



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ROZVOJE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU REGIONÁLNÍCH MANAŽERŮ V JEDNÉ Z AGENTUR VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

DEVELOPMENT PROPSAL OF A MOTIVATION PROGRAM FOR REGIONAL MANAGERS IN A DIVISION OF
A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Mrkvica

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Jakub Mrkvica
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje motivačního programu regionálních manažerů v jedné z agentur vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav motivačního systému ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny motivačního systému, včetně postupů, jak dosáhnout vytyčené cíle v řešené oblasti.

Základní literární prameny:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem rozvoje motivačního programu regionálních managerů v Agentuře jižní Morava, jenž tvoří jednu z osmi agentur zkoumané společnosti. Práce se nejprve zaměřuje na teoretická východiska řešené problematiky, dále je zpracována analýza interních a externích vlivů na řešenou problematiku, v závěru práce je zpracována návrhová část. Předložené návrhy by měly vést ke zkvalitnění motivačního a adaptačního procesu a snížení fluktuace pracovníků Agentury jižní Morava.

Abstract

Diploma thesis deals with Development Proposal of a Motivation Program for Regional Managers in the Southern Moravia Agency which is one of eight agencies of the examined company. Diploma thesis first focuses on the theoretical basis of solved problems, then on the analysis of internal and external influences on the solved problems. At the end of the thesis the proposals are submitted. These proposals should lead to improvements in the motivation and adaptation system and reduction in staff turnover in the Southern Moravia Agency.

Klíčová slova

Motivace, motivační program, nábor, adaptace, regionální manager, pojišťovací poradce

Key words

Motivation, motivation program, recruitment, adaptation, regional manager, insurance consultant

Bibliografická citace

MRKVICA, J. *Návrh rozvoje motivačního programu regionálních manažerů v jedné z agentur vybrané společnosti*, Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 98 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne.....

.....

Jakub Mrkvica

Poděkování

Na tomto místě bych velice rád poděkoval Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za odborné vedení, věnovaný čas, cenné rady a věcné připomínky při vedení diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům Kooperativy, zejména Ing. Janu Kováčovi za věnovaný čas, ochotu a poskytnuté informace. V neposlední řadě patří poděkování i mým rodičům za dosavadní podporu při studiu.

Obsah

Úvod.....	11
Cíl práce a metody zpracování.....	12
1 Teoretická východiska.....	13
1.1 Nábor pracovníků.....	13
1.2 Adaptace pracovníků.....	15
1.3 Fluktuace pracovníků.....	17
1.3.1 Způsob výpočtu míry fluktuace.....	18
1.4 Motivace.....	18
1.4.1 Pojem motivace.....	19
1.4.2 Pojem motiv.....	19
1.5 Stimulace.....	20
1.6 Motivace vs. Stimulace.....	20
1.7 Proces motivace.....	20
1.8 Typy motivace.....	21
1.9 Teorie motivace.....	22
1.9.1 Teorie potřeb (Maslowova hierarchie potřeb).....	22
1.9.2 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG.....	23
1.9.3 McClellandova teorie potřeb.....	24
1.9.4 Herzbergova motivační teorie.....	25
1.9.5 Teorie X a teorie Y.....	25
1.9.6 Teorie instrumentality.....	26
1.9.7 Teorie zaměřené na proces.....	27
1.10 Vedení zaměstnanců.....	27
2 Analýza problému a současné situace.....	31
2.1 Charakteristika a představení společnosti.....	31
2.1.1 Základní údaje.....	31
2.1.2 Vedení společnosti a jednotlivých agentur.....	32
2.1.3 Historie společnosti.....	34
2.1.4 Profil společnosti.....	34
2.1.5 Výsledek hospodaření.....	35
2.1.6 Nabízené produkty a služby.....	38
2.1.7 McKinseyho model 7S.....	38

2.1.8	Shrnutí vyplývající z analýzy společnosti	43
2.2	Agentura jižní Morava.....	44
2.2.1	Zaměstnanci agentury	47
2.2.2	Regionální manažeři interního obchodu a jejich obchodní týmy	49
2.2.3	Analýza současné motivace pro regionální managery k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců	50
2.2.4	Analýza práce managerů s nováčky v adaptačním procesu.....	52
2.2.5	Analýza účinnosti motivačního systému a adaptačního procesu v Agentuře jižní Morava.....	54
2.2.6	Shrnutí vyplývající z analýzy Agentury jižní Morava.....	60
2.3	Analýza trhu práce v Jihomoravském kraji	61
2.3.1	Průměrná hrubá měsíční mzda.....	61
2.3.2	Podíl nezaměstnaných osob	64
2.3.3	Počet zaměstnaných osob v peněžnictví a pojišťovnictví	66
2.3.4	Nabídka a poptávka po pracovní síle v peněžnictví a pojišťovnictví	66
2.3.5	Shrnutí vyplývající z analýzy trhu práce	68
2.4	Shrnutí vyplývající z analytické části.....	68
3	Návrhová část	70
3.1	Zavedení motivačního příspěvku za úspěšný nábor nového pojišťovacího poradce.....	70
3.1.1	Důvody pro navrhovanou změnu.....	70
3.1.2	Návrh změny	71
3.2	Převedení vybraných činností adaptačního procesu na způsob adaptace formou e-learningu	72
3.2.1	Důvody pro navrhovanou změnu.....	73
3.2.2	Návrh změny	74
3.3	Vytvoření odlišného adaptačního procesu pro nové pojišťovací poradce s předchozí praxí v oboru.....	76
3.3.1	Důvody pro navrhovanou změnu.....	76
3.3.2	Návrh změny	77
3.4	Realizace školení pro regionální managery.....	79
3.4.1	Důvody pro navrhovanou změnu.....	79
3.4.2	Návrh změny	79
3.5	Harmonogram realizace navržených změn.....	80
4	Vyhodnocení návrhové části	82

4.1	Náklady na realizaci předložených návrhů.....	82
4.1.1	Zavedení motivačního příspěvku za úspěšný nábor nového pojišťovacího poradce	82
4.1.2	Realizace školení pro regionální managery	82
4.1.3	Celkové náklady spojené s realizací předložených návrhů	83
4.2	Přínosy z realizace předložených návrhů	83
4.2.1	Nevyčíslitelné přínosy	83
4.2.2	Vyčíslitelné přínosy	84
	Závěr	87
	Seznam použitých zdrojů.....	90
	Seznam použitých obrázků	95
	Seznam použitých tabulek	96
	Seznam použitých grafů.....	97
	Seznam příloh	98

Úvod

Historie pojišťovnictví sahá v České republice až do poloviny 19. století. Spojovat Kooperativu pojišťovnu, a.s., Vienna Insurance Group s historií a vývojem pojišťovnictví v České republice lze až od konce 20. století, konkrétně od roku 1991, kdy byla založena. Od svého založení až do současnosti se společnost výrazně podílela na utváření a vývoji trhu v oblasti pojišťovnictví v České republice a za svoji činnost získala několik prestižních ocenění. V současné době lze Kooperativu pojišťovnu, a.s., Vienna Insurance Group považovat za jednoho z nejvýznamnějších hráčů na tuzemském trhu s pojištěním.

Jedním z faktorů, který výrazně ovlivňuje úspěšnost každé společnosti na trhu, je její schopnost vybrat, přijmout a udržet si kvalitní zaměstnance. Pro splnění této podmínky je nutné velmi pečlivě vybírat nové zaměstnance. Stejně tak důležité je tyto zaměstnance co nejlépe adaptovat, aby vykazovali požadované výkony, zůstali vůči společnosti loajální a nedocházelo ke zvýšené fluktuaci pracovníků.

Kvalitu poskytovaných služeb ovlivňují zejména ti, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Proto se tímto klíčovým procesem se zabývá i Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, která pověřila nábořem a adaptací nových pojišťovacích poradců své regionální managery. Tito manažeři si sami vybírají členy svých obchodních skupin a sami usilují o jejich nejlepší adaptaci. Společnost podněcuje své regionální managery k činnosti náboru a adaptace nových pojišťovacích poradců za pomoci motivačního systému.

Tato diplomová práce se zabývá návrhem rozvoje motivačního programu regionálních managerů v oblasti náboru a adaptace nových pojišťovacích poradců. Práce se bude soustředit na Agenturu jižní Morava, jenž tvoří jednu z osmi agentur společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group v rámci České republiky.

Diplomová práce je rozdělena na tři části. Těmito částmi jsou teoretická část práce, zaměřená na poznatky z odborné literatury pojednávající o zkoumané problematice. Analytická část práce je zaměřená na interní a externí vlivy působící na řešenou problematiku a návrhovou část. Předložené návrhy mají za úkol zkvalitnit motivační systém a adaptační proces a snížit fluktuaci pracovníků Agentury jižní Morava.

Cíl práce a metody zpracování

Proces náboru a adaptace nových pojišťovacích poradců představuje pro Kooperativu pojišťovnu, a.s., Vienna Insurance Group důležitý faktor, který ovlivňuje její úspěšnost na trhu. Špatná, nebo nedostatečná motivace regionálních managerů k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců a špatně nastavený adaptační proces může výrazným způsobem ovlivnit jejich kvalitu a úspěšnost. Kvalita a úspěšnost procesu náboru a adaptace nových pojišťovacích poradců se projevuje na výši celkové fluktuace pracovníků Agentury jižní Morava a náklady ní spojenými. Je tedy nezbytně nutné správným způsobem motivovat regionální managery, aby procesu náboru a adaptace nových pojišťovacích poradců věnovali dostatek času a usilovali o jejich nejlepší možné provedení. Současně je velmi důležité mít správně nastavený adaptační proces nově přijatých pojišťovacích poradců.

Cílem diplomové práce je zhodnotit současné nastavení motivačního systému pro regionálního managery, který má tyto managery motivovat k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců a navrhnout taková opatření, která povedou ke zlepšení tohoto motivačního systému a procesu adaptace nových pojišťovacích poradců v Agentuře jižní Morava. Splnění výše uvedeného cíle by se mělo projevit na snížení fluktuace pracovníků Agentury jižní Morava.

Pro splnění cíle bude nutné splnit cíle dílčí. Prvním dílčím cílem je zpracování teoretických východisek řešené problematiky, kterého bude dosaženo za pomoci metody faktografické rešerše. Následujícím dílčím cílem je provést analýzu současného stavu zkoumaného problému. Tohoto cíle bude dosaženo za pomoci následujících metod, kterými budou, McKinseyho model 7S se zaměřením na celou společnost Kooperativa, analýza trhu práce zaměřená na Českou republiku, Jihomoravský kraj a odvětví peněžnictví a pojišťovnictví, mzdové šetření zaměřené na Kooperativu, Českou republiku, Jihomoravský kraj a odvětví peněžnictví a pojišťovnictví. Dále bude použito dotazníkové šetření provedené na regionálních managerech a nově přijatých pojišťovacích poradcích Agentury jižní Morava. Dotazníkové šetření se bude soustředit na názor těchto pracovníků na současné nastavení motivačního systému pro nábor a adaptaci nových pojišťovacích poradců a na současné nastavení adaptačního procesu nově přijatých pojišťovacích poradců.

1 Teoretická východiska

Tato část práce se věnuje zpracování teoretických poznatků z odborné literatury. Literární rešerše se zaměřuje na pojmy a poznatky z oblasti náboru, adaptace, motivace pracovníků a vytváří tak teoretickou základnu pro následnou praktickou část práce.

1.1 Nábor pracovníků

Spoléhat na to, že správného zaměstnance přivede náhoda je velmi riskantní a většinou se tento postup nevyplácí. Špatně vybraní zaměstnanci mohou práci ve společnosti změnit ve velmi nepříjemnou zkušenost nejen pro zaměstnavatele a vedoucího pracovníka, ale také pro všechny spolupracovníky a zaměstnance. Je tedy zřejmé, že nábor a výběr nových zaměstnanců a rozhodnutí s nimi spojená jsou pro každou organizaci klíčové činnosti (Urban, 2013, s. 36).

Nábor neboli získávání pracovníků představuje činnost, jejíž cílem je zajistit, aby byla volná či nově vytvořená pracovní místa v organizaci obsazena dostatečným počtem pracovníků. Tito pracovníci musejí být pro tato místa zajištěni v žádoucím termínu, tedy včas a za přiměřených nákladů. Nábor pracovníků spočívá ve vyhledávání a identifikování vhodných pracovníků a jejich informování o volných pracovních místech v dané společnosti. Dále spočívá v jednání s těmito potenciálními pracovníky (uchazeči) a získávání potřebných informací o uchazečích, které budou následně sloužit k výběru nejvhodnějších kandidátů. V závěru přichází konečný výběr konkrétních pracovníků. V neposlední řadě je nutné zmínit celkové organizační a administrativní zabezpečení všech výše uvedených činností (Koubek, 2015, s. 126).

Jak uvádí Urban (2013, s. 36), správný výběr zaměstnance je podmíněn přípravou a jasnou představou o tom, koho a na jaký post konkrétně hledáme. Čím jasněji jsme schopni definovat tyto náležitosti, tím úspěšnějším se výběr stává. Základem úspěšného výběru je tedy přesné a výstižné vymezení pracovního místa. Pakliže se jedná o pracovní pozici náročnějšího charakteru, měli bychom také jasně definovat naše výkonová očekávání, které jsou s touto pozicí spojená. Charakteristika pracovní pozice by tudíž měla poskytovat úplné a současně objektivní informace, na základě kterých si uchazeč dokáže udělat rámcovou představu o výkonu této práce.

Za informace, které je vhodné uchazečům o pracovní pozici sdělit považuje Koubek (2015, s.128) následující:

- Povahu práce.
- Postavení v hierarchii funkcí organizace.
- Požadavky na pracovníka.
- Rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti.
- Organizace práce a pracovní doby.
- Místo výkonu práce.
- Pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody).

Jak bylo zmíněno výše, kromě dostatečné charakteristiky pracovní pozice je také nutné definovat, koho na pracovní pozici hledáme. Tuto definici provádíme za pomoci stanovení požadavků na nového zaměstnance, které můžeme rozdělit do několika následujících kategorií:

- Vzdělání.
- Odborné znalosti a schopnosti.
- Specifické pracovní zkušenosti.
- Řídící schopnosti a zkušenosti.
- Sociální schopnosti a osobní předpoklady.
- Motivační předpoklady.
- Jazykové, počítačové a další znalosti.
- Osobní flexibilita.
- Zdravotní stav (Urban, 2013, s. 37).

Mimo výše uvedených devíti bodů upozorňuje Urban (2013, s. 38) na další důležité požadavky, které se týkají zejména osobních vlastností, sociálních dovedností a motivačních charakteristik kandidátů. Mezi tyto požadavky jsou řazeny zejména schopnost a ochota pracovního nasazení, pracovní stabilita, pozitivní pracovní postoje, odpovědnost, loajalita k společnosti, inteligence a motivace.

Po získání potřebného počtu vhodných uchazečů pro pracovní místo přichází vyhodnocovací fáze, kterou lze jinými slovy chápat jako fázi výběru konkrétního pracovníka na danou pracovní pozici. Pro tuto závěrečnou fázi náboru nových zaměstnanců se používá několik kroků, které budou uvedeny níže. Níže uvedené kroky

se v běžné praxi používají v různých kombinacích, jejichž podoba se odvíjí od charakteru dané pracovní pozice a požadavků s ní spojených. Dle Koubka (2015, s. 174) se jedná o následující kroky:

- Zkoumání životopisů, dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem.
- Předběžný pohovor (slouží pro doplnění skutečností uvedených v životopise a dalších dokumentech).
- Testování uchazečů pomocí tzv. assessment center.
- Výběrový pohovor (interview).
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření.

Po vyhodnocení za pomoci výše uvedených kroků a jejich kombinací dochází rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování všech uchazečů a výsledcích výběrového řízení (Koubek, 2015, s. 174).

Po úspěšném procesu výběru nového zaměstnance dochází k započetí další fáze, kterou představuje samotné formální přijetí pracovníka. Za nejdůležitější formální náležitost přijímání pracovníků je považováno vypracování a následně podepsání pracovní smlouvy. Pracovní smlouva by neměla být pouze jednostrannou záležitostí, a proto by měl mít nový pracovník, kterého se tato smlouva týká, možnost se s návrhem smlouvy důkladně seznámit a vyjádřit k němu své stanovisko. Jinými slovy by měla společnost respektovat právo nového pracovníka vyjednávat o podobě pracovní smlouvy (Koubek, 2015, s. 189).

1.2 Adaptace pracovníků

Pakliže chceme, aby byl proces náborů úspěšný, neměl by skončit „pouhým“ přijetím vybraného uchazeče do pracovního poměru. Po výše zmíněném formálním přijetí pracovníka v podobě podpisu pracovní smlouvy by měl proces náboru a příjmu uchazeče průběžně přejít v proces adaptace nového pracovníka. Cílem adaptačního procesu by mělo být rychlé a účinné zapracování a současně by mělo být docíleno toho, že se pracovník ve svém pracovním kolektivu cítí dobře a je spokojený se svojí prací (Stachová, 1997, s. 221). Adaptace tedy na jedné straně zahrnuje odborné aspekty

zapracování a navyknutí na nové pracovní úkoly, na straně druhé pak zaštiťuje sociální začlenění nového pracovníka do pracovního prostředí (Urban, 2013, s. 54).

Jak uvádí Stachová (1997, s. 221) adaptační proces má klíčový vliv na to, jaký vztah si zaměstnanec k společnosti vytvoří. Stejně tak má adaptační proces značný vliv na stabilitu a výkonnost pracovníka. Za důležitou část adaptačního procesu je považováno také zvyšování profesní odbornosti a kvality nového zaměstnance. Velký důraz je kladen především na dostatečnou komunikaci s novým zaměstnancem, jakožto i na naslouchání a věnování pozornosti jím vyslovených přání a potřeb.

Podle Urbana (2013, s. 54) by měl každý nově přijatý pracovník před samotným začátkem adaptačního procesu obdržet adaptační plán. Průběh adaptačního plánu, tedy jeho délka a obsah by měl být přizpůsoben tomu, na jakou pozici nový pracovník nastupuje. Adaptační plán by měl stanovit, jaké informace a dokumenty budou novému pracovníkovi v průběhu adaptačního procesu předány. Dále jaká osobní setkání a školení a v jakých termínech bude pracovník absolvovat. Které organizační útvary by měl pracovník navštívit a seznámit se s nimi (včetně požadované doby, kterou na těchto útvarech musí strávit). V neposlední řadě by mělo být v plánu určeno, kdy budou probíhat kontrolní body adaptačního procesu. Těmito kontrolními body bývají nejčastěji rozhovory s přímým nadřízeným či vedoucím personálního oddělení.

Jak již bylo zmíněno, adaptační proces neprobíhá pouze v rovině pracovní, ale také v rovině sociální. Obě roviny jsou vzájemně propojeny a mají svůj důležitý význam, který je následující:

- **Pracovní adaptace** – jejím významem je zejména seznámit pracovníka s pracovní činností a výkony, které od něj společnost očekává a přizpůsobit pracovníka organizaci práce a řídicímu systému v dané společnosti.
- **Sociální adaptace** – jejím významem je začlenění nového pracovníka do sociálních struktur společnosti, začlenění do jednoho či více pracovních týmů, ve kterých bude pracovník působit. Díky sociální adaptaci má pracovník možnost vytvořit si v rámci organizace a pracovního týmu svůj sociální status (Arnold, 2007, s. 629).

Dle Koubka (2015, s. 194) lze adaptační proces z hlediska orientace pracovníka rozdělit do tří následujících oblastí:

- **Celoorganizační orientace** – která se zaměřuje na předání informací obecného charakteru, které jsou společné pro všechny organizace bez ohledu na obsah jejich práce.
- **Útvarová orientace** – jenž cílí na organizační jednotku (pracovní skupinu nebo tým), jehož součástí je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Tato oblast adaptačního procesu má seznámit nového pracovníka s podrobnostmi a zvláštnostmi, které jsou typické pro práci v daném útvaru nebo týmu. Svým obsahem je tato část společná pro všechna pracovní místa v daném útvaru či týmu.
- **Orientace na konkrétní pracovní místo** – tato část se vyznačuje obsahovou diferenciací, která je přizpůsobena charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovišti.

1.3 Fluktuace pracovníků

Fluktuaci pracovníků lze obecně charakterizovat jako výměnu či pohyb pracovníků, který je způsoben jejich nestálostí a nestabilitou. Fluktuace pracovníků je většinou vnímána jako negativní jev, který se projevuje nejen na zvýšených nákladech podniku, ale i na kvalitě podnikem poskytovaných služeb (Urban, 2004, s. 60).

Existují několik způsobů, jak můžeme fluktuaci rozlišovat. Jako příklad lze uvést níže uvedené možnosti. Na základě prvního způsobu lze fluktuaci dělit na:

- **Vnitřní** – která probíhá uvnitř daného podniku, tedy například přechod do jiné divize v rámci jedné společnosti.
- **Vnější** – která probíhá mimo podnik, tedy ukončení pracovního poměru zaměstnance a jeho odchod do jiné společnosti.

Dle druhého způsobu lze fluktuaci dělit na:

- **Žádoucí** – jenž přináší pozitivní význam pro společnost a na trhu práce se projevuje jako přerozdělení pracovníků dle jejich zaměření, specializace apod.
- **Nežádoucí** – která se projevuje negativně nejen vůči oběma společnostem, mezi kterými pracovník přechází a současně má také negativní vliv na státní správu, pro kterou je tato fluktuace spojena s nutností platit příspěvky v nezaměstnanosti a další náklady. Nežádoucí fluktuace je nejčastěji způsobena nespokojeností pracovníků s jejich současným zaměstnáním.

Podle třetího způsobu můžeme fluktuaci dělit na:

- **Dobrovolnou** – mezi důvody této fluktuace patří zejména ty, které vznikají na základě svévolného rozhodnutí zaměstnance.
- **Nedobrovolnou** – důvodem k této fluktuaci je zpravidla popud ze strany zaměstnavatele, který z různých důvodů rozhodne o ukončení pracovního poměru zaměstnance (Vnoučková, 2013, s. 13).

1.3.1 Způsob výpočtu míry fluktuace

Níže uvedený vzorec slouží k výpočtu míry fluktuace v libovolném podniku a za libovolné období. Za jedno z nejčastěji používaných období k výpočtu fluktuace je považováno období jednoho kalendářního roku (Vnoučková, 2013, s. 26 – 27).

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet ukončených pr. poměru za dané období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} * 100\%$$

1.4 Motivace

Jaký je důvod toho, že člověk něco dělá? Co je příčinou toho, že každého z nás zajímá a přitahuje jiná činnost, práce či aktivita? Odpovědi na tyto otázky nám přinese detailní prozkoumání samotného konceptu motivace (Adair, 2004, s. 14).

Dříve jsme se mohli setkat s názorem, že to, co si lidé myslí o práci není podstatné. V této době se manažeři domnívali, že pracovní výkon jejich podřízených je přímočarý proces. Pracovníkům byl zadán úkol a bylo očekáváno, že jej vždy splní. V případě nedostatků zasáhla síla managementu, která si splnění zadaných úkolů vynutila. Takto koncipované řízení lidí bylo založeno na strachu ze ztráty pracovního místa či jiných sankcí ze strany zaměstnavatele. Později se ukázalo, že tento koncept funguje pouze krátkodobě a v současnosti je všeobecně považován za nevhodný (Forsyth, 2009, s. 16).

V dnešní době je předmětem zájmu většiny organizací a společností, jak nejlépe a nejefektivněji motivovat své zaměstnance k vysokému a současně kvalitnímu pracovnímu výkonu. Motivace však již není založena na konceptu strachu a sankcí. Dnešní management již uvažuje jinak a chápe, že klíčem ke správné motivaci lidí jsou různé odměny, stimuly a vedení lidí. Společnosti a organizace tak věnují této problematice značnou pozornost a snaží se najít nejvhodnější kombinace různých

způsobů motivace. Cílem tohoto úsilí je napomoci tomu, aby zaměstnanci a podřízení plnily výsledky a očekávání společnosti a jejího managementu (Armstrong, 2007, s. 219).

1.4.1 Pojem motivace

Samotný původ dnešního pojmu motivace můžeme najít v latinském slově movere, jehož význam lze chápat jako „to co uvádí v pohyb“. Pakliže chápeme motivy jako vnitřní pohnutky, motivace jako taková pak představuje souhrn všech těchto motivů (Plamínek, 2007, s. 46). Motivaci často spojujeme s emočním prožitkem. Tento emoční prožitek nám signalizuje jistou potřebu a stimuluje jednání, které vede k uspokojení této jisté potřeby (Vágnerová, 2005, s. 172). Lze tedy konstatovat, že motivace vede k uspokojení zájmů motivujícího tím způsobem, že uspokojuje i zájmy a potřeby motivovaného (Plamínek, 2007, s. 46).

Každá motivace má svůj zdroj, tímto zdrojem je skutečnost, která motivaci člověka vytváří. Za základní zdroje motivace jsou považovány:

- Potřeby.
- Návyky.
- Zájmy.
- Ideály.
- Hodnoty (Bedrnová, Nový, 1994, s. 189).

1.4.2 Pojem motiv

Pojem motiv pochází z latinského slova motivus, jehož význam lze chápat jako „hýbající“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 113). Motivy vyjadřují psychologické příčiny lidského chování. Současně také určují intenzitu a směr lidského chování a jsou funkčními prvky patřícími ke struktuře naší osobnosti. Motivy jako takové vyjadřují, jak vědomé, tak i nevědomé účely chování (Nákonečný, 1998, s. 124).

Motivy vznikají na základě interakce mezi dvěma podněty. Těmito podněty jsou podněty vnitřní a vnější neboli:

- **Potřeby** – které představují zdroj motivu na základě vnitřního prostředí a vyvolávají určité jednání.

- **Incentivy** – které představují zdroj motivu na základě vnějšího prostředí, vyvolávají potřeby a z potřeby následně vyplývá motiv (Vágnerová, 2004, s. 168).

1.5 Stimulace

Původ slova stimul lze nalézt v latinském slově stimulus, jehož význam můžeme přeložit jako pobídnout či pobízet (Adair, 2004, s. 19). Stimulace je souborem vnějších podmětů nebo pobídek, jejímž úkolem je usměrňování jednání pracovníků a působení na jejich motivaci. Stimul tedy na rozdíl od motivu představuje vnější pobídku, jejímž úkolem je u jedince motiv povzbudit či utlumit (Bedrnová, Nový, 1994, s. 211). Příkladem povzbuzení může být, že zaměstnancům namísto pouhé odměny vyplácíme také bonusy, kterými jim kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem práce. Pakliže tak činíme, můžeme očekávat, že pracovní výkon a výsledky zaměstnanců budou bez problémů. Pokud bonusy přestaneme vyplácet, lze očekávat, že se začnou vyskytovat problémy, nebo se práce dokonce zastaví. Jak ovšem uvádí Plamínek (2010, s. 15) práce probíhá bez problémů pouze do té doby, dokud působí a fungují stimuly.

1.6 Motivace vs. Stimulace

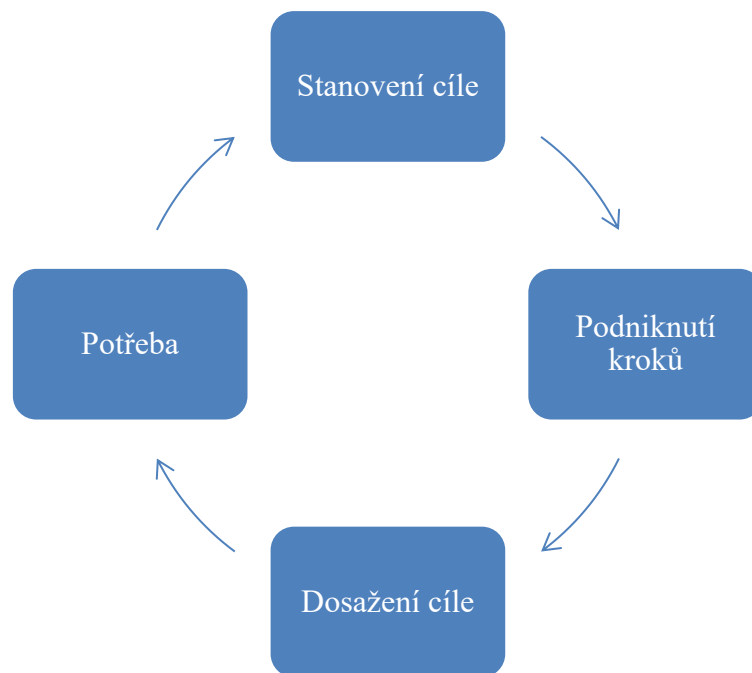
Mezi motivem a stimulem je nutné vnímat zásadní rozdíl, který je následující. Motivы přicházejí a působí zevnitř, lze je tedy označit za „naše“. Na druhou stranu stimuly přicházejí a působí z našeho okolí, tedy z vnějšího prostředí a „našimi“ se následně stávají (Bělohávek, 2000, s. 73). Je tedy důležité, chápat dvě rozdílné situace:

- Pracovník splní úkol, protože je splnění navázáno na získání hodnot, které přicházejí zvnějšku. Jedná se tedy o stimuly.
- Pracovník splní úkol, protože je splnění navázáno na vnitřní pohnutky a vyladění člověka. Jedná se tedy o motivy (Plamínek, 2010, s. 14).

1.7 Proces motivace

Zde hledáme odpověď na otázku, jaké faktory ovlivňují lidi k tomu, aby se chovali nějakým způsobem. Neboli co nás vede k motivaci za dosažením nějakých výsledků? Za faktory, které ovlivňují motivační proces považujeme následující:

- Různá míra vnitřního přesvědčení a schopnost znázorňovat a prožívat svůj život dle vlastního soudu a rozumu.
- Cítění a emoce, které slouží jako tzv. vnitřní rádce.
- Instinkty jenž mohou být silné nebo naopak slabší. Jejich síla závisí na našem vnitřním napětí či uvolnění.
- Psychologické hledisko. Dle dosaženého vzdělání, zkušeností a životní etapy každého člověka určuje, kterým cílům je u každého člověka individuálně přikládána větší nebo menší důležitost (Niermeyer, Seyffert, 2005).



Obrázek 1: Proces motivace (zdroj: Armstrong, 2009, s. 220)

1.8 Typy motivace

Dle původní charakteristiky od Herzbergra lze na motivaci nahlížet dvěma různými způsoby. První způsob je typický motivací sama sebe a vykonáváním práce, která naplňuje a uspokojuje naše potřeby. Pro druhý způsob je typická motivace ze strany dané organizace, respektive jejího vedení. Výše popisovanými dvěma způsoby motivace jsou motivace vnitřní a vnější:

- **Vnitřní motivace** – vzniká, pokud člověk sám cítí, že ho práce baví, je pro něho důležitá a současně naučná a zajímavá. S tímto typem motivace jsou spojeny dva důležité faktory, kterými jsou autonomie a odpovědnost.
- **Vnější motivace** – vzniká, pokud člověka motivují vnější motivační faktory, které plynou nejčastěji ze strany vedení organizace. V případě spokojenosti s pracovníkem takovou motivací může být například navýšení mzdy, povýšení, uznání a podobně. Pakliže organizace není spokojena s prací zaměstnance může příkladem být kritika či trest. (Armstrong, 2007, s. 258).

1.9 Teorie motivace

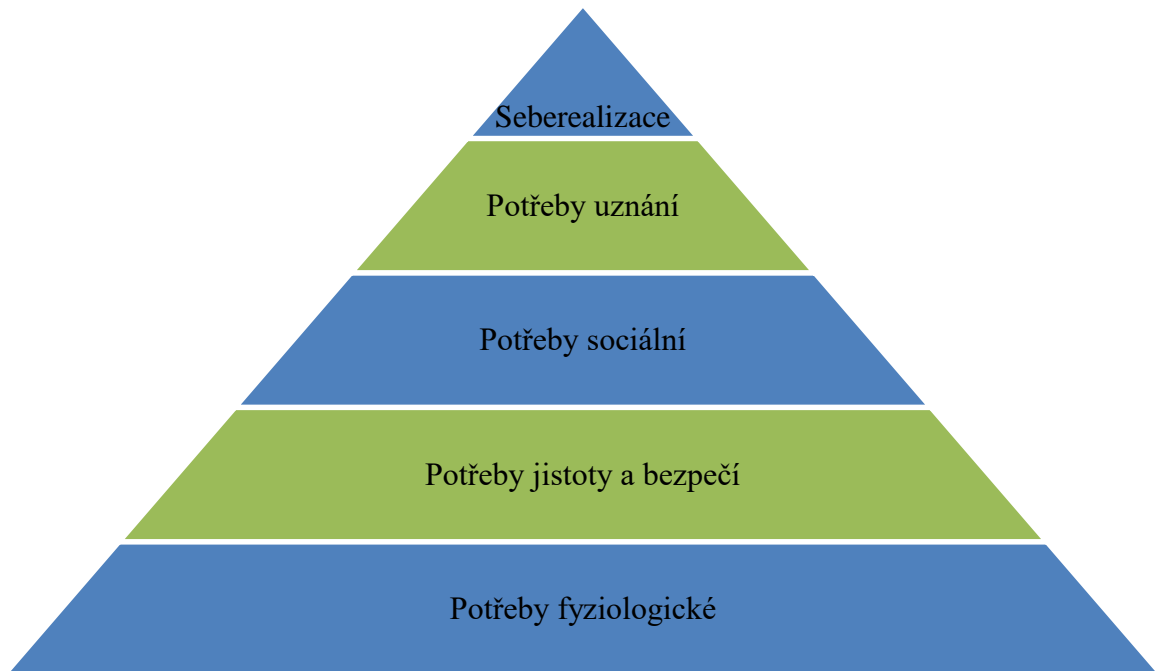
1.9.1 Teorie potřeb (Maslowova hierarchie potřeb)

Teorie potřeb někdy též nazývána Maslowova hierarchie potřeb říká, že díky neuspokojení určité potřeby dochází k vytvoření stavu nerovnováhy a vnitřního napětí. Aby došlo k nastolení rovnováhy, musí být rozpoznán cíl, díky jehož naplnění dojde k uspokojení dané potřeby a tudíž i k opětovnému nastolení rovnováhy. Tato teorie též tvrdí, že každé chování je vyvoláno a motivováno jednou či více neuspokojenými potřebami (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 270).

Autor teorie potřeb Abraham Maslow definoval pět druhů potřeb, které musejí být naplňovány postupně od nejzákladnější. Těmito pěti druhy potřeb jsou:

- **Potřeby fyziologické** – jedná se o základní potřeby každého člověka. Těmito potřebami jsou zejména dostatek jídla a pití, potřeba přístřeší, tepla, odpočinku a sexu.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** – každý člověk má potřebu pocitu bezpečí a jistoty. Do této kategorie patří například potřeba zdraví, ochrany, zaměstnání, rodina a podobně.
- **Potřeby sociální** – tyto potřeby lze chápat jako potřeby dobrých vztahů se svým okolím. Jedná se tedy například o dobré vztahy na pracovišti, pocit přátelství, sounáležitosti a pocit lásky.
- **Potřeby uznání** – příkladem těchto potřeb může být obdržení pochvaly, prestiže, respektu, ocenění a další.

- **Potřeby seberealizace** – k uspokojení těchto potřeb dochází až na posledním místě. Jako příklad lze uvést osobní či profesní růst, povýšení v zaměstnání, porozumění a vědění (Tureckiová, 2004, s. 60).



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (zdroj: Foret, 2012, s. 17)

1.9.2 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Na teorii potřeb, kterou zformuloval Abraham Maslow, navázala Alderferova teorie motivačních potřeb, jejímž autorem je Clayton Paul Alderfer. Tato teorie modifikuje pět původních úrovní potřeb v Maslowově hierarchii potřeb a omezuje jejich počet na pouhé tři druhy. Současně popírá hierarchické uspořádání těchto potřeb. Těmito potřebami jsou:

- **Potřeby existence** – jejíž součástí jsou konkrétní materiální a fyziologické potřeby.
- **Potřeby vztahové** – které zahrnují všechny interpersonální vztahy (přátelství, láska, nenávisť).
- **Potřeba růstu** – jenž obsahuje potřebu seberealizace, osobního rozvoje a tvůrčí práce (Bělohlávek, 1996, s. 174).

Jak již bylo zmíněno výše, teorie popírá hierarchické uspořádání potřeb, ale uznává jistou závislost mezi těmito potřebami. Tato závislost je vystižena za pomoci hypotéz, z nichž

bylo odvozeno pět tvrzení, která definují podmínky uspořádání potřeb. Mezi zmiňované hypotézy patří následující čtyři:

- **Hypotéza frustrace** – která říká, že pokud nedojde k uspokojení potřeby, tato potřeba se stane dominantní.
- **Hypotéza frustrační regrese** – která říká, že pokud nedojde k uspokojení potřeby, dominantní potřebou se stane vývojově či hierarchicky nižší potřeba.
- **Hypotéza progresivního uspokojení** – tvrdí, že po uspokojení dané potřeby, dojde k potřebě uspokojení další, hierarchicky vyšší potřeby.
- **Hypotéza progresivní frustrace** – je založena na tom, že zmaření určité potřeby dokáže přispět k aktivování potřeby vyšší či podpořit rozvoj osobnosti (Nákonečný, 1992, s. 98).

Tvrzení odvozená z výše uvedených hypotéz jsou tato:

- S menším uspokojením existenčních potřeb se tyto potřeby zesilují.
- S menším uspokojením vztahových potřeb se zvyšuje síla potřeb existenčních.
- S menším uspokojením vztahových potřeb se se tyto potřeby zesilují.
- S větším uspokojením vztahových potřeb se zesilují potřeby růstu.
- S větším uspokojením potřeb růstu se tyto potřeby zesilují (Nákonečný, 1992, s. 98).

1.9.3 McClellandova teorie potřeb

McClellandova teorie potřeb považuje za prvotní motivaci dosažení cíle a identifikuje různé potřeby managerů (Tureckiová, 2004, s. 60). Těmito potřebami jsou:

- **Potřeba sounáležitosti** – potřeba navázání a utužování vztahů s lidmi, potřeba být součástí kolektivu. Tato potřeba je typická pro společensky (sociálně) orientované managery.
- **Potřeba moci** – potřeba nadřazenosti a kontroly nad ostatními, která je charakteristická pro řídicí pracovníky v managementu společnosti.
- **Potřeba úspěchu** – je typická touhou po dosažení určitých (zpravidla vysokých) cílů. Tato potřeba je typická pro člověka, který se cítí dobře na postu s vysokou odpovědností za odvedenou práci (Kocianová, 2010, s. 29).

1.9.4 Herzbergrova motivační teorie

Autorem této teorie je Frederick Herzberg, který ve své teorii identifikoval a charakterizoval dvě skupiny faktorů, kterými jsou hygienické faktory a motivátory. Hygienické faktory jsou ty, jenž v nás navozují nespokojenost a negativní pocity. Motivátory naopak navozují pozitivní pocity a pocity spokojenosti. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že v případě hygienických faktorů je žádoucí jejich absence. Motivátory jsou naopak potřebné a užitečné a je žádoucí jejich přítomnost (Armstrong, 2007, s. 227).

Jako příklad hygienických faktorů můžeme uvést následující. Motivační pocity člověka jsou v pořádku, pakliže jsou v pořádku i níže uvedené faktory:

- Pracovní pozice.
- Pracovní jistota.
- Plat (respektive jeho výše).
- Pracovní podmínky.
- Politika společnosti.
- Míra kontroly.
- Vztah k ostatním lidem.
- Osobní život (Forsyth, 2009, s. 19).

Motivátory vycházející z nitra lidské povahy vytvářejí pozitivní motivace a patří mezi ně níže uvedené:

- Uznání.
- Uspokojení z práce.
- Zodpovědnost.
- Osobní rozvoj.
- Pokrok.
- Samostatná práce.
- Pracovní postup (Bělohlávek, 1996, s. 174).

1.9.5 Teorie X a teorie Y

Autorem této teorie je americký profesor managementu Douglas McGregor. Ve své teorii McGregor rozdělil zaměstnance do dvou skupin, kterými jsou skupiny X a Y. Dle této

teorie by měl zaměstnavatel přistupovat ke svým zaměstnancům na základě jejich příslušnosti k daným skupinám (Bělohávek, 1996, s. 36).

Typické znaky lidí spadajících do skupiny X jsou následující:

- Lidé jsou líní, nezodpovědní, snaží se vyhnout práci a nemají o ni zájem.
- Lidé se vyhýbají odpovědnosti a samostatnosti.
- Lidé musejí být k práci nuceni a při práci musejí být kontrolováni.
- Jako podporu pracovního výkonu a dobrých výsledků lze použít odměny, které jsou lidem za práci slíbeny (Forsyth, 2009, s. 16).

Protikladem je skupina Y, která je charakteristická následujícími znaky:

- Lidé chtějí pracovat, práce je pro ně zábavou či dokonce odpočinkem.
- Lidé chtějí, aby je práce obohatila o nové zkušenosti a aby je práce uspokojovala a naplňovala.
- Lidé chtějí být samostatní a rádi přijímají odpovědnost (Forsyth, 2009, s. 16).

V současné době lze konstatovat, že zejména díky ekonomickému, sociálnímu a kulturnímu rozvoji společnosti se stále vyšší podíl lidí řadí do skupiny Y, respektive odpovídá jejím charakteristikám. Tento fakt musí respektovat a zohledňovat zaměstnavatelé, kteří jsou nuceni měnit svůj přístup k zaměstnancům, neboť velmi často stále odpovídá přístupu vhodnému ke skupině X (Provazník, Komárková, 2004, s. 43).

1.9.6 Teorie instrumentality

Teorii instrumentality zformuloval americký strojný inženýr Frederick Winslow Taylor. Za cíl této teorie je považováno zracionalizování práce s apelem na ekonomické výsledky. Teorie je charakteristická tím, že lidé pracují jen a pouze pro peníze. Současně teorie tvrdí, že lidé budou pracovat pouze v tom případě, že případné odměny či postihy budou v přímé návaznosti na jejich pracovní výkon. Pojem „instrumentalita“ je zde vnímán jako přesvědčení o tom, že pokud uděláme jednu věc, tak to vždy povede k věci druhé (Armstrong, 2009, s. 111).

1.9.7 Teorie zaměřené na proces

Pro tyto teorie je charakteristické, že se zaměřují na psychologické procesy, jenž ovlivňují motivaci, souvisejí s očekáváním, cíli a chápáním spravedlnosti (Armstrong, 2007, s. 221). Obecně vzato, jsou teorie zaměřené na proces v porovnání s teoriemi zaměřenými na potřeby chápány jako lepší a užitečnější pro managery. Důvodem k tomuto tvrzení je to, že teorie zaměřené na proces poskytují managerům mnohem reálnější návod, jak motivovat lidi (Armstrong, 2009, s. 113). Mezi Teorie zaměřené na proces patří tyto tři níže uvedené:

- **Teorie očekávání** – která tvrdí, že v každém z nás probíhají predikce budoucnosti. Pokud jsme přesvědčeni, že daný cíl je dostatečně atraktivní a dosažitelný, jsme motivováni k jeho dosažení (Doležal a kol., 2012, s. 309). Dle Forsytha (2009, s. 21) je pozitivní efekt poměrně násoben dle stupně dosažených cílů.
- **Teorie cíle** – dle této teorie je motivace k výkonu a samotný výkon vyšší, pokud jsou lidem jasně přiděleny cíle. Přidělené cíle musejí být náročné, ale současně i přijatelné a reálné. Nástrojem pro získání souhlasu jedinců se stanovením vyšších cílů, je dle této teorie účast těchto jedinců na samotném procesu stanovování cílů. Vytyčené cíle musejí být v souladu s vedením společnosti a musejí být vedením společnosti také podporovány (Armstrong, 2007, s. 226).
- **Teorie spravedlnosti** – se zaměřuje na to, jak lidé vnímají chování k nim samotným v porovnání s ostatními. Armstronga (2007, s. 228) uvádí, že se za spravedlivé dle této teorie považuje takové zacházení, které se neliší od zacházení s jinými lidmi ve stejném postavení či na stejné pozici. Spravedlivé jednání je dle této teorie základem pro dobrou motivaci pracovníků.

1.10 Vedení zaměstnanců

Pojmu vedení zaměstnanců bývá chybně přisuzován stejný význam, jako pojmu řízení zaměstnanců. Je důležitý zdůraznit, že se nejedná o totéž. Pojem vedení zaměstnanců je součástí řízení zaměstnanců, nikoli jeho synonymem. Velmi úzkou vazbu můžeme najít mezi vedením a motivací, komunikací a vztahy mezi lidmi. Z tohoto pohledu pak můžeme rozlišovat následující „role“ v procesu vedení zaměstnanců:

- **Vůdce** – je člověk, který musí umět podřízené k tomu, aby svoji práci a věci s ní spojené vykonávali s nadšením a ochotou. Každý správný vůdce by měl být schopen jednat a vystupovat sebevědomě, cílevědomě a dominantně. V neposlední řadě by měl vůdce umět daný kolektiv podřízených utužovat, směřovat ke správnému cíli a motivovat k dosažení tohoto cíle. Díky výše uvedeným vlastnostem by měl mít každý vůdce respekt a obdiv svých podřízených.
- **Manager** – je takový člověk, který by na rozdíl od vůdce měl vykonávat manažerské činnosti. Jeho hlavní aktivitou by tedy mělo být zejména plánování, organizování, rozhodování a kontrola. Zejména vrcholový manager sám sebe vnímá spíše jako regulátora a není proto tak zainteresován v komunikaci, motivaci, podpoře a angažování.
- **Vedoucí a manager** – pokud bychom hledali jakousi ideální kombinaci, lze konstatovat, že optimální situací je, pokud manager kromě manažerských schopností disponuje i schopnostmi vedoucího pracovníka (Dvořáková a kol., 2007, s. 178 – 179).

Styl vedení zaměstnanců (pracovníků)

V širším pojetí si pod pojmem styl vedení můžeme představit způsoby rozhodování manažera v kombinaci s jeho postupy rozhodování a metodami, které používá pro dosažení stanovených cílů. Z celé škály teorií zaměřujících se na styly vedení zaměstnanců se zaměříme na dvě teorie, Vedení využívající pravomoci vedoucího a Likertovo členění na čtyři styly vedení podle úrovně spolupráce a komunikace (Dvořáková a kol., 2007, s. 185).

Vedení využívající pravomoci vedoucího

Tato teorie vysvětluje různé druhy stylu vedení zaměstnanců na základě toho, jak daný vedoucí využívá svých pravomocí. Na základě tohoto kritéria odlišuje následující tři základní typy stylu vedení:

- **Direktivně autokratický vedoucí** – se vyznačuje dominancí a rozhodností. Své podřízené vede zejména na základě možnosti udělit či odepřít odměnu a postih. Rozhodnutí jsou prováděna bez účasti podřízených, kterým jsou pouze

direktivně určovány úkoly. Manager neusiluje o vzájemnou důvěru mezi svojí osobou a podřízenými a pečlivě kontroluje jejich činnosti.

- **Demokratický vedoucí** – se od výše uvedeného liší zejména tím, že podněcuje své podřízené k tomu, aby s ním spolupracovali a radí se s nimi o svých rozhodnutích. Tento typ vedoucího lze označit za tzv. participativního lídra.
- **Liberální vedoucí** – podřízení takového vedoucího jsou do značné míry nezávislí při realizování svých aktivit. Vedoucí málo využívá svoji moc a spoléhá na to, že si jeho podřízení stanoví vlastní cíle včetně prostředků a postupů pro jejich dosažení (Dvořáková a kol., 2007, s. 186).

Likertovo členění na čtyři styly vedení podle úrovně spolupráce a komunikace

Tato teorie rozlišuje následující čtyři typy stylu vedení, přičemž za nejúspěšnější je dle samotného Likerta považován poslední čtvrtý styl vedení. Ti manažeři, kteří tento styl využívají dosahují nejlepších výsledků zejména díky vysokému stupni spoluúčasti zaměstnanců. Zmiňovanými typy stylů jsou:

- **Direktivně autoritativní** – v tomto případě lze manažera označit za autokrata jenž nemá důvěru ve své podřízené. Motivaci podřízených převážně provádí na základě strachu a postihů. Zcela výjimečně probíhá motivace za pomoci odměn. Komunikace je funguje na vertikální úrovni a rozhodovací pravomoc je ponechána centrále.
- **Liberální autoritativní styl** – se od předchozího liší tím, že manager má důvěru ve své podřízené. Motivace je založena na kombinaci odměn, strachu a postizích za nesplněné úkoly. Komunikace na principu bottom up je již sice umožněna, zaměstnanci ji ovšem příliš nevyužívají.
- **Konzultativní styl** – důvěra manažera ve své podřízené je zřetelná a značná, ale ne naprostá. Pro motivaci stále více využívá odměn, avšak v případě potřeby využívá i trestů. Manager je příznivcem obousměrné komunikace a snaží se využívat myšlenky a připomínky svých podřízených. Zásadní strategická rozhodnutí jsou stále realizována na centrále, specifická rozhodnutí se přesouvají na nejvyšší úrovně.
- **Participativně skupinový** – podřízení získávají plnou důvěru manažera. Motivace je založena na ekonomických odměnách, které jsou zaměstnancům

přidělovány na základě jejich spoluúčasti na aktivitách vedoucích k dosažení cílů. Manager se svými podřízenými jedná jako s rovnocennými partnery, snaží se získávat jejich podmínky a připomínky, které následně konstruktivně využívá. Rozhodování probíhá na všech úrovních organizace (Dvořáková a kol., 2007, s. 186 – 187).

Versatilní styl vedení

Jako poslední způsob vedení zaměstnanců (pracovníků) lze uvést Versatilní styl vedení. Versatilita v kontextu manažerského působení představuje koncept mnohostranného, situačně přiměřeného a přizpůsobivého leadershipu. Versatilní vedení klade důraz na zvládnutí širokého spektra pestrých a někdy i zdánlivě protichůdných, ale doplňujících se schopností, dovedností a přístupů. Versatilní leadership se neopírá o rozdíly mezi managementem a leadershipem, ale naopak klade důraz na to, že zejména v současné době je neoddělitelnost managementu a leadershipu pro úspěch společnosti klíčová. Výše uvedené je platné i na úrovni jednotlivce. Proto, aby byl řídicí pracovník z dlouhodobého hlediska úspěšný a účinný, musí být současně dobrým managerem i lídrem (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, s. 9).

Versatilní styl vedení dodržuje tři základní principy rozvoje a dosahování vyváženosti v oblasti leadershipu, těmito principy jsou:

- Vyvážený manager nepoužívá žádný postup v přehnané míře.
- Vyvážený manager uplatňuje protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze.
- Vyvážený manager správně vyhodnocuje situace a adekvátně na ni reaguje (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, s. 15 – 16).

2 Analýza problému a současné situace

Tato část práce se bude zabývat analýzou zkoumaného problému, kterým je motivace regionálních managerů Agentury jižní Morava k náboru a adaptaci pojišťovacích poradců a současné nastavení adaptačního procesu. Nejprve bude stručně charakterizována celá společnost, včetně provedení Analýzy 7S. Následně se bude práce soustředit pouze na Agenturu jižní Morava, její zaměstnance, současné nastavení motivačního systému pro regionální managery k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců a na současné nastavení adaptačního procesu pro nové pojišťovací poradce. Poté bude pomocí dotazníkového šetření provedena analýza spokojenosti regionálních managerů a pojišťovacích poradců se současným nastavením motivačního systému a adaptačního procesu. Vzápětí bude provedena analýza trhu práce a mzdové šetření v České republice a v Jihomoravském kraji se zaměřením na odvětví peněžnictví a pojišťovnictví.

2.1 Charakteristika a představení společnosti

Níže uvedená část práce se bude věnovat charakteristice základních údajů a společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group.

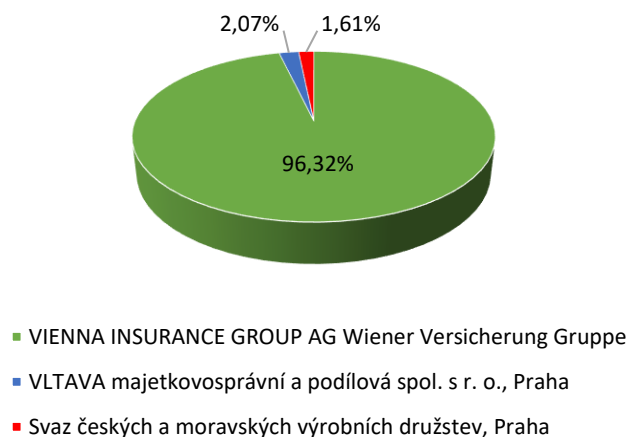
2.1.1 Základní údaje

Tato podkapitola je zaměřena na shrnutí základních údajů o společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, které jsou uvedeny v tabulce a grafu níže.

Tabulka 1: Základní informace o Kooperativě pojišťovně, a.s., Vienna Insurance Group (zdroj: Justice, 2018)

Název firmy:	Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance
Sídlo:	Praha 8, Pobřežní 665/21, PSČ 18600
Identifikační číslo:	47116617
Právní forma:	Akciová společnost
Datum zápisu do OR:	1. března 1993
Základní kapitál:	3 000 000 000 Kč
Počet zaměstnanců:	3 633
Výsledek hospodaření za rok	1 789 719 000 Kč

Struktura akcionářů Kooperativy pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group



Graf 1: Struktura akcionářů Kooperativy pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group (zdroj: Kooperativa, 2017)

Výše uvedený graf zobrazuje strukturu akcionářů Kooperativy pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group. Z grafu je zřejmé, že největší podíl akcií vlastní rakouská Vienna Insurance Group AG Wiener Versicherung Gruppe, jejíž podíl je ve výši 96,32 % akcií. Dalšími dvěma ovšem již mnohem méně významnými akcionáři jsou Vltava majetkovosprávní a podílová spol. s.r.o., Praha, jenž vlastní 2,07 % akcií a Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha s vlastnickým podílem 1,61 % akcií (Kooperativa, 2017).

2.1.2 Vedení společnosti a jednotlivých agentur

Představenstvo společnosti

Představenstvo Kooperativy pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group je složeno z celkem šesti členů, kterými jsou:

- Ing. Martin Diviš, MBA – předseda představenstva a generální ředitel,
- JUDr. Hana Macháčová – členka představenstva a náměstkyně generálního ředitele,
- Mgr. Filip Král – člen představenstva
- Gary Mazzoti, B.A. (Hons) A.C.A – člen představenstva,
- Jiří Sýkora – člen představenstva,
- RNDr. Petr Zapletal, MBA – člen představenstva (Kooperativa, 2017a).

Dozorčí rada společnosti

Dozorčí radu Kooperativy pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group tvoří dvanáct členů, kterými jsou:

- Prof. Elisabeth Stadler – předsedkyně dozorčí rady,
- Dkfm. Karl Fink – místopředseda dozorčí rady,
- JUDr. Rostislav Dvořák – místopředseda dozorčí rady,
- prof. Ing. Eva Ducháčková, CSc – členka dozorčí rady,
- KR Franz Fuchs – člen dozorčí rady,
- Dr. Ing. Vratislav Kulhánek – člen dozorčí rady,
- Mag. Robert Lasshofer – člen dozorčí rady,
- Jan Wiesner – člen dozorčí rady,
- Ing. Roman Brablec – člen dozorčí rady za zaměstnance,
- Ing. Vladimír Mráz – člen dozorčí rady za zaměstnance,
- Mgr. Martin Laur – člen dozorčí rady za zaměstnance,
- Jan Růžička – člen dozorčí rady za zaměstnance (Kooperativa, 2017b).

Agentury

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group působí na celém území České republiky, přičemž celkovou oblast svého působení rozděluje na jednotlivé agentury. Těchto agentur je celkem osm a každá má svého ředitele. Těmito zmiňovanými agenturami jsou:

- Agentura Praha – Ing. Ivo Sebera, MBA,
- Agentura střední Čechy – PhDr. Roman Leština, MBA,
- Agentura jižní Čechy a Vysočina – Jiří Vančura,
- Agentura západní Čechy – Arnošt Bergmann,
- Agentura severní Čechy – Ing. Roman Kracík, MBA,
- Agentura východní Čechy – Bc. Roman Hojný, MBA,
- Agentura jižní Morava – Ing. Jaroslav Kučera, MBA,
- Agentura severní Morava – Ing. Daniel Pražan (Kooperativa, 2017d).

2.1.3 Historie společnosti

Kořeny Kooperativy pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group (dále jen Kooperativy) sahají až do roku 1990, kdy začaly probíhat přípravy jejího založení. Následující rok 1991 byl v historii Kooperativy klíčovým nejen kvůli jejímu oficiálnímu založení. Ve stejném roce vnikl Zákon o pojišťovnictví, díky kterému skončil monopol České státní pojišťovny. V květnu téhož roku získala Kooperativa licenci k podnikání v pojišťovnictví a stala se tak první soukromou pojišťovnou v tehdejší Československu. Rok 1992 byl charakteristický intenzivním vývojem pojistných podmínek a produktů, současně Kooperativa dosáhla první miliardy předepsaného pojistného. V roce 1993 došlo k rozdělení Kooperativy na Českou a Moravskoslezskou Kooperativu. V roce 1997 Kooperativa obstála první velkou zkoušku v podobě povodní a vyplácení pojistného plnění z pojistných událostí. Za zlomový rok je v Kooperativě považován rok 1999, kdy došlo k fúzi České a Moravskoslezské Kooperativy a vznikla Kooperativa pojišťovna, a.s. (Kooperativa, 2016a).

Prvního ocenění od Komory pojišťovacích makléřů se Kooperativa dočkala v roce 2001, kdy získala ocenění Pojišťovna roku, které v následujících letech několikrát obhájila. Důležité momenty v historii Kooperativy nastaly v roce 2003 a 2005, kdy nejprve zahájila strategickou spolupráci s Finanční skupinou České spořitelny a následně odkoupila 100% akcií České podnikatelské pojišťovny. Zásadní změna ve vrcholovém vedení společnosti nastala v roce 2008, kdy Vladimíra Mráze ve funkci generálního ředitele nahradil Martin Diviš, který tuto funkci zastává doposud. V roce 2016 Kooperativa oslavila čtvrtstoletí od svého založení. V současné době Kooperativa patří ke špičce českého finančního trhu a alespoň z pohledu střední a východní Evropy na ni lze nahlížet jako na jednu z nejvýznamnějších pojišťoven (Kooperativa, 2016a).

2.1.4 Profil společnosti

Kooperativa je univerzální pojišťovnou, jenž nabízí široký sortiment služeb a pojištění pro občany, malé firmy i velké podniky. Cílem společnosti je poskytovat svým klientům kvalitní servis v oblasti pojištění a současně porozumět klientům a jejich každodennímu životu. Společnost klade důraz na budování důvěry prostřednictvím rychlého a osobního

řešení pojistných událostí, sjednávání smluv a jiných kontaktů s klienty (Kooperativa, 2017c).

Kooperativa je součástí Vienna Insurance Group (VIG), která je považována za etalon v oblasti pojištění v Rakousku, střední a východní Evropě. Vienna Insurance Group je koncernem s dlouholetou tradicí, silnými značkami a značnou blízkostí vůči svým klientům, který tvoří na 50 společností ve 25 zemích (Kooperativa, 2017c).

Pro společnost je velmi důležité, aby byla značka Kooperativa veřejností vnímána jako pojišťovna pro lidi, která velmi dobře chápe jejich potřeby a stará se o jejich dobro. Z toho důvodu se Kooperativa zaměřuje na níže uvedené projekty, které považuje za typické pro české občany. Těmito projekty jsou:

- dlouhodobé projekty s potenciálem pro další rozvoj,
- projekty, které umožňují společnosti vystupovat v roli generálního či hlavního partnera,
- projekty podporující aktivitu s dalšími nástroji marketingu (vztahy s klienty a zaměstnanci, reklama), které jsou vhodné pro pojišťovnu s celorepublikovým působením (Kooperativa, 2017c).

V rámci společenské odpovědnosti neboli tzv. CSR (Corporate Social Responsibility) lze aktivity společnosti rozdělit do dvou oblastí. První oblastí jsou aktivity a projekty zastřešované Nadací Kooperativy, zde se v současné době jedná o osm projektů (aktivit). Druhou oblastí je odpovědnost k vlastním zaměstnancům, zde v současné době probíhá pět projektů či aktivit (Kooperativa, 2017c).

2.1.5 Výsledek hospodaření

Níže uvedený graf zobrazuje výsledky hospodaření Kooperativy v letech 2012 až 2016. Již na první pohled lze v grafu jednoznačně identifikovat jistou kolísavost výsledku hospodaření v tomto sledovaném období. Faktory, které v jednotlivých letech vedly k dosažení uvedených výsledků, lze okomentovat následujícím způsobem.

Velmi dobrého výsledku v roce 2012 bylo dosaženo díky několika skutečnostem. Jako první lze označit nárůst zájmu o životní pojištění a zavedení několika produktových inovací podpořených zdařilými komunikačními kampaněmi. Důležitou proměnou představuje pro celkové výsledky společnosti také objem vyplacených finančních

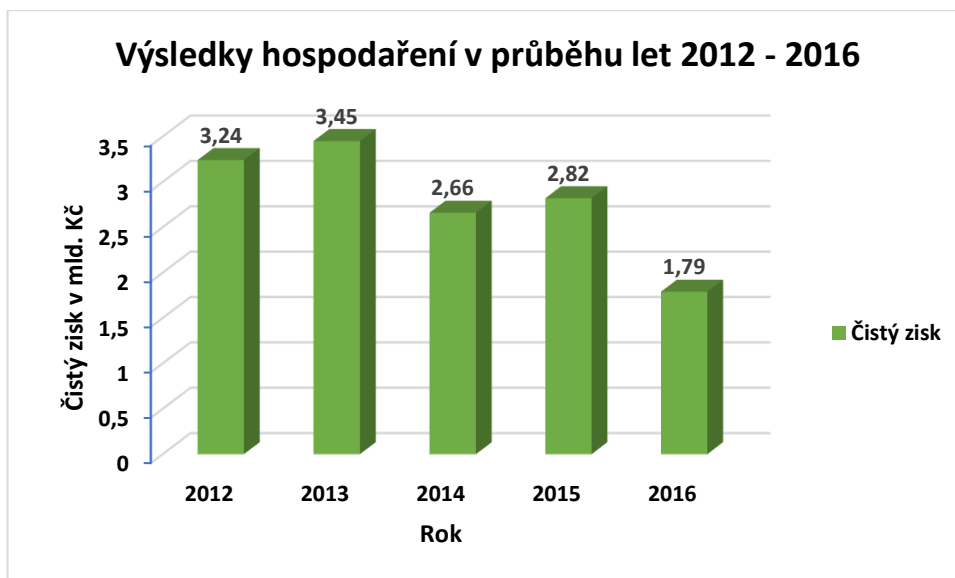
prostředků na pojistné plnění. V roce 2012 se jednalo o nejnižší sumu v hodnotě 17,5 miliardy Kč (Kooperativa, 2013).

Ačkoliv v roce 2013 pojistný trh téměř stagnoval, společnosti se podařilo dosáhnout historicky nejvyššího zisku. Na tomto významném úspěchu se opět podílel zejména segment životního pojištění, který v tomto roce vykázal 8,5 % nárůst oproti roku předešlému. Dalším atributem, který k tomuto výsledku přispěl, bylo prohloubení úsporných opatření a zvyšování efektivity. Celkový objem vyplaceného pojistného plnění v tomto roce činil 20 miliard Kč (Kooperativa, 2014).

Rok 2014 byl charakteristický nepříliš výrazným růstem pojistného trhu (cca 1,1 %). Kooperativa v tomto roce zaznamenala ztrátu v životním pojištění, která byla ve výši 0,7 %. Současně také musela vyplatit stejnou výši odškodného v rámci pojistných plnění jako v předešlém roce a to 20 miliard Kč (Kooperativa, 2015).

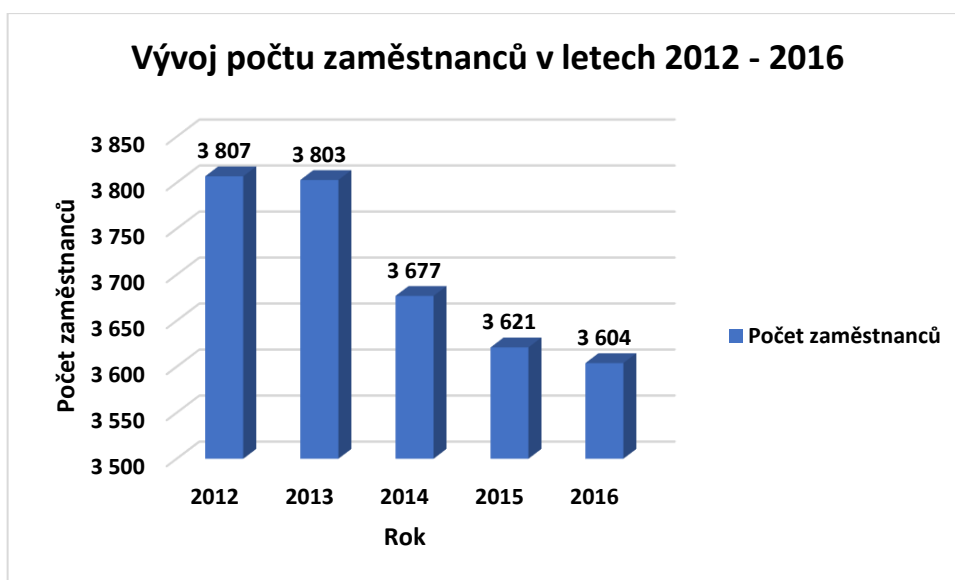
V případě roku 2015 společnost dosáhla mírného nárůstu čistého zisku. Výrazný podíl na tomto dobrém výsledku mělo celkové oživení ekonomiky a s ním spojený růst segmentu podnikatelského pojištění, v rámci kterého se Kooperativa vrátila na pozici lídra trhu. Z celkového pohledu v tomto roce Kooperativa dle slov svého generálního ředitele Ing. Martina Diviše, MBA vykázala solidní vzestup a růstem přesáhla dynamiku trhu. Vyplacený objem pojistného plnění činil v roce 2015 18,6 miliardy Kč (Kooperativa, 2016).

Navzdory tomu, že Kooperativa v roce 2016 vykázala největší absolutní nárůst celkového pojistného na českém trhu, její čistý zisk se oproti roku 2015 snížil. Důvodem k tomuto snížení byl stále silnější konkurenční boj na trhu a současně velmi nízké úrokové sazby, které v kombinaci se zmiňovanou konkurencí vytvářely výrazný tlak na zisk a efektivitu. Na snížení čistého zisku se pak podepsala také výše vyplaceného pojistného plnění, která se oproti roku 2015 navýšila o 1,4 miliardy Kč. Ve sledovaném období let 2012 – 2016 je patrný klesající trend zisku společnosti. Mezi lety 2012 – 2016 došlo ke snížení zisku o 44,8 % (Kooperativa, 2017d).



Graf 2: Výsledky hospodaření v průběhu let 2012 – 2016 (zdroj: Kooperativa, 2017d)

Výše uvedených výsledků hospodaření bylo dosaženo při počtech zaměstnanců, které jsou zobrazeny v níže zobrazeném grafu. Z tohoto grafu je patrné, že počet zaměstnanců se ve sledovaném období neustále snižoval. Při srovnání grafu s výsledky hospodaření a počtem zaměstnanců v jednotlivých letech, vykazují grafy značnou podobnost díky své převážně klesající tendenci. Mezi lety 2012 – 2016 byl zaznamenán pokles počtu zaměstnanců o 5,3 % (Kooperativa, 2017d).



Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012 – 2016 (zdroj: Kooperativa, 2017d)

2.1.6 Nabízené produkty a služby

Svým klientům, mezi které patří zejména občané, malé společnosti i velké korporace, nabízí Kooperativa širokou paletu produktů a služeb. Tyto produkty a služby jsou rozděleny do následujících osmi kategorií:

- pojištění osob – životní, úrazové, nemoci, zdravotní péče, pojištění dětí,
- cestovní pojištění – jednorázové, celoroční,
- pojištění majetku – rodinný dům, byt, bytový dům, chata/chalupa, zvířata, sportovní výbava, právní ochrana (výdaje na soudní spory),
- pojištění vozidel – automobil osobní/nákladní, autobus, přívěs, motocykl, pojištění flotil, asistenční služby,
- pojištění odpovědnosti – pro běžný život, z vlastnictví nemovitosti, z povolání, pro zaměstnavatele, pro managery, pro podnikatele,
- pojištění malých a středních podnikatelů,
- pojištění měst a obcí,
- pojištění průmyslu (Kooperativa, 2017e).

2.1.7 McKinseyho model 7S

Níže zpracovaný McKinseyho model 7S (neboli tzv. Analýza 7S), bude zaměřen na společnost jako celek. Jeho jednotlivé body jsou však provázány s chodem a fungováním agentur a tedy i s problematikou motivace regionálních managerů k náboru a adaptačnímu procesu nových pojišťovacích poradců.

Strategie

Kooperativa je univerzální pojišťovnou, která nabízí kompletní sortiment služeb a všechny druhy standartního pojištění pro občany, drobné firmy i velké podniky. Cílem Kooperativy je porozumět svým klientům a na základě toho poskytovat svým klientům kvalitní a spolehlivé služby. V současné době Kooperativa představuje druhou největší pojišťovnu na tuzemském trhu s celkovým podílem 22,5 %. Kooperativa dlouhodobě usiluje o posílení svého postavení na českém trhu. Důkazem tohoto úsilí je plánovaná fúze Kooperativy a Pojišťovny České spořitelny. Díky tomuto jedinečnému spojení by mělo dojít k vytvoření největší a nejsilnějšího aktéra na českém pojišťovacím trhu.

V rámci personální strategie a přístupu ke svým zaměstnancům společnost podporuje principy diverzity a rovných příležitostí bez ohledu na věk, pohlaví, národnost, sexuální orientaci nebo vyznání. Diverzitu a rovné příležitosti bere Kooperativa velmi seriózně. Důkazem je Memorandum diverzita 2013 +, které Kooperativa podepsala a zavázala se k dodržování jeho principů. Dále Kooperativa podporuje rozvoj managerek a usiluje o vyváženější zastoupení žen a mužů na všech úrovních managementu. Kooperativa také podporuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Trainee program a Job rotation jsou Kooperativou podporované programy pro začleňování nových zaměstnanců a rozvoj zaměstnanců stávajících. V oblasti motivační strategie se Kooperativa zaměřuje zejména na finanční motivaci zaměstnanců, kterou doplňuje o motivaci založenou na soutěžích o incentivní turistiku (Asistent ředitele agentury, 2018).

Struktura

Organizační strukturu společnosti lze označit za liniiovou. Společnost lze rozdělit do celkem tří větších „částí“, které se následně rozpadají na menší úseky (centra, agentury). První ze tří zmiňovaných „částí“ je generální ředitelství, pod které spadají různé odborné a produktové úseky. Příkladem takových úseku může být úsek pojištění hospodářských rizik, úsek pojištění motorových vozidel a podobně. Druhou „část“ představují jednotlivé agentury, kterých má společnost celkem osm. Příkladem takové agentury je Agentura jižní Morava, na kterou se zaměřuje i tato diplomová práce. Poslední, avšak neméně důležitou část společnosti, tvoří tzv. centra, mezi které patří například centrum likvidace, zákaznické podpory, správy pojistných smluv a podobně. Koordinace a komunikace uvnitř celé společnosti probíhá formou vnitropodnikových norem (směrnice, příkazy ředitele, metodické pokyny, interní sdělení), dále pak prostřednictvím emailové korespondence a v rámci organizační struktury společnosti (porady, školení), (Asistent ředitele agentury, 2018).

Styl

V rámci stylu řízení a vedení zaměstnanců je pro společnost typická kombinace konzultativního a participativního přístupu. Toto tvrzení je podloženo tím, že se mezi nadřízenými a podřízenými usiluje o oboustrannou komunikaci. Není zde tedy využíván koncept pouze top down, ale je využíván a podporován také koncept bottom up. Tímto se společnost a její management snaží přijímat a využívat názory, podněty a návrhy

zaměstnanců. Manageri důvěřují názoru svých podřízených, závěrečné rozhodnutí je ovšem v jejich kompetenci a nesou za něj odpovědnost. K motivaci pracovníků jsou využívány odměny namísto trestů a postihů (Asistent ředitele agentury, 2018).

Zaměstnanci (staff)

Zaměstnanci společnosti Kooperativa se vyznačují následujícími charakteristikami. Průměrný věk všech zaměstnanců Kooperativy je 42 let. Tato hodnota je shodná s průměrným věkem, kterého dosahují zaměstnanci Agentury jižní Morava (viz níže). Poměr žen a mužů mezi všemi zaměstnanci společnosti vykazuje také téměř stejné hodnoty jako v případě zaměstnanců Agentury jižní Morava. I v případě celé společnosti tedy převažuje počet zaměstnaných žen nad zaměstnanými muži a to v poměru 70 % ku 30 %. V případě poměru zaměstnanců s vysokoškolským a středoškolským vzděláním, převládají v rámci celé společnosti středoškolsky vzdělaní zaměstnanci nad vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci v poměru 69 % ku 31 %. Při srovnání těchto hodnot za celou společnost s hodnotami za Agenturu jižní Morava zjistíme, že v rámci celé společnosti je poměr středoškoláků o 3 % vyšší než v rámci Agentury jižní Morava (Asistent ředitele agentury, 2018).

Schopnosti (skills)

Požadavky na dovednosti a vzdělání zaměstnanců se pochopitelně různí na základě jednotlivých pracovních pozic. V případě odborných zaměstnanců společnosti je vyžadována značně úzká specializace, která je typická například pro likvidační či metodickou činnost. Opakem jsou zaměstnanci obchodní služby, kteří jsou vedeni k poskytování velmi širokého portfolia pojistných produktů a ke komplexní péči o klienta. Pro pojišťovací poradce je minimálním kritériem středoškolské vzdělání s maturitou. Dále musí každý poradce v průběhu adaptačního procesu úspěšně složit zkoušky odborné způsobilosti na základě kterých, je zapsán v registru České národní banky. Mezi ostatní požadavky patří zejména loajalita, komunikativnost, samostatnost, zájem o práci, zájem o osobní rozvoj a další vzdělávání se. Tyto klíčové aspekty se Kooperativa u svých zaměstnanců snaží dále rozvíjet, a to zejména pomocí celé řady školení a kurzů (Asistent ředitele agentury, 2018).

Systemy

Kooperativa pro svůj běžný chod využívá celkem 29 různých informačních systémů a aplikací. Tyto informační systémy a aplikace se dělí do následujících kategorií (Asistent ředitele agentury, 2018).

Pro potřeby obchodu využívá společnost 11 informačních systémů či aplikací, kterými jsou:

- Aquarius – mapová aplikace pro vyhledávání rizika povodní a záplav,
- RUIAN – aplikace pro vyhledávání adres a tarifní povodňové zóny,
- Datové rozhraní I. (profil klienta atd.) – podpůrný managerský nástroj pro přiblížení dat z provozního systémů,
- Informace obchodní služby – aplikace pro zobrazování pojistných kmenů podle získatelů,
- Kosatka – testy produktových znalostí,
- IS Aktivity – aplikace pro týdenní plánování a reportování činnosti obchodní služby včetně statistických výstupů,
- Insolvenční rejstřík – insolvenční rejstřík s možností výběru obchodních partnerů Kooperativy,
- KURPO UNI – CRM systém pro telefonní a online prodej pojištění,
- KNZ – slouží jako konsolidovaný nástroj tvorbu nabídek a pojistných smluv,
- KOS – controllingový a reportovací systém (umožňuje tvořit výkazy a reporty produkce pojistných kmenů, dožívajících pojistných smluv, obchodních kampaní a podobně),
- MRSK – obchodní výsledky a reporty (Asistent ředitele agentury, 2018).

Pro potřeby podpory a správy je využíváno celkem 13 aplikací, kterými jsou:

- Czech IdM – aplikace pro správu přístupů a oprávnění,
- Registr vnitropodnikových norem – aplikace pro evidenci interních norem,
- Daňovka – aplikace pro roční zúčtování daně z příjmu a měsíčních slev na dani zaměstnanců,
- Registr smluvní dokumentace – zajišťuje registr smluv dle platných norem,
- Help ZP – slouží jako pomoc pro zákaznickou podporu a přepážkovou službu,
- Kurzovní lístky ČNB – umožňuje přístup do historie kurzovních lístků ČNB,

- Aktivní sestavy – systém generující sestavy pro správu smluv v systému KOS,
- Datový sklad SAS – systém pro tvorbu reportů a analýz,
- ReadSoft Web Cycle – systém pro schvalování dodavatelských faktur,
- Dohadné položky – zajišťuje měsíční a čtvrtletní odhad odhady nevyfakturovaných nákladů,
- Systém hodnocení dodavatelů – aplikace pro hodnocení dodavatelů.
- Systém evidence nákladů – aplikace pro plánování nákladů,
- Time Tracker – aplikace pro evidenci odpracovaných hodin na otevřených projektech (Asistent ředitele agentury, 2018).

Pro správu pojistných událostí se využívají dvě níže uvedené aplikace:

- Škodní reporty – aplikace poskytující informace o řešení pojistných událostí,
- Archiv počasí – aplikace poskytující historii klimatologických údajů ČHMÚ (Asistent ředitele agentury, 2018).

Při zadávání a správu objednávek jsou využívány tyto tři aplikace:

- Centrální objednávkový systém – aplikace pro zadávání a evidenci nákupních požadavků a objednávek,
- Vizitky – aplikace pro návrh, schválení a objednání vizitek,
- ACTIVA objednávky – katalog a objednávkový systém propagačních předmětů a kancelářských potřeb (Asistent ředitele agentury, 2018).

Sdílené hodnoty

Firemní kultura je na vysoké úrovni, o čemž svědčí vysoká loajalita ke společnosti, která je patrná zejména u služebně starších zaměstnanců, kteří s firmou spojily podstatnou část svého života. Celková atmosféra ve firmě je kolegiální a pozitivní (Asistent ředitele agentury, 2018).

Všichni zaměstnanci společnosti jsou informováni o vizi společnosti stát se jedničkou na tuzemském pojišťovacím trhu. Stejně tak jsou zaměstnanci seznámeni s průběžným naplňováním této vize během celé historie společnosti. Cesta k naplnění zmiňované vize vede zejména přes pochopení a co nejlepší uspokojení potřeb klienta (Asistent ředitele agentury, 2018).

Kooperativa snaží ke svým zákazníkům chovat seriózně, korektně a snaží se pro své zákazníky být stabilním a kvalitním obchodním partnerem. Díky zázemí velké společnosti, proviznímu systému odměňování, soutěžím, podporám a jiným motivacím jsou obchodníci dobře motivováni jak k uzavírání nových obchodů, tak i k zodpovědné správě svého současného portfolia klientů (Asistent ředitele agentury, 2018).

Vůči svému širšímu okolí se Kooperativa snaží vystupovat jako pojišťovna pro české lidi, která rozumí jejich potřebám, stará se o jejich dobro a snaží se být „na každém kroku“. Problematiku společenské odpovědnosti zaštiťuje Nadace Kooperativy, která podporuje celou řadu dobročinných projektů. V neposední řadě Kooperativa sponzoruje několik sportovních a kulturních událostí (Asistent ředitele agentury, 2018).

2.1.8 Shrnutí vyplývající z analýzy společnosti

Z výše uvedené analýzy společnosti vyplývá, že Kooperativa je universální pojišťovnou s tradicí, významným postavením na tuzemském trhu a silným zázemím v podobě členství ve skupině Vienna Insurance Group (VIG). Pro vývoj výsledku hospodaření společnosti a vývoj počtu zaměstnanců je v letech 2012 - 2016 charakteristický společný klesající trend, který je nejvýraznější v případě dosahovaného zisku (pokles o 44,8 % mezi lety 2012 - 2016). Kooperativa má jasně definovanou strategii a to jak na celopodnikové úrovni, tak na nižších úrovních, kterými jsou například strategie v oblasti zaměstnanců či motivační strategie společnosti. Stejně tak má společnost jasně vymezenou liniiovou organizační strukturu a styl vedení zaměstnanců, který je založen na konzultativním a participativním přístupu. Průměrný věk zaměstnanců společnosti je 42 let a počet zaměstnaných žen výrazně převyšuje počet zaměstnaných mužů (70 % ku 30 %). Z pohledu vzdělání převyšují středoškolsky vzdělaní pracovníci ty vysokoškolské v poměru 69 % ku 31 %. Firemní kultura společnosti je na vysoké úrovni, celková atmosféra uvnitř společnosti je kolegiální a pozitivní. Pracovníci jsou informováni o vizi společnosti stát se jedničkou na tuzemském pojišťovacím trhu. Vůči svému okolí se Kooperativa snaží vystupovat jako pojišťovna pro české lidi.

2.2 Agentura jižní Morava

Agentura jižní Morava je jednou z osmi agentur, mezi které Kooperativa rozděluje svoji působnost v rámci České republiky. Agentura jižní Morava svým rozložením přesně kopíruje hranice Jihomoravského a Zlínského kraje. Celkový počet poboček v Agentuře jižní Morava je 50, přičemž 30 těchto poboček tvoří zaměstnanecké pobočky a zbývajících 20 jsou pobočky Podnikatelské vize. Podnikatelskou vizí se rozumí pobočky, které fungují na principu franšizy (Vedoucí ekonomicko správního oddělení, 2018).

Níže uvedený obrázek popisuje rozdělení Agentury jižní Morava na jednotlivá oddělení. Organizační strukturu agentury lze označit za liniovou. V organizační struktuře jsou jasně definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Na vrcholu je ředitel, který odpovídá za plnění obchodního plánu, dodržování standardů kvality, personální oblast a ekonomickou oblast. Současně řídí sekretariát a vedoucí všech čtyř oddělení (Vedoucí ekonomicko správního oddělení, 2018).

Vedoucí Ekonomicko správního oddělení odpovídá za plánování a dodržení schválených nákladových rozpočtů agentury, dále odpovídá za výplatu provizí ziskatelům. Mezi další odpovědnosti patří provoz a údržba jednotlivých poboček včetně evidence majetku. V neposlední řadě je také zodpovědný za vozový park agentury (Vedoucí ekonomicko správního oddělení, 2018).

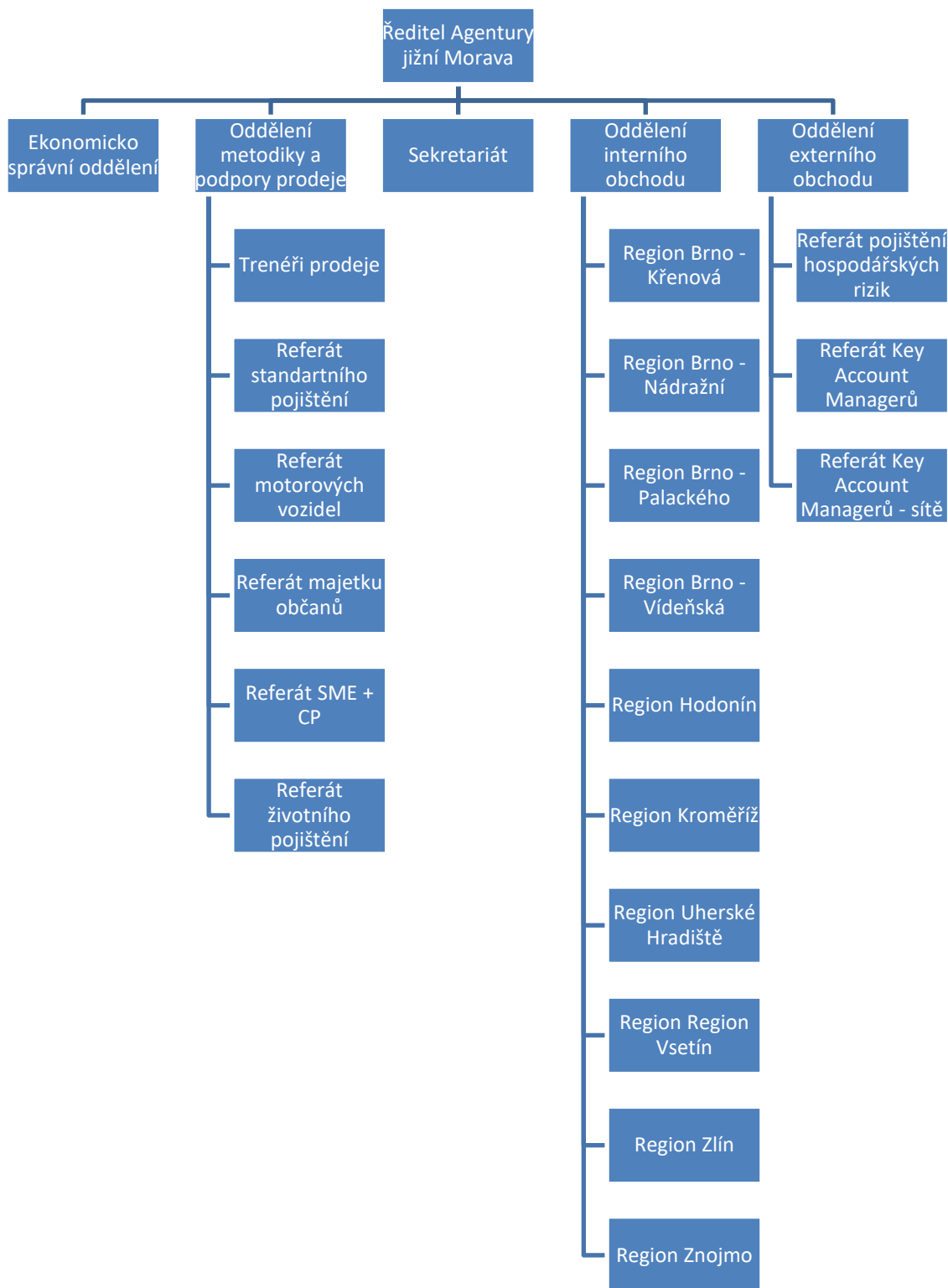
Vedoucí Oddělení metodiky a podpory prodeje je zodpovědný za školení kmenových zaměstnanců a externích spolupracovníků, metodickou podporu pojišťovacích poradců u jednotlivých produktů pojištění. Dále také úzce spolupracuje s vedením interního a externího obchodu (Vedoucí ekonomicko správního oddělení, 2018).

Sekretariát odpovídá za časový harmonogram ředitele agentury. Současně pod oddělení sekretariátu spadá asistent ředitele agentury, který odpovídá zejména za controllingové činnosti a další (Vedoucí ekonomicko správního oddělení, 2018).

Vedoucí Oddělení interního obchodu má zodpovědnost za plnění obchodního plánu jednotlivých regionů, současně odpovídá za kvalitu provedených služeb, stará se o personální oblast v rámci regionů, řídí jednotlivé regionální managery. Práce se bude nadále zabývat pouze regionálními managery a pojišťovacími poradci z řad interního

obchodu, kteří jsou kmenovými zaměstnanci společnosti Kooperativa (Vedoucí ekonomicko správního oddělení, 2018).

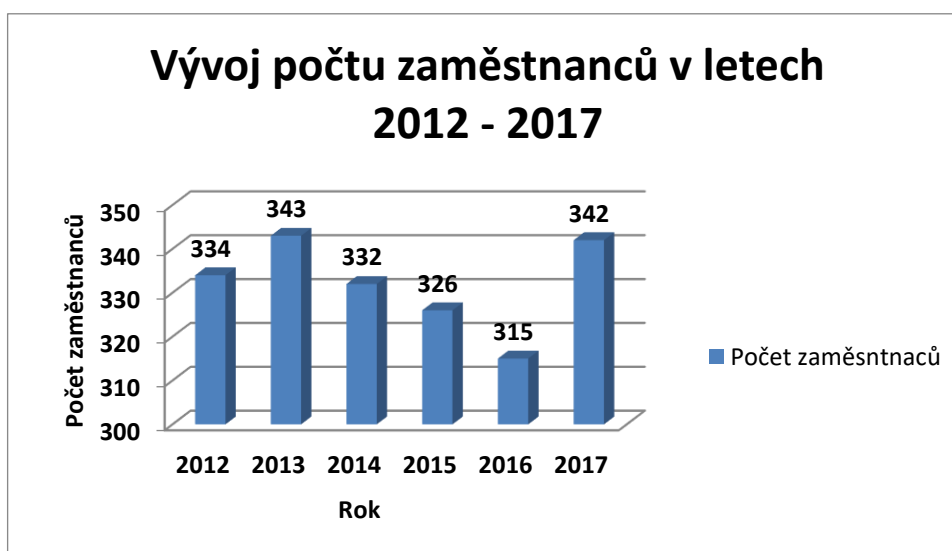
Vedoucí Oddělení externího obchodu odpovídá za plnění obchodního plánu. Odpovídá za kvalitu provedených služeb a současně se stará o personální problematiku. Vedoucí externího obchodu se zaměřuje na spolupráci s významnými makléřskými firmami a dalšími externími spolupracovníky agentury. (Vedoucí ekonomicko správního oddělení, 2018).



Obrázek 3: Rozdělení Agentury jižní Morava na jednotlivá oddělení (zdroj: vlastní zpracování dle Vedoucího ekonomicko správního oddělení, 2018)

2.2.1 Zaměstnanci agentury

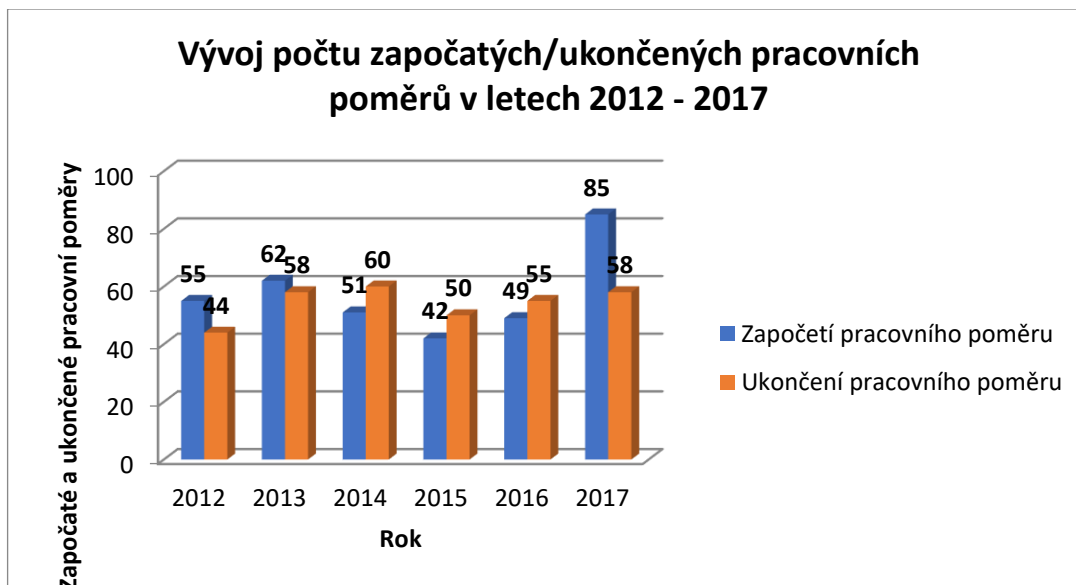
V současné době zaměstnává Agentura jižní Morava celkem 342 zaměstnanců. Průměrný věk všech zaměstnanců agentury dosahuje 42,2 let. Poměr mezi zaměstnanými ženami a muži je 71 % ku 29 % ve prospěch žen. Z porovnání počtu zaměstnanců se středoškolským a vysokoškolským vzděláním vyplývá, že zaměstnanci se středoškolským vzděláním převyšují vysokoškoláky v poměru 66 % ku 34 %. Níže uvedený graf zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců agentury v letech 2012 – 2017. Uvedené hodnoty jsou vždy k poslednímu kalendářnímu dni daného roku (tedy k 31.12.). Z grafu je patrné, že v těchto sledovaných 6 letech nevykazoval jednoznačně rostoucí či klesající tendenci a vyznačoval se spíše kolísavostí. Nejnižší počet zaměstnanců měla agentura v roce 2016, kdy zaměstnávala 315 pracovníků. Naopak nejvyšší počet zaměstnanců měla agentura v roce 2013, kdy zde bylo zaměstnáno celkem 343 pracovníků. Mezi lety 2012 – 2017 došlo k celkovému nárůstu počtu zaměstnanců o 2,3 % (SAP SE, 2018).



Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012 – 2017 (zdroj: SAP SE, 2018)

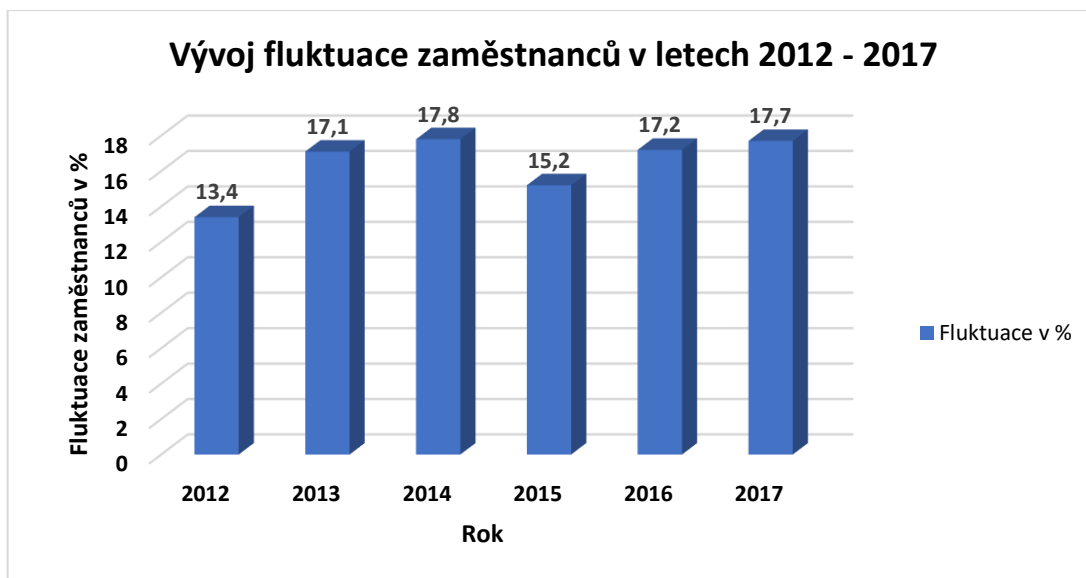
Počty zaměstnanců, kteří jednotlivých letech započali (nastoupili) hlavní pracovní poměr a kteří naopak tento poměr ukončili, nebo jim byl ukončen, vystihuje níže uvedený graf. Nově započaté pracovní poměry vykazují ve sledovaném období převážně klesající tendenci. V roce 2016 došlo k mírnému nárůstu, kdy počet nově započatých pracovních poměrů narostl o 7. Nejvýraznější nárůst však nastal v roce 2017, zde se počet nově započatých pracovních poměrů navýšil o 26 (SAP SE, 2018).

Počet ukončených pracovních poměrů vykazuje ve sledovaných letech rostoucí tendenci. Výjimkou byl rok 2015, kdy jejich počet poklesl o 9, nicméně od následujícího roku 2016 opět docházelo k nárůstu ukončených pracovních poměrů. V roce 2017 pak bylo dosaženo druhé nejvyšší hodnoty ve sledovaném období (SAP SE, 2018).



Graf 5: Vývoj počtu započatých/ukončených pracovních poměrů v letech 2012 – 2017 (zdroj: SAP SE, 2018)

Níže uvedený graf charakterizuje vývoj fluktuace zaměstnanců v letech 2012 – 2017. Z grafu je zřejmé, že ve sledovaném období vykazuje fluktuace zaměstnanců Agentury jižní Morava rostoucí tendenci. Nejnižších hodnot bylo ve sledovaném období dosaženo v roce 2012, kdy hodnota fluktuace dosahovala výše 13,4 %. V následujícím roce 2013 byl ovšem vykázán nejvyšší meziroční nárůst, kdy se hodnota fluktuace zvýšila o 3,7 % na 17,1 %. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2014, ve kterém byla fluktuace zaměstnanců agentury na úrovni 17,8 %. V následujícím roce 2015 pak přišel největší meziroční propad, kdy se hodnota fluktuace snížila o 2,6 % na 15,2 %. Z celkového pohledu lze trend fluktuace označit za rostoucí. Nárůst fluktuace byl mezi lety 2012 – 2017 o 24,3 % (SAP SE, 2018). V porovnání s průměrnou fluktuací v České republice, která je přibližně 14,8 %, jsou hodnoty vykázané agenturou nadprůměrné (Podnikatel.cz, 2018). Nadprůměrná fluktuace, která je vykazována agenturou, vedla k rozhodnutí Agentury jižní Morava zavést motivační systém pro regionální managery, který měl tyto managery motivovat k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců (SAP SE, 2018).



Graf 6: Vývoj fluktuace zaměstnanců v letech 2012 – 2017 (zdroj: SAP SE, 2018)

2.2.2 Regionální manažeri interního obchodu a jejich obchodní týmy

Práce se nadále bude zabývat pouze regionálními manažery interního obchodu (dále jen regionálními manažery), kteří jsou kmenovými zaměstnanci společnosti. Celkový počet těchto managerů je 39 a poměr zastoupení mužů a žen je 53,9 % ku 46,1 % ve prospěch žen. Náplní práce těchto regionálních managerů je řízení a vedení týmu pojišťovacích poradců, nábor a adaptace těchto poradců. V neposlední řadě patří k činnostem regionálních managerů obchodní činnost jako taková a vytváření produkce. Pojišťovací poradci jsou v tomto případě stejně jako regionální manažeri kmenovými zaměstnanci. Níže uvedená tabulka popisuje počty regionálních managerů interního obchodu, pojišťovacích poradců interního obchodu a průměrný počet členů obchodního týmu pojišťovacích poradců, kteří jsou řízeni jedním regionálním managerem (Asistent ředitele agentury, 2018a).

Tabulka 2: Interní obchod-počty regionálních managerů, pojišťovacích poradců a průměrný počet členů týmů řízených regionálním managerem (zdroj: Asistent ředitele agentury, 2018a)

	Počet	%
Regionální manager	39	12
Pojišťovací poradce	287	88
Prům. počet poradců v týmu	7	X

2.2.3 Analýza současné motivace pro regionální managery k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců

Agentura jižní Morava v současné době usiluje o snížení vysoké úrovně fluktuace kmenových zaměstnanců. Z toho důvodu vytvořila motivační systém pro regionální managery, který by měl tyto managery motivovat k náboru a následné adaptaci nových pojišťovacích poradců. Motivace probíhá finanční formou, dělí se do různých kategorií a je podmíněna různými kritérii (Kooperativa, 2017g).

Motivační program lze charakterizovat následujícím způsobem. Pakliže má regionální manager nového pracovníka v adaptačním a zaškolovacím procesu, může v období jednoho kalendářního roku při splnění níže uvedených podmínek získat následující motivace:

- V případě, že dojde ke splnění tzv. zaškolovacího příspěvku nováčka (nováček splní podmínky pro přiznání zaškolovacího příspěvku) viz tabulka níže, má regionální manager nárok na odměnu v maximální výši 1 500 Kč / měsíc. Pokud dojde ke splnění pouze jedné z podmínek zaškolovacího příspěvku nováčka, má manager nárok na odměnu za danou podmínku viz tabulka níže (Kooperativa, 2017g).

Tabulka 3: Motivace pro regionální managery interního obchodu (zdroj: Kooperativa, 2017g)

Měsíc	Podmínka č. 1 – odměna 500 Kč	Podmínka č. 2 – odměna 1 000 Kč
1. měsíc	E-learningy, účast na školení	10 schůzek
2. měsíc	15 schůzek, ZV zapsána v KOS/IS Aktivity	1 ks smluv NŽP
3. měsíc	15 schůzek, ZV zapsána v KOS/IS Aktivity	2 ks smluv NŽP
4. měsíc	25 schůzek, ZV zapsána v KOS/IS Aktivity	3 ks smluv NŽP
5. měsíc	25 schůzek, ZV zapsána v KOS/IS Aktivity	4 ks smluv NŽP
6. měsíc	30 schůzek, ZV zapsána v KOS/IS Aktivity	4 ks smluv NŽP
7. měsíc	4 ks smluv NŽP	Produkce NŽP \geq 10 000 Kč
8. měsíc	5 ks smluv NŽP	Produkce NŽP \geq 10 000 Kč
9. měsíc	6 ks smluv NŽP	Produkce NŽP \geq 10 000 Kč
10. měsíc	6 ks smluv NŽP	Produkce NŽP \geq 10 000 Kč
11. měsíc	6 ks smluv NŽP	Produkce NŽP \geq 10 000 Kč
12. měsíc	6 ks smluv NŽP	Produkce NŽP \geq 10 000 Kč

- Pakliže nováček úspěšně projde procesem certifikace má regionální manager nárok na odměnu ve výši 1500 Kč. Aby mohla být regionálnímu managerovi vyplacena výše uvedená odměna, musí nováčka doprovázet alespoň na 5 schůzek a o těchto schůzkách vykázat záznam v KOSu. V neposlední řadě musí nováček získat certifikát na první pokus (Kooperativa, 2017g).
- Pokud bude nováček v období 6. až 12. měsíce vykazovat průměrnou měsíční provizi za předchozí tři měsíce vyšší než 15 000 Kč, má regionální manager jednou za toto období nárok na odměnu ve výši 4 500 Kč (Kooperativa, 2017g).

Produkcí v tabulce výše je myšlena předložená produkce. Za předloženou produkci se považují pojistné smlouvy, které obchodník sjedná a předloží k taxaci pojišťovně. Není ovšem pravidlem, že pojišťovna všechny předložené smlouvy akceptuje a schválí. Pojišťovna má právo odmítnout a neschválit danou smlouvu. Důvodem k tomuto rozhodnutí může být příliš vysoká rizikovost daného klienta (Kooperativa, 2017g).

Neživotním pojištěním v tabulce výše se rozumí pojištění, do kterého spadají všechny druhy pojištění, které nejsou součástí životního pojištění. Zejména se jedná o veškeré pojištění majetku a pojištění odpovědnosti za škodu (Kooperativa, 2017g).

Výše zmiňovaným procesem certifikace je myšleno úspěšné složení zkoušek odborné způsobilosti, díky jejichž složení může být daná osoba zapsána v registru vedeném Českou národní bankou. Cílem této zkoušky je prokázat, minimální odborné znalosti, potřebné k výkonu činnosti pojišťovacích poradců (Kooperativa, 2017g).

Kooperativa se také snaží motivovat regionální managery k tomu, aby více členů jejich obchodních týmů bylo efektivních, případně aby své týmy o tyto efektivní poradce nadále rozšiřovali. Za obecně stanovené kritérium efektivnosti se zde považuje průměrná měsíční provize, která za tři po sobě jdoucí měsíce musí přesahovat 15 000 Kč. Z toho důvodu byla zavedena, pro naplňování tohoto cíle podmínka tzv. Salda 3M15. Za splnění podmínky Salda 3M15 se považuje navýšení počtu efektivních pojišťovacích poradců od základny (počtu efektivních pojišťovacích poradců) v předešlém roce. Pokud regionální manager podmínku salda splní, má nárok na odměnu ve výši 2 000 Kč (Kooperativa, 2017g).

Jako příklad lze uvést následující situaci:

- Obchodní tým regionálního manažera má 7 pojišťovacích poradců, z nichž pouze 5 splňuje výše uvedené kritérium efektivnosti. Pro splnění podmínky Salda 3M15 může regionální manager zvolit jednu ze dvou následujících variant. Bude intenzivně pracovat na zdokonalení těch pracovníků, kteří nesplňují požadované kritérium efektivnosti. Nebo se rozhodne pro nábor a adaptaci nových pracovníků, kteří dle jeho soudu mají potenciál pro splnění tohoto kritéria. Oběma variantami může dojít k navýšení pracovníků splňujících podmínku Salda 3M15 a současně jedna z variant motivuje regionálního manažera k náboru a adaptaci nových pracovníků (Kooperativa, 2017g).

2.2.4 Analýza práce managerů s nováčky v adaptačním procesu

Agentura jižní Morava má definovány jednotlivé činnosti, které je třeba dodržet při procesu zaškolení nováčků sepsány v interním směrnici. Důraz je kladen na kontakt manažera s nováčkem. Níže uvedená tabulka charakterizuje jednotlivé činnosti, které má dle zmiňované interní směrnice provádět regionální manager s každým nově přijatým pojišťovacím poradcem (Kooperativa, 2017f).

Tabulka 4: Činnosti obsažené v procesu adaptace nováčků (zdroj: Kooperativa, 2017f)

Čas	Činnost
Týden před nástupem do pracovního poměru	Předání adaptační příručky a seznámení s jejím obsahem.
	Předání harmonogramu adaptačního procesu.
	Informace o zkouškách ČNB – předání informací o možnosti samostudia.
1. měsíc	Seznámení s místem výkonu práce (pobočka, kancelář, kolegové).
	Očekávací rozhovor (cca týden po nástupu) – nastavení spolupráce s managerem, stanovení termínů týdenních a měsíčních rozhovorů, seznámení s finanční motivací.
	Příprava na zkoušky odborné způsobilosti ČNB.

	Seznámení se systémy – zadávání cestovních příkazů, systém docházky apod.
	Příprava na IT dovednosti.
	Aktivní práce s produktovými a jinými testy.
Průběžně	Průběžné ověřování znalostí ze školení (produkty, prodejní dovednosti).
	Trénink komunikace (telefonování, schůzka s klientem).
	Schůzky s klientem v doprovodu manažera, včetně záznamu v KOSu (minimum je 5 schůzek v horizontu 5 měsíců).
	Týdenní a měsíční rozhovory s managerem.
	Předávání kontaktů (od posledního týdne prvního měsíce předávat 15 kontaktů týdně).

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že se Kooperativa (Agentura jižní Morava) procesem adaptace nových pracovníků zabývá velmi intenzivně. Adaptační proces je rozdělen do několika činností, které na sebe vzájemně navazují a vytváří tak ucelený rámec celého procesu. Ve výše uvedených činnostech je důležitý kontakt regionálního manažera s nově přijatým pojišťovacím poradcem. Za nejdůležitější činnosti lze z výše uvedených považovat ty, které přímo souvisejí s budoucím výkonem nově přijatého pojišťovacího poradce. Příkladem takových činností jsou ty, které jsou zaměřeny na úspěšné složení zkoušek odborné způsobilosti ČNB, následně se jedná zejména o činnosti spojené se znalostí produktů, schopnosti komunikace a prodejními dovednostmi (Kooperativa, 2017f).

2.2.5 Analýza účinnosti motivačního systému a adaptačního procesu v Agentuře jižní Morava

V této kapitole budou shrnuty poznatky, které byly získány v rámci provedeného dotazníkového šetření, jenž bylo zvoleno jako nástroj pro zjištění názorů regionálních managerů a pojišťovacích poradců z Agentury jižní Morava na současné nastavení motivačního systému pro regionální managery k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců a současně názoru na adaptační proces jako takový. Dotazníkové šetření bylo rozděleno na dvě skupiny respondentů, které představovali regionální manažeři a nově přijatí pojišťovací poradci, kteří nastoupili na své pozice v roce 2017. V dotazníku byla použita kombinace otevřených a uzavřených otázek. Každá skupina respondentů obdržela svoji variantu dotazníku (byly tedy použity dvě varianty dotazníků), jejichž struktura je charakterizována níže.

Dotazníky byly rozeslány zaměstnancům prostřednictvím internetové aplikace Google docs. Zaměstnanci měli na vyplnění dotazníků dva týdny. Oba dotazníky byly anonymní. První dotazník byl rozeslán regionálním managerům, jejichž počet je 39. Tento dotazník vyplnilo a odevzdalo celkem 19 z 39 oslovených respondentů, což představuje návratnost na úrovni 48,7 %. Druhý dotazník byl rozeslán pojišťovacím poradcům, kteří na své pozice v Agentuře jižní Morava nastoupili v průběhu roku 2017 a jejichž počet je 79. Tento dotazník vyplnilo a odevzdalo celkem 30 z 79 oslovených respondentů, což představuje návratnost na úrovni 38 %.

Dotazník pro regionální managery je možné rozdělit do následujících částí:

- 1) První část dotazníku byla zaměřena na informace o daném respondentovi.
- 2) Druhá část dotazníku byla zaměřena na motivaci regionálních managerů k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců.
- 3) Třetí část dotazníku byla zaměřena na názor regionálních managerů na současné nastavení adaptačního procesu.

Dotazník pro pojišťovací poradce je možné rozdělit do následujících částí:

- 1) První část dotazníku byla zaměřena na informace o daném respondentovi.
- 2) Druhá část dotazníku byla zaměřena na pohled pojišťovacího poradce na svého regionálního manažera a názor pojišťovacího poradce na motivaci ze strany regionálního manažera.

- 3) Třetí a poslední část dotazníku byla zaměřena na názor pojišťovacích poradců na současné nastavení adaptačního procesu.

Výsledky dotazníkového šetření

V první části dotazníkového šetření, která byla zaměřena na informace o daném **respondentovi** bylo zjištěno, že zastoupení žen mezi regionálními managery dosahuje 52,6 % a zastoupení mužů dosahuje 47,4 %. V případě pojišťovacích poradců dosahuje zastoupení žen 80 % a zastoupení mužů 20 %. V případě věkové struktury je u managerů nejvíce zastoupena věková skupina v rozmezí 51 – 65 let (42,1 %), druhou nejpočetnější skupinou jsou regionální manažeři ve věku od 36 - 50 let (36,8 %), nejmenší skupinu představují regionální manažeři ve věku od 20 – 35 let (21,1 %). Pojišťovací poradci ve stejné oblasti vykazují opačné výsledky, kdy nejpočetnější skupinu tvoří poradci ve věku od 20 – 35 let (56,7 %). Druhou největší skupinou jsou poradci ve věku 36 – 50 let (30 %) a nejméně je poradců ve věku 51 – 65 let (13,3 %). Z pohledu vzdělání převažují regionální manažeři s vysokoškolským vzděláním (52,6 %) managery se středoškolským vzděláním (47,4 %), přičemž 63,2 % managerů má vzdělání v ekonomickém oboru a průměrná praxe regionálního manažera ve daném oboru je 15,3 let. V případě pojišťovacích poradců se jedná o „pravý opak“, kdy převažují poradci se středoškolským vzděláním (70 %) nad poradci s vysokoškolským vzděláním (30%), přičemž vzdělání v ekonomickém oboru má 43,3 % poradců. Předchozí praxi v oboru pojišťovnictví má 36,7 % nově přijatých pojišťovacích poradců, přičemž průměrná délka jejich praxe je 5,2 let.

Druhá část dotazníků byla v případě regionálních managerů zaměřena na jejich motivaci k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců. Z úvodní otázky v této části vyplynulo, že všichni regionální manažeři (tedy 100 %) považují nábor a adaptaci nových pojišťovacích poradců za velmi důležitý proces. Dále z této části vyplynulo, že k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců se převážná většina regionálních managerů cítí být dostatečně motivována (31,6 % respondentů odpovědělo na tuto otázku „Ano“ a 42,1 % respondentů odpovědělo na tuto otázku „Spíše ano“). Zbývajících 26 % respondentů se necítí být k této činnosti dostatečně motivováno (rozložení záporných odpovědí bylo v tomto případě 21,05 % „Spíše ne“ a 5,26 % „Ne“).

Pořadí faktorů, které regionální managery nejvíce motivují při pracovním výkonu a plnění pracovních povinností je následující (od nejvýznamnějších po méně významné):

- Finanční ohodnocení.
- Flexibilní pracovní doba spolu s dobrými vztahy na pracovišti.
- Seberealizace.
- Odpovědnost za výsledky.
- Uznání.
- Kariérní růst.
- Jistota práce.
- Zaměstnanecké benefity.

Z druhé části dotazníkového šetření pro regionální managery dále vyplynulo, že 57,9 % managerů považuje současné nastavení motivačního systému pro nábor a adaptaci nových pojišťovacích poradců za vyhovující, 36,8 % managerů tento systém a jeho nastavení považuje za částečně vyhovující a 5,26 % managerů jej považuje za nevhovující.

Druhá část dotazníku byla v případě nově přijatých pojišťovacích poradců zaměřena na pohled poradce na svého regionálního manažera a názor pojišťovacího poradce na motivaci ze strany regionálního manažera. Z dotazníku je zřejmé, že nejvíce pojišťovacích poradců 43,3 % se domnívá (nebo tuto informaci ví), že věk jejich manažera se pohybuje v rozmezí 36 – 50 let. Druhá nejpočetnější skupina poradců 40 % odhaduje (nebo ví), že věk jejich manažera je v rozmezí 51 – 65 let. Poslední nejméně početná skupina tvořena 16,7 % poradců odhaduje (nebo ví), že věk jejich manažera je v rozpětí 20 – 35 let. Dále v této části dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 90 % pojišťovacích poradců jsou regionálním managerem jasně sděleny a dobře vysvětleny úkoly, které mají dělat (43,3 % respondentů odpovědělo na tuto otázku „Ano“ a 46,7 % respondentů odpovědělo na tuto otázku „Spíše ano“). Současně se většina pojišťovacích poradců cítí být k plnění zadaných úkolů regionálním managerem dostatečně motivována (24,1 % respondentů odpovědělo na tuto otázku „Ano“ a 58,6 % respondentů odpovědělo na tuto otázku „Spíše ano“, zbývajících 17,24 % respondentů odpovědělo „Spíše ne“). V návaznosti na předchozí informace o motivaci ze strany regionálního manažera se nejvíce pojišťovacích poradců, tedy 40 % domnívá, že by je měl o možných prémiech (či jiných motivacích) informovat manager pravidelně (například vždy na týmové poradě tj.

2 x měsíčně). Jednou z posledních otázek této části dotazníku byla otázka zaměřená na to, jak pojišťovací poradce vnímá motivaci ze strany svého manažera. Za přínosnou a efektivní vnímá tuto motivaci 80 % pojišťovacích poradců, 16,7 % ji vnímá jako nepřínosnou a neefektivní a 3,3 % poradců motivaci ze strany manažera nevnímá vůbec (ignoruje ji).

Pořadí faktorů, které nově přijaté pojišťovací poradce nejvíce motivují při pracovním výkonu a plnění pracovních povinností je následující (od nejvýznamnějších po méně významné):

- Finanční ohodnocení.
- Dobré vztahy na pracovišti a seberealizace.
- Uznání.
- Jistota práce.
- Flexibilní pracovní doba.
- Odpovědnost za výsledky.
- Zaměstnanecké benefity.
- Kariérní růst.

Třetí část dotazníkového šetření byla pro obě skupiny dotazovaných shodně zaměřena na adaptační proces a názory na jeho současné nastavení. V případě **regionálních managerů** bylo v této části dotazníku zjištěno, že z hlediska prováděných činností a jejich posloupnosti považuje adaptační proces za vyhovující 84,2 % managerů, z hlediska úplnosti a ucelenosti těchto činností považuje adaptační proces za vyhovující 78,9 % managerů. Délku tohoto procesu považuje za vyhovující 94,1 % managerů. Následně bylo v této části dotazníkového šetření zjištěno, že regionální manager odpracuje každý měsíc průměrně 182 hodin, přičemž adaptačnímu procesu nováčků se věnuje každý měsíc průměrně 49 hodin, tedy přibližně 27 % z celkového množství odpracovaných hodin. Celkem 94,7 % regionálních managerů se domnívá, že se procesu adaptace stihá věnovat v dostatečné míře. Značná část regionálních managerů (89,5 %) vnímá rozdíly mezi adaptací pracovníka s předchozí zkušeností v oboru a adaptací pracovníka bez předchozí zkušenosti v pojišťovnictví. V závěru této části dotazníku bylo zjištěno, že větší polovina regionálních managerů (57,9 %) by uvítala školení, které by jim mohlo pomoci s procesem adaptace nových pojišťovacích poradců.

Ve třetí části dotazníkového šetření mezi nově přijatými pojišťovacími poradci byly zjištěny následující skutečnosti. Z pohledu prováděných činností považuje adaptační proces za vyhovující 86,7 % nově přijatých pojišťovacích poradců, z hlediska posloupnosti těchto činností považuje adaptační proces za vyhovující 80 % poradců. Na základě úplnosti a ucelenosti považuje adaptační proces za vyhovující 73,3 % poradců. Délku adaptačního procesu považuje za vyhovující 86,7 % nově přijatých pojišťovacích poradců. V neposlední řadě bylo v této části dotazníkového šetření zjištěno, že ačkoliv se 94,7 % regionálních managerů domnívá, že se procesu adaptace stihá věnovat v dostatečné míře, 31 % nově přijatých pojišťovacích poradců tvrdí, že se jim v průběhu adaptačního procesu jejich regionální manager nevěnoval dostatečně.

Závěry plynoucí z výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou zpracovány výše, vyplývají následující skutečnosti, které byly zohledněny při vytváření následující návrhové části diplomové práce.

Převážná většina regionálních managerů se cítí být k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců dostatečně motivována. Současně považuje převážná většina regionálních managerů stávající nastavení a parametry motivačního systému pro nábor a adaptaci nových pojišťovacích poradců za vyhovující či částečně vyhovující. Z dotazníku je také zřejmé, že za nejdůležitější motivační faktor považují regionální manageri finanční ohodnocení (stejněho zjištění bylo dosaženo v případě pojišťovacích poradců). Na doplňující otevřenou otázku zaměřenou na náměty ze strany regionálních managerů ke změnám v současném motivačním systému, odpověděli 4 z 11 regionálních managerů v tom smyslu, že by bylo vhodné zavést určitou formu odměny za provedení úspěšného náboru nového pracovníka. Lze tedy konstatovat, že zavedení obdobné změny by mohlo u části managerů vést k větší iniciativě a „chuti“ v oblasti náboru.

V případě názoru nově přijatých pojišťovacích poradců na vedení a motivaci ze strany jejich přímých nadřízených, tedy regionálních managerů je zjevné, že převážně většině pojišťovacích poradců je dobře a jasně vysvětleno, jaké úkoly mají plnit a co je od nich očekáváno. Stejně tak se většina těchto pojišťovacích poradců cítí být k plnění zadaných úkolů regionálním managerem dostatečně motivována.

Adaptační proces a jeho současné nastavení z hlediska prováděných činností, posloupnosti těchto činností, úplnosti a ucelenosti tohoto procesu a jeho délky, vnímá shodně převážná část regionálních managerů a pojišťovacích poradců jako vyhovující. K rozporu mezi názorem regionálních managerů a pojišťovacích poradců dochází v tom, zdali regionální manager věnuje svým podřízeným pojišťovacím poradcům, kteří jsou v adaptačním procesu dostatek času. Téměř všichni regionální manažeři (94,7 %) se domnívají, že se procesu adaptace a nováčkům v něm zapojených stihá věnovat dostatečně. Na druhou stranu 31 % nově přijatých pojišťovacích poradců tvrdí, že jim ze strany regionálního managera v adaptačním procesu nebylo věnováno dostatečné množství času. Z výše uvedeného plyne, že by bylo vhodné přehodnotit některé činnosti prováděné regionálním managerem v adaptačním procesu tak, aby ve výsledku disponoval větším množstvím času, který by mohl věnovat jednotlivým nováčkům.

Nově přijaté pojišťovací poradce lze rozdělit na ty, kteří již mají zkušenost a praxi v oboru pojišťovnictví, tito poradci představují 36,7 %, zbývající nově přijatí pojišťovací poradci jsou bez předchozí praxe v oboru pojišťovnictví. Valná většina regionálních managerů vnímá výrazný rozdíl v adaptaci nováčka s předchozí praxí a bez předchozí praxe v pojišťovnictví. Hlavní rozdíly jsou na základě doplňující otázky položené regionálním managerům v rychlosti adaptace těchto dvou skupin nováčků a zejména v tom, že novému pojišťovacímu poradci s předchozí praxí stačí ve své podstatě seznámení se základními principy, na kterých společnost Kooperativa funguje a proškolení v produktech, které společnost nabízí svým klientům. Nováček s předchozí praxí by tedy nepotřeboval tolik managerova času v oblasti školení základních pravidel a zvyklostí v pojišťovnictví či v komunikaci s klientem. Na základě těchto zjištění je vhodné, uvažovat o rozdělení doposud jednotného adaptačního procesu na adaptační proces pro nováčky s praxí a bez praxe.

V neposlední řadě bylo v dotazníkovém šetření zjištěno, že 57,9 % managerů by uvítalo realizaci školení, které by jim zlepšilo jejich schopnosti v oblasti adaptace nových pojišťovacích poradců.

2.2.6 Shrnutí vyplývající z analýzy Agentury jižní Morava

Z výše uvedené analýzy Agentury jižní Morava vyplývá, že má agentura jasně stanovenou liniovou organizační strukturu, ve které jsou vymezeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Počet zaměstnanců agentury vykazuje ve sledovaném období rostoucí trend, přičemž mezi lety 2012 – 2017 došlo k nárůstu počtu zaměstnanců o 2,3 %. Fluktuace zaměstnanců Agentury jižní Morava taktéž ve sledovaném období vykazuje rostoucí trend, přičemž nárůst mezi lety 2012 – 2017 byl o 24,3 %. Při srovnání s průměrnou fluktuací v České republice, lze míru fluktuace vykazovanou Agenturou jižní Morava označit za nadprůměrnou. Agentura jižní Morava zaměstnává 39 regionálních managerů, kteří mají ve svých obchodních týmech celkem 287 pojišťovacích poradců. Průměrný počet pojišťovacích poradců v obchodním týmu manažera je tedy 7. Struktura regionálních managerů dle pohlaví je následující, 53,9 % žen a 46,1 % mužů.

Na základě výše uvedené analýzy lze považovat motivaci regionálních managerů k nábory a adaptaci nových pojišťovacích poradců za velmi dobře propracovanou. Jednotlivé motivační odměny (příspěvky) jsou velmi dobře provázány na splnění konkrétních podmínek. Tyto podmínky mění svoji podobu a obtížnost v návaznosti na postupný vývoj adaptačního procesu. Maximální výše motivačních příspěvků, které může regionální manager získat při úspěšné splnění všech podmínek u jednoho nového pojišťovacího poradce je 26 000 Kč. Je ovšem nutné konstatovat, že tento motivační systém začíná fungovat až od chvíle, kdy je pojišťovací poradce přijat do pracovního poměru. Chybí zde tedy nástroj, který by regionální managery motivoval k činnostem, které předcházejí samotnému přijetí nového pojišťovacího poradce (vyhledávání vhodných kandidátů, jejich oslovení, případné oficiální pozvání na pracovní pohovor).

Podoba adaptačního procesu pro nové pojišťovací poradce je jasně definována. Činnosti obsažené v adaptačním procesu na sebe logicky navazují a tvoří tak ucelený rámec tohoto procesu. Některé činnosti obsažené v adaptačním procesu ovšem zbytečně vyžadují osobní účast regionálního manažera a jejich provedení by mohlo být realizováno jiným způsobem. Současně adaptační proces neodlišuje rozdíl mezi nováčkem bez předchozí praxe a nováčkem s předchozí praxí v pojišťovnictví. Nováček, který již praxi má, tak některé činnosti adaptačního procesu absolvuje zbytečně.

Shrnutí výsledků analýzy účinnosti motivačního systému a adaptačního procesu je zpracováno výše. Nicméně lze konstatovat, že z dotazníkového šetření vyplynuly tyto klíčové skutečnosti. Ačkoliv většina regionálních managerů považuje současný motivační systém za vyhovující, uvítali by jeho rozšíření o odměnu za úspěšně provedený nábor nováčka. Přestože se 94,7 % regionálních managerů domnívá, že se adaptačnímu procesu věnuje dostatečně, 31 % nově přijatých pojišťovacích poradců tvrdí, že se jim v adaptačním procesu regionální manager nevěnoval dostatečně. Většina regionálních managerů vnímá rozdíl mezi nováčky s praxí v pojišťovnictví a bez praxe. Současný adaptační systém ovšem tyto rozdíly nereflektuje a adaptační proces tak probíhá jednotně pro všechny nováčky. V neposlední řadě z dotazníkového šetření vyplynulo, že by nadpoloviční většina regionálních managerů uvítala školení zaměřené na adaptaci nově přijatých pojišťovacích poradců.

2.3 Analýza trhu práce v Jihomoravském kraji

Tato část diplomové práce se bude zabývat analýzou trhu práce a mzdovým šetřením. Důraz bude zaměřen na průměrnou hrubou měsíční mzdu, podíl nezaměstnaných osob, počet zaměstnaných osob v peněžnictví a pojišťovnictví a nabídku a poptávku po pracovní síle v peněžnictví a pojišťovnictví. Všechny zmiňované části budou zaměřeny na porovnání údajů za celou Českou republiku, Jihomoravský kraj a odvětví peněžnictví a pojišťovnictví. Mzdové šetření pak bude obsahovat i srovnání s Kooperativou.

2.3.1 Průměrná hrubá měsíční mzda

Z grafu uvedeného níže je zřejmé, že průměrná měsíční mzda se v České republice ve sledovaném období rok od roku navyšuje. Rostoucí trend vykazuje také průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji, ve všech sledovaných letech je ovšem nižší než průměrná hrubá mzda za celou Českou republiku. Ze srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy v peněžnictví a pojišťovnictví (dle zařazení CZ – NACE) s celorepublikovou průměrnou hrubou měsíční mzdou jasně vyplývá, že průměrná hrubá měsíční mzda v tomto odvětví je výrazně vyšší. Graf také jasně vypovídá o tom, že průměrná hrubá měsíční mzda v peněžnictví a pojišťovnictví v rámci České republiky i

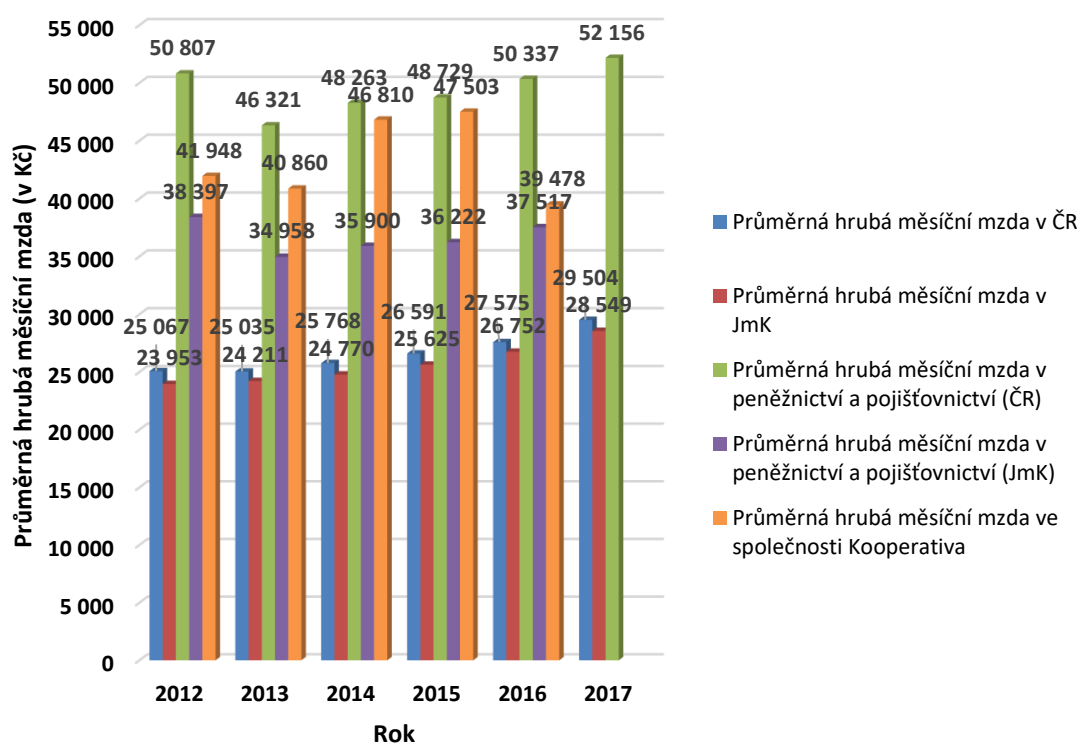
Jihomoravského kraje vykazuje po výrazném meziročním propadu mezi lety 2012 a 2013 rostoucí tendenci. Údaj za celou Českou republiku z roku 2017 pak dosahuje vyšší hodnoty než hodnoty dosažené v roce 2012, která předcházela zmiňovanému propadu (údaje z daného odvětví pro rok 2017 nejsou dostupné), (Český statistický úřad, 2018).

Z porovnání jednotlivých odvětví v Jihomoravském kraji z hlediska výše průměrné hrubé měsíční mzdy vyplývá, že peněžnictví a pojišťovnictví je v průběhu let 2012 – 2016 (data za rok 2017 nejsou dostupná) třetím odvětvím s nejvyšší průměrnou hrubou měsíční mzdou. První dvě pozice jsou ve sledovaném období obsazeny odvětvím informačních a komunikačních činností a odvětvím těžby a dobývání (Český statistický úřad, 2018).

Při stejném porovnání zaměřeném na celou Českou republiku je peněžnictví a pojišťovnictví ve sledovaném období, tedy v průběhu let 2012 – 2016 (data za rok 2017 nejsou k dispozici) prvním odvětvím s nejvyšší průměrnou hrubou měsíční mzdou v letech 2012, 2014 a 2016. V letech 2013 a 2015, bylo odvětvím s nejvyšší průměrnou hrubou měsíční mzdou odvětví informačních a komunikačních činností. Třetím nejvyšší průměrných hrubých měsíčních mezd dosahovalo ve sledovém období odvětví výroby a rozvodu elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu. Porovnání v „umístění“ peněžnictví a pojišťovnictví mezi ostatními obory v případě Jihomoravského kraje a České republiky tedy jasně dokládá a potvrzuje výrazný rozdíl v dosahované výši průměrné hrubé měsíční mzdy dosahované v daných oblastech (Český statistický úřad, 2018).

Ze srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy v Kooperativě s ostatními ukazateli vyplývají následující zjištění. Ve všech sledovaných letech jsou průměrné hrubé měsíční mzdy v Kooperativě nižší než v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví v rámci celé České republiky. V porovnání s odvětvím peněžnictví a pojišťovnictví v Jihomoravském kraji jsou ve všech sledovaných letech průměrné hrubé měsíční mzdy v Kooperativě vyšší. Vyšší průměrné hrubé měsíční mzdy má Kooperativa také v případě srovnání s průměrnou hrubou měsíční mzdou v České republice a v Jihomoravském kraji. Celkový trend vývoje průměrné hrubé měsíční mzdy v Kooperativě je klesající. Mezi lety 2012 – 2016 (údaje za rok 2017 nejsou dostupné) došlo k poklesu o 5,9 % (Kooperativa, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017d).

Srovnání průměrných hrubých měsíčních mezd v České republice a Jihomoravském kraji s mzdami v peněžnictví a pojišťovnictví a v Kooperativě v letech 2012 - 2017



Graf 7: Srovnání průměrných hrubých měsíčních mezd v České republice a Jihomoravském kraji s mzdami v peněžnictví a pojišťovnictví v letech 2012 - 2017 (zdroj: Český statistický úřad, 2018)

Tabulka 5: Rozdíly mezi průměrnými hrubými měsíčními mzdami v České republice, Jihomoravském kraji a peněžnictví a pojišťovnictví 2012 - 2017 (zdroj: Český statistický úřad, 2018)

2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rozdíl mezi průměrnou hrubou měsíční mzdou v ČR a v JmK (v %)					
4,44	3,29	3,87	3,63	2,98	3,24
Rozdíl mezi průměrnou hrubou měsíční mzdou v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví v ČR a v JmK (v %)					
24,43	24,53	25,62	25,67	25,47	X
Rozdíl mezi průměrnou hrubou měsíční mzdou v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví v JmK a průměrnou hrubou měsíční mzdou v JmK (v %)					
37,62	30,74	31,01	29,26	28,69	X

Výše uvedená tabulka popisuje rozdíly mezi průměrnými hrubými měsíčními mzdami a tyto rozdíly uvádí v procentech. Konkrétně se zaměřuje na rozdíl mezi Českou republikou a Jihomoravským krajem. Z tohoto porovnání vyplývá, že ve sledovaném období dochází ke snižování rozdílu mezi vyšší průměrnou hrubou měsíční mzdou v České republice a nižší průměrnou hrubou měsíční mzdou v Jihomoravském kraji (Český statistický úřad, 2018).

Druhým srovnáním, které tabulka nabízí je rozdíl mezi průměrnou hrubou měsíční mzdou v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví v České republice a v Jihomoravském kraji. Zde je patrný opačný trend, ve sledovaném období dochází k navyšování rozdílu mezi vyšší průměrnou hrubou měsíční mzdou v České republice a nižší průměrnou hrubou měsíční mzdou v Jihomoravském kraji v daném odvětví (Český statistický úřad, 2018).

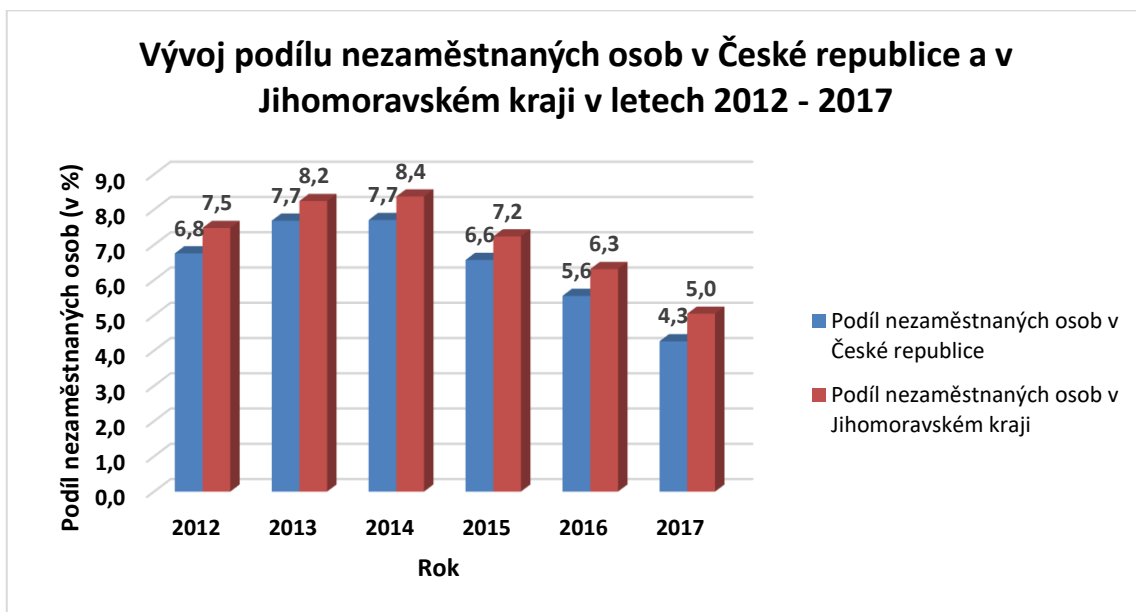
Posledním srovnáním, kterým se tabulka zabývá je rozdíl mezi průměrnou hrubou měsíční mzdou v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví v Jihomoravském kraji a průměrnou hrubou měsíční mzdou v Jihomoravském kraji. V tomto případě je viditelný trend snižování rozdílu mezi vyšší průměrnou hrubou měsíční mzdou v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví a nižší průměrnou hrubou měsíční mzdou v Jihomoravském kraji (Český statistický úřad, 2018).

Z výše uvedeného tedy lze vyvodit tento závěr, ačkoliv se snižuje rozdíl v průměrné hrubé měsíční mzdě mezi Českou republikou jako celkem a Jihomoravským krajem, v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví tyto tendence neplatí a dochází ke zvyšování tohoto rozdílu. Současně dochází v Jihomoravském kraji ke snižování rozdílu mezi odvětvím peněžnictví a pojišťovnictví a Jihomoravským krajem jako celkem (Český statistický úřad, 2018).

2.3.2 Podíl nezaměstnaných osob

V souvislosti s registrovanou nezaměstnaností je třeba zmínit, že Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky přešlo po dohodě s Českým statistickým úřadem na nový ukazatel registrované nezaměstnanosti v České republice, který počínaje lednem 2013 nahradil původní ukazatel s názvem Míra nezaměstnanosti. Název nového ukazatele je Podíl nezaměstnaných osob (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018). Níže uvedený graf charakterizuje vývoj podílu nezaměstnaných osob v České republice a

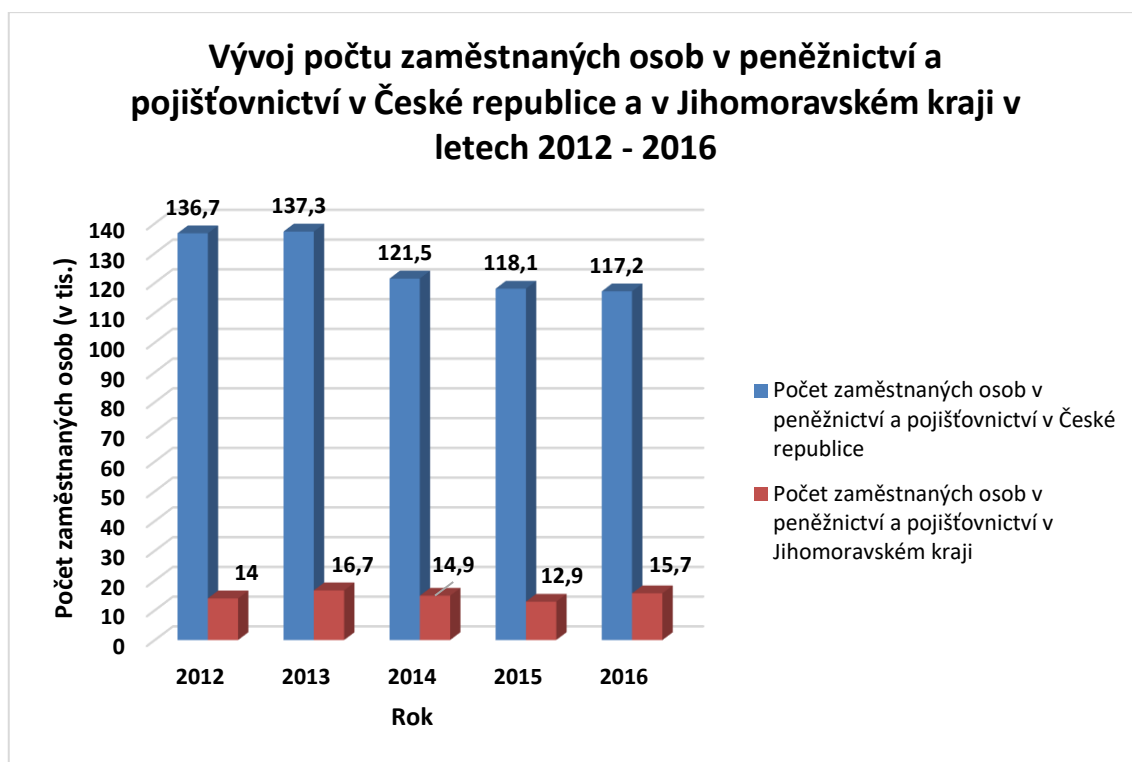
v Jihomoravském kraji. Sledovaným obdobím jsou roky 2012 – 2017. Již na první pohled je patrné, že podíl nezaměstnaných osob je ve sledovaném období ve všech letech nižší v případě celé České republiky, konkrétně o 0,6 % - 0,8 %. Nejnižší rozdíl mezi podílem nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji a v České republice byl zaznamenán v roce 2013, zatímco nejvyšší rozdíl byl zaznamenán v letech 2016 a 2017, kdy podíl nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji převyšoval podíl nezaměstnaných v České republice o 0,8 %. V případě České republiky i Jihomoravského kraje je pro podíl nezaměstnaných osob charakteristický stejný průběh, kdy nejprve můžeme pozorovat nárůst podílu nezaměstnaných osob v letech 2012 – 2014. Rok 2014 je vrcholem a následuje sestupná tendence, která přetrvává až do roku 2017. Vyrůstající hodnoty podílu nezaměstnaných osob, které můžeme pozorovat v letech 2012 – 2014 lze považovat za následky dozívající ekonomické krize. Naopak tendenci snižování podílu nezaměstnaných osob, která dosáhla nejnížší hodnoty v roce 2017 můžeme přisuzovat zlepšujícímu se stavu ekonomiky, která se v současné chvíli nachází ve velmi dobré kondici (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018a).



Graf 8: Vývoj podílu nezaměstnaných osob v České republice a v Jihomoravském kraji v letech 2012 – 2017 (zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018a)

2.3.3 Počet zaměstnaných osob v peněžnictví a pojišťovnictví

Vývoj počtu zaměstnaných osob v odvětví ekonomické činnosti peněžnictví a pojišťovnictví dle CZ – NACE v České republice a v Jihomoravském kraji zobrazuje následující graf. Sledovaným obdobím jsou v tomto případě roky 2012 – 2016 (pro rok 2017 nejsou k dispozici důvěryhodná data). Z grafu je patrné, že vývoj počtu zaměstnaných osob v České republice a v Jihomoravském kraji měl velmi podobné či téměř stejné intence. Nejprve lze pozorovat meziroční nárůst, který proběhl mezi lety 2012 – 2013. V následujících letech je možné pozorovat klesající tendenci počtu zaměstnaných osob v peněžnictví a pojišťovnictví, která v případě České republiky trvá až do roku 2016. V případě Jihomoravského kraje se tato tendence zastavuje v roce 2015 a v roce 2016 již můžeme opět pozorovat mírný nárůst (Český statistický úřad, 2018a)

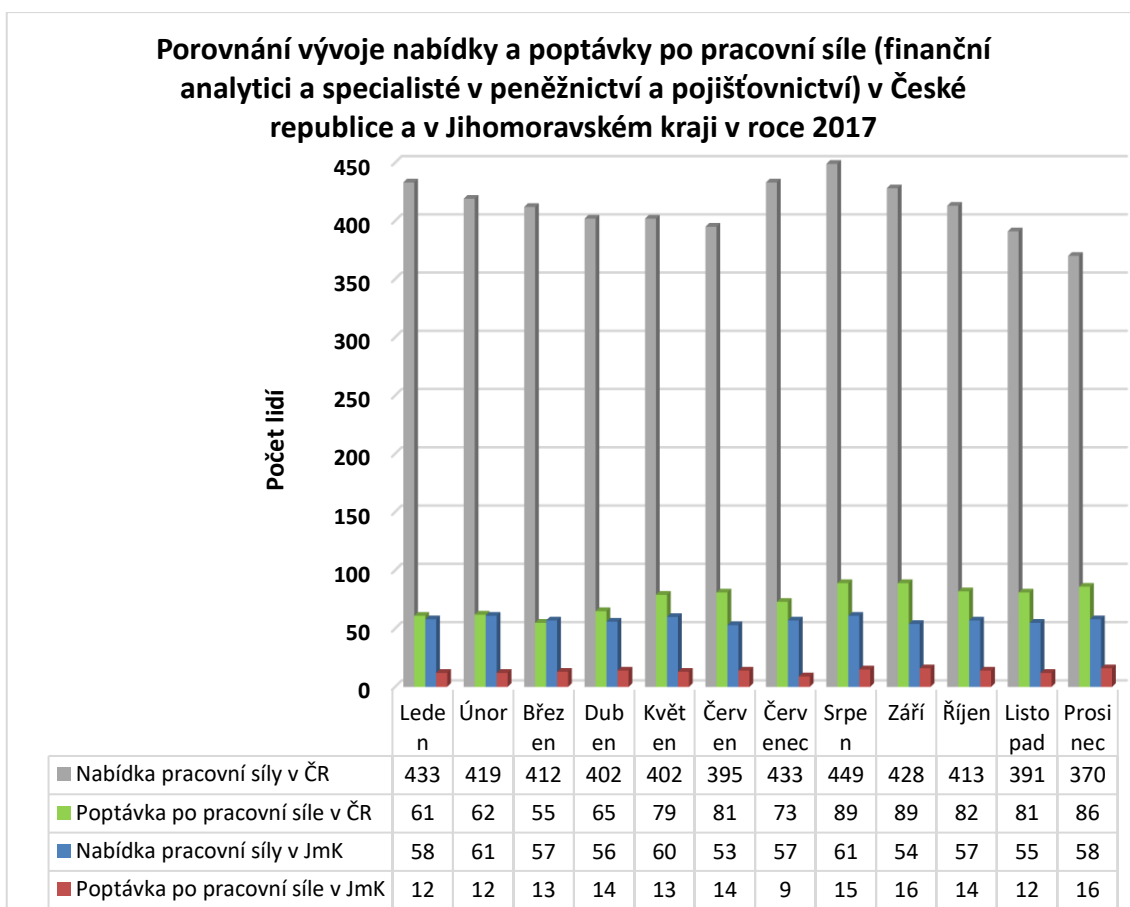


Graf 9: Vývoj počtu zaměstnaných osob v peněžnictví a pojišťovnictví v České republice a v Jihomoravském kraji v letech 2012 – 2016 (zdroj: Český statistický úřad, 2018a)

2.3.4 Nabídka a poptávka po pracovní síle v peněžnictví a pojišťovnictví

Níže uvedený graf zobrazuje porovnání vývoje nabídky a poptávky po pracovní síle v České republice a v Jihomoravském kraji v roce 2017. Data jsou zaměřena na skupinu

pracovníků, kterými jsou finanční analytici a specialisté v peněžnictví a pojišťovnictví (takto je skupina definována ve statistikách Ministerstva práce a sociálních věcí). Z grafu vyplývá, že nabídka pracovní síly v peněžnictví a pojišťovnictví ve sledovaném období výrazně převyšuje poptávku po této pracovní síle. Dále je z grafu patrné, že v případě České republiky byl největší převis nabídky nad poptávkou v lednu. Nejmenší převis byl v rámci České republiky dosažen v prosinci. V případě Jihomoravského kraje bylo největší převisu nabídky pracovní síly nad její poptávkou v únoru. Nejmenší převis byl v rámci Jihomoravského kraje dosažen v září (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018b).



Graf 10: Porovnání vývoje nabídky a poptávky po pracovní síle (finanční analytici a specialisté v peněžnictví a pojišťovnictví) v České republice a v Jihomoravském kraji v roce 2017

(zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018b)

2.3.5 Shrnutí vyplývající z analýzy trhu práce

Ze srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy v Kooperativě s ostatními ukazateli vyplývají následující zjištění. Ve všech sledovaných letech jsou průměrné hrubé měsíční mzdy v Kooperativě vyšší než v případě ukazatelů průměrné hrubé měsíční mzdy v peněžnictví a pojišťovnictví v Jihomoravském kraji a průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice a v Jihomoravském kraji. Horší byla Kooperativa pouze v porovnání s průměrnými hrubými měsíčními mzdami v peněžnictví a pojišťovnictví v rámci celé České republiky. Celkový trend vývoje průměrné hrubé měsíční mzdy v Kooperativě je klesající. Vývoj podílu nezaměstnaných osob má v případě Jihomoravského kraje i České republiky shodný klesající trend. Trend počtu zaměstnaných osob v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví je v případě Jihomoravského kraje rostoucí, zatímco v případě České republiky počet zaměstnaných osob v tomto odvětví klesá. Z vývoje nabídky a poptávky po pracovní síle v peněžnictví a pojišťovnictví je patrné, že nabídka pracovní síly v tomto odvětví ve sledovaném období výrazně převyšuje poptávku po této pracovní síle.

2.4 Shrnutí vyplývající z analytické části

Z analytické části vyplývá, že Kooperativa je společností s významným postavením na trhu, má jasně definovanou strategii na celopodnikové úrovni i na úrovních dílčích (zaměstnanecká, motivační). Společnost má jasně vymezenou liniovou organizační strukturu a své zaměstnance vede za pomoci konzultativního a participativního přístupu. Průměrný věk zaměstnanců je 42 let, počet zaměstnaných žen převyšuje zaměstnané muže (70 % ku 30 %), středoškolské vzdělání mezi zaměstnanci převyšuje vzdělání vysokoškolské (69 % ku 31 %).

Agentura jižní Morava je jednou z osmi agentur společnosti Kooperativa. Agentura má jasně vymezenou liniovou organizační strukturu. Fluktuace zaměstnanců vykazuje ve sledovaném období rostoucí trend, mezi lety 2012 – 2017 narostla o 24,3 % a ve srovnání s průměrnou fluktuací v rámci České republiky ji lze označit za nadprůměrnou. Regionální manager je kmenovým zaměstnancem agentury, který v průměru řídí obchodní tým o 7 pojišťovacích poradcích. Těchto regionálních managerů je v agentuře 39 a jejich rozložení z hlediska pohlaví je 53, % žen a 46,1 % mužů.

Motivaci regionálních managerů k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců lze označit za velmi dobře propracovanou zejména od chvíle, kdy nováček nastoupí do pracovního poměru a adaptačního procesu. Chybí zde ale nástroj, který by regionální managery motivoval k činnostem přecházejícím samotnému přijetí nováčka do pracovního poměru.

Proces adaptace je rovněž zpracován velmi kvalitně a má jasně definovanou podobu a strukturu činností, které na sebe logicky navazují. Některé činnosti v adaptačním procesu ovšem zbytečně vyžadují osobní účast regionálního manažera, což může v konečném důsledku způsobit jeho přílišnou zaneprázdněnost. Současně v adaptačním procesu není zohledněno, zdali má nováček předchozí praxi v oboru či nikoliv. Nováček s předchozí praxí tak v některé činnosti adaptačního procesu absolvuje zbytečně. Tato informace byla potvrzena i v dotazníkovém šetření, kdy většina regionálních managerů odpověděla, že vnímají rozdíly mezi nováčky bez přechozí praxe a s přechozí praxí.

V analýze účinnosti motivačního systému a adaptačního procesu bylo zjištěno, že většina regionálních managerů považuje současný motivační systém a jeho nastavení za vhodné, ale uvítala by jeho doplnění o odměnu za úspěšně provedený nábor pojišťovacího poradce. Dále bylo zjištěno, že i když se 94,7 % regionálních managerů domnívá, že se procesu adaptace a nováčkům v něm zúčastněným věnuje dostatečně, 31 % nováčků tvrdí, že se jim v adaptačním procesu regionální manager dostatečně nevěnoval. Dále také vyplynulo, že většina regionálních managerů by uvítala školení zaměřené na adaptaci.

Z provedené analýzy trhu práce je zřejmé, že v porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy jsou v Kooperativě ve všech sledovaných letech tyto mzdy nižší než v daném odvětví v rámci České republiky. Dále bylo zjištěno, že celkový trend vývoje průměrné hrubé měsíční mzdy je v Kooperativě klesající. V případě podílu nezaměstnaných osob je ve sledovaném období v Jihomoravském kraji i v České republice patrný klesající trend. Zaměstnanost v peněžnictví a pojišťovnictví v případě České republiky klesá, zatímco v Jihomoravském kraji je trend zaměstnanosti v tomto odvětví rostoucí. Nabídka pracovní síly v tomto odvětví ve sledovaném období převyšuje poptávku.

3 Návrhová část

Tato část práce bude obsahovat celkem čtyři návrhy, jejichž realizace povede ke zlepšení motivačního systému pro regionální managery k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců a zlepšení adaptačního procesu nových pojišťovacích poradců. Předložené návrhy by v konečném důsledku měly vést ke snížení fluktuace zaměstnanců a s ní spojených nákladů v Agentuře jižní Morava.

3.1 Zavedení motivačního příspěvku za úspěšný nábor nového pojišťovacího poradce

3.1.1 Důvody pro navrhovanou změnu

Motivační systém pro regionální managery v oblasti náboru a adaptace nových pojišťovacích poradců lze považovat za velmi propracovaný a to zejména v případě, kdy je motivační příspěvek podmíněn splněním daného kritéria v průběhu každého měsíce po dobu prvního roku nováčka ve společnosti. Lze tedy konstatovat, že motivace je velmi dobře zpracována v podmínkách, kdy je již nový pracovník přijat na danou pozici.

Odlíšná situace je v případě procesu, který probíhá před nástupem nováčka na danou pozici a zahájení procesu adaptace. Tedy v případě:

- Vyhledávání vhodných kandidátů na pracovním trhu.
- Jejich oslovení, pozvání na první nezávaznou schůzku.
- Případné oficiální pozvání na pracovní pohovor.

Výše popsané činnosti vyžadují pro jejich uskutečnění nejenom čas a schopnosti daného manažera, ale také „chuť“, kterou musí manager mít pro to, aby se této činnosti dostatečně věnoval. Tato „chuť“ nebo chceme-li motivace k této činnosti by měla být podnětována a podpořena finanční motivací. Zmiňovaná finanční motivace ovšem v tomto případě neexistuje a proto je možné, že se regionální managery dostatečně nevěnují vyhledávání vhodných kandidátů na pozice pojišťovacích poradců.

3.1.2 Návrh změny

Z výše uvedených důvodů tedy navrhuji zavést motivační příspěvek ve výši 10 000 Kč, který doplní stávající nastavení motivačního systému pro regionální managery k náboru a adaptaci pojišťovacích poradců. Tento motivační příspěvek bude přiznán a vyplacen všem regionálním managerům, kteří splní níže uvedená kritéria.

Regionální manager získá nárok na vyplacení motivačního příspěvku, pakliže navrhne (přivede) takového kandidáta, který bude vyhovovat požadavkům na pozici pojišťovacího poradce a bude vybrán na základě oficiálního pracovního pohovoru, kterého se zúčastní zmiňovaný regionální manager, jeho přímý nadřízený, tedy regionální ředitel a personalista/personalistka.

Vybrání vhodného kandidáta a jeho přijetí na pozici pojišťovacího poradce ovšem nelze považovat za dostatečnou podmínku pro získání motivačního příspěvku. Z toho důvodu je nutné podmínit získání motivačního příspěvku dalším kritériem, kterým je doba působení daného nováčka na pozici pojišťovacího poradce, která musí uplynout, aby byl regionálnímu managerovi přiznán a vyplacen tento motivační příspěvek. Tato doba bude definována uplynutím dvou časových úseků. Tyto časové úseky budou následující:

- Uplynutí zkušební doby zaměstnance (tj. tři měsíce od nástupu nováčka na danou pozici).
- Uplynutí doby jednoho roku od přijetí nováčka na pozici pojišťovacího poradce.

Z výše uvedených podmínek pro výplatu motivačního příspěvku bude vyplývat i způsob výplaty tohoto příspěvku. V návaznosti na dvě výše uvedená časová období, která musejí uplynout pro splnění podmínek výplaty motivačního příspěvku, bude příspěvek vyplácen ve dvou etapách a to vždy po splnění uplynutí uvedeného časového úseku viz tabulka níže.

Tabulka 6: Podmínky pro vyplacení motivačního příspěvku (zdroj: vlastní zpracování)

Požadované kritérium pro výplatu	Vyplacená částka motivačního příspěvku
Uplynutí zkušební doby (tj. 3 měsíce)	5 000 Kč (první část)
Uplynutí jednoho roku od přijmutí nováčka	5 000 Kč (druhá část)

S touto navrhovanou změnou v podobě doplnění dalšího prvku finanční motivace do motivačního systému regionálních managerů, budou pochopitelně spojeny jisté náklady. Ve výpočtu je zapotřebí počítat s tzv. superhrubou mzdou. Je tedy nutné vynásobit výši odměny v hrubé mzdě koeficientem 1,34 %, čímž získáme náklad pro zaměstnavatele spojený s výplatou jednoho navrhovaného motivačního příspěvku. Výše těchto nákladů bude ovlivněna množstvím nově přijatých pojišťovacích poradců. Pakliže bychom vycházeli z množství nově přijatých pojišťovacích poradců v roce 2017, kterých bylo 79, lze kalkulaci přibližných nákladů s touto změnou vyčíslit následovně viz tabulka níže. Výše nákladů je skutečně přibližná, protože počet nově přijatých pojišťovacích poradců se každý rok může lišit dle personálních potřeb Agentury jižní Morava.

Tabulka 7: Přibližné náklady spojení s vyplácením motivačního příspěvku (zdroj: vlastní zpracování)

Výše jednoho motivačního příspěvku (hrubá mzda)	Výše jednoho motivačního příspěvku (superhrubá mzda)	Počet nově přijatých pojišťovacích poradců	Celkové náklady pro zaměstnavatele
10 000 Kč	13 400 Kč	79 poradců	1 058 600 Kč

3.2 Převedení vybraných činností adaptačního procesu na způsob adaptace formou e-learningu

Proces adaptace a jeho kvalitu ovlivňuje několik faktorů, kterými jsou například činnosti, které tento proces zahrnuje, posloupnost těchto činností, úplnost a ucelenost tohoto

procesu a jeho délka. Neméně důležitým faktorem, který ovlivňuje kvalitu adaptačního procesu je čas, který může tomuto procesu a nováčkům, kteří jsou jeho součástí věnovat člověk, který je za tyto nováčky a jejich proces adaptace zodpovědný.

3.2.1 Důvody pro navrhovanou změnu

V případě adaptačního procesu nových pojišťovacích poradců ve společnosti Kooperativa je výše zmiňovaným zodpovědným člověkem a současně přímým nadřízeným nových pojišťovacích poradců regionální manager.

Z dotazníkového šetření mezi regionálními managery vyplývá, že v průměru odpracuje regionální manažer 182 hodin. Současně je z tohoto dotazníkového šetření mezi regionálními managery zřejmé, že činnosti adaptace nových pojišťovacích poradců věnuje regionální manager v průměru 49 hodin. Množství času věnovaného managerem adaptačnímu procesu tedy představuje 27 % z celkového objemu času, který regionální manager odpracuje každý měsíc. Jinými slovy se jedná o více než jednu čtvrtinu pracovní doby regionálního manažera. V neposlední řadě 18 z 19 respondentů, tedy 95 % odpovědělo, že se adaptačnímu procesu stihá věnovat dostatečně. Pouze jeden z devatenácti respondentů, tedy 5 % odpověděl, že se tomuto procesu nestihá dostatečně věnovat a jako důvod uvedl svoji časovou zaneprázdněnost.

Výše uvedené informace by nás mohly vést k závěru, že regionální manager skutečně disponuje dostatečným množstvím času, který může věnovat adaptačnímu procesu nových pojišťovacích poradců. Ovšem z dotazníkového šetření provedeného mezi novými pojišťovacími poradci, kteří nastoupili v roce 2017 byly zjištěny následující informace. Téměř jedna třetina respondentů, konkrétně 31 % odpovědělo, že se jim v průběhu adaptačního procesu regionální manager nevěnoval dostatečně. Na doplňující otázku, která byla zaměřena na zdůvodnění tohoto negativního tvrzení odpovědělo pět z devíti respondentů. Tři z pěti respondentů, kteří odpověděli (tedy 60 %) odpovědělo v tom smyslu, že byl jejich regionální manager zaneprázdněn a neměl čas se jim v adaptačním procesu věnovat. Zbývající dva respondenti, kteří na tuto doplňující otázku odpověděli, svoji odpověď formulovali tak, že se jim v adaptačním procesu věnovali více ostatní kolegové.

Z výše uvedeného vyplývá, že regionální manažeři ve skutečnosti nemusejí disponovat potřebným časem, aby se mohli dostatečně věnovat adaptačnímu procesu nových pojišťovacích poradců. Řešení této situace vidím v úpravě struktury činností, které v rámci adaptačního procesu s nováčky provádí regionální manažer.

3.2.2 Návrh změny

Jak již bylo zmíněno výše, návrhem je změna struktury činností, které má v rámci adaptačního procesu s nováčky provádět regionální manager. V současné době v rámci adaptačního procesu proškoluje regionální manager nové pojišťovací poradce v několika oblastech, které přímo nesouvisí s následnou hlavní činností pojišťovacích poradců, kterou je kontaktování klientů a komunikace s nimi, poskytování kvalitních služeb v návaznosti na znalosti produktů a podobně. Z toho důvodu navrhuji, aby oblasti, které přímo nesouvisí s hlavní náplní práce pojišťovacího poradce byly v rámci adaptačního procesu školeny centrálně a to konkrétně formou e-learningových aplikací v rámci intranetu společnosti Kooperativa, tedy bez přímé účasti regionálního manažera. Díky zavedení tohoto návrhu bude mít regionální manager více času na to, aby se důkladně věnoval nově přijatým pojišťovacím poradcům v těch oblastech adaptačního procesu, které jsou klíčové pro jejich budoucí činnost.

Činnosti, které byly v původním nastavení adaptačního procesu realizovány týden před nástupem do pracovního poměru, navrhuji realizovat až po nástupu nováčka do pracovního poměru. Důvodem k tomuto rozhodnutí je to, že pro využívání intranetu společnosti a v něm umístěných e-learningových aplikací, musí mít nováček vytvořený uživatelský profil, který mu bude vytvořen a přidělen, až po nástupu do pracovního poměru.

Oblasti adaptačního procesu, které navrhuji zahrnout do systému školení prostřednictvím e-learningu jsou následující:

- **Předání adaptační příručky a seznámení s jejím obsahem** – adaptační příručku nemusí nováčkovi předávat osobně manager. Adaptační příručku lze nováčkovi předat v rámci e-learningové aplikace (prezentace), kde se může také seznámit s jejím obsahem. Případné nejasnosti může dodatečně konzultovat s managerem.

- **Předání informací o zkouškách ČNB a možnostech samostudia** – tyto informace lze také zahrnout do e-learningové aplikace (prezentace) včetně sdělení možností o samostatné přípravě na zkoušky ČNB.
- **Seznámení se systémy (zadávání cestovních příkazů, systém docházky apod.)** – e-learningové aplikace umožňují vytváření interaktivních aplikací v rámci kterých, se nováčci mohou seznámit se systémem docházky a zadáváním cestovních příkazů a současně si v rámci demo verze tyto činnosti také nanečisto vyzkoušet.
- **Příprava na IT dovednosti** – stejně jako v případě seznámení se systémem docházky je možné za pomoci e-learningu proškolit nováčky v používaných IT systémech a následně ověřit jejich schopnosti ovládat tyto systémy na praktických demo příkladech.
- **Průběžné ověřování znalostí (produkty)** – není nutné, aby se regionální manager osobně účastnil kontroly znalosti produktů. Mnohem efektivnější je vytvořit e-learningové testy ve kterých si své znalosti nováčci ověří sami. Výsledky nováčků si následně bude moci regionální manager zkontrolovat prostřednictvím intranetu (respektive prostřednictvím dané e-learningové aplikace).

Oblasti adaptačního procesu, které budou ponechány v současné podobě, tedy za osobní účasti regionálního managera jsou následující:

- **Seznámení s místem výkonu práce (pobočka, kancelář, kolegové)** – účast regionálního managera na této činnosti je klíčová. Je zapotřebí, aby byl nováček řádně představen všem kolegům a současně byl důkladně seznámen s místem výkonu své práce.
- **Očekávací rozhovor (nastavení spolupráce s regionálním managerem, stanovení termínů týdenních a měsíčních rozhovorů, seznámení s finanční motivací)** – je velmi důležité, aby si od samého začátku regionální manager nastavil pravidla spolupráce s daným nováčkem.
- **Trénink komunikace (telefonování, schůzka s klientem)** – zde je osobní účast managera velmi důležitá, neboť se při této činnosti nabízí nejen možnost trénovat komunikaci se zákazníkem, ale současně také trénovat a ověřovat aplikaci

produktových znalostí, které si nováček nastudovat a prověřoval v rámci e-learningových testů.

- **Schůzky s klientem v doprovodu regionálního manažera** – účast manažera je důležitá, může si zde ověřit, jak je nováček schopný reagovat a komunikovat v reálné situaci a následně z těchto poznatků vyvozovat další potřebná opatření v adaptačním procesu nováčka.
- **Týdenní a měsíční rozhovory nováčka s regionálním managerem** – představují pro regionálního manažera možnost pro zjišťování zpětné vazby na průběh zaškolování. Současně se zde nabízí prostor pro dovysvětlení vzniklých nejasností.
- **Předávání kontaktů (od posledního týdne prvního měsíce předávat 15 kontaktů týdně)** – tento úkon by měl být spojen s týdenními a měsíčními rozhovory nováčka s regionálním managerem. Manager by měl současně s předáním kontaktů vysvětlit nováčkovi podrobnosti náležitosti spojené s každým předaným kontaktem.

3.3 Vytvoření odlišného adaptačního procesu pro nové pojišťovací poradce s předchozí praxí v oboru

Každý člověk, který nastoupí na novou pracovní pozici či do nového zaměstnání se z hlediska rychlosti adaptuje odlišně. Rozdíly v rychlosti adaptace nového pracovníka mohou být následně umocňovány několika různými faktory. Jedním z těchto faktorů je, zdali má nový pracovník předchozí praxi v daném oboru či nikoli.

3.3.1 Důvody pro navrhovanou změnu

Kooperativa standardně přijímá na pozice pojišťovacích poradců nováčky, kteří již mají předchozí praxi i nováčky, kteří do oboru pojišťovnictví vstupují bez jakýchkoli předchozích zkušeností. Průběh adaptačního procesu těchto nováčků a činnosti v něm obsažené jsou definovány interní směrnici vydanou vedením Agentury jižní Morava. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nový pojišťovací poradci s předchozí praxí představují 36,7 %, zbývajících 63,3 % procenta jsou ti, kteří žádnou předchozí praxi nemají. Současně bylo v dotazníkovém šetření zjištěno, že 89,5 % regionálních managerů

vnímá rozdíly mezi adaptací nového člověka s přechozí praxí a bez předchozí praxe. Hlavní rozdíly jsou patrné zejména v tom, že nováčkoví s předchozí praxí stačí ve své podstatě seznámení se základními principy, na kterých společnost Kooperativa funguje a proškolení v produktech, které společnost nabízí svým klientům. Nováček s předchozí praxí by tedy nepotřeboval tolik managerova času v oblasti školení základních pravidel a zvyklostí v pojišťovnictví či v komunikaci s klientem apod. Z těchto důvodů navrhuji úpravu výše uvedené interní směrnice a to konkrétně ve smyslu rozdělení obsahu adaptačního procesu a činností v něm obsažených a vytvoření druhé „větve“ tohoto procesu. Tato druhá „větve“ bude svým obsahem odpovídat potřebám adaptace nováčka s předchozí praxí.

3.3.2 Návrh změny

Níže je uvedena vizualizace tabulky činností adaptačního procesu (po provedených změnách) pro nové pojišťovací poradce s předchozí praxí (změněné činnosti jsou vyznačeny červeným písmem).

Tabulka 8: Změna činností obsažených v procesu adaptace nováčků s předchozí praxí v oboru
(zdroj: vlastní zpracování)

Čas	Činnost
2. měsíc	Předání adaptační příručky a seznámení s jejím obsahem.
	Předání harmonogramu adaptačního procesu.
	Seznámení s místem výkonu práce (pobočka, kancelář, kolegové).
	Očekávací rozhovor (cca týden po nástupu) – nastavení spolupráce s managerem, stanovení termínů týdenních a měsíčních rozhovorů, seznámení s finanční motivací.
	Seznámení se systémy – zadávání cestovních příkazů, systém docházky apod.
	Příprava na IT dovednosti.
	Aktivní práce s produktovými a jinými testy.
	Průběžné ověřování znalostí ze školení (zaměřeno na produkty).

Průběžně	Schůzky s klientem v doprovodu manažera, včetně záznamu v KOSu (minimum jsou 2 schůzky v horizontu 5 měsíců).
	Měsíční rozhovory s managerem.
	Předávání kontaktů (od posledního týdne prvního měsíce předávat 15 kontaktů týdně).

Ve výše uvedené tabulce jsou oproti její původní podobě, která se nachází v analytické části práce na straně 51 - 52 provedeny následující změny:

- **Vyřazení činnosti „Informace o zkouškách ČNB – předání informací o možnosti samostudia“** - tato činnost byla vyřazena, protože nováček s předchozí praxí tyto zkoušky již skládal a nemusí je opakovat.
- **Vyřazení činnosti „Příprava na zkoušky odborné způsobilosti ČNB“** – tato činnost byla vyřazena, protože nováček s předchozí praxí tyto zkoušky již skládal a nemusí je opakovat.
- **Změna činnosti „Průběžné ověřování znalostí ze školení (produkty, prodejní dovednosti)“** – rozsah této činnosti byl pozměněn a po zavedené změně bude ověřována pouze produktová znalost, protože se předpokládá, že pracovník s předchozí praxí prodejními dovednostmi již disponuje.
- **Vyřazení činnosti „Trénink komunikace (telefonování, schůzka s klientem)“** – tato činnosti byla vyřazena, protože se předpokládá že pracovník s předchozí praxí již dokáže komunikovat s klientem v rámci telefonického rozhovoru či osobního jednání.
- **Změna rozsahu činnosti „Schůzky s klientem v doprovodu manažera, včetně záznamu v KOSu“** – v případě této činnosti byl změněn minimální počet schůzek, kterých se musí manager účastnit s nováčkem. Tento počet byl změněn na 2 schůzky, které by měli managerovi postačit k tomu, aby si ověřil, že nováček s předchozí praxí zvládá osobní jednání s klienty z hlediska komunikace a znalostí.

- **Změna činnosti „Týdenní a měsíční schůzky s managerem“** – v případě této činnosti byl změněn interval schůzek s regionálním managerem, po zavedené změně budou schůzky s managerem probíhat pouze jedenkrát měsíčně.

3.4 Realizace školení pro regionální managery

Jak říká moudré přísloví, učený z nebe nespádl, z toho důvodu je pochopitelné, všichni regionální manažeři si nemusí být jistí správností svojí činnosti v rámci procesu adaptace pojišťovacích poradců. Školení v této oblasti přinese zvýšení vědomostí regionálních managerů o adaptačním procesu, díky čemuž dojde ke zvýšení kvality a úspěšnosti adaptace.

3.4.1 Důvody pro navrhovanou změnu

V dotazníkovém šetření provedeném mezi regionálními managery Agentury jižní Morava bylo zjištěno, že nadpoloviční většina těchto managerů (57,9 %) by uvítala realizaci školení, které by jim napomohlo ke zlepšení jejich schopností v oblasti adaptace nových pojišťovacích poradců.

3.4.2 Návrh změny

Z toho důvodu navrhuji uskutečnit takové školení pro regionální managery Agentury jižní Morava a toto školení jim v plné výši uhradit. Realizace školení proběhne ve spolupráci se společností Gradua – CEGOS, s.r.o.

Termín školení a harmonogram školení

Školení proběhne dne 26.11.2018 v prostorách ústřední pobočky Agentury jižní Morava v Brně (budova se nachází na ulici Nádražní 163/14). Harmonogram školení bude následující:

- Prezence – 8:45 až 9:00 hod.
- Hlavní program – 9:00 až 16:00 hod.

Cíl školení

Cílem školení je v rámci praktického pracovního workshopu uskutečnit pro účastníky případovou studii fiktivní organizace, na které se naučí pochopit význam procesu sociální

i profesní adaptace. Dále se pracovníci naučí, jak správně zpracovat adaptační program (Gradua – CEGOS, 2018).

Obsah školení

Obsah školení bude rozdělen do 5 následujících bloků, kterými jsou:

- Specifika sociální a profesní adaptace.
- Význam adaptačních programů, jejich sestavení, uvedení do praxe.
- Plán zaškolování.
- Adaptace jako dlouhodobý proces.
- Vyhodnocování procesu adaptace.
- Příklady a jejich rozbor (Gradua – CEGOS, 2018).

Náklady na realizaci školení

Níže uvedená tabulka sumarizuje náklady, které bude nutné vynaložit na realizaci výše navrhovaného školení.

Tabulka 9: Náklady spojené s realizací školení (zdroj: Gradua – CEGOS, 2018)

Cena školení pro 1 osobu	Počet zúčastněných osob	Cena celkem
4 598 Kč	39	179 322 Kč

3.5 Harmonogram realizace navržených změn

Tabulka níže představuje harmonogram realizace navržených změn. Realizace tří ze čtyř předložených návrhů je podmíněna změnou konkrétní směrnice Agentury jižní Morava. Proto je nejprve nutné u realizace každého návrhu provést patřičnou úpravu dané směrnice. Upravenou směrnicí nechat schválit ředitelem agentury. Schválení změny směrnice provedené ředitelem agentury ji následně uvede v platnost od požadovaného data. Tento postup neplatí pro realizaci školení, kde je nejprve třeba dohodnout finální podmínky školení, následně rozeslat pozvánky na školení a poté uskutečnit samotnou realizaci.

Tabulka 10: Harmonogram realizace navržených změn (zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Termín	Odpovědná osoba
Zavedení motivačního příspěvku za úspěšný nábor nového pojišťovacího poradce		
Změna interní směrnice	do 31.7.2018	Asistent ředitele agentury
Schválení ředitelem agentury	do 31.8.2018	Ředitel agentury
Nabytí platnosti změny	od 1.9.2018	Ředitel agentury
Převedení vybraných činností adaptačního procesu na způsob adaptace formou e-learningu		
Změna interní směrnice	do 31.8.2018	Vedoucí personálního oddělení
Schválení ředitelem agentury	do 30.9.2018	Ředitel agentury
Nabytí platnosti změny	od 1.10.2018	Ředitel agentury
Vytvoření odlišného adaptačního procesu pro nové pojišťovací poradce s předchozí praxí v oboru		
Změna interní směrnice	do 30.9.2018	Vedoucí personálního oddělení
Schválení ředitelem agentury	do 31.10.2018	Ředitel agentury
Nabytí platnosti změny	od 1.11.2018	Ředitel agentury
Realizace školení pro regionální managery		
Dohodnutí podmínek školení	do 31.7.2018	Vedoucí personálního oddělení
Rozeslání pozvánek	do 31.8.2018	Vedoucí personálního oddělení
Realizace školení	dne 26.11.2018	Vedoucí personálního oddělení

4 Vyhodnocení návrhové části

Tato část práce se bude zabývat vyhodnocením předložených návrhů z hlediska nákladů a přínosů. Hodnocení přínosů bude rozděleno na přínosy vyčíslitelné, které budou zpracovány ve třech variantách (optimistická, realistická a pesimistická). Následně budou vyhodnoceny také přínosy nevyčíslitelné.

4.1 Náklady na realizaci předložených návrhů

Níže budou zpracovány náklady na realizaci dvou ze čtyř předložených návrhů se kterými jsou přímo spojeny náklady. Další dva návrhy nejsou spojeny žádnými náklady.

4.1.1 Zavedení motivačního příspěvku za úspěšný nábor nového pojišťovacího poradce

Výše motivačního příspěvku za úspěšný nábor nového pojišťovacího poradce byla stanovena na 10 000 Kč a bude vyplácena ve dvou etapách. Ve výpočtu celkových nákladů spojených s tímto návrhem je zapotřebí počítat s tzv. superhrubou mzdou, vyšší odměny tedy musíme vynásobit koeficientem 1,34 %, díky čemu získáme celkový náklad spojený s výplatou jednoho motivačního příspěvku pro zaměstnavatele (**13 400 Kč**). Celková roční výše těchto nákladů se následně bude odvíjet od počtu nově přijatých pojišťovacích poradců. Pokud ve výpočtu vyjdeme z informací o počtu nově přijatých pojišťovacích poradců za rok 2017 (**bylo přijato 79 nováčků**), výše celkových ročních nákladů spojených s tímto návrhem bude **1 058 600 Kč**. Výše nákladů je pouze přibližná, protože počet nově přijatých pojišťovacích poradců se každý rok může lišit dle personálních potřeb Agentury jižní Morava a současně nemusí všichni nově přijatí pojišťovací poradci setrvat v pracovním poměru po dobu, která je podmínkou pro výplatu motivačního příspěvku.

4.1.2 Realizace školení pro regionální managery

Realizované školení zaměřené na proces adaptace nových pracovníků bude Agenturou jižní Morava hrazeno regionálními managerům v plné výši. Těchto managerů je v současné době **39**. Cena za školení pro jednoho pracovníka je **4 598 Kč**. Celkové

náklady na školení pro regionální managery interního obchodu tedy budou ve výši **179 322 Kč**.

4.1.3 Celkové náklady spojené s realizací předložených návrhů

Celkové náklady, které vzniknou díky realizaci předložených návrhů budou složeny z nákladů na zavedení motivačního příspěvku za úspěšný nábor nového pojišťovacího poradce (1 058 600 Kč) a nákladů na realizaci školení pro regionální managery (179 322 Kč). Celková výše nákladů tedy bude dosahovat **1 237 922 Kč**.

Tabulka 11: Celkové náklady spojené s realizací předložených návrhů (zdroj: vlastní zpracování)

Druh nákladu	Výše nákladu
Zavedení motivačního příspěvku za úspěšný nábor nového pojišťovacího poradce	1 058 600 Kč
Realizace školení pro regionální managery	179 322 Kč
Náklady na předložené návrhy celkem	1 237 922 Kč

4.2 Přínosy z realizace předložených návrhů

Níže budou zpracovány přínosy z realizace předložených návrhů, které budou rozděleny na přínosy nevyčíslitelné a vyčíslitelné. Vyčíslitelné přínosy budou rozděleny na optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu.

4.2.1 Nevyčíslitelné přínosy

Realizace prvního předloženého návrhu, kterým je zavedení motivačního příspěvku za úspěšný nábor nového pojišťovacího poradce povede k větší motivaci regionálních managerů k činnostem, které předcházejí samotnému náboru jako jsou hledání vhodných kandidátů, jejich oslovení, první neformální schůzka a případné pozvání na oficiální pohovor. Díky dvoufázovému systému výplaty motivačního příspěvku za úspěšný nábor nového pojišťovacího poradce, bude současně tento příspěvek motivovat regionální

managery ke kvalitnímu provedení adaptačního procesu, protože druhá část příspěvku se bude vyplácet, až po uplynutí jednoho roku od nábora nováčka.

Důvodem k druhému návrhu je rozpor mezi regionálními managery a nově přijatými pojišťovacími poradci, který se týká toho, zdali manager věnoval nováčkově v adaptačním procesu dostatek času. Regionální manažeři se domnívají, že nováčkům věnovali dostatek času, ovšem 31 % nováčku odpovědělo, že jim regionální manager dostatečné množství času nevěnoval. Uskutečněním druhého návrhu, kterým je převedení vybraných činností adaptačního procesu na způsob adaptace formou e-learningu, bude dosaženo úspory času pro regionální managery, kteří tento uspořený čas budou moci věnovat adaptačnímu procesu nováčků a to zejména v těch oblastech, které jsou klíčové pro budoucí výkonnost nováčků (například jednání s klienty, znalost produktů apod.). Celkově by tedy mělo být dosaženo zkvalitnění adaptačního procesu.

Uskutečněním třetího návrhu, kterým je vytvoření odlišného adaptačního procesu pro nové pojišťovací poradce s předchozí praxí v oboru, bude dosaženo kvalitnější a rychlejší adaptace těchto nováčků. Těchto cílů bude dosaženo zejména díky tomu, že se proces adaptace bude soustředit pouze na důležité oblasti, ve kterých se nováček potřebuje proškolit a vynechá ty oblasti, které nováček zná ze své předchozí praxe.

Realizací školení pro regionální managery, která představuje poslední předložený návrh, bude dosaženo zvýšení vědomostí regionálních managerů o procesu adaptace, které se projeví na kvalitě a úspěšnosti adaptačního procesu.

4.2.2 Vyčíslitelné přínosy

Tyto přínosy lze vyčíslit pouze pro případ zaměstnanců Agentury jižní Morava (pojišťovací poradci interního obchodu). Po uskutečnění dvou předložených návrhů lze vyčíslit předpokládané přínosy, kterými je rozdíl mezi úsporami ze snížení fluktuace pracovníků a náklady spojenými se změnami, které vedou ke snížení této fluktuace. Těmito dvěma návrhy jsou zavedení motivačního příspěvku za úspěšný nábor nového pojišťovacího poradce a realizace školení pro regionální managery. Ve výpočtu těchto přínosů budeme vycházet z údajů o fluktuaci v roce 2017 (**17,7 %**) a nákladů na nábor a adaptaci jednoho pracovníka, které jsou ve výši **200 000 Kč** (Vedoucí ekonomicko

správního oddělení, 2018). Vyčíslitelné přínosy budou vypočteny ve třech variantách, kterými budou optimistická, realistická a pesimistická varianta.

Optimistická varianta

Optimistická varianta předpokládá, že díky zavedeným změnám dojde ke snížení fluktuace pracovníků pod hranici 10 %, konkrétně na úroveň 9,7 %. Toto snížení fluktuace představuje snížení počtu ukončených pracovních poměrů z 58 (rok 2017) na 32. V celkové výši tedy dojde k úspoře na nákladech spojených s náborem a adaptací nových pracovníků ve výši **5 200 000 Kč**. Pokud náklady na provedené změny činí **1 237 922 Kč**, pak výsledná úspora v případě optimistické varianty činí **3 962 078 Kč**.

Tabulka 12: Celkové úspory z realizace navržených změn – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Úspory ze snížené fluktuace zaměstnanců	5 200 000 Kč
Náklady na provedené změny	1 237 922 Kč
Celková výše úspor	3 962 078 Kč

Realistická varianta

Realistická varianta předpokládá, že díky zavedeným změnám dojde ke snížení fluktuace pracovníků o 5,5 % oproti roku 2017. Toto snížení fluktuace představuje snížení počtu ukončených pracovních poměrů z 58 (rok 2017) na 40. V celkové výši tedy dojde k úspoře na nákladech spojených s náborem a adaptací nových pracovníků ve výši **3 600 000 Kč**. Pokud náklady na provedené změny činí **1 237 922 Kč**, pak výsledná úspora v případě realistické varianty činí **2 362 078 Kč**.

Tabulka 13: Celkové úspory z realizace navržených změn – realistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Úspory ze snížené fluktuace zaměstnanců	3 600 000 Kč
Náklady na provedené změny	1 237 922 Kč
Celková výše úspor	2 362 078 Kč

Pesimistická varianta

Pesimistická varianta předpokládá, že díky zavedeným změnám nedojde ke snížení fluktuace pracovníků oproti roku 2017. Nedojde tedy ke generaci úspor ze snížené fluktuace. Náklady na provedené změny činí **1 237 922 Kč** a výsledkem nebude úspora, ale ztráta ve výši nákladů na provedené změny.

Tabulka 14: Celkové ztráty z realizace navržených změn – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Úspory ze snížené fluktuace zaměstnanců	0 Kč
Náklady na provedené změny	1 237 922 Kč
Celková výše ztráty	1 237 922 Kč

Závěr

Diplomová práce vychází ze současné situace v oblasti motivace regionálních managerů k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců a nastavení adaptačního systému v jedné z osmi agentur společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group (dále jen Kooperativa). Touto agenturou je Agentura jižní Morava se sídlem v Brně, Nádražní 163/14. Předkládaná diplomová práce měla za úkol zhodnotit současné nastavení motivačního systému, který má regionální managery Agentury jižní Morava motivovat k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců a navrhnout taková opatření, která povedou ke zlepšení zmiňovaného motivačního systému a procesu adaptace nových pojišťovacích poradců. Splnění tohoto cíle by se mělo projevit na snížení fluktuace pracovníků Agentury jižní Morava a nákladů z ní plynoucích.

První teoretická část práce se zabývala poznatky z odborné literatury a stanovila tak teoretický rámec práce. V teoretické části práce byly zpracovány myšlenky, teorie a pojmy vycházející z oblasti náboru, adaptace a motivace pracovníků.

V druhé praktické části práce byla stručně představena společnost Kooperativa. Současně byla na celou společnost provedena McKinseyho analýza 7s. Následně byla představena Agentura jižní Morava a to zejména z pohledu jejího rozdělení na jednotlivá oddělení a z pohledu jejich zaměstnanců. V případě představení Agentury jižní Morava z pohledu jejich zaměstnanců byl kladen důraz zejména na regionální managery a pojišťovací poradce.

Poté se práce zaměřila na analýzu současného nastavení motivačního systému pro regionální managery, ve které byl tento motivační systém podrobně rozpracován a analyzován z hlediska finančních motivací, které mohou regionální manažeři získat za splnění jednotlivých kritérií v procesu náboru a adaptace nových pojišťovacích poradců. Na základě této analýzy bylo zjištěno, že motivační systém je velmi dobře zpracován pro situace, kdy je nový pojišťovací poradce již přijat na svoji pozici a zahájí adaptační proces. Identifikovanou rezervou tohoto motivačního systému bylo zjištění, že tento motivační systém postrádá nástroj, který by motivoval regionální managery k činnostem předcházejícím samotné přijetí nového pojišťovacího poradce.

Další část práce se soustředila na analýzu trhu práce v Jihomoravském kraji s důrazem na odvětví peněžnictví a pojišťovnictví. Analýza trhu práce byla zaměřena na vývoj průměrné hrubé mzdy a jeho porovnání v na úrovni České republiky, Jihomoravského kraje a odvětví peněžnictví a pojišťovnictví. Porovnání na této úrovni bylo následně využito i v dalších částech analýzy trhu práce. Další částí této analýzy byl podíl nezaměstnaných osob, po kterém následovala část zaměřená na počet osob zaměstnaných v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví. Poslední částí analýzy trhu práce byla analýza nabídky a poptávky po pracovní síle v peněžnictví a pojišťovnictví.

Diplomová práce jako nástroj pro zjištění názoru regionálních managerů a nově přijatých pojišťovacích poradců použila dotazníkové šetření, které se skládalo ze dvou dotazníků, určených dvěma výše zmiňovaným skupinám zaměstnanců Agentury jižní Morava. Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo nejprve zaměřeno na komentář k výsledkům jednotlivých otázek. Poté byly zpracovány závěry vyplývající z dotazníkového šetření.

Návrhová část práce vychází z výsledků analýzy současného nastavení motivačního systému pro regionální managery k náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců, dále vychází z analýzy současného nastavení adaptačního procesu a v neposlední řadě zohledňuje výsledky provedeného dotazníkového šetření. Návrhová část práce obsahuje čtyři návrhy.

Prvním návrhem je zavedení motivačního příspěvku pro regionální managery za úspěšný nábor nového pojišťovacího poradce. Tento návrh zavádí vyplácení finanční odměny v celkové výši 10 000 Kč, která je regionálnímu managerovi vyplácena ve dvou etapách, kterými jsou uplynutí zkušební doby nově přijatého pojišťovacího poradce a uplynutí jednoho roku od přijetí nového pojišťovacího poradce do pracovního poměru. Celkové náklady spojené se zavedením motivačního příspěvku byly vyčísleny na 1 058 600 Kč.

Druhý návrh se zaměřuje na převedení vybraných činností adaptačního procesu na způsob adaptace formou e-learningu. Čtyři činnosti, které byly vybrány k výše uvedenému převedení na způsob adaptace formou e-learningu jsou takové činnosti, u kterých není nezbytně nutné, aby se provádění a školení těchto činností osobně účastnil regionální manager. Změna by tedy měla vést hlavně k úspoře času regionálního manažera, který bude moci tento čas věnovat důležitějším činnostem adaptačního procesu, popřípadě

nováčků, kteří se domnívají, že jim regionální manager nevěnuje v adaptačním procesu dostatek času.

Třetí návrh vycházel zejména z údajů zjištěných v dotazníkovém šetření, kdy bylo zjištěno, že většina regionálních managerů vnímá rozdíl mezi schopností adaptace nováčků s předchozí praxí a bez předchozí praxe v pojišťovnictví. Z toho důvodu byla v tomto návrhu navržena změna interní směrnice Agentury jižní Morava, která pojednává o procesu adaptace nových pojišťovacích poradců. Navrhovanou změnou je vytvoření odlišného adaptačního procesu pro nové pojišťovací poradce s předchozí praxí v oboru, díky čemuž bude dosaženo kvalitnější a rychlejší adaptace těchto nováčků.

Poslední návrh také vychází zejména z dotazníkového šetření, ve kterém většina regionálních managerů projevila zájem o školení v oblasti adaptace nových zaměstnanců. Z toho důvodu je tento návrh zaměřen na realizaci školení pro regionální managery v oblasti adaptace nových zaměstnanců. Toto školení by mělo regionálním managerům poskytnout nové informace o procesu adaptace, díky čemuž by mělo dojít ke zkvalitnění tohoto procesu v případě adaptace nových pojišťovacích poradců v Agentuře jižní Morava. Současně by školení a z něj nabyté znalosti měly regionální managery k této činnosti motivovat. Náklady spojené s tímto návrhem byly vyčísleny na 179 322 Kč.

Závěrečná část práce byla zaměřena na vyhodnocení návrhové části diplomové práce z hlediska nákladů a přínosů spojených s předloženými návrhy. Celkové náklady plynoucí z předložených návrhů byly vyčísleny na 1 237 922 Kč. Přínosy plynoucí z návrhové části byly rozděleny na přínosy vyčíslitelné a nevyčíslitelné. Nevyčíslitelné přínosy již byly u každého návrhu v této kapitole zmíněny.

Vyčíslitelné přínosy byly zaměřeny na snížení fluktuace zaměstnanců Agentury jižní Morava, které přinese úspory v nákladech na nábor a adaptaci nových zaměstnanců. Kalkulace vyčíslitelných přínosů byla zpracována ve třech variantách, kterými jsou optimistická, realistická a pesimistická. V případě optimistické varianty přinesou navrhované změny úsporu ve výši 3 962 078 Kč. Realistická varianta počítá s vygenerovanou úsporou ve výši 2 362 078 Kč. Poslední pesimistická varianta generuje v konečném důsledku ztrátu ve výši nákladů spojených s realizací navrhovaných změn, tedy 1 237 922 Kč.

Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

Adaptační proces nových zaměstnanců - praktický workshop, ©2018. *Gradua-CEGOS* [online]. Praha: Gradua-CEGOS, [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/adaptacni-proces-novych-zamestnancu---prakticky-workshop.html>

Akcionáři, ©2017. *Kooperativa* [online]. Praha: Kooperativa, [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/akcionari>

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

ASISTENT ŘEDITELE AGENTURY. *Informace o regionálních manažerech Agentury jižní Morava* [ústní sdělení]. Kooperativa. Nádražní 163/14, Brno-střed. 26.1.2018a.

ASISTENT ŘEDITELE AGENTURY. *Informace o společnosti Kooperativa* [ústní sdělení]. Kooperativa. Nádražní 163/14, Brno-střed. 26.1.2018.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku* : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 8085839-09-1.

České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. *Podnikatel.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

Dozorčí rada a členové výboru pro audit, ©2017b. *Kooperativa* [online]. Praha: Kooperativa, [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/dozorci-rada>

DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

Filmový dokument k 25. výročí Kooperativy, 2016a. Kooperativa, 17.11.2017, 20:30.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

Integrovaný portál MPSV: Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob, ©2018. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

Integrovaný portál MPSV: Nabídka a poptávka na trhu práce, 2018. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>

Integrovaný portál MPSV: Změna metodiky ukazatele registrované nezaměstnanosti, ©2018a. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/zmena_metodiky

Interní sdělení č.1/2017 – Motivace VOS AJM. Brno: Kooperativa, 2017g.

Interní směrnice č.1/2017 – Adaptační proces nováčků interního obchodu. Brno: Kooperativa 2017f.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

NAKONEČNÝ, Milan, 1997. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2. Praha: Academia. ISBN 80-200-0628-1.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-12237.

O pojišťovně Kooperativa, ©2017c. *Kooperativa* [online]. Praha: Kooperativa, [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa>

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER, 2015. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN isbn978-80-7261-289-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80247-1991-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

Pojištění, ©2017e. *Kooperativa* [online]. Praha: Kooperativa, [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojisteni>

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-x.

Představenstvo, ©2017a. *Kooperativa* [online]. Praha: Kooperativa, [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/predstavenstvo>

SAP SE, 2018. SAP for Recruiting and Onboarding [software].

STACHOVÁ, Aloisie, 1997. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita. ISBN 8085879794.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-x.

Úplný výpis z obchodního rejstříku, ©2012-2015. *Justice* [online]. [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=688217&typ=UPLNY>

VÁGNEROVÁ, Marie, 2004. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0841-3.

VEDOUcí EKONOMICKO SPRÁVNÍHO ODDĚLENÍ. *Informace o Agentuře jižní Morava* [ústní sdělení]. Kooperativa. Nádražní 163/14, Brno-střed. 18.1.2018.

Veřejná databáze: Mzdy a náklady práce, ©2018. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=30852>

Veřejná databáze: Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE, ©2018a. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM03&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v221&u=v228__VU_ZEMI__97__19&c=v265~8__RP2016

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9.

Výroční zpráva 2012, ©2013. *Kooperativa* [online]. Praha: Kooperativa, [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/preview/format/html/assets;a966?field=data>

Výroční zpráva 2013, ©2014. *Kooperativa* [online]. Praha: Kooperativa, [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/preview/format/html/assets;a983?field=data>

Výroční zpráva 2014, ©2015. *Kooperativa* [online]. Praha: Kooperativa, [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/preview/format/html/assets;a960?field=data>

Výroční zpráva 2015, ©2016. *Kooperativa* [online]. Praha: Kooperativa, [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/preview/format/html/assets;a8981?field=data>

Výroční zpráva 2016, ©2017d. *Kooperativa* [online]. Praha: Kooperativa, [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/preview/format/html/assets;a14726?field=data>

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	21
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	23
Obrázek 3: Rozdělení Agentury jižní Morava na jednotlivá oddělení	46

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Základní informace o Kooperativě pojišťovně, a.s., Vienna Insurance Group	31
Tabulka 2: Interní obchod-počty regionálních managerů, pojišťovacích poradců a průměrný počet členů týmů řízených regionálním managerem.....	49
Tabulka 3: Motivace pro regionální managery interního obchodu.....	50
Tabulka 4: Činnosti obsažené v procesu adaptace nováčků	52
Tabulka 5: Rozdíly mezi průměrnými hrubými měsíčními mzdami v České republice, Jihomoravském kraji a peněžnictví a pojišťovnictví 2012 - 2017	63
Tabulka 6: Podmínky pro vyplacení motivačního příspěvku	72
Tabulka 7: Přibližné náklady spojení s vyplácením motivačního příspěvku.....	72
Tabulka 8: Změna činností obsažených v procesu adaptace nováčků s předchozí praxí v oboru	77
Tabulka 9: Náklady spojené s realizací školení	80
Tabulka 10: Harmonogram realizace navržených změn.....	81
Tabulka 11: Celkové náklady spojené s realizací předložených návrhů	83
Tabulka 12: Celkové úspory z realizace navržených změn – optimistická varianta	85
Tabulka 13: Celkové úspory z realizace navržených změn – realistická varianta.....	85
Tabulka 14: Celkové ztráty z realizace navržených změn – pesimistická varianta.....	86

Seznam použitých grafů

Graf 1: Struktura akcionářů Kooperativy pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group	32
Graf 2: Výsledky hospodaření v průběhu let 2012 – 2016	37
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012 – 2016	37
Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012 – 2017	47
Graf 5: Vývoj počtu započatých/ukončených pracovních poměrů v letech 2012 – 2017	48
Graf 6: Vývoj fluktuace zaměstnanců v letech 2012 – 2017	49
Graf 7: Srovnání průměrných hrubých měsíčních mezd v České republice a Jihomoravském kraji s mzdami v peněžnictví a pojišťovnictví v letech 2012 - 2017....	63
Graf 8: Vývoj podílu nezaměstnaných osob v České republice a v Jihomoravském kraji v letech 2012 – 2017	65
Graf 9: Vývoj počtu zaměstnaných osob v peněžnictví a pojišťovnictví v České republice a v Jihomoravském kraji v letech 2012 – 2016	66
Graf 10: Porovnání vývoje nabídky a poptávky po pracovní síle (finanční analytici a specialisté v peněžnictví a pojišťovnictví) v České republice a v Jihomoravském kraji v roce 2017.....	67

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro regionální managery

Příloha 2: Dotazník pro nově přijaté pojišťovací poradce

Příloha 1

Dotazník pro regionální managery

1) Jaké je Vaše pohlaví?

a) Muž

b) Žena

2) Jaký je Váš věk?

a) 20 – 35 let

b) 35 – 50 let

c) 51 – 65 let

3) Jaké je Vaše vzdělání?

a) Středoškolské

b) Vysokoškolské

4) Je Vaše vzdělání v ekonomickém oboru?

a) Ano

b) Ne

5) Kolik let praxe v oboru máte?

.....

6) Nábory a adaptaci nových pojišťovacích poradců vnímám jako velmi důležitou:

a) Spíše ano

b) Ano

c) Spíše ne

d) Ne

Pokud jste odpověděli „**Spíše ne**“ / „**Ne**“, uveďte prosím důvod pro tuto odpověď:

.....
.....
.....

7) K náboru a adaptaci nových pojišťovacích poradců se cítím být vedením agentury dostatečně motivován:

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

Pokud jste odpověděli „**Spíše ne**“ / „**Ne**“, uveďte prosím důvod pro tuto odpověď:

.....
.....
.....

8) Současné nastavení motivačního systému managerů k náboru a adaptaci považuji za:

- a) Vyhovující
- b) Částečně vyhovující
- c) Nevyhovující

Pokud jste odpověděli „**Částečně vyhovující**“ / „**Nevyhovující**“, uveďte prosím důvod pro tuto odpověď:

.....
.....
.....

- 9) Při plnění pracovního výkonu mě nejvíce motivuje tento faktor (u každého faktoru vyberte jednu z možností 1 – 10 bodů):

		Bodová škála										
Faktory		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		Jistota práce										
		Finanční ohodnocení										
		Kariérní růst										
		Zaměstnanecké benefity										
		Dobré vztahy na pracovišti										
		Flexibilní pracovní doba										
		Odpovědnost za výsledky										
		Uznání										
		Seberealizace										

- 10) Zde prosím napište Vaše případné návrhy na změny v současném motivačním systému managerů k náboru a adaptaci:

.....

.....

.....

- 11) Současné nastavení adaptačního procesu (prováděné činnosti v adaptačním procesu, posloupnost těchto činností, úplnost a ucelenost tohoto procesu, délka tohoto procesu), považuji za vyhovující (odpovězte „Ano“), považuji za nevhovující (odpovězte „Ne“).

Vlastnosti prováděných činností v adaptačním procesu					
		Prováděné činnosti	Posloupnost činností	Úplnost a ucelenost	Délka procesu
Názor	Vyhovující				
	Nevyhovující				

Pokud jste odpověděli u některé z možností „Ne“ uveďte prosím důvod k tomuto rozhodnutí:

.....
.....
.....

12) Jaký počet hodin v průměru odpracujete každý měsíc?

.....

13) Jaký počet hodin v průměru věnujete každý měsíc adaptačnímu procesu?

.....

14) Adaptačnímu procesu nových poradců se stačím dostatečně věnovat:

a) Ano

b) Ne

Pokud jste odpověděli „**Ne**“, uveďte prosím důvod pro tuto odpověď:

.....
.....
.....

15) Vnímáte rozdíly mezi adaptací nového pracovníka bez praxe v oboru a nového pracovníka s předchozí praxí v oboru?

a) Ano

b) Ne

Pokud jste odpověděli „**Ano**“, uveďte prosím, o jaké rozdíly se jedná:

.....
.....
.....

16) Uvítal/a byste školení v oblasti personalistiky, které by Vám eventuálně mohlo pomoci s adaptačním procesem nováčků?

a) Ano

b) Ne

17) Zde prosím napište Vaše případné návrhy na změny v současném nastavení adaptačního procesu:

.....

.....

.....

Příloha 2

Dotazník pro nově přijaté pojišťovací poradce

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Muž
 - b) Žena

- 2) Jaký je Váš věk?
 - d) 20 – 35 let
 - e) 35 – 50 let
 - f) 51 – 65 let

- 3) Jaké je Vaše vzdělání?
 - c) Středoškolské
 - d) Vysokoškolské

- 4) Je Vaše vzdělání v ekonomickém oboru?
 - c) Ano
 - d) Ne

- 5) Je Vaše praxe z předchozího zaměstnání v oboru?
 - a) Ano, počet let praxe:.....
 - b) Ne

- 6) Jaké je pohlaví Vašeho managera?
 - a) Muž
 - b) Žena

- 7) Věk svého managera odhaduji na:
 - a) 20 – 35 let
 - b) 35 – 50 let

c) 51 – 65 let

8) Úkoly, které mám plnit, jsou mi jasně sděleny a dobře vysvětleny, vím tedy co mám dělat.

a) Spíše ano

b) Ano

c) Spíše ne

d) Ne

Pokud jste odpověděli „**Spíše ne**“ / „**Ne**“, uveďte prosím důvod pro tuto odpověď:

.....
.....
.....

9) K plnění těchto úkolů se cítím být ze strany svého přímého nadřízeného motivován/motivována.

a) Spíše ano

b) Ano

c) Spíše ne

d) Ne

Pokud jste odpověděli „**Spíše ne**“ / „**Ne**“, uveďte prosím důvod pro tuto odpověď:

.....
.....
.....

10) O možných prémiech (či jiných motivacích), které mohu získat za dobré pracovní výsledky mě můj přímý nadřízený informuje.

a) Co nejčastěji (tj. nepravidelně, vždy když nazná, že je to v dané situaci vhodné)

b) Pravidelně (například vždy na velké týmové poradě tj. 2 x měsíčně)

c) Příležitostně (například jednou v průběhu kvartálu, nebo když dojde k nějakým změnám)

d) Vůbec (s možnými motivacemi jsem byl seznámen, ale více na ně nejsem upozorňován)

11) Motivaci ze strany svého přímého nadřízeného vnímám jako.

- a) Přínosnou a efektivní
- b) Nepřínosnou a neefektivní
- c) Nevnímám ji vůbec (ignoruji ji)

Pokud jste odpověděli „**Nepřínosnou a neefektivní**“ / „**Nevnímám ji vůbec (ignoruji ji)**“, uveďte prosím důvod pro tuto odpověď:

.....

.....

.....

12) Při plnění pracovního výkonu mě nejvíce motivuje tento faktor (u každého faktoru vyberte jednu z možností 1 – 10 bodů):

		Bodová škála									
Faktory		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Jistota práce										
	Finanční ohodnocení										
	Kariérní růst										
	Zaměstnanecké benefity										
	Dobré vztahy na pracovišti										
	Flexibilní pracovní doba										
	Odpovědnost za výsledky										
	Uznání										
	Seberealizace										

13) Současné nastavení adaptačního procesu (prováděné činnosti v adaptačním procesu, posloupnost těchto činností, úplnost a ucelenost tohoto procesu, délka tohoto procesu), považuji za vyhovující (odpovězte „**Ano**“), považuji za nevhovující (odpovězte „**Ne**“).

Vlastnosti prováděných činností v adaptačním procesu					
		Prováděné činnosti	Posloupnost činností	Úplnost a ucelenost	Délka procesu
Názor	Vyhovující				
	Nevyhovující				

Pokud jste odpověděli u některé z možností „**Ne**“ uveďte prosím důvod k tomuto rozhodnutí:

.....

.....

.....

14) Které činnosti byly v adaptačním procesu provedeny managerem dobře?

.....

.....

.....

15) Které činnosti byly v adaptačním procesu provedeny managerem špatně?

.....

.....

.....

16) Mohu říci, že když jsem byl v adaptačním procesu, můj přímý nadřízený (regionální manager) se mi dostatečně věnoval:

- c) Ano
- d) Ne

Pokud jste odpověděli spíše „**Ne**“, uveďte prosím důvod pro tuto odpověď:

.....
.....
.....