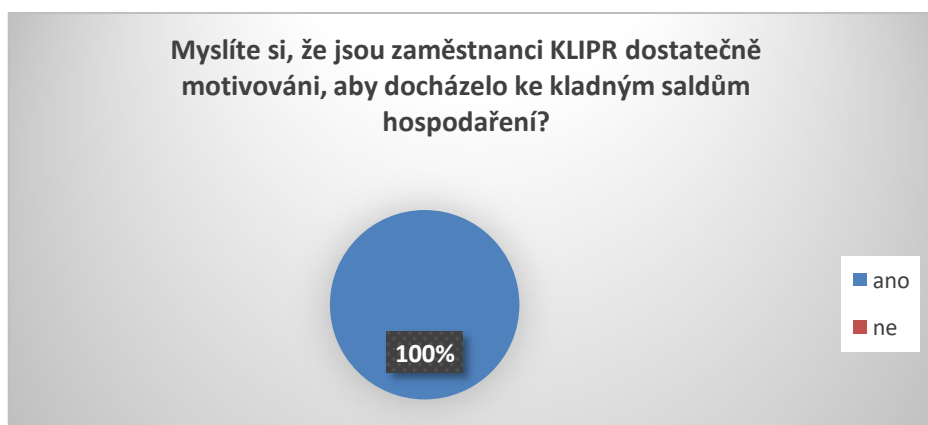


Zdroj: vlastní zpracování

Všechny vedoucí KLIPR se domnívají, že přístup, kdy je nabídka především cílená s větším důrazem na rekapitulaci řešeného, je přínosnější pro KLIPR.

Otázka 22 – Ve 3. roce tohoto projektu se také kladl důraz na akvizici nových pojištěnců. Myslíte si, že jsou zaměstnanci KLIPR dostatečně motivováni, aby docházelo ke kladným saldům hospodaření?

Graf 16 - Motivace zaměstnanců KLIPR

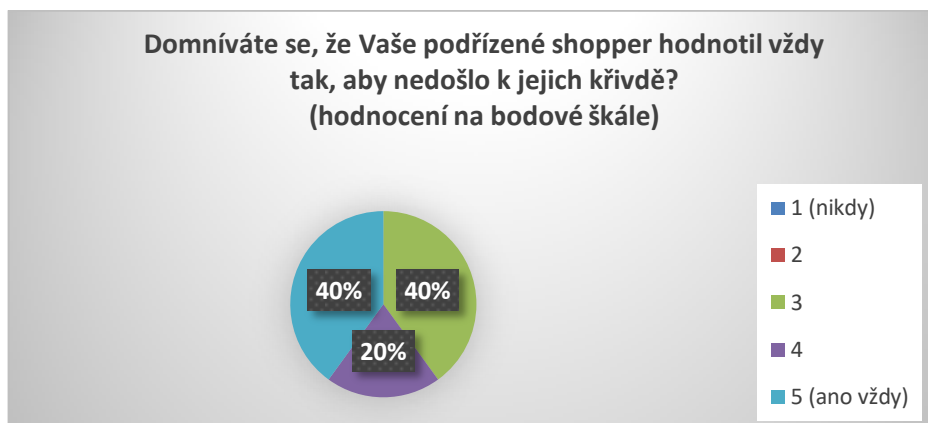


Zdroj: vlastní zpracování

Všechny vedoucí KLIPR odpověděly, že jejich podřízení jsou dostatečně motivováni, aby docházelo ke kladným saldům hospodaření.

Otázka 23 – Na finančním ohodnocení Vašich zaměstnanců se odráží hodnocení shoppera, které zaznamenává do tzv. checklistu. Domníváte se, že Vaše podřízené shopper hodnotil vždy tak, aby nedošlo k jejich křivdě?

Graf 17 - Hodnocení shoppera

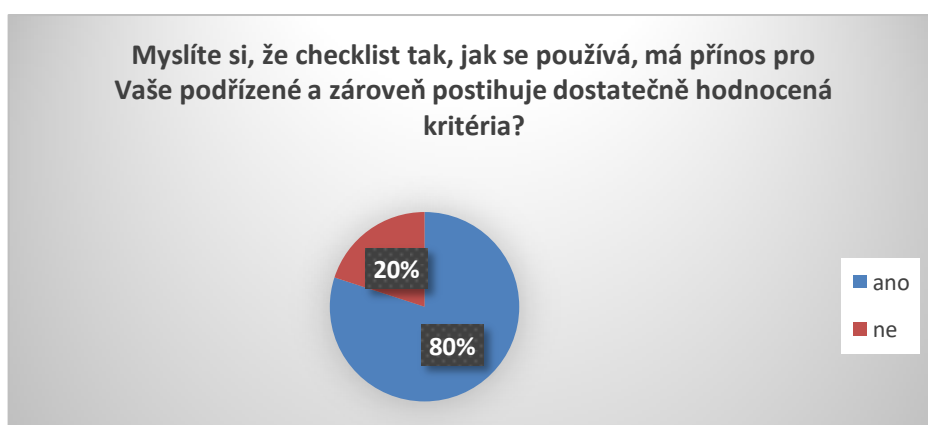


Zdroj: vlastní zpracování

Tři vedoucí KLIPR se domnívají, že shopper hodnotil jejich podřízené spíše/vždy tak, aby nedošlo k jejich křivdě. Pouze dvě vedoucí jsou nerozhodné, jelikož vybraly na bodové škále číslo 3.

Otázka 24 – Měl/a jste již mnohokrát možnost shlédnout checklist. Myslíte si, že tak, jak se používá, má přínos pro Vaše podřízené a zároveň postihuje dostatečně hodnocená kritéria?

Graf 18 - Přínos checklistu



Zdroj: vlastní zpracování

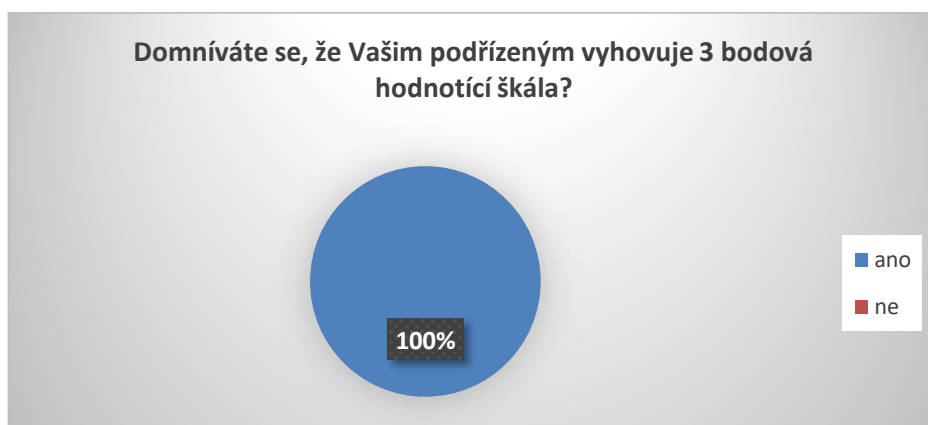
Většina vedoucích KLIPR zodpověděla, že checklist tak, jak se používá, má přínos pro jejich podřízené. Pouze jedna vedoucí nevidí v checklistu přínos pro své zaměstnance.

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, prosím, uveďte, proč si myslíte, že není checklist správně nastaven:

Jak již bylo řečeno, pouze jedna vedoucí nevidí v checklistu přínos pro své zaměstnance, protože názor je vždy subjektivní bez přihlédnutí k okolnostem daného stavu – to by se hodnotit nemělo.

Otázka 25 – Domníváte se, že Vaším podřízeným vyhovuje 3 bodová hodnotící škála?

Graf 19 - Tříbodová hodnotící škála



Zdroj: vlastní zpracování

Všechny vedoucí KLIPR odpověděly, že se domnívají, že jejich podřízeným vyhovuje 3 bodová hodnotící škála.

Otázka 26 – Projekt IMS funguje již 3 roky. V jaké oblasti spatřujete největší zlepšení?

Vedoucí KLIPR spatřují největší zlepšení v těchto oblastech:

- klade se důraz na odbornost;
- celková práce přepážkových pracovníků v nabídce a servisu;
- přepážkoví pracovníci se blíží k jednotvárnosti v komunikaci;
- úprava a čistota pracoviště;
- dress code;
- sjednocení tváře firmy.

Otázka 27 – Co očekáváte do budoucna od IMS?

Vedoucí KLIPR očekávají do budoucna od IMS:

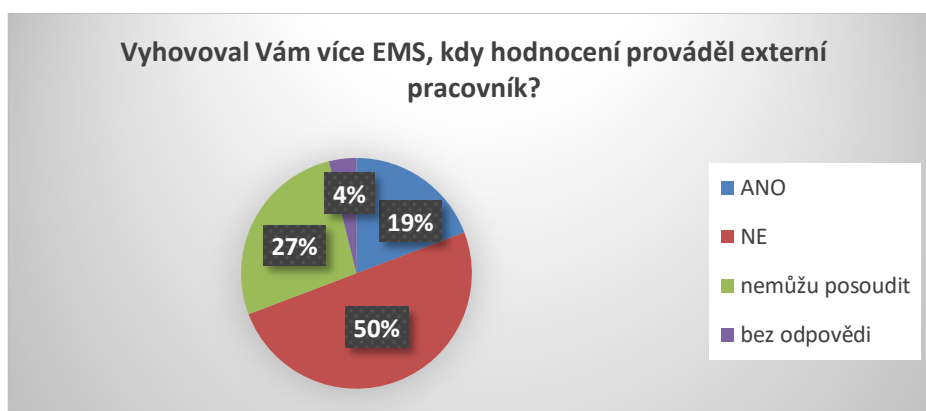
- více uvědomělých a shovívavých shopperů, kteří budou dělat svou práci odpovědně se snahou pomáhat klientským pracovníkům;
- tréninkové programy pro přepážkové pracovníky, které jim budou pomáhat se zlepšit;
- udržení vysoké úrovně referentek – motivace od IMS, které by mělo být spravedlivé;
- větší četnost fiktivních nákupů na KLIPR a jejich rozšíření i na ostatní odbory.

4.2.2 Dotazníkové šetření s přepážkovými zaměstnanci

Z prvních pěti identifikačních otázek vyplynulo, že všechny respondentky byly ženy, a to v celkovém počtu 26. Nejvíce jich je ve věku 41 – 50 let a také převážná většina z nich pracuje u XY déle než 10 let.

Otázka 6 – Před zavedením IMS fungoval na klientských pracovištích EMS, kdy hodnocení prováděl externí pracovník, nyní je prováděn pracovníkem pojišťovny, vyhovovala Vám více tato forma?

Graf 20 - EMS



Zdroj: vlastní zpracování

Polovina respondentek odpověděla, že jim dříve EMS nevyhovoval.

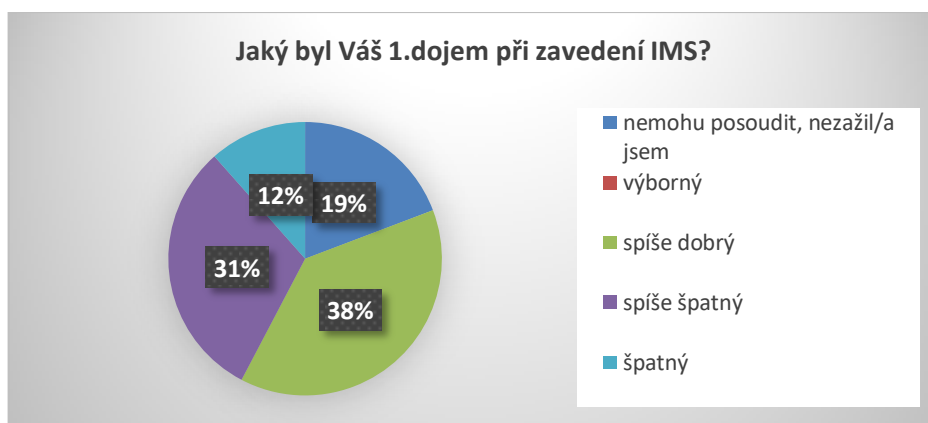
Proč?

Respondentky uvedly, že jim EMS nevyhovoval z těchto důvodů:

- nevěděla jsem, jak v konkrétních situacích postupovat – chyběla zpětná vazba;
- nebyl objektivní, protože interní pracovníci jsou lidé z přepážek, znají danou problematiku a jsou schopni objektivněji hodnotit.

Otázka 7 – Jaký byl Váš 1. dojem při zavedení IMS?

Graf 21 - První dojem při zavedení IMS



Zdroj: vlastní zpracování

Většina přepážkových pracovníc, konkrétně 38 %, vypověděla, že měla spíš dobrý pocit při zavedení IMS, na druhou stranu 31 % respondentek byla opačného názoru.

Proč?

- nevěděl/a jsem, co očekávat, bylo to stresující a nepříjemné;
- očekával/a jsem přísnější hodnocení;
- kontrola kvality služeb;
- nevadilo mi to, nepoznal/a jsem, že se jedná o IMS, byl/a jsem přirozený/á.

Otázka 8 – Jaké byly Vaše představy o IMS?

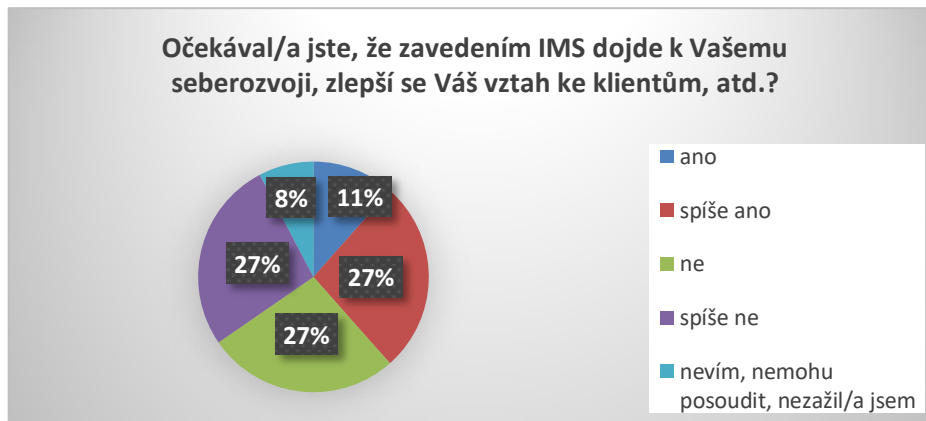
Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

- nevím, nevzpomínám si, spíše žádné;
- bude se jednat o rady, jak dělat práci lépe;
- nebudou se hledat zbytečné chyby;

- objektivní hodnocení;
- smíšené pocity;
- obavy z hodnocení.

Otázka 9 – Očekával/a jste, že zavedením IMS dojde k Vašemu seberozvoji, zlepší se Váš vztah ke klientům, atd.?

Graf 22 - Očekávání seberozvoje, zlepšení vztahu ke klientům

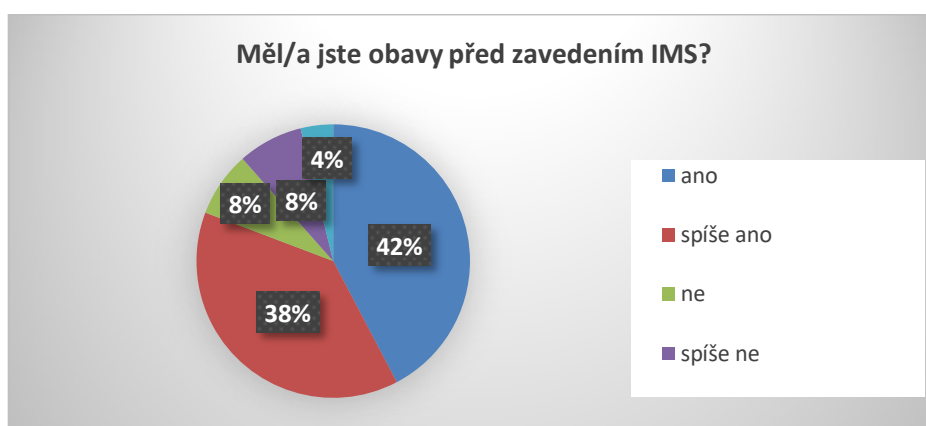


Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentek spíše nebo vůbec neočekávala, že zavedením IMS dojde k jejich seberozvoji nebo zlepšení vztahů ke klientům.

Otázka 10 – Měl/a jste obavy před zavedením/přijetím tohoto projektu?

Graf 23 - Obavy před zavedením IMS

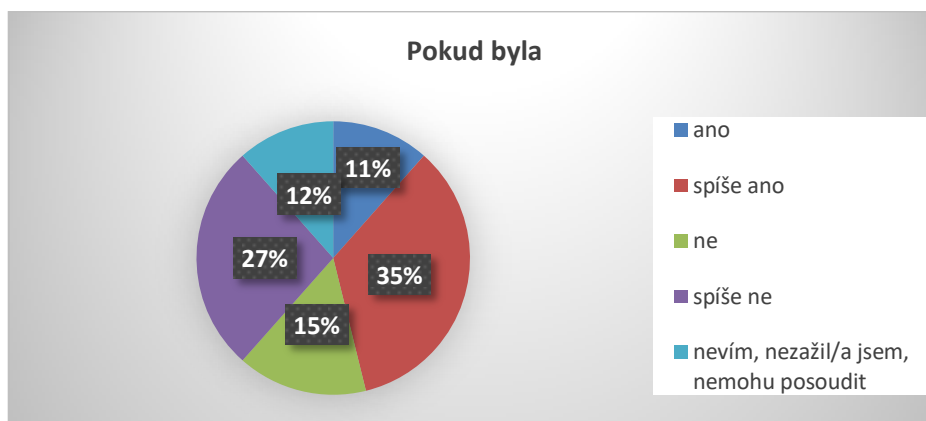


Zdroj: vlastní zpracování

Většina přepážkových pracovníků odpověděla, že měla obavy před zavedením IMS.

Otázka 11 – Naplnily se Vaše představy o IMS?

Graf 24 - Naplnění představ o IMS



Zdroj: vlastní zpracování

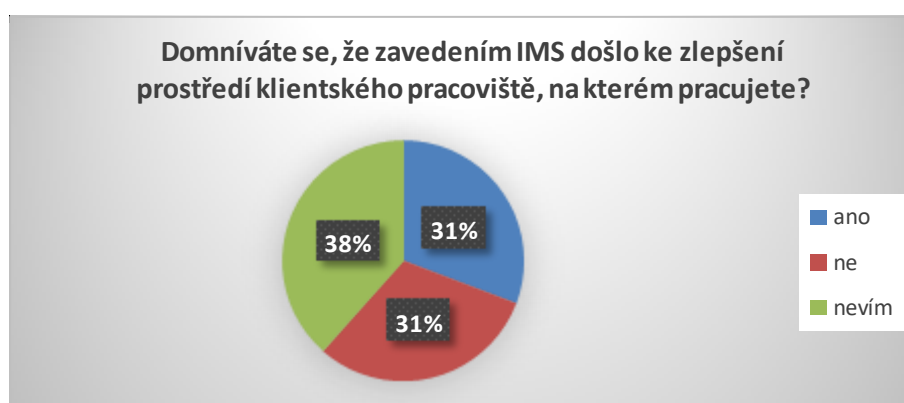
Většina přepážkových pracovníků zodpověděla, že se jejich představy o IMS spíše nebo úplně naplnily.

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, v čem přesně se Vaše představy o IMS naplnily:

Všechny pracovníce vypověděly, že se jejich představy o IMS naplnily v kontrole kvality práce.

Otázka 12 - Domníváte se, že zavedením IMS došlo ke zlepšení prostředí clientského pracoviště, na kterém pracujete?

Graf 25 - Zlepšení prostředí díky IMS

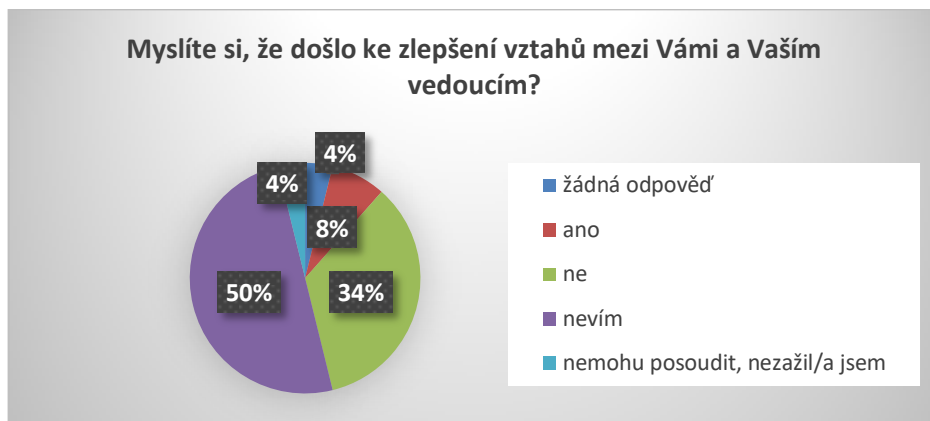


Zdroj: vlastní zpracování

Zde většina pracovníků odpověděla, že neví, zda došlo ke zlepšení prostředí clientského pracoviště, na kterém pracují.

Otázka 13 - Myslíte si, že došlo ke zlepšení vztahů mezi Vámi a Vaším vedoucím?

Graf 26 - Zlepšení vztahů mezi pracovníky a vedoucím

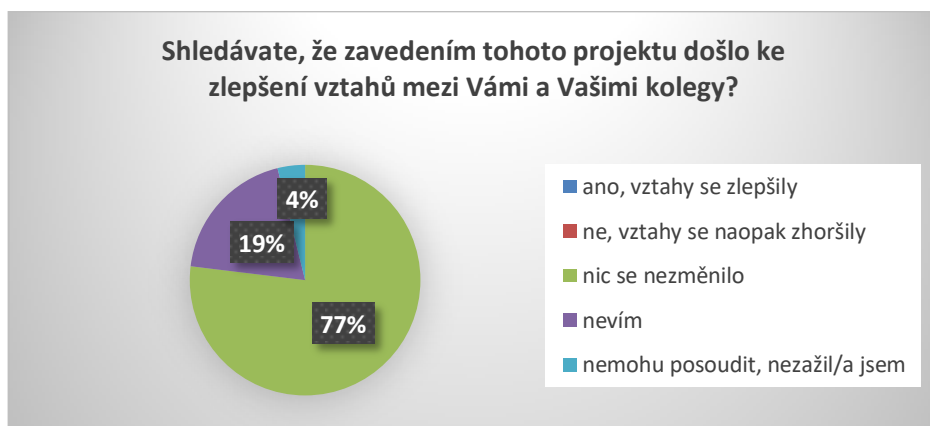


Zdroj: vlastní zpracování

Padesát procent respondentek odpovědělo, že neví, zda došlo ke zlepšení vztahů mezi nimi a vedoucím. Další třetina si nemyslí, že by se dosáhlo lepších vztahů mezi nimi a vedoucím pracovníkem.

Otázka 14 - Shledáváte, že zavedením tohoto projektu došlo ke zlepšení vztahů mezi Vámi a Vašimi kolegy?

Graf 27 - Zlepšení vztahů mezi pracovníky

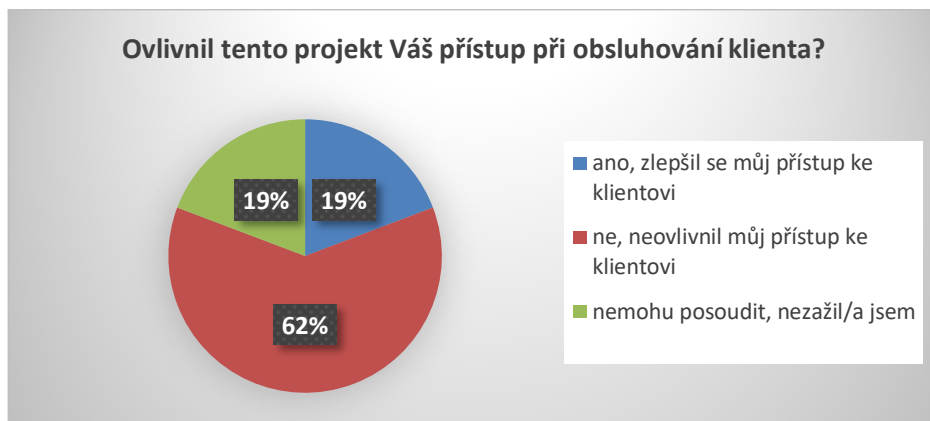


Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina přepážkových pracovníků sdělila, že zavedením IMS nedošlo ke změně vztahů mezi nimi.

Otázka 15 - Ovlivnil tento projekt Váš přístup při obsluhování klienta?

Graf 28 - Ovlivnění přístupu při obsluhování klienta



Zdroj: vlastní zpracování

Většinu respondentek projekt IMS neovlivnil v jejich přístupu při obsluhování klienta.

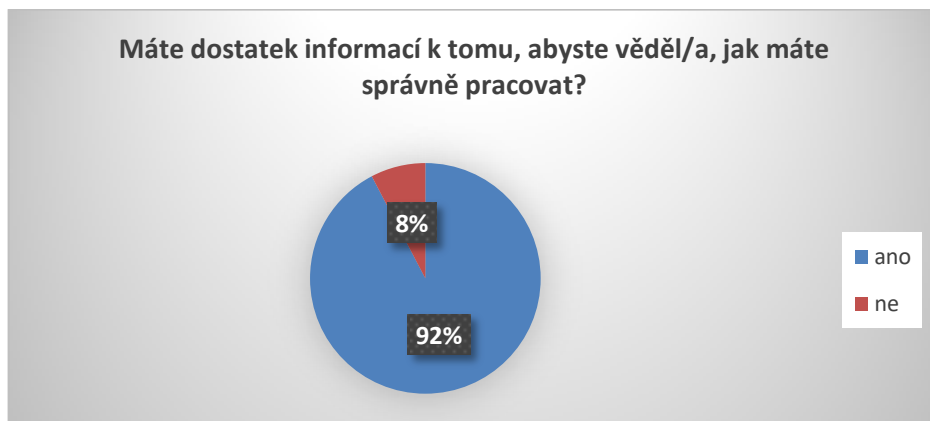
Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, v čem přesně ovlivnil tento projekt Váš přístup při obsluhování klienta:

Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

- při obsluhování klienta používám danou strukturu rozhovoru;
- poskytování kvalitnějších služeb.

Otázka 16 - Máte dostatek informací k tomu, abyste věděl/a, jak máte správně pracovat?

Graf 29 - Dostatek informací



Zdroj: vlastní zpracování

Přes 90 % respondentek uvedlo, že má dostatek informací k tomu, aby věděla, jak má správně pracovat.

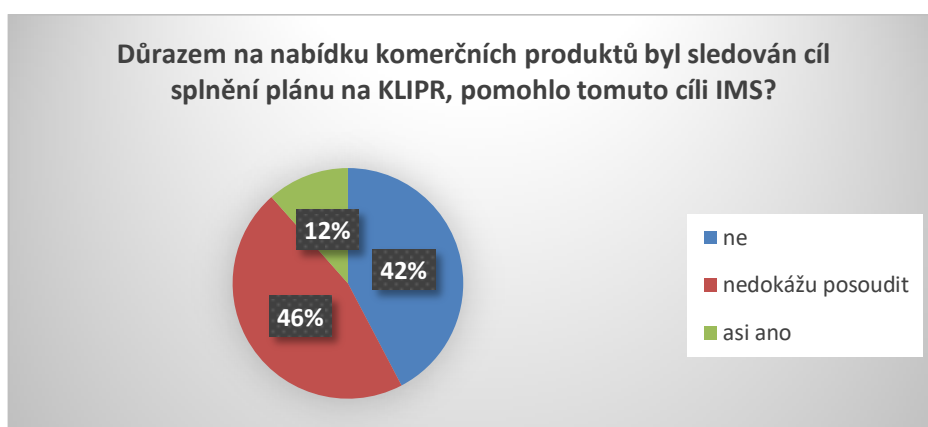
Otázka 17 - Dovedete posoudit přínos 1. ročníku IMS?

Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

- zlepšení prostředí klientského pracoviště;
- ne – bylo to více stresující, než aby bylo přínosem;
- uvědomění si svých chyb.

Otázka 18 - Důrazem na nabídku komerčních produktů byl sledován cíl splnění plánu na KLIPR, pomohlo tomuto cíli IMS?

Graf 30 - IMS a cíl splnění plánu

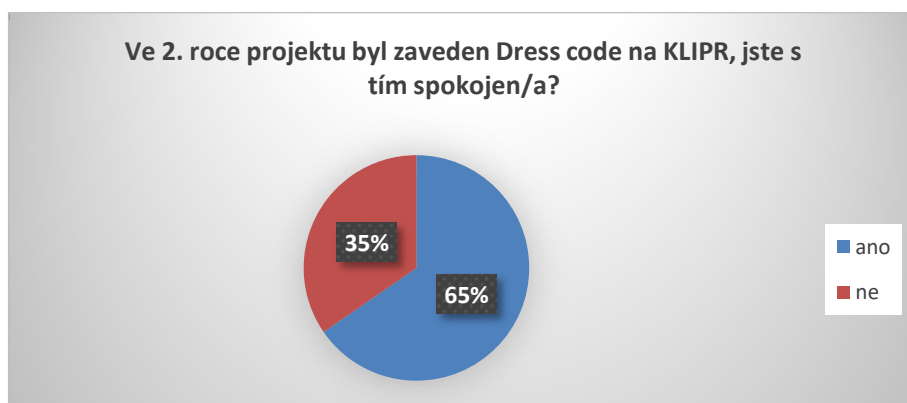


Zdroj: vlastní zpracování

Skoro polovina přepážkových pracovníků odpověděla, že nedokáže posoudit, zda cíl splnění plánu pomohlo IMS, dalších 42 % respondentek se domnívá, že nepomohlo.

Otázka 19 – Ve 2. roce projektu byl zaveden dress code na KLIPR, jste s tím spokojen/a?

Graf 31 - Dress code



Zdroj: vlastní zpracování

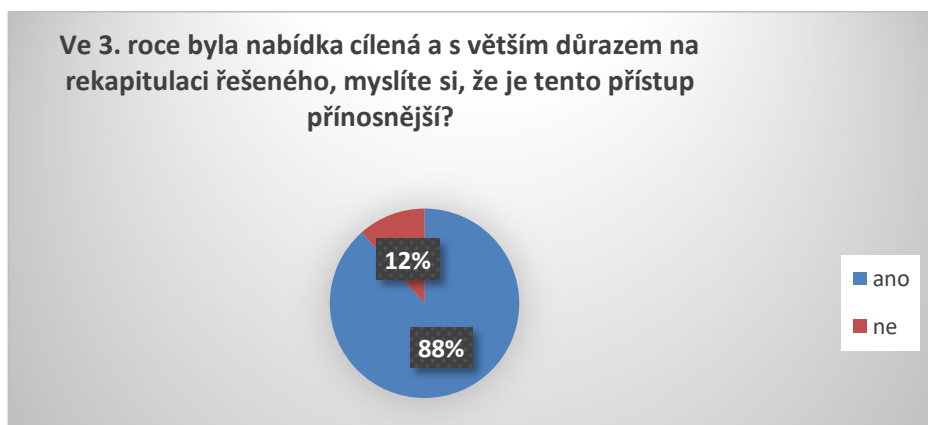
Více než polovina respondentek je spokojena se zavedením dress codu na KLIPR.

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, uveďte, prosím, proč nejste spokojen/a se zavedením dress codu:

Všechny přepážkové pracovnice se shodly na tom, že některé barvy nenosí rády. S dress codem souhlasí, ale domnívají se, že je mnohem důležitější, když je pracovník vhodně oblečen, než jakou má na sobě barvu. Také si myslí, že by bylo vhodné, aby zaměstnavatel přispíval na ošatné.

Otázka 20 – Také ve 2. roce bylo po Vás požadováno, abyste při jednání s klientem učinil/a maximální nabídku produktů a služeb XY. Ve 3. roce se toto změnilo, nabídka měla být především cílená a s větším důrazem na rekapitulaci řešeného, myslíte si, že je tento přístup přínosnější?

Graf 32 - Cílenější nabídka a důraz na rekapitulaci

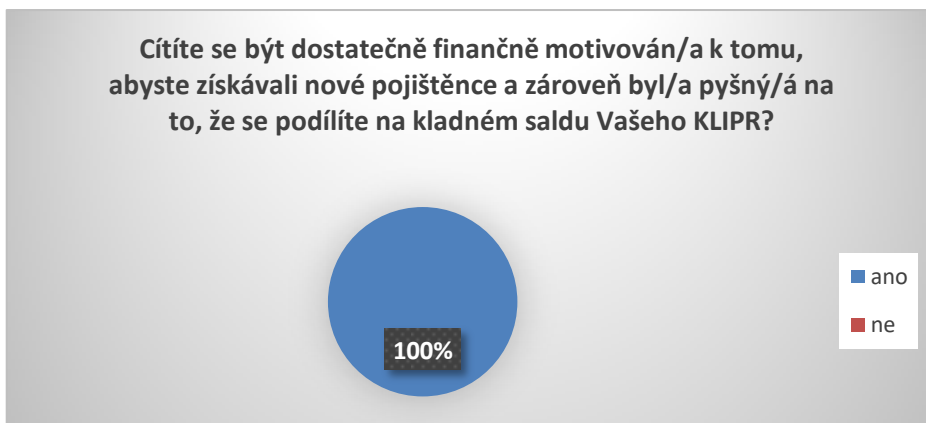


Zdroj: vlastní zpracování

Téměř všechny respondentky se domnívají, že přístup, kdy je nabídka cílená a s větším důrazem na rekapitulaci řešeného, je přínosnější.

Otázka 21 – ve 3. roce tohoto projektu se také kladl důraz na akvizici nových pojištěnců, cítíte se být dostatečně finančně motivován/a k tomu, abyste získávali nové pojištěnce a zároveň byl/a pyšný/á na to, že se podílíte na kladném saldu Vašeho KLIPR?

Graf 33 - Finanční motivace k získání nových pojištěnců

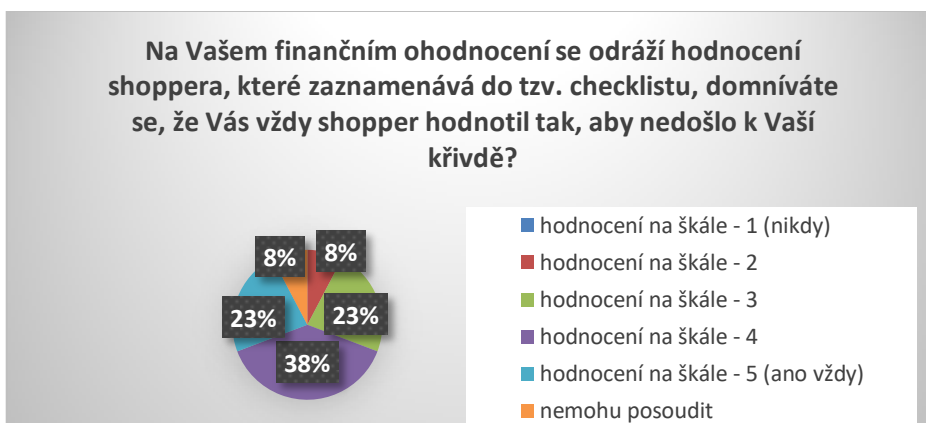


Zdroj: vlastní zpracování

Všechny přepážkové pracovnice se cítí být dostatečně finančně motivovány k tomu, aby získávaly nové pojištěnce a zároveň pyšné na to, že se podílí na kladném saldu jejich KLIPR.

Otázka 22 – Na Vašem finančním ohodnocení se odráží hodnocení shoppera, které zaznamenává do tzv. checklistu, domníváte se, že Vás vždy shopper hodnotil tak, aby nedošlo k Vaší křivdě?

Graf 34 - Hodnocení shoppera

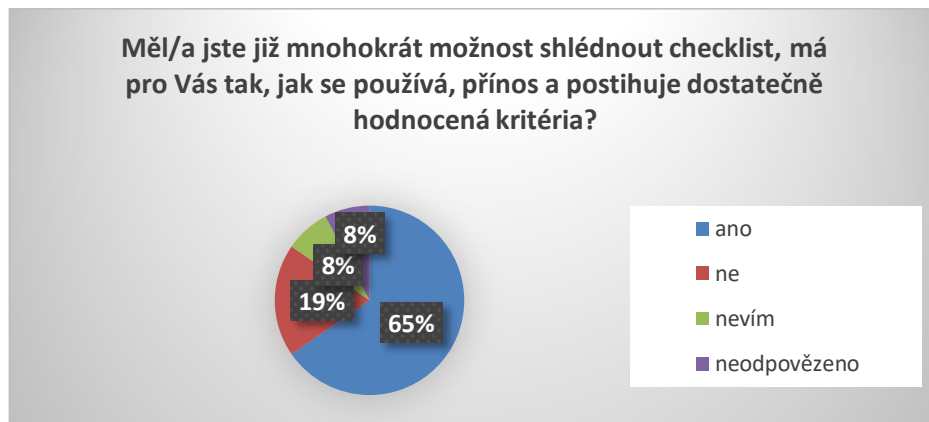


Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina respondentek označila na bodové škále, že je shopper většinou nebo vždy hodnotil tak, aby nedošlo k jejich křivdě.

Otázka 23 – Měl/a jste již mnohokrát možnost shlédnout checklist, má pro Vás tak, jak se používá, přínos a postihuje dostatečně hodnocená kritéria?

Graf 35 - Checklist



Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina respondentek se domnívá, že checklist tak, jak se používá, má pro ně přínos a postihuje dostatečně hodnocená kritéria.

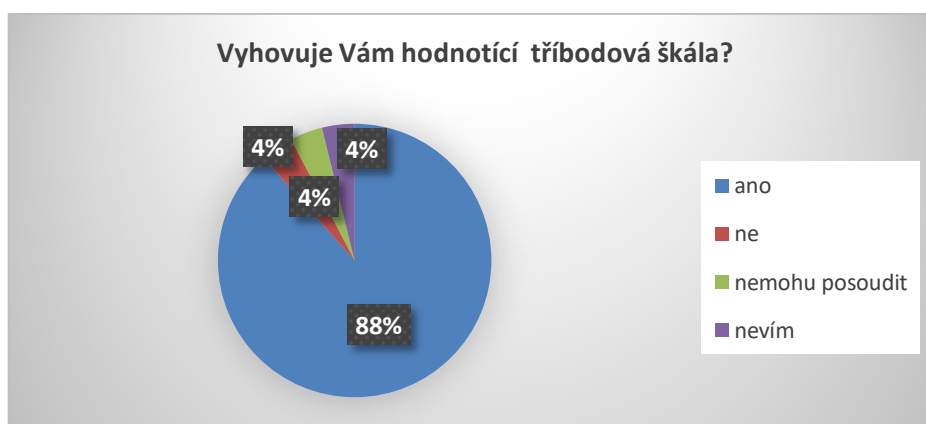
Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, prosím, uveďte, proč si myslíte, že není checklist správně nastaven:

Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

- mnoho kritérií k hodnocení;
- odpověď dle individuálního posouzení shoppera.

Otázka 24 – Vyhovuje Vám hodnotící tříbodová škála?

Graf 36 - Tříbodová hodnotící škála



Zdroj: vlastní zpracování

Skoro všem respondentkám vyhovuje 3 bodová hodnotící škála.

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, prosím, uveďte, proč Vám 3 bodová hodnotící škála nevyhovuje:

4 % respondentek uvedla, že jim 3 bodová škála nevyhovuje, ale neudala z jakého důvodu.

Otázka 25 – V jaké oblasti Vám IMS nejvíce pomohl se zlepšit?

Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

- nabídka komerčních produktů;
- spíše v něm vidím hrozbu kontroly, než aby byl přínosem;
- lepší orientace na potřeby klienta;
- zlepšení komunikace s klientem;
- zlepšení odborných znalostí;
- akvizice.

Otázka 26 – Co očekáváte do budoucna od IMS?

Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

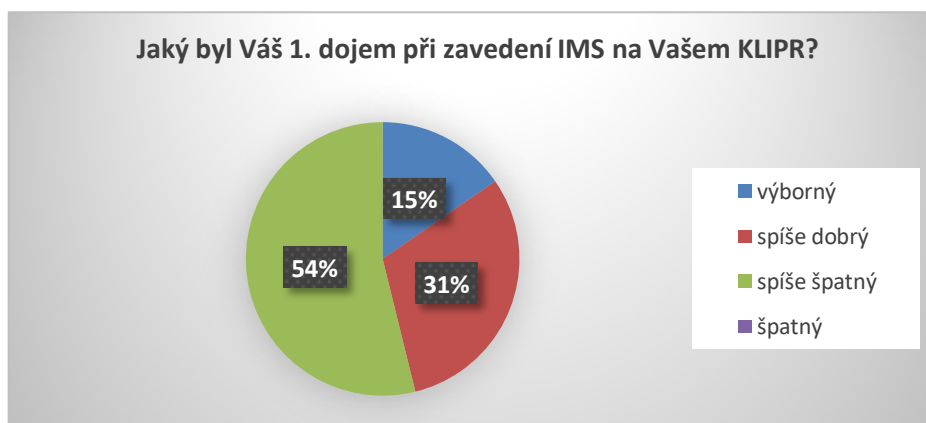
- zbavení se trémy a stresu ze shoppera;
- zpětnou vazbu, aby mohlo následovat případné zlepšení v komunikaci s klientem;
- bude pouze pro nové zaměstnance a pro stávající jen jako poradní;
- zrušení – hodnocení by mělo být přímo od klientů, mohl by vzniknout box, kam klient hodí lístek se svým názorem na zaměstnance, který ho obsluhoval;
- menší četnost návštěv shoppera;
- při kladném hodnocení shopperem by měla být finanční odměna – je to dobrá motivace;
- rozšíření i na ostatní odbory, které komunikují s klientem.

4.2.3 Dotazníkové šetření vedoucích projektu/shopperů

Z prvních pěti identifikačních otázek vyplynulo, že nejvíce shopperek je ve věku 41 – 50 let. Více jak polovina z nich má středoškolské vzdělání s maturitou a působí v týmu projektu IMS již 3 roky.

Otázka 5 – Jaký byl Váš 1. dojem při zavedení IMS na Vašem KLIPR?

Graf 37 - První dojem při zavedení IMS



Zdroj: vlastní zpracování

První dojem při zavedení IMS byl u více jak poloviny shopperek spíše špatný.

Proč?

Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

- měla jsem zkušenosti z předchozího zaměstnání, chápala jsem jeho význam;
- výborný projekt zaměřený na zlepšení klientského servisu a zároveň na profesní a osobní růst přepážkových pracovníků;
- zavedení něčeho nového – nedůvěra a obavy přepážkových zaměstnanců;
- nedostatek informací ze strany vedoucího, IMS bylo podáno negativně, vnímáno pracovníky pouze jako kontrola.

Otázka 6 – Jaké byly Vaše představy o IMS?

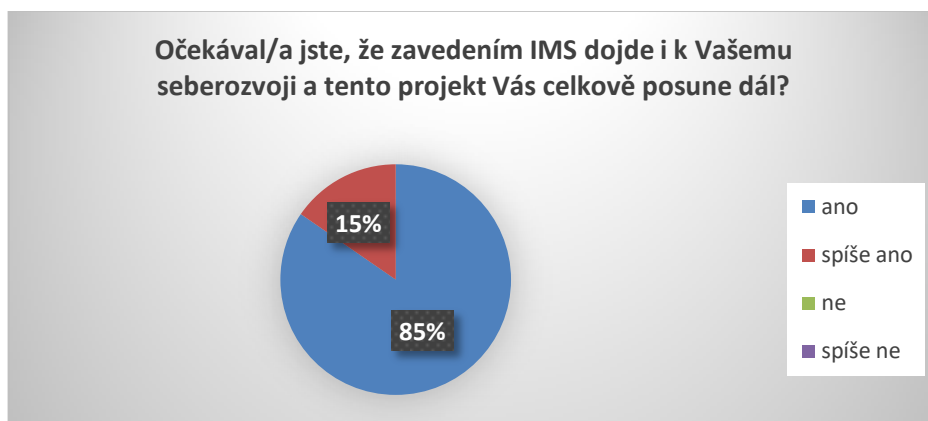
Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

- zájem zjistit a vnímat, jak fungují na jiných KLIPR, zároveň ale obavy, zda dokážu vše důležité zachytit a předat, také snaha prospět – nastavit zrcadlo, motivovat, dát energii, cíl pomoci v procesu sjednocení sítě napříč ČR;

- reálné – měla jsem zkušenosti z předchozího zaměstnání;
- výborný projekt, zaměřený na zlepšení klientského servisu a zároveň na procesní a osobní růst přepážkových pracovníků.

Otázka 7 – Očekával/a jste, že zavedením IMS dojde i k Vašemu seberozvoji a tento projekt Vás celkově posune dál?

Graf 38 - Seberozvoj a posunutí dál díky IMS



Zdroj: vlastní zpracování

Všechny shopperky očekávaly, že zavedením IMS dojde i k jejich seberozvoji a celkovému posunutí dál.

Otázka 8 – Měl/a jste obavy se zavedením/přijetím projektu na klientských pracovištích?

Graf 39 - Obavy se zavedením/přijetím IMS na KLIPR

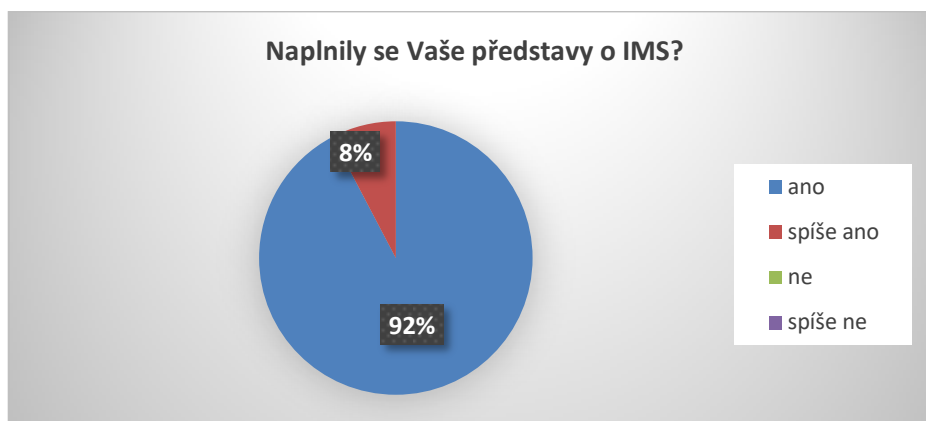


Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina vedoucích projektu IMS měla obavy se zavedením/přijetím projektu na klientských pracovištích.

Otázka 9 – Naplnily se Vaše představy o IMS?

Graf 40 - Naplnění představ o IMS



Zdroj: vlastní zpracování

Všechny shopperky se shodly ve svých odpovědích na tom, že došlo k naplnění jejich představ o IMS.

Dále uveďte, prosím, v čem přesně se Vaše představy o IMS naplnily:

Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

- došlo ke zlepšení v jednání s klientem, jeho odbavení a umění mu naslouchat;
- podání kompletní a ucelené nabídky služeb;
- zlepšení distribuce propagačních materiálů – podpora marketingu;
- došlo ke sjednocení postupů napříč ČR;
- větší motivace pracovníků.

Otázka 10 – Domníváte se, že zavedením IMS došlo ke zlepšení prostředí na Vašem KLIPR?

Graf 41 - Zlepšení prostředí díky IMS



Zdroj: vlastní zpracování

Všechny vedoucí projektu IMS se domnívají, že zavedením IMS došlo ke zlepšení prostředí na jejich KLIPR.

Otázka 11 – Myslíte si, že došlo ke zlepšení vztahů mezi vedoucími KLIPR a jejich podřízenými?

Graf 42 - Zlepšení vztahů mezi vedoucími KLIPR a jejich podřízenými

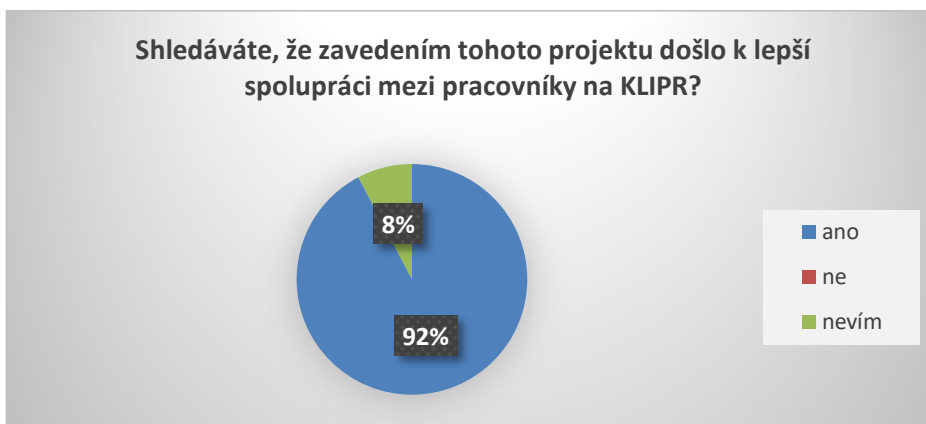


Zdroj: vlastní zpracování

V tomto případě jsou výsledky nejednoznačné, jelikož 46 % shopperek se domnívá, že došlo ke zlepšení vztahů mezi vedoucími KLIPR a jejich podřízenými a stejné procento shopperek neví, zda došlo ke zlepšení, zbytek shopperek se nedomnívá, že by došlo v této oblasti ke zlepšení.

Otázka 12 – Shledáváte, že zavedením tohoto projektu došlo k lepší spolupráci mezi pracovníky na KLIPR?

Graf 43 - Lepší spolupráce mezi pracovníky na KLIPR



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř všechny vedoucí projektu shledávají, že zavedením projektu IMS došlo k lepší spolupráci mezi pracovníky na KLIPR, pouze jedna shopperka neměla na tuto otázku odpověď.

Otázka 13 – Spatřujete zlepšení u pracovníků KLIPR při obsluze klientů?

Graf 44 - Zlepšení u pracovníků KLIPR při obsluze klientů



Zdroj: vlastní zpracování

Všechny vedoucí projekty spatřují zlepšení u pracovníků KLIPR při obsluze klientů.

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, v čem přesně ovlivnil tento projekt jejich přístup při obsluhování klienta:

Všechny shopperky uvedly, že projekt IMS ovlivnil pracovníky při jejich přístupu při obsluhování klienta v těchto oblastech:

- jsou mnohem vstřícnější ke klientům;
- snaží se, aby se kromě poskytovaného odborného servisu klient cítil dobře a byl vítán;
- umějí lépe prodat nabídku firmy – výhody, proč být právě pojištěn u XY;
- rekapitulace řešeného;
- úsměv;
- možnost seberealizace a zvýšení sebevědomí;
- naslouchání potřebám klienta.

Otázka 14 – Spatřujete v tomto projektu z pohledu shoppera nějaké riziko?

Graf 45 - Riziko IMS z pohledu shoppera



Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina shopperek nespatřuje v projektu IMS nějaké riziko.

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, jaké riziko v tomto projektu spatřujete, které by mohlo narušit jeho fungování:

Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

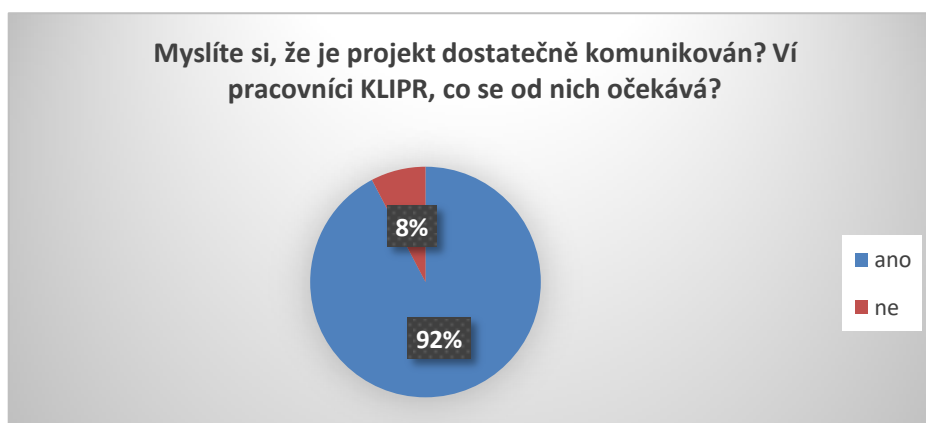
- nevhodná osobnost a nastavení shoppera může mít velmi negativní vliv na celý projekt a jeho přijetí pracovníky, vedoucí projektu by si měl uvědomovat, že není účelem vše nastavit podle jeho KLIPR, měl by vidět i to, co se jinde dělá lépe;
- rozpoznání shoppera, jeho neobjektivní chování – srovnávání se svým KLIPR, předpojatost, často zveličením dotazu, který odhalí vedoucího projektu a dává na-

jevo přepážkovému pracovníkovi, že jej zkouší, dosud nebylo cílem IMS, ovšem mohlo by se stát v dalších ročnících;

- nyní již méně, vzhledem k výsledkům, ale pokud by projekt nebyl přijat vedením, opuštěn lidmi, které mu dávají život, vznikl by závažný problém;
- kolegové a vedoucí, kteří IMS nepřijímají, budou vidět, jak k nim z dlouhodobého hlediska přistoupit, když edukace nebude fungovat, jak to řešit – výzva pro management;
- zveřejňování výsledků, soutěžení, porovnávání výsledků napříč RP.

Otázka 15 – Myslíte si, že je projekt dostatečně komunikován? Vědí pracovníci KLIPR, co se od nich očekává?

Graf 46 - Dostatečná komunikace projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř všechny shopperky se domnívají, že je projekt dostatečně komunikován a pracovníci KLIPR vědí, co se od nich očekává, pouze jedna vedoucí projektu je opačného názoru.

Otázka 16 – V čem byl největší přínos 1. ročníku IMS?

Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

- sjednocování značení, vzhled budov, pracoviště, spolupráce mezi klientskými pracovníky v týmu, lidský přístup, zvýšení kvality služeb, rozšíření úhlu pohledu, nabourání profesní slepoty vneslo novou energii na KLIPR a vnímání;
- pracovnice si uvědomily, že je důležité klienta obsloužit tak, aby odcházel spokojený a vracel se rád na pobočku pro radu;

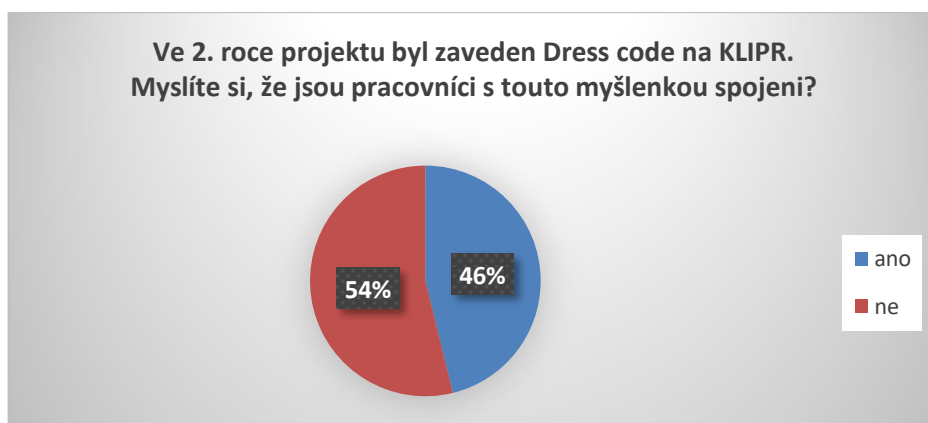
- práce na sobě samém;
- byl spíše negativní – nové postupy, neklid, nejistota, zaměstnanci si museli zvyknout.

Otázka 17 – Důrazem na nabídku komerčních produktů byl sledován cíl splnění plánu na KLIPR. Pomohlo tomuto cíli IMS?

Kromě jedné shopperky se všechny vedoucí projektu shodly na tom, že cíli splnění plánu na KLIPR pomohlo IMS. Také vidí velkou pomoc ze strany vedoucích KLIPR, kteří informovali své podřízené o komerčních produktech či díky pojišťovně XY, která posílala značně mediální kampaň.

Otázka 18 – Ve 2. roce projektu byl zaveden dress code na KLIPR. Myslíte si, že jsou pracovníci s touto myšlenkou spojeni?

Graf 47 - Dress code na KLIPR



Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina shopperek se domnívá, že přepážkoví pracovníci nejsou s myšlenkou zavedení dress codu na KLIPR spojeni.

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, uveďte, prosím, proč nejsou pracovníci KLIPR spokojeni se zavedením dress codu:

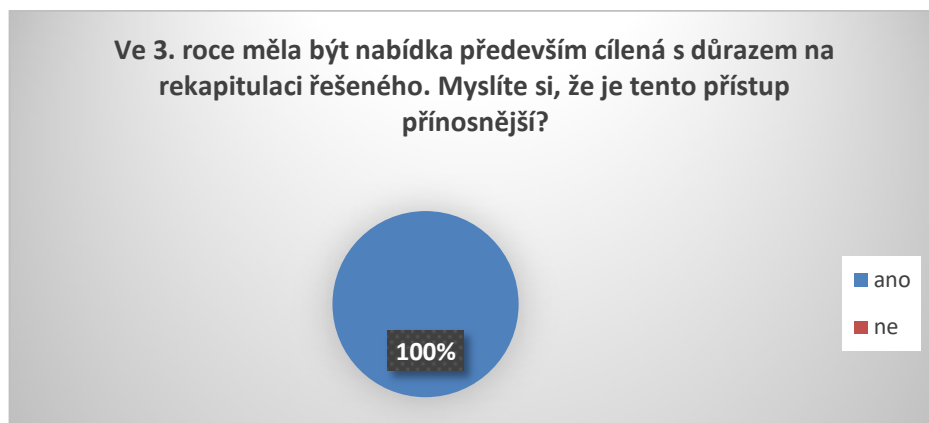
Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

- podniková kultura na toto ještě není dostatečně připravená, navíc ne všude se to vzalo za správný konec, nebylo to domyšleno tak, aby oblečení bylo kvalitní a slušelo všem;

- záleží na osobním nastavení, postavě a celkovém přístupu přepážkového pracovníka, také je důležitá atmosféra v týmu a motivace ze strany vedoucí;
- pracovníci se necítí sami sebou, cítí nejednotnost v rámci celé ČR, jelikož není striktně dáno ze strany vedení RP, jak vypadat – velká benevolence při IMS, pokud se porovná 1. a 3. ročník IMS.

Otázka 19 – Také ve 2. roce bylo požadováno po přepážkovém pracovníkovi, aby při jednání s klientem učinil/a maximální nabídku produktů a služeb XY. Ve 3. roce se toto změnilo, nabídka měla být především cílená a s větším důrazem na rekapitulaci řešeného. Myslíte si, že je tento přístup přínosnější?

Graf 48 - Cílenější nabídka s větším důrazem na rekapitulaci řešeného

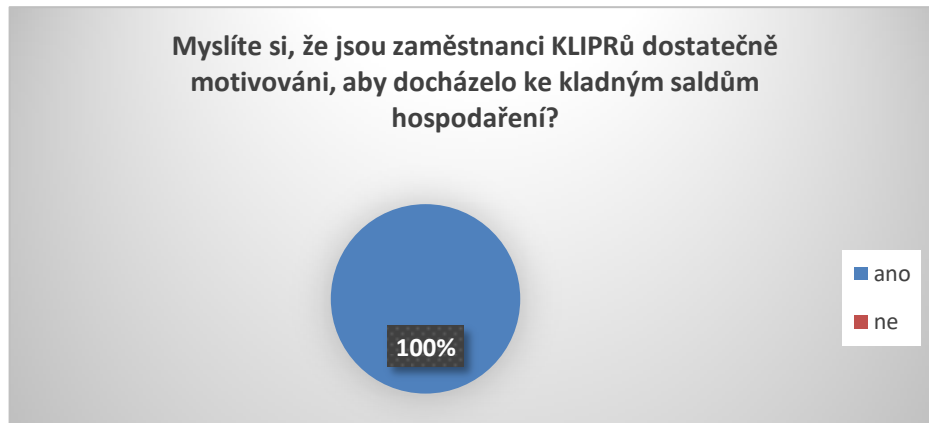


Zdroj: vlastní zpracování

Všechny vedoucí projektu se shodly na tom, že přístup ve 3. roce IMS, kdy měla být nabídka především cílená s důrazem na rekapitulaci řešeného, je přínosnější.

Otázka 20 – Ve 3. roce tohoto projektu se také kladl důraz na akvizici nových pojištěnců. Myslíte si, že jsou zaměstnanci KLIPR dostatečně motivováni, aby docházelo ke kladným saldům hospodaření?

Graf 49 - Motivace přepážkových pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

I zde se všechny shopperky shodly na tom, že jsou přepážkoví pracovníci dostatečně motivováni k tomu, aby docházelo ke kladným saldům hospodaření.

Otázka 21 – Projekt IMS funguje již 3 roky. V jaké oblasti spatřujete největší zlepšení?

Nejvíce se objevovaly tyto odpovědi:

- stabilita a získávání nových pojištěnců;
- snaha poskytovat klientům to nejlepší, všimnout si, co mu chybí a dělat vše pro to, aby odcházel s přidanou hodnotou;
- zajištění aktuálních informací o firmě pro firmu, rozšíření úhlu pohledu na samotné jednání s klientem, vzájemná inspirace, vzhled přepážek a pracovišť, uvědomění si, že je stále co zlepšovat, pohled na KLIPR očima klienta, sjednocování postupů, cílení a zájem o klienta.

Otázka 22 – Co očekáváte do budoucna od IMS?

Nejčtenější byly tyto odpovědi:

- IMS do back office;
- zavedení IMS i na ostatní oddělení;
- nabízení dalších služeb;
- větší zapojení vedoucích KLIPR a lepší spolupráce s nimi;

- podpora při posunu KLIPR stále na vyšší úroveň, edukace zaměstnanců, upozornění na rezervy, přenášení dobré praxe dál;
- nové nápady pro „vyškolení“ nových zaměstnanců, větší součinnost vedoucích a podřízených, uvědomění si významu IMS u „zatvrzelých“ odpůrců IMS;
- možnost zavedení projektu jako individuální přístup ke konkrétnímu zaměstnanci nebo skupině;
- IMS se bude neustále měnit dle aktuální poptávky, bude udržovat shopperky v ostražitosti.























5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

















Při hodnocení jednotlivých výsledků jsem se zaměřila na tyto konkrétní body:

- 1 porovnání výsledků z dotazníkového šetření
- 2 vnímání MS přepážkovými pracovníky x vedoucími KLIPR x shoppery
- 3 porovnání výsledků z dotazníkového šetření s odměnami za IMS

5.1 Porovnání výsledků z dotazníkového šetření

Tabulka 1 - Porovnání výsledků z dotazníků

OTÁZKA	PŘEPÁŽKOVÉ PRACOVNICE	VEDOUcí KLIPR	SHOPPERKY/VEDOUcí PROJEKTU
<i>Vnímání EMS</i>	 negativně	 negativně	-----
<i>Pocit při zavedení IMS</i>	 dobrý	 dobrý	 špatný
<i>Očekávání seberozvoje díky IMS</i>	 neočekávaly	 očekávaly	 očekávaly
<i>Obavy před zavedením IMS</i>	 měly	 neměly	 neměly
<i>Naplnění představ o IMS</i>	 naplnily se	 naplnily se	 naplnily se
<i>Zlepšení prostředí na KLIPR</i>	? neví	 došlo ke zlepšení	 došlo ke zlepšení
<i>Zlepšení vztahů mezi přepážkovými pracovníky a jejich vedoucími</i>	? neví	 došlo ke zlepšení	 došlo ke zlepšení
<i>Zlepšení vztahů mezi přepážkovými pracovníky</i>	domnívají se, že se nezměnily	domnívají se, že se nezměnily	 došlo ke zlepšení
<i>Ovlivnění přístupu při obsluze klienta</i>	 nedošlo k ovlivnění	 došlo k ovlivnění	 došlo k ovlivnění

<i>Spatřování rizik v IMS</i>	-----	 spatřují	 Nespatřují
<i>Dostatečná komunikace IMS</i>	 máme dostatek informací od vedoucích KLIPR	 předáváme pracovníkům dostatek informací	 projekt je dostatečně komunikován, pracovníci KLIPR vědí, co se od nich očekává
<i>Přínos 1. ročníku</i>	zlepšení prostředí clientského pracoviště, uvědomění si svých chyb X žádný přínos – byl více stresující, než aby byl přínosem	zlepšení servisu a sjednocení práce přepážkových pracovníků	Sjednocování značení, vzhled budov, pracoviště, spolupráce mezi clientskými pracovníky v týmu, lidský přístup, zvýšení kvality služeb, rozšíření úhlu pohledu, nabourání profesní slepoty vneslo novou energii na KLIPR; pracovníci si uvědomily, že je důležité klienta obsloužit tak, aby odcházel spokojený a vrátil se rád na pobočku pro radu; práce na sobě samém X byl spíše negativní – nové postupy, neklid, nejistota, zaměstnanci si museli zvyknout
<i>Pomohlo IMS k cíli splnění plánu</i>	? neví	 nedomnívají se	 domnívají se
<i>Zavedení dress codu na KLIPR</i>	 spokojeni	 spokojeni	 nedomnívají se, že jsou přepážkoví pracovníci s dress code spokojeni
<i>Cílenější nabídka s větším důrazem na rekapitulaci řešeného</i>	 domnívají se, že je to přínosnější pro KLIPR	 domnívají se, že je to přínosnější pro KLIPR	 domnívají se, že je to přínosnější pro KLIPR
<i>Dostatečná finanční motivace k získávání nových pojištěnců</i>	 domnívají se, že jsou dostatečně finančně motivováni	 domnívají se, že jsou přepážkoví pracovníci dostatečně finančně motivováni	 domnívají se, že jsou přepážkoví pracovníci dostatečně finančně motivováni

<i>Hodnocení shopperem</i>	😊 shopper je hodnotil vždy tak, aby nedošlo k jejich křivdě	😊 domnívají se, že shopper hodnotil jejich podřízené vždy tak, aby nedošlo k jejich křivdě	-----
<i>Přínos checklistu</i>	😊 má pro ně tak, jak se používá, přínos	😊 domnívají se, že tak, jak se používá, má přínos pro jejich podřízené	-----
<i>Vyhovující 3 bodová hodnotící škála</i>	😊 vyhovuje	😊 domnívají se, že vyhovuje jejich podřízeným	-----
<i>Největší zlepšení</i>	nabídka komerčních produktů; lepší orientace na potřeby klienta; zlepšení komunikace s klientem; zlepšení odborných znalostí; akvizice X v žádné oblasti – spíše v něm vidí hrozbu kontroly	klade se důraz na odbornost; celková práce přepážkových pracovníků v nabídce a servisu; přepážkoví pracovníci se blíží k jednotvárnosti v komunikaci; úprava a čistota pracoviště; dress code; sjednocení tváře firmy	stabilita a získávání nových pojištěnců; snaha poskytovat klientům to nejlepší – všimát si, co mu chybí a dělat vše pro to, aby odcházel s přidanou hodnotou; zajištění aktuálních informací o firmě pro firmu; rozšíření úhlu pohledu na samotné jednání s klientem; vzájemná inspirace; vzhled přepážek a pracoviště; uvědomění si, že je stále co zlepšovat; pohled na KLIPR očima klienta; sjednocování postupů; cílení a zájem o klienta
<i>Očekávání od IMS do budoucna</i>	zbavení se trémy a stresu ze shoppera; zpětnou vazbu, aby mohlo následovat případné zlepšení v komunikaci s klientem; bude pouze pro nové zaměstnance a pro stávající jen jako poradní; zrušení – hodnocení by mělo být přímo od klientů, mohl by vzniknout box, kam klient hodí lístek se svým názorem na přepážkového pracovníka; menší četnost návštěv shoppera; rozšíření i na ostatní odbory	více uvědomělých a shovívavých shopperů, kteří budou dělat svou práci odpovědně se snahou pomoci; tréninkové programy pro přepážkové pracovníky, které jim budou pomáhat se zlepšit; udržení vysoké úrovně referentek – motivace od IMS, které by mělo být spravedlivé; větší četnost fiktivních nákupů na KLIPR a jejich rozšíření i na ostatní odbory	zavedení i na ostatní oddělení; nabízení dalších služeb; větší zapojení vedoucích KLIPR a lepší spolupráce s nimi; podpora při posunu KLIPR stále na vyšší úroveň; edukace zaměstnanců; nové nápady pro „vyškolení“ nových pracovníků; uvědomění si významu IMS u „zatvrzelých“ odpůrců; možnost zavedení projektu jako individuální přístup ke konkrétnímu zaměstnanci nebo skupině; IMS se bude neustále měnit dle aktuální poptávky

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Vnímání Mystery shoppingu přepážkovými pracovníky

Přepážkoví pracovníci vnímali projekt IMS skrze sebe.

(+)

- rady do praxe – možnost seberozvoje;
- přibyla možnost dalšího finančního ocenění/bonusu, která dosud nebyla;
- začali maximálně komunikovat nabídku celého portfolia nabídky služeb;
- přínos finančních prostředků z komunikace + z přílivu pojištěnců + z bonusů za prodej komerčního pojištění.

(-)

- strach z toho, že dojde k odhalení chyb → po 3 letech pozitivní vnímání shopperů – otevřeli jim oči;
- zintenzivní se kontrola práce;
- zvýší se stres v práci.

5.3 Vnímání Mystery shoppingu vedoucími klientských pracovišť

Vedoucí KLIPR vnímali projekt IMS skrze KLIPR.

(+)

- podpora manažerské práce;
- získali další motivační nástroj k motivaci svých pracovníků;
- zlepšil se vzhled KLIPR;
- přepážkoví pracovníci začali více prodávat produkty → více peněz pro KLIPR;
- vylepšila se i nabídka a servis → plnění plánu KLIPR → možnost dalších odměn.

-

- obava z toho, že projekt bude fungovat krátkodobě;
- přibýlo více práce, ale v konečném výsledku je to pro ně určité pozitivum.

5.4 Vnímání Mystery shoppingu ze strany vedoucích projektu/shopperů

+

- kariérní růst;
- poznání jiných regionů, získání nových zkušeností → přenos na jiné KLIPR;
- pomohli k celkovému sjednocení.

-

- zavedení dress codu → nespokojenost přepážkových pracovníků;
- špatný pocit z IMS → vyčlenění z kolektivu → nakonec byli přínosem.

5.5 Porovnání výsledků z dotazníkového šetření s odměnami za Interní Mystery shopping

Odměny v rámci IMS jsou dalším benefitem pro zaměstnance této pojišťovny s cílem zvýšit jejich motivaci k jejich celkovému seberozvoji.

V roce 2015 existovala 10bodová hodnotící škála, pomocí které byly hodnoceny výsledky, zaznamenané do formulářů MS, tzv. checklistů. Ten měl 4 oddíly, které konkrétně hodnotily Kodex odívání, vzhled a úpravu přepážky, Etický kodex a profesionální přístup a komunikaci.

V roce 2016 se checklist ani hodnotící škála nezměnily, pouze přibyla navíc nová položka celková atmosféra na KLIPR.

V roce 2017 došlo k zúžení hodnotící škály na třibodovou. Došlo ke změně úpravy checklistu pouze na dva oddíly, přičemž jednotlivé hodnocené položky se nezměnily. Za první oddíl zodpovídá především vedoucí, neboť zahrnuje kontrolní kritéria ke standardům týkající se KLIPR. Druhý oddíl je zaměřen na hodnocení práce přepážkového pracovníka, kdy se hodnotí kontrolní kritéria ke standardům jeho profesionální praxe.

Důležité je podotknout, že u přepážkového pracovníka byl kladen důraz na rekapitulaci řešeného problému a opět se i hodnotila atmosféra na KLIPR.

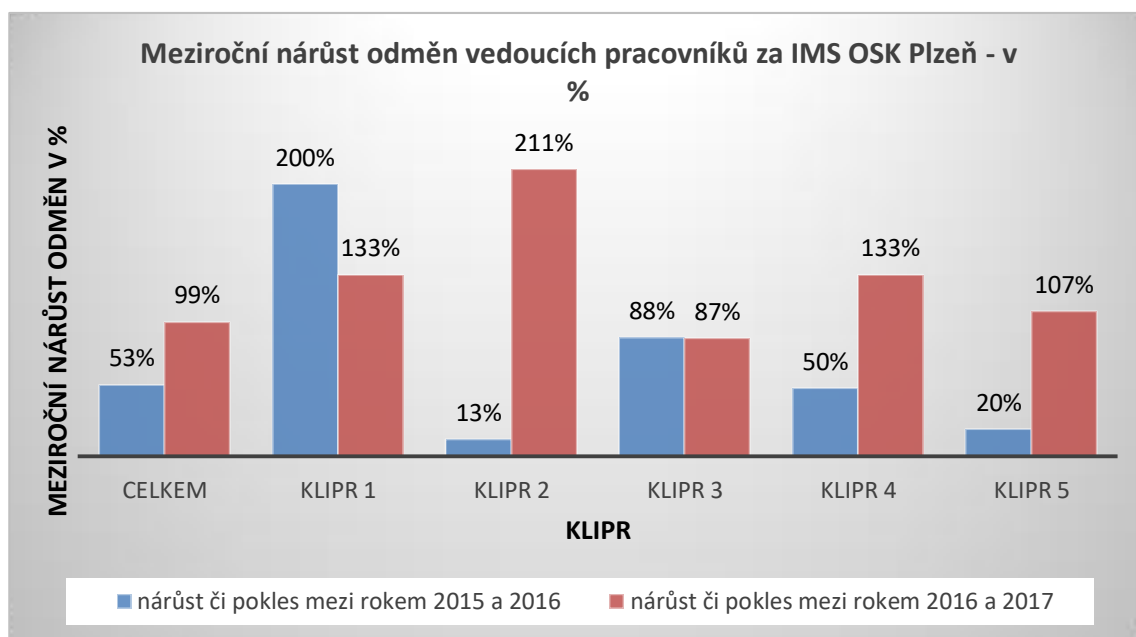
Na základě hodnocení IMS došlo k jeho rozšiřování do dalšího vzdělávání pracovníků v rámci podniku a na tomto základě vzniká lektorský tým, mentorský program a připravují se interní kouči.

Nutno zmínit, že celkový objem čerpaných finančních prostředků na odměny IMS se meziročně navyšoval, a to jak v souhrnném čísle za kraj, tak i v jednotlivých kategoriích (vedoucí a přepážkoví pracovníci). V roce 2017 byl objem čerpaných finančních prostředků na odměny IMS téměř ve 100% vyčerpán.

5.5.1 Odměny za Interní Mystery Shopping u vedoucích klientských pracovišť

Vedoucí KLIPR jsou odměňováni v rámci IMS za výsledky hodnocení KLIPR a dále za položky, které mohou v rámci checklistu ovlivnit. Výše jeho odměn je ovlivněna i kvalitou týmu, přijetím IMS jeho týmem podřízených, odráží i délku zaměstnaneckého poměru – to vše do určité míry na vedoucí přímo působí a je za to v projektu odměněn. Pro vedoucí, na základě tohoto projektu, vznikly nové formy benefitů v podobě rozvoje a vzdělávání, rozšířila se nabídka kurzů a školení. Pro vedoucí pracovníky se otevřela i Interní akademie, která si klade za cíl zlepšování jejich manažerských dovedností a další vzdělávání.

Graf 50 - Meziroční nárůst odměn vedoucích pracovníků za IMS



Zdroj: vnitropodnikové informace

Výše uvedený graf zobrazuje % čerpání odměn v meziročních nárůstech. Odráží přijetí projektu IMS vedoucími v letech, jejich manažerské dovednosti, změnu na pozici vedoucích a výměnu pracovníků na KLIPR.

Domnívám se, že KLIPR 1 ovlivnila nejvíce změna týkající se vzniku nového týmu. Na tomto KLIPR přibýlo více práce, ale z mého průzkumu vyplynulo, že i přesto vedoucí čerpala na odměnách v celkovém objemu nejvíce ze všech pracovišť, i ve vztahu k roku 2016. Ačkoliv v dotazníkovém šetření uvedla, že měla obavy z tohoto projektu a první dojem při jeho zavedení měla spíše špatný, pochopila jeho přínos pro svůj KLIPR. V dotazníkovém šetření dále zmínila, že největší zlepšení spatřuje v tom, že se přepážkoví pracovníci blíží k jednotvárnosti.

Na KLIPR 2 došlo k výraznému nárůstu vyplacených finančních prostředků za tento projekt, za čímž vidím nový přístup mladé vedoucí, která postavila dobře svůj tým. Soulad na pracovišti a motivující prostředí mělo zásadní vliv na výkon přepážkových pracovníků, včetně samotné vedoucí, která si jasně uvědomuje finanční benefity plynoucí z toho projektu, které vytěžuje i ve své manažerské práci. Její pozitivní postoj k tomu projektu vyplývá i z dotazníkového šetření, kde uvedla, že při jeho zavedení měla spíše dobrý pocit a vidí v něm možnost zdokonalování se a získávání zpětné vazby.

I přes pozitivní přístup vedoucí na KLIPR 3, vyplývajícího z dotazníkového šetření, zde nedošlo k nárůstu vyplacených finančních prostředků za tento projekt, což se může výhledově negativně projevit ve fungování KLIPR. Z mého šetření bylo též zjištěno, že se jedná o stabilní tým, který má staré, zaseté postupy a koleje a je málo přístupný změnám. Navzdory veškerým motivačním nástrojům v rámci tohoto projektu k němu uplatňují rezervovaný postoj, což se dle mého názoru odráží v jejich výsledcích.

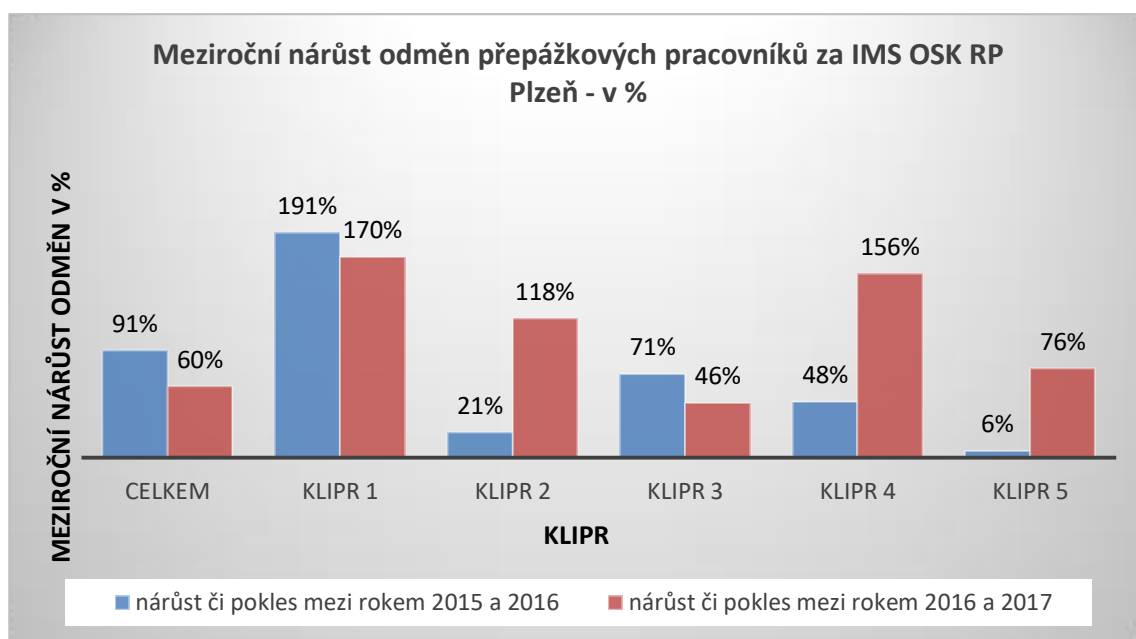
Na KLIPR 4 došlo k nárůstu odměn vedoucí za tento projekt. Tento skvělý výsledek ovlivnil dle mého mínění fakt, že došlo k obměně týmu a vedoucí se zřejmě s IMS více ztotožnila, měla novou motivaci do práce, viděla nové výzvy, a především v něm spatřovala přínos pro své pracoviště, což se odráží i v procentuálním meziročním nárůstu odměn. Jediné, s čím se neztotožňuje, dle dotazníkového šetření, je checklist a dress code. U checklistu se domnívá, že nepostihuje dostatečně hodnocená kritéria – subjektivní hodnocení shopperem bez přihlédnutí k okolnostem daného stavu. U dress codu vidí problém v tom, že bere přepážkovým pracovníkům určitou míru individuality.

U posledního KLIPR 5 cítím z jednání vedoucí určitý vyčkávací postoj, který odráží výše procentního nárůstu odměn v meziročním porovnání 2015/16. Poté si ale zřejmě uvědomila trvalost projektu i jeho přínos, měla správný motivační vliv na svůj tým, což se odrazilo na výsledcích, respektive na nárůstu jejich odměn oproti 1. ročníku, které reflektují přijetí IMS a pozitivní vnímání tohoto projektu.

5.5.2 Odměny za Interní Mystery shopping u přepážkových pracovníků

Přepážkoví pracovníci mají v rámci tohoto projektu dva druhy odměn. Jednak získávají finanční prostředky za celkový výsledek jejich KLIPR a také za každý fiktivní nákup shoppera dle výsledku checklistu. V rámci tohoto projektu mohou přepážkoví pracovníci získat možnost absolvovat školení dle potřeb jejich rozvoje, nabízí se i možnost v budoucnu fungovat v týmu IMS jako shopper. Je třeba zmínit fakt, že odměny za IMS u přepážkových pracovníků tvoří 2/3 jejich mzdy. Dále je důležité říci, že na níže uvedená data měla vliv nově nastavená hodnotící kritéria z roku 2017.

Graf 51 - Meziroční nárůst odměn přepážkových pracovníků za IMS



Jak již bylo zmíněno výše, KLIPR 1 nejlépe přijal tento projekt. V roce 2017 se tým doplnil o nové pracovnice, které přišly z finanční sféry a přijaly IMS bez výhrad a ihned se s ním ztotožnily, jak uvedly v dotazníkovém šetření, i přes počáteční obavy. Fakt poklesu odměn přepážkových pracovníků je dle mého názoru způsoben nedostatkem zkušeností v oblasti odbornosti, která se získává i praxí a délkou pracovního poměru. Graf odráží flexibilitu nového týmu a svědčí o jeho kvalitě. Domnívám se, že procentní pokles je nevýznamný, s přihlédnutím k „mládí“ týmu se jedná o skvělý výsledek, který odráží nastavení pracovníků na výsledek.

Na KLIPR 2 byly v prvních dvou letech obdobné výsledky jako u vedoucích, což bylo způsobeno generační obměnou i očekávanou výměnou vedoucí pracovnice. V roce 2016 byl tým nově postaven a vzhledem k vhodnému výběru i velice rychle připraven a motivován na dosahování výborných výsledků v rámci projektu, které se odrazilo ve vyšší čerpaných odměn v roce 2017. Z dotazníkového šetření vyplynul pozitivní přístup přepážkových pracovníků k tomu projektu, který koresponduje s výše uvedenými daty.

Na KLIPR 3 je stabilní tým, složený ze starších pracovníků, u kterých, jak již bylo zmíněno výše, byl zjištěn z dotazníkového šetření rezervovaný postoj k tomuto projektu. Všechny měly obavy z toho projektu, dále jeho zavedením neočekávaly svůj seberozvoj, ani ovlivnění při obsluze klienta. Problém vidí i v zavedení dress codu, se kterým se neztotožňují. Myslím si, že to se nejvíce odrazilo ve vyplacených odměnách za tento

projekt, kdy došlo k jejich poklesu , a to o 25 %. Domnívám se, že došlo k jeho nepochopení a nepřijetí. Je vidět, že finanční ocenění pro ně není dostatečně motivující, i přesto, že v dotazníkovém šetření uvedly, že se cítí být dostatečně finančně motivované.

Na KLIPR 4 razantně vzrostly odměny přepážkových pracovníků. Podle mého názoru na to měla největší vliv změna, týkající se omlazení týmu a také z dotazníkového šetření vyplynulo, že vedoucí měla nový pohled na tento projekt a aktivizovala svůj manažerský přístup k němu. Toto bylo podpořeno, dle mého zjištění, i dalšími nabídkami vzdělávání v rámci Interní akademie a rozšíření její působnosti v oblasti manažerské práce. To vše se pozitivně projevilo i ve výsledcích týmu KLIPR. I přes tyto pozitivní výsledky uvedli přepážkoví pracovníci, že první dojem při zavedení tohoto projektu byl u většiny z nich spíše špatný, neočekávali, že by díky němu došlo k jejich seberozvoji a také skoro u žádného nedošlo k naplnění představ o IMS, protože je dle jejich názoru příliš přísné a další problém vidí v tom, že pokud shoppera poznají, hodnocení není poté reálné, jelikož nejsou při jeho obsluze přirození. Také se polovina respondentů neztotožňuje s dress codem. Tato všechna konstatování, z mého pohledu, pramení z toho, že více než polovina respondentek pracuje u XY 10 a více let, což ovlivňuje tyto odpovědi a projevuje se zde i určitá stagnace týmu.

Na KLIPR 5, na základě zjištění z dotazníkového šetření, měli v prvních letech spíše pasivní přístup k tomu projektu – měli z něj obavy, které vyplývaly i z předchozích zkušeností z jiných projektů, jejichž realizace neměla výstupy ani delší trvání. Toto je patrné i ve vztahu k uvedeným datům – většina týmu, především sama vedoucí, jsou dlouholetými zaměstnanci pojišťovny. Až v roce 2017 došlo k výraznému zvýšení odměn oproti předchozím rokům, což lze rozklíčovat jako to, že pochopili přínos IMS a ztotožnili se s ním.

5.5.3 Statistické vyhodnocení dat

Na obrázku na další straně je uvedena procentní změna odměn (O) přepážkových pracovníků za IMS v letech 2015/16 a 2016/17. Dále je zde zmíněno procento pozitivních odpovědí z celkového počtu odpovědí (PO) z provedeného dotazníkového šetření. Tato data slouží jako vstup do regresního modelu.

Obrázek 11 - Procentní změna odměn (O) a procento pozitivních odpovědí (PO)

```
> O
[1] -31  97 -25 108  70
> PO
[1] 45.46 69.25 44.12 81.80 60.60
```

Zdroj: vlastní zpracování v programu R na základě vnitropodnikových informací

Bylo také zapotřebí stanovit si nulovou a alternativní hypotézu. Nulová hypotéza byla stanovena s předpokladem, že procento pozitivních odpovědí nemá vliv na procentní změnu odměn, tedy:

$$H_0: \beta_i = 0$$

Kdežto alternativní hypotéza byla stanovena následovně:

$$H_A: \beta_i \neq 0$$

Alternativní hypotéza nám tedy říká, že procento pozitivních odpovědí má vliv na procentní změnu odměn. Hladina významnosti byla stanovena na hodnotě $\alpha = 0,05$. Výstup ze statistického softwaru R a provedená regresní analýza je zobrazena na obrázku níže:

Obrázek 12 - Regresní analýza

```
> model<-lm(O~PO)
> summary(model)

Call:
lm(formula = O ~ PO)

Residuals:
    1     2     3     4     5 
-15.804  17.274  -4.458 -21.800  24.788 

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) -196.5802    45.4780  -4.323  0.0228 *
PO             3.9900     0.7344   5.433  0.0122 *
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 23.51 on 3 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.9077,    Adjusted R-squared:  0.877 
F-statistic: 29.52 on 1 and 3 DF,  p-value: 0.01224
```

Zdroj: vlastní zpracování v programu R na základě vnitropodnikových informací

Jak je z obrázku patrné, p-value (0,01224) je menší než α (0,05), a proto lze vyvodit závěr, že na základě našich dat a hladině významnosti $\alpha = 0,05$ zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní, která tvrdí, že procento pozitivních odpovědí má vliv na procentní změnu odměn. Na základě výsledku lineární regresní analýzy, metody jed-

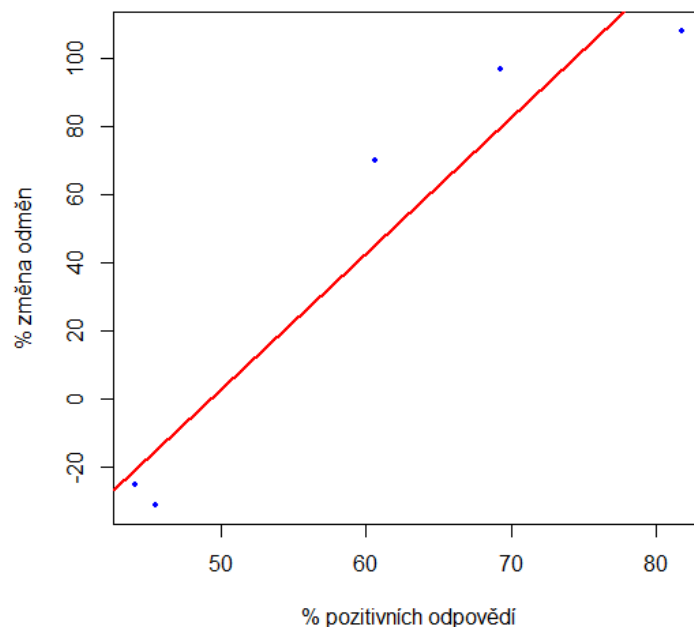
noduché regrese, je tedy možné říci, že procento pozitivních odpovědí má vliv na procentní změnu odměn, tedy čím více jsou pracovníci motivovaní a čím pozitivněji vnímají celý projekt IMS, tím větší jsou i jejich odměny a naopak.

Ukazatel Multiple R-squared, což v překladu znamená koeficient determinace, vykazuje hodnotu 0,9077, což znamená, že procento pozitivních odpovědí vysvětluje procentní změnu odměn z více než 90 %, tedy celkem významně.

Celá situace lze graficky zobrazit následovně:

Obrázek 13 - Výstup regresní analýzy

```
> plot(PO,O,xlab="% pozitivních odpovědí",ylab="% změna odměn",col="blue",pch=20,cex=0.9)  
> abline(model,lwd=2,col="red")
```



Zdroj: vlastní zpracování v programu R na základě vnitropodnikových informací

Procentní nárůst či pokles odměn přepážkových pracovníků a procento pozitivních odpovědí je vyobrazeno modrými puntíky. Graf je proložen přímkou regresní analýzy (červená přímka). Na grafu je možné sledovat lineární závislost mezi vysvětlovanou a vysvětlující proměnnou.

U KLIPR 1 se na základě metody jednoduché regrese nepodařilo prokázat, že procento pozitivních odpovědí má vliv na procentní změnu odměn, tedy čím více jsou pracovníci motivovaní a čím pozitivněji vnímají celý projekt IMS, tím větší jsou i jejich odměny a naopak. K prokázání nedošlo z toho důvodu, že u přepážkových pracovníků nastal pokles odměn za IMS, a to o 31 %, který nebyl způsoben negativním vnímáním projektu, ale tím, že v roce 2017 byl obnoven tým. Dle mého názoru došlo ke snižování z toho

důvodu, že noví přepážkoví pracovníci neměli dostatek zkušeností v oblasti odbornosti, která se získává i praxí a délkou pracovního poměru. Domnívám se, že procentní pokles odměn je nevýznamný, s přihlédnutím k „mládí“ týmu se jedná o skvělý výsledek, který odráží nastavení pracovníků na výsledek a svědčí o jejich kvalitě. Z dotazníkového šetření vyplynulo 45,46 % pozitivního vnímání IMS. Důležité je podotknout, že dotazník nevyplnili všichni přepážkoví pracovníci, dá se ale předpokládat, že ti, kteří se průzkumu nezúčastnili, budou mít stejný názor jako tito respondenti, jelikož pracují v jednom týmu, kde se vzájemně ovlivňují svými názory.

U KLIPR 2 se podařilo prokázat na základě metody jednoduché regrese, že procento pozitivních odpovědí má vliv na procentní změnu odměn, tedy čím více jsou pracovníci motivováni a čím pozitivněji vnímají celý projekt IMS, tím větší jsou i jejich odměny a naopak. Z dotazníkového šetření vyplynul pozitivní přístup přepážkových pracovníků k projektu, a to v konkrétní výši 69,25 %, který koresponduje i s odměnami, které vzrostly o 97 % v meziročním srovnání let 2015/16 a 2016/17. Na tyto pozitivní výsledky měla vliv změna, způsobená generační obměnou i očekávanou výměnou vedoucí pracovníce. V roce 2016 byl tým nově postaven a vzhledem k vhodnému výběru i velice rychle nastaven a motivován na dosahování výborných výsledků v rámci tohoto projektu.

U KLIPR 3 se podařilo prokázat na základě metody jednoduché regrese, že procento pozitivních odpovědí má vliv na procentní změnu odměn, tedy čím více jsou pracovníci motivováni a čím pozitivněji vnímají celý projekt IMS, tím větší jsou i jejich odměny a naopak. Je zde stabilní tým, složený ze starších pracovníků, u kterých byl zjištěn z dotazníkového šetření rezervovaný postoj k tomuto projektu, a to v celkové výši 55,88 %. Všechny měly obavy z toho projektu, dále jeho zavedením neočekávaly svůj sebezvoje, ani ovlivnění při obsluze klienta. Problém vidí i v zavedení dress codu, který nechtějí přijmout za svůj. Myslím si, že to se nejvíce odrazilo ve vyplacených odměnách za tento projekt, kdy došlo k poklesu vyplacených finančních prostředků, a to o 25 %. Domnívám se, že došlo k nepochopení a nepřijetí tohoto projektu. Je vidět, že finanční ocenění není pro ně dostatečně motivující, i přesto, že v dotazníkovém šetření uvedly, že se cítí být dostatečně finančně motivované.

U KLIPR 4 se podařilo prokázat na základě metody jednoduché regrese, že procento pozitivních odpovědí má vliv na procentní změnu odměn, tedy čím více jsou pracovníci motivováni a čím pozitivněji vnímají celý projekt IMS, tím větší jsou i jejich odměny

a naopak. Na tomto klientském pracovišti razantně vzrostly odměny přepážkových pracovníků, a to o 108 % v meziročním srovnání 2015/16 a 2016/17. Podle mého názoru na to měla největší vliv změna, týkající se omlazení týmu a dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že vedoucí přehodnotila pohled na tento projekt a aktivizovala svůj manažerský přístup k němu. Toto bylo podpořeno, dle mého zjištění, i dalšími nabídkami vzdělávání v rámci Interní akademie a rozšíření její působnosti v oblasti manažerské práce. To vše se projevilo i ve výsledcích týmu KLIPR, kdy bylo zjištěno 81,8 % pozitivní vnímání tohoto projektu ze strany přepážkových pracovníků.

I na KLIPR 5 se podařilo prokázat na základě metody jednoduché regrese, že procento pozitivních odpovědí má vliv na procentní změnu odměn, tedy čím více jsou pracovníci motivováni a čím pozitivněji vnímají celý projekt IMS, tím větší jsou i jejich odměny a naopak. Dotazníkové šetření odhalilo, že v prvních letech měli spíše pasivní přístup k tomu projektu – cítili obavy, které vyplývaly i z předchozích zkušeností z jiných projektů, jejichž realizace neměla výstupy ani delší trvání. Toto je patrné i ve vztahu k uvedeným datům – většina týmu, především sama vedoucí, jsou dlouholetými zaměstnanci pojišťovny. Až v roce 2017 došlo k výraznému zvýšení odměn oproti těmto rokům, což je jistě důsledkem toho, že pochopili přínos IMS a ztotožnili se s ním, což dokazuje i jeho 60,6 % pozitivní vnímání.

DOPORUČENÍ

Zpracované výsledky potvrdily, že některé přepážkové pracovnice a jedna vedoucí KLIPR nejsou spokojené se zavedením dress codu v rámci IMS. Domnívám se, že při komunikaci s klienty, jako právě v pojišťovně, je velmi důležité, aby byl pracovník vhodně oblečen. Na některých KLIPRech se uplatňuje to, že pro každý den je stanovena jiná barva oděvu, aby se pracovníci barevně sladili. Podle mého názoru by bylo vhodnější, aby zaměstnavatel začal **přispívat na ošatné** v rámci poskytovaných benefitů a barvy bych nechala na individuálním vkusu pracovníka, protože každý má rád jiné barvy a nemusí se v určitých odstínech cítit dobře.

Dále bych se zaměřila na **hodnocení ze strany reálného klienta**. V pojišťovně se samozřejmě uplatňuje proklientský přístup, z tohoto důvodu bylo doporučeno vytvoření boxů na všech klientských pracovištích, kam by mohli klienti vhodit lístek, na kterém by vyjádřili svou spokojenost/nespokojenost s přepážkovým pracovníkem, který je obsluhoval, popřípadě doporučili námět ke zlepšení poskytovaných služeb klientům. Tato zpětná vazba od klienta by mohla být v budoucnu zařazena do checklistu a stát se tak součástí odměňování přepážkových pracovníků. Zatím mohou klienti vyjádřit svůj názor pouze přes e-mailovou adresu, což považuji za nevyhovující z toho důvodu, že převážná část starší populace neovládá dobře práci s PC a i pro ostatní pojištěnce je určitě rychlejší napsat svůj názor přímo na pobočce, vhodit ho do boxu a nečekat na to, až přijdou domů, kde se budou zdržovat hledáním kontaktu na pojišťovnu a psaním e-mailu. Myslím si, že z tohoto důvodu si to může většina klientů rozmyslet, poněvadž to pro ně nebude pohodlné a časově efektivní.

Na KLIPR 3 byly pozorovány nejvýraznější rozdíly v odměnách za IMS oproti ostatním KLIPR. Z výsledků vyplývá, že finanční motivace v rámci tohoto projektu nepůsobí stejně na všechna KLIPR. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zamyslet se nad **formou motivace** pro toto klientské pracoviště, nabídnout možnost osobního rozvoje či změny. To vše je nutné pro podpoření stabilního a dobře fungujícího týmu, u kterého výsledky z výše uvedeného šetření ukazují na ztrátu motivace a chuti ke změnám. Bylo by vhodné pro vedoucí vytvořit jiné seberozvojové podmínky a umožnit jí najít ve své praxi novou motivaci či úhel pohledu.

Také bych se zaměřila na **jazykové znalosti přepážkových pracovníků**. Bylo by vhodné, aby přepážkový pracovník ovládal alespoň jeden cizí jazyk na komunikativní

úrovni. Mezi klienty je mnoho cizinců, proto nepůsobí profesionálně, když se s nimi přepážkový pracovník neumí domluvit. V současné době je tento problém řešen poskytováním kurzů angličtiny přímo na pracovišti, které jsou zařazeny do benefitů podniku. Určitě bych doporučovala do budoucna zařadit tuto dovednost jako další položku hodnocení v rámci checklistu.

Z dotazníkového šetření přepážkových pracovníků vyplynulo, že už se mnozí z nich setkali s tím, že daného shoppera poznali. Myslím si, že by se vedení projektu IMS mělo zamyslet nad tím, že **není žádoucí, aby jeden shopper navštívil přepážkového pracovníka více než jednou**. Sami pracovníci sdělili, že jsou vystresovaní a samozřejmě nejsou při obsluze přirození, tudíž dochází ke zkrácení hodnocení.

Posledním návrhem je **zavedení IMS i na další odbory**, které komunikují s klienty, což se objevilo i v provedeném výzkumu. Jelikož přepážkoví pracovníci musejí projekt IMS podstupovat, bylo by spravedlivé, aby došlo k jeho rozšíření. Domnívám se, že je velmi důležité, aby i zaměstnanci jiných odborů věděli, jak správně komunikovat s klientem a zároveň byla prověřována jejich odbornost a profesionalita. To samozřejmě povede k tomu, že se zkvalitní poskytované služby napříč celou firmou, nejenom na klientských halách.

ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza současného stavu v odměňování zaměstnanců a způsobu jejich motivace a na základě zjištěných výsledků navržení případné změny systému.

V teoretické části byla provedena syntéza odborných publikací, jejímž výstupem byl literární přehled. Konkrétní data pro praktickou část byla čerpána z interních zdrojů organizace a webových stránek. Největším zdrojem informací bylo dotazníkové šetření přepážkových pracovníků, vedoucích KLIPR a vedoucích projektu/shopperů, které jsem použila k analýze současného stavu v odměňování zaměstnanců a způsobu jejich motivace. Dotazník pro tyto tři skupiny respondentů byl strukturován do tří částí, a to na vnímání minulosti, současnosti a budoucnosti MS. Dotazník pro přepážkové zaměstnance obsahoval 26 otázek, pro vedoucí KLIPR 27 otázek a pro vedoucí projektu/shopperů 22 otázek. Část otázek byla uzavřená (s jednou nebo více možnostmi volby) a část otevřená (s možností vyjádření vlastního názoru). Následně byla provedena analýza vlivu odměny za IMS v porovnání s přijetím IMS a motivací ke zlepšení u vedoucích KLIPR a přepážkových pracovníků. Byla tedy porovnáována data získaná z dotazníkového šetření s poskytnutými údaji ze strany podniku, týkající se odměn za IMS. Tyto zdroje informací jsem získala v listopadu a prosinci 2017. Při svém výzkumu jsem se zaměřila, na KLIPR Jihočeský kraj, kde byli osloveni všichni přepážkoví pracovníci a jejich vedoucí. Jelikož vedoucí projektu/shopperů působí celorepublikově, obrátila jsem se se svým výzkumem na všechny. Konkrétně bylo osloveno 34 přepážkových pracovníků, 5 vedoucích KLIPR a 17 vedoucích projektu/shopperů. Získaná data byla poté statisticky v programu R vyhodnocena, kdy byla stanovena nulová a alternativní hypotéza. Nulová hypotéza byla stanovena s předpokladem, že procento pozitivních odpovědí z dotazníkového šetření nemá vliv na procentní změnu odměn přepážkových pracovníků za IMS, tedy:

$$H_0: \beta_i = 0$$

Kdežto alternativní hypotéza byla stanovena následovně:

$$H_A: \beta_i \neq 0$$

Alternativní hypotéza tedy vyjadřuje, že procento pozitivních odpovědí z dotazníkového šetření má vliv na procentní změnu odměn přepážkových pracovníků za IMS.

Dále byl využit nestrukturovaný rozhovor k získání doplňujících informací.

Ze zpracovaných výsledků byly doporučeny následující návrhy:

- přispívání zaměstnavatelem na ošatné;
- vytvoření boxu na všech klientských pracovištích, kde by klient vyjádřil svou spokojenost/nespokojenost s přepážkovým pracovníkem, který ho obsluhoval;
- zaměření se na jazykové dovednosti přepážkových pracovníků a následné zařazení této dovednosti jako další položky hodnocení v rámci checklistu;
- na KLIPR 3 zvolit jiné motivační techniky u vedoucí – interní koučink, školení v rámci workshopů, zlepšení komunikace a také celkové nasměrování a nastavení v oblasti jejich manažerských povinností;
- zamyšlení se vedoucích projektu nad tím, zda je vhodné, aby shopper navštívil přepážkového pracovníka více než jednou;
- zavedení IMS i na další odbory, které komunikují s klienty.

SUMMARY

The main aim of this diploma thesis is to analyse the state of remuneration of employees, the way of their motivation and suggest a possible change of the system based on the found results.

The aim of the first, theoretical part is the synthesis of professional publications, the output of which will be a literary overview. The comprehensive view of the issue is set and there are analysed the most important theoretical findings relating to the medium-sized business, motivation, motivation theory, motivation and remuneration, remuneration management and its objectives, rewards and work performance, the structure and form of wages, evaluation of work, the most common forms of wages, employee benefits, MS as an instrument for motivation and remuneration.

The course of the research is presented in the practical part and it is carried out in the XY health insurance company. At first, this organization is briefly described and then a self-directed research is conducted through a questionnaire survey of counter staff, client centre managers and project managers / shoppers, the current state of employee remuneration and motivation is analysed.

Subsequently, an analysis of the effect of the IMS reward compared with the adoption of IMS and motivation for improvement of client center managers and counter-staff is performed. Thus the data obtained from the questionnaire survey with the data provided by the company on IMS remuneration are compared.

Finally, the acquired data are evaluated, suggested recommendations for improvement of the situation and a summary of the work is drawn up.

Key words: remuneration of employees, motivation of employees, medium-sized business, motivation and remuneration, remuneration management, work performance, structure and form of wages, job evaluation, the most common forms of wages, employee benefits, mystery shopping

POUŽITÁ LITERATURA

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management* (1.vyd., 968 s.). Praha: Grada.
2. Armstrong, M. (c2002). *Řízení lidských zdrojů: revue littéraire mensuelle* (3., rozš. vyd., 856 s.). Praha: Grada.
3. Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D. (2010). *Malé a střední podnikání* (2., rozš. vyd., 146 s.). České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta..
4. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci* (1.vyd., 343 s.). Olomouc: Rubico.
5. Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy* (1.vyd., 284 s.). Brno: CP Books.
6. Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací* (1.vyd., 340 s.). Praha: Grada.
7. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management* (1. vyd., 821 s.). Praha: Grada.
8. Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení* (1.vyd., 378 s.). Praha: C.H. Beck.
9. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů* (1.vyd., 485 s.). Praha: C.H. Beck.
10. Gibson, J. Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997, 538 s.). *Organizations: behavior, structure, processes* (9th ed.). Chicago: Irwin. L.
11. Gow, K. (2003). *How to have fun and make money in mystery shopping: a how-to workbook with LEADS!* (2.vyd.,75 s.). Irving, TX: Sparklesoup Studios.
12. Harvey, C. (1992). *Umění motivovat: cesta k úspěchu* (1. vyd., 109 s.). Praha: Informatorium..
13. Horalíková, M. (1999). *Personální řízení* (3. vyd., 254 s.). Praha: Česká zemědělská univerzita.
14. Kleibl, J. (1997). *Metody personální práce* (2. dot. 1. vyd., 160 s.). Praha: Vysoká škola ekonomická.
15. Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů* (1.vyd., 264 s.). Praha: C.H. Beck.

16. Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích* (2., přeprac. a dopl. vyd., 248 s.). Praha: Grada.
17. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd., 399 s.). Praha: Management Press.
18. Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení* (1.vyd., 146 s.). Praha: C. H. Beck.
19. Milkovich, G. T. (1993). *Řízení lidských zdrojů* (1.vyd., 930 s.). Praha: Grada.
20. Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace* (1.vyd., 80 s.). Praha: Grada.
21. Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. (1.vyd., 112 s.). Praha: Grada.
22. Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3., rozš. vyd., 160 s.). Praha: Grada.
23. Scheffer, D. & Kuhl, J. (2006). *Erfolgreich motivieren: Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationstechniken* (1.vyd., 122 s.). Göttingen u.a: Hogrefe.
24. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty* (1.vyd., 208 s.). Praha: Grada.
25. T. Milkovich, G., & W. Boudreau, J. (1988). *Personnel/Human Resource Management: A diagnostic approach* (5th ed., 872 s.). Texas: Business Publications.
26. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* (1.vyd., 160 s.). Praha: Grada.
27. Vaverčáková, M. (2006). *Riadenie ľudských zdrojov* (1.vyd., 91 s.). Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU v Trnave: Grafotlač - Šoltýs, Nám. mieru 1., Prešov.
28. Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace* (1.vyd., 700 s.). Praha: Management Press.
29. Veber, J., & Srpová, J. (2005). *Podnikání malé a střední firmy* (1.vyd., 304 s.). Praha: Grada.
30. Wagnerová, I. & Baarová, E. (2008). *Hodnocení pracovního výkonu – Využití metody Mystery Shopping* (1.vyd.,28 s.). Praha: FSV UK.
31. Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie* (1.vyd., 256 s.). Praha: Grada.
32. Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management* (1.vyd., 611 s.). Praha: Victoria Publishing.

POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE

33. Aktuálně.cz. (2017). *Práce přesčas v roce 2017 a příplatek za přesčasovou práci* [Online]. Retrieved October 08,2017 from: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/prace-prescas-priplatek-za-prescasovou-praci/r~i:wiki:1410/>
34. Kučera, P. (2017). *Příplatek za práci přesčas, práci ve svátek, noční práci, za práci ve stíženém prostředí a za práci v sobotu a neděli* [Online]. Retrieved April 27,2017 from: <http://www.ucto2000.cz/UCTOINFO/pk1729.htm>
35. Podnikatel.cz. (2017). *Předpis č. 567/2006 Sb. – Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí* [Online]. Retrieved January 01,2017 from: <http://www.podnikatel.cz/zakony/narizeni-vlady-567-2006-sb-/uplne/>
36. Sovová, E. (2017). *Na co mají zaměstnanci nárok, když pracují o víkendu i přesčas* [Online]. Retrieved April 28,2017 from: https://finance.idnes.cz/poradna-prace-prescas-o-vikendu-a-ve-svatek-f2p-/podnikani.aspx?c=A170425_174547_podnikani_sov

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EMS – externí mystery shopping

IMS – interní mystery shopping

KLIPR – klientské pracoviště

MS – mystery shopping

RP – regionální pobočka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Proces motivace	12
Obrázek 2 - Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	13
Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb	17
Obrázek 4 - Existence - vztahy - růst	17
Obrázek 5 - Frustrační cyklus růstu	18
Obrázek 6 - Frustrační cyklus vztahový	19
Obrázek 7 - Hygienické a motivační faktory.....	19
Obrázek 8 - Seznam faktorů při odměňování	26
Obrázek 10 - Organizační struktura Interního Mystery Shoppingu	44
Obrázek 11 - Procentní změna odměn (O) a procento pozitivních odpovědí (PO)	90
Obrázek 12 - Regresní analýza	90
Obrázek 13 - Výstup regresní analýzy	91

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Porovnání výsledků z dotazníků.....	80
---	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Ztotožňování pracovníků s EMS	46
Graf 2 - První dojem při zavedení IMS	47
Graf 3 - Představy o IMS.....	48
Graf 4 - Očekávání seberozvoje a zlepšení postavení KLIPR.....	48
Graf 5 - Obavy před zavedením/přijetím IMS na KLIPR	49
Graf 6 - Naplnění představ o IMS.....	49
Graf 7 - Zlepšení prostředí na KLIPR.....	50
Graf 8 - Zlepšení vztahů mezi vedoucím a podřízenými na KLIPR.....	50
Graf 9 - Zlepšení vztahů mezi klientskými pracovníky	51
Graf 10 - Ovlivnění přepážkových zaměstnanců IMS při obsluze klientů.....	51
Graf 11 - Riziko projektu IMS.....	52
Graf 12 - Předávání informací od vedoucího směrem k pracovníkům	53
Graf 13- IMS a komerční produkty.....	53
Graf 14 - Zavedení dress code na KLIPR.....	54
Graf 15 - Cílená nabídka a rekapitulace řešeného	55
Graf 16 - Motivace zaměstnanců KLIPR	55
Graf 17 - Hodnocení shoppera.....	56
Graf 18 - Přínos checklistu	56
Graf 19 - Tříbodová hodnotící škála	57
Graf 20 - EMS.....	58
Graf 21 - První dojem při zavedení IMS	59
Graf 22 - Očekávání seberozvoje, zlepšení vztahu ke klientům.....	60
Graf 23 - Obavy před zavedením IMS	60
Graf 24 - Naplnění představ o IMS.....	61
Graf 25 - Zlepšení prostředí díky IMS	61
Graf 26 - Zlepšení vztahů mezi pracovníky a vedoucím.....	62
Graf 27 - Zlepšení vztahů mezi pracovníky	62
Graf 28 - Ovlivnění přístupu při obsluhování klienta	63
Graf 29 - Dostatek informací	63
Graf 30 - IMS a cíl splnění plánu.....	64
Graf 31 - Dress code.....	64
Graf 32 - Cílenější nabídka a důraz na rekapitulaci	65

Graf 33 - Finanční motivace k získání nových pojištěnců	66
Graf 34 - Hodnocení shoppera	66
Graf 35 - Checklist	67
Graf 36 - Tříbodová hodnotící škála	67
Graf 37 - První dojem při zavedení IMS	69
Graf 38 - Seberozvoj a posunutí dál díky IMS	70
Graf 39 - Obavy se zavedením/přijetím IMS na KLIPR.....	70
Graf 40 - Naplnění představ o IMS.....	71
Graf 41 - Zlepšení prostředí díky IMS	72
Graf 42 - Zlepšení vztahů mezi vedoucími KLIPR a jejich podřízenými	72
Graf 43 - Lepší spolupráce mezi pracovníky na KLIPR	73
Graf 44 - Zlepšení u pracovníků KLIPR při obsluze klientů.....	73
Graf 45 - Riziko IMS z pohledu shoppera.....	74
Graf 46 - Dostatečná komunikace projektu	75
Graf 47 - Dress code na KLIPR	76
Graf 48 - Cílenější nabídka s větším důrazem na rekapitulaci řešeného.....	77
Graf 49 - Motivace přepážkových pracovníků	78
Graf 50 - Meziroční nárůst odměn vedoucích pracovníků za IMS	86
Graf 51 - Meziroční nárůst odměn přepážkových pracovníků za IMS	88

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník pro shoppery	108
Příloha 2: Dotazník pro vedoucí KLIPR	112
Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance	118

Příloha 1: Dotazník pro shoppery

DOTAZNÍK PRO SHOPPERY

1. Věková kategorie
 - do 20 let
 - 21 – 30
 - 31 – 40
 - 41 – 50
 - 51 – 60
2. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - středoškolské s maturitou
 - vysokoškolské
3. Jak dlouho působíte v týmu projektu IMS?
 - 1 rok
 - 2 roky
 - 3 roky
4. Místo výkonu práce (prosím níže vyplňte)
 - RP.....
 - KLIPR.....
5. Jaký byl Váš 1. dojem při zavedení IMS na Vašem KLIPRu?
 - výborný
 - spíše dobrý
 - spíše špatný
 - špatný

Proč?

6. Jaké byly Vaše představy o IMS?

7. Očekával/a jste, že zavedením IMS dojde i k Vašemu seberozvoji a tento projekt Vás celkově posune dál?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

8. Měl/a jste obavy se zavedením/přijetím projektu na klientských pracovištích?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

9. Naplnily se Vaše představy o IMS?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Dále uveďte, prosím, v čem přesně se Vaše představy o IMS naplnily:

10. Domníváte se, že zavedením IMS došlo ke zlepšení prostředí na Vašem KLIPRu?

- ano
- ne
- nevím

11. Myslíte si, že došlo ke zlepšení vztahů mezi vedoucími KLIPRŮ a jejich podřízenými?

- ano
- ne
- nevím

12. Shledáváte, že zavedením tohoto projektu došlo k lepší spolupráci mezi pracovníky na KLIPRu?

- ano
- ne
- nevím

13. Spatřujete zlepšení u pracovníků KLIPRů při obsluze klientů?

- ano, zlepšil se jejich vztah ke klientům
- ne, nedošlo ke zlepšení jejich vztahů ke klientům

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, v čem přesně ovlivnil tento projekt jejich přístup při obsluhování klienta:

14. Spatřujete v tomto projektu z pohledu shoppera nějaké riziko?

- ano
- ne

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, jaké riziko v tomto projektu spatřujete, které by mohlo narušit jeho fungování:

15. Myslíte si, že je projekt dostatečně komunikován? Vědí pracovníci KLIPRů, co se od nich očekává?

- ano
- ne

16. V čem byl největší přínos 1. ročníku IMS?

17. Důrazem na nabídku komerčních produktů byl sledován cíl splnění plánu na KLIPR. Pomohlo tomuto cíli IMS?

18. Ve 2. roce projektu byl zaveden Dress code na KLIPR. Myslíte si, že jsou pracovníci s touto myšlenkou spojeni?

- ano
- ne

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, uveďte, prosím, proč nejsou pracovníci KLIPRů spokojeni se zavedením Dress codu:

19. Také ve 2. roce bylo požadováno po klientském pracovníkovi, aby při jednání s klientem učinil/a maximální nabídku produktů a služeb [redacted] a [redacted]. Ve 3. roce se toto změnilo, nabídka měla být především cílená a s větším důrazem na rekapitulaci řešeného. Myslíte si, že je tento přístup přínosnější?

- ano
- ne

20. Ve 3. roce tohoto projektu se také kladl důraz na akvizici nových pojištěnců. Myslíte si, že jsou zaměstnanci KLIPRů dostatečně motivováni, aby docházelo ke kladným saldům hospodaření?

- ano
- ne

21. Projekt IMS funguje již 3 roky. V jaké oblasti spatřujete největší zlepšení?

22. Co očekáváte do budoucna od IMS?

Příloha 2: Dotazník pro vedoucí KLIPR

DOTAZNÍK PRO VEDOUcí KLIPR

1. Pohlaví
 - žena
 - muž
2. Věková kategorie
 - do 20 let
 - 21 – 30
 - 31 – 40
 - 41 – 50
 - 51 – 60
 - starší než 60
3. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - středoškolské s maturitou
 - vysokoškolské
4. Jak dlouho působíte jako vedoucí klientského pracoviště?
 - méně než 1 rok
 - 1 – 3 roky
 - 4 – 6 let
 - 7 – 10 let
 - více jak 10 let
5. Místo výkonu práce
 - KLIPR ČB
 - KLIPR Strakonice
 - KLIPR Písek
 - KLIPR Tábor
 - KLIPR JH
6. Před zavedením IMS fungoval na klientských pracovištích EMS. Domníváte se, že se s ním Vaši pracovníci více ztotožňovali, jelikož je nehodnotil pracovník pojišťovny, ale externalista?
 - ano
 - ne

Proč?

7. Jaký byl Váš 1. dojem při zavedení IMS na Vašem KLIPRu?

- výborný
- spíše dobrý
- spíše špatný
- špatný

Proč?

8. Jaké byly Vaše představy o IMS?

9. Očekával/a jste jako vedoucí KLIPRu, že zavedením IMS dojde k Vašemu seberozvoji, ke zlepšení postavení Vašeho KLIPRu jako celku, atd.?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

10. Měl/a jste obavy před zavedením/přijetím tohoto projektu na Váš KLIPR?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

11. Naplnily se Vaše představy o IMS?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, v čem přesně se Vaše představy o IMS naplnily:

12. Domníváte se, že zavedením IMS došlo ke zlepšení prostředí na Vašem KLIPRu?

- ano
- ne
- nevím

13. Myslíte si, že došlo ke zlepšení vztahů mezi Vámi a Vašimi podřízenými?

- ano
- ne
- nevím

14. Shledáváte, že zavedením tohoto projektu došlo ke zlepšení vztahů mezi podřízenými na Vašem KLIPRu?

- ano, vztahy se zlepšily
- ne, vztahy se naopak zhoršily
- nic se nezměnilo
- nevím

15. Ovlivnil tento projekt Vaše podřízené při obsluze klientů na Vašem KLIPRu?

- ano, zlepšil se jejich přístup ke klientům
- ne, neovlivnil jejich přístup ke klientům

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, v čem přesně ovlivnil tento projekt jejich přístup při obsluhování klienta:

16. Spatřujete v tomto projektu nějaké riziko, které by mohlo narušit jeho fungování?

- ano
- ne

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, jaké riziko v tomto projektu spatřujete, které by mohlo narušit jeho fungování:

17. Předáváte Vašim podřízeným dostatek informací tak, aby věděli, jak mají správně pracovat?

- ano
- ne

18. V čem byl největší přínos 1. ročníku IMS?

19. Důrazem na nabídku komerčních produktů byl sledován cíl splnění plánu na KLIPR. Pomohlo tomuto cíli IMS?

20. Ve 2. roce projektu byl zaveden Dress code na KLIPR. Jste s tím spokojen/a?

- ano
- ne

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, uveďte, prosím, proč nejste spokojen/a se zavedením Dress codu:

21. Také ve 2. roce bylo požadováno po klientském pracovníkovi, aby při jednání s klientem učinil/a maximální nabídku produktů a služeb **WZ** a **WZP**. Ve 3. roce se toto změnilo, nabídka měla být především cílená a s větším důrazem na rekapitulaci řešeného. Myslíte si, že je tento přístup přínosnější?

- ano
- ne

22. Ve 3. roce tohoto projektu se také kladl důraz na akvizici nových pojištěnců. Myslíte si, že jsou zaměstnanci KLIPRů dostatečně motivováni, aby docházelo ke kladným saldům hospodaření?

- ano
- ne

23. Na finančním ohodnocení Vašich zaměstnanců se odráží hodnocení shoppera, které zaznamenává do tzv. checklistu. Domníváte se, že Vaše podřízené shopper hodnotil vždy tak, aby nedošlo k jejich křivdě?

	1	2	3	4	5	
nikdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ano vždy

24. Měl/a jste již mnohokrát možnost shlédnout checklist. Myslíte si, že tak, jak se používá, má přínos pro Vaše podřízené a zároveň postihuje dostatečně hodnocená kritéria?

- ano
- ne

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, prosím, uveďte, proč si myslíte, že není checklist správně nastaven:

25. Domníváte se, že Vaším podřízeným vyhovuje 3 bodová hodnotící škála?

- ano
- ne

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, prosím, uveďte, proč si myslíte, že 3 bodová hodnotící škála je pro Vaše podřízené nevyhovující:

26. Projekt IMS funguje již 3 roky. V jaké oblasti spatřujete největší zlepšení?

27. Co očekáváte do budoucna od IMS?

Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

1. Pohlaví
 - žena
 - muž
2. Věková kategorie
 - do 20 let
 - 21 – 30
 - 31 – 40
 - 41 – 50
 - 51 – 60
 - starší než 60
3. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - středoškolské s maturitou
 - vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete v pojišťovně?
 - méně než 1 rok
 - 1 – 3 roky
 - 4 – 6 let
 - 7 – 10 let
 - více jak 10 let
5. Místo výkonu práce
 - KLIPR ČB
 - KLIPR Strakonice
 - KLIPR Písek
 - KLIPR Tábor
 - KLIPR JH
6. Před zavedením IMS fungoval na klientských pracovištích EMS, kdy hodnocení prováděl externí pracovník, nyní je prováděn pracovníkem pojišťovny. Vyhovovala Vám více tato forma?
 - ano
 - ne

Proč?

7. Jaký byl Váš 1. dojem při zavedení IMS?

- výborný
- spíše dobrý
- spíše špatný
- špatný

Proč?

8. Jaké byly Vaše představy o IMS?

9. Očekával/a jste, že zavedením IMS dojde k Vašemu sebezvoji,lepší se Váš vztah ke klientům, atd.?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

10. Měl/a jste obavy před zavedením/přijetím tohoto projektu?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

11. Naplnily se Vaše představy o IMS?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, v čem přesně se Vaše představy o IMS naplnily:

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, uveďte, prosím, v čem přesně se Vaše představy o IMS nenaplnily:

12. Domníváte se, že zavedením IMS došlo ke zlepšení prostředí clientského pracoviště, na kterém pracujete?

- ano
- ne
- nevím

13. Myslíte si, že došlo ke zlepšení vztahů mezi Vámi a Vaším vedoucím?

- ano
- ne
- nevím

14. Shledáváte, že zavedením tohoto projektu došlo ke zlepšení vztahů mezi Vámi a Vašimi kolegy?

- ano, vztahy se zlepšily
- ne, vztahy se naopak zhoršily
- nic se nezměnilo
- nevím

15. Ovlivnil tento projekt Váš přístup při obsluhování klienta?

- ano, zlepšil se můj přístup ke klientovi
- ne, neovlivnil můj přístup ke klientovi

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „ANO“, uveďte, prosím, v čem přesně ovlivnil tento projekt Váš přístup při obsluhování klienta:

16. Máte dostatek informací k tomu, abyste věděl/a jak máte správně pracovat?

- ano
- ne

17. Dovedete posoudit přínos 1.ročníku IMS?

18. Důrazem na nabídku komerčních produktů byl sledován cíl splnění plánu na KLIPR. Pomohlo tomuto cíli IMS?

19. Ve 2. roce projektu byl zaveden Dress code na KLIPR. Jste s tím spokojen/a?

- ano
- ne

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, uveďte, prosím, proč nejste spokojen/a se zavedením Dress codu:

20. Také ve 2. roce bylo po Vás požadováno, abyste při jednání s klientem učinil/a maximální nabídku produktů a služeb **W2** a **W3**. Ve 3. roce se toto změnilo, nabídka měla být především cílená a s větším důrazem na rekapitulaci řešeného. Myslíte si, že je tento přístup přínosnější?

- ano
- ne

21. Ve 3. roce tohoto projektu se také kladl důraz na akvizici nových pojištěnců. Cítíte se být dostatečně finančně motivován/a k tomu, abyste získávali nové pojištěnce a zároveň byl/a pyšný/á na to, že se podílíte na kladném saldu Vašeho KLIPRu?

- ano
- ne

22. Na Vašem finančním ohodnocení se odráží hodnocení shoppera, které zaznamenává do tzv. checklistu. Domníváte se, že Váš vždy shopper hodnotil tak, aby nedošlo k Vaší křivdě?

	1	2	3	4	5	
nikdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ano vždy

23. Měl/a jste již mnohokrát možnost shlédnout checklist. Má pro vás tak, jak se používá, přínos a postihuje dostatečně hodnocená kritéria?

- ano
- ne

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, prosím, uveďte, proč si myslíte, že není checklist správně nastaven:

24. Vyhovuje Vám hodnotící 3 bodová škála?

- ano
- ne

Pokud byla Vaše odpověď na tuto otázku „NE“, prosím, uveďte, proč Vám 3 bodová hodnotící škála nevyhovuje:

25. V jaké oblasti Vám IMS nejvíce pomohl se zlepšit?

26. Co očekáváte do budoucna od IMS?