



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Motivace a odměňování zaměstnanců

Motivation and Remuneration of Employees

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Eva Škorňová

BENÁKOVÁ

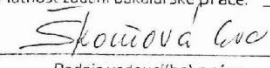
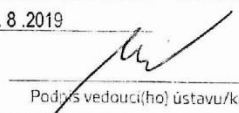

PETRA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Benáková</u>	Jméno:	<u>Petra</u>	Osobní číslo:	<u>460996</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Motivace a odměňování zaměstnanců</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Motivation and Remuneration of Employees</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem BP je provést analýzu systému odměňování v dané firmě ve spojitosti s motivací zaměstnanců. PŘÍNOS: Přínosem je návrh řešení pro zlepšení systému motivace ve firmě. OSNOVA: 1. Úvod 2. Teoretická část - pojem motivace, motivační teorie, motivační faktory, vztah motivace a výkonu, motivace a odměňování, odměňování pracovníků (mzda, plat, odměna) 3. Praktická část - představení podniku, analýza problému + návrh řešení 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing, 2009. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Management Press, 2015</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. Eva Škorňová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	<u>x</u>		
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5. 12. 2017</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5. 5. 2018</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31. 8. 2019</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>30-04-2018</u> Datum převzetí zadání	<u>Benáková</u> Podpis studenta(ky)
--	--

BENÁKOVÁ, Petra. *Motivace a odměňování zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 10. 5. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Dovoluji si touto cestou poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Evě Škorňové za zodpovědné vedení a praktické rady, které mi poskytla. Také bych chtěla poděkovat vedení společnosti Europ Assistance a všem zaměstnancům za poskytnutí všech podkladů, rad, ale i připomínek a především za spolupráci při vyplňování dotazníkového šetření, který sloužil pro vypracování práce.

# Abstrakt

V bakalářské práci se zabývám problematikou motivace a odměňování zaměstnanců ve firmě Europ Assistance. Teoretická část je věnována pojmu motivace, motivačním teoriím a formám odměňování. V praktické části je zpracována analýza současné motivace ve firmě Europ Assistance. Informace, které jsou potřeba k analýze motivace, jsem získala dotazníkovým průzkumem, který byl rozeslán zaměstnancům ve firmě. Na základě této analýzy se pokusím navrhnout řešení, které by zvýšilo motivaci zaměstnanců.

## Klíčová slova

Motivace, teorie motivace, odměňování, pracovní výkon, pracovní motivace, stimulace

# Abstract

My bachelor thesis deals with motivation and remuneration of employees in Europ Assistance. The theoretical part of the thesis deals with the concept of motivation, motivational theories and forms of remuneration. In the practical part, the analysis of the current motivation in the Europ Assistance is elaborated. The information needed to analyse the motivation was obtained through a questionnaire survey that was sent to the employees of the company. Based on this analysis, I will try to propose a solution that would increase employee motivation.

## Key words

Motivation, theory of motivation, remuneration, work performance, work motivation, stimulation

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 MOTIVACE .....</b>	<b>12</b>
1.1 MOTIVACE JAKO PSYCHOLOGICKÝ PROCES .....	12
1.2 ZÁKLADNÍ POJMY .....	12
1.3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....	13
1.3.1 Typy motivace .....	13
<b>2 TEORIE MOTIVACE .....</b>	<b>15</b>
2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY .....	15
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH .....	15
2.2.1 Maslowova pyramida potřeb .....	15
2.2.2 Alderferova ERG teorie .....	17
2.2.3 McClellandova teorie potřeb .....	18
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES .....	19
2.3.1 Expektační teorie .....	19
2.3.2 Teorie cíle .....	19
2.3.3 Teorie spravedlnosti .....	20
2.4 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE .....	20
2.5 TEORIE X A Y .....	21
<b>3 VZTAH MOTIVACE A VÝKONU .....</b>	<b>23</b>
<b>4 ODMĚŇOVÁNÍ .....</b>	<b>24</b>
4.1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	24
4.2 MZDA, PLAT A ODMĚŇA .....	26
4.3 MZDOVÉ FORMY .....	26
4.3.1 Základní mzdové formy .....	26
Časová mzda .....	27
Úkolová mzda .....	27
Podílová mzda .....	27
4.3.2 Dodatkové mzdové formy .....	27
Prémie .....	28
Provize .....	28
Osobní ohodnocení .....	28
4.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	28
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>31</b>
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE A HISTORIE .....	31
5.2 EUROP ASSISTANCE V ČESKÉ REPUBLICE .....	31
5.3 POSLÁNÍ A STRATEGIE .....	32
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	32
<b>6 ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>34</b>
6.1 BENEFITY .....	38



<b>7</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>40</b>
7.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	41
<b>8</b>	<b>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ</b> .....	<b>55</b>
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>58</b>
	<b>INTERNETOVÉ ZDROJE</b> .....	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>61</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>61</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>61</b>
	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>62</b>

# ÚVOD

Motivace zaměstnanců je velmi diskutovaným tématem mezi odborníky z oblasti rozvoje lidských zdrojů. Motivace je předmětem interpersonálních vztahů, které jsou v kompetenci vedoucích pracovníků, personalistů, ale také koučů apod.

V dnešní době firmy stále zvyšují požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců, ale aby se člověk uplatnil jako pracovní síla, je třeba se neustále vzdělávat a získávat nové zkušenosti. A k tomu je potřeba určitá dávka motivace. Proto by každá organizace měla mít správně propracovaný systém motivace tak, aby byl každý zaměstnanec stimulován k vyšším výkonům, neboť je pro firmu důležité získat si ty nejlepší zaměstnance a udržet si jejich věrnost a spokojenost.

Ke zvýšení síly pracovníků přispívá dobře zvolený systém odměňování pracovníků. Zvýšení motivace a rostoucí produktivita zaměstnanců jsou hlavními úkoly manažerů. Právě proto je dobré využívat systém zaměstnaneckých výhod k motivaci zaměstnanců a úspoře mzdových nákladů, neboť to má vliv na výkonnost a produktivitu zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bude návrh na zlepšení systému motivace a spokojenosti zaměstnanců v dané společnosti.

V teoretické části bakalářské práce budou objasněny základní pojmy z odborné literatury, které se týkají této problematiky a to pojem motivace, motivační teorie apod., dále si vysvětlíme pojmy mzda, plat a odměna a povíme si něco o zaměstnaneckých výhodách. Praktická část bude věnována představení společnosti Europ Assistance a analýze současného stavu systému motivace zaměstnanců ve společnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 MOTIVACE

## 1.1 Motivace jako psychologický proces

Psychologie považuje motivaci za složitý jev a neexistuje v ní správná definice tohoto pojmu (Arnold, 2007, s. 302).

Motivace vyjadřuje hnací sílu lidského jednání a chování, projevuje se jako přání, úsilí, touha, ale i strach a odpor. Motivaci chápeme jako soubor vnitřních faktorů, které iniciují člověka k určité činnosti a směřují tuto činnost ke splnění daného cíle. Během života se tento soubor faktorů mění a je pro každého člověka individuální. Cílem motivace je probudit u lidí zájem a ochotu plnit dané cíle a přimět je, aby se angažovali k plnění úkolů, které jim byli svěřeny. Pokud chceme někoho motivovat, neměli bychom jen brát, ale také mu něco dát. Jedinci pomůžeme splnit jeho přání a on naopak udělá něco pro nás, čímž nám pomůže dosáhnout našich cílů (Nakonečný, 2014, s. 15).

Motivace má hlubší psychologickou pohnutku (motiv), proto je třeba ji chápat dynamicky. Motivace je vlastně proces a na začátku toho procesu nějaká vnitřní pohnutka. Pohnutka je vlastně reakce na to, že nám něco chybí, na určitý nedostatek. Proto si stanovíme cíl, jehož dosáhnutím uspokojíme své potřeby a odstraníme ten nedostatek, který cítíme (Nakonečný, 2004, s. 455-457).

Psychologie je věda, která se zabývá chováním a duševními procesy a proto ji zajímá, jak lidé jednají a proč tak jednají. A s tím právě souvisí úzce motivace. Psychologie se domnívá, že naše vnitřní síla nese zodpovědnost za naše chování, usměrňování, ale i energetizaci (Hartl, 2010, s. 320).

## 1.2 Základní pojmy

*„Potřeba je něco co člověk musí nebo chce mít. Neuspokojené potřeby motivují. Úkolem managementu tedy je zajistit, aby lidé při uspokojování svých potřeb byli vedeni ke splnění vytyčených cílů organizace.*

*Stimul je vnější podnět, který má ovlivnit motivy lidí, a tím i jejich jednání. Stimuly mohou motivy zesilovat nebo utlumovat.*

*Stimulace je soubor vnějších pobídek, které usměrňují jednání lidí a které působí na jejich motivaci.*

*Motiv je každý vlastní vnitřní impuls nebo pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivы určují nejen směr jednání člověka,*

ale i průběh a intenzitu tohoto jednání. Znalost motivů umožňuje pochopit jednání člověka.

Motivace je v podstatě psychologickým pojmem zahrnujícím chtění, touhy, přání, očekávání, potřebu, cíle apod. Je vnitřní proces utváření cílů, postojů, chování člověka; jde o vnitřní podněty vedoucí k určitému chování. Motivace jednání každého člověka souvisí s jeho psychickými stavy a vlastnostmi. Východiskem motivace je neuspokojená potřeba." (Maxa, 2011, s. 215)

## 1.3 Motivace zaměstnanců

„Motivace, je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, za předpokladu uspokojení potřeb jedince." (Robbins a Coulter, 2004, s. 390)

Aby pracovníci odváděli skvělý pracovní výkon, musí být správně motivováni. Hlavním cílem motivace je nejen získat zaměstnance, ale také si je udržet a vést je k tomu, aby dosáhli co nejvyšší výkonnosti. Proto je tedy důležité, abychom motivaci věnovali dostatek času i financí, neboť pracovník, který je dostatečně motivován, má větší snahu dosáhnout jak svého cíle, tak i cíle organizace (Hospodářová, 2008, s. 97).

### 1.3.1 Typy motivace

Existují dvě cesty, jak dosáhnout pracovní motivace. Zaprvé, lidé jsou schopni motivovat sami sebe tím, že vykonávají určitý druh práce, od které očekávají splnění si svých cílů. Zadruhé, pracovníci jsou motivováni svými nadřízenými a to například pomocí různých metod, jako je pochvala, či odměňování (Armstrong, 2007, s. 220).

Rozdělujeme dva typy motivace:

1. Vnitřní motivace- každý si sám vytváří faktory, které mají vliv na to, jak se lidé chovají na základě svých vlastních potřeb. Mají pocit, že je jejich práce pro ně nepostradatelná, zajímavá, že se mohou rozhodovat dle svých možností a mohou dále rozvíjet své znalosti a dovednosti a tím dosáhnout vysněné kariéry. Vnitřní motivace je hlubší a má dlouhodobější účinky (Armstrong, 2009, s. 110).

2. Vnější motivace- to, co konáme pro ostatní, abychom je motivovali, například tím, že pracovníkům zvýšíme mzdu, udělíme pochvalu či je povýšíme (Kociánová, 2010, s. 27). Armstrong (2009, s. 110) doplňuje, že za vnější motivaci můžeme také považovat tresty, jako je třeba snížení platu.

## **2 TEORIE MOTIVACE**

Přístupy k motivaci jsou založeny na různých teoriích motivace. Tyto teorie nám vysvětlují, proč se pracovníci během pracovního procesu chovají, tak jak se chovají. Díky těmto teoriím můžeme lépe porozumět tomu, jaké nástroje motivují pracovníky k lepšímu výkonu dané práce (Šikýř, 2016, s. 148).

### **2.1 Teorie instrumentality**

Tato teorie je známá z druhé poloviny 19. století, cílem bylo zracionalizovat práci a orientovat pozornost na ekonomické výdědky. Pojem instrumentalita znamená, že člověk má představu o tom, že když udělá určitou věc, povede to k věci druhé. Z toho je zřejmé, že lidé pracují pro peníze. Kořeny teorie se opírají o tezi, že lidé jsou motivováni k práci, tehdy když odměna a trest odpovídají jejich výkonu, nikoliv výkonu ostatních. Jedinec získá zkušenosti po uspokojení všech svých potřeb, která mu pomohou dosáhnout cílů. Úspěch, který jedinec během své cesty za cílem dosáhnul, na něho působí pozitivně a pokud se objeví další potřeba, vše se znovu opakuje. Bylo zaznamenáno, že lidé jsou díky používání této teorii více motivováni. Nevýhodou však je, že tato teorie vyžaduje systém vnější kontroly a nerespektuje ostatní lidské potřeby (Armstrong, 2007, s. 223).

### **2.2 Teorie zaměřené na obsah**

Část teorií označujeme jako teorie zaměřené na obsah. Zakládají se na názoru, že potřeby jsou základním obsahem motivace. Tyto potřeby u nás vyvolávají pocit nerovnováhy, neboť každý jedinec má jiné potřeby, které jsou různě silné, tím pádem každý musí vynaložit různé úsilí, aby své potřeby uspokojil (Armstrong, 2007, s. 223).

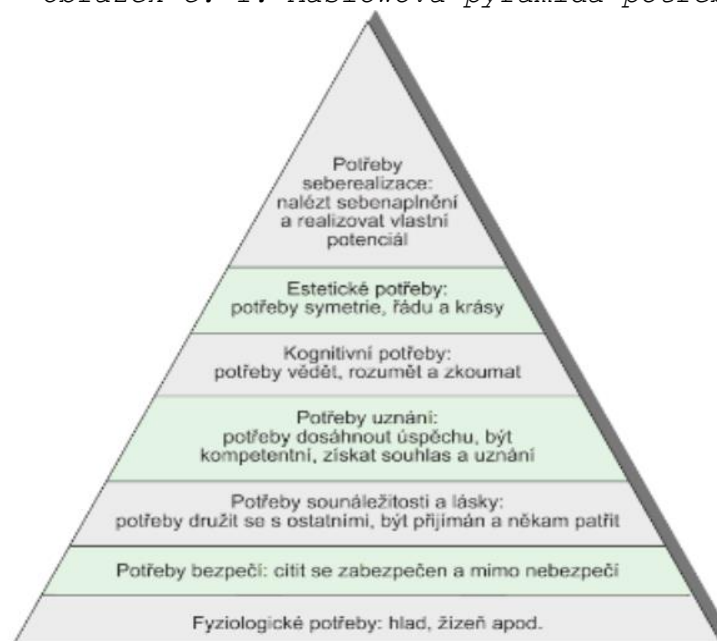
#### **2.2.1 Maslowova pyramida potřeb**

Autorem této teorie je Abraham Maslow, který tvrdí, že základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Potřeby rozdělil do pěti nejdůležitějších kategorií, které jsou pro všechny společné. Těchto pět potřeb zaznamenal do pyramidy potřeb. Podle Maslowa je

důležité nejdříve uspokojit potřeby na nejnižším stupni, abychom mohli dále věnovat pozornost potřebám na vyšším stupni pyramidy (Armstrong, 2007, s. 224).

„První, základní jsou fyziologické potřeby: mít co jíst a pít, teplo, přístřeší a odpočinek. V pracovním procesu si lidé musí vydělat dostatek peněz na uspokojení těchto potřeb. Dále pak přichází potřeba bezpečí a ochrany: od pracovní jistoty (v současné době stále méně garantované než v minulosti) až po pevné zdraví (s poskytnutím zdravotní péče od svého zaměstnavatele, což je v poslední době velmi časté). Kromě toho popisuje Maslow sociální potřeby: ty jsou spojeny s prací v týmech. Pracovní prostředí je společenské prostředí a pro mnoho lidí to ve skutečnosti znamená většinu kontaktů v jejich životě. S tímto je spojena další úroveň potřeb, jako je uznání od společnosti a od lidí, kteří ji tvoří. Také pocit sebevědomí a sebeuspokojení a pozitivní pohled na lepší budoucnost, kdy budeme moci realizovat náš potenciál, což nás učiní šťastnými. Ze všeho nejdůležitější je na této teorii její hierarchické spořádání. Zcela jasně říká, že lidská motivace může být uspokojena pouze za předpokladu respektování hierarchické struktury potřeb. Například naznačuje, že motivační složka je neefektivní, pokud je vedena na jedné úrovni, aniž by byly uspokojeny potřeby na úrovni nižší. Nemá tak žádný smysl říkat lidem, jak uspokojující je práce, když se zabývají myšlenkou, že si za tak nízký výdělek nebudou moci dovolit základní potřeby.“ (Forsyth, 2009, s. 18)

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vysekalová, 2011, s. 23



Kritici Maslowa tvrdí, že lidé mohou mít různé potřeby, které se mezi sebou mohou prolínat. Čili nepotřebujeme uspokojit základní potřeby, abychom dosáhli uspokojení potřeb, které jsou až na vyšší pozici v pyramidě. Pokud uspokojíme určité potřeby, není to tak, že bychom je nadále nepotřebovali uspokojovat. Bělohlávek [1994, s. 173] říká, že „nelze tvrdit, že uspokojení potřeby „nižší“ vždy následuje zákonitě další potřeby v hierarchii. Může nastoupit docela jiná, neočekávaná potřeba. Uspokojení snižuje sílu potřeb, jen pokud jde o potřeby základní. Naopak, u vyšších potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním. Uznání vyvolává potřebu dalších úspěchů, které budou oceňovány. Člověk, který se v určité činnosti aktualizuje, bude vyhledávat další a další možnosti, jak se této aktivitě věnovat.“

Další kritici tvrdí, že rozdílné stupně potřeb, mohou lidé na pyramidě přehodit, aby uspokojili své potřeby. Jelikož, důležitost potřeb nám může rozhodit věk, vzdělanost a další faktory, které mohou ovlivnit důležitost rozdílných potřeb u odlišných lidí, například podle toho, v jakém životním stádiu se nachází. Můžeme obětovat potřeby na nižším stupni, proto abychom dosáhli potřeb na vyšším stupni (Adair, 2005, s. 119).

Nejvyšší potřeba nemusí být právě seberealizace, každý člověk má ve svém životě daný určitý cíl, kterého chce dosáhnout a který ho motivuje. Frankl říká, že podstatou každého člověka je touha po smyslu. Jedinec nachází smysl v tom, že překonává sám sebe. Tam kde ostatní nevidí cestu ven, on se jí snaží najít (Kohoutek, 2008).

### **2.2.2 Alderferova ERG teorie**

Alderferova teorie nebo také teorie tří faktorů tvrdí, že potřeby lze uspokojovat postupně od nižších k vyšším potřebám, ale i naopak, což je v rozporu s Maslowovou teorií potřeb. Když uspokojíme potřebu na nižším stupni, tak tím aktivujeme uspokojení dalších potřeb na vyšším stupni, čímž přispíváme k rozvoji naší osobnosti. Když ale nemůžeme uspokojit vyšší potřeby, tak se opět přesouvám k uspokojení nižších potřeb (Porvazník a Ladová, 2010, s. 201).

Podle Alderfera dělíme potřeby do tří hierarchických skupin:

1. Existenční potřeby (E) - potřeba docílit a udržet rovnováhu spojenou s existencí člověka a opatrováním materiálních hodnot. Mezi tyto potřeby můžeme zařadit hlad, žízeň, ale i plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky.

2. Vztahové potřeby (R)- lidé mají potřebu navazovat vztahy s lidmi, se kterými se stýkají. Uspokojení těchto potřeb je závislé na průběhu vztahu mezi sdílením a vzájemností. Důležité je vzájemně se akceptovat a mít pochopení.
3. Růstové potřeby (G)- tyto potřeby nás podněcují k tomu, abychom ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Abychom uspokojili tyto potřeby, měli bychom objevovat příležitosti k tomu, abychom dosáhli stanoveného cíle a naplňovali své představy a stali se tím, čím se stát můžeme (Armstrong, 1999, s. 302).

### **2.2.3 McClellandova teorie potřeb**

Autorem této teorie je americký psycholog a teoretik David McClelland. Teorie byla zpracována v 60. letech 20. století a zabývá se manažerskými potřebami. Rozdělil tři typy lidí dle preferencí jejich potřeb:

1. Potřeba výkonu (úspěchu)- lidé s touto potřebou prahnou po autonomii, zodpovědnosti, jsou velmi soutěživí a rádi překonávají překážky, proto si vybírají středně těžké úkoly. Jsou spokojeni tehdy, když vykonají dobře odvedenou práci.
2. Potřeba sounáležitosti- pro tento typ lidí je podstatné udržovat s lidmi přátelské vztahy. Kolektiv staví do popředí před úkoly, tyto lidé jsou týmovými hráči.
3. Potřeba moci- tato skupina lidí patří mezi dominantní typ, mají tendenci ostatní vést, kontrolovat a ovlivňovat. Mají dobré organizační schopnosti.

Typy těchto lidí mohou vykonávat různé pozice. Pro prodejce či podnikatele je typická vysoká potřeba výkonu, neboť je zajištěna rychlá zpětná vazba (Cejthamr, 2005, s. 133). Potřeba sounáležitosti se dá uplatnit u zaměstnanců v sociální sféře. Pro vrcholové manažerské pozice je charakteristická potřeba moci (Kociánová, 2010, s. 29).

## 2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces nekladou důraz na potřeby, ale na psychologické procesy a síly, které mají vliv na motivaci. Přístup těchto teorií k motivaci se obvykle považuje za patřičný a také je zřetelnější jejich přínos pro stimulaci v praxi (Armstrong, 2007, s. 224).

Tyto teorie se, na rozdíl od teorií zaměřených na obsah, snaží ujasnit jen lidské vystupování, které je vedené rozhodováním, nikoliv však chování vědomé nebo návykové (Kasper a Mayrhofer 2005, str. 257).

### 2.3.1 Expektační teorie

Expektační teorii nebo také teorii spravedlnosti zformuloval H. Vroom. V této teorii rozlišujeme tři základní pojmy, a to valence, instrumentalita a expektace. Valence vyjadřuje hodnotu, instrumentalita znamená přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé. Expektace je pravděpodobnost, že skutek a úsilí povedou k určitému výsledku. Tuto teorii dále rozvinuli Porter a Lawler, kteří ji aplikovali k vyššímu výkonu manažerů. Model jejich teorie se skládá ze dvou faktorů, které determinují úsilí lidí během výkonu jejich práce (Armstrong, 2007, s. 225).

Armstrong [2007, s. 225] rozděluje tyto faktory jako:

*„1. hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace; 2. pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci - jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.“*

### 2.3.2 Teorie cíle

Tuto teorii zavedl Latham a Lock (1979), kteří tvrdili, že můžeme zvýšit motivaci a výkon tím, že si stanovíme specifické cíle, které jsou pro nás náročné, ale zároveň přijatelné, pokud existuje zpětná vazba. Významné je tedy, aby se jedinci podíleli na určení cíle a tyto cíle byly akceptovány vedením a radou, proto abychom si udrželi motivaci a dosahovali stále vyšších cílů, je klíčová zpětná vazba (Armstrong, 2007, s. 225).

### 2.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti řeší to, jak jedinci vnímají, jakým stylem se s nimi v porovnání s ostatními jedinci zachází. To, že s člověkem jednáme stejně jako s jinou skupinou lidí nebo s odpovídající jinou osobou, nazýváme spravedlivé zacházení, které vede k vyšší motivaci. Pokud tak s jedincem není jednáno, může to vést k jeho demotivaci a nespokojenosti (Armstrong, 2007, s. 226). Z této teorie tedy vyplývá, že lidé stojí o odměnu pouze tehdy, když jsou přesvědčeni, že jejich odměna bude správně rozdělena (Wagnerová, 2008, s. 15).

Hlavním představitelem teorie spravedlnosti je J. S. Adams, který tvrdí, že spravedlnost má dvě formy:

1. Distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé vnímají, že jsou odměňováni, podle toho jak přispívají k naplňování cílů organizace v porovnání s ostatními zaměstnanci
2. Procedurální spravedlnost se týká toho, jak lidé vnímají spravedlnost postupů, které podniky používají v oblasti hodnocení a povýšení (Armstrong, 2007, s. 227).

## 2.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg popsal v této teorii dvě kategorie faktorů, které v nás vzbuzují buď pozitivní, nebo negativní pocity. První jsou satisfaktory (motivátory), tyto motivátory vycházejí z práce, druhou skupinou jsou dissatisfaktory (hygienické faktory).

Faktory spokojenosti (motivátory)

- Úspěch
- Pocit uznání
- Pracovní náplň
- Zodpovědnost
- Karierní postup
- Možnost růstu

Motivátory pomáhají nabudit spokojenost a motivaci pracovníků. Všechny tyto faktory označujeme jako vnitřní faktory, každý manažer by je měl využít ke zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců.

Faktory nespokojenosti (hygienické faktory)

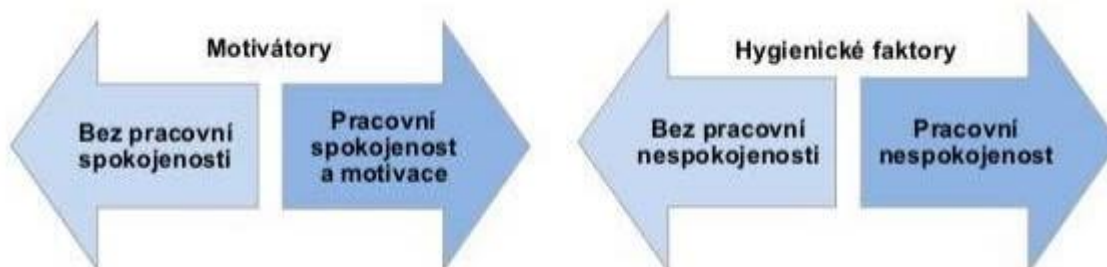
- Politika společnosti
- Míra kontroly

- Podmínky na pracovišti
- Mzda
- Zaměstnanecké vztahy
- Vliv práce na osobní život
- Pracovní pozice
- Pracovní jistota

Hygienické faktory ovlivňují jedince, jestliže jsou tyto faktory v pořádku, tak by měla být i motivace zaměstnance v pořádku. Pokud však není naplněn jeden z těchto faktorů, může dojít k poklesu motivace. Tyto faktory nezbuzují spokojenost, ale pokud nepodnikneme nějaký krok, k tomu aby byly naplněny, nebo dokonce schází, tak mohou působit negativně (Forsyth, 2009, s. 19).

Herzberg také tvrdí, že když nám zvýší plat, míváme pouze krátkodobý pocit spokojenosti, kdežto pokud jsme dlouhodobě spokojeni, tak jsme také spokojeni s prací, kterou vykonáváme. Důkazem je tedy, že peněžní odměna má pro nás pouze krátkodobý účinek a není tak podstatná, jako dlouhodobá spokojenost. Ale v případech, kdy dochází k nespravedlivému odměňování zaměstnanců, dochází také k demotivaci (Duda, 2005, s. 38).

Obrázek č. 2: Působení motivátorů a hygienických faktorů



Zdroj: Bedrnová, 2007, s. 385-386, upraveno

## 2.5 Teorie X a Y

Tato teorie byla zformulována Douglosem McGegorem, který definoval lidské chování v kontextu s přístupem k životu a rozdělil ho na dvě skupiny.

Teorie X tvrdí, že lidé jsou líní, nezajímají se o práci, nemají žádnou zodpovědnost a do práce musí být přemlouvání či dokonce nuceni disciplinovaným způsobem za pomoci odměny.

Teorie Y se zakládá na opačném názoru, a to, že lidé pracovat chtějí. O práci mají zájem a dokonce ji i vyhledávají, protože mají rádi úspěch, zodpovědnost jim přináší jakési uspokojení. Obě teorie jsou pravdivé a právě tyto extrémní postoje lidé zaujmají. Měli bychom vzít však v potaz, že různá zaměstnání jsou různě zajímavá, některá mohou být i nudná. Od této skutečnosti se také odvíjí motivace pracovníků. Neboť je logické, že lidé, kteří vykonávají zajímavou práci, se motivují jednodušeji než ti, jejichž práce je nudná. Avšak díky některé motivaci se lidé mohou přesunout z teorie X do teorie Y (Duda, 2005, s. 42).

### 3 VZTAH MOTIVACE A VÝKONU

U každé organizace je důležité, aby zvládala nejen plánovat, organizovat ale také motivovat, právě těmito činnostmi by měla organizace dosáhnout efektivitu a výkonnosti. Plánováním si organizace stanoví cíle, kterých by chtěla dosáhnout, organizace slučuje zaměstnance, materiál a kapitál, motivace ovlivňuje dosažení cílů organizace prostřednictvím výkonu zaměstnanců (Hansen a kol., 2002, s. 17).

Každou činnost, kterou vykonáváme, je třeba motivovat různě. Ale pro všechny tyto činnosti je jeden společný motiv a to motiv výkonu. Díky tomuto motivu chceme dosáhnout úspěchu. Při zkoumání síly motivu výkonu bylo zjištěno, že lidé, kteří jsou vzdělanější, mladší a vyrůstají v úplných rodinách, mají vyšší úroveň motivace (Wagnerová, 2005, s. 22-24).

Yerkes- Dotson tvrdí, že vztah motivace a výkonu není lineární, ale má formu obráceného „U“. *„Podmotivování i přemotivování vedou k nízkým výkonům; k maximálnímu výkonu vede optimální motivace.“* Stejný podnět může u odlišných jedinců vést k odlišným stupňům motivace a to díky jejich temperamentu a stabilitě osobnosti. Pokles výkonnosti může zapříčinit vzrůstající intenzita motivace, která přináší podrážděnost, úzkost, paniku a deprese, dokonce i ztrátu výkonnosti nebo zhroucení. Mírná úzkost a strach zvyšují výkonnost u zdravého člověka, kdežto silná úzkost výkonnost otupuje (Wagnerová, 2005, s. 19).

## 4 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování je nejefektivnější nástroj motivace, který organizace má. Každá organizace by si měla podle svých potřeb vytvořit vlastní systém odměňování, který by měl být k pracovníkům spravedlivý a měl by je motivovat. Je na organizaci, které nástroje, metody a postupy při odměňování použije (Kociánová, 2010, s. 160).

### 4.1 Odměňování pracovníků

Odměňování je jedna z nejdůležitějších personálních činností jak pro pracovníky, tak i pro organizaci. Moderní personalistika chápe odměňování v širším pojetí, neboť tvrdí, že se odměňování neskládá jen z peněžních odměn jako je mzda či plat nebo další formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za jeho vykonanou práci, ale že do odměňování zahrnuje také nepeněžní odměny, do kterých můžeme zařadit nepeněžní zaměstnanecké výhody a různé hmotné odměny, jako je například lepší vybavení v práci, vlastní notebook a telefon (Koubek, 2011, s. 157).

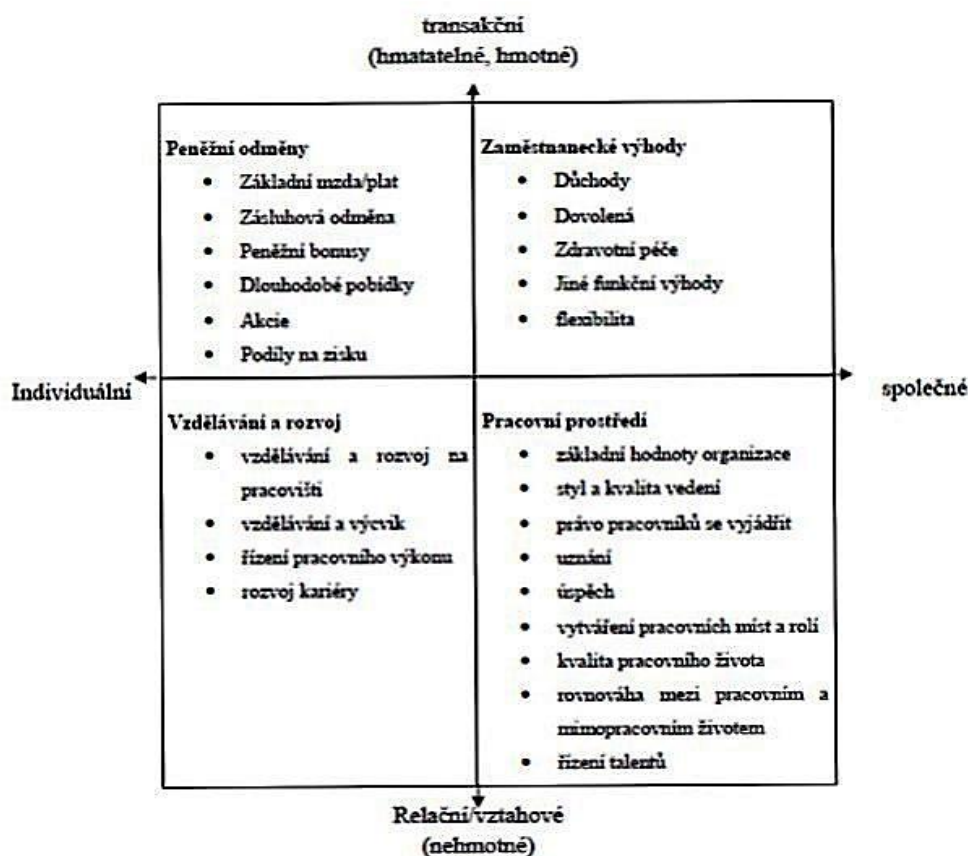
Účelem odměňování je spravedlivé ocenění pracovního výkonu a efektivní motivace, která povede k vykonání zadaného úkolu a dosažení žádoucího výkonu (Šikýř, 2016, s. 127). Podle Koubka [2011, s. 158] systém odměňování pracovníků není jen o tom ocenit pracovníka za odvedenou práci. Měl by plnit další úkoly jako je nalákání uchazečů o práci, stabilizace potřebných zaměstnanců a jejich následné odměňování na základě jejich úsilí, loajality, zkušeností a schopností. Tento systém odměňování by měli pracovníci přijmout, dále by měl sloužit jako podnět ke zlepšení kvalifikace a především by měl hrát pozitivní roli v motivaci zaměstnanců, vést je k tomu, aby práci vykonávali dle svých nejlepších schopností a dovedností.

Odměna je tvořena z několika složek, které dělíme na peněžité a nepeněžité. Peněžité (finanční) složky se skládají z pevných (základních) složek, pohyblivých složek a zaměstnaneckých výhod jako jsou např. stravenky, nemocenské dávky, penze, úhrada pojistného, firemní auto a počítač (Niermeyer a Seiffert, 2005, s. 86).

Armstrong [2007, s. 520] rozděluje odměnu do čtyř skupin, které dělí podle významu na transakční a relační (vztahovou) složku, čili hmotnou a nehmotnou a dále na společenskou a individuální složku.



Obrázek č. 3: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 522

Organizace by při systému odměňování měla řešit následující otázky:

- Čeho chce dosáhnout svým systémem odměn
- Jaké vnější faktory odměňování ovlivňují

Mezi vnější faktory, které odměny ovlivňují, řadíme např.:

- Populační vývoj
- Situace na trhu práce
- Kvalifikační struktura zaměstnanců
- Úroveň zdanění
- Úroveň odměňování u konkurence
- Ekonomická a sociální politika vlády (Rejř, 2009, s. 128)

Podstatou správného systému odměňování je také spravedlivost a transparentnost. A proto by měl být tento systém založen na objektivním systému hodnocení a každý pracovník by měl být seznámen s tím, jak ho zaměstnavatel odmění za odvedenou práci (Pilařová, 2016, s. 132).

## 4.2 Mzda, plat a odměna

Všem zaměstnancům náleží za odvedenou práci plat, mzda, či odměna z dohody. Mzdu nebo plat pobírá zaměstnanec, který vykonává práci v pracovním poměru, kdežto odměna z dohody je pro zaměstnance, kteří pracují na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti (Šikýř, 2012, s. 125).

Mzda je podle Zákoníku práce [Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 odstavec 2.] *„peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“*

Plat vysvětluje Zákoník práce [Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 odstavec 3.] jako *„peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem.“*

Hlavním rozdílem mezi mzdou a platem je to, kdo je zaměstnavatelem zaměstnance, který mzdu nebo plat pobírá. Zaměstnancům, kteří pracují v soukromém sektoru, převážně v podnikatelské sféře přísluší mzda, kdežto plat je vyplácen zaměstnancům ve státním nebo veřejném, zpravidla nepodnikatelském sektoru. Plat přísluší např. politikům, policistům a učitelům (Šikýř, 2012, s. 125).

## 4.3 Mzdové formy

Existují různé typy mzdových forem a jejich úkolem je ohodnotit výsledky práce zaměstnance z finančního hlediska v co nejširším obsahu, včetně jeho schopností, ale i chování na pracovišti. Dle Dvořákové a kol. [2012, s. 319] je smyslem mzdových forem *„mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky.“*

### 4.3.1 Základní mzdové formy

Mezi základní mzdové formy řadíme:

- Časová mzda
- Úkolová mzda
- Podílová mzda (Koubek, 2007, s. 307)

Důležité je, aby si každá firma správně stanovila mzdový princip. Společnost by se měla rozhodnout, zda chce své zaměstnance hodnotit podle odpracované doby, dle jejich výkonu či zásluh. Ovšem

hodně záleží, jaký typ profese má firma odměnit. Je logické, že vedoucí směny nebude hodnocen dle odpracované doby a prodavačka za zásluhy (Horváthová a Čopíková, 2007, s. 76).

### **Časová mzda**

Časová mzda je nejjednodušší forma odměňování. Jedná se buď o hodinovou, týdenní nebo dokonce i měsíční částku, která je vyplácena zaměstnanci za jeho pracovní výkon. U této formy odměňování se tedy nejedná o výkon pracovníka, ale o součet odpracovaných hodin, které poté vynásobíme hodinovou sazbou. Tuto formu používáme nejčastěji, když je složité určit množství a kvalitu práce nebo, když pracovník není schopen ovlivnit množství a tempo práce (Koubek, 2007 s. 309-311).

Šikýř [2014, s. 119] doplňuje, že díky časové mzdě máme jistotu výdělku, a právě proto nemá zaměstnanec dostatečnou motivaci k dosažení stanoveného výkonu. Proto se často tato forma mzdy doplňuje osobním ohodnocením, provizemi nebo prémie.

### **Úkolová mzda**

Nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy je právě úkolová mzda. Využívá se především u dělnických prací. Zaměstnanci je vyplácena konkrétní částka za jednotku práce, kterou vykonal. Mzda pracovníka se skládá z násobku počtu odvedených jednotek práce, které poté vynásobíme sazbou za jednotku práce. Abychom mohli uplatnit úkolovou mzdu, musí být množství a kvalita práce, kterou pracovník odvedl, dobře zjištělná (Koubek, 1995, s. 266).

### **Podílová mzda**

Tato mzda se nejvíce uplatňuje v obchodních činnostech. Odměna pracovníka je závislá na prodaném množství, zisku firmy. V tomto případě jde o přímou podílovou mzdu. V dalším případě má zaměstnanec stanovenou základní mzdu a k ní dostává provizi za prodané množství (Koubek, 1995, s. 268).

## **4.3.2 Dodatkové mzdové formy**

Těchto mzdových forem je více a stále se jejich počet navyšuje. Jsou spojeny s kolektivním nebo individuálním výkonem a můžeme je dostávat jednorázově nebo se mohou periodicky opakovat.

Řadíme mezi ně například:

- Prémie
- Provize
- Osobní ohodnocení (Koubek, 2011, s. 183)

## **Prémie**

Tuto formu dodatkové mzdy nejvíce využíváme jako doplňkovou mzdu k časové nebo úkolové mzdě. Prémie dělíme na periodicky se opakující za uplynulé období, které získáme díky kvalitně odvedené práci, produktivitě či dodržení daných termínů a na jednorázové prémie, které mohou být zaměstnavatelem poskytovány formou bonusu nebo speciální odměny za jedinečný výkon či iniciativu (Koubek, 2011, s. 183).

## **Provize**

Provizi nejčastěji dostávají zaměstnanci ve službách či obchodě, kde zaměstnancova mzda závisí na počtu prodaných výrobků nebo poskytnutých služeb (Šikýř, 2016, s. 131). Tato forma dodatkové mzdy může být velice motivující, pokud jsou správně nastaveny pravidla pro její udělení. Provize by měla být vždy osobní (Forsyth, 2009, s. 33).

## **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je individuální forma odměňování, která je udělena zaměstnanci za dlouhodobé dosahování skvělých výsledků. Je počítána z daného procenta základního platu, přičemž maximální výše tohoto ohodnocení je předem stanovena (Dvořáková a kol., 2012, s. 322).

## **4.4 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody nejsou závislé na výkonu zaměstnance, ale mají posilovat jeho loajalitu, motivovat ho a uspokojovat. Jsou to finanční, ale i nefinanční způsoby výhod, které zaměstnavatel poskytuje nad rámec sjednané mzdy. Díky těmto výhodám má zaměstnavatel na trhu práce lepší pověst a je tím pro budoucí zaměstnance atraktivní (Macháček, 2010, s. 1-2).

Zaměstnavatel nám může poskytovat výhody, jako jsou například: důchodové a životní pojištění, příspěvky na rekreaci, zájezdy, kulturní a sportovní aktivity, slevy na služby a produkty podniku, automobily, mobilní telefon, notebook, ale také placené volno v den narozenin, vánoční dárky, poradenská činnost pro pracovníky, podniková posilovna nebo tělocvična (Koubek, 1996).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

## 5.1 Základní informace a historie

Společnost Europ Assistance byla založena roku 1963 ve Francii, původně s myšlenkou poskytovat celosvětovou lékařskou péči. V dnešní době poskytuje asistenční služby 24 hodin denně 7 dnů v týdnu v oblastech zdravotnictví, domova a rodinného života, automobilů a cestování. Tyto služby jsou primárně poskytovány klientům jako součást pojištění, nicméně společnost pracuje také na vlastním portfoliu produktů. Navíc pro své obchodní partnery také nabízí služby likvidace pojistných událostí. V současné době má celosvětově přes 300 milióny zákazníků, 8200 zaměstnanců a 44 poboček ve 33 zemích, je druhá největší společnost v tomto odvětví.

## 5.2 Europ Assistance v České republice

Pobočka pro Českou a Slovenskou republiku vznikla roku 2001 a má své sídlo v Praze na Pankráci. Europ Assistance je středně velkou firmou o cca 180 zaměstnancích. Od roku 2008 je členem České asociace asistenčních společností. EA byla jedním ze zakládajících členů a v roce 2012 se do skupiny přidala i dceřiná společnost ČP ASISTENCE. Spolupracuje s mnoha společnostmi, např. s pojišťovnami UNIQA, Met-Life, Česká pojišťovna a Generali, dále s energetickými společnostmi jako např. ČEZ, E.ON, VSE, ZSE, dále potom s leasingovými společnostmi jako Arval či Business Lease a spolupracujeme také s automobilkami jako Ferrari, Fiat, Honda, Maserati a mnoha dalšími společnostmi.

Důležitou součástí jejich činnosti je i zodpovědnost vůči společnosti. Proto klade důraz na projekty s tím spojené. Europ Assistance podporuje projekty jako Elpida, benefiční zápasy florbalu na vozíčku nebo dobrovolnické akce v dětském domově Země dětí, kde pomáhá s domácími pracemi.

Jak již bylo zmíněno, Europ Assistance se zaměřuje na asistenční služby spojené s domácnostmi, zdravím, cestováním, automobily a také asistenčními službami pro VIP klientelu. Konkrétní služby, které zajišťuje, jsou např. zajištění odtahů, náhradních vozů, ubytování, likvidace vraků, vyřízení náhradních dokladů a finanční záloha pro případ krádeže, právní pomoc, vyhledání vhodného zdravotního zařízení, zajištění u lékaře, odborné lékařské konzultace, repatriace do ČR/SR, zajištění řemeslníka ve stavu nouze, ale také vyřizování rezervací a koupě vstupenek nebo objednávání do restaurací. V rámci

oddělení, které zajišťuje asistenci klientům, má několik týmů, které se specializují na danou asistenci a jsou odborníky pro svěřenou oblast.

## 5.3 Poslání a strategie

Posláním a strategií společnosti je poskytovat komplexní asistenční služby klientům v jejich obtížných situacích a zkvalitňovat tak jejich život či usnadňovat řešení nepříjemných situací, ve kterých se mohou klienti vyskytnout. Díky mezinárodnímu zázemí a know-how skupiny společnost nabízí a poskytuje zákazníkům komplexní specializovaná pojistná a servisní řešení šitá na míru potřebám klientů. A to vše díky nejmodernější technologii, kvalitní komunikaci a proklientskému přístupu, nepřetržité dostupnosti a maximální péči, kterou klientům věnuje. Poslání společnosti Europ Assistance se dá shrnout do jejich motta „You live we care“.

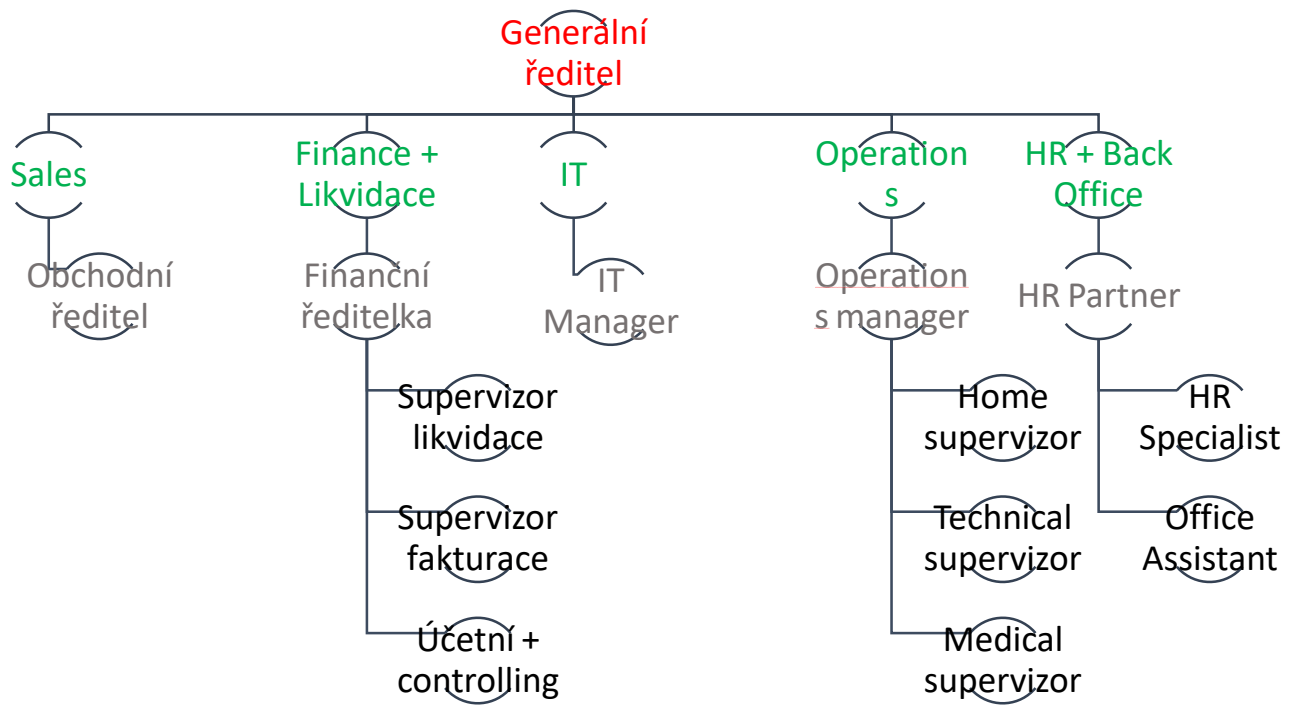
## 5.4 Organizační struktura společnosti

Česká pobočka v sobě zahrnuje i pobočku pro Slovenskou republiku. V jejím čele stojí generální ředitel, pod kterého spadá pět hlavních oddělení, tato oddělení jsou:

- **Obchodní oddělení neboli sales** - zajišťuje a navazuje kompletní spolupráci s obchodními partnery, má na starost obchodní výsledky firmy, účast ve výběrových řízeních na poskytovatele asistenčních služeb, ale také marketingové činnosti
- **Finanční oddělení**, pod které spadá i **oddělení likvidace pojistných událostí** - zajišťuje veškeré finanční toky ve společnosti, účetnictví společnosti, controlling a likvidaci pojistných událostí
- **IT oddělení** - je zodpovědné za softwarové i hardwarové vybavení společnosti, IT podporu zaměstnancům, inovace v oblasti programů a aplikací
- **Oddělení Operations** - srdce společnosti, početný tým koordinátorů na telefonu poskytující asistenční služby klientům v různých situacích
- **HR oddělení a back office** - zajištění veškerých personálních činností společnosti a obsluhy recepce



Obrázek č. 4: Organigram



Zdroj: vlastní tvorba

## 6 ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Mzdy jsou zaměstnancům vypláceny fixně a to měsíčně, bonusy se řídí níže uvedenými pravidly. Oddělení operations pracuje ve směnném provozu, jelikož linka je dostupná 24/7, tak na telefonu musí stále někdo být. Ostatní oddělení jako je IT, Sales, Likvidace, Finance a HR mají pracovní flexibilní dobu, kde však za měsíc musí splnit daný fond hodin. Odměny (bonusy) vyplácené k fixní mzdě jsou vypláceny poměrnou částí k odpracovaným hodinám.

Odměna koordinátora se skládá ze tří částí:

První část, tzv. STANDARD: Je vyplacena, pokud jdou splněna kritéria v uvedené výši ve sloupci Standard.

Tabulka č. 1: Kritéria pro část bonusu

Parameters	Standard	3D
Communication	80% - 89%	>90%
Processes	80% - 89%	>90%
Productivity	60% - 74%	>75%
Personal Evaluation	Positive	
Availability	>95%	
Avg. Answer Delay	<11s	
Answered calls till 20s	>85%	
NPS	>65%	
Personal Service Level	>89%	

Zdroj: interní dokumenty

Druhá část, tzv. 3D: Pokud jsou splněny všechny kategorie ve sloupci Standard, pak pro kategorie PRODUKTIVITA, PROCESY a KOMUNIKACE je navíc vyplácen bonus dle sloupce 3D (Third Dimension). Výše bonusu pro 3D je vypočítáván dle tabulky č. 2 a to tak, že se výsledky v jednotlivých kategoriích ve sloupci B mezi sebou vynásobí, což určuje výsledné procento z maximální částky pro 3D bonus.

Tabulka č. 2: Kritéria pro část bonusu 3D

Procesy		Produktivita		Komunikace	
A	B	A	B	A	B
dosažené hodnocení	procenta k násobení	dosažené hodnocení	procenta k násobení	dosažené hodnocení	procenta k násobení
<90%	0%	<75%	0%	<90%	0%
90%-94%	50%	75%-84%	50%	90%-94%	50%
95%-100%	100%	85%-94%	75%	95%-100%	100%
		95%-105%	100%		
		>=106%*	+1.000 Kč		

\* po schválení nadřízeného

Zdroj: interní dokumenty

Maximální výše bonusu pro 3D je uvedena pro koordinátory asistenční platformy v tabulce č. 3 a pro koordinátory informační platformy v tabulce č. 4.

Tabulka č. 3: Výše bonusu pro koordinátory asistenční platformy

Kategorie	Junior Coordinator	Coordinator B	Coordinator B with night shifts	Coordinator C	Senior Coordinator
Standard	0	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč
3D	0	1.500 Kč	2.000 Kč	3.000 Kč	4.000 Kč
Work culture	0	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč
Extra bonus if productivity >=106%*	0	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč
Appraisal**	1000,- Kč	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč
Relevant complaint	0	-1.000 Kč	-1.000 Kč	-1.000 Kč	-1.000 Kč
QC 4,5	0	-500 Kč	-500 Kč	-500 Kč	-500 Kč

\* po schválení nadřízeného

\*\* telefonická pochvala 300, SMS pochvala 500, písemná pochvala (e-mail, dopis) 1000

Zdroj: interní dokumenty

Tabulka č. 4: Výše bonusu pro koordinátory informační platformy

Kategorie	Junior Coordinator	Coordinator B	Coordinator C	Senior Coordinator
Standard	0	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč
3D	0	1.000 Kč	2.000 Kč	3.000 Kč
Work culture	0	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč
Extra bonus if productivity >=106%*	0	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč
Appraisal**	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč
Relevant complaint	0	-1.000 Kč	-1.000 Kč	-1.000 Kč
QC 4,5	0	-500 Kč	-500 Kč	-500 Kč

\* po schválení nadřízeného

\*\* telefonická pochvala 300, SMS pochvala 500, písemná pochvala (e-mail, dopis) 1000

Zdroj: interní dokumenty

Třetí část, tzv. WORK CULTURE: Pokud jsou splněny všechny kategorie v tabulce STANDARD v tabulce č. 1, a všechny kategorie v tabulce WORK CULTURE č. 5 je bonus za tuto část vyplacen v plné výši.

Tabulka č. 5: Kritéria pro část bonusu WORK CULTURE

Parameters	Work culture
Arival on time	< 30 min. late
Lunch break	< 11% of w. time
Break	<6% of w. time
NR w/o reason	0%
NR code file processing	< 15%
Attached interactions	>70%
Team result - Available ratio	>50% H&T team, 60% M&Concierge team
GPS order	75%

Zdroj: interní dokumenty

Pokud není za sledovaný měsíc splněn kolektivní Service Level (Availability, Answer Delay, Treshold 20s ), nebude vyplacen bonus v části STANDARD.

Pokud ovšem koordinátor splní úroveň Personal Service Level a ostatních sledovaných paramentů v části STANDARD, může zaměstnavatel přistoupit k vyplacení bonusu z části 3D na základě dosažených výsledků koordinátora.

Bonus vedoucích směn (Shifleader) je vyplácen na základě splnění kritérií dle tabulky č. 6, č. 7 a č. 8.

Apprasial (pochvala): Bonus je vyplácen za písemnou pochvalu konkrétnímu koordinátorovi v případě, že jsme pro klienta organizovali nějakou pomoc. Může být formou dopisu, e-mailu či SMS. Za pochvalu se nepovažuje poděkování za administrativní úkon (např. odeslání postupu proplácení nákladů atp.). Bonus se nevyplácí, pokud pochvalu zašle zaměstnanec Europ Assistance či jeho rodinný příslušník. Udělení bonusu za pochvalu podléhá schválení nadřízeným.

Relevant complaint (relevantní stížnost): Zmíněná částka se odčítá z bonusové složky, pokud se na základě stížnosti zákazníka zjistí, že došlo k pochybení konkrétního koordinátora. Za relevantní stížnost se považuje taktéž hodnocení konkrétního koordinátora známky 4 nebo 5 v Quality calls.

Tabulka č. 6: Kritéria pro část bonusu STANDARD- Shiftleadery

Parameters	Standard	Result checked on
<b>Communication</b>	80% - 89%	Platform
<b>Processes</b>	80% - 89%	Platform
<b>Productivity</b>	60% - 74%	Platform
<b>Personal Service Level</b>	>89%	Individual
<b>Availability</b>	>95%	Platform
<b>Avg. Answer Delay</b>	<11s	Platform
<b>Answered calls till 20s</b>	>85%	Platform
<b>Bonus paid if all items fulfilled</b>	<b>Total</b>	<b>1.000 Kč</b>

Zdroj: interní dokumenty

Tabulka č. 7: Kritéria pro část bonusu WORK CULTURE- Shiftleadery

Parameters	Standard	Result checked on
<b>Arrival on time</b>	< 30 min. late	Individual
<b>Lunch break</b>	< 11% of w. time	Individual
<b>Break</b>	< 6% of w. time	Individual
<b>NR code w/o reason</b>	0%	Individual
<b>NR code file processing</b>	< 15%	Individual
<b>Bonus paid if all items fulfilled</b>	<b>Total</b>	<b>1.000 Kč</b>

Zdroj: interní dokumenty

Tabulka č. 8: Kritéria po část bonusu 3D- Shiftleadery

Objective	Definition	Bonus	Bonus	Bonus ISL
		TSL	MSL	
<b>Process evaluation</b>	Timing, Correctness	10%	10%	10%
<b>Platform productivity</b>	Coeficient fulfilled	20%	20%	20%
<b>SL cpmpetencies + Personal evaluation</b>	correct decisions, task mng., individual performance	10%	10%	10%
<b>Complaints ratio</b>	response till 24h, 0,3% relevant complaints of covered cases, NPS - min. 65%	15%	15%	15%
<b>NCP, directioning (Generali)</b>	NCP till 35 mins 65% cases, till 50 mins 85% cases.	10%	N/A	N/A
<b>Own shift SLA</b>	Service levels (Availability; Ans. Delay) - maximum tolerance on 2 shifts	10%	10%	10%
<b>Own shift SLA</b>	Task list - red task at the end of shift	5%	5%	5%
<b>Own shift SLA</b>	Not ready reasons of coordinators	5%	5%	5%
<b>Individual goals on support shifts</b>		15%	25%	25%
<b>Phone support/consultation</b>		80 Kč/call	80 Kč/call	80 Kč/call
<b>Total amount Kč</b>		<b>6.000 Kč</b>	<b>6.000 Kč</b>	<b>5.000 Kč</b>

Zdroj: interní dokumenty

## 6.1 Benefits

Společnost Europ Assistance se může chlubit mnoha poskytovanými zaměstnaneckými benefity. Tyto benefity jsou spravované v externí webové stránce [www.benefit.cz](http://www.benefit.cz), do systému se připisují body, které jsou výhodnější než finanční odměna, neboť část benefitů je daňově zvýhodněna a neodvádí se z nich ani pojistné, ani daň z příjmu. Právě díky benefitům mohou zaměstnanci ušetřit až 31% na daních. Katalog benefitů nabízí širokou nabídku služeb z oblasti zdraví, kultury, sportu, rekreace a vzdělání. Benefitní účet je napojen na kartu, kterou zaměstnanci dostávají od svého zaměstnavatele, po obdržení této karty mohou začít okamžitě čerpat své výhody.

Mezi benefity, které společnost poskytuje, můžeme zařadit:

- Stravenková karta
- EA produkty (1 zdarma, další -30%)
- Generali pojištění se slevou:
  - Cestovní
  - Povinné a havarijní
  - Úrazové
  - Domácnost a nemovitost odpovědnost
- Roční cestovní pojištění ČP
- Posilovna v budově zdarma
- Multisport karta
- Slevy na produkty dodavatelů
- Příplatky za noční směny nad zákonný limit
- Káva na pracovišti zdarma
- Akce pro zaměstnance
- Kafeterie
- 7 dnů Sick days
- 1 den volna na dobrovolnickou činnost

### Vzdělávání

- Jazykové kurzy
  - Angličtina
  - Španělština
  - Italština
  - Němčina
  - Francouzština
- Lektorské dovednosti

- Mentoring
- Psaní všemi deseti
- Excel
- Interní akademie
- Komunikační dovednosti
- Stressmanagement

## **Akce pro zaměstnance**

Společnost Europ Assistance pořádá každoročně teambuildingy a další různé firemní akce jako je např. paintball, beach volleyball, projížďka na koloběžkách nebo in-line bruslí, Vánoční a letní večírky s bohatým cateringem a tombolou, kde se losují hodnotné ceny. Večírky se vždy pořádají na nějaké téma, a tak se společnost může pochlubit např. sbírkou mnoha zajímavých, které si zaměstnanci mohou zapůjčit.

Pro zpestření týdne se pořádají například ovocné středy, kdy se pro zaměstnance v kuchyňce objeví nabídka mnoha druhů čerstvého ovoce. V horkých letních dnech se všichni zaměstnanci mohou osvěžit nanuky zdarma. Europ Assistance také slaví různé svátky jako je např. MDŽ, kdy loni každá žena ve společnosti dostala čokoládový muffin na špejli ve tvaru růže. Tyto aktivity mají vliv na příjemnou atmosféru na pracovištích, odlehčují mnohdy velmi náročnou a stresující práci, přispívají k dobrým a příjemným mezilidským vztahům.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem této bakalářské práce je zjistit, zda jsou zaměstnanci Europ Assistance spokojeni se stávajícím systémem odměňování a zda jsou dostatečně motivováni k vykonávání své práce a následně navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení jejich motivace a spokojenosti.

Pro svůj výzkum v podniku Europ Assistance jsem zvolila jako výzkumnou metodu dotazníkové šetření. Dotazník se skládá z 18 uzavřených a pár polootevřených otázek. Byl rozeslán elektronicky 60 zaměstnancům do firmy a vyplnilo ho celkem 47 respondentů, dotazník byl zcela anonymní. Návratnost dotazníku je tedy 78 %. Dotazník byl tvořen tak, aby byl přehledný, jasný a jednoduchý. První část dotazníku tvoří identifikační otázky, které se týkají pohlaví, věku, délky pracovního poměru, důvod výkonu práce. Druhá část se týká otázek ohledně odměňování a v poslední části dotazníku se věnují motivaci. Tímto dotazníkovým šetřením bych chtěla potvrdit nebo vyvrátit předem stanovené výzkumné předpoklady.

### **Výzkumné předpoklady**

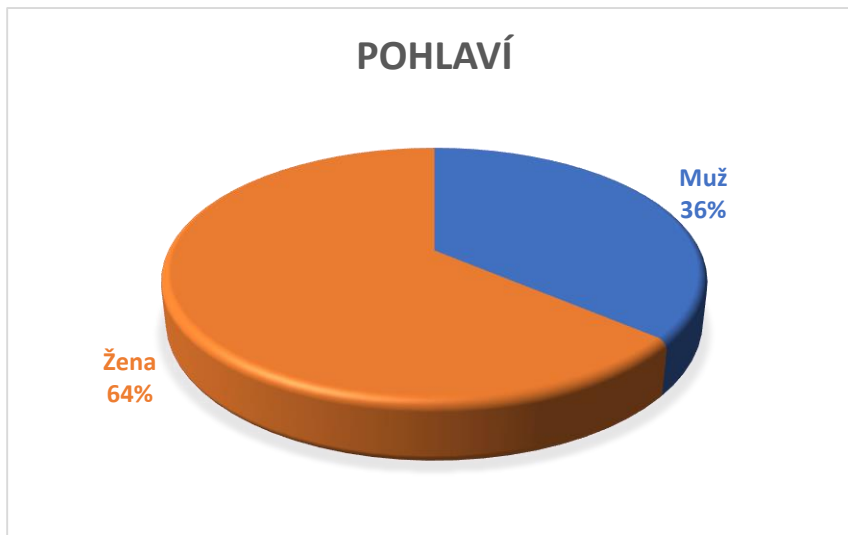
1. Většina zaměstnanců vykonává tuto práci především z důvodu stálého příjmu
2. Více jak polovina zaměstnanců tvrdí, že je spokojena se stávajícím systémem odměňování, ale vyšší mzda by zvýšila jejich motivaci
3. Zaměstnanci se necítí ze strany vedení dostatečně motivováni
4. Většina zaměstnanců není dostatečně informována o dění ve firmě



## 7.1 Vyhodnocení dotazníku

### Otázka č. 1: Pohlaví

Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců

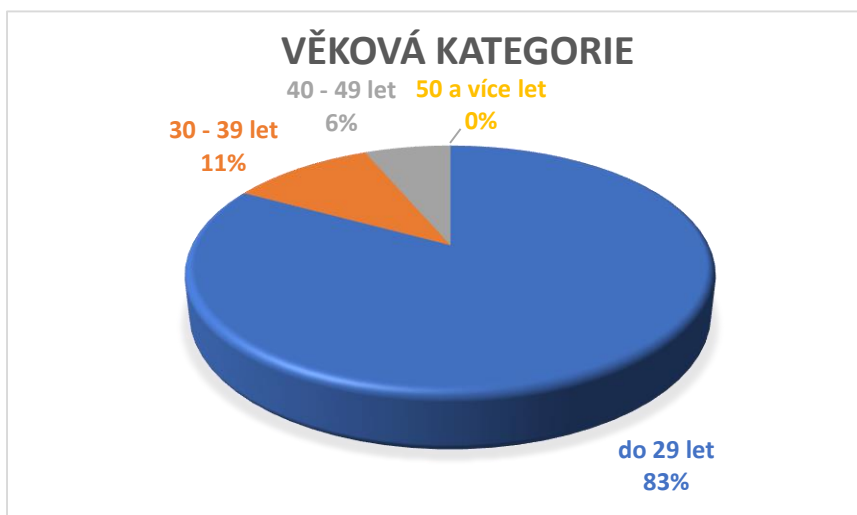


Zdroj: vlastní šetření

Jak jsem již zmínila, dotazníkového šetření se zúčastnilo 47 respondentů. Z toho tedy 30 žen a 17 mužů.

### Otázka č. 2: Věková kategorie

Graf č. 2: Věková kategorie zaměstnanců

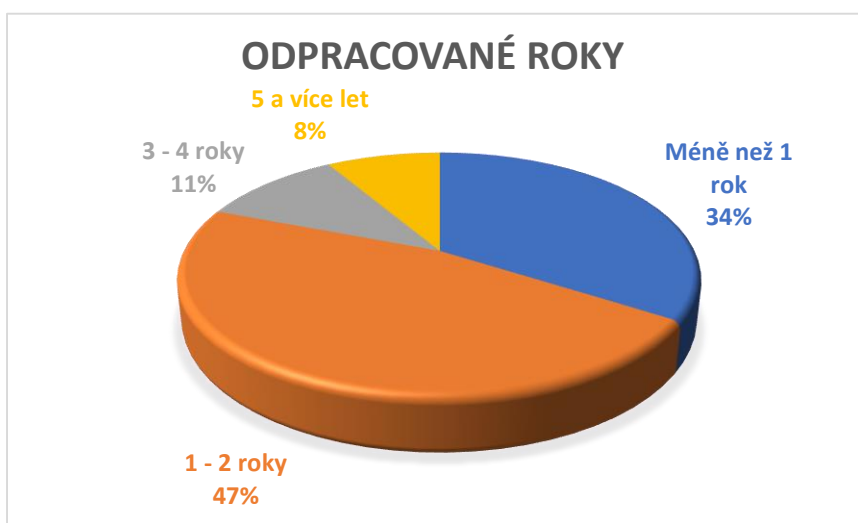


Zdroj: vlastní šetření

Druhá otázka se týkala věkové struktury zaměstnanců. Největší zastoupení a to 83 %, přeně 39 respondentů činí zaměstnanci do 29 let. Zaměstnanců mezi 30 - 39 lety je pouze 5. Jen 3 respondenti jsou ve věku od 40 do 49 a ani jeden zaměstnanec není starší než 50 let.

**Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete u společnosti Europ Assistance?**

Graf č. 3: Odpracované roky ve společnosti

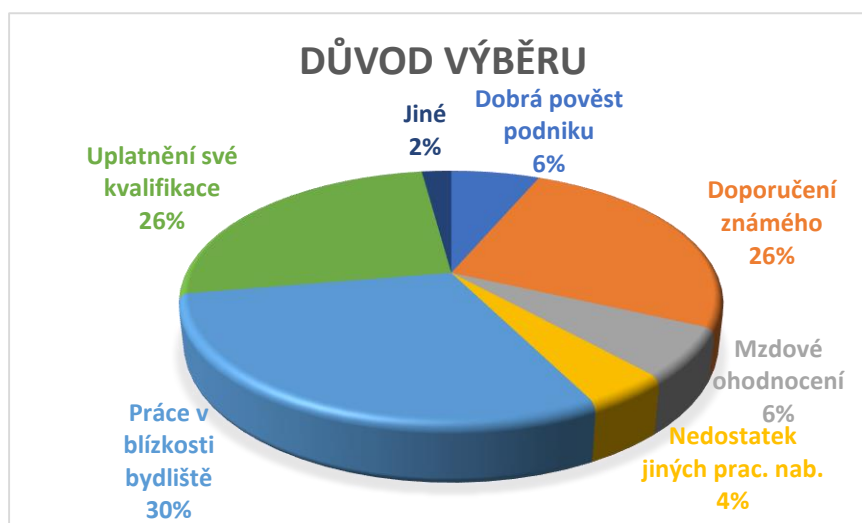


Zdroj: vlastní šetření

Dle výsledků šetření bylo zjištěno, že nejvíce respondentů (47 %), což je 22 zaměstnanců, spadá do skupiny zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti v rozmezí jednoho roku až dvou let. Méně než jeden rok pracuje ve společnosti 16 zaměstnanců. Celkem 5 zaměstnanců působí v Europ Assistance tři až čtyři roky a pouhé 4 zaměstnanci více jak pět let. Z toho tedy plyne, že ve společnosti nepracuje moc stálých zaměstnanců.

#### Otázka č. 4: Jaký byl hlavní důvod výběru Vašeho zaměstnání?

Graf č. 4: Důvod výběru zaměstnání ve společnosti

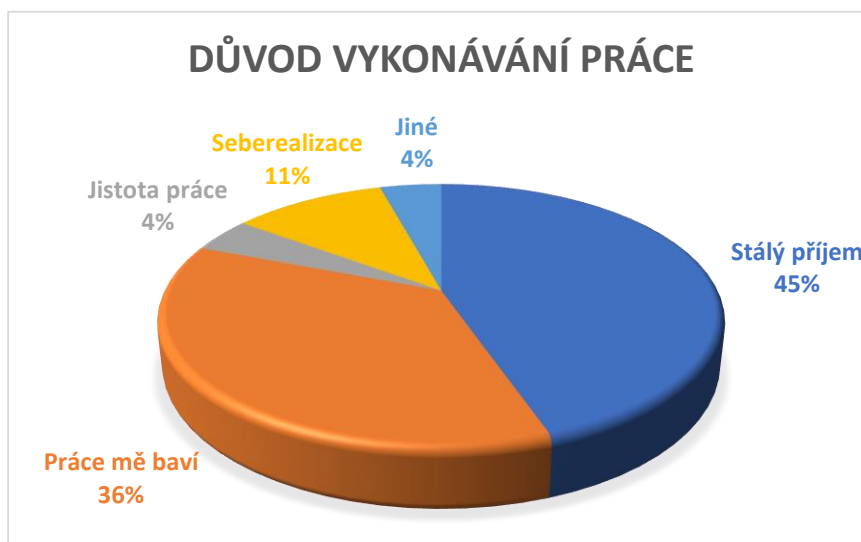


Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce respondentů tedy 14 lidí (30 %) si tuto práci vybralo z důvodu, že se nachází blízko jejich bydliště. Celkem 24 respondentů, pracuje ve společnosti proto, aby uplatnili svou kvalifikaci (12) a díky doporučení známého (12). Tři zaměstnanci jsou ve společnosti díky její dobré pověsti a tři díky mzdovému ohodnocení. Pouhé 4 % tedy 2 respondenti se pro práci v Europ Assistance rozhodli z toho důvodu, že neměli dostatek jiných pracovních nabídek a jeden respondent zaškrtnl políčko jiné, kde uvedl, že potřeboval zaměstnat. Tento důvod bychom tedy mohli také zařadit do nedostatku jiných pracovních nabídek.

### Otázka č. 5: Z jakého důvodu vykonáváte tuto práci?

Graf č. 5: Hlavní důvod vykonávání práce ve společnosti



Zdroj: vlastní šetření

Jak se dalo předpokládat téměř polovina (45 %) respondentů tedy 21, vykonává práci kvůli stálému příjmu. První výzkumný předpoklad, říkající, že většina zaměstnanců vykonává tuto práci především z důvodu stálého příjmu, je tímto potvrzen. Toto procento se zas až tak neliší od procenta (36 %), tedy 17 respondentů, které práce baví. Z toho tedy plyne, že zaměstnance Europ Assistance jejich práce z velké části baví a nepracují zde jen za vidinou peněžní odměny, jako to má většina lidí. Z důvodu seberealizace pracuje ve společnosti jen 5 respondentů. Dva respondenti vidí tuto práci jako jistotu a proto tu zůstávají. Dva respondenti opět zaškrtnli políčko jiné, kde jeden uvedl, že práci vykonává, protože obsahová náplň práce koreluje s jeho vzděláním, což je pochopitelné, že se jedinec chce věnovat tomu, co studoval. Druhý uvedl, že v práci je velmi přátelský kolektiv a proto tuto práci vykonává. Samozřejmě, že se každému pracuje lépe, když se pohybuje v přátelském kolektivu, kde si se všemi rozumí a atmosféra je odlehčená a přátelská. Ale neměli bychom vykonávat práci jen z toho důvodu, ale především kvůli sobě, za vidinou nějaké seberealizace, ať už karierního postupu či možnosti růstu nebo pocitu uznání jak již zmínil Herzberg ve své dvoufaktorové teorii. Neboť právě tyto faktory nás motivují.

**Otázka č. 6: Vyhovuje Vám stávající systém odměňování?**

Graf č. 6: Vyhovuje Vám stávající systém odměňování



Zdroj: vlastní šetření

Velká většina (87 %), 41 respondentů je se systémem odměňování ve společnosti spokojena. Tímto výsledkem můžeme potvrdit první část druhého výzkumného předpokladu. Jen 6 zaměstnanců není s odměňováním spokojeno a to z důvodů, že ne vždy probíhá dle nějakého systému, občas přijde respondentovi tento systém nelogický a nespravedlivý (1), další uvedli, že jejich výkony si zaslouží lepší ohodnocení (2), že na množství práce je to málo peněz (2), a poslední uvedl jen, že pobírá nízkou mzdu.

**Otázka č. 7: Má odměňování vliv na Vaši motivaci?**

Graf č. 7: Má odměňování vliv na Vaši motivaci

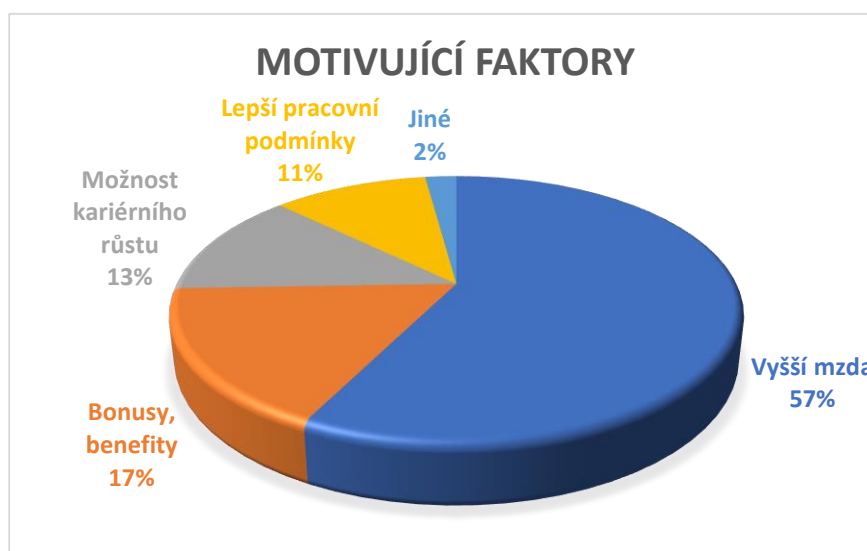


Zdroj: vlastní šetření

Podle 44 respondentů (94%) má odměňování vliv na jejich motivaci. Zbývající 3 respondenti tvrdí, že odměňování na jejich motivaci vliv nemá.

#### Otázka č. 8: Co by nejvíce vedlo ke zvýšení Vaší motivace?

Graf č. 8: Co by nejvíce vedlo ke zvýšení Vaší motivace

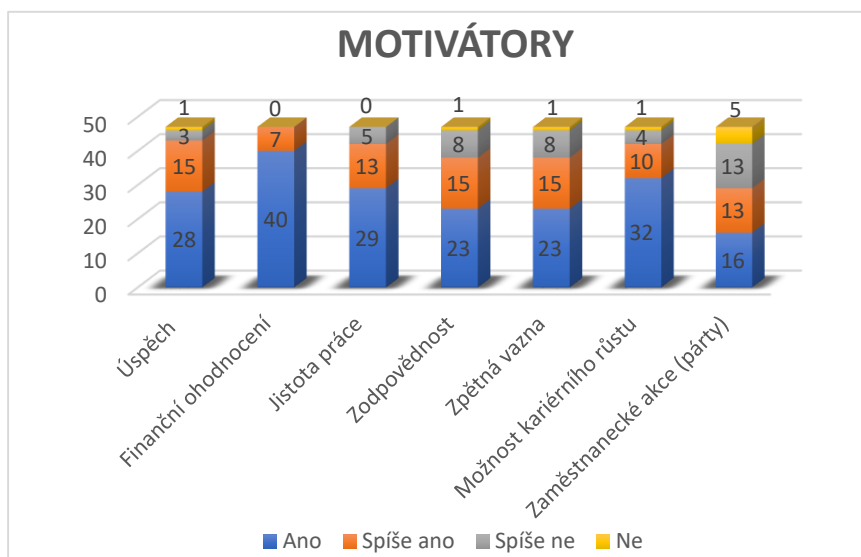


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu lze vyčíst výsledek k otázce č. 8. kdy více jak polovina (57 %) respondentů, tedy 27 lidí, vidí jako motivující faktor především zvýšení mzdy, 8 respondentů by bylo více motivováno, kdyby za vidinou jejich výsledků byly nějaké bonusy a benefity. Myslím si, že společnost nabízí spoustu benefitů a všichni zaměstnanci jsou s nimi plně seznámeni, neboť jsou na konci každého měsíce informováni emailem, kolik bodů jim bylo připsáno na využití bonusů v databázi, kterou jsem již zmiňovala. Přesně 6 respondentů se přiklání k možnosti kariérního růstu a 5 respondentů k lepším pracovním podmínkám. Respondenti měli také možnost napsat vlastní faktor, který by vedl ke zvýšení jejich pracovní motivace. Tuto možnost využil pouze jeden respondent a uvedl zde, že za motivující faktor považuje kombinaci bonusů a kariérního růstu. I tyto výsledky potvrdily předem stanovený výzkumný předpoklad, že vyšší mzda by zvýšila motivaci zaměstnanců.

### Otázka č. 9: Působí na Vás následující podněty jako motivátory?

Graf č. 9: Působí na Vás následující podněty jako motivátory

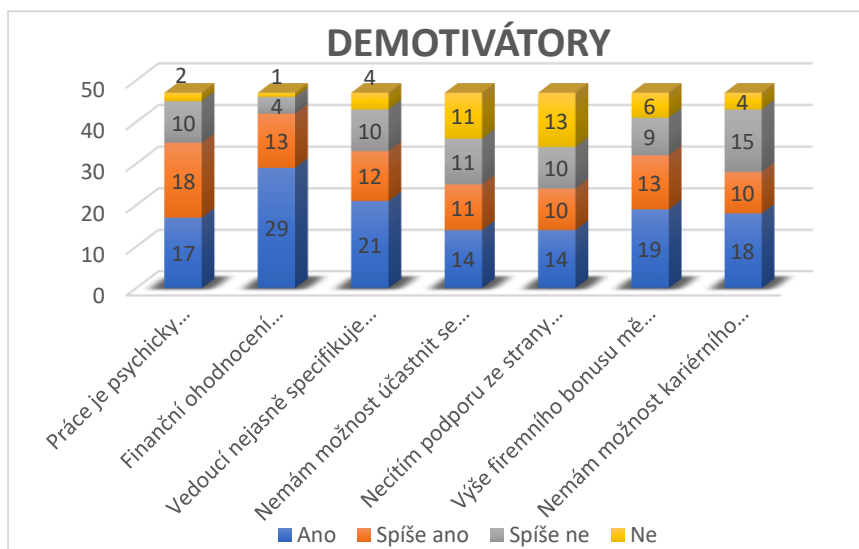


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu č. 9 lze vyčíst, že nejvíce působí na respondenty jako motivátor finanční ohodnocení, kde 40 respondentů odpovědělo na otázku „ano“ a sedm respondentů „spíše ano“, z toho tedy vyplývá, že ani jeden respondent nezaškrtnl odpověď „spíše ne“ a „ne“. Další motivátor je pro většinu respondentů možnost kariéřního růstu. Pouze na 4 respondenty tento motivátor spíše nepůsobí a na jednoho nepůsobí vůbec. Je zajímavé, že zodpovědnost a zpětná vazba se v odpovědích od respondentů úplně shodují. Zpětná vazba by podle mého názoru měla být rozhodně motivátor, neboť právě díky zpětné vazbě se dozvíme, co děláme dobře a naopak, co je potřeba ještě zlepšit a jakých úspěchů jsme během hodnoceného období dosáhli. Myslím si, že když každý slyší, v čem se mu moc nedaří, tak ho to právě motivuje k tomu, aby dosáhl lepších výsledků. Kdežto zodpovědnost může někoho spíše vylekat než motivovat. Ne každý je rád, když je na něj uvalena zodpovědnost za nějakou velmi důležitou věc. Nejméně motivující jsou pro respondenty zaměstnanecké akce, kde nejvíce lidí odpovědělo „ne“.

## Otázka č. 10: Působí na Vás následující podněty jako demotivátory?

Graf č. 10: Působí na Vás následující podněty jako demotivátory



Zdroj: vlastní šetření

Demotivátory:

- Práce je psychicky vyčerpávající
- Finanční ohodnocení neodpovídá vykonanému výkonu
- Vedoucí nejasně specifikuje cíle a očekávání
- Nemám možnost účastnit se školení, o které mám zájem
- Necítím podporu ze strany svého vedoucího
- Výše firemního bonusu mě neuspokojuje
- Nemám možnost kariérního růstu

Podle 29 respondentů je největší demotivátor, když finanční ohodnocení neodpovídá vykonanému výkonu. Dále je pro 21 respondentů demotivátor, když vedoucí nejasně specifikuje cíle a očekávání, k tomuto by měla právě sloužit již zmiňovaná zpětná vazba, kdy vedoucí zhodnotí naše výkony za určité období a řekne nám, co od nás očekává do budoucna a jaké jsou cíle firmy, kterých je potřeba dosáhnout.



**Otázka č. 11: Dostáváte zpětnou vazbu od Vašich nadřízených?**

Graf č. 11: Dostáváte zpětnou vazbu od Vašich nadřízených



Zdroj: vlastní šetření

Téměř většina respondentů dostává od svých nadřízených zpětnou vazbu. Odpověď „spíše ne“ byla zaznamenána u 10 respondentů a ani jeden nevedl, že by zpětnou vazbu nedostával.

**Otázka č. 12: Máte pocit, že jste ze strany vedení dostatečně motivováni?**

Graf č. 12: Jste dostatečně motivováni

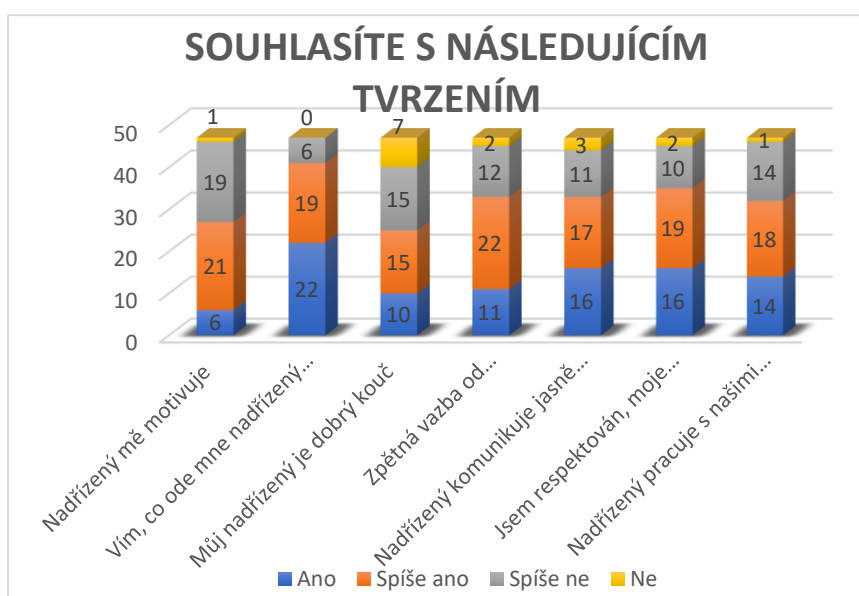


Zdroj: vlastní šetření

Na tuto otázku odpověděli pouze 4 (9 %) respondenti s jistotou „ano“ a 3 (6 %) respondenti „ne“. Z grafu lze vyčíst, že téměř polovina respondentů (47 %) se spíše necítí být dostatečně motivována. Tedy i třetí výzkumný předpoklad je na základě těchto výsledků potvrzen. Pokud chce mít společnost spokojené zaměstnance a dosahovat dobrých výsledků, měla by se více zaměřit na motivaci svých zaměstnanců, neboť právě to, že se necítí dostatečně motivováni, by se mohlo odrazit na firemních výsledcích.

**Otázka č. 13: Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením?**

Graf č. 13: Souhlasíte s následujícím tvrzením



Zdroj: vlastní šetření

Tvrzení:

- Nadřízený mě motivuje
- Vím, co ode mne nadřízený očekává
- Můj nadřízený je dobrý kouč
- Zpětná vazba od nadřízeného je věcná a konstruktivní
- Nadřízený komunikuje jasně a srozumitelně
- Jsem respektován, moje názory jsou vyslechnuty
- Nadřízený pracuje s našimi náměty a předává je dál

Nejvíce respondentů se ztotožňuje s tvrzením „vím, co ode mne nadřízený očekává“, a to přesně 22. Ani jeden respondent na toto tvrzení neodpověděl „ne“. Pouhých 6 respondentů souhlasí s tvrzením „nadřízený mě motivuje“, na toto tvrzení byla zaměřena již otázka

č. 12. Odpovědi se téměř neliší, pouze u otázky č. 12 dal odpověď „ne“ pouze jeden respondent, kdežto s tímto tvrzením nesouhlasí 3 respondenti. Tento rozdíl se promítnul v odpovědi „ano“, kde v otázce č. 12 zaškrtnuli tuto možnost 4 respondenti a v této otázce 3 respondenti. Nejvíce záporných odpovědí (7), tedy „ne“ dostalo tvrzení „můj nadřízený je dobrý kouč“.

**Otázka č. 14: Máte možnost prosadit vlastní návrh, který by vedl ke zlepšení?**

Graf č. 14: Možnost prosazení vlastního názoru



Zdroj: vlastní šetření

Celkem 18 respondentů ze 47 označilo odpověď „ano“ a nikdo nedal „ne“. Ale i přesto je zajímavé, jak se odpovědi lišily, když byli dotazováni respondenti jen z jedné firmy. Možnosti prosazení návrhu se zřejmě budou lišit dle různých oddělení a pozic.

**Otázka č. 15: Myslíte si, že jste za tento návrh řádně odměňováni?**

Graf č. 15: Je za tento návrh řádná odměna

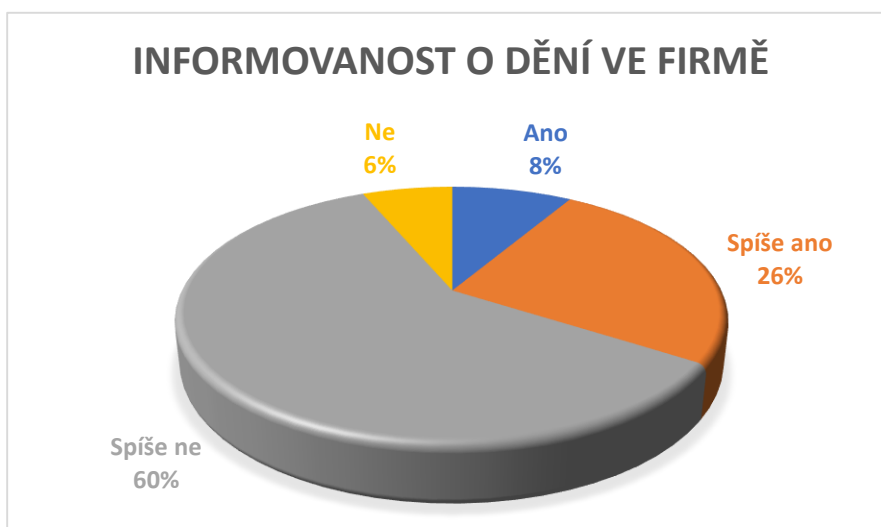


Zdroj: vlastní šetření

Více jak polovina respondentů se shodla na tom, že za návrh na zlepšení nejsou dostatečně odměňováni. Ale 12 respondentů označilo kladnou odpověď.

**Otázka č. 16: Jste dostatečně informováni o tom, co se děje ve firmě?**

Graf č. 16: Informovanost o dění ve firmě



Zdroj: vlastní šetření

Celkem 28 respondentů (60 %) spíše nesouhlasí s tím, že by byli dostatečně informováni o tom, co se děje ve firmě. Takže tento výsledek nám potvrzuje i poslední výzkumný předpoklad, že většina zaměstnanců není dostatečně informována o dění ve firmě. Pouhé 4 respondenti jsou se situací ve firmě plně seznámeni. Tyto výsledky nedopadly zrovna nejlépe, myslím si, že všichni zaměstnanci by si měli být vědomi toho, co se ve firmě zrovna děje. Neměli by pracovat v nejistotě, neboť to může mít následky na jejich motivaci.

**Otázka č. 17: Co by Vás přimělo odejít ze současného zaměstnání?**

Graf č. 17: Důvody odejít ze současného zaměstnání

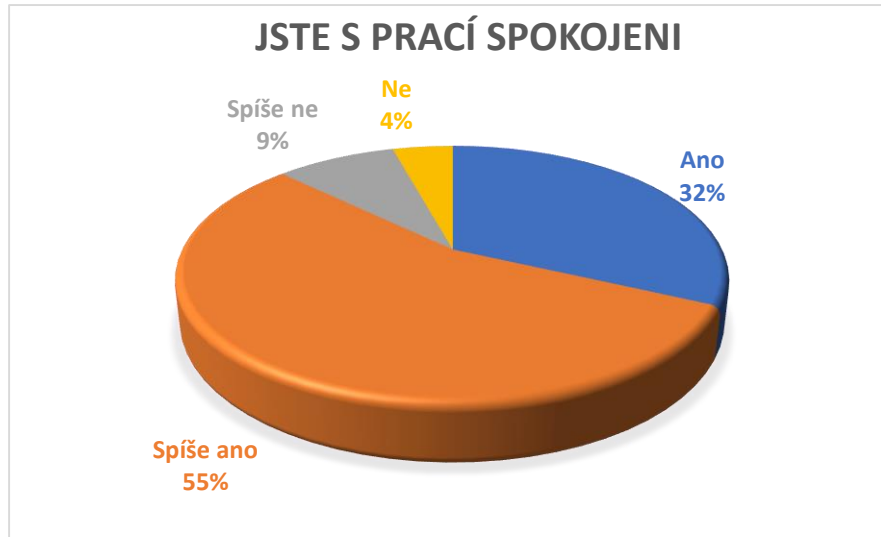


Zdroj: vlastní šetření

Celkem 24 respondentů (51 %) by současné zaměstnání opustila, právě tehdy, když by dostali nabídku vyššího platu od jiné firmy. Kvůli neshodám s nadřízeným by odešlo 7 respondentů a 4 kvůli neshodám se spolupracovníky. Přesně 10 respondentů kvůli tomu, že už je práce nenaplnuje. Jiné důvody zaškrtili 2 respondenti a to sice z důvodu nabídky vyšší pozice (lepší praxe) a změny podmínek práce.

Otázka č. 18: Jste v současné době s prací v Europ Assistance spokojeni?

Graf č. 18: Jste s prací spokojeni



Zdroj: vlastní šetření

Jak je vidět z grafu velká většina je s prací spokojena. Pouze 2 respondenti spokojeni nejsou a 4 hlasovali pro „spíše ne“.

## 8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Na základě výsledků dotazníkového šetření, bych zde ráda doporučila návrhy ke zlepšení motivace zaměstnanců ve společnosti Europ Assistance.

I když velká většina zaměstnanců tvrdí, že je se systémem odměňování spokojena, tak když měli uvést, co by nejvíce vedlo ke zvýšení jejich motivace, tak si většina respondentů vybrala odpověď vyšší mzdu. Proto navrhuji, aby zaměstnanci byli seznámeni s tím, že se bude zvedat mzda na základě jejich výkonu a byli znova informováni o benefitech, které společnost nabízí, neboť i přes jejich širokou nabídku, ať už to jsou služby v oblasti zdraví, pojištění, sportu, kultury či vzdělání, si zřejmě zaměstnanci neuvědomují jejich přínos. Kdyby zaměstnanci slyšeli o zvýšení mzdy, jejich motivace by se určitě zvýšila a společnost by dosahovala lepších výsledků. Toto tvrzení můžu říci na základě dotazníkového šetření, kde 94 % respondentů odpovědělo, že odměňování má vliv na jejich motivaci. Toto odměňování by bylo provázeno na základě kvalitně prováděného pravidelného hodnocení ve vazbě na výkon. Kdy by každý vedoucí z oddělení pravidelně kontroloval výkon svých zaměstnanců a tento výkon spravedlivě odměnil dle zásluh. Hodnotící pohovory probíhají současně ve firmě 3x do roka. Na začátku roku se probírají hlavní milníky roku, cíle a předpokládané kompetence jako např. týmová práce, práce s informacemi, podávání výkonu a jeho reflexe, odolnost vůči stresu atd. V polovině roku se hodnotí dosavadní výkonnost a pokroky dle individuálního plánu rozvoje. Na konci roku se posuzují hlavní milníky roku a výsledná výkonnost, hodnotí se výsledky a plnění individuálního plánu rozvoje. Při tomto hodnocení by se manažeři měli také zaměřit na zjištění ambicí pracovníků, neboť ve firmě pracuje hodně mladých lidí, kteří by rádi rozvíjeli svůj potenciál a měli možnost kariérního růstu. Dle těchto informací můžeme usoudit, že ve společnosti probíhá hodnocení zaměstnanců velmi podrobně. Ale důležité je, aby zaměstnanci na základě toho hodnocení byli také spravedlivě odměněni. Například likvidátoři mají nastavené odměňování dle KPI- key performance indicators (klíčový ukazatel výkonnosti). Likvidátoři, kteří se zabývají léčebnými výlohami, měli na vyřešení jedné pojistné události 1,5 hodiny, likvidátoři na domácí asistenci mají na případ půl hodiny. Odměny pak byly vypláceny v návaznosti na plnění těchto ukazatelů. Koordinátoři měli také nastavené KPI, dle toho kolik logů vyplnili za minutu a museli jako tým dodržovat SLA- service level agreement, tedy že musí telefon zvednout do 10 sekund a že budou z 95 % k dispozici.

Zaměstnavatel by si mohl myslet, že poskytnutím těchto odměn by se mohla společnost dostat do ztrát. Ba naopak, tím že zaměstnavatel zvýší mzdu, si budou zaměstnanci chtít tuto práci udržet. Jak jsme si již mohli všimnout z výsledku v dotazníkovém šetření, tak právě většina respondentů práci vykonává z důvodu stálého příjmu. Proto si zaměstnanci budou chtít práci udržet a budou více motivováni a tím pádem se zvýší i celkový zisk firmy.

Další problém je v tom, že se zaměstnanci necítí dostatečně motivováni od svých nadřízených. A to je ve většině případů problém, neboť náš vedoucí by měl být naším jakýmsi koučem. Proto je prioritně třeba, aby nadřízený uměl dávat pracovníkům zpětnou vazbu, oceňovat kvalitní či dokonce nadstandardní práci, pomáhat při problémech a oceňovat jak morálně, tak i finančně. Proto předtím, než začneme zasahovat do motivace pracovníků, by vedení mělo zvážit proškolení vedoucích pracovníků ve vedení hodnotících pohovorů a v poskytování zpětné vazby. Je důležité, aby si vedení uvědomilo, kteří pracovníci na vedoucí pozici jsou schopni vést a motivovat své podřízené. Neboť právě vést a motivovat je jedno z nejdůležitějších posláních vedoucích pracovníků.

Dle dotazníkového šetření si můžeme všimnout, že zaměstnanci mají možnost prosadit vlastní návrh, který by vedl ke zlepšení, ale více než polovina zaměstnanců se necítí za tento návrh dostatečně odměněna. Tento návrh na zlepšení je vázán na výsledek, čili přinese společnosti konkrétní efekt, a právě proto náleží zaměstnanci odměna. Proto by bylo dobré, kdyby si vedení se zaměstnancem, který návrh podal, domluvil schůzku a vše řádně probral. Zeptal se zaměstnance, na kolik si tento návrh cení a následně se domluvili na nějakém spravedlivém kompromisu. Dle toho o jak inovační návrh se jedná.

Zaměstnanci by ocenili, kdyby byli více informováni o dění ve firmě. Například nemají přehled o tom, jak se firmě v určité oblasti daří či nedaří. V tomto případě bych navrhla vytvořit informační nástěnku nebo tabuli, která by byla například umístěna v kuchyňce, neboť právě do kuchyňky každý zaměstnanec alespoň jednou za den zavítá. Na tuto nástěnku by se psaly (zveřejňovaly či vizualizovaly) potřebné a důležité informace, které by zaměstnanci měli vědět. Dále by bylo dobré pořádat nějaké krátké, ale pravidelné schůzky, které by informovaly zaměstnance o aktivitách společnosti.



# ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat stávající systém motivace ve společnosti Europ Assistance na základě dotazníkového šetření a následně vypracovat návrh, který by vedl ke zlepšení tohoto systému motivace.

Teoretická část se skládala ze čtyř hlavních kapitol. První kapitola se zabývala základními pojmy, motivací zaměstnanců a typy motivace. V druhé kapitole jsem se věnovala především nejznámějším teoriím motivace, které jsem dále rozdělila podle toho, na co se zaměřují. Ve třetí kapitole jsem popsala vztah mezi motivací a výkonem. Čtvrtá kapitola, která nese název odměňování, se zabývá, jak již název kapitoly naznačuje, odměňováním pracovníků. V této kapitole jsem vysvětlila hlavní rozdíl mezi pojmy mzda, plat a odměna. A popsala jsem jak základní, tak dodatkové mzdové formy a zaměstnanecké výhody.

Praktická část byla věnována společnosti Europ Assistance, ve které jsem provedla dotazníkové šetření. Na úvod jsem představila společnost, její poslání a strategie. Popsala jsem systém odměňování ve společnosti, bonusy a benefity, které společnost nabízí. Poté jsem se věnovala výsledkům z dotazníkového šetření, kde jsem vytvořila graf ke každé otázce z dotazníku a stručně ho okomentovala. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům po celé firmě. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 87 % zaměstnanců je spokojeno se stávajícím systémem odměňování, ale i přesto by jejich motivaci zásadně zvýšila vyšší mzda. Zaměstnanci se také domnívají, že nedostávají potřebnou motivaci od svých vedoucích. A nejsou dostatečně informováni o dění ve firmě.

Pomocí dat, které jsem získala díky dotazníkovému šetření, jsem zpracovala pro firmu doporučení, která by mohla pomoci s motivací zaměstnanců a se stávajícími problémy ve firmě.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. **ADAIR, John.** Jak řídit druhé i sám sebe. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2005. ISBN 80-251-0784-1.
2. **ARMSTRONG, Michael.** Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. **ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů: 10. vydání: Nejnovější trendy a postupy. Přel. Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. **ARMSTRONG, Michael.** Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 448. ISBN 978-80-247-2890-2.
5. **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
6. **ARNOLD, John, Joanne SILVESTER, Fiona PATTERSON, Ivan ROBERTSON, Cary COOPER a Bernard BURNES.** Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Přel. Vilém Jungmann, Magda Karellová, Vladimír Pauliny, Jiří Penc, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-15 18-3.
7. **BĚLOHLÁVEK, František.** Organizační chování. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80-7067-405-9.
8. **CEJTHAMR, Václav.** Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
9. **DUDA, Jiří.** Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců. 1. vyd. Brno: ediční středisko MZLU v Brně, 2005. str. 64, ISBN 80-7157-895-9
10. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
1. **FORSYTH, Patrik.** Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6
12. **HANSEN, Mark Victor a Joe BATTEN.** Mistr motivace: Tajemství inspirujícího vedení. Praha: Pragma, 2002. 142 s. ISBN 80-7205-865-7.
13. **HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ.** Velký psychologický slovník. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5
14. **HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPIKOVÁ.** Systémy odměňování v organizacích. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola Báňská, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
15. **HOSPODÁŘOVÁ, Ivana.** Kreativní management v praxi. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

16. **KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.)**. Personální management. Řízení organizace. Přel. Bruno Cempírek, Helena Krausová, Jana Krausová, Zdeněk Michňa, Iva Michňová. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2
17. **KOCIÁNOVÁ, Renata**. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
18. **KOUBEK, Josef**. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
19. **KOUBEK, Josef**. Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
20. **KOUBEK, Josef**. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
21. **KOUBEK, Josef**. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
22. **MACHÁČEK, Ivan**. Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
23. **MAXA, Radek**. Management: pro střední školy a vyšší odborné školy. Praha: Fortuna, 2011. 240 s. ISBN 80-73731-11-8.
24. **NAKONEČNÝ, Milan**. Základy psychologie. 1. vyd., dotisk. Praha: Academia, 2004. 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
25. **NAKONEČNÝ, Milan**. Motivace chování. Praha: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-247-1991-7
26. **NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT**. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
27. **PILAŘOVÁ, Irena**. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada Publishing, 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
28. **PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ**. Celostní management. 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: Iris, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
29. **ŠIKÝŘ, Martin**. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
30. **ŠIKÝŘ, Martin**. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
31. **ŠIKÝŘ, Martin**. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

32. **REJF, Libor.** Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 2009. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.
33. **ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER.** Management. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
34. **WAGNEROVÁ, Irena.** Řízení výkonnosti. Brno: Marek Konečný, 2005. 83 s. ISBN 80-903516-5-4.
35. **WAGNEROVÁ, Irena.** Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

1. **KOHOUTEK, Rudolf.** Humanistická psychologie. [online] 11. 11. 2008, [cit. 2018-3-27]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0811/humanisticka-psychologie>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb .....	16
Obrázek č. 2: Působení motivátorů a hygienických faktorů .....	21
Obrázek č. 3: Model celkové odměny .....	25
Obrázek č. 4: Organigram .....	33

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Kritéria pro část bonusu .....	34
Tabulka č. 2: Kritéria pro část bonusu 3D .....	35
Tabulka č. 3: Výše bonusu pro koordinátory asistenční platformy	35
Tabulka č. 4: Výše bonusu pro koordinátory informační platformy	35
Tabulka č. 5: Kritéria pro část bonusu WORK CULTURE .....	36
Tabulka č. 6: Kritéria pro část bonusu STANDARD- Shiftleadery ..	37
Tabulka č. 7: Kritéria pro část bonusu WORK CULTURE- Shiftleadery .....	37
Tabulka č. 8: Kritéria po část bonusu 3D- Shiftleadery .....	37

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců .....	41
Graf č. 2: Věková kategorie zaměstnanců .....	41
Graf č. 3: Odpracované roky ve společnosti .....	42
Graf č. 4: Důvod výběru zaměstnání ve společnosti .....	43
Graf č. 5: Hlavní důvod vykonávání práce ve společnosti .....	44
Graf č. 6: Vyhovuje Vám stávající systém odměňování .....	45
Graf č. 7: Má odměňování vliv na motivaci respondentů .....	45
Graf č. 8: Co by nejvíce vedlo ke zvýšení Vaší motivace .....	46
Graf č. 9: Působí na Vás následující podněty jako motivátory ...	47
Graf č. 10: Působí na Vás následující podněty jako demotivátory	48
Graf č. 11: Dostáváte zpětnou vazbu od Vašich nadřízených .....	49
Graf č. 12: Jste dostatečně motivováni .....	49
Graf č. 13: Souhlasíte s následujícím tvrzením .....	50
Graf č. 14: Možnost prosazení vlastního názoru .....	51
Graf č. 15: Je za tento návrh řádná odměna .....	52
Graf č. 16: Informovanost o dění ve firmě .....	52
Graf č. 17: Důvody odejít ze současného zaměstnání .....	53
Graf č. 18: Jste s prací spokojeni .....	54

# PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník je anonymní a jeho cílem je analyzovat, zda má odměňování vliv na motivaci zaměstnanců ve firmě Europ Assistance. Výsledky budou použity jen pro účely bakalářské práce.

Děkuji za pomoc.

S pozdravem Petra Benáková

ČVUT- Masarykův ústav vyšších studií

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věková kategorie

- Do 29 let
- 30 - 39 let
- 40 - 49 let
- 50 a více let

3. Jak dlouho pracujete u společnosti Europ Assistance?

- Méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 4 roky
- 5 a více let

4. Jaký byl hlavní důvod výběru Vašeho zaměstnání?

- Dobrá pověst podniku
- Doporučení známého
- Mzdové ohodnocení
- Nedostatek jiných pracovních nabídek
- Práce v blízkosti bydliště
- Uplatnění své kvalifikace
- Jiné:

5. Z jakého důvodu vykonáváte tuto práci?

- Stálý příjem
- Práce mě baví
- Jistota práce

- o Seberealizace
- o Jiné:

6. Vyhovuje Vám stávající systém odměňování?

- o Ano
- o Pokud ne, proč:

7. Má odměňování vliv na Vaši motivaci?

- o Ano
- o Ne

8. Co by nejvíce vedlo ke zvýšení Vaší motivace?

- o Vyšší mzda
- o Bonusy, benefity
- o Možnost kariérního růstu
- o Lepší pracovní podmínky
- o Jiné:

9. Působí na Vás následující podněty jako motivátory?

Ano    Spíše ano    Spíše ne    Ne

- Úspěch
- Finanční ohodnocení
- Jistota práce
- Zodpovědnost
- Zpětná vazba
- Možnost kariérního růstu
- Zaměstnanecké akce (párty)

10. Působí na Vás následující podněty jako demotivátory?

Ano    Spíše ano    Spíše ne    Ne

- Práce je psychicky vyčerpávající
- Finanční ohodnocení neodpovídá vykonanému výkonu
- Vedoucí nejasně specifikuje cíle a očekávání
- Nemám možnost účastnit se školení, o které mám zájem
- Necítím podporu ze strany svého vedoucího
- Výše firemního bonusu mě neuspokojuje
- Nemám možnost kariérního růstu

11. Dostáváte zpětnou vazbu od Vašich nadřízených?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
12. Máte pocit, že jste ze strany vedení dostatečně motivováni?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
13. Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením?  
Souhlasím, Spíše souhlasím, Spíše nesouhlasím, Nesouhlasím
- Nadřízený mě motivuje
  - Víím, co ode mne nadřízený očekává
  - Můj nadřízený je dobrý kouč
  - Zpětná vazba od nadřízeného je věcná a konstruktivní
  - Nadřízený komunikuje jasně a srozumitelně
  - Jsem respektován, moje názory jsou vyslechnuty
  - Nadřízený pracuje s našimi náměty a předává je dál
14. Máte možnost prosadit vlastní návrh, který by vedl ke zlepšení?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
15. Myslíte si, že jste za tento návrh řádně odměňováni?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
16. Jste dostatečně informováni o tom, co se děje ve firmě?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
17. Co by Vás přimělo odejít ze současného zaměstnání?
- Nabídka vyššího platu od jiné firmy



- o Neshody s nadřízeným
- o Neshody se spolupracovníky
- o Práce už mě nenaplňuje
- o Jiné:

18. Jste v současné době s prací v Europ Assistance spokojeni?

- o Ano
- o Spíše ano
- o Spíše ne
- o Ne

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Petra Benáková

V Praze dne: 10. 5. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Praco- viště	Datum	Podpis