

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

Motivace a stimulace zaměstnanců v závislosti na typu podnikání

Jakub Špaček

**Bakalářská práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Špaček**
Osobní číslo: **E10668**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**
Název tématu: **Motivace a stimulace zaměstnanců v závislosti na typu podnikání**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování:

Po teoretickém vymezení motivace a stimulace v návaznosti na produktivitu a efektivnost zaměstnanců je cílem práce komparativní (porovnávací) metodou porovnat a analyzovat způsob stimulace zaměstnanců v návaznosti na typu činnosti podnikání, se zaměřením na zleštění této stimulace.

- Stanovení cíle bakalářské práce
- Vymezení základních pojmů týkajících se motivace a stimulace
- Charakteristika vybraných podniků ke komparaci
- Provedení analýzy procesů motivace a stimulace ve vybraných podnicích
- Zhodnocení výsledků analýzy, návrhy a doporučení ke zlepšení
- Vyhodnocení cíle práce

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer press, a.s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8

DELBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. 1. vydání. Praha: Lindo Praha, a.s., 2007. 128 s. ISBN 80-902105-8-0

FAIRWEATHER, A. Jak být motivujícím manažerem, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 192s. ISBN 978-80-247-3002-8

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace, 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 27. června 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

doc. Ing. Renata Mýšková, Ph.D.

děkanka

I.S.

doc. Ing. Miroslav Kočí, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 16. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Jakub Špaček

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D. MBA, za jeho odbornou pomoc, trpělivost, vstřícnost, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Také bych rád poděkoval rodině, která mi byla při studiu a tvorbě bakalářské práce velkou oporou a poskytovala mi dobré podmínky k dokončení mé práce.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je porovnat dva stimulační programy firem s různým typem podnikání. V teoretické části jsou charakterizovány základní pojmy, které se týkají motivace a stimulace zaměstnanců. V praktické části jsou představeny a porovnány stimulační programy daných společností. Na závěr jsou navrženy úpravy stimulačních programů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, motivace, stimulace, zaměstnanec, OVB, T-Mobile, benefity, MLM

TITLE

Motivation and stimulation of employees in dependent on the type of business

ANNOTATION

The aim of this work is to compare the two stimulus programs of companies with different types of business. Basic terms are characterized in the theoretical part which is occupied by motivation and stimulation of employees. Stimulus programs of those companies are presented and compared in the practical part . At the end are suggested modification of stimulus programs.

KEYWORDS

Management, motivation, stimulation, employee, OVB, T-Mobile, benefits, MLM

OBSAH

ÚVOD.....	16
1 PODNIKÁNÍ A MANAGEMENT V ČESKÉ REPUBLICE.....	17
1.1 FUNKCE MANAGEMENTU VHLEDEM K MOTIVACI.....	17
1.1.1 Plánování.....	18
1.1.2 Organizování.....	18
1.1.3 Personalistika.....	19
1.1.4 Vedení.....	19
1.1.5 Kontrola.....	19
2 OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI A STIMULACI	20
2.1 MOTIVACE	20
2.1.1 Motiv.....	21
2.1.2 Zdroje motivace.....	21
2.1.2.1 Potřeby.....	21
2.1.2.2 Zájmy.....	22
2.1.2.3 Hodnoty - ideály.....	22
2.1.2.4 Návyky.....	22
2.1.3 Proces motivace.....	23
2.2 DEMOTIVACE	24
2.2.1 Demotivátory.....	24
2.2.1.1 Pokrytectví.....	25
2.2.1.2 Stres.....	25
2.2.1.3 Spolupracovníci a vedoucí.....	25
2.2.1.4 Nesplněné sliby.....	26
2.2.1.5 Nenaplněné očekávání.....	26
2.2.1.6 Pracovní prostředí.....	26
2.2.1.7 Nemožnost povýšení.....	26
2.3 STIMULACE	26
2.3.1 Hmotná stimulace.....	27
2.3.2 Nehmotná stimulace.....	27
2.4 STIMUL.....	27
2.4.1 Pracovní prostředí.....	27
2.4.2 Mzda a finanční odměny.....	28
2.4.3 Sociální programy a zaměstnanecké výhody (benefity).....	28
2.5 VZTAH MEZI MOTIVACÍ, SPOKOJENOSTÍ S PRACÍ A VÝKONEM.....	29
2.5.1 Spokojenost s prací.....	29
2.5.2 Spokojenost s prací a výkon.....	29
2.5.3 Zkoumání spokojeností s prací.....	30
2.5.3.1 Použití strukturovaných dotazníků.....	30
2.5.3.2 Použití rozhovorů.....	31
2.5.3.3 Kombinace dotazníku a rozhovoru.....	31
2.5.4 Využití diskusních skupin.....	31
2.5.5 Vyhodnocování výsledků.....	31
3 TEORIE MOTIVACE	33
3.1 TEORIE X A Y.....	33
3.1.1 Skupina X.....	33
3.1.2 Skupina Y.....	34
3.2 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB	34
3.2.1 Potřeby nižšího řádu.....	35
3.2.1.1 Základní fyziologické potřeby.....	35
3.2.1.2 Potřeba jistoty a bezpečí.....	35
3.2.2 Potřeby vyššího řádu.....	35

3.2.2.1	Potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti	35
3.2.2.2	Potřeba uznání a úcty	36
3.2.2.3	Potřeba seberealizace	36
3.3	HERZBERGŮV DVOUFAKTOROVÝ MODEL	36
4	SPOLEČNOSTI KE KOMPARACI.....	38
4.1	OVB ALLFINANZ, A. S.....	38
4.1.1	OVB v zahraničí	38
4.1.2	OVB v České republice.....	39
4.2	T-MOBILE INTERNATIONAL AG.....	40
4.2.1	T-Mobile v zahraničí.....	40
4.2.2	T-Mobile v České republice	41
5	MOTIVAČNÍ PROGRAMY KOMPARATIVNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	42
5.1	MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ PROGRAM OVB.....	42
5.1.1	Soutěžení	42
5.1.2	Multi-level marketing.....	42
5.1.3	Struktura u OVB	43
5.1.3.1	Reprezentant I. (R1)	44
5.1.3.2	Reprezentant II. (R2).....	44
5.1.3.3	Reprezentant III. (R3).....	44
5.1.3.4	Obchodní vedoucí (GST).....	44
5.1.3.5	Oblastní vedoucí (BL)	44
5.1.3.6	Oblastní ředitel (BD).....	44
5.1.3.7	Regionální ředitel (RD)	44
5.1.3.8	Zemský ředitel (LD).....	45
5.1.4	Školení, porady a konference	45
5.1.4.1	Školení.....	45
5.1.4.2	Konzultace.....	45
5.1.4.3	Běžné pracovní porada	46
5.1.4.4	Měsíční pracovní porada.....	46
5.1.4.5	Kongresy	46
5.1.5	Benefity	47
5.1.6	Shrnutí motivace a stimulace v OVB.....	47
5.2	MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ PROGRAM T-MOBILE	47
5.2.1	Zaměstnanecké benefity	47
5.2.1.1	Zaměstnanecké mobilní telefony a zvýhodněné volání	48
5.2.1.2	Penzijní připojištění.....	48
5.2.1.3	Zdravotní péče	49
5.2.1.4	Dovolená nad rámec zákona a osobní volno	49
5.2.1.5	Stravovací poukázky.....	49
5.2.1.6	Program Cafeteria	49
5.2.1.7	Flexibilní úvazky.....	50
5.2.2	Porady, školení a společenské události	50
5.2.2.1	Orientační dny.....	50
5.2.2.2	Školení.....	50
5.2.2.3	Akademie interních trenérů.....	50
5.2.2.4	E-learning	51
5.2.2.5	Zaměstnanecké párty	51
5.2.3	Způsob odměňování	51
5.2.3.1	Fixní mzda.....	51
5.2.3.2	Prémie	51
5.2.4	Shrnutí motivace a stimulace v T-Mobile	52
6	KOMPARACE MOTIVACE A STIMULACE.....	53
6.1	ODMĚŇOVÁNÍ.....	53
6.2	BENEFITY	53
6.3	ŠKOLENÍ A SPOLEČENSKÉ AKCE	54
6.4	MOŽNOST KARIÉRNÍHO RŮSTU	54

7	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	56
7.1	DOPORUČENÍ OVB.....	56
7.2	DOPORUČENÍ T-MOBILE	56
	ZÁVĚR.....	58
	POUŽITÁ LITERATURA	59
	PŘÍLOHY	61

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Proces motivace.....	23
Obrázek 2: Proces motivace.....	24
Obrázek 3: Maslowa pyramida potřeb.....	34
Obrázek 4: Znázornění Herzberga dvoufaktorového modelu.....	37

SEZNAM ZKRATEK

Atd.	A tak dále
BD	Oblastní ředitel
BJ	Bankovní jednotka
BL	Oblastní vedoucí
DeTeMobil	Deutsche Telekom Mobil
MLM	Multi-level marketing
GSM	Globální Systém pro Mobilní komunikaci
GST	Obchodní vedoucí
LD	Regionální ředitel
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OVB	OVB Allfinanz, a. s.
R	Reprezentant
RD	Regionální ředitel
Resp.	Respektive
T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.

ÚVOD

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

Jonas Ridderstrale

Lidské zdroje jsou v dnešní době považovány za jeden z nejdůležitějších „kapitálů“ každého podniku. Finanční kapitál nebo strojní zařízení se dá celkem lehce získat, ale získat kvalitní pracovníky pro svoji firmu nemusí být tak jednoduché. Vychovat si svého pracovníka je obtížné. A může se stát, že pracovník po nějaké době odejde právě proto, že je málo stimulován, aby dál pracovat pro svoji mateřskou firmu. Proto je motivace a hlavně stimulace pracovníků a její zdokonalování důležitou součástí moderního managementu, a proto si ji autor práce vybral jako její hlavní téma.

Motivace a hlavně správná a efektivní stimulace pracovníků je v době krize dvakrát tak důležitá, protože si žádná společnost nemůže dovolit mrhat svým kapitálem a každá koruna musí mít smysluplné využití.

. V teoretické části budou definovány základní pojmy týkající se motivace a stimulace zaměstnanců, různé motivační prostředky, motivační a stimulační teorie

V praktické části bakalářské práce budou zkoumány stimulační programy u společností OVB, a.s. a T-Mobile a. s. A jejich vliv na spokojenost pracovníků a jejich výkon.

Cílem práce je komparativní (porovnávací) metodou porovnat a zanalyzovat způsob stimulace zaměstnanců v závislosti na typu činnosti podnikání, se zaměřením na zlepšení této stimulace.

1 PODNIKÁNÍ A MANAGEMENT V ČESKÉ REPUBLICE

Člověk je tvor podnikavý už od nepaměti. Snažíme se hledat různé způsoby, jak zlepšit svůj stávající stav. V rámci této práce je důležité si uvědomit, čím vším prošlo podnikání v naší vlasti, protože tyto události a celkové nastavení podnikání a společnosti ovlivnilo i pohled na motivaci a stimulaci zaměstnanců. Vývoj managementu po druhé světové válce mohl navázat na velké osobnosti managementu 20. a 30. let 20. století jako byl Tomáš Baťa nebo zahraniční Henry Ford. Ovšem v tehdejší Československu byl poválečný vývoj velice rychle zastaven změnou režimu. Naše ekonomika přešla na plánované hospodářství, které na dlouhou dobu téměř zabrzdilo jakýkoliv vývoj v Československu. Díky totalitnímu režimu, který tu panoval, se manažeři v naší zemi dozvídali o různých inovacích v managementu se zpožděním nebo vůbec. Každá inovace, která k nám prosákla, byla nejdříve ideologicky přezkoumávána a mnohé byly označeny jako nežádoucí. Po sametové revoluci v roce 1989 se do managementu mohly konečně uplatnit zpětně inovace, které byly vyvíjeny ve svobodných ekonomikách. Ovšem tato skoková změna vyvolala to, že naše ekonomika trpěla symptomy, které postihovaly ekonomiky za raného kapitalismu. Byla potřeba nejen velkých legislativních úprav, ale také změna celkového myšlení manažerů a pracovníků. Celý tento přechod vyvolal krizi hodnot, která částečně přetrvává do dnešních dob a je částečně odpovědná i za globální hospodářskou krizi dnešní doby. Ovšem díky postupnému zavádění etiky do všech stupňů managementu se situace zlepšuje, ale bude to ještě běh na dlouhou trať.

[5]

V dnešní době globalizace, která se prolíná se všemi odvětvími, se management u nás vyvíjí rychleji, než kdy jindy. Jednoduché sdílení informací po internetu umožňuje i našim manažerům přebírat poznatky ze zahraničí a zároveň předávat a porovnávat svoje zkušenosti s manažery po celém světě. Toto všechno nám dovoluje zlepšovat management v České republice.

1.1 Funkce managementu vzhledem k motivaci

Management je slovo přejaté z anglického jazyka. Ovšem už i u nás valnou většinu lidí napadne, že se jedná o výraz, který vyjadřuje způsob vedení nebo řízení nejčastěji v podniku. Ve slovníku se uvádí, že management znamená např. vedení, správa, řízení, péče, starost atd.

Pro tuto práci bude nejdůležitější význam slova management řízení. Management je také chápán jako nějaká skupinu vedoucích pracovníků, kteří řídí podnik.

Význam určitého řízení byl už od počátku věků. Už v pravěku, kdy lidé a jejich předci začali utvářet určité skupiny, protože se jim to zdálo výhodné pro dosažení cílů, kterých nebyli sami schopni, se určovali jedinci, co vedli celou skupinu. Ti určitým způsobem koordinovali celou skupinu a pomáhali svým řízením zefektivňovat práci celé skupiny a dosažení stanového cíle. Postupem času se řízené skupiny zvětšovaly a tím se i zvětšoval význam řídicích jedinců. Z toho vyplývá, že řídicí pracovníci nabývali na důležitosti.

Management jako takový se skládá z více činností, které se různě ovlivňují a doplňují. Během vývoje managementu vzniklo více teorií, které měly různé názory na části managementu. Pro potřeby této práce je zvolena v dnešní době nejuznávanější dělení Koontze a Weihricha[10]:

plánování;

organizování;

personalistika;

vedení;

kontrola.

Ve všech těchto činnostech se určitým způsobem prolíná proces motivace a stimulace zaměstnanců.

1.1.1 Plánování

Plánování je proces, kdy se odhadují možné výsledky celého týmu. Samozřejmě se nedá odhadovat něco, co není reálné z hlediska norem a počtu pracovníků. Ovšem lidé nejsou stroje a proto mají rozdílné maximální možnosti. Proto je součástí plánování odhadnutí limit všech pracovníků a také to jestli by svoje limity nemohli zvýšit, pokud by se zvolil správný způsob motivace nebo stimulace.

1.1.2 Organizování

Organizování se prolíná všemi články managementu. Management musí např. správně organizovat výrobu, aby dosahovala svého potenciálu. Ovšem v rámci motivace a stimulace je důležité, aby byli jedinci správně organizováni i podle toho, co je nejvíce stimuluje a uspokojuje, protože každému vyhovuje něco jiného. Pokud určitého člověka postavíme např. na konec linky, když je to pro něho nejzajímavější pozice, tak může pracovat na nejlepší výkon, protože už jen jeho oblíbená pracovní pozice ho může stimulovat.

1.1.3 Personalistika

Toto je velice důležitá činnost manažera při motivaci. Už při přijímání zaměstnance, které spadá do personalistiky, by měl manažer poznat, jaká osobnost je pracovník a tomu určitým způsobem přizpůsobit celý proces motivace.

1.1.4 Vedení

Říká se, že vedení by mělo vždy jít příkladem. Toto v rámci motivace platí dvojnásob, protože když se vedení nezajímá o podřízené a samo se neřídí různými směnicemi nebo pravidly, které samo nastavilo, tak nejsou podřízení motivováni je dodržovat. Dále také, pokud podřízení uvidí, že způsob vedení má určitou koncepci a každý krok má smysl, tak je to bude motivovat k pečlivějšímu poslouchání příkazů a následování.

1.1.5 Kontrola

Kontrola je důležitou součástí motivace, protože bez znalosti současných a předešlých výsledků nemůžeme nastavit správně plán, který je součástí stimulace. Po každém procesu je důležité kontrolovat výsledky a porovnávat je s daným plánem. Pokud k dosažení nedošlo je management donucen zjistit důvody nezdaru. Při vyhodnocování výsledku může nastat situace, kdy nebyly dosaženy cíle právě kvůli špatně zvolené motivaci. Poté se musí přehodnotit celá motivační strategie podniku.

2 OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI A STIMULACI

Motivace a stimulace je soubor podnětů, kterými se snažíme ovlivnit chování určité osoby určitým směrem tak, aby pracovala na naplnění stanoveného cíle společnosti. **Vnitřní** podněty nazýváme **motivace** a **vnější** podněty nazýváme **stimulace**. [15]

2.1 Motivace

Slovo motivace vzniklo z řeckého slova moveo, movere – pohybovat, měnit, dojímat. Z toho můžeme částečně odvodit, co slovo motivace znamená. Motivace je proces, při kterém se určitá osoba nějakým způsobem posouvá/usměřňuje určitým směrem, aby splnila určitý účel. Ovšem rozbor motivace je rozhodně mnohem složitějším a komplexnějším problémem. A protože motivací se zabývá psychologie, na kterou je více možných pohledů, proto existuje několik možností jak definovat pojem motivace.

Jedna z definic říká: *„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“* [2, str. 241]

Nebo jiná variace definice: *„Pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle.“* [14, str. 12]

Jak vidíme různé definice a pohledy na motivaci se liší. Ovšem jádro je stejné. Motivace je proces, kdy se jedinec soustředí svojí psychickou a fyzickou sílu určitým směrem za dosažení určitého cíle ať už kolektivního nebo osobního. Motivace zaměstnanců je mnohem náročnější než stimulace, protože motivace souvisí více s vnitřními potřebami každého jedince a odhadnout vnitřní potřeby není vůbec jednoduché.

Motivaci můžeme dělit z několika pohledů. Jedna z možností je dělit motivaci na primární a sekundární. **Primární (vnitřní)** motivace přináší radost už jen z toho, že je práce vykonávána. Jedince práce baví a naplňuje. Tato motivace je důležitější pro zaměstnavatele, protože ho prakticky nestojí žádné další náklady. Primární motivace má vyšší míru uspokojení. **Sekundární (vnější)** motivace má mnohem méně společného s činností samotnou, protože jedinec nemá potěšení z práce samé, ale motivuje ho odměna za samotnou

práci, a to např. mzda, obdiv, dosažení vyššího postavení atd. Práci bere jako nástroj k dosažení svého cíle. [13]

Další možností dělení motivace je na **vědomou** a **nevědomou**. Jedinec často není sám schopen určit, co ho vlastně vedlo k určité činnosti. V ten moment pracovalo naše podvědomí, které nejsme schopni přímo ovlivňovat. Naproti tomu vědomá motivace nastává, když víme, co nás motivovalo k určité činnosti (plat atd.).

2.1.1 Motiv

Důvody, které podněcují k určitému jednání a vychází ze vnitř, nazýváme **motiv**. Pojem motiv stejně jako spousta jiných pojmů týkajících se lidské psychiky má více definic a pohledů. Pro účely této práce jsou vybrány tyto definice: „*Motiv je pohnutkou, příčinou činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby*“ [8, str. 327] nebo jednoduše: „*Důvod lidské aktivity*.“ [7, str. 237] Většinou se motivy nevyskytují samostatně, ale jedná se o celý soubor motivů. Pokud jsou motivy podobné, tak se můžou zdůraznit a navzájem doplňovat. Ovšem zdaleka ne vždy se motivy doplňují a podporují. Stává se velice často, že jsou si motivy „protikladné“ a částečně nebo úplně si odporují. V tom případě nastává konflikt motivů a jedinec se musí rozhodnout, který motiv si vybere jako směřodatný pro svoje další chování. Zpravidla jedinec rozhodně pro ten silnější motiv. Samozřejmostí je u člověka (na rozdíl od zvířat) i rozhodování na základě dalších okolností, a ne pouze podle motivů, jako jsou: společenské normy, svědomí atd.

2.1.2 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou podněty nebo skutečnosti, které vyvolávají lidskou motivaci. Mezi základní patří: **potřeby, zájmy, hodnoty** (ideály) a **návyky**.

2.1.2.1 Potřeby

Uspokojování potřeb je jednou ze základních podmínek lidské existence. Základ potřeb vychází z vrozených pudů. Potřeby můžeme dělit z několika pohledů. Jedno z dělení je na biologické a sociální. Biologické potřeby jsou např.: hlad, žízeň, sexuální potřeba, potřeba spánku nebo také potřeba kofeinu u uživatelů kávy. Mezi sociální potřeby se řadí: kontakt s okolím, autonomie, láska, uznání atd. Další možností dělení potřeb je dělení na potřeby primární a sekundární. Základní rozdíl je v tom, že primární potřeby jsou vrozené a sekundární jsou ovlivněny okolím a na základě jakési hojnosti a pestrosti nabídky. Jako příklad sekundární biologické potřeby mohu uvést už zmíněnou potřebu kofeinu či potřebu nikotinu u kuřáků. Sekundární sociální potřeba je např.: bydlení, telefon či doprava.

2.1.2.2 Zájmy

Zájmy představují trvalejší zaměření člověka na danou oblast předmětů, jevů a skutečností. Zájmy posouvají osobnost člověka, protože jsou spojeny se snahou o získání nových dovedností nebo znalostí, které se vztahují k předmětu zájmu. Zájmy bývají velice důležité při volbě zaměstnání. Pokud nějaká část (nebo celé) zaměstnání je pro osobu i zájem, tak se předpokládá, že bude vykonávat svoji práci mnohem efektivněji. Zájmy i z velké části určují, jak jedinec naplňuje svůj volný čas. Velký význam zájmů je vidět v tom, že i ovlivňují charakter osobnosti. Proto se často při vstupních pohovorech možný budoucí zaměstnavatel ptá na různé zájmy uchazeče. Zájmy i jejich hloubka a projevení jsou velice individuální. Jedince nakonec hodnotíme právě podle hloubky, stálosti, objektů zájmu.

2.1.2.3 Hodnoty - ideály

Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítka jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si obzvláště cení a čeho se mu případně nedostává. Ideály se tvoří pod silným společenským vlivem. Jsou do značné míry určovány přijímanými morálními a právními normami, životní zkušeností a životní filozofií člověka. [2]

Můžeme si hodnoty představit jako pomyslný rámec, který ohraničuje to, co pokládáme za správné a co naopak považujeme za špatné. Jak vyplývá z definice, tak se hodnoty během života zpravidla pozvolna vyvíjí. Skoková změna hodnot je možná, ale nastává v případě nějaké silné životní zkušenosti nebo velkých životních změn. Mezi takové okolnosti můžeme zařadit např.: vážnou nemoc, změnu vyznání, přírodní pohroma atd.

2.1.2.4 Návyky

Během života si lidé vytvářejí různé návyky, které jim poté ulehčují nějaké každodenní nebo často se opakující činnosti a úkoly. Návyky mohou vznikat ať u cíleně nebo podvědomě, a to právě častým opakováním. Po získání návyku už je člověk částečně jakoby donucován vykonávat danou činnost daným způsobem automaticky. Cítí se ve způsobu provedení činnosti dobře. Ovšem, když člověka okolnosti donutí tzv. „vypadnou z návyku“, tak se může cítit nekomfortně, protože pro člověka jsou neznámé situace vnímány podvědomě nebezpečněji než známé (i když to tak nemusí být). Návyky jsou velice důležité při výchově nebo sebevýchově, protože zautomatizují žádoucí činnosti, jakou jsou ranní hygiena nebo pravidelné cvičení.

2.1.3 Proces motivace

Při motivování zaměstnanců není důležité znát jen to jak motivovat, ale je důležité znát celý proces motivace, protože začátek procesu ještě nemusí znamenat i jeho úspěšné dokončení. Motivace jako taková je ovlivňována i intenzitou různých faktorů. Podle jednoho pohledu na proces motivování je [1, str. 219]:

„Motivace je složena ze tří složek. Jsou to složky:

směr – co se nějaká osoba pokouší udělat,

úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší,

vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.“

Ovšem tyto složky se špatně znázorňují, proto na ně nebude ve schématech brán ohled, i když ovlivňují celý proběh procesu motivace. Není možné popsat přesný průběh celého procesu, protože se může částečně lišit u různých osob, proto jsou zde vybrána pouze dvě zjednodušená schémata, která nám znázorňují proces od začátku do konce.

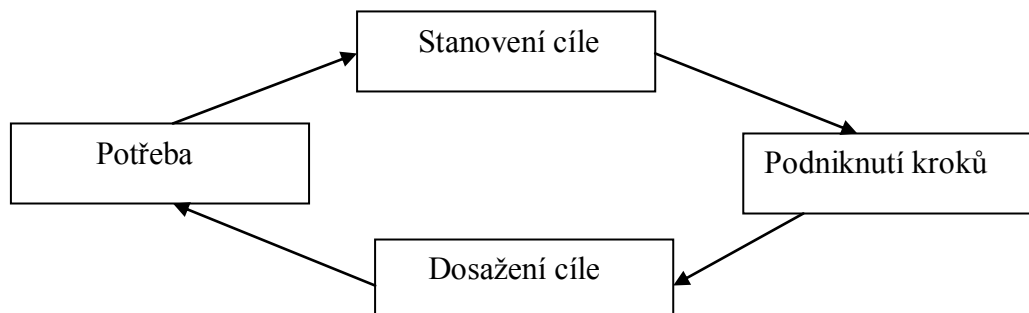
nedostatek (nadbytek) → potřeba → motivace → na cíl zaměřená činnost → odstranění

Obrázek 1: Proces motivace

Zdroj:[16]

Toto první schéma ukazuje, že motivace je vyvolávána vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Toto zjištění vyvolává přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou vyhodnoceny cíle, o kterých si jedince myslí, že odstraní nedostatek a snaží se toho cíle dosáhnout. Pokud je cíle dosaženo, tak je potřeba uspokojena a pokud je později vyvolám stejný nedostatek, tak je pravděpodobné, že bude činnost opakována. Pokud není cíle dosaženo tak se osoba snaží stanovit jiný cíl a je pravděpodobné, že se v budoucnu už tato činnost nebude opakovat.

A protože v předešlém schématu je motivace znázorněna jako jeden jednorázový proces, tak je zde uvedeno ještě jedno schéma, které se na proces motivace dívá z trochu jiné perspektivy.



Obrázek 2: Proces motivace

Zdroj: [1]

Podstata schématu je prakticky stejná. Ovšem důležitá změna je tu taková, že je schéma prakticky nekonečné. Člověk prakticky nikdy není plně uspokojen. Uspokojení jedné potřeby otevře prostor pro potřebu jinou a proces se opakuje.

2.2 Demotivace

S procesem motivace ve firmě velice úzce souvisí i tzv. demotivace. Jak už název napovídá, tak demotivace je opak motivace. Demotivace by se dala charakterizovat jako proces úpadku nebo ztráty zájmu o určitou věc nebo činnost. V podniku je důležité podchytit různé demotivační vlivy, které mohou buď oslabit motivaci, nebo ji zcela znegovat motivaci zaměstnanců, a tím plýtvat zdroji celé firmy. Demotivaci způsobují demotivátory. [3]

2.2.1 Demotivátory

Demotivátory způsobují úpadek firmy, a proto je důležité je potlačit. Bohužel se naprostému vymýcení demotivátorů nevyhne valná většina firem. Ovšem pokud firma bude určitým způsobem monitorovat zaměstnance, tak může demotivátory velice omezit. Mezi nejčastější demotivátory ve firmě patří:

pokrytectví;

stres;

spolupracovníci a vedoucí;

nesplněné sliby;

nenaplněná očekávání;

pracovní prostředí;

nemožnost povýšení.

2.2.1.1 Pokrytectví

Pokrytectví je jedna z vlastností lidstva už od počátku. Krásně ho vystihuje přísloví, které říká, že někdo: „Káže vodu, ale pije víno.“ Tento problém nastává ve chvíli, kdy zaměstnanci poslouchají od vedení různá „vznešená slova o lepších zítřcích“, která ovšem zůstanou jen u frázi a nikdy se nenaplní. Dále pokud vedení dává různá nařízení, která evidentně sama neplní. Jako příklad můžu uvést například to, když firma vydá nařízení o přísném šetření materiálu a zrušení prémie, ale později se zaměstnanci dozví o odměnách pro nejvyšší manažery. Tomuto problému by se dalo velice jednoduše vyhnout, když by firemní vedení vždy propagovalo to podle čeho by se samo chovalo a hlásalo jen důležité věci, které je doopravdy potřeba dělat.

2.2.1.2 Stres

Stres je vliv, který k společnosti neodmyslitelně patří k naší době. Život v „západní společnosti“ se zrychluje, nároky se zvyšují a neúspěch se neodpouští a to všechno negativně působí na všechny lidi. K tomu, že v dnešní době pracují zaměstnanci v tak velkém stresu oproti předchozím dobám přispívá několik faktorů. Jedním z nich je velice silná globální konkurence, která nutí firmy naprosto „vysávat“ své pracovníky, aby zvyšovali svoji pracovní produktivitu. Dalším silným faktorem je dnešní hospodářské krize a všeobecně vysoké nezaměstnanost, při které se každý bojí o ztrátu svého pracovního místa, protože se díky šetření snižuje spotřeba a jeho pracovní pozice se může stát pro podnik nepotřebná. Případně se v době krize zvyšuje šance, že celý podnik zanikne. Toto všechno působí na zaměstnance negativním způsobem, proto je důležité dát zaměstnanci pocit bezpečí a jistoty, který alespoň částečně odstraní stres.

2.2.1.3 Spolupracovníci a vedoucí

Každý člověk je jiný, a proto každému vyhovuje trochu něco jiného. Toto platí dvojnásob v oblasti vztahů. A protože se pracovník velice pravděpodobně bude stýkat s dalšími pracovníky, tak bude hodně ovlivněn tím jak si s ostatními „sedne“. Tento problém firmy často řeší různými teambuilding aktivitami, které se snaží zocelit tým.

2.2.1.4 Nesplněné sliby

Pokud zaměstnanec dostává pravidelně sliby od svého vedoucího, které nejsou naplněny, tak automaticky dochází k demotivaci. To samé platí o tom, když zaměstnanci firma slíbí určité podmínky při pracovním pohovoru, které poté nenaplní. Proto je důležité slibovat jen takové věci, které je firma ochotná a schopná splnit.

2.2.1.5 Nenaplněné očekávání

Zaměstnanci mají při nástupu do práce určité očekávání o práci. Ať už se jedná o pracovní prostředí, pracovní podmínky, kolektiv nebo pracovní činnost. Ovšem často jsou tyto představy velice naivní, a proto nemohou být naplněny. Proto je důležité budoucího zaměstnance seznámit se všemi aspekty práce už při nástupu.

2.2.1.6 Pracovní prostředí

Pokud zaměstnanec nemá kvalitní prostředí, ve kterém by mohl vykonávat svojí práci, tak ho to automaticky demotivuje. Proto by zaměstnavatel měl svému zaměstnanci poskytnout kvalitní prostředí pro jeho práci.

2.2.1.7 Nemožnost povýšení

Pokud během pracovního poměru ve firmě získá zaměstnanec pocit, že se nemůže svojí snahou vypracovat na zajímavější pozici, tak nastává demotivace.

2.3 Stimulace

„Stimulace je soubor všech vnější podnětů, které na člověka působí. Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk se svými hodnotami, zájmy, zkušenostmi atd. Čím lépe poznáme tuto motivační strukturu člověka, tím snadněji jej můžeme ovlivnit pomocí vhodných stimulačních podnětů. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka významné.“ [16, str. 165]

To říká jedna z možných definic stimulace. Stimulace zaměstnanců má několik rozdílných znaků oproti motivaci. Velikost stimulace zaměstnanců přímo souvisí s finančními možnostmi daného podniku. U stimulace na rozdíl od motivace není tak důležité znát vnitřní potřeby lidí a není to tak náročné na čas. Podnik může stimulaci začít používat ze dne na den na rozdíl od motivace, kde může chvíli trvat, než začne vyvolávat motivaci. V definice je ale uvedeno, že právě pro efektivní stimulaci je také důležité poznat zaměstnance, protože většina forem stimulace je pro podnik velice nákladná. Důležité je také si uvědomit, že když podnik přestane stimulovat, tak se míra stimulace zaměstnanců sníží na výchozí hranici a do budoucna nebude mít žádný nebo velice minimální vliv na zaměstnance.

Stimulace může být jak pozitivní tak negativní. Mezi pozitivní stimulaci můžeme zařadit například prémie, dárky atd. Mezi negativní stimulaci patří různé sankce. Dalším dělením, které se často používá je dělení stimulace na **hmotnou a nehmotnou**.

2.3.1 Hmotná stimulace

Hmotná stimulace je velice využívána v podnicích, protože není tak složité ji zavést. Jedná o různé druhy prémie. A to ať už finanční nebo dárkové. Jedná se o náročnější způsob stimulace, který nevyvolává trvalejší efekt.

2.3.2 Nehmotná stimulace

Jak už název napovídá, tak se jedná o způsob nehmotného stimulování zaměstnanců. Má všechny znaky stimulace, ale jedná se o ne tak nákladný způsob. Jedná se o tzv. morální stimulaci. Mezi nehmotnou stimulaci patří např.: písemná i ústní pochvala, běžné poděkování nebo prokázání úcty a důvěry k zaměstnanci. Tyto stimulace výrazně ovlivňuje vztahy mezi nadřízeným a podřízeným na pracovišti.

2.4 Stimul

Stimul je vnější podnět, který je použit při stimulaci zaměstnanci a má za úkol vyvolávat určité změny v jednání zaměstnance ku prospěchu podniku. Vedení podniku může použít širokou škálu různých stimulů v závislosti na svých možnostech. Mezi základní stimuly patří např.[1]:

pracovní prostředí;

mzda a finanční odměny;

sociální programy a zaměstnanecké výhody.

2.4.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je nedílnou součástí každého zaměstnání. Zaměstnavatel by měl vytvářet pracovní prostředí nejen umožňující práci, ale také aby práci zaměstnanci nestěžovalo, ale nejlépe ještě pomáhalo. Do pracovního prostředí by se mohlo zahrnout i vztahy zaměstnanců. Proto je důležité na pracovišti zbytečně nevytvářet negativní vlivy, které by mohly poškodit vztahy zaměstnanců a naopak je podporovat společnými akcemi nebo v dnešní době velice populárními teambuilding akcemi atd.

2.4.2 Mzda a finanční odměny

Peníze byly vždy vnímány jako hlavní stimul. Je to asi úplně nejjednodušší možnost stimulace, protože potřeba peněz v naší společnosti je všude přítomná a podnik nemusí složitě připravovat tento stimul a může ho zavést ze dne na den. Ovšem s penězi jako stimulem to není tak jednoduché protože: *“Jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost”* [1, str. 231] Tento citát má svoje opodstatnění, protože hlavně zaměstnanci s tarifním systémem (státní správa) nebo ti, kteří nemají přímý přístup k nějakému proviznímu příjmu určitě pocítí při zvýšení své mzdy určitou satisfakci, protože zvýšení mzdy jim ukáže i to, že si jich zaměstnavatel váží a jejich práci oceňuje. Tento pocit ovšem může brzy odeznít, a proto může mít stimulační efekt velice krátké trvání. A protože je každé zvýšení mzdy pro zaměstnavatele dlouhodobě výrazné zvýšení nákladů, tak je důležité správně odhadnout jak tento stimul použít, aby byl co nejefektivnější.

2.4.3 Sociální programy a zaměstnanecké výhody (benefity)

Sociální program a zaměstnanecké výhody ve firmě se prolínají, protože by se dalo říci, že sociální program firmy je podmnožinou zaměstnaneckých výhod. *„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou“*. [1, str. 595]

Mezi zaměstnanecké výhody patří např.:

- zlevněné stravování – stravenky;
- poskytnutí podnikových automobilů na soukromé účely;
- dovolená nad rámec zákona;
- příspěvky na sport a kulturu;
- příspěvky na penzijní nebo životní pojištění;
- možnost využití podnikového zařízení k rekreaci(chata);
- peněžní půjčka od podniku;
- předčasné vyplacení mzdy;
- podnikový doktor.

A dalo by se pokračovat dále, protože v různých zaměstnaneckých výhodách se meze nekladou. Ovšem velice důležitou zaměstnaneckou výhodou je sociální program.

Na sociální „výhodu“ – neboli sociální program také platí stejná definice jako na zaměstnanecké výhody, ale je více cílená na jasně definovanou skupinu skupinu zaměstnanců a většinou není využívána plošně v celém podniku. Sociální program pomáhá zaměstnancům překonat situaci, která je vyčlenila nebo znevýhodnila oproti ostatním zaměstnancům. Mezi takové situace, které člověka omezí, patří: novorozenec v rodině, ztráta partnera, vážná nemoc, přírodní katastrofa atd. Sociální program firmy pomůže v takových případech zaměstnanci překonat překážky například navýšením dovolené, upravením pracovní doby, finanční nebo materiální pomocí atd.

2.5 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Každý zaměstnanec je jiný, proto každého v práci uspokojí něco jiného. Ale dají se určit základní požadavky. Mezi základní požadavky se řadí: *„Vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce.“* [1, str. 228]

2.5.1 Spokojenost s prací

Spokojenost s prací je emocionální odezva jednotlivce na svou práci. Spokojenost s prací se označuje za „teploměr“ vztahu zaměstnance k práci. Pokud má zaměstnanec pozitivní postoj k práci, tak je to signál spokojeností s prací. Ovšem pokud převládají negativní postoje k práci, tak to ukazuje nespokojenost s prací. [12]

Spokojenost s prací se dá v určitých případech nahradit ekvivalentním slovem – morálka. Guion definuje morálku jako: *„Míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace.“* [1, str. 228]

2.5.2 Spokojenost s prací a výkon

Veřejnost si myslí, že spokojenost s prací a pracovní výkon jsou přímo úměrné. Ovšem pokusy nezjistily žádný velký vztah mezi spokojeností výkonem.

„Není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem.“ [1, str. 229]

Z toho vychází, že spokojenost práce nenapomáhá přímo k vyššímu pracovnímu výkonu, ale spíše naopak. Pokud chce zaměstnavatel spokojené zaměstnance, tak jim musí poskytnout dobré pracovní podmínky a příležitost k výkonu a zajistí, aby zaměstnanec měl dostatečné pracovní schopnosti a dovednosti. A pokud poté jejich pracovní snahu bude schopni řádně ocenit.

2.5.3 Zkoumání spokojeností s prací

Podnik musí nějakým způsobem hlídat a zkoumat úroveň spokojenosti s prací, pokud chce zajistit co nejlepší stimulační program. K tomuto účelu může použít několik způsobů[1]:

použití strukturovaných dotazníků;

použití rozhovorů;

kombinace dotazníku a rozhovoru;

využití diskusních skupin.

2.5.3.1 Použití strukturovaných dotazníků

Podnik se může rozhodnout rozdat dotazníky buď jen určitým zaměstnancům (určitému oddělení, sociální skupině atd.) nebo celému podniku. Může použít dotazníky standardizované, které byly vyvinuty speciálně za tímto účelem jako např. Brayfieldův a Rotheho Index of Job Satisfaction. Ovšem někdy je vhodnější vyvinout nebo upravit standardizovaný dotazník pro potřeby určitého podniku. Při použití dotazníků připravených speciálně pro firmu se doporučuje při tvorbě a vyhodnocování pozvat odborníka z oblasti psychologie. Výhodou standardizovaných dotazníků je to, že byly důkladně prozkoušeny ve více případech a je proto možné porovnat výsledky a jednodušeji vyvodit důsledky. Velkou výhodou dotazníků je jejich rychlost (pokud nepočítáme čas strávený nad tvorbou speciálních dotazníků) a jejich levná pořizovací cena. Nevýhodou může být ne vždy objektivní výsledky průzkumu. [1]

2.5.3.2 Použití rozhovorů

Další možností získávání informací o spokojenosti zaměstnanců je **metodicky vedený rozhovor**. Rozhovory se dělí do tří hlavních druhů[1]:

- volné rozhovory;
 - s otázkami s otevřeným koncem;
 - s možností volné diskuse;
- polostrukturované rozhovory;
- přísně strukturované rozhovory.

Každý typ se hodí pro jiné situace a jiné kolektivy. Volné rozhovory jsou vhodnější pro menší skupiny pracovníků, ale vyžadují zkušeného dotazujícího. Volná diskuse je vhodný nástroj, protože je pravděpodobnější, že se dotazující dozví hodnotnější a důležitější informace. Přísně strukturované rozhovory jsou využívány velice vzácně, protože se jedná prakticky jen o ústní dotazníky. Přísně strukturované rozhovory jsou pro podnik velice časově i finančně náročné.

2.5.3.3 Kombinace dotazníku a rozhovoru

Kombinací dvou předešlých prvků můžeme získat ideální nástroj pro získávání informací o spokojenosti zaměstnanců, protože získáme jasná a přehledná data z dotazníků a zároveň se můžeme částečně dostat do hloubky určitých problémů rozhovorem. Pokud není možné provádět rozhovorové části plošně z časových nebo finančních důvodů, tak se doporučuje udělat rozhovor alespoň s určitým vzorkem zaměstnanců a tím si udělat obraz o celkovém dění.

2.5.4 Využití diskusních skupin

Diskusní skupina by měl být reprezentativní vzorek pracovníků, kteří jsou součástí řešení daného problému (spokojenost s prací). Diskusní skupina musí být správně strukturovaná a informovaná.

2.5.5 Vyhodnocování výsledků

„Je zajímavou skutečností, že když se lidí přímo zeptáte, zda jsou spokojeni se svou prací, mnozí řekou, že vcelku ano.“ [1, str. 230] Tento fakt nastává díky tomu, že zaměstnanec často není ani sám sobě schopen přiznat, že je nespokojen s prací, kterou nehodlá v nejbližší době opustit. S tímto faktem je potřeba pracovat už od přípravné fáze dotazování. Často se stává, že

zaměstnanci nejsou spokojeni s některými stránkami své práce, ale přejdou to, protože ve skutečnosti nechtějí nic jiného nedělat, nebo nemají možnost. Proto není tak důležité sledovat celkový ukazatel spokojenosti, ale sledovat spokojenost s konkrétními stránkami podniku. Po vyhodnocení šetření je důležité vyvodit správné důsledky.

3 TEORIE MOTIVACE

Jak už bylo řečeno výše tak management, jehož součástí je motivace není jednoduchý proces, na který by se dala použít obecná šablona, jež by dala manažerům jednoduchý návod jak motivovat lidi k co nejlepšímu výsledku. Během let vzniklo mnoho pohledů na proces motivace, které se utřídily do určitých teorií motivace. Teorie motivace ukazují manažerům různé možnosti a možné rámce, jak můžou k motivování zaměstnanců přistupovat. „*Ačkoli je motivace předmětem psychologů již několik desetiletí, nebylo dosud dosaženo shody o jejich zákonitostech, což bychom mohli klást za vinu velkému množství výzkumných modelů*“ [11, str. 83]

Pro potřeby této práce jsou vybrány tři základní teorie motivace, které jsou všeobecně známé, a velká část dalších teorií z nich vychází. Mezi další teorie motivace patří např.: Vroomova teorie očekávání, Skinnerova teorie pozitivního posílení, Teorie cukru a biče a další. [4]

3.1 Teorie X a Y

Teorie X-Y vyvinul v roce 1960 americký psycholog Douglas McGregor, podle kterého se někdy nazývá McGregorova teorie. „*I když jde o teorii do značné míry překonanou, poskytuje velmi zajímavá východiska pro práci lídra (managera). Teorie Y a X navíc pojednává o problémech, které jsou aktuální i dnes.*“ [9, str. 25] Teorie X a Y je jedna ze základních motivačních teorií, která řadí lidi do dvou základních protikladných skupin, podle které se s nimi na pracovišti jedná. Už toto dělení jednoduché dělení nám napovídá, že celý proces motivace velice zjednodušuje. V pozdější době byla tato teorie brána jako odrazový můstek pro tvoření dalších teorií.

3.1.1 Skupina X

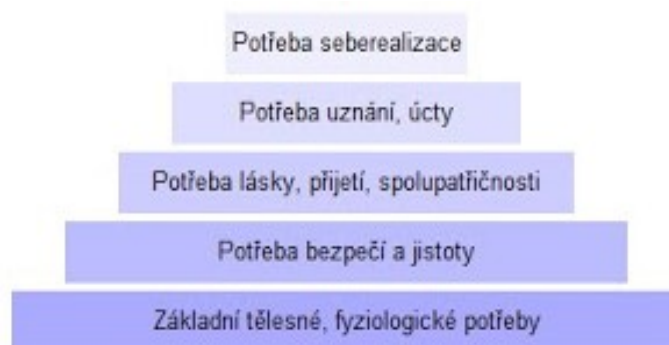
Do skupiny (typu) X patří zaměstnanci, kteří „*pracují neradi, jsou líní a nezodpovědní. Práce je pro ně jen nutným zdrojem obživy.*“ [17, str. 58] Pokud vedeme zaměstnance typu X, tak musíme v organizaci nastolit tvrdou disciplínu a pravidelně monitorovat jejich práci. Také je důležité, aby byla přesně a striktně nastavena hierarchie vedení a skupiny, a tím byl vytvořen právě efektivní kontrolní systém. Dále je důležité zavedení lákavých odměn a pobídek za splnění různých úkolů a cílů. Pokud správně nastavíme tato pravidla, tak může být i skupina sestavená z X-typů produktivní a přínosnou částí celé organizace.

3.1.2 Skupina Y

Naproti tomu pracovníci, kteří jsou zařazení do skupiny Y jsou tací, kteří jsou ctižádostiví a jsou ochotni převzít odpovědnost za svoji práci. Mají radost už ze samotné práce, ale potřebují určitou volnost pro seberealizaci. Skupina takových pracovníků by neměla mít pevně nastavený systém hierarchie a striktní pravidla, ale měl by být vytvořen prostor iniciativu každého zaměstnance. Nastavit kvalitní podmínky pro skupinu Y je o něco náročnější. Ovšem pokud se to podaří, tak to mohou být tahouni celé organizace.

3.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tuto teorii uveřejnil americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Sestavil pyramidu potřeb každého člověka. Na této pyramidě ilustroval hierarchii potřeb člověka a ilustroval svoji představu o motivaci.



Obrázek 3: Maslowa pyramida potřeb

Zdroj:[1]

Na obrázku výše je dobře ilustrovaných všech 5 základních potřeb podle Maslowa. Tyto potřeby se rozdělují do dvou skupin a to:

- Potřeby nižšího řádu;
 - základní fyziologické potřeby;
 - potřeba jistoty a bezpečí;
- potřeby vyššího řádu;
 - potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti;
 - potřeba uznání, úcty;
 - potřeba seberealizace

Obrázek nám ilustruje fakt, že je nejdříve potřeba uspokojit potřeby nižší a až poté je možné uspokojit potřeby vyšší. Dále v této teorii platí, že „v případě uspokojení nižší potřeby se stávají dominantní potřebou potřeby vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na

uspokojení této vyšší potřeby. “[1, str. 163] Takže pokud je určitá potřeba uspokojena, tak přestává být účinným motivátorem a zaměstnavatel se musí přeorientovat na vyšší potřebu.

3.2.1 Potřeby nižšího řádu

V dnešním západním světě nabýváme pocit, že potřeby nižšího řádu už nejsou problém, který by trápil většinu populace. Ovšem i když můžeme mít pocit, že žijeme ve stabilní době, tak jak ukazují různé katastrofy a nečekané události, není vše zdaleka tak jednoznačné.

3.2.1.1 Základní fyziologické potřeby

Prvním a nejnižším řádem potřeb jsou fyziologické potřeby. Mezi takové potřeby patří takové, bez jejichž naplnění a uspokojení by člověk nemohl žít. Patří sem např.: hlad, únava, potřeba vzduchu atd. Tyto potřeby jsou uspokojovány mzdou, za kterou si zaměstnanec pořídí jídlo, pití, bydlení atd. Dále může zaměstnavatel dávat příspěvky na stravování nebo zařídit odpočinkové místo na pracovišti.

3.2.1.2 Potřeba jistoty a bezpečí

Další úroveň potřeb je potřebou jistoty a bezpečí. Pokud nemá zaměstnanec pocit bezpečí a jistoty, tak se automaticky nemůže plně soustředit na práci, protože se snaží najít z této situace východisko. Tyto potřeby může zaměstnavatel uspokojit jistotou pracovního místa pro zaměstnance, což je obzvlášť v době krize velice ceněné. Dále zabezpečením ochranných pomůcek, pravidelnou údržbou techniky, bezpečnostním proškolením.

3.2.2 Potřeby vyššího řádu

Toto jsou zpravidla potřeby, které zajímají právě manažery, kvůli vedení pracovníků a jejich motivů. Jsou to potřeby, které se stávají důležité až po uspokojení potřeb nižšího řádu.

3.2.2.1 Potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti

Na tuto úroveň je přiřazována potřeba určité sounáležitosti s okolím tzv. emoční potřeby. Pokud není tato potřeba naplňována dostatečně, tak se to odráží hlavně na pracovníkově sebevědomí. Jedinec může propadnout depresím a přestat se kompletně zajímat o dění kolem něj a poté je velice těžké ho jakýmkoliv způsobem motivovat. Tento nedostatek může zaměstnavatel řešit společenskými akcemi různých druhů, kdy se samovolně utvoří vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci na pracovišti.

3.2.2.2 Potřeba uznání a úcty

Do čtvrté úrovně zařadil Maslow potřebu váženosti, neboli získání sebeúcty a pochvaly za odvedenou práci. Protože pokud zaměstnanec necítí uznání za dosaženou práci, tak se může cítit jako nepotřebný a můžou nastat pocity neschopnosti, zbytečnosti a méněcennosti, které nemusejí být oprávněné. Proto je důležité, aby si každý vedoucí pracovník uvědomoval důležitost této potřeby a správně hodnotil a odměňoval práci zaměstnance. Nemusí jít okamžitě o finanční pobídky, ale někdy stačí jen dát najevo, že si zaměstnavatel dobře odvedené práce všiml.

3.2.2.3 Potřeba seberealizace

A na pomyslný vrchol Maslowy pyramidy je postavena potřeba seberealizace. Tuto potřebu nemá úplně každý jedinec. Rozhodně převládá u tvořivých zaměstnání, kde se spíše naopak vyžaduje. K uspokojení této potřeby je potřeba určitá zvědavost, pocit sounáležitosti s něčím, co člověka přesahuje a čeho chce být součástí. Jedinec chce vytvořit nějaký svůj odkaz. Díky těmto vlastnostem je jasné, že samotný zaměstnavatel nemůže pomoci vytvořit podmínky pro uspokojení této potřeby, ale musí chtít i zaměstnanec sám. Ovšem pokud zaměstnavatel vyzoruje takovou potřebu, tak je důležité nastavit pracovní parametry tak, aby byla potřeba uspokojena.

3.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorii publikoval v roce 1957 psycholog Frederick Herzberg. „*Teorie stojí na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují.*“ [1, str. 166] V této teorii se vycházelo z pocitů a potřeb velkého vzorku zaměstnanců. U vyhodnocování výsledků se přišlo na to, že „*popisy dobrých období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně popisy špatných období se nejčastěji týkaly okolností a souvislosti práce.*“ [1, str. 166] Z toho vyplynulo, že zaměstnanci často nejvíce těší práce jako taková. Ovšem do negativního hodnocení se řadily věci, které nejsou přímo pracovní činností, ale jsou to věci „kolem práce“. Jako papírování, vedení lidí, pracovní podmínky atd. Důsledky z tohoto zjištění se dají shrnout takto: „*Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly pracovních podmínek. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu*

pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.“[1, str. 166] Tyto dvě skupiny jsou právě ty dva faktory, podle kterých se celá teorie jmenuje. Prvním faktorem jsou **satisfaktory**, které můžeme nazvat i **motivátory**. Druhá skupina je tvořena **hygienickými faktory**, které nemají přímý vliv na motivaci, ale slouží k zabránění nespokojenosti zaměstnanců.

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> – firemní politika – kompetentnost nadřízených pracovníků – vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými – pracovní podmínky – mzda – jistota pracovního místa – bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> – pracovní úspěchy – možnost odborného a kariérního růstu – uznání – odpovědnost – osobní rozvoj
Vysoká	Vysoká

Obrázek 4: Znárodnění Herzberga dvoufaktorového modelu

Zdroj:[1]

4 SPOLEČNOSTI KE KOMPARACI

V této práci jsou vybrány dvě společnosti a jejich specifické motivační a stimulační programy. Jedná se o společnosti **OVB Allfinanz, a. s.** a **T-Mobile Czech Republic a.s.** Tyto dvě společnosti byly vybrány z několika důvodů. Obě společnosti mají více společných rysů, ale zároveň mají rozdílnou filosofii podnikání a motivačního programu. Obě společnosti jsou dceřiné společnosti velkých nadnárodních korporací. Obě působí v České republice už několik let a mají zaměstnance v řádech tisíců a také jsou akciové společnosti. Také by se dalo říci, že jsou to společnosti, které prodávají finální produkt konečným zákazníkům.

4.1 OVB Allfinanz, a. s.

OVB Allfinanz, a. s. (dále OVB) je akciová společnost zabývající se poskytováním finančních služeb a finančního poradenství. OVB má smlouvy s největšími bankami a pojišťovnami v oboru a snaží se najít ten nejzajímavější produkt pro každého zákazníka zvlášť. Celý proces probíhá formou osobních setkání finančního poradce a možného zákazníka, kde se probírají potřeby zákazníka a obchodní zástupce mu na jejich základě nabídne produkt (nebo sadu produktů) na míru.

4.1.1 OVB v zahraničí

Společnost **OVB Holding AG**, která je dnes nadnárodní akciovou společností byla založena v roce 1970 Otto Wittschierem v Německu a to konkrétně v Kolíně nad Rýnem. OVB se už od počátku specializovala na finanční poradenství. Firma se postupně rozrůstala v Německu až do roku 1991, kdy započala expanze do Evropy. První zemí, kam se OVB rozrostla, bylo Rakousko. Další velkou expanzí zažila společnost hned v následujícím roce, kdy OVB vstoupila do Polska, Maďarska a také do tehdejšího Československa. V roce 1993 vzniklo OVB díky rozpadu Československa ve Slovensku. Dále byla založena švýcarská a řecká pobočka. Dalším významným rokem byl 1999, kdy OVB dosáhla rekordního obrátu a vznikla pobočka v Chorvatsku. V roce 2000 byla mateřská společnost transformována do akciové společnosti. V následujícím roce byla otevřena OVB Itálie a hned v dalším roce se přidalo Rumunsko a Španělsko. Rok 2003 se stal momentem otevření pobočky ve Francii. V roce 2004 byla založena holdingová společnost OVB Holding AG, která přebrala strategické vedení celého koncernu OVB, který je znám dnes. Rok 2006 byl ve znamení vstupu OVB holdingu na Frankfurtskou burzu v Prime standard. V dalším roce byla založena v Ukrajině.

K 30. 9. 2012 působí OVB ve 14 zemích Evropy. Má 2,94 milionu klientů a 5060 spolupracovníků.

4.1.2 OVB v České republice

Jak už bylo výše řečeno, tak počátky OVB v České republice se nacházejí už v roce 1992, kdy byla ještě v tehdejší Československu zapsána 11. 12. do obchodního rejstříku v Praze zapsána společnost OVB Allfinanz s. r. o. Stejně jako matka se OVB u nás od začátku zabývá finančním poradenstvím. Důležité je vědět to, že OVB funguje na principech **multilevel-marketingu**. Co to pro firmu znamená se více bude rozebírat v pozdějších částech práce, protože tento způsob fungování firmy má velký vliv právě na motivaci a stimulaci zaměstnanců. Během doby, kdy figuruje na našem trhu prošla vývojem a změnami. Asi nejdůležitější změnou v České republice byla transformace právní formy společnosti, která proběhl v roce 2005. Od té doby je OVB akciová společnost, ve které drží 100 % podílu mateřská firma OVB Holding AG. A hned v následujícím roce byl zvýšen základní kapitál z minimálních 2. mil. Kč na 16,5 mil. Kč, který je do dnešní doby nezměněn. Společnost se během let zapojila do několika obecně prospěšných projektů, jako je podpora obecné finanční gramotnosti, soutěže Zlatá koruna a další. OVB má za sebou v České republice i několik kauz, které výrazně zhoršily reputaci OVB.

Nejznámější Kauza se týká investování do spolku **Helvag**. OVB začala v roce 1997 nabízet investování do zmíněné společnosti, která investovala do realit a steakových restaurací. Minimální vklad činil 200 000 Kč a 10 000 Kč byl vstupní poplatek. OVB slibovala garantovaný roční výnos ve výši 5,6 %. Investiční společnost skončila v červnu 2001, kdy policie učinila razii v sídlech společnosti ve Švýcarsku, Německu, Lucembursku a České republice. Státní zástupce obvinil manažery Helvagu ze zpronevěry, podvodu a praní špinavých peněz. V červnu 2001 OVB stáhla produkty Helvagu z nabídky, aniž by stávající klienty informovala o problémech s investicí, tudíž někteří stále posílali v dobré víře pravidelné platby. Poprvé byli o potížích Helvagu informováni v srpnu 2002. Společnost byla definitivně vymazána z obchodního rejstříku 1.6.2006, přičemž o vklad v celkové hodnotě 300 mil. Kč přišlo zhruba 1200 investorů z České republiky. Poškození klienti založili občanské sdružení Investoři Helvag a podali na OVB několik trestních oznámení, v nichž požadují kompenzaci za ztracenou investici. Kauza Helvag je mimo jiné uváděna jako jedna z příčin, i když ne hlavních, proč v roce 2007 přestoupilo zhruba 650 spolupracovníků z OVB do nově vzniklé poradenské společnosti Partners. Stejně tak se stala jedním z důvodů, proč řada poradenských společností opustila Asociaci finančních poradců a zprostředkovatelů, v níž hrála OVB stěžejní roli, a založila novou instituci Unii společností finančního

zprostředkování a poradenství. Zatímco etický výbor AFIZ, který se kauzou Helvag zabýval, dospěl k závěru, že případ svého člena OVB nemůže řešit, protože k němu došlo ještě před vznikem této organizace, USF upozorňovala na velkou škodu, kterou OVB způsobila nejen sobě, ale také celému trhu finančních poradců a zprostředkovatelů a rovněž argumentovala tím, že poradenská společnost musí nést odpovědnost za jednání svých zástupců.

OVB má v České republice kolem 3000 aktivních pracovníků, 12 zemských ředitelství a přes milion klientů.

4.2 T-Mobile International AG

T-Mobile International AG (dále T-Mobile) je nadnárodní akciová společnost, která se zabývá telekomunikačními službami na všech možných úrovních. Poskytuje jak telefonické, tak internetové služby a stará se jak o korporátní, tak i jednotlivé zákazníky.

4.2.1 T-Mobile v zahraničí

T-Mobile vznikl jako součást německé pošty, dnes působí ve 12 zemích světa, a svými 328 miliony zákazníky je třetím největším mobilním operátorem na světě. Ovšem nejdříve je potřeba se vrátit ke kořenům vzniku samotného T-mobile. I když se to může zdát zvláštní tak vznik T-mobile začal v roce 1947, kdy ještě mobilní telefony a internet byl pouze součástí sci-fi knih. V této době se původní Říšská pošta proměnila v Německou státní poštu, pod kterou samozřejmě spadaly i ostatní telekomunikační služby reprezentované tehdy telegrafy a telefony, později faxy a analogovými mobilními telefony. Přibližně v době, kdy se v Československu připravovala Sametová revoluce, došlo k reformě německé pošty. Rozpadla se do tří částí, které fungují, i když s určitými změnami dodnes. Samozřejmě zůstala pošta doplněná finanční institucí Deutsche Postbank a konečně telekomunikační divizí Deutsche Bundespost Telekom. Může se zdát, že to s T-mobile nemá nic společného, ale k současnému názvu už nevedla dlouhá cesta. Deutsche Bundespost Telekom se v roce 1995 přejmenoval na Deutsche Telekom a o rok později byl privatizován pod prostým názvem Telekom podniká v Německu dodnes. Deutsche Bundespost Telekom vybudoval první mobilní síť, která byla v té době analogová pod názvem DeTeMobil (dále Deutsche Telekom Mobil). V již zmíněném roce 1995 se v rámci velkého přejmenování a zkracování změnil název z DeTeMobil na T-Mobile, v roce 2002 při velkých zahraničních investicích poangličtěný na T-Mobile. A pod tímto názvem je známa dnes celosvětově.

4.2.2 T-Mobile v České republice

T-Mobile v České republice stejně jako ve většině zemích, kde působí v dnešní době nezačal budovat nového operátora, ale ovládl nějakého stávajícího. U nás působil předchůdce T-Mobilu od roku 1996. Tehdy skončil monopol Eurotelu (dnešní O2), který provozoval svou analogovou síť. Nové licence na digitální síť GSM byly rovnou uděleny dvěma subjektům, které si měly vzájemně konkurovat, snížit ceny za volání a urychlit pokrývání populace signálem. Tehdejší Český telekomunikační úřad se domníval, že tři operátoři by byli příliš, zvláště v situaci, kdy mobily ještě nebyly zcela běžnou záležitostí a pro většinu populace byly nedostupné nebo nepoužitelné svými tehdejšími parametry. Konkurence dvou operátorů ale zafungovala, GSM sítě se velmi rychle rozvinuly, ceny za telefony i volání klesly na přijatelnou úroveň a o pět let později byl na trh vpuštěn třetí operátor, kterým byl tehdejší Oscar, který také pohltila nadnárodní firma a přejmenovala na dnešní Vodafone. Na trhu tehdy působil Eurotel s čerstvě vydanou GSM licencí. K němu přibyla společnost Radiomobil, kterou společně vlastnily České radiokomunikace a zahraniční konglomerát CMobil ovládaný Deutsche Telekomem. České radiokomunikace poskytly svou síť vysílačů a páteřní síť, CMobil zase finance a know-how zkušeného telekomunikačního hráče. Společným dítětem byla mobilní síť Paegas, charakterizovaná purpurovou barvou, která zůstala do dnes. Postupem času CMobil od Radiokomunikací jejich podíl vykoupil spolu s maloobchodními zákazníky bezdrátového internetu. První velký odkup akcií proběhl už v roce 2002, od té doby má Deutsche Telekom v T-Mobilu většinu. V tomtéž roce také došlo k přejmenování mobilní sítě z Paegasu na T-Mobile, přibližně o rok později se změnil i název společnosti z Radiomobil na T-Mobile Czech Republic. Dnes vlastní Deutsche Telekom 60,77% podíl v českém T-Mobilu. Zajímavý je také rok 2005, kdy se T-Mobile s O2 (tehdy ještě Eurotelem) přetlačoval o prvenství v počtu mobilních zákazníků. Záměrně píšou mobilních, Eurotel se totiž tehdy spojoval s Českým Telecomem a mohl tak po právu vykazovat také zákazníky s pevnými linkami. Dnes je již prvenství T-Mobilu nepopiratelné.

5 MOTIVAČNÍ PROGRAMY KOMPARATIVNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Nyní budou popsány motivační programy obou vybraných společností. U společnosti OVB se celý motivační program bude týkat pozice tzv. **finanční poradce**. U společnosti T-Mobile bude o pozici **obchodní zástupce**. Tyto pozice byly vybrány proto, že autor práce u OVB určitou dobu tuto pozici vykonával a tvoří 99 % zaměstnanců a jedná se o stěžejní páteř celé společnosti. U T-Mobile bylo logickým krokem vybrat pozici obchodního zástupce, protože T-Mobile má spoustu různých pracovních pozic – od techniků přes telefonní operátory a obchodní zástupce až po vysoké manažery. Ovšem pozice obchodního zástupce je nejpodobnější k určené pozici u OVB.

5.1 Motivační a stimulační program OVB

Způsob motivování zaměstnanců u OVB je velice specifický, protože OVB funguje jako celek na bázi tzv. **multi-level marketingu**. Tento způsob zásadně ovlivňuje celé fungování OVB a právě hlavně způsob motivace. Multi-level marketing dále vyvolává určité soutěžení mezi různými částmi firmy, což je vedoucími pracovníky ještě umocněno.

5.1.1 Soutěžení

Soutěžení je jeden z hlavních způsobů jak stimulovat pracovníky OVB ve struktuře. Používá se prakticky na všech stupních týmu. Díky volnosti, kterou firma pracovníkům dává může mít soutěž různé podoby. Ale v zásadě se dá říci, že jsou dva druhy soutěží. V jedné se bojuje o to, kdo bude z určité skupiny lepší, zatímco v druhé jde o splnění určitého stanoveného limitu. Na začátku soutěže je stanová odměna a určitý limit pro její získání. Může se soutěžit jako o počet nových spolupracovníků, tak i o výkon v počtu smluv nebo získaných BJ. Tyto soutěže mohou dobře stimulovat pracovníky/skupiny, pokud je odměna dostatečně atraktivní a odpovídá požadované práci. Dále může určitý stupně rivality motivovat, protože je vítězství otázkou prestiže a uznání.

5.1.2 Multi-level marketing

Multi-level marketing (zkráceně MLM), který se někdy u nás nazývá **sít'ový marketing** je forma přímého prodeje výrobku nebo služby (což se právě týká OVB). Jehož podstatou je zkrácení distribučního řetězce na minimum. Výrobce nebo dodavatel služeb či zboží vytváří dodavatelské podmínky pro samostatné podnikání svých nezávislých vlastníků podnikání (dále NVP). Ti na základě toho mohou zprostředkovat příležitost stát se NVP dalším lidem, a tak vzniká víceúrovňová neboli „multi-level“ odběratelská struktura, která je coby forma

distribuce účinnější a levnější než klasický distribuční řetězec velkoskladů, velkoobchodů a reklam. Zjednodušeně lze říci, že jde o jakousi kombinaci přímého prodeje a frenčizingu, pro kterou se také vžil označení „osobní frenčizing“. Obecně se dá přirovnat MLM k tvorbě nových dceřiných firem, které dostávají od své mateřské firmy určitý know-how, kontakty na partnery a také často zastřešuje celou firmu marketingově. Důležité na celkem MLM je jak už bylo řečeno výše tvořit další stupeň spolupracovníků pod sebou a tím vytvořit tzv. strukturu. Každý spolupracovník v MLM společnosti je přímo motivován verbovat další spolupracovníky a tím vytvářet svoji strukturu, protože po určitém zapracování pracovníků do společnosti získává pracovník určitou část provize ze své struktury a zbytek provize se dále rozpouští mezi jeho ziskatele. Tímto si postupem času může pracovník vytvořit tzv. pasivní příjem, který získává v závislosti na tom, jak produktivní strukturu vytvořil.

5.1.3 Struktura u OVB

Jeden z hlavních **stimulačních prvků** OVB je právě to, že funguje na MLM systému. Každá MLM má svoje specifická pravidla pro postup ve struktuře a její tvorbu. Silná stimulace pro pracovníka je to, že od začátku svého působení ve firmě má jasně nadefinované podmínky pro postup na další úroveň. Takže se nemůže stát, že by se kvůli nelibosti nadřízených nedostal na další pozici, čímž částečně odpadá demotivátor negativních pracovních vztahů, i když se i zde zaměstnanec úplně neobejde bez ostatních lidí ve struktuře. Také tento systém dává lidem v OVB velkou možnost seberealizace a vidinu možného kariérního růstu. Další výhodou MLM je, že si každý pracovník projde všemi pozicemi ve firmě a díky tomu získá určitý vhled do problémů spolupracovníka na každé pozici a může dobře poradit s různými problémy při kariérním postupu.

Dalším důležitým faktorem celého fungování OVB je volnost rozdílnost fungování různých struktur. OVB jako taková dává všem určité **mantinely** a know-how, ale právě motivace zaměstnanců může probíhat částečně v různých strukturách **úplně jinak**. Ovšem jsou různé osvědčené motivační a stimulační nástroje, které fungují napříč většiny struktur a právě ty budou popsány níže.

Tvorba struktury zajišťuje neustálé rozšiřování společnosti díky čemuž OVB získává jak nové pracovníky, tak i nové zákazníky. Každá MLM má jiný způsob hodnocení pracovníků, podle kterého se rozhoduje o povýšení pracovníka o úroveň výše. U OVB tomu není jinak a platí zde hodnocení podle počtu tzv. **bankovních jednotek** (dále BJ). Protože se OVB zabývá finančním poradenstvím, do kterého spadá velké množství produktů, tak je potřeba je jednotně ohodnotit. Každý produkt má přidělen počet BJ, které jsou připsány prodeji. Zároveň se i výše provize přímo odvíjí od počtu BJ. Níže budou popsány pozice, které může

pracovník dosáhnout. Tento kariérní plán platí pro celou OVB a je to jedna z věcí, kterou rozhoduje mateřská část OVB.

5.1.3.1 Reprezentant I. (R1)

Toto je pozice pro úplného nováčka v OV, který se teprve zaučuje.

5.1.3.2 Reprezentant II. (R2)

Na získání této pozice je potřeba získat 240 BJ historicky.

5.1.3.3 Reprezentant III. (R3)

Je potřeba 2400 BJ historicky

5.1.3.4 Obchodní vedoucí (GST)

Toto je první manažerská pozice, kdy má pracovník podíl provize ze své struktury. Na dosažení této pozice je potřeba mít 1900 BJ vlastní produkce historicky, 1500 BJ celé struktury za poslední 3 měsíce a 3 pracovníky ve své struktuře na pozici R2.

5.1.3.5 Oblastní vedoucí (BL)

Pro získání pozice oblastního vedoucího musí pracovník udělat 2800 BJ vlastní produkce historicky, mít 6 spolupracovníků min. na pozici R2 v přímé struktuře (může 2 R2 nahradit jeden pracovní GST), a také mít nejméně 6000 BJ celkové produkce struktury za poslední 3 měsíce.

5.1.3.6 Oblastní ředitel (BD)

Pracovník musí mít svých 4200 BJ historicky, 15 000 BJ za celou strukturu v průběhu 3 měsíců a 6 spolupracovníků min. na pozici GST z toho max 2 GST mohou být nahrazeni každý 2 přímými R2 pracovníky.

5.1.3.7 Regionální ředitel (RD)

Na postup na RD je nutné získat 90000 BJ produkce celé struktury za posledních 6 měsíců a mít 4 spolupracovníky na pozici BL v přímé struktuře, přičemž max. 1 BL může být nahrazen 3 GST.

5.1.3.8 Zemský ředitel (LD)

Na tuto pozici v OVB musí pracovník a jeho struktura udělat nejméně 198 000 BJ celkové produkce za posledních 6 měsíců a také mít 6 spolupracovníků v přímé struktuře na pozici BL nebo 4 spolupracovníky min. na pozici BD.

Z výše uvedeného výčtu je patrné, že je pracovník **přímo motivován kariérním plánem** vytvářet svoji vlastní strukturu, protože bez ní nemůže postoupit dál ve firmě a nemůže vytvořit **pasivní příjem** ze struktury. A není motivován pouze strukturu tvořit, ale také sledovat svého vedoucího a učit se za pochodu, jak se o strukturu starat a tím ji udělat produktivnější.

5.1.4 Školení, porady a konference

Protože spolupracovníci v OVB nejsou zaměstnanci, ale pracují jako OSVČ je důležité všechny stupně spolupracovníků motivovat k práci, protože bez jejich aktivity není možný postup na další pozici a není žádný příjem ze struktury. A také protože finanční poradenství vyžaduje určitou úroveň znalostí je důležité, aby vedoucí struktury správně vyvážil různé školicí setkání se správnými motivačními prvky. Za tímto účelem se konají různé pracovní setkání. Svoji velikostí a pravidelností jsou přímo úměrné počtu zúčastněných a pozice pořádajícího ve struktuře.

5.1.4.1 Školení

Určité školení se prolíná prakticky všemi druhy porad a formálních setkání pracovníků. Školení se dá rozdělit do 3 kategorií. První kategorie je školení od různých finančních institucí a týká se různých produktů. Je důležité znát různé společnosti a jejich produkty, aby poradce mohl vybrat ten nejzajímavější pro každého zákazníka, proto se produktovým školením věnuje velká část pracovního času hlavně nováčků. Další druh školení se týká různých obchodních praktik a celkového vystupování zástupce, které musí mít určitou seriózní úroveň. Další školení se týká vedení lidí, kde se učí pracovník získávat nové lidi do struktury, ale hlavně je umět vést a právě **motivovat a stimulovat**. Všechna tato školení jsou součástí stálého vzdělávacího procesu, který je dávkován v závislosti na pozici a schopnostech každého pracovníka.

5.1.4.2 Konzultace

Tato tzv. konzultaci se setkávají pouze pracovník a jeho zkušenější přímý nadřízený. Takže pokud nějaký nováček u OVB přivede nového pracovníka, tak konzultace vykonává zpravidla jeho zkušenější nadřízený. Při této konzultaci se pracovník učí jak získávat klienta a

také spolupracovníky. Ale hlavní náplní je právě **motivace**. Nadřízený se snaží najít pro pracovníka určitý dosažitelný cíl ať už se jedná o tvorbu struktury, nebo získávání nových klientů a dává návod, jak toho cíle dosáhnout. Výhodou MLM je, že nadřízený si právě prošel úplně stejnou pozicí, a proto může správně odhadnout potřeby možnosti svého podřízeného pracovníka. Tyto konzultace se zpravidla odehrávají velice nahodile a záleží na domluvě mezi nadřízeným a podřízeným. Také velkou výhodou těchto konzultací je malý počet účastníků (zpravidla pouze nadřízený a podřízený), a proto může být celá konzultace zaměřena pouze na potřeby určitého spolupracovníka a i motivace může být mnohem **cílenější**.

5.1.4.3 Běžné pracovní poradá

Pracovní poradá mají několik zásadních rozdílů od konzultací. Jeden z nich je to, že jsou pravidelné. Pořádají se každý týden ve stejný čas. Pracovní poradá probíhají ve skupince spolupracovníků. Poradu vede zpravidla nadřízený GST pracovník a účastní se ho celá jeho dosavadní struktura. Na těchto poradách vedoucí pracovník sděluje svému týmu novinky ve firmě a v oblasti finančních produktů. Také zde jsou předávány různé zkušenosti ať už z práce se zákazníky nebo s finančními institucemi. Důležitou součástí poradá je i právě motivace pracovníků, kdy se hodnotí uplynulý týden a splnění plánu, který si každý pracovník před týdnem stanovil. Už na této úrovni používá vedoucí jako motivační prostředek různé soutěže, o kterých bylo řečeno výše a jsou uzpůsobeny možnostem vedoucího a skupiny.

5.1.4.4 Měsíční pracovní poradá

Probíhají velice podobným způsobem jako běžné pracovní poradá. Ale jsou pod vedením BL vedoucího, a jak název napovídá, tak se konají jednou za měsíc. Porada může mít společnou část a poté rozdělenou podle získaných zkušeností a podle toho jsou také uzpůsobeny programy porad. V rámci motivace se zde řeší dlouhodobější soutěže a veřejně vyhodnocují dosažené výsledky.

5.1.4.5 Kongresy

Kongresy jsou velké meetingy, kde se sejde celá struktura pod ředitelem (BD, RD nebo LD). Tyto kongresy bývají víkendového charakteru a skládají se ze sady různě laděných přednášek podle dosažené pozice. Na kongresech je už samotná atmosféra velice stimulační, protože i úplný začátečník vidí dosažené výsledky pracovníků, kteří už jsou ve firmě delší dobu a uvědomuje si, že pokud se bude dostatečně snažit, tak může dosáhnout stejných výsledků.

5.1.5 Benefity

Benefity u OVB nejsou moc rozšířeným stimulačním nástrojem. Pracovník OVB má možnost získat levnější volání, což je ale zároveň důležitý pracovní nástroj každého pracovníka. Také má možnost získat levnějších úvěrů na bydlení. Dále OVB nabízí několik slev, které se týkají hlavně luxusnějšího zboží. Ovšem každá struktura může mít svůj specifický výběr benefitů podle toho jak je hlavní vedoucí pracovník zařídí, ale centrálně jsou benefity spíše okrajovou záležitostí.

5.1.6 Shrnutí motivace a stimulace v OVB

Díky tomu, že OVB funguje na principech MLM, tak už samotný princip jeho fungování je silný stimulační instrument, který táhne lidi k dosahování co nejlepších výsledků. Díky jasně daným podmínkám k povýšení a setkáním s pracovníky na vyšších pozicích je pro pracovníka reálné, že může také povýšit. Odměny jsou u OVB závislé pouze na výkonu, což je další stimulační faktor. Vedoucí pracovníci mohou díky volnosti pořádat různé stimulační soutěže, které jsou jedním z hlavních principů stimulace pracovníků. V neposlední řadě je to způsob školení, konzultací a kongresů, který podporuje rozvoj pracovníka a jeho motivaci a stimulaci.

5.2 Motivační a stimulační program T-Mobile

Způsob motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti T-Mobile by se dal rozdělit do tří základních skupin. Jeden z hlavních způsobů je stimulace skrze zaměstnanecké benefity. Další jsou porady, školení a společenské události. V neposlední řadě je to způsob odměňování.

5.2.1 Zaměstnanecké benefity

„Lidé jsou tím nejcennějším, co v T-Mobile máme, a jen díky nim jsme schopni poskytovat našim zákazníkům služby v nejvyšší kvalitě a rozsahu.“ [18] Takto se vyjadřuje T-Mobile o svých zaměstnancích. Tuto větu potvrzuje celý program péče o zaměstnance, jehož nedílnou součástí je i motivace a stimulace zaměstnanců. Díky tomu, že je T-Mobile velkou a silnou nadnárodní firmou si může dovolit celou řadu zajímavých benefitů pro zaměstnance, které nejsou malé a střední firmy schopny ufinancovat. Mezi benefity u společnosti T-Mobile patří [19]:

zaměstnanecké mobilní telefony a zvýhodněné volání;

penzijní připojištění;

zdravotní péče;
dovolená nad rámec zákona a osobní volno;
stravovací poukázky;
program Cafeteria;
flexibilní úvazky.

5.2.1.1 Zaměstnanecké mobilní telefony a zvýhodněné volání

Každý zaměstnanec T-Mobile (obchodních zástupců nevyjímaje) má nárok na zapůjčení mobilního telefonu, který zpravidla patří mezi nejnovější na trhu a může tak otestovat různé novinky v technologii, která v posledních letech prošla bouřlivým vývojem. Tento krok je výhodný jako pro společnost, tak i pro zaměstnance. Zaměstnanec může zapůjčení stimulovat k tomu, aby si pořídil nový mobil, a proto se rozhodne více pracovat, aby si na mobil ušetřil. Zaměstnavatel získá zpětnou vazbu o svém zboží, a pokud se zaměstnanec rozhodne mobilní telefon odkoupit, tak zaměstnanec navýší tržby s prakticky nulovými náklady.

Další službou, která je spojena se zapůjčením mobilního telefonu je možnost získat zaměstnanecký tarif, který je výrazně výhodnější, než běžný tarif. Speciálně pozice, které potřebují využívat mobilní služby ke své práci mají nárok na mobilní služby zdarma (nebo jejich část), které mohou využívat i k soukromým účelům. Toto se týká i obchodních zástupců. Výhody plynoucí z tohoto benefitu jsou prakticky shodné s výhodami se zapůjčením mobilního telefonu. Pro T-Mobile to je reklama, kterou zároveň stimulují zaměstnanec. Zaměstnanci mohou být také využiti jako testeři nových služeb a technologií, které T-Mobile zavádí na trh.

5.2.1.2 Penzijní připojištění

Dalším benefitem je příspěvek na penzijní připojištění. Tento benefit je velice rozšířený mezi zaměstnavateli v České republice a to hned z několika důvodů. Penzijní připojištění je velice oblíbený produkt, kterým se lidé připravují na důchodový věk. Dalším zajímavým aspektem penzijního připojištění je příspěvek od státu a hlavně určitá daňová úleva jak pro zaměstnanec, tak pro zaměstnavatele. Často bývá příspěvek od zaměstnavatele vázán na přispívanou částku zaměstnanec. Toto ovšem u T-Mobile neplatí a zaměstnanec má nárok na příspěvek pouze v závislosti na své mzdě.

5.2.1.3 Zdravotní péče

Společnost T-Mobile si velice dobře uvědomuje důležitost zdraví svých zaměstnanců, a proto poskytuje nadstandardní zdravotnickou péči zaměstnancům a také jejich přímým rodinným příslušníkům. Péče zahrnuje bezplatné prohlídky a procedury, které jsou nasmlouvané mezi společností T-Mobile a doktorem v regionu. Dále nepřetržitý dispečink pro okamžité konzultace a výjezdy lékaře a ordinace lékaře přímo v budově T-Mobile v Praze. Dále je podporována zdravotní prevence příspěvky na návštěvu fitness centra, masáží a dalších sportovních zařízení.

5.2.1.4 Dovolená nad rámec zákona a osobní volno

Kromě standardních 4 týdnů dovolené, které jsou v České republice uzákoněné je v T-Mobile délka dovolené prodloužena na 5 týdnů, což je v dnešní době jeden z **nejzajímavějších benefitů** pro zaměstnance. Dále je poskytována možnost osobního volna, které se řeší individuálně s vedoucím pracovníkem, který posoudí oprávněnost požadavku.

5.2.1.5 Stravovací poukázky

Stravovací poukázky neboli tzv. stravenky jsou velice populární způsob, jak přispívat na stravování zaměstnanců. Výhodou pro zaměstnavatele je, že má část příspěvku jako daňově odčitatelnou položku. Navíc jsou v České republice stravenky **velice populární záležitostí**, jejichž nepodporování by mělo negativní vliv. Dále má T-Mobile na svých ústřednách v Hradec Králové a v Praze vlastní jídelnu, která nabízí zaměstnancům bohatý výběr jídel včetně vegetariánských a také čerstvý salátový bar. Toto ovšem obchodní zástupce využije jen zřídka, protože tráví většinu pracovní doby na cestách.

5.2.1.6 Program Cafeteria

Tento program je speciálně upraven pro potřeby T-Mobilu. Celý program je založen na principu volnosti výběru benefitů. Každý zaměstnanec dostane určitý počet bodů na kalendářní rok s ohledem na typ pracovní smlouvy nebo pracovní status. Pokud pracovník nastoupil např. v půlce roku, tak dostane polovinu bodů. Nebo pokud zaměstnanec pracuje na zkrácený pracovní úvazek, tak dostane přímo úměrný počet bodů. Za tyto body si může nakoupit služby, zboží z předem daného seznamu. T-Mobile se snaží pravidelně obměňovat a aktualizovat seznam zboží a služeb, aby byl co nejatraktivnější pro zaměstnance a co nejlépe **stimuloval**. V programu Cafeteria je široký výběr zboží a služeb týkajících se volnočasových aktivit. Můžeme zde najít vstupenky do kina, permanentky do fitness centra nebo aquacentra,

potravinové doplňky, poukázky na dovolené atd. Velkou výhodou je, že si každý vybere odměnu a tím pádem způsob svojí **stimulace**, a tak se stává celý program velice **efektivní**.

5.2.1.7 Flexibilní úvazky

Díky tomu, že je T-Mobile převážně plný mladých lidí, tak orientuje svoji pracovní dobu právě na požadavky mladší generace a hlavně nových rodin. Díky flexibilním úvazkům se pracovníci v T-Mobile mohou rychle vrátit z mateřské či rodičovské dovolené, což má velké výhody jak pro zaměstnance, který se nemusí bát o svoje místo a přizpůsobí svoji práci rodinným povinnostem, tak pro zaměstnavatele, protože nebude muset hledat a zaškolovat nové pracovníky na pracovní pozici. Také je tu velká možnost získání práce pro studenty, kteří si nastaví pracovní dobu podle školního rozvrhu.

5.2.2 Porady, školení a společenské události

Pracovní vztahy jsou pro T-Mobile důležité a také určitý stupeň znalostí obchodních zástupců, proto T-Mobile pořádá různé večírky a školení.

5.2.2.1 Orientační dny

Orientační dny probíhají po nástupu každého zaměstnance do firmy. Zaměstnanec je seznámen s celým pracovištěm a je představen kolektivu. Seznámí se také s podnikovou kulturou, pravidly a organizační strukturou. Díky tomu zaměstnanec získá základní přehled o tom, jak se žije v mezinárodní společnosti. Také je zaměstnanec seznámen s náplní práce, kterou bude vykonávat. Celý systém orientačního dne je velice důležitý i z hlediska další motivace a stimulace zaměstnance. Pokud má zaměstnanec špatný první dojem z nové práce, tak ho bude mnohem těžší motivovat a ani stimulace nemusí mít takový vliv, jaký by mohla. Navíc pokud nováček nezapadne do kolektivu, tak situace může vést k demotivaci. To se později odrazí na pracovníkově výkonu.

5.2.2.2 Školení

Na pozici obchodního zástupce je důležité, aby zaměstnanec stále zlepšoval svoje vyjadřovací, obchodní a znalostní schopnosti. Proto společnost pořádá školení na zlepšení všech dovedností.

5.2.2.3 Akademie interních trenérů

T-Mobile je natolik velká společnost, že si může dovolit svoji vlastní akademii trenérů, kteří vzdělávají zaměstnance. Tento postup se společnosti vyplatí, protože mají zkušenosti přímo z firmy a předávají cenné zkušenosti zaměstnanců. Dále akademie zaručuje určitý

standard školení. Díky tomu jsou zaměstnanci stimulováni účastnit se školení, protože vědí, že bude pro jejich práci přínosem. Dále je tu možnost stát se trenérem, když má některý ze zaměstnanců odpovídající schopnosti a zkušenosti.

5.2.2.4 E-learning

I díky tomu, že T-Mobile je technologická společnost, jsou zaváděny do fungování společnosti nejnovější poznatky a technologie. Jedním z nich je i e-learning, tedy vzdělávání pomocí sofistikovaných programů. E-learning už nejsou pouze články a testy, ale multimediální interaktivní aplikace spojující mluvené slovo, audio a video sekvence, grafiku a testy, vše přístupné přímo z firemního intranetu.

5.2.2.5 Zaměstnanecké párty

T-Mobile si uvědomuje důležitost dobrých vztahů na pracovišti, a proto umožňuje a podporuje různé zaměstnanecké párty při oslavách mimořádných událostí. Při této příležitosti se zaměstnanci a jejich nadřízení mohou setkat v méně formálním prostředí a lépe se navzájem poznat. Už jenom vidina určitého večírku může stimulovat zaměstnance a zároveň pokud díky nim vzniknou pozitivní pracovní vztahy na pracovišti, tak na tom zaměstnavatel jedině získá. Protože se budou zaměstnanci těšit na své přátele do práce a budou motivováni si udržet pracovní místo a kolektiv.

5.2.3 Způsob odměňování

Způsob odměňování je jeden z nejsilnějších, ale také nejnákladnějších stimulačních prvků. Proto je důležité, aby ho firma využívala co nejefektivněji. Odměňování u obchodních zástupců v T-Mobile se dělí do dvou kategorií. Jedna z nich je fixní mzda a druhá jsou prémie.

5.2.3.1 Fixní mzda

Základní část odměny každého obchodního zástupce je tzv. fixní mzda. Fixní mzdu dostane obchodní zástupce každý měsíc bez ohledu na pracovní výsledky. Výše fixní části mzdy je stanovena v pracovní mzdě a odvíjí se od doby strávené ve společnosti, dosaženého kariérního postu.

5.2.3.2 Prémie

Prémie je **silný stimulační nástroj**, který používá T-Mobile právě na obchodní zástupce, protože se na tuto pozici velice hodí. Díky tomu, že se jedná o obchodní pozici, při které jsou uzavírány kontrakty, tak se dá jasně změřit výkon každého zaměstnance. Získání a výše

prémie se odvíjí od dosažených výsledků a splnění plánů, které stanoví vedení. Odměny se dělí mezi **osobní** a **skupinové**. Jednotlivec i skupina dostane plán na měsíc (případně na čtvrt roku), který má za úkol splnit. Zaměstnanec je stimulován k dosažení plánu, pokud je odměna nastavena správně. Týmový úkol může kromě stimulace vyvolat i motivaci, protože splnění plánu skupiny je otázka prestiže.

5.2.4 Shrnutí motivace a stimulace v T-Mobile

Společnost T-Mobile má velice propracovaný a nákladný systém péče o zaměstnance, který si může dovolit díky silnému postavení na trhu a podpoře své mateřské společnosti. Jedním z hlavních pilířů, na kterých staví T-Mobile stimulaci zaměstnanců je propracované portfolio benefitů, ze kterých si vybere opravdu každý. Dále velice podporuje mezilidské vztahy na pracovišti skrz sofistikovaná školení a společenské události, které pomáhají vytvořit dobře fungující pracovní kolektiv, který příznivým způsobem ovlivňuje pracovní výkonnost. V neposlední řadě se T-Mobile snaží spravedlivě odměňovat své zaměstnance, kteří jsou přímo stimulováni k vysokému pracovnímu nasazení skrz systém odměn.

6 KOMPARACE MOTIVACE A STIMULACE

Nyní budou poměřovány vybrané motivační a stimulační programy, které byly popsány v předchozích kapitolách. Autor se rozhodl komparaci rozdělit do 4 kategorií a to: **odměňování, benefity, možnost kariérního růstu a také školení a společenské akce.**

6.1 Odměňování

Ve způsobu odměňování jsou přístupy obou firem velice rozdílné. Zatímco u OVB je odměňování závislé pouze na množství uzavřených smluv a jejich ohodnocení, tak u T-Mobile má zaměstnanec základní část mzdy bez ohledu na splnění plánů či počet uzavřených obchodů. Ovšem u OVB je možnost získat pasivní příjem z vytvořené struktury, kdy vedoucímu pracovníkovi proudí část provize z celého jeho sítě, o kterou se samozřejmě musí starat, takže o pasivním příjmu se dá mluvit až od vyšších pozic, kdy pracovník předá část odpovědnosti za strukturu svým podřízeným. U T-Mobilu je toto částečně nahrazeno prémie, které plynou zaměstnanci po dosažení stanovených cílů.

Velkou výhodou odměňování u OVB je, že si každý pracovník je vědom toho, jakou hodnotu má každá uzavřená smlouva, a proto je stimulován k tomu, aby se soustředil na každý obchod. Zatímco u T-Mobile může vést nepřímé odměňování k určité laxnosti, která zapříčiní neuzavření potencionálního obchodu. Nevýhodou odměňování T-Mobile může být na druhou stranu pouze soustředění na kvantitu a ne kvalitu. Toto může být nebezpečné u finančních produktů, které lidé často uzavírají na celý život a stojí je nemalé prostředky, a pokud jsou špatně nastavené, tak můžou v budoucnu přidat spoustu dalších starostí. Proto je důležité, aby ruku v ruce s provizním odměňováním šla i přísná vnitřní kontrola všech uzavřených kontraktů. Naproti tomu T-Mobilu by možná systém založený na provizích mohl přinést zajímavější příjmy.

Po zvážení všech okolností došel autor práce k názoru, že **OVB má rozhodně zajímavěji nastavený způsob odměňování** pracovníků. Provizní způsob je velice silný stimulant, který pro společnost není nákladný. Ovšem musí být přísně nastaveny a dodržovány etické normy.

6.2 Benefity

Systém benefitů je u obou firem diametrálně rozdílný. OVB má naprosté minimum benefitů, které nabízí svým pracovníkům a většina z nich jsou pouze výhody, které stejně obchodní zástupce potřebuje ke své práci. Zatímco u T-Mobilu sázejí na velice silnou podporu, do které společnost investuje nemalé peníze. T-Mobile průběžně inovuje seznam

benefitů a díky tomu, že je T-Mobile velká a silná firma, tak si může dovolit velice kvalitní benefity, ze kterých si vybere každý zaměstnanec to, co ho nejvíce uspokojí a stimuluje. Díky tomu, že si zaměstnanci zvyknou na určitý standard, tak nemají potřebu tak často měnit zaměstnavatele. Navíc díky péči o zdraví svých pracovníků zvyšuje T-Mobile produktivitu práce.

Autor práce se na základě zjištěných informací rozhodl, že společnost **T-Mobile má mnohem zajímavější a více stimulační benefity** pro své zaměstnance.

6.3 Školení a společenské akce

T-Mobile má svoji akademii trenérů a systém školení, který začíná úvodním dnem a pomáhá při tvorbě různých společenských akcí. Ovšem primární důvod většiny akcí je vzdělávat zaměstnance a stimulace a motivace je až vedlejší produkt. Výhodou těchto akcí je, že jsou centrálně řízeny a každá dosahuje standardu firmy. Zatímco OVB má naprosto jiný přístup ke školení a společenských akcí. Dalo by se říci, že v každé aktivitě OVB je aspoň stopa po stimulaci, která se snaží vytvořit dlouhodobější motivaci, protože jsou všichni v OVB závislí na provizích a to ať už na svých nebo na provizích své struktury. Proto se konají v OVB pravidelná setkání na různých úrovních struktury, které se více či méně snaží stimulovat a vyvolat dlouhodobější motivace. Součástí setkání jsou i soutěže, kdy vítězství je otázkou nejen odměny ale i prestiže ve struktuře. V pořádání školení má každý naprostou svobodu a volnost, a proto se můžou jednotlivá školení diametrálně lišit jak programem, tak i kvalitou. Což může být výhodou ale také nevýhodou, protože vše závisí na vedoucím pracovníkovi struktury.

Každá firma k této možnosti stimulace přistupuje po svém. T-Mobile má svůj systém školení, který je striktně daný a není mu věnována taková energie a čas, ale plní svoji funkci skvěle. Ale OVB má mnohem intenzivnější systém školení a akcí, který více vyhovuje rozdílné filosofii firmy a jejímu celkovému fungování a přijímání nových pracovníků. Proto došel autor práce k názoru, že **OVB má efektivnější motivaci a stimulaci skrz školení a společenské akce.**

6.4 Možnost kariérního růstu

OVB má vnitřně pevně daná kritéria pro kariérní růst. Díky tomu je z velké části eliminována demotivace, která může vzniknout, pokud povýšení závisí na pracovníkovi, s kterým nemá zaměstnanec nejlepší vztahy. Také to, že pracovník přesně ví, co musí udělat pro povýšení je silný stimulační faktor. Navíc se musí pracovník naučit i sám dobře vést lidi,

což zahrnuje i motivace a stimulaci, aby postoupil na další post, protože bez týmu zde není možnost zajímavějšího postupu. U T-Mobile je mnohem konzervativnější způsob postupu, kdy manažer na základně vnitřních pravidel vybírá zaměstnance na vyšší pozice, když se uvolní. Ovšem na tyto pozice může být na rozdíl od OVB nasazen i někdo z vnějšku. Přístup T-Mobile má výhodu v tom, že se na vyšší pozice dostane opravdu ten nejlepší i po jiných než jen čistě výkonových stránkách. U OVB je výhoda, že pracovník, který postoupí na vyšší úroveň, tak má za sebou všechny předešlé úrovně.

Obecně mají oba způsoby povyšování velké plusy ale i mínusy, **ale z hlediska stimulace zaměstnanců je zajímavější ten u OVB.**

7 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

T-Mobile a OVB jsou společnosti, které toho mají hodně společného, ale staví svoje podnikání na rozdílných základech. OVB staví na MLM a díky tomu vzniká téměř každým novým vedoucím „firma ve firmě“, kdy každá nová struktura jen základní know-how a poznatky přebírá od zastřešující společnosti. Díky tomu může každý tým velice variabilně pracovat s každým novým pracovníkem a také ho stimulovat. U MLM obecně a u OVB obzvlášť díky tomu, že se stará o finance lidí je důležité, aby měla silné vnitřní nástroje na kontrolu chování svých pracovníků, protože MLM může lákat jak pracovníky tak jejich vedoucí k čistě kvantitativnímu měření práce a ne kvalitativnímu. Což je jedna z hlavních nevýhod celého systému. Dalším znakem je velká volnost ať už v systému práce nebo v péči o podřízené. Toto může být i nevýhoda, protože může být velký rozdíl mezi kvalitou práce a i stimulace v závislosti na pracovišti a vedoucím pracovníkovi.

T-Mobile je společnost, která staví na osvědčených základech „klasické firmy“, kdy stimuluje zaměstnance hlavně přes peněžité odměny a propracovaný systém benefitů. Díky tomu, že je T-Mobile silná firma, která je součástí velké nadnárodní společnosti, tak si může dovolit nadstandardní bonusy pro zaměstnance. Výhodou je pevně standardizovaná péče o zaměstnance, která je striktně řízena z centrály firmy. Nevýhodou může být variabilita v některých situacích, na které vedení nemusí být připraveno.

7.1 Doporučení OVB

Po zvážení všech aspektů stimulace zaměstnanců v **OVB došel autor práce k názoru, že i přes to, že má společnost OVB má velice silné stimulační metody, které vedou k zlepšení výsledků, tak mají několik nedostatků.** U OVB by neměl být kariérní postup závislý pouze na kvantitativních znacích, ale měl by být větší důraz kladen na kvalitu pracovníků a jejich práce. **Protože hodnocení pouze podle kvantitativních kritérií může odradit některé pracovníky.** Také by OVB prospělo, kdyby rozložila odměny pracovníků do delšího období, kdy by část odměn závisle na ohodnocení od zákazníků a kvalitě vykonané práce, kterou by posuzovalo nezávislé oddělení. Toto by mohlo stimulovat ke kvalitnější práci. Také by měla OVB více dbát na smysluplné benefity, které by stimulovaly lepší pracovní prostředí.

7.2 Doporučení T-Mobile

T-Mobile by podle autora práce měl u obchodních zástupců **více dbát na hodnocení pracovního výkonu a větší možnost kariérního růstu.** Také by mohlo T-Mobilu prospět, kdyby dostával obchodní zástupce průběžně část zisku po dobu fungování jím uzavřené

smlouvy, což by stimulovalo obchodní zástupce k nastavení co nejlepších podmínek pro zákazníka, kterého by se snažil i co nejdéle udržet. Dále autor práce doporučuje částečné převzetí MLM systému práce. Konkrétně by stávající zaměstnanec mohl doporučovat nové zaměstnance. Pokud by se nový zaměstnanec osvědčil, tak by stávající získal odměnu a průběžně by dostával část provize nového pracovníka.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat stimulační programy společností OVB a T-Mobile. Tyto společnosti byly vybrány, protože každá se řídí při podnikání jinou filosofií a cílem práce bylo zjistit, jak tyto rozdíly ovlivňují stimulační prostředky. Zatímco OVB je firma fungující na principech MLM, který už sám značí některé speciální stimulační prostředky, tak T-Mobile je v zásadě klasická firma, která používá převážně stimulační nástroje, které jsou mnohem běžnější. Tyto dvě firmy byly vybrány také proto, že obě jsou to dceřiné společnosti velkých nadnárodních firem, a proto mohou být srovnávány jejich stimulační nástroje.

Hlavní důvod, proč jsem si autor práce vybral zrovna toto téma, byl ten, že jsem určitou dobu byl spolupracovníkem u OVB, a protože si autor prošel stimulačním programem OVB, tak autora práce zajímalo, jak stimulují zaměstnance v jiných společnostech a T-Mobile se ukázal jako vhodná společnost ke komparaci.

V první části práce byly vymezeny základní pojmy týkající se motivace a stimulace zaměstnanců. V další byly uvedeny základní teorie motivace a jejich charakteristiky. Dále následovalo představení vybraných společností ke komparaci a popis jejich filosofí a způsobu fungování. Následovalo podrobné popsání stimulačních nástrojů obou společností.

Dále autor poměřoval komparativní metodou stimulační nástroje obou společností, které rozdělil do čtyř kategorií a to: odměňování, benefity, školení (společenské akce) a možnost kariéerního postupu.

Podle autora práce byl cíl práce splněn. Porovnal způsob stimulace u obou společností. Závěrem je, že společnost OVB má lepší stimulační nástroje zaměstnanců než společnost T-Mobile. Autor práce dále navrhuje opatření k nápravě stimulačních nástrojů u obou společností.

Společnost OVB by podle autora práce neměla stimulovat pouze kvantitativním měřením vykonané práce, ale měla by více dbát na kvalitativní znaky vykonané práce, protože tento způsob může odradit některé pracovníky a může se stát částečně demotivující.

Společnost T-Mobile by naopak měla lépe oceňovat vykonanou práci svých zaměstnanců a měla by přebrat část stimulačních nástrojů OVB.

POUŽITÁ LITERATURA

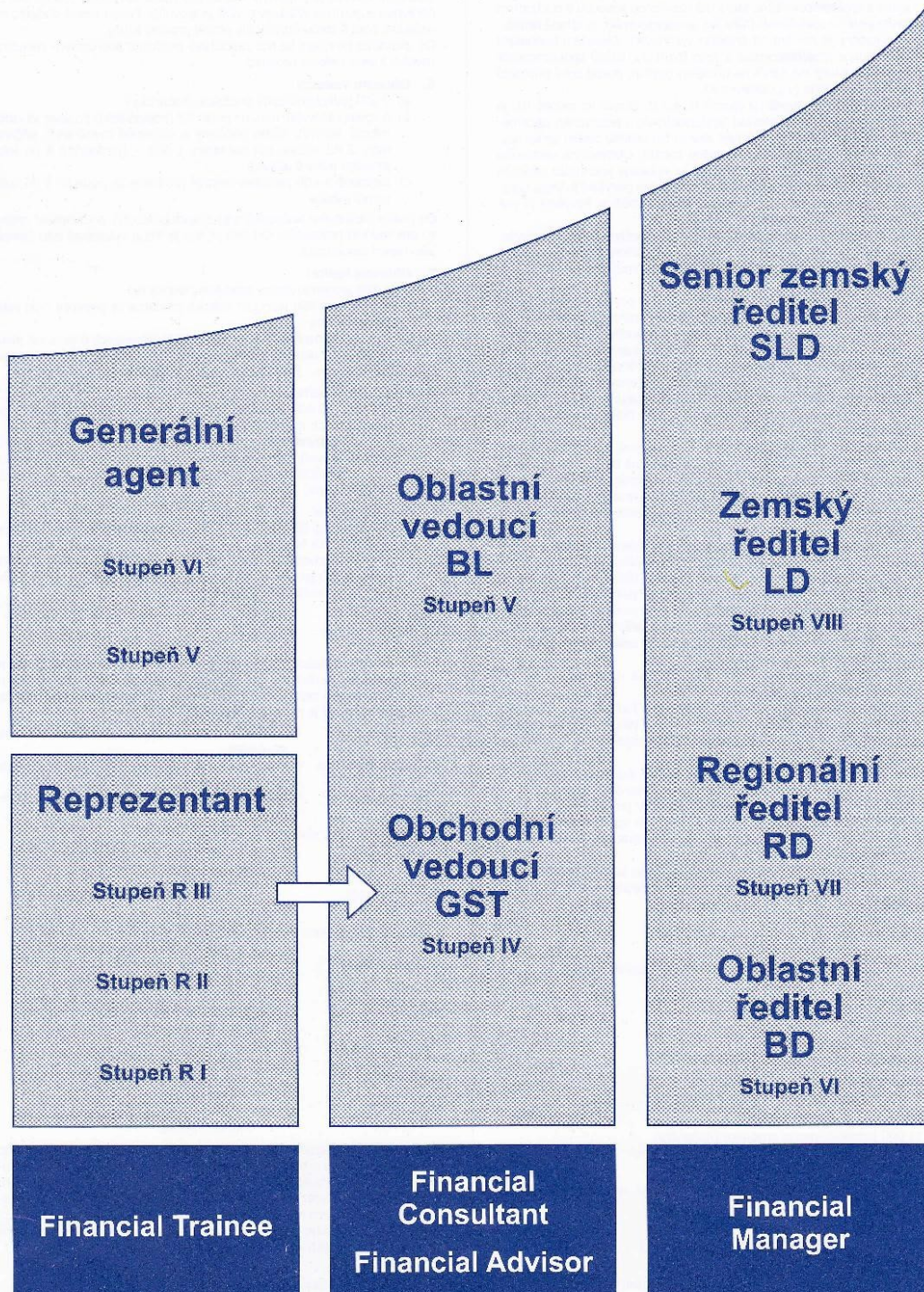
- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*,. 10. vyd Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- [3] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 97 s. ISBN 80-7198-782-255-758-05
- [5] DYTRT, Zdeněk, STRŽÍTESKÁ, Michaela. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-802-5127-711
- [6] FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*, 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8 smazat
- [7] GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Grada, 1992. 647 s. ISBN 80-85605-28-7
- [8] HARTL, Pavel, HARTLOVA, Helena. *Psychologický slovník*. 1. vyd Praha: Portal, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X
- [9] HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 174 s. ISBN 978-802-4724-508.
- [10] KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz: *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 664 s. ISBN 80-85605-45-7
- [11] LEA, Stephen. E. G.; TARPY, Rroger M.; WEBLEY, Paul: *Psychologie ekonomického chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. 824 s. ISBN 80-85623-93-5
- [12] MARQUES Caslos., JIRÁSEK František. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1996, 275 s. ISBN 80-7265-038-6
- [13] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6
- [14] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Brno : Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7

- [15] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*, 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7
- [16] PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena: *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2004 210 str. ISBN 80-245-0703-X
- [17] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- [18] T-MOBILE. *Péče o zaměstnance* [online]. 2012 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.prosvetkolemnas.cz/pece-o-zamestnance>
- [19] T-MOBILE. *Zaměstnanecké výhody* [online]. 2012 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/o-t-mobile/kariera-v-t-mobile/zamestnanecke-vyhody/zamestnanecke-mobilni-telefony-a-dalsi-vybaveni>

PŘÍLOHY

Příloha A <i>Kariérní plán ve firmě OVB</i>	62
---	----

Vaše perspektiva ve firmě OVB



A. Všeobecné podmínky

1. Plán postupu v rámci hierarchie struktury OVB (dále jen Plán kariéry) – kariéry – je součástí smluv (dohod) mezi OVB Allfinanz, a.s. (dále jen společnost) zastoupenou pracovníky vedení společnosti na straně jedné a spolupracovníkem, který má uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení se společností (dále jen spolupracovník) na straně druhé.
2. Plán kariéry je založen na principu výkonnosti. Základem hodnocení je produkce spolupracovníka a jeho struktury. Každý spolupracovník a jeho struktura má nárok na příslušný postup, pokud splní příslušná postupová kritéria (viz odstavec B).
3. Pro povýšení z I. stupně na stupeň II. a z II. stupně na stupeň III. je nutné, aby nadřízený vedoucí spolupracovník s potvrzením oprávněného ředitele písemně sdělil tuto změnu Servisnímu centru společnosti. K povýšení do funkce Generálního agenta, Obchodního vedoucího a výše (dle odstavce B, body 4 – 9) se vyžaduje jmenování vedením společnosti a Zemským ředitelem. Podklady pro povýšení je třeba doručit Servisnímu centru společnosti do 25. dne měsíce. Povýšení je pak platné od 1. dne následujícího měsíce.
4. Všeobecně platí, že spolupracovník má zabezpečený nárok na povýšení, splnil-li podmínky uvedené v Plánu kariéry. Zemský ředitel na návrh přímého nadřízeného spolupracovníka je oprávněn zmíinit jeho kritéria postupu.
5. Všeobecně platí, že spolupracovník má nárok na povýšení a nebo setrvání na daném kariérním stupni, jsou-li splněny podmínky uvedené v Plánu kariéry, Smlouvě o spolupráci, interních pravidlech OVB a ostatních ujednáních mezi spolupracovníkem a OVB. Spolupracovník nemá nárok na povýšení, pokud stornovává obchody, které zprostředkoval on nebo spolupracovníci jeho struktury, překročí sazby stanovené OVB. Pokud by zprostředkování smluv vedlo ke zvýšení stornovávky (procento zrušených a redukováných smluv), vyhrazuje si OVB právo pozastavit spolupracovníkovu postup.
6. U vedoucích a ředitelů se vyžaduje, aby získávali, školili, řídili a vedli spolupracovníky k Aktivnímu statutu. Příslušnost ke struktuře je dána dotazníkem spolupracovníka, případně ohlášením schválené změny zařazení spolupracovníka, přičemž tato změna musí být schválena získatelem, přímým nadřízeným, Zemským ředitelem a vedením společnosti OVB.
7. Spolupracovník měnící skupinu nebo strukturu se nezapočítává datem změny do kritérií nejbližšího postupu jeho novému vedoucímu. Totéž platí v případě změny ve skupinách nebo strukturách. Pokud by Obchodní vedoucí ukončil svou činnost, může jeho nadřízený se souhlasem vedení společnosti a Zemského ředitele jmenovat na jeho místo spolupracovníka z této bývalé struktury. Nejpozději do 14 dnů po ukončení činnosti musí příslušný nadřízený vedoucí zaslat písemnou zprávu o této změně vedení společnosti.
8. Povýšení na Obchodního vedoucího je možné nejdříve po uplynutí 9 měsíců od podpisu smlouvy.
9. Povýšení na Oblastního vedoucího, Oblastního ředitele a Regionálního ředitele je možné nejdříve za 1 rok po dosažení předcházejícího stupně.
10. Povýšení na Zemského ředitele je možné nejdříve za 2 roky po dosažení předcházejícího stupně.
11. Na základě výkonnostního principu je možné dostihnout a předstihnout následující kariérní stupeň přímého nadřízeného.
12. Splní-li spolupracovník podmínky Plánu kariéry pro povýšení na vyšší stupeň a nebyl-li spolupracovník povýšen, má spolupracovník i Servisní centrum možnost intervence. Servisní centrum vyvolá jednání s příslušným Zemským ředitelem.
13. Jestliže spolupracovník nesplní podmínky Plánu kariéry, Servisní centrum vyvolá jednání s příslušným Zemským ředitelem pro vyjasnění postupu pro snížení.

B. Kritéria postupu

Následující podmínky jsou předpokladem pro povýšení do příslušného stupně nebo pozice.

1. **Reprezentant I.**
začátek činnosti u OVB
2. **Reprezentant II.**
240 jednotek/vlastní produkce (historicky)
3. **Reprezentant III.**
2 400 jednotek/vlastní produkce (historicky)
4. **Generální agent V.**
11 600 jednotek/vlastní produkce (historicky)
Generální agent VI.
23 200 jednotek/vlastní produkce (historicky)

Činnost Generálního agenta je založena výhradně na vlastní produkci. Vedení spolupracovníků není dovoleno.

5. **Obchodní vedoucí**
a) 1 900 jednotek/vlastní produkce (historicky)

- b) nejméně 1 400 jednotek celkové produkce za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
- c) 3 spolupracovníci min. na pozici R2 - v Aktivním statutu (poslední 3 po sobě jdoucí měsíce aktivní)

Obchodní vedoucí je přípravný stupeň pro pozici vedoucího pracovníka. Je oprávněn a povinen získávat a vést pracovníky. Pokud nemá dodatkovou smlouvu, obdrží plnou úhradu dle platné provizní listiny.

Od okamžiku povýšení se mu započítává produkce podřízených spolupracovníků k jeho celkové produkci.

6. Oblastní vedoucí

- a) 2 800 jednotek/vlastní produkce (historicky)
- b) 6 spolupracovníků min. na pozici R2 (posledních 6 po sobě jdoucích měsíců aktivní), přímo podřízeni a vzájemně rovnocenní, přičemž max. 2 R2 mohou být nahrazeni 1 GST – (posledních 6 po sobě jdoucích měsíců aktivní)
- c) Nejméně 5 600 jednotek celkové produkce za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce

Od pozice Oblastního vedoucího obdrží spolupracovník dodatkovou smlouvu pro vedoucí pracovníky. Od této pozice je třeba vykonávat tuto činnost jako hlavní zaměstnání.

7. Oblastní ředitel

- a) 4 200 jednotek/vlastní produkce (historicky)
- b) nejméně 14 000 jednotek celková produkce za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
- c) 6 spolupracovníků min. na pozici GST (posledních 6 po sobě jdoucích měsíců aktivní), přímo podřízeni jim získaní a vzájemně si rovnocenní, max. 2 GST mohou být nahrazeni každý 2 přímými R2

8. Regionální ředitel

- a) nejméně 83 600 jednotek celkové produkce za posledních 6 po sobě jdoucích měsíců
- b) 4 spolupracovníci min. na pozici BL (posledních 6 po sobě jdoucích měsíců aktivní), přímo podřízeni a vzájemně rovnocenní, přičemž max. 1 BL může být nahrazen 3 GST (posledních 6 po sobě jdoucích měsíců aktivní)

9. Zemský ředitel

- a) nejméně 195 000 jednotek celkové produkce za posledních 6 po sobě jdoucích měsíců
- b) 6 spolupracovníků min. na pozici BL nebo 4 spolupracovníci min. na pozici BD (posledních 6 po sobě jdoucích měsíců aktivní), přímo podřízeni a vzájemně rovnocenní

C. Aktivní statut

1. Pojem Aktivní statut znamená minimální produkci pracovníka, případně celé skupiny za dané období (viz bod 2). Dodržení Aktivního statutu je podmínkou pro setrvání spolupracovníka na příslušném stupni. Základem hodnocení je produkce, přičemž:

Vlastní produkce	= osobně vyprodukovaná produkce spolupracovníkem
Skupinová produkce	= vyprodukovaná produkce vlastní skupinou (bez vlastní produkce)
Celková produkce	= vyprodukovaná produkce spolupracovníkem se skupinou dohromady

2. Kritéria Aktivního statutu

Reprezentant II.	170 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Reprezentant III.	250 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Generální reprezentant V./VI.	480 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Obchodní vedoucí	870 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Oblastní vedoucí	2 400 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Oblastní ředitel	3 500 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Regionální ředitel	5 800 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce
Zemský ředitel	9 300 jednotek za poslední 3 po sobě jdoucí měsíce

Spolupracovník na stupni Obchodního vedoucího a výše může být dle svého výkonu přeřazen na nižší stupeň, nesplňuje-li v posledních 6 po sobě jdoucích měsících požadavky kladené na jeho aktivitu. Reprezentant II. a III. stupně může být přeřazen již po 3 po sobě jdoucích měsících své nedostačující aktivity. O všech těchto případech rozhoduje Zemský ředitel a vedení společnosti. Původního stupně je možné znovu dosáhnout, je-li opětovně splněna podmínka Aktivního statutu pro tento stupeň.

Změny v Plánu kariéry a jeho znění jsou vyhrazeny. Určeno jen pro vnitřní potřebu.

© OVB Allfinanz a.s., Baarova 1026/2, 140 00 Praha 4.

Tento materiál nesmí být kopírován ani jinak šířen bez písemného souhlasu OVB.