



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI OK GROUP A.S.

PROPOSAL FOR THE INCENTIVE PROGRAM FOR EMPLOYEES OF THE COMPANY OK GROUP A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Ondřej Sapoušek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Ondřej Sapoušek
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

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 motivačního programu pro zaměstnance společnosti OK GROUP a.s.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymení problému, cíle práce a metod zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit 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 programu ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny motivačního programu. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

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 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřená na návrh motivačního programu pro vybranou společnost OK GROUP a.s., která bude vycházet z analýz současného stavu, dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Práce má sloužit jako podklad, pro zavedení motivačního programu společnosti.

ABSTRACT

This thesis is focused on the proposal of the motivation program for selected company OK GROUP a.s., which will be based on analysis of the current state, questionnaire survey and interview. The thesis should serve as a basis for the introduction of the company 's motivation program.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, motivační teorie, motivační systém, zaměstnanecké benefity, spokojenost

KEYWORDS

Motivation, motivation theory, motivation systém, employee's benefits, satisfaction

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

SAPOUŠEK, O. *Návrh motivačního programu pro zaměstnance společnosti OK GROUP a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 108 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 26. 5. 2017

.....

Bc. Ondřej Sapoušek

PODĚKOVÁNÍ

Velmi rád bych poděkoval své vedoucí diplomové práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za odborné vedení, strávený čas a cenné rady, kterými přispěla k této diplomové práci.

Zároveň bych rád poděkoval všem zaměstnancům společnosti OK GROUP a.s., kteří se svými nápady podíleli na této diplomové práci.

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Vymezení základních pojmů	13
2.1.1 Motiv	13
2.1.2 Motivace	13
2.1.3 Stimulace	13
2.1.4 Fungování motivace	15
2.1.5 Zdroje motivace	15
2.2 Teorie pracovní motivace	17
2.2.1 Teorie (pracovní) motivace	17
2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model	19
2.2.3 McClellandova teorie manažerských potřeb	19
2.2.4 Teorie X a Y	20
2.3 Demotivace	21
Málo sebedůvěry	21
2.4 Motivační program organizace	22
2.5 Postup při tvorbě motivačního programu organizace	22
2.6 Vztah motivace a pracovního výkonu	24
2.7 Spokojenost s prací	26
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	28
3.1 Informace o analyzované společnosti	28
3.1.1 Členové OK Holding	29
3.1.2 Klientela	30
3.1.3 Pobočky OK Group a.s.	30

3.1.4	Portfolio pojistných produktů OK GROUP a.s.	31
3.1.5	Spolupráce s předními pojistiteli na českém trhu	32
3.1.6	Struktura kmene dle pojišťoven.....	33
3.1.7	Kontakt s klientem	34
3.1.8	Ekonomické výsledky.....	35
3.2	Analýza vnitřního prostředí - McKinseyho model 7S	42
3.3	Analýza současného motivačního systému	52
3.3.1	Pracovní smlouva a mzdový systém.....	52
3.3.2	Základní pracovní podmínky	52
3.3.3	Zaměstnanecké benefity	52
3.4	Dotazníkové šetření.....	53
3.4.1	Shrnutí výsledků dotazníku	54
3.5	Řízený rozhovor	56
3.6	Analýza vnějšího prostředí.....	58
3.6.1	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	58
3.6.2	Mzdové šetření.....	63
3.6.3	SLEPT ANALÝZA	69
3.7	SWOT ANALÝZA	79
3.7.1	Hodnocení SWOT analýzy	80
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	82
4.1	Dovolená	82
4.2	Sick days	83
4.3	Home office.....	84
4.4	Stravenky.....	85
4.5	Vzdělávání zaměstnanců	86
4.6	Individuální přístup nadřízeného a zlepšení komunikace	90

4.7	Motivace dlouhodobých zaměstnanců a kariérní růst.....	90
5	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ	93
5.1	Náklady na motivační program společnosti.....	93
5.2	Přínosy navrhovaných změn	94
5.3	Harmonogram změn.....	95
6	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	97
	SEZNAM TABULEK	104
	SEZNAM GRAFŮ	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

S pojmem motivace a motivační program společnosti se jistě již setkal určitě každý. Účelem motivačního programu společnosti je cíleně reagovat na zaměstnance a i na členy pracovních skupin. K tomu, aby byl motivační program správný, je potřeba, aby obsahoval všechny fakty, které jsou pro zaměstnance důležité:

- Definice ekonomického a společenského postavení společnosti.
- Zařazení a budoucnost zaměstnanců společnosti.
- Nejvhodnější využití zaměstnanců.
- Kroky spojené s přípravou, realizací a vyhodnocením změn.
- Určení zdravotní, sociální a kulturní starostlivosti o zaměstnance.
- Definování vztahu organizace k zaměstnanci.

Jakákoliv změna ve společnosti je značným zásahem do jejího života. Tyto změny by se neměly realizovat neorganizovaným a neřízeným způsobem. Společnost by se na změny měla připravovat plánovaně a pokusit se je využít na maximum. Organizační změny by tedy měly mít vlastní strategii a zaměstnanci by na ně měli být připraveni a vnímat je kladně. V dnešní době je tato problematika velmi aktuální. Žádná společnost nemůže tyto změny ignorovat a mávnout nad nimi rukou. Naopak je potřeba předvídat a vždy být lepší než konkurence.

Práce je rozdělena na teoretickou část, kde budou definovány pojmy, jako je motivace, stimulace, teorie motivace, demotivace, motivační program podniku apod. Po teoretické části se dostanu k představení společnosti OK GROUP a.s., kde je zaměstnáno 41 zaměstnanců. Společnost působí v oblasti pojišťovnictví a konkrétně se jedná o makléřskou společnost. Po prezentaci společnosti bude provedena analýza stávajícího motivačního programu a také analýza odvětví, analýza okolního prostředí společnosti a analýza vnějších a vnitřních faktorů. Následující kapitola bude věnována dotazníkovému šetření, které bylo ve společnosti a provedeno. Z těchto dat bude dále čerpáno a budou sloužit jako podklad k návrhové části, kde bude navrhnout motivační program pro společnost OK GROUP a.s.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je návrh motivačního programu pro zaměstnance společnosti OK GROUP a.s. Společnost OK GROUP a.s. nemá v současnosti žádný předpis nebo směrnici ohledně motivačního programu společnosti. Návrh motivačního programu pro zaměstnance společnosti OK GROUP a.s. by měl vést ke zvýšení motivace zaměstnanců a tím k dosažení vyšší spokojenosti a pracovní výkonnosti těchto zaměstnanců.

Společnost OK GROUP a.s. byla zvolena pro diplomovou práci z toho důvodu, že se jedná o společnost, ve které již druhým rokem pracuji. Jelikož společnost OK GROUP v současné době nemá nastaven systém motivačního programu, tak se toto téma ke zpracování velmi nabízí.

Na základě teoretických znalostí a výsledků z dotazníkového šetření navrhnout motivační program pro zaměstnance společnosti OK GROUP a.s., který povede k větší motivaci zaměstnanců a tím dosažení vyšší pracovní výkonnosti zaměstnanců.

K naplnění cílů budou využity poznatky z odborné literatury, veřejných rejstříků a zdrojů a zejména informace od managementu společnosti OK GROUP a.s. Analytická část bude zpracována pomocí analýzy vnitřního prostředí, což je McKinseyho model 7S. Analýzou SLEPT bude prošetřeno vnější prostředí společnosti a pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti bude použit Porterův model pěti sil. Dále bude nastíněn současný motivační program společnosti a použito dotazníkové šetření, které bude e-mailem rozesláno mezi všechny pracovníky společnosti. Toto dotazníkové šetření bude podkladem pro návrh motivačního programu společnosti. K chystaným návrhům bude využito i rozhovor s jednatelem společnosti. Výsledky analytické části budou následně prezentovány ve SWOT analýze společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce seznamuje se základními pojmy motivačního programu, jako jsou motiv, motivace, stimulace atd. Uvozuje a vysvětluje problematiku motivace a odměňování pracovníků, seznamuje také s některými vybranými druhy motivačních teorií.

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Motiv

Motiv je příčina lidského chování, něco co uvádí člověka do pohybu, jakási psychologická pohnutka, která člověka vede k určité činnosti. Motiv dává lidskému jednání smysl, protože člověk jedná tak, aby dosáhl určitého cíle. Může to být potřeba, touha, nebo emoce. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne jeho očekávaného uspokojení. Motivy jsou vnitřní impulsy, které vycházejí přímo od jednotlivého člověka – jedince a jeho cíle. Pokud je motivů více a jsou orientovány stejným směrem, tak se vzájemně zesilují a naopak (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998).

2.1.2 Motivace

Motivace se projevuje jako vnitřní hnací síla, která člověku organizuje jeho veškerou aktivitu směrem k vymezenému cíli (NAKONEČNÝ, 1996).

Vytváří v nás potřebu něco dělat a neustrnout v jednom bodě. Je také spojena s očekáváním uspokojení individuálních potřeb a odstranění pocitu nedostatku. To znamená, že pokud člověk pocítuje potřebu nedostatku, snaží se tuto situaci vyřešit – je motivován – aby tento nedostatek odstranil. Když je tohoto cíle dosaženo, objeví se nová potřeba a celý proces se opakuje. Lidské chování je tedy ovlivněno potřebami a každý má vnitřní motivaci, která ho vede k uspokojování těchto potřeb (NAKONEČNÝ, 1996).

2.1.3 Stimulace

Velmi často je zaměňován pojem stimulace a motivace. Motivace je interní popud, který pobízí se zaměřením na vytyčené cíle. A naopak stimulace je souhrn externích podnětů, které zřetelným způsobem působí na pracovníka a na jeho motivaci. Motiv tedy představuje vnější podnět ke konání člověka a naopak stimul je vnější podnět, který má

za úkol u pracovníka motiv vyvolat nebo potlačit. Účinek stimulace je vždy nepřímý, protože vnější impulsy mají menší důležitost než ty vnitřní. Efekt stimulace různých podnětů je u pracovníků rozdílný. Na účinek stimulace působí například životní úroveň pracovníka a na jeho osobním hodnocení této úrovně. Stimulující účinek je vyšší právě tehdy, kdy pracovník cítí, že není spokojen se svojí dosavadní životní a společenskou úrovní a uvažuje o změně. Pokud však pracovník vnímá svoji životní a společenskou úroveň jako dostačující, tak se účinek těchto stimulací výrazně snižuje i díky působení jiných skutečností a to např.: poklidné pracovní prostředí, zajímavost práce, apod. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1994).

Typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – jsou činitele, které lidé sami produkují a usměrňují, aby se dali na nějaký směr nebo se jistým způsobem chovali.
- **Vnější motivace** – to co se dá dělat, abychom lidi motivovali (CHARVÁT, 2006).

Z pohledu podniku lze říci, že pracovník, který je motivován, tak dodržuje potřeby podniku a orientuje se na realizaci cílů firmy. Když není vykonávání práce považováno za dostatečné, nemusí se vždy jednat o důsledek špatné motivace pracovníků. Důvodem může být také například to, že pracovníkovi chybí požadované schopnosti (CHARVÁT, 2006).

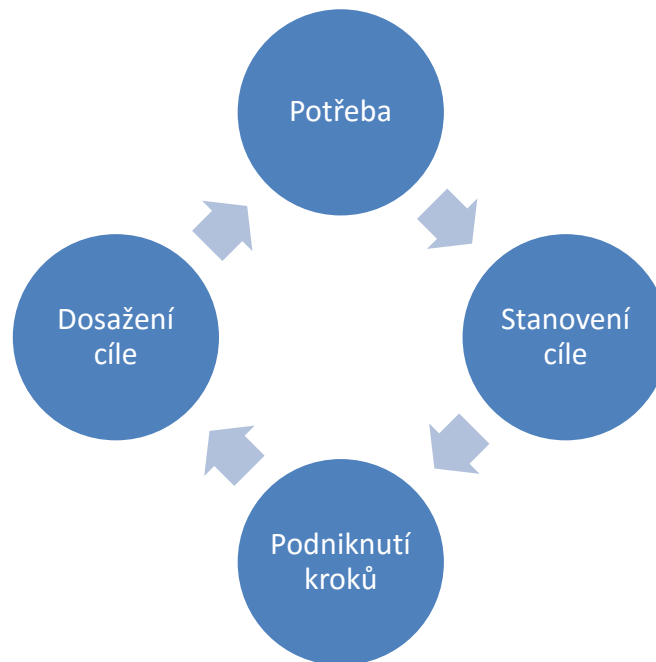


Obrázek č. 1 Motivace (zdroj: CHARVÁT, 2006)

Obrázek lze interpretovat jako to, že člověk zjistí, že má nějakou neuskutečněnou potřebu. Pak si vymezí cíle, jimiž je ujištěn, že mu jeho potřebu uspokojí. K dosáhnutí

cíle provádí různé korky. Když vytyčeného cíle dosáhne, tak je jasné, že jej napadne jiná potřeba, kterou bude chtít uspokojit a tím se celý proces zopakuje (CHARVÁT, 2006).

2.1.4 Fungování motivace



Obrázek č. 2 Vzor motivace (zdroj: ARMSTRONG, 2009)

Tento vzor znázorňuje motivaci jako postup nebo proces, který je podněcován samovolným nebo záměrným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby v člověku způsobují dojem, že musí něco získat. Po zjištění potřeb přechází cyklus ke stanovení cílů, které povedou k uspokojení potřeb. Dochází k volbě cest nebo chování a od nich se předpokládá, že budou vést k dosažení vytyčených cílů. Pokud je stanoveného cíle dosaženo, je patrné, že chování, které vedlo k uspokojení potřeb, se později zopakuje v ten moment, když metou bude obdobná potřeba. V případě, že cíl nebyl dosažen, tak je vysoce pravděpodobné, že se provedou kroky jinak. Když je několik potřeb uspokojeno, odkrývají se stále další nové potřeby a vše se opakuje (ARMSTRONG, 2009).

2.1.5 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Pro úspěšné působení na motivaci zaměstnance je třeba vědět, jak vlastně motivace vzniká a z jakých zdrojů vychází (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1994).

Základní zdroje motivace jsou:

- Potřeby.
- Návyky.
- Zájmy.
- Hodnoty.
- Ideály (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1996).

Potřeby

Potřeby cítíme jako něco, co tělo a vědomí potřebuje, nebo přebytek něčeho, co pro něj není užitečné. Samotná potřeba tedy vede k činnostem, které tyto nedostatky likvidují. Velmi důležité však je ta skutečnost, abychom našli cíl, který povede k uspokojení dané potřeby. Vazbu mezi potřebami, motivací a činností je možné chápat jako odezvu počínající vnímáním nedostatku, díky kterému vzniká potřeba, která směřuje k motivaci, vyvolávající činnost zaměřenou na dosažení cíle (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998).

Potřeby člověka jsou určovány nutností zajišťovat biologickou existenci člověka. Tyto potřeby se označují jako základní - primární. Jedná se o potřeby fyziologické a biologické, jež jsou spojeny s činností lidského těla (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998).

Potřeby psychologické, sociální a společenské naopak řadíme do skupiny sekundárních potřeb. Patří k nim například láska apod. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998).

Návyky

Návyk je aktivita, kterou člověk vykonává opakovaně. Můžeme říci, že se jedná o opakovaný způsob chování, který nám je dobře známý (např. umytí rukou před jídlem). V případě, že se tyto činnosti opakují často, tak se postupně automatizují a člověk mnohdy ani neví, že je provádí. Nejvíce z nich se vytváří v průběhu výchovy a učení (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998).

Zájmy

Zájmy můžeme popsat jako dlouhodobou orientaci člověka na vybranou oblast aktivit. Zájem se dá vyjádřit jako potřeba, která je uspokojována konáním určité aktivity. Zájmy jsou u každého z nás jiné a mohou se lišit zaměřením a pravidelností (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1996).

Hodnoty

Vyplývají ze společenského působení na člověka. Do značné míry působí na chování a jednání člověka a jsou zdrojem motivace. Hodnocení některých faktů člověk přebírá při procesu socializace od svého prostředí, nejčastěji od odborníků (autorit), avšak pořadí hodnot má sestaven každý člověk trochu rozdílně. Mezi tyto hodnoty můžeme řadit např. zdraví, rodina, přátelství a peníze, apod. Rovněž jako motivy, tak i hodnoty lze dělit na ty, u kterých lze dosáhnout cílového stavu a ty, u kterých cílového stavu nedosáhneme. Ty, u kterých lze dosáhnout cílového stavu, nazýváme terminální hodnoty a jde např. o společenské postavení, což je samostatný cíl. Naopak instrumentální hodnoty jsou ty hodnoty, u kterých cíle dosáhnout nelze a jde například o spolehlivost (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1996).

Ideály

Ideál je příklad, který člověka vede nebo pomáhá ho vést k jeho jednání. Ideály představují to, čeho si člověk obzvláště cení a čeho se mu nedostává. Ideály jsou tvořeny intenzivním působením společnosti a jsou velmi dobře přijímanými morálními a právními normami, životními zkušenostmi a životní filosofií člověka. Člověk si během svého života tvoří určitý hodnotový systém (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1996).

2.2 Teorie pracovní motivace

Motivace lidí k práci není v žádném případě lehkou otázkou. Jelikož mají lidé velmi odlišné potřeby, tak si určují různé cíle a podnikají odchylné kroky k tomu, aby svoje potřeby a cíle splnili (KOCIANOVÁ, 2010).

2.2.1 Teorie (pracovní) motivace

Jedná se o jednu z teorií, jejíž závěry se již dlouho uplatňují ve firemní praxi. Nejslavnějším autorem do současné doby zůstává americký psycholog

Abraham H. Maslow, který sestavil teorii hierarchie potřeb, která je též známá jako Maslowova pyramida. Maslow svojí prací vyvolal rozmach teoretických úvah o motivech činnosti lidí a nepřímo byl u vzniku jiných motivačních teorií. Některé však vznikaly v odporu k jeho zmíněným hypotézám (TURECKIOVÁ, 2004).



Obrázek č. 3 Maslowova teorie hierarchie potřeb (zdroj: TURECKIOVÁ, 2004).

Maslowova hierarchie potřeb sestává z pěti vzestupně umístěných skupin. Potřeby bezpečí a fyziologické potřeby se nazývají potřebami nedostatkovými a zbývající tři jsou nazývány růstovými potřebami.

- Fyziologické potřeby do jisté míry zajišťuje mzda, pracovní a organizační podmínky, kterými jsou uspokojeny i některé další potřeby.
- Potřeby jistoty a bezpečí přispívají k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví v práci a zaručenost pracovního místa.
- Sociální potřeby jsou uspokojeny kontaktem s kolegy v práci, příslušností k určité skupině.
- Potřeby uznání nejsou společné všem lidem, protože někteří lidé k nim nedorostou. Ty však přináší radost a uspokojení z vykonané práce, kladnou kritiku pracovního výkonu.
- Seberealizace je zajištěna možností vzdělávání a osobního rozvoje člověka (TURECKIOVÁ, 2004).

2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie říká, že činitele zvěšující spokojenost s prací (motivací) jsou odlišné od činitelů, které směřují k nespokojenosti s prací. To je nazýváno tzv. motivačně-hygienická teorie.

Známý jsou dvě skupiny činitelů:

- Motivátory, což je vlastní práce, ze které pramení a jsou jejími interními činiteli. Do této první skupiny patří úspěch a úspěšné splnění cíle, uznání, práce sama, pravomoci, odpovědnost a růst.
- Do druhé skupiny můžeme řadit to, co Herzberg nazývá hygienické faktory, které jsou činiteli externími. Do nich lze zahrnout peněžní odměnu, podnikovou politiku, správu, personální vztahy, pracovní pozici, bezpečí a jistotu. Tyto činitele samy o sobě nemohou vytvořit spokojenost, ale pokud nejsou podniknuty některé kroky, tak mohou způsobit nespokojenost (ARMSTRONG, 2009).

Klíčovým výsledkem tohoto výzkumu je to, že odměna ve formě peněz není z dlouhodobého hlediska motivátorem, ale bezprávé soustavy odměňování mohou vést k demotivaci (ARMSTRONG, 2009).

2.2.3 McClellandova teorie manažerských potřeb

Tato metoda se využívá ke zjištění přání manažerů. Postihnuty jsou právě tři skupiny:

- Sounáležitost (nezbytnost přátelských vztahů se spolupracovníky). Hodí se k sociálně zaměřenému typu manažera, který má zájem o práci se skupinou lidí.
- Prosazení se a poziční vliv (nebytnost silnějšího, výraznějšího postavení). Prosazení je charakteristická vlastnost pro manažerské profese.
- Úspěšné uplatnění (potřeba rozhodování, inovace). Potřeba uspět v soutěži s ostatními (KOCIANOVÁ, 2010).

McClellandova teorie potřeb silně závislou vazbu s Maslowovým tříděním potřeb.

- Sounáležitost souvisí s třetím patrem Maslowovy pyramidy, kde jde o potřebu lásky.
- Prosazení se a poziční vliv souvisí se čtvrtým patrem, což je nutnost uznání.

- Uplatnění se vztahuje k pátému patru, což je nutnost sebeaktualizace (KOCIANOVÁ, 2010).

2.2.4 Teorie X a Y

S teorií motivace souvisí známá teorie X a Y, kterou vytvořil americký psycholog Douglas McGregor v roce 1960. V dnešní době se jedná o teorii, která je do značné míry zastaralá. Stále však poskytuje zajímavá řešení pro práci lídra a kouče. Teorie X a Y hovoří i o současných problémech. Teorie X a teorie Y je soustava poznatků pracovní motivace, které se aplikují v řízení lidských zdrojů a ve zkoumání organizačního chování. Popisovány jsou dvě odlišné mínění na motivaci zaměstnanců. McGregor se domníval, že se v organizacích používá první nebo druhý postoj (HORSKÁ, 2009).

Teorie X předpokládá, že zaměstnance musí zaměstnavatel nutit, protože jsou líní, nemají žádné ambice a pokud by byla příležitost, tak by se práci obloukem vyhnuli. Díky tomuto argumentu je potřeba ve společnosti nastolit tvrdou kázeň a zaměstnance pravidelně kontrolovat. Podle McGregora je potřebné, aby zaměstnavatel měl nad zaměstnanci dohled, organizace měla hierarchickou strukturu a tím si vytvořila na každé úrovni řízení účinný kontrolní systém. Zmínil také, že je potřeba prosadit systém odměn a benefitů, které budou dlouhodobě motivovat zaměstnance k práci (HORSKÁ, 2009).

Teorie Y je zcela opačná a vychází z předpokladu, že zaměstnanci mohou být ambiciózní a motivovaní a ručit za kvalitu své práce. Zaměstnanci jsou také schopni sami kontrolovat, zda splnili požadované úkoly a dosahovat tak zadaných cílů. McGregor podle teorie Y naznačuje, že zaměstnance lze motivovat i jinak, než jen za pomoci odměn a trestů, ale i tím, že jim nadřízení pracovníci projeví a poskytnou větší volnost v jejich práci (HORSKÁ, 2009).

Manažeři, kteří jsou přívrženci teorie X, tak se tedy domnívají, že zaměstnance lze motivovat pouze prostřednictvím odměn a trestů. Využívány jsou tedy např. prémie, vyznamenání a ocenění. Naopak negativními faktory jsou ztráta odměn, benefitů a ostrá kritika. Ti, kteří jsou přívrženci teorie Y, že zaměstnanec by neměl být motivován pouze odměnami a tresty. Je tedy potřeba je uspokojit i formou psychických potřeb, jako jsou např. jistota, uznání, možnost zdokonalování se apod. (HORSKÁ, 2009).

2.3 Demotivace

Ke ztrátě motivace vedou zpravidla tři důvody. Mezi ně patří:

- Málo sebedůvěry.
- Sporné vymezení cílů.
- Špatná představa o tom, jak těchto cílů dosáhnout (URBAN, 2008).

Málo sebedůvěry

Nevěříme-li tomu, že se nám určitá aktivita podaří, tak proč se o ni pokoušet? Tyto dojmy vzniknou tehdy, když se zaměříme na náročný cíl, ale zapomínáme v tu chvíli na to, čeho jsme již dosáhli. Pokud myslíme jen na to, čeho chceme docílit, tak se snaží naše myšlení najít vysvětlení, proč k tomu zatím nedošlo. Naši mysl začnou řídit neúspěchy a nedostatky a my se zaměříme na pátrání po omluvách. Cestou, jak se z tohoto osvobodit, je pozitivně myslet a zaměřit se na to, čeho jsme již dosáhli. Zaměřením na úspěchy si uvědomíme, jak zdatní jsme byli. Posílíme tak sebedůvěru a zvedneme tak motivaci k dosahování dalších cílů (URBAN, 2008).

Nejasný nebo nedostatečně hmatatelný cíl

Nejasný cíl vznikne v tu chvíli, kdy se orientujeme na něco, co nechceme. Častokrát je to způsobeno tím, že je naše mysl ovlivněna obavami. Můžeme se obávat toho, že nás zaměstnanec dostatečně nerespektuje. Zachvátí-li naše myšlení strach, je potřebné, aby naším prvním krokem byla snaha se zaměřit na přesně vymezený cíl. Pokud máme obavy například z naší finanční situace, je potřebné vyhotovit plán k tomu, jak naši situaci zlepšit. Cílem je přejít od nejasného plánu k určitým cílům. Naše myšlení se tedy začne zabývat tvořením návodu, jak uspět. Namísto strachu o budoucnosti, začínáme konat, abychom předešli špatným výsledkům (URBAN, 2008).

Plán činností

Tím, že je cíl hmatatelný, víme čeho dosáhnout. Plán činností nám však říká, jakým způsobem se nám podaří cíle dosáhnout. Bez jasně stanovených postupů a kroků, snadno propadneme nadbytečným aktivitám a ty správné činnosti odkládáme. Plán činností je potřeba zacílit na činnosti, které vedou k dosažení cíle. Totiž stejně jako u určení cíle platí, že pouze smysluplná činnosti zvyšuje motivaci. Pokud se náhodou stane, že naše motivace stále slábne, je potřebné, aby byly stanoveny dvě pozitivní činnosti. Jednou

z nich je malý úkol, o kterém již delší dobu přemýšlíme, druhou činností pak úkol dlouhodobější. Tím, že splníme malý úkol, si totiž dodáme určitou pozitivní emoci, což je vlastně radost, z dokončeného úkolu. Tato metoda nám pomůže zdolat úpadek motivace a nasměruje nás k dlouhodobému cíli (URBAN, 2008).

2.4 Motivační program organizace

Jde o soubor prostředků pro stimulaci zaměstnanců. Motivační program má za cíl pozitivně ovlivnit pracovní ochotu zaměstnanců, dále jejich výkonnost a spokojenost. Motivační program vymezuje zásadní pravidla, jak využít stimulační nástroje. Motivační program je soubor pravidel, pouček, procesů, jejich hlavním úkolem je dosažení požadované pracovní motivace a z ní plynoucí optimální přístup zaměstnanců společnosti k práci. Měly by být respektovány znalosti o motivaci a stimulaci lidí, má vznikat z motivační struktury zaměstnanců společnosti. Průzkumy motivační struktury zaměstnanců spolu s dalšími psychologickými a sociologickými výzkumy jsou schopny posoudit současný stav ve společnosti v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a také motivační efekty (KOCIANOVÁ, 2010).

K sociálně-ekonomickým informacím, jež jsou důležité ke vzniku motivačního programu společnosti, patří:

- Informace o technologických, technických a organizačních okolnostech činností.
- Informace o sociálně-demografických a profesně kvalifikačních popisech zaměstnanců společnosti.
- Informace o charakteristikách pracovního okolí, pracovních podmínkách a o výbavě pracoviště.
- Informace o systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- Informace o současném řízení zaměstnanců.
- Informace o současném personálním řízení, personální práci ve společnosti.
- Informace o shromážděných informacích o pracovní spokojenosti zaměstnanců, vztahu k práci a profesi apod. (KOCIANOVÁ, 2010).

2.5 Postup při tvorbě motivačního programu organizace

Pod pojmem motivační program můžeme chápat celistvý systém opatření, který má za cíl účinně ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců a vytvořit tak nebo utvrdit jejich kladný

přístup k organizaci. Jedná se zejména o spojení zájmu zaměstnanců se zájmy zaměstnavatele, jedná se tzv. loajalitu k vlastní organizaci a zvyšování zájmu zaměstnance o rozvoj jeho stávajících znalostí a dovedností. Rozvoj tvořivých schopností lidského kapitálu organizace je tou nejlepší zárukou úspěšného splnění základních cílů organizace a tím i přežití organizace na velmi konkurenčním trhu (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu:

1. Zjištění současného stavu a účinnosti hlavních faktorů motivace a faktorů pracovní spokojenosti (dotazníkové šetření, osobní rozhovor).
2. Charakteristika motivačního klimatu společnosti. Jedná se o zjištěný stav, který informuje blíže o pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a o mezilidských vztazích na pracovišti.
3. Stanovení cílů motivačního programu, tj. určení jednotlivých úkolů a cílů, kterých má být dosaženo a které povedou ke zlepšení stávající situace.
4. Určení nástrojů, které povedou k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Motivační program by měl být efektivní, musí obsahovat veškeré základní faktory, které ovlivní lidský aspekt výkonnosti organizace. Tvorba úspěšného klimatu a s tím spojené organizační kultury obsahuje mnoho opatření, které je nejen v oblasti hmotných podnětů /odměňování, zaměstnanecké výhody), ale i v oblasti volby, hodnocení zaměstnance, umístění pracovníka (motivace pracovními pozicemi), zvyšování jeho znalostí. Navrhované opatření je možné členit do těchto kategorií:
 - zkvalitnění volby a hodnocení pracovníků pro další rozvoj kariéry
 - vytváření efektivního systému mezd a výhod, které budou uznávat kvality osobnosti a pracovního výkonu, na základě nestranných metod hodnocení
 - péče o sociální rozvoj zaměstnance a o jeho volnočasové aktivity
 - kroky v rozvoji zaměstnanců (zdokonalování sociálních dovedností a schopností)
 - kroky v oblasti vztahů k zaměstnavateli (shoda, organizační kultura)
 - účasti na výsledcích organizace a podílení se u rozhodování o zásadních otázkách organizačního rozvoje

5. Vypracování koncepčního dokumentu motivačního programu, zmínění postupu, časového harmonogramu a stanovení odpovědných osob za jejich realizaci.

Pro realizaci motivačního programu se předpokládá, že budou vedoucí zaměstnanci seznámeni s výsledky a informováni o tom, jak reagovat na zjištěné výsledky při řízení zaměstnanců. Individuální kroky při vytváření a uskutečnění motivačního programu je možno členit do rámcového postupu dle tabulky níže (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Kroky	Výstupy
Čeho chceme dosáhnout? (O jaký stav usilujeme?)	Cíl (reálný, konkrétní)
Proč je to důležité? (Co je na tom závislé?)	Konečný cíl (motivační význam)
Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav?)	Současný stav (klady a zápory)
Kdo a co brání dosažení cíle? (Proč nemáme žádoucí stav už nyní?)	Překážky a jejich příčiny
Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
Kdo bude komu odpovědný? (Kdo bude spolupracovat?)	Organizace (kompetence a kooperace)
Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

Obrázek č. 4 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace (zdroj: DVOŘÁKOVÁ, 2007)

2.6 Vztah motivace a pracovního výkonu

Každý pracovní úkon má své optimum. K nejvyššímu výkonu je potřeba optimální motivace. Pokud jsme málo motivovaní nebo naopak motivovaní moc, tak jsme vedeni k malým výkonům. Škála motivace je však velmi proměnlivá a na každého zaměstnance může působit stejná motivace jinak. Jeden zaměstnanec může motivaci vnímat jako optimální a druhý zase jako motivaci nízkou. U složitějších pracovních pozic je kvalita výkonu pracovníka vidět dříve, než je tomu u prací jednodušších. Každý den nám potvrzuje to, že např. u zkoušky způsobí intenzivní motivace rozechvění a my nejsme schopni říci téměř nic. Jednoduché úkony jsou naopak ovlivňovány intenzivní motivací lépe, protože zde platí pravidlo, že čím vyšší motivace je, tak tím je výkon lepší

a kvalitnější. S rostoucí silou motivace od optima výkonnost ustupuje a dostavuje se rozrušení, napětí a neklid (WAGNEROVÁ, 2008).

Mírná úzkost výkonnost ulehčuje. **Silná úzkost** ji naopak podlomuje. Pro běžného člověka je slabá úzkost a obava činitelem, který u něj zvyšuje aktivitu a pracovní motivovanost (WAGNEROVÁ, 2008).

Mzda je faktor, který dokáže velmi ovlivnit spokojenost v zaměstnání. Pokud je nízká, tak je většinou zaměstnanec velmi nespokojen, ale pokud je naopak vyšší, tak dovede mít opačný charakter. Většina lidí chodí do práce hlavně kvůli tomu, že budou odměněni penězi. Proto má tato odměna tak vysoký motivační vliv na člověka. Vysoká mzda bohužel nemá dlouhodobý motivační efekt, protože člověk si na vyšší mzdu zvykne a časem ji bere jako samozřejmost. Peníze tedy mohou nabízet pozitivní motivaci díky tomu, že lidé potřebují peníze a také proto, že je to zřejmý způsob ocenění, ale pokud je systém peněžního odměňování nastaven špatně, tak může spíše demotivovat (WAGNEROVÁ, 2008).

Druh a charakter vykonané práce – Pokud je práce pro člověka zajímavá, tak má člověk tendenci být motivován. Jedná se o takovou práci, která je pestrá, nezávislá a zaměstnanci je dávána zpětná vazba. Pokud má člověk více znalostí a schopností, tak je mu umožněno vykonávat práci, která je poutavější a prestižnější (WAGNEROVÁ, 2008).

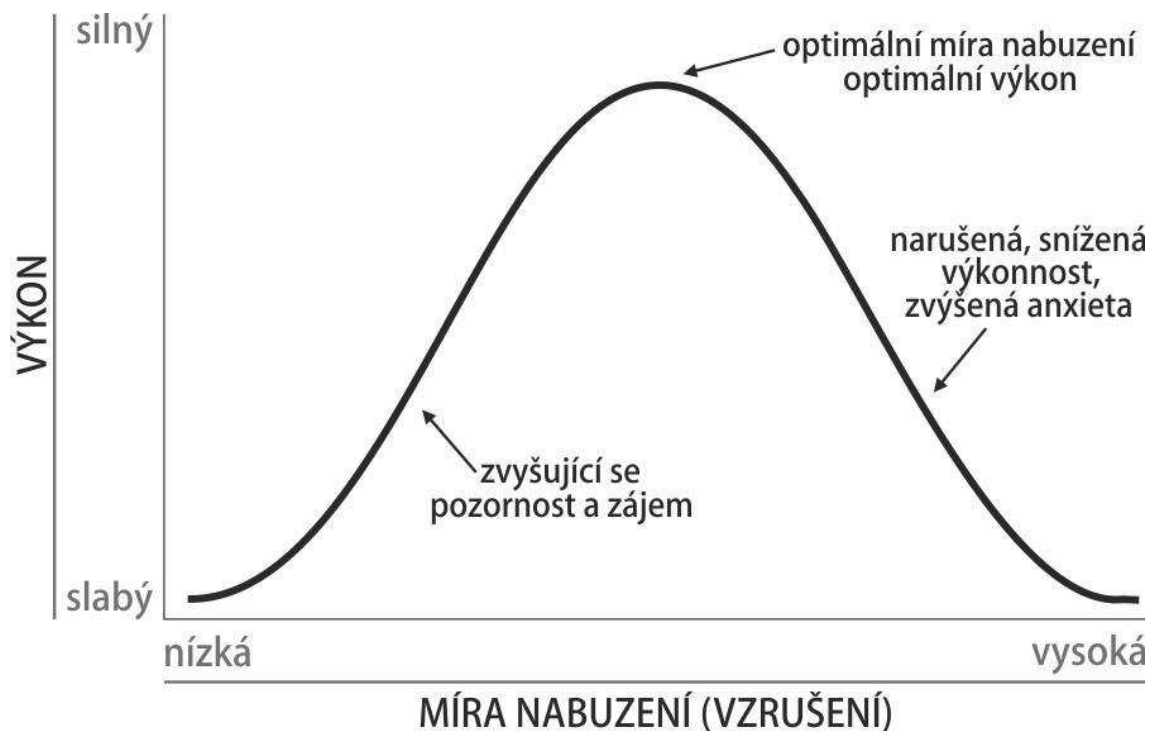
Pracovní postup – Pokud zaměstnanec ví, že má možnost růstu ze své pracovní pozice na jinou, tak je značně motivován, protože ví, že se svou snahou může v hierarchii podniku posunout výše (WAGNEROVÁ, 2008).

Způsob vedení pracovních skupin – Vedení pracovních skupin je těsně spojeno s charakterem manažera a s jeho schopnostmi v řízení lidí. Mezi příznivé faktory patří:

- Orientace na své podřízené.
- Podílení se podřízených na rozhodnutích a cílech pracovní skupiny.
- Nezávislost a samostatnost, ovlivňování pracovního tempa (WAGNEROVÁ, 2008).

Pracovní skupina – Vztahové poměry ve skupině, neshody, rozpory. Vše zde zmíněné má velký vliv na spokojenost v práci (WAGNEROVÁ, 2008).

Fyzikální podmínky práce – Pokud jsou fyzikální podmínky v práci nevhodné, tak jejich význam nabývá na důležitosti. Fyzikálními podmínkami je zde myšlena teplota v místnosti, vlhkost vzduchu, barva stěn místnosti, hluk, prašnost apod. (WAGNEROVÁ, 2008).



Obrázek č. 5 Závislost výkonu na stupni motivace (zdroj: PUBLI.CZ, 2014).

2.7 Spokojenost s prací

Spokojenost s prací nám naznačuje, jak jsou nebo nejsou pracovníci spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém pracují. Jedná se o dojmy a postoje, které zaměstnanci mají ve spojitosti se svou prací. Pokud je vztah k práci pozitivní, tak jde o spokojenost s prací. Pokud však je vztah k práci negativní, pak je signalizována nespokojenost s prací. Z psychologického hlediska mají pracovní aktivity z hlediska spokojenosti dvě stránky. První ze stránek je stránka objektivní, která se projevuje pracovním chováním, jako je výkonnost, efektivita, kvalita. Subjektivní stránka prezentuje spokojenost, která

prostupuje filtrem norem hodnotové orientace, aspirací a nadějí aplikujících se na absolvovanou činnost (HORVÁTHOVÁ, BLÁHA, ČOPÍKOVÁ, 2016).

Základní požadavky spokojenosti mohou obsahovat vyšší mzdu, rovný systém odměňování, možnosti povýšení, zpětné vazby od nadřízeného a kolegů, rozmanitost pracovních úkolů. Míra uspokojení v totožných podmínkách a v rovném odměňování, na každého jedince působí jinak. Někdo může být spokojen a druhý zase spíše nespokojen nebo to bere jako samozřejmost. Na úroveň pracovní spokojenosti také působí vnitřní a vnější motivační faktory, vztahy a okruh lidí. Názor na to, že růst spokojenosti s prací vede k lepšímu výkonu, je zcela určitě nezpochybnitelný, ale výzkum zatím nepotvrdil žádný pozitivní propojenost mezi výkonem a spokojeností. Lidé jsou spokojeni tehdy, když vytyčených cílů dosáhnou lepším výkonem. Tím, že budou odměňování odměnami, které přijdou zevnějšku nebo vnitřně pocíťovanými odměnami, tak mohou být ještě spokojenější. Zlepšení výkonu lze tedy dosáhnout také tím, že pracovníkům dáme příležitost se vzdělávat, budou mít potřebné znalosti a dovednosti a budou za kvalitně odvedenou práci odměňování pomocí peněžních nebo nepeněžních odměn (HORVÁTHOVÁ, BLÁHA, ČOPÍKOVÁ, 2016).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Informace o analyzované společnosti

Základní informace

Název:	OK GROUP a.s.
Sídlo:	Mánesova 16, 602 00 Brno.
IČ:	255 61 804.
Právní forma:	Akciová společnost.
Webové stránky:	http://www.okgroup.cz/ .
Oblast podnikání:	Pojišťovnictví.
HV po zdanění v r. 2015:	33 226 tis Kč.
CZ-NACE:	66220: Činnosti zástupců pojišťovny a makléřů.
Počet zaměstnanců v r. 2016:	41 zaměstnanců (OK GROUP a.s., 2017b).

OK Group a.s. je makléřská skupina, která působí na českém a slovenském pojišťovacím trhu. Společnost vznikla roku 1999 a působila a rozvíjela se pouze na českém trhu. Roku 2007 došlo k rozšíření společnosti a zaměření se také na slovenský trh. V makléřské oblasti působí stovky makléřů a OK Group a.s. patří do první desítky, přibližně na páté místo mezi nejúspěšnější pojišťovací makléřské společnosti, které jsou registrovány Asociací českých pojišťovacích makléřů. Konkurence je v tomto odvětví dynamická a to znamená, že mnoho makléřů z trhu odchází, ale také přichází. Společnost je leaderem skupiny OK HOLDING, které sdružuje menší subjekty, které spolupracují a snaží se tak lépe čelit konkurenci. Skupina OK HOLDING poskytuje veškerý servis v oblasti pojištění průmyslových a podnikatelských rizik, zemědělského pojištění, občanského pojištění, pojištění obecního majetku, risk managementu a finančních služeb, patřících do oblasti pojišťovnictví a finančního poradenství (OK GROUP a.s., 2016)



ČLEN OK HOLDING

Obrázek č. 7 Logo OK GROUP a.s.
(zdroj: OK GROUP a.s., 2016a)



Obrázek č. 6 Logo OK HOLDING (zdroj:
OK HOLDING, 2016)

3.1.1 Členové OK Holding

Pojišťovací společnost OK GROUP a.s. rozšířila v průběhu let portfolio nabízených služeb o finanční a dotační poradenství a to formou přímých akvizic nebo založením nových obchodních společností. Na základě letitých zkušeností, s cílem maximálního využití synergických efektů, plynoucích z partnerství s OK GROUP a.s., bylo dalším logickým krokem utváření partnerské sítě, sdružující nezávislé makléře. Všechny tyto majetkově propojené společnosti dnes tvoří OK HOLDING. Poslední ze zmiňovaných společností, o které se rozšířil OK HOLDING, byla společnost AGROTEAM CZ s.r.o., což je společnost zabývající se zprostředkováním zemědělských dotací (OK GROUP a.s., 2016b).



Obrázek č. 8 Členové OK HOLDING (zdroj: OK GROUP a.s., 2016b)

3.1.2 Klientela

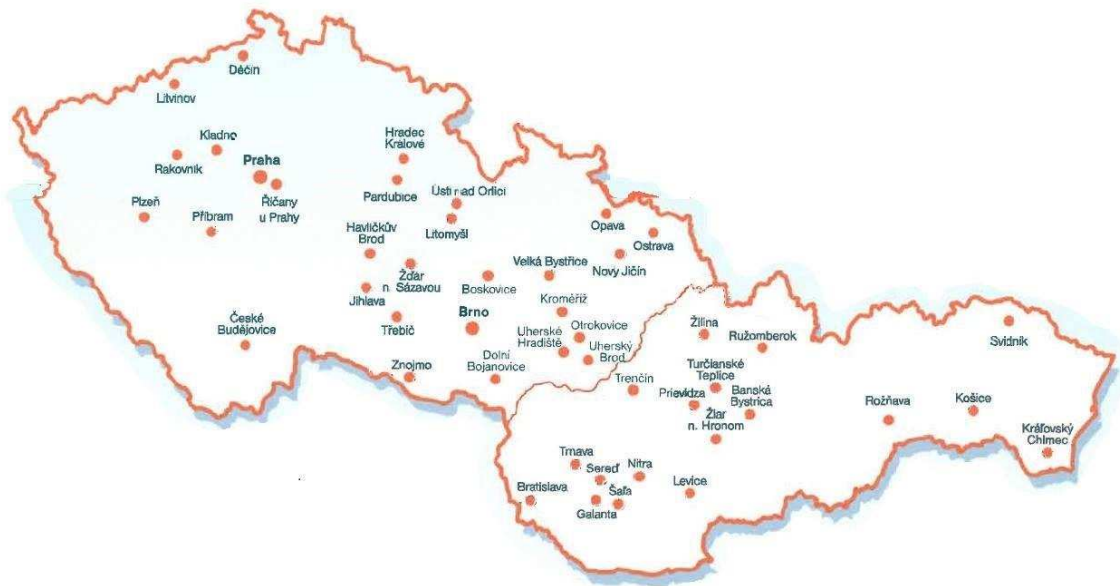
Rozsah klientského portfolia společnosti OK GROUP a.s. je tvořen velkými, středními a malými společnostmi, také živnostníky a fyzickými osobami. V současné době nabízejí kompletní servis pro cca 100.000 klientů v oblastech pojištění průmyslu, podnikatelských rizik, občanského majetku, zemědělství, obecního majetku, risk managementu a finančních služeb souvisejících s pojišťovnictvím a finančním poradenstvím). Mezi nejvýznamnější klienty OK GROUP patří:

- AGRO 2000 s.r.o.
- Lukrom spol. s.r.o.
- Vysoké učení technické v Brně.
- Mendelova univerzita v Brně (OK GROUP a.s., 2014).

Společnost OK GROUP a.s. je stále leadrem trhu ve zprostředkování zemědělského pojištění.

3.1.3 Pobočky OK Group a.s.

Při pohledu na obrázek lze vidět, že pobočky nejsou rozmístěny rovnoměrně po České a Slovenské republice. Je to určitě částečně způsobeno tím, že majitelé jsou z okolí Brna a založili první pobočky právě v roce 1999 v Brně. Poté se společnost začala rozšiřovat dál na Moravě, do Čech a v roce 2007 také na Slovensko. Společnost OK Group chystá otevření nových poboček ve městech Olomouc a Přerov. Otevření dvou nových poboček je dobré a obě města jsou z pohledu počtu lidí a tudíž potenciálních zákazníků lákavá. Avšak osobně bych navrhoval se více zaměřit na severní Čechy (Liberec, Jablonec nad Nisou, Teplice a Ústí nad Labem), západní Čechy (Karlovy Vary, Domažlice), jižní Čechy (Tábor, Písek, Český Krumlov). Na Slovensku bych se více zaměřil na střed a východ Slovenska. (Poprad, Prešov, Michalovce). Druhou možností, pro zvýšení podílu na trhu a snaze dostihnout konkurenty na vrcholu žebříčku pojišťovacích makléřů, by mohlo být spojení se nebo odkup menšího pojišťovacího makléře, který se zaměřuje na oblasti výše zmíněné.



Obrázek č. 9 Rozmístění poboček (zdroj: OK GROUP a.s., 2014)

3.1.4 Portfolio pojistných produktů OK GROUP a.s.

Pojištění průmyslu a podnikatelů:

- živelní pojištění nemovitostí, movitých věcí, zásob,
- pojištění zařízení a strojů,
- pojištění odpovědnosti z podnikání,
- pojištění profesní odpovědnosti,
- pojištění přepravy zásilek,
- pojištění odpovědnosti dopravce,
- pojištění přerušení provozu,
- stavebně montážní pojištění,
- pojištění pohledávek,
- pojištění zpronevěry,
- pojištění odpovědnosti statutárních orgánů společnosti - D&O (OK GROUP a.s., 2015a).

Zemědělské pojištění:

- pojištění hospodářských zvířat,
- pojištění plodin (OK GROUP a.s., 2015a).

Pojištění vozidel:

- pojištění odpovědnosti za škody způsobené provozem vozidla,
- havarijní pojištění,
- dopojištění nové ceny vozidla,
- pojištění skel,
- asistenční služby,
- pojištění sedadel (OK GROUP a.s., 2015a).

Speciální typy pojištění:

- pojištění finančních ztrát pro případ zrušení nebo odložení akce,
- pojištění veřejné služby,
- pojištění právní ochrany.
- pojištění záruky (OK GROUP a.s., 2015a).

3.1.5 Spolupráce s předními pojistiteli na českém trhu

OK GROUP a.s. působí bez závislosti na jediném pojistiteli a rizika svých klientů umisťuje na pojistném trhu za nejvýhodnějších podmínek. Společnost má smluvně zabezpečenou součinnost se všemi nejvýznamnějšími pojistiteli na českém pojišťovacím trhu, u nichž má ověřenou finanční spolehlivost. Jedná se zejména o tyto pojišťovny:

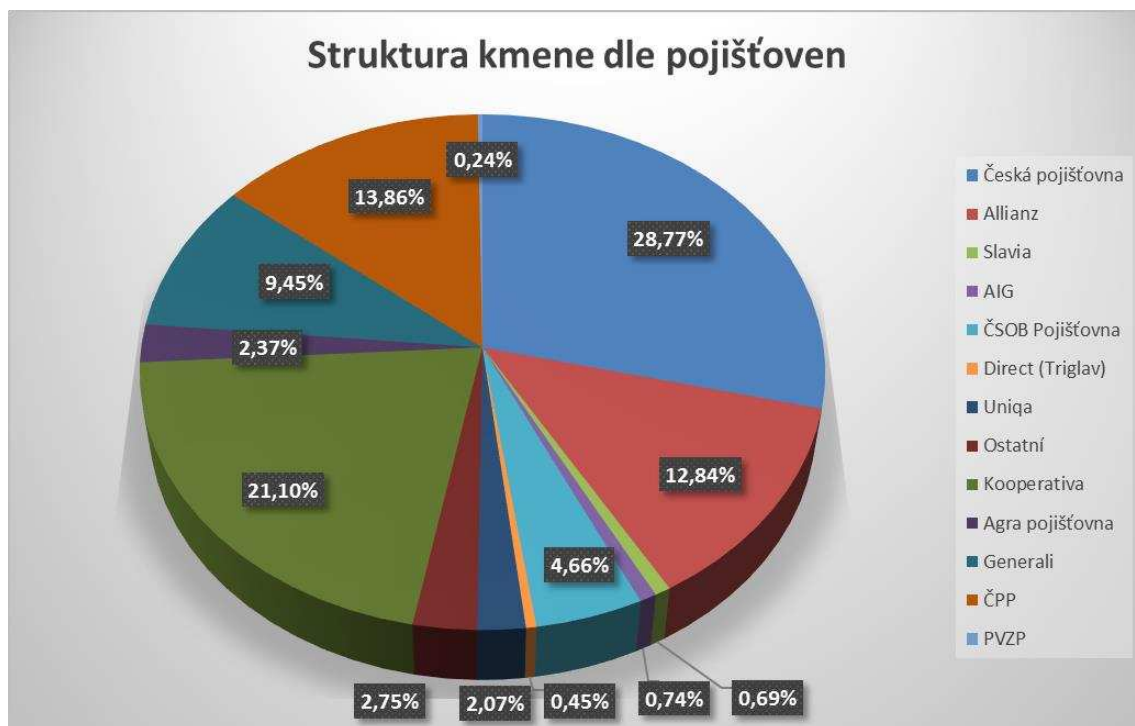
- Česká pojišťovna a.s., Spálená 75/16, 113 04 Praha 1, spolupráce od roku 1999.
- Generali pojišťovna a.s., Bělehradská 132, 120 84 Praha 2, spolupráce od roku 1999.
- Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Pobřežní 665/23, 186 00 Praha 8, spolupráce od roku 2004.
- Kooperativa pojišťovna, a.s., Pobřežní 665/21, 186 00 Praha 8, spolupráce od roku 1999.
- Allianz pojišťovna, a.s., Ke Štvanici 656/3, 186 00 Praha 8, spolupráce od roku 1999.
- ČSOB pojišťovna, a.s., Masarykovo nám. 1458, 532 18 Pardubice – Zelené předměstí, spolupráce od roku 2005.
- UNIQA pojišťovna, a.s., Evropská 136, 160 12 Praha 6, spolupráce od roku 2002 (OK GROUP a.s., 2015b).

Na českém trhu dále spolupracuje s těmito pojistiteli: Pojišťovna České spořitelny a.s., Slavia pojišťovna a.s., AXA pojišťovna a.s., DIRECT pojišťovna, a.s., Pojišťovna VZP, a.s., CHUBB - ACE European Group Ltd, organizační složka, AIG Europe Limited, organizační složka pro Českou republiku a s mnoha dalšími (OK GROUP a.s., 2015b).

Celkové roční zprostředkované pojistné v ČR přesahuje částku 1,12 mld. Kč (OK GROUP a.s., 2017a).

3.1.6 Struktura kmene dle pojišťoven

Jak je možno z grafu vidět, tak za rok 2016 má společnost OK GROUP a.s. má největší část svého pojistné kmene (svých klientů) u České pojišťovny. České pojišťovně náleží 28,77 % z tohoto kmene. Za Českou pojišťovnou následuje Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, která zastřešuje 21,10 % kmene OK GROUP a.s. Za nimi se drží ještě v dvojciferných hodnotách také Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, která má 13,86 % kmene OK GROUP a také Allianz pojišťovna a.s., které patří 12,84 % kmene OK GROUP a.s. Ostatní pojišťovny se již pohybují v jednotkách či desetinách procenta a jediná pojišťovna, která téměř dosahuje 10 % je Generali Pojišťovna, a.s., které patří 9,45 % kmene OK GROUP a.s. (OK GROUP a.s., 2017a).



Obrázek č. 10 Struktura kmene dle pojišťoven (zdroj: OK GROUP a.s., 2017a)

3.1.7 Kontakt s klientem

OK GROUP a.s. neustále sleduje pohyb na pojistném trhu, bez prodlení reaguje na změny a tím pomáhá svým klientům efektivně krýt rizika jejich činnosti.

Předností společnosti jsou pravidelné osobní návštěvy klienta přiděleným makléřem. Komunikace „face to face“ je pro práci makléře nezbytná. Umožňuje operativní a efektivní řízení pojistného zájmu klienta. Makléř se tak stává externím spolupracovníkem, jehož aktivní součinnost napomáhá k tvorbě dlouhodobých loajálních vztahů.

Cílem komunikace je:

- individuální otevřený přístup,
- optimální nastavení vzájemné spolupráce mezi klientem a makléřem,
- zajištění profesionálního servisu pro oblast pojištění zaměřeného na rychlé a úspěšné vyřešení všech situací souvisejících s pojištěním a s oblastmi úzce souvisejícími s pojistnou problematikou ze strany makléře,

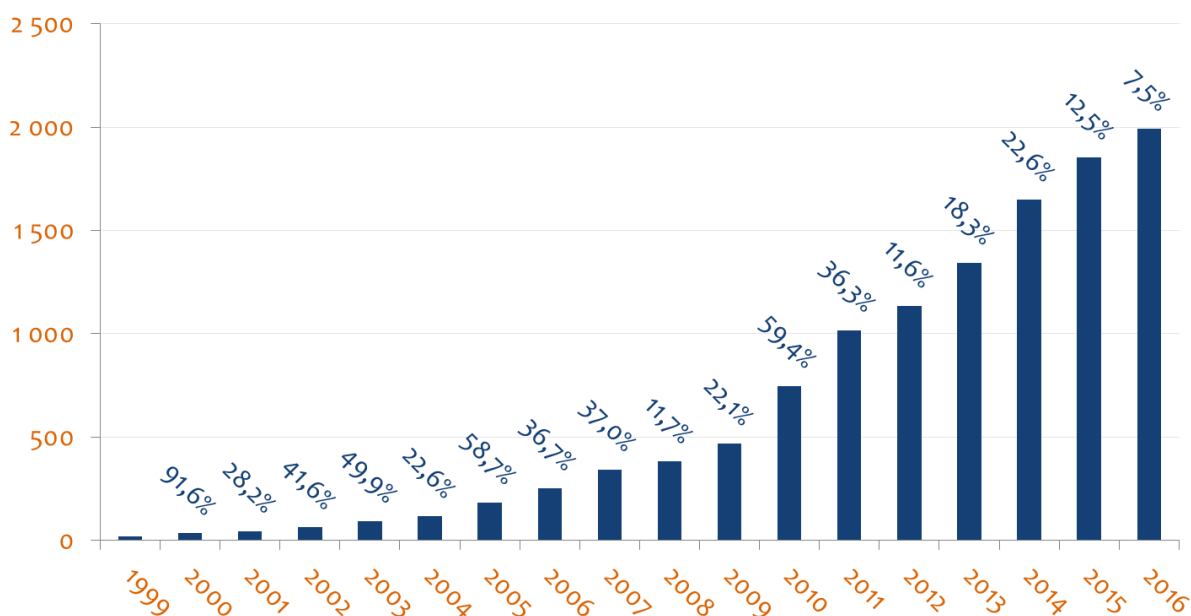
- proškolení středního a vyššího managementu, který řídí a kontroluje oblast pojištění ve společnosti klienta, včetně vypracování podrobných manuálů,
- proškolení vybraných zaměstnanců odpovídajících za oblast pojištění,
- klientsky orientovaný přístup spočívající v monitoringu aktuální situace na pojistném trhu v návaznosti na informovanost klienta,
- úspora času a financí (OK GROUP a.s., 2014)

3.1.8 Ekonomické výsledky

V této kapitole budou popsány ekonomické výsledky společnosti OK GROUP a.s.

Růst kmene OK HOLDING s.r.o. ČR, SR a OK GROUP a.s.

Z grafu lze vidět, že kmen sdružení společností v OK HOLDING s.r.o. každoročně roste. Dříve šlo o vysoký roční nárůst v několika desítkách procent za rok, což bylo způsobeno samozřejmě i tím, že dříve byl pojistný kmen nižší a mnohoprocentní nárůst byl lehce dosažitelný. V současnosti se trend procentního růstu zpomaluje, což je zapříčiněno i tím, že oproti roku 1999, kdy málokdo využíval služeb makléřských společností, tak v dnešní době je to tak 50 / 50. Na ose x jsou jednotlivé roky a na ose y je výše pojistného kmene v milionech Kč (OK GROUP A.S., 2017).



Graf č. 1 Růst kmene OK HOLDING s.r.o. (zdroj: OK GROUP A.S., 2017)

Tabulka č. 1 Přehled pojistného kmene OK HOLDING ČR + SR, OK HOLDING ČR a OK GROUP a.s. (zdroj: OK GROUP A.S., 2017)

Subjekt / Rok	2013	2014	2015	2016
OK HOLDING s.r.o. ČR + SR	1 343 418 411 Kč	1 647 425 631 Kč	1 853 004 931 Kč	1 991 789 211 Kč
Rozdíl v Kč	-	304 007 220 Kč	205 579 300 Kč	138 784 280 Kč
Změna v %	-	22,63 %	12,48 %	7,49 %
OK HOLDING s.r.o. ČR	1 142 294 336 Kč	1 415 574 147 Kč	1 621 153 931 Kč	1 766 859 211 Kč
Rozdíl v Kč	-	273 279 811 Kč	205 579 784 Kč	145 705 280 Kč
Změna v %	-	23,92 %	14,52 %	8,99 %
OK GROUP a.s. samostatně bez dceřiných společností	769 209 302 Kč	967 028 046 Kč	1 002 743 960 Kč	1 122 133 887 Kč
Rozdíl v Kč	-	197 818 744 Kč	35 715 914 Kč	119 389 927 Kč
Změna v %	-	25,72 %	3,69 %	11,91 %

Z tabulky výše je zřejmé, že v roce 2016 tvoří pojistný kmen celého OK HOLDINGU cca 2 mld. Kč.

Tržby a výsledek hospodaření

Jak je možné vidět z tabulky, tak obrat (tržby) mají za 4 sledované roky rostoucí trend a částečně tak kopírují trend růstu pojistného kmene u celého holdingu, tj. graf růstu kmene OK GROUP. Z tabulky lze tedy vyčíst, že společnost dosahuje kladného výsledku hospodaření a tedy zisku. V roce 2013 došlo vlivem podnikatelské činnosti ke zvýšení tržeb, ale zároveň v tomto roce došlo i k vyššímu poměru výkonové spotřeby k tržbám než je běžné. Z toho tedy plynula nižší přidaná hodnota a společně s navýšením nákladů na zaměstnance, to zapříčinilo pokles výsledku hospodaření před zdaněním (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2017).

Tabulka č. 2 Obchodní výsledky OK GROUP a.s. (zdroj: MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2017)

Sledovaná veličina / Rok	2012	2013	2014	2015
Obrat	107 418 000 Kč	128 073 000 Kč	160 622 000 Kč	183 563 000 Kč
Procentní změna obratu	-	19,23 %	25,41 %	14,28 %
VH před zdaněním	22 642 000 Kč	15 835 000 Kč	30 571 000 Kč	39 050 000 Kč
Procentní změna VH před zdaněním	-	-30,07 %	93,06 %	27,74 %

Mzdové náklady, produktivita práce, poměrové ukazatele

V tabulce níže jsou znázorněny osobní a mzdové náklady celkem za sledované období, dále jsou znázorněny průměrné měsíční osobní náklady na jednoho zaměstnance, kde jsou zahrnuty mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění. Poslední sloupec

obsahuje průměrné měsíční mzdové náklady na jednoho zaměstnance. Sledované byly roky 2011 – 2015. Nejvyšší měsíční osobní náklady a mzdové náklady na zaměstnance je možné vidět v roce 2013. Data za rok 2016 nejsou zatím k dispozici, protože zveřejnění výroční zprávy probíhá každoročně v šestém měsíci kalendářního roku. Nejvyšší nárůst je možno vidět v roce 2015, kdy se začalo nabírat více a více zaměstnanců, kteří dostali přiděleny klíčové klienty, o které se starají. Procentní nárůst v roce 2015 činil 78,6 %. V roce 2016 průměrný počet zaměstnanců narostl na 41, což činilo nárůst o 64 %. Tito zaměstnanci jsou opět obchodníci, kteří dostali přidělený kmen klientů, o který se musí starat a také administrativní pracovníci. Tito noví zaměstnanci jsou většinou mladí lidé s krátkou dobou praxe v zaměstnání, a tedy jsou hůře mzdově ohodnoceni než ti starší. Mnoho z těchto příchozích zaměstnanců přišlo do OK GROUP v průběhu roku, takže průměrné měsíční mzdové náklady mohou být lehce zkresleny, protože mzdové náklady byly děleny 12 bez ohledu na to, kdy zaměstnanec do zaměstnání přišel (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2017).

V tabulce a grafu je zobrazen podíl osobních nákladů společnosti, které vynakládá na zaměstnance. V tabulce je vidět, že celkové náklady jsou každoročně zvyšovány. Může za to samozřejmě růst tržeb společnosti a s tím i růst výkonové spotřeby, která tvoří největší část celkových nákladů. Největší podíl osobních nákladů na celkových nákladech byl v roce 2013, kdy tento podíl byl 7,03 %. Průměrem v těchto sledovaných letech je 6,35 % (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2017)

Tabulka č. 3 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech (zdroj: MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2017)

Rok / sledovaná vel.	Celkové náklady	Osobní náklady	Podíl osobních nákladů na celkových nákladech
2011	79 587 000 Kč	4 233 000 Kč	5,32 %
2012	90 423 000 Kč	6 131 000 Kč	6,78 %
2013	116 433 000 Kč	8 184 000 Kč	7,03 %
2014	139 005 000 Kč	8 533 000 Kč	6,14 %
2015	162 048 000 Kč	10 243 000 Kč	6,32 %
Průměr	117 499 200 Kč	7 464 800 Kč	6,35 %



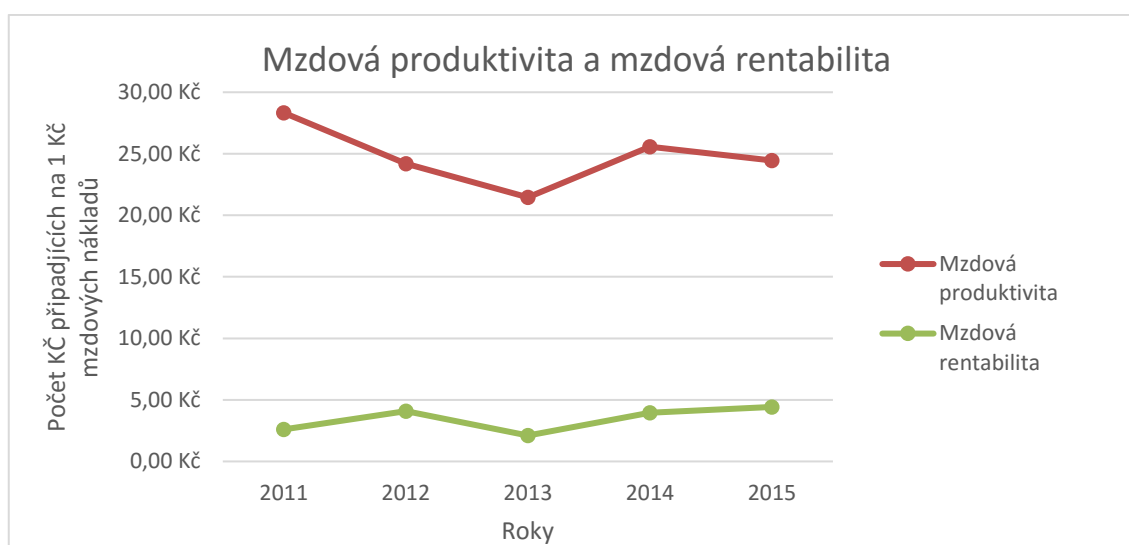
Graf č. 2 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech (zdroj: MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2017)

Produktivita práce

V této tabulce je zaznamenána produktivita práce ze zisku před zdaněním, produktivita práce z tržeb z hlavní činnosti, což jsou v tomto odvětví tržby za prodej vlastních služeb a jako třetí je v tabulce produktivita práce z přidané hodnoty. Nejdůležitějším ukazatelem pro majitele společnosti se jeví produktivita práce ze zisku před zdaněním, protože kdo jiný by měl sledovat tento ukazatel než jeho majitelé. Je nutné říci, že nárůst zaměstnanců společnosti poměrně svědčí, protože právě v posledním sledovaném roce má společnost největší počet zaměstnanců a to 25. Produktivita práce z tržeb, byla největší v roce 2014, kdy počet zaměstnanců činil 14. Poslední ze zkoumaných ukazatelů vyšel nejlépe v roce 2012, kdy byl rozdíl mezi tržbami a výkonovou spotřebou největší. V tomto roce činil počet zaměstnanců 11. Nejlepším scénářem by byl každoroční nárůst produktivity, což však v OK GROUP pravidelně nenastává a je to způsobeno hlavně skokovým nárůstem zaměstnanců v roce 2015 (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2017).

Tabulka č. 4 Mzdová produktivita a mzdová rentabilita (zdroj: MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2017).

Rok / sledovaná vel.	Mzdová produktivita	% změna	Mzdová rentabilita	% změna
2011	28,33 Kč	0,00	2,60 Kč	0,00
2012	24,19 Kč	-14,60	4,08 Kč	57,02
2013	21,46 Kč	-11,30	2,11 Kč	-48,32
2014	25,58 Kč	19,22	3,95 Kč	87,27
2015	24,46 Kč	-4,41	4,43 Kč	12,20



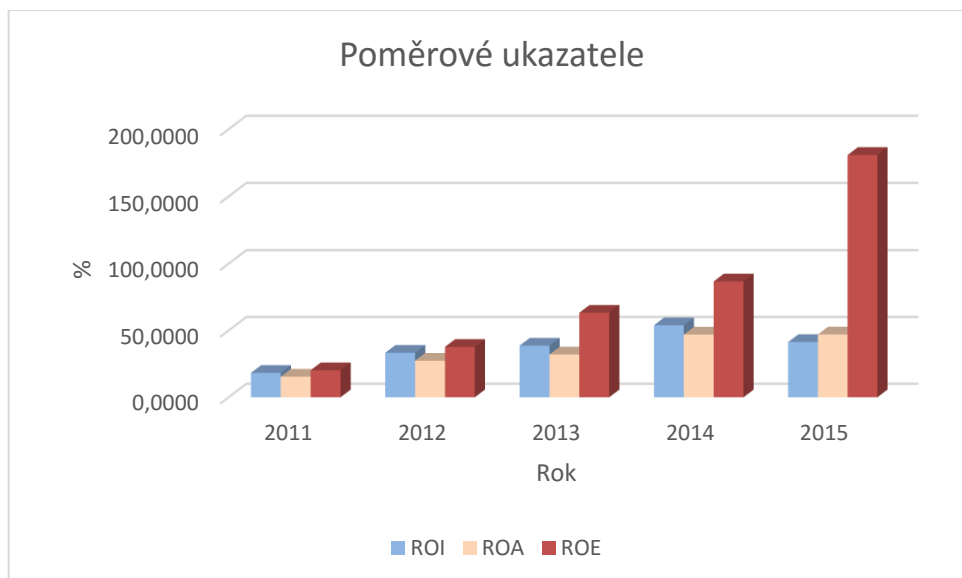
Graf č. 3 Mzdová produktivita a mzdová rentabilita (zdroj: MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2017).

Mzdová produktivita nám říká, jak vysoký podíl tržeb vychází na 1 Kč mzdových nákladů. Pozitivem tohoto ukazatele je jeho sledování v časové řadě, kdy by měl nejlépe vykazovat růst. To se však neděje a maximálního podílu tržeb ke mzdovým nákladům bylo dosaženo v roce 2011, kdy společnost při nízkých výdajích na mzdy tvořil vysoké tržby. Nejnižšího poměru bylo dosaženo v roce 2013, kdy byla mzdová produktivita 21,46 Kč. Způsobeno to bylo nárůstem mzdových nákladů, které meziročně narostly o 34,41 %. Naopak tržby rostly pouze o 19,22 %. Naopak v dalším roce tento ukazatel opět vzrostl, protože procentní nárůst tržeb byl větší než nárůst mzdových nákladů (ANALYZUJ A PROVEĎ, 2011).

Mzdová rentabilita je ukazatel, který udává, jak vysoký hospodářský výsledek po zdanění připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Dle použitého zdroje je pozitivní růst v časové řadě. Dá se říci, že tento předpoklad růstu je v tomto ukazateli splněn. V roce 2011 a 2012 ukazatel mzdové rentability rostl. Obdobně jako u mzdové produktivity, klesl v roce 2013 i ukazatel mzdové rentability. Způsobeno to bylo tím, že oproti roku 2012 došlo k poklesu hospodářského výsledku po zdanění o 31,54 %. Naopak mzdové náklady vzrostly o 34,41 %. V roce 2014 je opět vidět růst, protože nárůst hospodářského výsledku v tomto roce byl 96,99 % a mzdové náklady vzrostly pouze o 5,19 %. Růst pokračoval i v roce 2015 (ANALYZUJ A PROVEĎ, 2011).

Poměrové ukazatele

Jednou z možností, jak nahlížet na zdraví společnosti, nám dávají poměrové ukazatele. Jsou základním kamenem finanční analýzy a jejich prostřednictvím je možné konkurenční společnosti mezi sebou porovnávat. Při jejich výpočtu se vychází z účetních výkazů. V následujícím grafu jsou znázorněny ukazatele rentability ROI, ROA, ROE. ROI je ukazatel, který vyjadřuje to, s jakou účinností působí celkový kapitál, nezávisle na zdroji financování. ROE je míra ziskovosti vlastního kapitálu, který byl vložen do podnikání. Tento ukazatel je velmi důležitý ukazatel pro akcionáře, společníky. Zjišťují tím, zda jimi vložený kapitál přináší dostatečný výnos. Ukazatel ROA udává vytiženost majetku. Porovnává hospodářský výsledek po zdanění s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Pokud společnost efektivně využívá cizí zdroje, tak by mělo platit, že $ROE > ROA$. Čímž dochází ke kladnému působení finanční páky. Toto pravidlo je ve všech letech splněno a tím se tedy dá říci, že OK GROUP efektivně využívá cizí finanční zdroje (FINANALYSIS, 2017).



Graf č. 4 Poměrové ukazatele (zdroj: MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2017)

Závěr z analýzy ekonomických výsledků

Ekonomické výsledky společnosti OK GROUP a.s. velmi dobře. Společnost v oblasti pojistného kmene každoročně roste. Pokud bereme v úvahu celý OK HOLDING s.r.o., kam společnost spadá, tak tento růst kmene nastává již od počátku sledování v roce 1999.

Dalšími sledovanými faktory byly tržby a výsledek hospodaření před zdaněním. Obě tyto sledované veličiny dosahovaly skvělých výsledků. Tržby každoročně rostly v desítkách procent. Výsledek hospodaření se v roce 2013 snížil o cca 30 %, ale i tak dosahoval příjmných 15 835 000 Kč před zdaněním. V roce 2014 bylo dosaženo prudkého nárůstu u výsledku hospodaření před zdaněním, kdy bylo dosaženo růstu o 93,06 %. Na tento výsledek bylo navázáno dalším růstem v roce 2015, kdy se výsledek hospodaření před zdaněním navýšil o cca 28 % na 39 050 000 Kč.

Pomocí osobních nákladů a mzdových nákladů bylo zjištěno, že průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance a průměrné měsíční mzdové náklady na jednoho zaměstnance jsou nejnižší v roce 2015, kdy došlo k razantnímu zvýšení počtu zaměstnanců ze 14 na 25. Průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance činily v roce 2015 34 143 Kč a průměrné měsíční mzdové náklady na jednoho zaměstnance činily 25 020 Kč. Osobní náklady na zaměstnance byly zkoumány také z pohledu poměru

k celkovým nákladům společnosti a v roce 2015 tento poměr vycházel na 6,32 %, kdy průměrem od roku 2011 byl poměr 6,35 %, takže pro společnost byl rok 2015 v tomto ohledu dobrý.

Ukazatele produktivity práce ze zisku před zdaněním, produktivity práce z tržeb a produktivity práce z přidané hodnoty by se měly rok od roku neustále zvyšovat. V OK GROUP a.s. tomu tak však není. Způsobeno to bylo hlavně nárůstem zaměstnanců v roce 2015. V roce 2016 došlo taktéž k velkému zvýšení počtu zaměstnanců, takže je možné, že se podobný scénář z roku 2015 bude opakovat.

Poměrové ukazatele vycházely poměrně solidně. Sledovány byly ROA, ROE, ROI, což jsou ukazatele rentability aktiv, rentability vlastního kapitálu a rentability investic. Ukazatel ROI dosahoval nejnižších hodnot v roce 2011, kdy dosahoval 18,28 % a od roku 2011 neustále rostl. V roce 2015 se oproti roku 2014 snížil a dosáhl hodnot 41,35 %, kdy hodnoty nad 15 % jsou všeobecně považovány za velmi dobré. Ukazatel ROA neustále od roku 2011 rostl a v roce 2015 se zastavil na hodnotě 47,09 %, což je velmi dobré a dle literatury jsou ideální hodnoty nad 10 %. Ukazatel ROE od roku 2011 také neustále rostl a v roce 2015 dosáhl dokonce 180,9 %, což nadmíru splňuje podmínku danou literaturou, kdy tento ukazatel má dosahovat o několik procent vyšších hodnot než je úroveň úročení dlouhodobě úročených vkladů.

3.2 Analýza vnitřního prostředí - McKinseyho model 7S

Vnitřní prostředí společnosti OK GROUP a.s. bude popsáno McKinseyho modelem 7S.

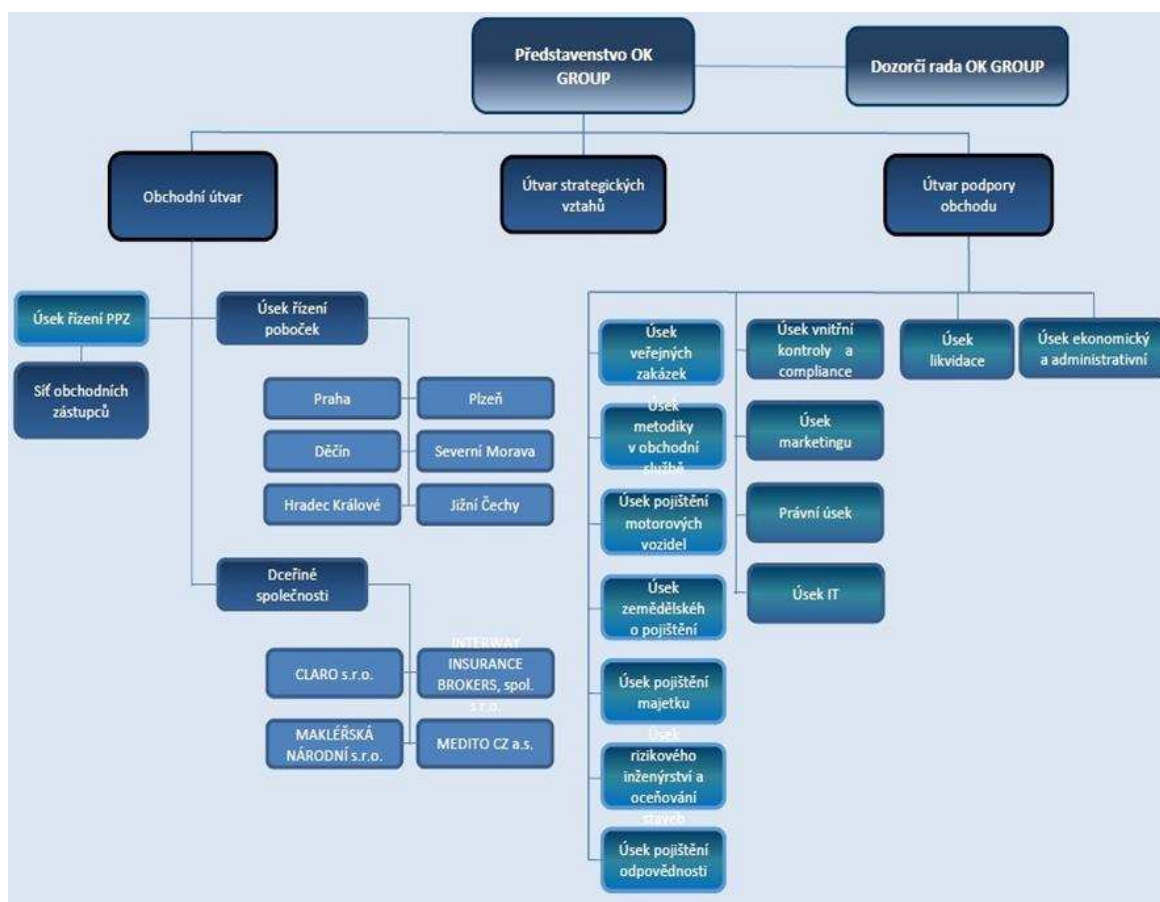
Strategie společnosti

Strategií společnosti je udržet si stávající loajální zákazníky a získat další nové, kteří jim budou věrní jako ti stávající a nebudou mít tendenci přecházet ke konkurenci. Jak je všeobecně známo, tak věrní zákazníci jsou téměř bez potřeby jakékoliv údržby, je s nimi méně práce, což s sebou nese méně nákladů, než se zákazníkem, který má tendenci změnit makléře. Společnost OK GROUP poskytuje služby a v jejím okolí se pohybuje mnoho konkurenčních společností. Je tedy potřeba být stále ve střehu, a pokud je to možné, tak se starat o každého zákazníka. Společnost se v posledních letech snaží také hlídat náklady

zaměstnanců, které vybočují z průměru. Jedná se například o účty za telefon, kontrola služebních cest apod. (MALOCH, 2016).

Organizační struktura společnosti

Ve společnosti pracuje 41 zaměstnanců. Dalšími spolupracujícími jsou tzv. podřízení pojišťovací zprostředkovatelé, kterých je celkem 204. Jsou to osoby, které se starají o svůj vlastní kmen klientů. Tito podřízení pojišťovací zprostředkovatelé významně navyšují pojistný kmen společnosti OK GROUP a těmto zprostředkovatelům jsou společností nabídnuty prostory k vykonávání jejich činností. Organizační struktura celého společnosti je zobrazena níže. Jedná se o maticovou organizační strukturu. Jednotlivé rozložení zaměstnanců je možné dohledat v kapitole spolupracovníci (MALOCH, 2016).



Obrázek č. 11 Organizační struktura OK GROUP a.s. (zdroj: OK GROUP a.s., 2016c)

Informační systémy

Hlavním informačním systémem ve společnosti je informační systém JSPOKG, který používají veškeré společnosti z OK Holdingu. Tento informační systém byl vytvořen na úseku IT a uveden do provozu v roce 2008. Tento systém byl v průběhu těchto 8 let stále aktualizován a tím byly postupem času řešeny nedostatky systému. V systému je možné zapisovat nové klienty, hledat ty stávající, přidávat k nim jejich sjednané pojistné smlouvy, kde je možné najít informaci o výši škodného průběhu, atd. V nejbližší době by ve společnosti měl být v provozu nový informační systém, který bude spravován a dále vyvíjen externí společností. Tímto by mělo dojít ke snížení nákladů, které byly dosud vynakládány na stávající informační systém (MALOCH, 2016).

Styl řízení

V OK GROUP vládne spíše demokratický styl řízení. Ve společnosti OK GROUP pracuje poměrně málo zaměstnanců, ale nebylo by efektivní, aby všechna rozhodnutí dělalo pouze představenstvo společnosti. Představenstvo společnosti dává možnost podřízeným vyjádřit se, tedy komunikace probíhá z obou stran, jak ze strany vedení, tak ze strany níže postavených zaměstnanců. Ve společnosti se konají 2x ročně obchodní porady, kde jsou probírány obchodní výsledky, obdarování nejlepší pracovníci a také zde probíhají různé prezentace pojišťoven (MALOCH, 2016).

Spolupracovníci

Zaměstnanci byli charakterizováni dle průměrného počtu za rok, pracovního postavení, pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, délky zaměstnání, fluktuace, nemocnosti.

V této tabulce je uvedeno pracovní zařazení, pozice jednotlivých zaměstnanců společnosti v roce 2016. Největší počet zaměstnanců je zastoupených ve skupině ředitelů jednotlivých úseků, poboček a stejný počet mají také administrativní pracovníci. Každá tato skupina má celkem 10 zaměstnanců. Další nejpočetnější skupinou je skupina specialistů na pojištění majetku, odpovědnosti, pojištění plodin a zvířat, retail a pojištění vozidel. Jsou zde také dvě skupiny po třech zaměstnancích. Jedná se o IT oddělení a obchodní manažery. Další zbylé skupiny pracovníků jsou dvojice nebo jednotliví pracovníci (MALOCH, 2016).

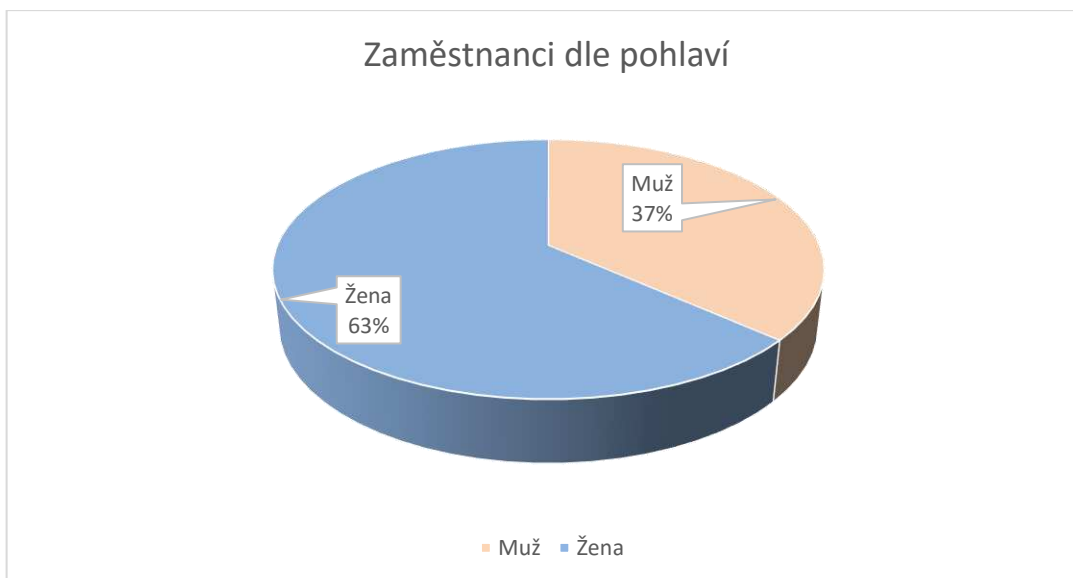
Tabulka č. 5 Pracovní zařazení zaměstnanců (zdroj: OK GROUP a.s., 2017b)

pracovní pozice	počet zaměstnanců	v %
Představenstvo	2	4,9
Ředitel	10	24,4
IT specialista	3	7,3
Administrativa	10	24,4
Specialista na pojištění majetku, odpovědnosti atd.	6	14,6
Obchodní manažer	3	7,3
Ekonomické oddělení	1	2,4
Risk manažer	1	2,4
Marketing	2	4,9
Asistent/ka	1	2,4
Call centrum	1	2,4
Uklizečka	1	2,4
Celkem	41	100

Z grafu lze vidět, že ve společnosti pracuje více žen a to celkem 63 %, což je 26 žen. Muži jsou v této společnosti zastoupeni 37 %, a co do počtu je to 15 mužů. Což není úplně překvapivé, protože práce v tomto oboru je spojena s velkým množstvím administrativy, která by měla lépe sedět ženám. Z vlastní zkušenosti vím, že cca 70 – 80 % osob, které zpracovávají poptávky pojištění od makléřů, jsou ženy.

Tabulka č. 6 Zaměstnanci dle pohlaví (zdroj: OK GROUP a.s., 2017b)

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Muž	15
Žena	26



Graf č. 5 Zaměstnanci dle pohlaví (zdroj: OK GROUP a.s., 2017b)

Z materiálů společnosti bylo možné vyčíst také věkové zastoupení zaměstnanců.

Tabulka č. 7 Věkové rozpětí zaměstnanců (zdroj: OK GROUP a.s., 2017b)

Věkové rozpětí	Počet zaměstnanců
25 let a méně	6
26 - 34 let	10
35 - 44 let	13
45 let - 54 let	8
54 let a více	4
Celkem	41

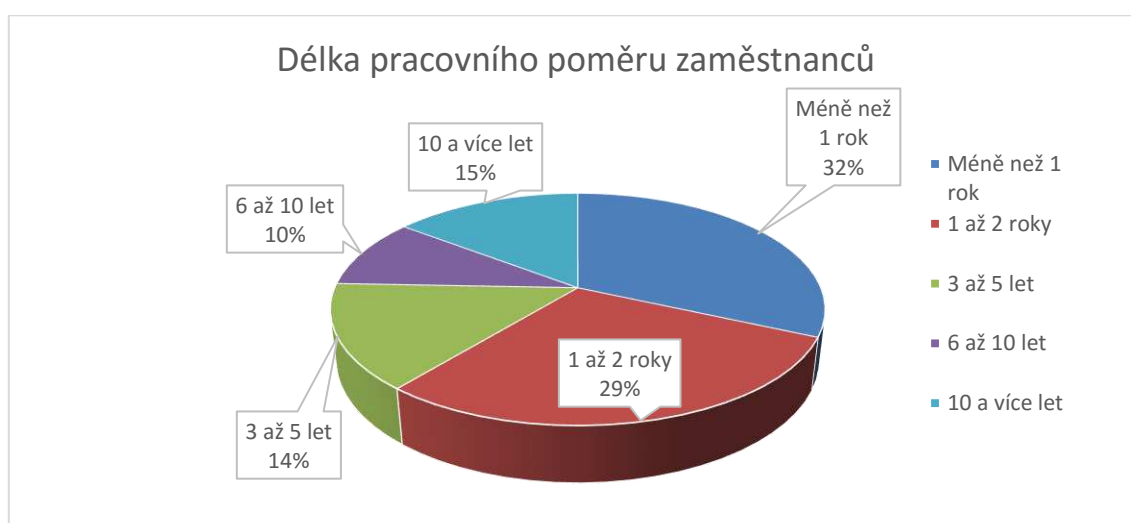
Skupinu s největším zastoupením tvoří zaměstnanci ve věku 35 – 44 let, kteří tvoří počet 13 lidí, což je cca 32 % z celkového počtu všech zaměstnanců společnosti. Nejméně zastoupenou je skupin lidí patřících věkem do intervalu 54 a více let. Ti jsou ve společnosti OK GROUP pouze 4.

Níže je zobrazeno také procentní zastoupení všech věkových skupin pomocí koláčového grafu.



Graf č. 6 Věkové rozpětí zaměstnanců (zdroj: OK GROUP a.s., 2017b)

Největší skupinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci, kteří v nedávné době do společnosti nastoupili a pracují tak ve společnosti méně než rok. Těch je dle materiálů společnosti celkem 13 (32 %). Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci lehce zkušenější a to ti s délkou pracovního poměru 1 až 2 roky. Je jich celkem 12 (29 %). Třetí největší skupiny jsou dvě a tvoří je zaměstnanci, kteří patří mezi ty nejzkušenější, a dá se říci, že někteří z nich znají i úplné počátky společnosti. Je jich celkem 6 (14,5 %). Stejný počet mají i zaměstnanci s počtem odpracovaných let 3 – 5. Nejmenší skupinou je zde skupina zaměstnanců s 6 – 10 odpracovanými roky, do které spadají celkem 4 zaměstnanci (10 %).



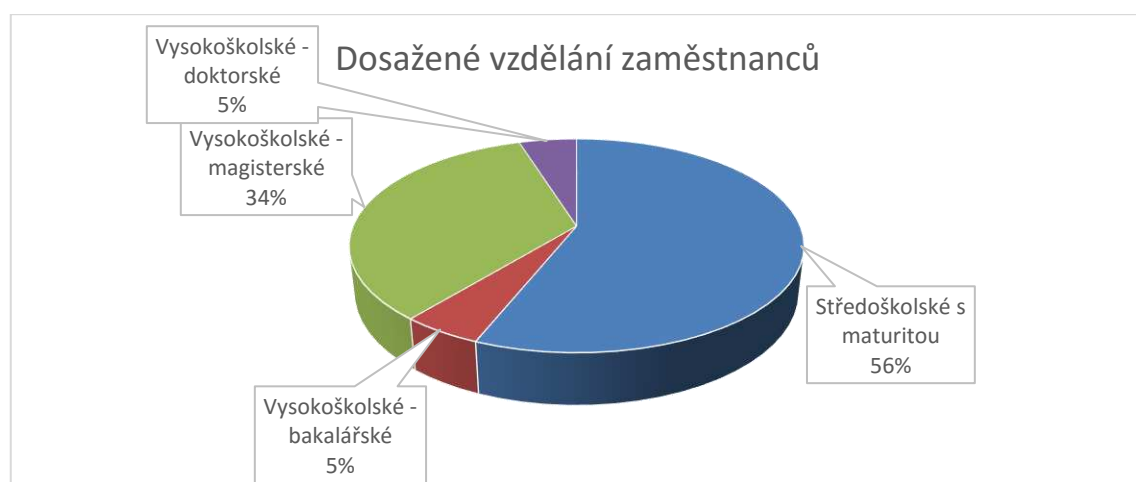
Graf č. 7 Délka pracovního poměru zaměstnanců (zdroj: OK GROUP a.s., 2017b)

Z materiálu společnosti bylo zjištěno také celkové dosažené vzdělání zaměstnanců.

Tabulka č. 8 Dosažené vzdělání zaměstnanců OK GROUP a.s. (zdroj: OK GROUP a.s., 2017b)

Vzdělání	Počet zaměstnanců
Středoškolské s maturitou	23
Vysokoškolské - bakalářské	2
Vysokoškolské - magisterské	14
Vysokoškolské - doktorské	2

Největší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou. Těch je ve společnosti celkem 23 a tvoří tak 56 % všech zaměstnanců. Úplného vysokoškolského vzdělání v různých oborech od ekonomického až po zemědělské a strojírenské. Do této skupiny spadá celkem 14 zaměstnanců a tito zaměstnanci tvoří 34 % z celkového počtu 41. Po dvou zaměstnancích jsou zastoupeny i skupiny, kde zaměstnanci mají vystudované doktorské studium anebo mají bakalářský titul.



Graf č. 8 Dosažené vzdělání zaměstnanců OK GROUP a.s. (zdroj: OK GROUP a.s., 2017b)

Fluktuace zaměstnanců je označována jako častá změna zaměstnání. Fluktuace je počítána s počtu lidí, kteří v průběhu roku odešli k celkovému počtu zaměstnanců v tomtéž roce (MANAGEMENT MANIA, 2015a).

Fluktuace byla nejvyšší v roce 2014, kdy odešli 3 zaměstnanci, což činilo k celkovému počtu zaměstnanců 21,43 % %. Naopak nejnižší fluktuace činila 0 % a lze ji vidět v roce 2013. V tomto roce se stalo to, že ze společnosti nikdo neodešel, ale také nikdo nepřišel.

Z tabulky je také možné vyčíst, že každým rokem roste počet zaměstnanců. Největší poměr lidí, kteří přišli, k celkovému počtu zaměstnanců byl v roce 2015 a to konkrétně 56 %. Naopak nejméně nových zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců přišlo v roce 2013, což bylo 0 % a nepřišel tedy žádný nový zaměstnanec. Fluktuační poměr zaměstnanců byla nejvyšší v roce 2014, kdy dosahovala 21,43 %. Nejmenší fluktuační poměr naopak v roce 2013, kdy žádný zaměstnanec neodešel a ani nepřišel.

Tabulka č. 9 Pohyb zaměstnanců (zdroj: OK GROUP a.s., 2017b)

Rok	Nástup do pracovního poměru	Ukončení pracovního poměru	Průměrný počet zaměstnanců	Nástup v procentním vyjádření	Ukončení v procentním vyjádření	Fluktuační poměr zaměstnanců
2011	5	2	10	50 %	20 %	20 %
2012	2	1	11	18,18 %	9,09%	9,09 %
2013	0	0	11	0 %	0 %	0 %
2014	6	3	14	42,86 %	21,43 %	21,43 %
2015	14	3	25	56 %	12 %	12 %
2016	18	2	41	43,9 %	4,88 %	4,88 %

V tabulce je zobrazen vývoj průměrného počtu zaměstnanců. Průměrný počet, protože někteří zaměstnanci v průběhu roku nastoupili, ale z nějakého důvodu nevydrželi celý sledovaný rok. Z tabulky je vidět, že společnost se neustále rozrůstá a zvyšuje počet svých zaměstnanců. V roce 2016 bylo přijato suverénně nejvíce nových zaměstnanců a to hlavně z toho důvodu, že se společnost snaží chránit svůj pojistný kmen před nikdy nespící konkurencí. Pojistný kmen tak byl rozdroben mezi více zaměstnanců a mělo by tak být zajištěno větší přehlednosti v klientech. V roce 2017 se počet zaměstnanců neustále rozrůstá. K 7. 5. 2017 by mělo mít OK GROUP a.s. ještě cca o 11 zaměstnanců více (OK GROUP a.s., 2017b).

Ještě zdaleka však není konec roku 2017, takže tento rok zatím v tabulce nefiguruje.

Tabulka č. 10 Průměrný počet zaměstnanců OK GROUP a.s. v letech 2011 – 2016 (zdroj: OK GROUP a.s., 2017b)

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	% změna
2011	10	–
2012	11	10
2013	11	0
2014	14	27
2015	25	79
2016	41	64

Sdílené hodnoty (kultura) společnosti

Ve společnosti funguje „firemní“ kultura, kterou se snaží každý zaměstnanec dodržovat. Tím je zajištěna jakási přirozená harmonie mezi podřízenými a nadřízenými. Pracovníci jsou hlavním zdrojem stability a produktivity společnosti a OK Group se snaží, aby její zaměstnanci byli spokojeni. Na konci roku se každoročně koná vánoční večírek uspořádaný pro všechny zaměstnance.

Na pracovišti převládají formální vztahy s přirozenou autoritou nadřízených. Tento postup spěje k profesionálnímu chování k zákazníkům a také k co nejlépe poskytovaným službám. Všichni pracovníci se snaží co nejvíce vyhovět klientovi a poskytnout mu dle jeho požadavků co nejkomplexnější krytí rizik jeho podnikatelské činnosti (MALOCH, 2016).

Schopnosti

Ve společnosti jsou potřebné tvrdé i měkké dovednosti. Závisí to na pozici, kterou zaměstnanec vykonává. Pokud se jedná například o likvidátora pojistných událostí, tak je potřebné, aby uměl projevit technické znalosti, schopnosti v oblasti administrativy, správné čtení pojistných podmínek pojišťoven, řízení automobilu. Oproti tomu obchodník, který pracuje ve společnosti, by měl oplývat dobrými komunikačními schopnostmi, řízením automobilu, znalostmi v oblasti pojišťovnictví. Velkou výhodou je střední či vysokoškolské vzdělání v oboru pojišťovnictví. Popřípadě praxe v oboru. Jednou z podmínek pro přijetí do zaměstnání je minimálně středoškolské vzdělání s maturitou (MALOCH, 2016).

Pokud chce mít zaměstnanec možnost sjednávat pojistné smlouvy, musí splnit následující pravidla:

- Mít středoškolské vzdělání a důvěryhodnost (trestní bezúhonnost a nesměl se účastnit v orgánech společnosti, která byla za posledních 5 let v konkurzu).
- Musí splnit zkoušku odborné způsobilosti pro základní stupeň.
- Splnění zkoušky s názvem Legalizace výnosů z trestné činnosti.
- Složit poplatek za zápis do registru pojišťovacích zprostředkovatelů (10 000 Kč), (AFIZ, 2010).

Závěry z analýzy vnitřního prostředí - McKinseyho model 7S

V McKinseyho modelu 7S byla řešena strategie společnosti OK GROUP a.s. Hlavní strategií společnosti OK GROUP a.s. je udržet si stávající loajální zákazníky, kteří jsou většinou bezúdržboví a zaměřovat se také na získávání klientů nových. Strategií společnosti je taktéž udržení se minimálně v top 5 makléřích v ČR a jednat se schopnými podřízenými pojišťovacími zprostředkovateli, kteří by rozšířili kmen společnosti. Organizační struktura společnosti je tvořena 41 zaměstnanci společnosti OK GROUP a.s., 204 osobami, kteří působí ve společnosti jako podřízení pojišťovací zprostředkovatelé, dceřinými společnostmi a osobami, kteří nejsou v OK GROUP a.s. zaměstnáni, ale působí u OK GROUP a.s. na základě dohody (např. právní úsek). Informační systém v OK GROUP a.s. funguje ve společnosti již od roku 2008 a má jisté slabé stránky. Systém je pravidelně aktualizován, ale již nezvládne veškeré požadavky, které by od něj byly potřeba. Tento systém by se měl od července roku 2017 změnit. Styl řízení je spíše demokratický, vedení společnosti dává možnost se vyjádřit k některým rozhodnutím společnosti. Společnost aktuálně zaměstnává 41 zaměstnanců, kde nejvíce zastoupenými zaměstnanci jsou ředitelé jednotlivých úseků dle organizační struktury. Těchto ředitelů je ve společnosti celkem 10. Ve společnosti pracuje 26 žen a 15 mužů, nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 35 – 44 let, těch je celkem 13. Následování jsou skupinou 26 – 34 let, kterých je ve společnosti 10. co se týče vzdělání, tak nejvíce zaměstnanců spadá do skupiny, která má nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou. Ve společnosti je jich celkem 23. K Největšímu nárůstu počtu zaměstnanců došlo v roce 2016, kdy nastoupilo celkem 18 zaměstnanců, a dva zaměstnanci pracovní poměr ukončili. Fluktuace zaměstnanců byla nejvyšší v roce 2014, kdy dosahovala 21,43 %. Nejmenší fluktuace naopak v roce 2013, kdy žádný zaměstnanec neodešel a ani nepřišel.

Ve společnosti funguje určitá „firemní“ kultura, kterou se snaží všechny zainteresované osoby dodržovat. Na pracovišti převládají formální vztahy s přirozenou autoritou nadřízeného. Práce ve společnosti vyžaduje po zaměstnanci měkké a tvrdé dovednosti, potřebné jsou také znalosti dle pozice, kterou zaměstnanec vykonává.

3.3 Analýza současného motivačního systému

V této části diplomové práce bude rozebrán stávající motivační systém společnosti OK GROUP a.s. Motivační systém v současnosti žádný neexistuje. Jakékoliv prémie a nadstandartní benefity jsou pak plně v rukou jednatelů společnosti (MALOCH, 2017).

3.3.1 Pracovní smlouva a mzdový systém

Zaměstnanci při svém nástupu podepisují pracovní smlouvu na dobu neurčitou nebo určitou. K této smlouvě se podepisuje i mzdový výměr, který není součástí pracovní smlouvy. V současném motivačním programu není zmínka o jednorázových nebo mimořádných odměnách a to např. práce přes čas, roční prémie (MALOCH, 2017).

3.3.2 Základní pracovní podmínky

Pracovní doba

Ve společnosti je určena pracovní doba a to:

- Pondělí: 7:30 – 17:00
- Úterý – čtvrtek: 7:30 – 16:00
- Pátek: 7.30 – 15:00 (MALOCH, 2017).

Dovolená

Dovolená je stanovena ve výši 4 týdnů (MALOCH, 2017).

3.3.3 Zaměstnanecké benefity

Společnost OK GROUP a.s. poskytuje svým zaměstnancům následující benefity:

- Káva a čaj na pracovišti v neomezeném množství.
- Služební automobil (poskytnut jen některým obchodním manažerům společnosti, pouze však k vyřizování pracovních záležitostí, rozhodnutí je plně v rukou jednatelů společnosti).

- Každý zaměstnanec má služební mobilní telefon, ze kterého může volat a využívat internetové připojení zdarma.
- Služební notebook (poskytnut jen některým vybraným zaměstnancům, rozhodnutí je plně v rukou jednatelů společnosti), (MALOCH, 2017).

Ostatní výhody poskytované zaměstnancům

- Každoročně na podzim jsou zaměstnanci pozváni na výlov rybníka s ochutnávkou rybích specialit a každý si odnáší kapra domů.
- Uvolnění zaměstnance na některé jednodenní akce, které jsou pořádány pojišťovnou (MALOCH, 2017).

Závěry z analýzy současného motivačního systému

Motivační systém ve fyzické podobě aktuálně neexistuje. Je tedy vhodné, aby společnost využila návrhů z této diplomové práce a dle nich vytvořila motivační program podniku. Formální podoba tohoto motivačního programu by byla přidávána k podpisu pracovní smlouvy, aby byl nový příchozí zaměstnanec seznámen s benefity, na které má nárok.

3.4 Dotazníkové šetření

K docílení a k zpřesnění získaných informací jsem se rozhodl sestavit dotazník, který bude sloužit k získání informací a názorů zaměstnanců společnosti na aktuální situaci ve společnosti OK GROUP a.s. Na základě tohoto dotazníku bude následně vytvořen návrh motivačního programu podniku. Celé znění dotazníku je možné vidět v příloze.

Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit základní informace o respondentech jako je jejich věk, pohlaví a vzdělání, dále jejich spokojenost a vztahy na pracovišti, zjistit míru motivace zaměstnanců a jejich preference v oblasti benefitů.

K dotazníku byl přiložen průvodní dopis, který byl sestaven tak, aby zdvořile vyzval zaměstnance k součinnosti a jeho vyplnění a sdělil jim:

- O jaký typ výzkumu se jedná a co bude obsahem dotazníku.
- Dotazník je anonymní.
- Nejedná se o posouzení jednotlivého pracovníka.

Dotazník obsahuje celkem 23 otázek, byl vyhotoven pomocí formulářů na webu google.com a dne 18. 4. 2017 byl kompletně rozposlán mezi všech 41 zaměstnanců. Na dotazník odpovědělo celkem 36 zaměstnanců, což činí návratnost dotazníku okolo 88 %. Vypovídací schopnost je tedy poměrně vysoká.

3.4.1 Shrnutí výsledků dotazníku

V dotazníkovém šetření se vyjádřilo celkem 36 respondentů z celkových 41 možných. Zaměstnanci byli urgováni, ale jelikož byl dotazník anonymní, tak nebylo možné kontaktovat přímo konkrétní osoby. Z vrácených dotazníků vyplývá, že 61 % respondentů byly ženy a 39 % muži. Nejvíce zaměstnanců se věkově řadí do skupiny 35 – 44 let. Těch ve společnosti působí celkem 12. Nejméně početnou skupinu tvoří ve společnosti ti zaměstnanci, kteří jsou věkově nejzkušenější, což jsou ti, kterým je více jak 54 let. Do této věkové skupiny se zařadili pouze čtyři respondenti. U zaměstnanců převažuje střední vzdělání s maturitou, které má 56 % zaměstnanců. Naopak 44 zbylých procent byli respondenti, kteří dosáhli minimálně bakalářského titulu. Zaměstnancům byla nabídnuta také možnost zvolit pouze základní vzdělání, výuční list, střední škola bez maturity. OK GROUP však do svých řad bere především pracovníky, kteří mají minimálně střední školu s maturitou. Z výsledků je také zřejmé, že nejpočetněji zastoupenou skupinou jsou lidé, kteří v OK GROUP pracují 1 – 2 roky. Těch je celkem 11. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti méně než 1 rok. Těch je v OK GROUP celkem 9. Je to poměrně logické, protože právě v roce 2015 došlo k meziročnímu nárůstu zaměstnanců o 79 % a v roce 2016 o 64 %.

Co se týče vztahů na pracovišti, tak ty jsou hodnoceny jako velmi dobré a spíše dobré, což je velmi dobré, protože pokud si zaměstnanec nerozumí se svými spolupracovníky, tak může být jeho motivace k práci a jeho výkony velmi ovlivněny. Na otázku, zda nadřízený řeší konflikty na pracovišti, se respondenti vyjádřili, že se spíše neřeší nebo vůbec neřeší. Preference těchto odpovědí bych přisuzoval tomu faktu, že z důvodu dobrého pracovního kolektivu, není potřebné mnoho konfliktů řešit. Přístup nadřízeného je hodnocen z 89 % jako spíše dobrý a velmi dobrý, což je taky skvělý výsledek. Dalším aspektem, který působí na motivaci, spokojenost a výkonnost zaměstnanců je přístup a chování jejich nadřízených. Nadřízený by měl u podřízených zaměstnanců autoritu a měl by z něj částečně jít i respekt. Avšak musí to být s mírou a všeho moc škodí. Špatný

nebo neoblíbený nadřízený dovede spokojenost zaměstnance výrazně snížit. Avšak v OK GROUP toto riziko v současnosti není a nehrozí. Zpětnou vazbu od svého nadřízeného dostává pouze 53 % ze všech respondentů, což by bylo vhodné navýšit, protože pokud zaměstnanec neví, zda je jeho práce provedena správně nebo ne, tak se nemá jak zlepšovat a vyvarovat se do budoucna chyb, které vznikly. Pochvala je velmi účinným nástrojem, který se však ve společnosti OK GROUP a.s. spíše nepoužívá, protože 70 % respondentů se vyjádřilo, že tuto formu motivace od svých nadřízených neslychá. S pochvalami by se to samozřejmě nemělo přehánět a měly by být adresné a přicházet v ten pravý okamžik. Navíc je tento typ motivace zadarmo.

Z dotázaných se vyjádřilo 89 %, že je práce baví, pro 61 % respondentů je práce spíše nebo velmi stresující. Pro zaměstnance by mohl být vhodný kurz, kde by se částečně naučili, jak se stresu v práci vyhnout nebo jak jej alespoň stlačit na nižší úroveň. Zásahu na míře stresu, který na zaměstnance působí, má zcela určitě i náročnost práce z hlediska odpovědnosti, kde se takto vyjádřilo 97 % respondentů, což není málo od 100 %. Dá se tedy říci, že každý si uvědomuje, že může svojí chybou způsobit škodu. Někdo si to však připouští více a stresuje se a někdo méně a je tedy spíše v klidu. Svým přátelům by však 72 % respondentů práci v OK GROUP a.s. doporučilo. Respondenti přiznali, že jim pracovní doba spíše vyhovuje. Takto odpovědělo 89 % lidí, což je poměrně hodně dobré a nejspíše nemá smysl pracovní dobu měnit. Možností, jak uspokojit i ty, kterým pracovní doba spíše nevyhovuje, je zavedení home office. Pracovní doba je také přizpůsobena pojišťovnám a kontaktním osobám v jejich pracovišti. Pokud by například byla pracovní doba na odpolední hodiny, tak by se zaměstnanci často nikam nedovolali, protože by se se svými kolegy na pojišťovnách minuli. Zaměstnanci si spíše myslí, že nemají možnost žádného kariérního růstu, kde takto odpovědělo 78 % respondentů, což je do jisté míry pravda, protože ve společnosti neexistuje žádné pravidlo, které by stávající zaměstnance nějak upřednostňovalo před nově vybranými zaměstnanci z trhu práce. Není také určena žádná osoba, která by měla za úkol zaměstnance vhodné na povýšení navrhnout. 92 % respondentů má zájem o vzdělávací kurz, kde 39 % respondentů preferuje cizojazyčné kurzy, 28 % preferuje kurzy v oboru, ve kterém pracují, kam by spadal také kurz, který by naučil zaměstnance, jak se vyhnout nadměrnému stresu a jak se se stresem vypořádat, 19 % respondentů by uvítalo kurz komunikačních a prezentačních dovedností.

Na otázku, jaké benefity by zaměstnanci v OK GROUP a.s. preferovali, se nejvíce respondentů vyjádřilo k dovolené navíc, dalším žádaným benefitem jsou Sick days a finanční bonusy, vzdělávací kurzy, home office a stravenky. Se mzdou v OK GROUP a.s. je nespokojeno a spíše nespokojeno 66 % respondentů, ale naopak 67 % respondentů odpovědělo, že si cítí být motivováni. Na otázku, za jakých podmínek by byli zaměstnanci ochotni změnit stávajícího zaměstnavatele, nejvíce respondentů odpovědělo, že by je nejvíce motivovala vyšší finanční odměna, což zvolilo celkem 19 zaměstnanců, více benefitů by preferovalo 14 zaměstnanců a zajímavější práce by potěšila 12 zaměstnanců. Nejhorší dopadly odpovědi méně náročná práce a lepší kolektiv. To není v současnosti pádný důvod k tomu, aby zaměstnanci měnili stávajícího zaměstnavatele.

Závěry z dotazníkového šetření:

Z dotazníkového průzkumu tedy vyplývá, že by se společnost měla zaměřit hlavně na tyto níže zmíněné problémy:

- Nespokojenost se mzdou.
- Nedostatečné současné benefity a spokojenost zaměstnanců.
- Neposkytnutí zpětné vazby nadřízeným.
- Nedostatek pochval od nadřízených.
- Nedostatek vzdělávacích kurzů a s tím spojený rozvoj dovedností.
- Nadměra stresu a odpovědnosti.
- Nízká možnost kariérního růstu.

3.5 Řízený rozhovor

Ve společnosti byl proveden řízený rozhovor s obchodním ředitelem společnosti. Odpovědi na položené otázky budou zohledněny v návrzích motivačního programu společnosti.

Položeny byly tyto otázky:

1) Máte představu o tom, co by zaměstnance společnosti nejvíce motivovalo?

Určitě ano. Na základě dlouhodobých zkušeností v tomto oboru, jelikož působíme všichni ve finančním sektoru, tak by zaměstnance motivovala vyšší mzda. Existují také pozice, kde fixní položka platu je dostatečně vysoká a tito zaměstnanci by volili jinou formu benefitů. V minulých letech jsme 1x za rok dělali pohovor se stávajícími zaměstnanci

společnosti a zjišťovali jsme jejich potřeby. Z každé konverzace plynulo, že by zaměstnance motivovala nejen vyšší mzda ale i benefity ve formě flexi pasů, většího množství vzdělávání, ale i takové benefity, jako jsou team-buildingové akce, jak uvnitř společnosti, tak i za účasti pojišťoven (MALOCH, 2017).

2) Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci by přivítali 5 dnů dovolené navíc, sick days, finanční bonusy. Je reálné tyto benefity ve společnosti zavést?

Co se týče pěti dnů dovolené. Už při vzniku společnosti v roce 1999 se stanovila délka dovolené na minimální možnou hranici. Je pravdou, že na trhu již není výjimkou, že společnosti nabízí svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené. Nyní o takovém benefitu však neuvažujeme. Nebráním se ovšem tomu, aby se o tomto v budoucnu dále jednalo.

Na otázku sick days jsme se s manažerským týmem bavili na konci roku 2016 na manažerské poradě a z našeho jednání vyplynulo to, že o tomto benefitu budeme dále živě diskutovat. Vzhledem k výsledkům vašeho dotazníku uznávám, že sick days je opravdu atraktivní pro naše zaměstnance.

K finančním bonusům. Naši zaměstnanci mají možnost svojí aktivní činností zvyšovat svůj pojistný kmen, což znamená nad rámec svého fixního platu, hledat klienty ve svém okolí a tím si neustále zvyšovat svoje příjmy. Do roku 2012 probíhalo vždy na konci roku vyhodnocení jednotlivých zaměstnanců a jejich mzda byla dle jejich celoročního nasazení patričně zvyšována extra výdělkem. Díky tomu, že počet kmenových zaměstnanců OK GROUP a.s. neustále roste, tak jsme se rozhodli tento benefit zrušit, protože by to bylo velmi nákladné z finančního hlediska a také z časového hlediska. Do budoucna jsem ale ochoten se bavit o zvýšení ziskatelských provizí jednotlivých zaměstnanců (MALOCH, 2017).

3) Jak velký rozpočet je OK GROUP a.s. schopno přiřadit navrhovanému motivačnímu programu?

Spokojenost našich zaměstnanců je pro nás velmi důležitá, protože na základě svých zkušeností vím, že spokojený zaměstnanec vykonává svoji práci mnohonásobně efektivněji, než zaměstnanec nespokojený. Vašimi návrhy se budu zabývat na následující manažerské poradě, která proběhne v červenci tohoto roku. Za sebe ale můžu říct, že bychom byli schopni do motivačního programu investovat něco mezi 1 000 000 Kč – 1 500 000 Kč. Rozhodující slovo však budou mít jednatelé společnosti (MALOCH, 2017).

Závěry z řízeného rozhovoru

Na otázku, co by nejvíce motivovalo zaměstnance společnosti OK GROUP a.s., odpověděl obchodní ředitel společnosti, že vyšší mzda by zaměstnance zcela určitě motivovala nejvíce. Vyjádřil se také k tomu, že v minulých letech se každoročně konal pohovor se zaměstnanci ohledně benefitů a zaměstnanci nejvíce volili vyšší mzdu, flexi pasy, vzdělávání, team-buldingové akce. K otázce ohledně navýšení počtu dnů dovolené se obchodní manažer společnosti vyjádřil, že se v blízké době navýšení tohoto benefitu nepředpokládá, ale nevylučuje jej. Sick days bylo také diskutováno, zůstává stále v diskuzi na manažerských poradách, ale zatím tento benefit nebyl ve společnosti prosazen. Finanční bonusy nebudou akceptovány, protože zaměstnanci si mohou navyšovat svoji mzdu formou sjednávání smluv, kde si mohou tvořit svůj vlastní kmen klientů a mít z něj provize. Třetí otázka byla položena z toho důvodu, aby bylo sděleno, jak velké náklady je společnost schopna vložit do nového motivačního programu. Odpovědí obchodního ředitele bylo 1 000 000 Kč – 1 500 000 Kč. Rozhodující slovo však budou mít jednatelé společnosti.

3.6 Analýza vnějšího prostředí

3.6.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Neboli analýza odvětví. Jedná se o pětifaktorový model, který zkoumá konkurenci v odvětví a je velmi dobrým podkladem pro analýzu motivačního prostředí (HANZELKOVÁ, 2009).

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je v tomto odvětví vysoká. Odběratel si může požádat o nabídku pojištění svého majetku od několika subjektů zároveň a poté si vybrat tu nejvhodnější. Záleží také na mnoha menších detailech a ty mohou rozhodnout o tom, komu klient podepíše plnou moc na vytvoření nabídky pojištění. V této oblasti hraje velkou roli první dojem v komunikaci a je často rozhodující o úspěšnosti obchodu a odvíjí se od něj další komunikace. Nemalou roli v tomto odvětví hraje také čas. Jediná chyba může vést k tomu, že klient přejde k jinému zprostředkovateli (MALOCH, 2017).

Vyjednávací síla dodavatelů

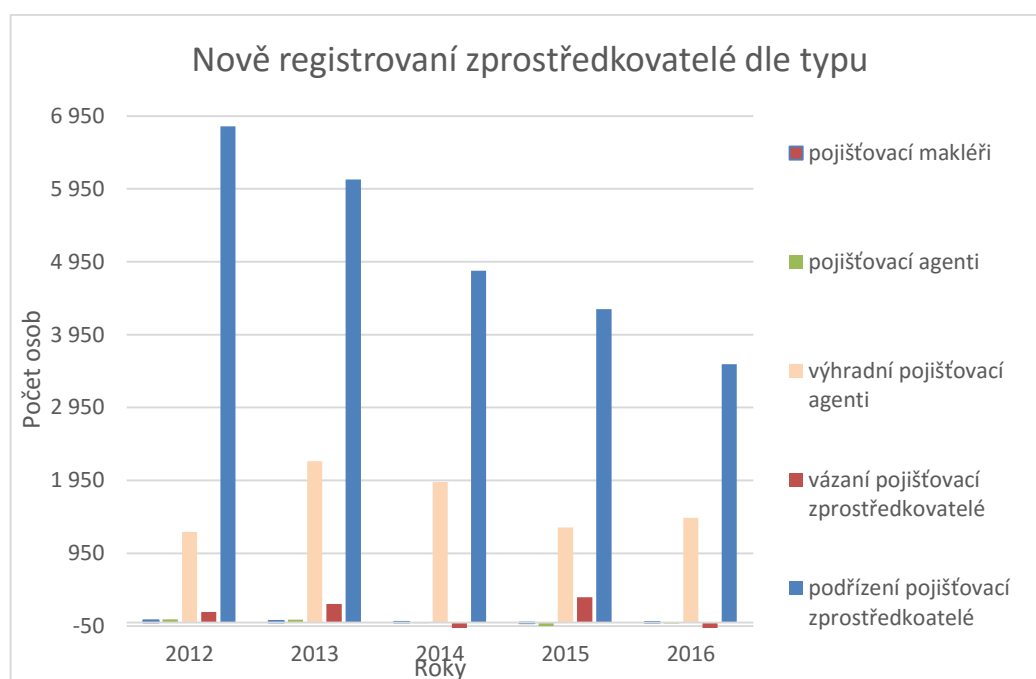
Dodavatelé jsou v tomto případě pojišťovny, které si určují výši pojistného samy na základě svých výpočtů a daného rizika. Hodně záleží také na vyjednávací schopnosti daného makléře. Jelikož OK GROUP je pátý největší pojišťovací makléř a pojišťovněm tudíž přináší velký objem klientů a pojistného kmene, tak je společnost brána jako exkluzivní partner a pojišťovny se společností OK GROUP snaží vyjít vstříc v mnoha ohledech. Jejich vyjednávací síla není moc vysoká, protože existuje velké množství pojišťoven, které dokážou nabídnout obdobné produkty (MALOCH, 2017).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů je určitě možné. Nový subjekt, který chce vstoupit na tento trh, potřebuje registraci u ČNB a splnit zkoušku o odborné způsobilosti pojišťovacího makléře. Odrazujícím prvkem pro vstup nových konkurentů na trh může být také silná konkurence. V odvětví totiž působí okolo 786 podobných společností. Ti větší, mezi které patří i OK GROUP, mají velmi silné vyjednávací schopnosti a při výběrových řízeních nemají problém předskočit menší společnosti. Tudíž jako velký problém se jeví prvotní náklady na zviditelnění společnosti (reklama, marketing) a obtížnost dostat se do podvědomí lidí na poměrně přesyceném trhu. V tabulce níže lze vidět, každoroční nárůst nově registrovaných pojišťovacích zprostředkovatelů. Z tabulky je možné vidět, že počet nově registrovaných zprostředkovatelů pojištění spíše klesá. Klesající trend je možno vidět u pojišťovacích makléřů, kde jejich počet v roce 2015 dokonce klesl o 10. Podobně je tomu také u pojišťovacích agentů, kteří však v posledních třech letech zažívají pokles. Těmi skupinami, které se stále rozrůstají, jsou výhradní pojišťovací agenti a podřízení pojišťovací zprostředkovatelé, kteří však stále rostou, ale počet nově příchozích klesá. Důvodem tohoto snižování nově příchozích je nejspíše důsledkem toho, že tento trh je již poměrně přesycený, konkurence vysoká a aktuální vyjednávací síla makléřů je pro tyto nové osoby, subjekty neúnosná. Hrozba vstupu nových konkurentů tedy stále je, ale myslím si, že vývoj v tomto odvětví bude probíhat tak, že bude pojišťovacích makléřů stále ubývat a ve hře se udrží pouze ti nejsilnější (ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2017a).

Tabulka č. 11 Nově registrování pojišťovací zprostředkovatelé (zdroj: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2017a)

Nově registrování pojišťovací zprostředkovatelé podle typu	2012	2013	2014	2015	2016
pojišťovací makléři	32	22	8	-10	3
pojišťovací agenti	45	40	-10	-49	-12
výhradní pojišťovací agenti	1 241	2 215	1 929	1 305	1 436
vázaní pojišťovací zprostředkovatelé	143	255	-105	346	-94
podřízení pojišťovací zprostředkoatelé	6 806	6 077	4 825	4 298	3 544
celkem	8 267	8 609	6 647	5 890	4 877



Graf č. 9 Nově registrování zprostředkovatelé (zdroj: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2017a)

Hrozba nových substitutů

Substitut k pojištění bohužel žádný není. Jinou možností je si pojištění nesjednat. To se však nemusí vždy vyplatit. Na českém pojišťovacím trhu je velké množství pojišťovacích společností, které jsou vždy dobře připraveny převzít dosavadního klienta. Klienti samozřejmě mohou jít přímo do pojišťoven a nespolehat se na pomoc pojišťovacích makléřů. Zákazníci tak mohou využít pomoc pojišťovacích agentů, kteří spolupracují s pojišťovnami, pomoc podřízených nebo vázaných pojišťovacích agentů apod. Hrozba ze strany substitutů tedy nehrozí (MALOCH, 2017)

Rivalita subjektů na trhu

Konkurence v oboru pojistných makléřů je vysoká. V České republice bylo pojišťovacích makléřů k 28. 2. 2017 celkem 786. Tyto subjekty si mezi sebou významně konkurují, snaží se být co nejlepší a nabídnout svým klientům co nejlepší službu, za co nejmenší cenu. V posledních letech si začaly některé pojišťovny zakládat vlastní makléřské společnosti a významně tak zesílily konkurenční boj v tomto odvětví, protože jde o makléřské společnosti, které mají často za sebou velké zázemí v podobě pojišťovny. Dalšími konkurenty jsou pojišťovací agenti, kteří zastupují jednu (výhradní pojišťovací agenti) nebo několik pojišťoven (pojišťovací agenti), nabízejí jejich produkty a jsou odměňováni formou provizí. Poslední skupinou jsou pojišťovací zprostředkovatelé. Do této skupiny patří vázaný pojišťovací zprostředkovatel, který vykonává zprostředkovatelskou pro několik pojišťoven a řídí se smlouvou, kterou má uzavřenou s příslušnou pojišťovnou. Za případnou škodu pak odpovídá pojišťovna, protože tento zprostředkovatel jedná pod jejím jménem. Naopak podřízený pojišťovací zprostředkovatel vykonává svou činnost na základě smlouvy a jménem pojišťovacího agenta nebo makléře, kterému je podřízen. Za případnou škodu pak odpovídá agent nebo makléř, pod kterým tento zprostředkovatel jedná (ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN, 2016)

Tabulka č. 12 Počet pojišťovacích zprostředkovatelů v ČR k 28. 2. 2017 (zdroj: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2017a)

pojišťovací zprostředkovatelé dle typu	údaje k 28.2.17
pojišťovací makléři	786
pojišťovací agenti	1 376
výhradní pojišťovací agenti	41 537
vázaní pojišťovací zprostředkovatelé	12 809
podřízení pojišťovací zprostředkovatelé	114 623
celkem	171 131

Postavení na trhu:

V roce 2015 utržilo 30 největších makléřů za sjednané produkty 4 291 miliardy korun. Tento výsledek je o 485 milionu vyšší, než v roce předchozím, přičemž hranici 100 milionu tržeb překročilo devět z nich. Zdrojem dat byly účetní závěrky a výroční

zprávy jednotlivých makléřských společností, které každá společnost povinně zveřejňuje ve Sbírce listin Obchodního rejstříku (OPOJIŠTĚNÍ.CZ, 2015).

Na obrázku je k vidění postavení společnosti OK GROUP a.s., jež se umístilo mezi 5 největších makléřů v ČR. Tento průzkum dělá už každoročně portál www.opojisteni.cz (OPOJIŠTĚNÍ.CZ, 2015).

TOP 30 POJIŠŤOVACÍCH MAKLEŘŮ 2015		OPOJIŠTĚNÍ.CZ	
za 2015 v Česku dle oPojisteni.cz. Hodnoty jsou uvedené v tisících.			
Pořadí	Firma	Tržby 2015	Tržby 2014
1.	RENOMIA, a. s.	840 386 ↑	747 569
2.	Marsh s.r.o. / INSIA a.s.	788 296 ↑	679 041
3.	Aon Central and Eastern Europe a.s.	539 463 ↑	483 609
4.	RESPECT, a.s. *1)	338 736 ↑	288 881
5.	OK GROUP a.s. * 2)	294 167 ↑	238 819
6.	ČSOB Leasing pojišťovací makléř, s.r.o.	235 698 ↑	220 730
7.	UniCredit pojišťovací makléřská spol. s r.o.	185 213 ↑	173 795
8.	Pojišťovací makléřství INPOL a.s.	138 352 ↓	162 095
9.	SATUM CZECH spol, s.r.o.	117 197 ↑	96 573
10.	GrECo JLT Czech Republic s.r.o. *3)	90 644 ↓	96 696
11.	IMG a.s.	89 088 ↓	91 894
12.	F I X U M a.s.	71 926 ↑	62 825
13.	PETRISK INTERNATIONAL a.s.	58 010 ↑	52 333
14.	MAI INSURANCE BROKERS, s.r.o.	54 639 ↑	48 308
15.	INIS s.r.o.	52 194 ↑	52 070
16.	Sillet Group a.s.	46 069 ↓	49 585
17.	Čásenský & Hlavatý, s.r.o.	35 654 ↑	34 974
18.	Steiner & Makovec, s. r. o.	34 885 ↑	21 682
19.	Němec & partners, a.s.	33 915 ↓	33 948
20.	NPS Group s.r.o.	32 213 ↑	29 333
21.	IBS-GROUP S.E.	31 012 ↓	31 682
22.	BUCKLEY ASSOCIATES, a.s.	28 041 ↑	27 818
23.	I.P. TRUST a.s. *4)	23 277 ↓	24 484
24.	Moraviatel a.s. *5)	22 500 ↓	27 654
25.	MAPOR spol. s r.o.	21 918 ↑	19 027
26.	HELIA & PARTNERS s.r.o.	20 721 ↑	18 457
27.	První moravská brokerská společnost, s. r. o.	18 161 ↓	22 072
28.	F.M.Partner spol. s r.o.	17 424 ↑	17 243
29.	MF Turnov s.r.o.	16 727 ↑	16 268
30.	e-Finance. a.s.	15 308 ↑	7 996

Obrázek č. 12 Top 30 pojišťovacích makléřů roku 2015 (zdroj: OPOJIŠTĚNÍ.CZ, 2015)

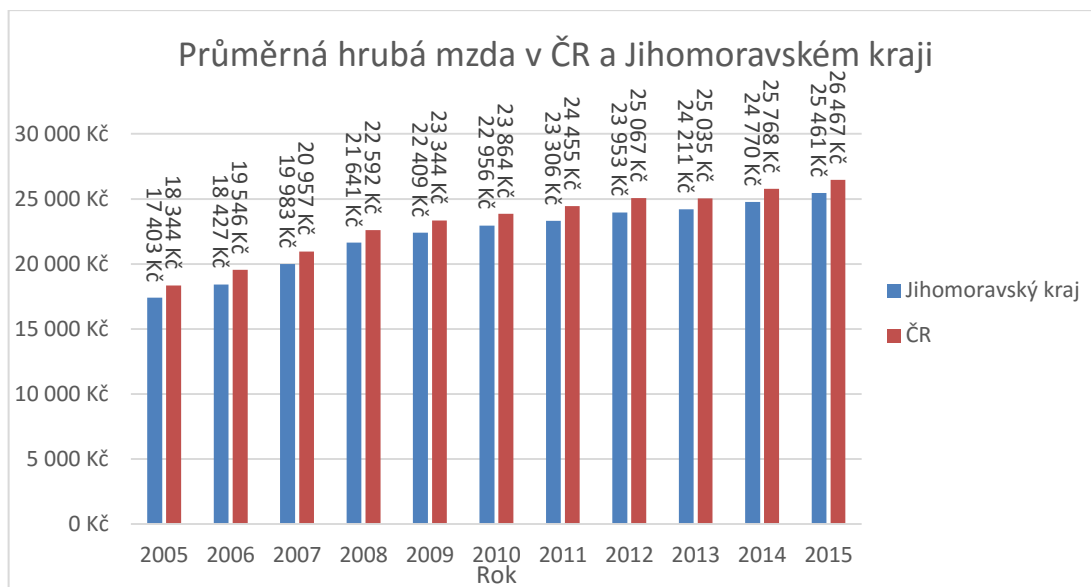
Závěry z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká, protože v tomto odvětví působí velmi vysoká konkurence a klient může lusknutím prstu přejít k jinému makléři. Stačí k tomu podpis plné moci k zastupování klienta. Vyjednávací síla dodavatelů je mnohem nižší, protože počet pojišťoven, které lze využít k pojištění majetku, odpovědnosti atd. podnikatelů, je

cca 20. Pokud se makléř nedohodne s jednou pojišťovnou, může ji lehce nahradit pojišťovna jiná. Riziko vstupu nových konkurentů je možné, avšak trend růstu poměrně výrazně klesá. Může za to vysoká nasycenost tohoto odvětví. Hrozba nových substitutů spíše nehrozí. Substitutem může být to, že se člověk nebo firma nepojistí. To se však nemusí vždy vyplatit. Je potřeba si zhodnotit rizika, která jsou kolem a dle nich si říci, zda pojištění potřebují nebo ne. Rivalita subjektů na trhu je vysoká. Pojišťovacích makléřů je k datu 28. 2. 2017 celkem 786, pojišťovacích agentů 1 376, výhradních pojišťovacích agentů 41 537, vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů 12 809, podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů 114 623. Rivalita je tedy velmi vysoká a společnost si musí své klienty neustále hlídat.

3.6.2 Mzdové šetření

V grafu níže je znázorněno, že hrubá mzda v ČR a Jihomoravském kraji vykazuje každý rok nárůst. Největší meziroční změna průměrné hrubé mzdy nastala v letech 2007 – 2008, kdy došlo v ČR k meziročnímu nárůstu o 1 635 Kč (o 7,8 %). Podobně tak tomu bylo u nárůstu průměrné hrubé mzdy v Jihomoravském kraji. V letech 2007 – 2008 tam došlo také k největšímu meziročnímu nárůstu hrubých a mezd a to konkrétně o 1 658 Kč (o 8,3 %). Dá se říci, že hrubá mzda v Jihomoravském kraji se pohybuje cca 1 000 Kč pod průměrem v ČR. Průměrná hrubá mzda je velmi ovlivněna hlavním městem Prahou. Avšak i přes tuto skutečnost se hrubá mzda v Jihomoravském kraji pohybuje na třetím místě ze všech 14 krajů (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016a).

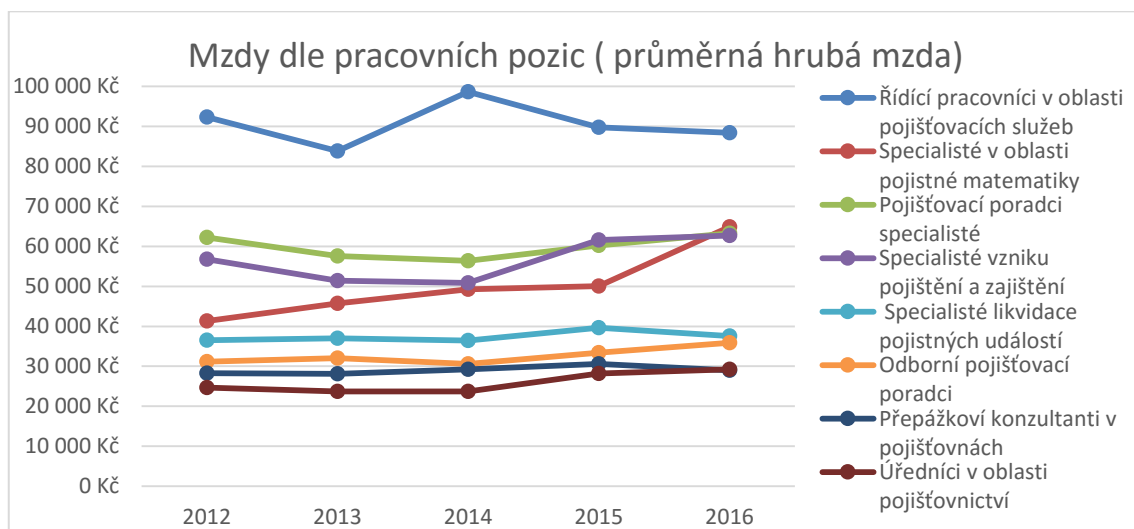


Graf č. 10 Průměrná hrubá mzda v ČR a Jihomoravském kraji (zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016a)

Průměrná hrubá mzda byla v oboru pojišťovnictví velmi různorodá. Nejvyšší průměrnou hrubou mzdu měli řídicí pracovníci, kteří v roce 2014, kdy si tyto pracovníci přišli průměrně na 98 637 Kč. Nejméně naopak měli v roce 2013, což činilo 83 811 Kč. Velký nárůst mezd můžeme vidět u specialistů v oblasti pojistné matematiky. Tito specialisté měli nejnižší průměrnou mzdu v roce 2012, která činila 41 289 Kč a tato mzda se dostala na 64 866 Kč v roce 2016. Naopak nejnižších čísel dosahovaly pracovní pozice jako přepážkoví konzultanti a úředníci v oblasti pojištění. Přepážkoví konzultanti měli nejnižší průměrnou hrubou mzdu v roce 2013, která činila 28 108 Kč a od tohoto roku tato mzda neustále lehce rostla až na hodnotu 30 563 Kč v roce 2015 a v roce 2016 je možné opět vidět mírný pokles průměrné hrubé mzdy na 29 004 Kč. Úředníci v této oblasti byli nejhůře odměňováni v roce 2014, kdy jejich průměrná hrubá mzda činila 23 728 Kč. V roce 2015 následoval prudký nárůst mezd na 28 167 Kč a rok 2016 navázal na tento nárůst o něco nižším nárůstem, kdy se průměrná hrubá mzda na této pozici dostala na částku 29 211 Kč (EPREHLEDY.CZ, 2016).

Tabulka č. 13 Mzdy dle pracovních pozic – průměrná hrubá mzda (zdroj: EPREHLEDY.CZ, 2016)

Mzdy dle pracovních pozic (průměrná hrubá mzda)	2012	2013	2014	2015	2016
	Hrubá mzda - průměr				
Řídící pracovníci v oblasti pojišťovacích služeb	92 338 Kč	83 811 Kč	98 637 Kč	89 738 Kč	88 429 Kč
Specialisté v oblasti pojistné matematiky	41 289 Kč	45 707 Kč	49 288 Kč	50 039 Kč	64 866 Kč
Pojišťovací poradci specialisté	62 260 Kč	57 571 Kč	56 408 Kč	60 210 Kč	63 282 Kč
Specialisté vzniku pojištění a zajištění	56 757 Kč	51 380 Kč	50 845 Kč	61 611 Kč	62 666 Kč
Specialisté likvidace pojistných událostí	36 486 Kč	36 969 Kč	36 472 Kč	39 631 Kč	37 556 Kč
Odborní pojišťovací poradci	31 184 Kč	32 052 Kč	30 553 Kč	33 417 Kč	35 852 Kč
Přepážkoví konzultanti v pojišťovnách	28 300 Kč	28 108 Kč	29 245 Kč	30 563 Kč	29 004 Kč
Úředníci v oblasti pojišťovnictví	24 704 Kč	23 729 Kč	23 728 Kč	28 167 Kč	29 211 Kč



Graf č. 11 Mzdy dle pracovních pozic (zdroj: EPREHLEDY.CZ, 2016)

Medián hrubé mzdy je seřazení veškerých mezd zaměstnanců, kde medián je právě ta hodnota, která leží uprostřed. Pokud jde o dvě hodnoty, tak se bere jejich průměr. Tento ukazatel nastiňuje, jak velká mzdová nerovnost v této oblasti je. Průměrná hrubá mzda je totiž velmi ovlivněna extrémními hodnotami, které vybočují od běžných výdělků.

Největšího mediánu hrubé mzdy v tomto odvětví dosahovali opět řídicí pracovníci, kdy tento ukazatel v roce 2014 byl na úrovni 64 879 Kč, což však je rozdíl 33 758 Kč od průměrné hrubé mzdy. Nejnižšího mediánu hrubé mzdy bylo dosahováno na pozici úředníka v oblasti pojišťovnictví, kde tento ukazatel odpovídal 22 781 Kč a rozdíl oproti průměrné hrubé mzdě činil pouhých 948 Kč (EPREHLEDY.CZ, 2016).

Tabulka č. 14 Mzdy dle pracovních pozic – medián hrubé mzdy (zdroj: EPREHLEDY.CZ, 2016)

Mzdy dle pracovních pozic (medián hrubé mzdy)	2012	2013	2014	2015	2016
	Hrubá mzda - medián				
Řídicí pracovníci v oblasti pojišťovacích služeb	62 495 Kč	62 892 Kč	64 879 Kč	62 528 Kč	63 357 Kč
Specialisté v oblasti pojistné matematiky	35 816 Kč	42 084 Kč	45 389 Kč	43 656 Kč	57 168 Kč
Pojišťovací poradci specialisté	49 710 Kč	45 033 Kč	44 235 Kč	49 305 Kč	52 863 Kč
Specialisté vzniku pojištění a zajištění	44 744 Kč	40 238 Kč	40 071 Kč	47 761 Kč	48 303 Kč
Specialisté likvidace pojistných událostí	32 914 Kč	34 219 Kč	33 664 Kč	36 925 Kč	35 815 Kč
Odborní pojišťovací poradci	26 981 Kč	26 728 Kč	24 300 Kč	29 608 Kč	31 398 Kč
Přepážkoví konzultanti v pojišťovnách	26 585 Kč	25 452 Kč	26 357 Kč	27 604 Kč	27 129 Kč
Úředníci v oblasti pojišťovnictví	23 518 Kč	22 781 Kč	22 831 Kč	24 149 Kč	25 303 Kč

Hrubá měsíční mzda je zobrazena níže v tabulce. Nejvyšší průměrnou mzdou se mohou pyšnit vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří si průměrně měsíčně přijdou na 49 400 Kč. Medián mezd je však výrazně nižší a to 37 958 Kč. Vyšší odborné vzdělání (DiS.) a vysokoškolské bakalářské vzdělání je průměrně ohodnoceno 34 104 Kč a v mediánu 28 488 Kč. Nejmenší měsíční výdělek pak čeká na ty nejméně vzdělané, kteří si průměrně vydělají něco kolem 19 881 Kč, kdy medián mezd vychází na 18 702 Kč (MINISTERSVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2016).

Tabulka č. 15 Hrubá měsíční mzda podle vzdělání (zdroj: MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2016)

Hrubá měsíční mzda podle vzdělání k 1.1.2017	Medián	Průměr	Počet zaměstnanců
Základní nedokončené	18 702 Kč	19 881 Kč	181 700
Střední bez maturity	21 406 Kč	22 602 Kč	1 116 400
Střední s maturitou a vyšší odborné	25 139 Kč	28 541 Kč	1 071 200
Vyšší odborné a bakalářské	28 488 Kč	34 104 Kč	116 900
Vysokoškolské	37 958 Kč	49 400 Kč	432 300
Neuvedeno	22 084 Kč	26 379 Kč	83 100

Oblíbenost benefitů mezi zaměstnanci. Lidé z webu profesia.cz provedli dotazníkové šetření, které mělo za úkol zjistit, které benefity jsou lidmi nejoblíbenější. Benefitů bylo nabídnuto celkově 15 a lidé je měli seřadit dle jejich preferencí. Na dotazník odpovědělo celkem 792 lidí. Nejcenějším benefitem byla zvolena pružná pracovní doba, kterou dalo na první místo 19 % lidí. Přibližně v půlce tabulky se nachází firemní vozidlo a home office, tedy práce z domova. Tyto dva benefity považuje za důležité dohromady 10 % lidí. Nejhůře dopadly benefity ve formě příspěvků na dopravu a půjčky zaměstnancům, které nejspíše berou zaměstnanci jako samozřejmost (PROFESIA.CZ, 2015).

Tabulka č. 16 Oblíbenost benefitů mezi zaměstnanci různých společností (zdroj: PROFESIA.CZ, 2015)

Firemní benefity	Podíl
Pružná pracovní doba	19%
Finanční bonusy	18%
Vzdělávací kurzy	13%
Stravenky	12%
Jazykové kurzy	8%
Dovolená navíc	7%
Home office	6%
Auto	4%
Sick days	3%
Občerstvení na pracovišti	2%
Mobilní telefon	2%
Penzijní připojištění	2%
Příspěvek na bydlení	2%
Doprava	1%
Půjčky zaměstnancům	1%

Lidé z webu profesia.cz zjišťovali také oblíbenost benefitů dle délky praxe u současného zaměstnavatele. Důležité je také zmínit, jak se mění preference benefitů s tím, jak dlouho zaměstnanec u současného zaměstnavatele pracuje. Dotazníkové šetření na webu profesia.cz mělo tedy za úkol zjistit vývoj těchto preferencí. Lidé, kteří nepracují anebo pracují u současného zaměstnavatele méně než rok, tak ti preferují a na prvním místě uvedli finanční bonusy. Spojitost je možné hledat v tom, že tito lidé měli v nezaměstnanosti výpadek příjmů, kterému museli čelit. Následují je jazykové a vzdělávací kurzy, pružná pracovní doba a home office. Čtvrté místo obsadily stravenky. Na pátém místě je zajímavé auto, které často není v juniorních pozicích dostupné (PROFESIA.CZ, 2015).

Zaměstnanci s délkou praxe 1 – 3 roky preferují jazykové a vzdělávací kurzy, stravenky a na třetím místě je preference finančních bonusů. Oceňována je také dovolená navíc a pružná pracovní doba. Zaměstnanci s délkou praxe 3 – 5 let preferují na čtvrtém a pátém místě naopak home office a sick days. Pracovníci s praxí 5 – 10 let preferují finanční bonusy, auto a stravenky, ale naopak zaměstnanci s 10 letou a vyšší praxí začínají upřednostňovat home office, protože velmi často pečují o děti, ale i o další příbuzné (PROFESIA.CZ, 2015).

Tabulka č. 17 Preference benefitů dle praxe u současného zaměstnavatele (zdroj: PROFESIA.CZ, 2015)

Délka praxe u současného zaměstnavatele	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
Nezaměstnaný	Finanční bonusy	Jazykové a vzdělávací kurzy	Home office	Stravenky	Pružná pracovní doba
Méně než 1 rok	Finanční bonusy	Jazykové kurzy	Pružná pracovní doba	Stravenky	Auto
1 - 3 roky	Jazykové a vzdělávací kurzy	Stravenky	Finanční bonusy	Dovolená navíc	Pružná pracovní doba
3 - 5 let	Jazykové a vzdělávací kurzy	Finanční bonusy	Dovolená navíc	Home office	Sick days
5 - 10 let	Finanční bonusy	Auto	Stravenky	Jazykové kurzy	Pružná pracovní doba
Více než 10 let	Home office	Stravenky	Finanční bonusy	Sick days	Dovolená navíc

Závěry ze mzdového šetření

Ve mzdovém šetření byla předmětem výzkumu průměrná hrubá mzda v ČR a Jihomoravském kraji. Výzkumem bylo zjištěno, že průměrná hrubá mzda v OK GROUP a.s. dosahovala 25 020 Kč, což je lehce pod průměrnou hrubou mzdou v Jihomoravském kraji. Avšak za průměrem v ČR průměrné mzdy v OK GROUP zaostávají o 1 447 Kč.

Dalším zkoumaným faktorem byly mzdy dle pracovních pozic, kde největší průměrných hrubých mezd a mediánů hrubých mezd dosahují řídicí pracovníci v oblasti pojišťovacích služeb. Průměrná hrubá mzda je u nich r roce 2016 88 429 Kč a medián 63 357 Kč. Nejhůře v tomto odvětví dopadli pracovníci, kteří jsou zaměstnáni jako úředníci v oblasti pojišťovnictví. Ti si přijdou na průměrnou hrubou mzdu 29 004 Kč, kde medián je 25 303 Kč. Další analýza byla zaměřena na hrubou měsíční mzdu dle vzdělání zaměstnanců. Nejvyšších průměrných měsíčních mezd dosahovali vysokoškoláci. Průměrný výdělek činil 49 400 Kč a medián 37 958 Kč. Nejhůře jsou ohodnoceni zaměstnanci s pouze základním vzděláním, kteří na začátku roku 2017 dosahovali průměrných hrubých mezd 19 881 Kč a mediánu 18 702 Kč.

Ve mzdovém šetření bylo zmíněno také šetření z webu profesia.cz, kde byla řešena oblíbenost benefitů mezi zaměstnanci různých společností. Nejvíce zaměstnanci odpovídali, že by jim vyhovovala pružná pracovní doba (19 %), finanční bonusy (18 %) a vzdělávací kurzy (13 %). Web profesia.cz zjišťoval také vývoj preferencí benefitů v závislosti na to, jakou má zaměstnanec délku praxe u současného zaměstnavatele.

3.6.3 SLEPT ANALÝZA

SLEPT analýza je analýzou externího prostředí, která je zaměřena na faktory společenské, právní, ekonomické, politické a technologické. SLEPT analýza může být použita pro strategické analýzy, korporátní, business strategie nebo pro strategii marketingu (HANZELKOVÁ, 2009).

Sociální faktory

Jedná se zejména o demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně kulturní aspekty a dostupnost pracovní síly.

Počet obyvatel k 31. 12. 2016 činil počet obyvatel České republiky 10 578 820, z čehož je 5 200 687 mužů a 5 378 133 žen. Pokud se podíváme na Brno, tak to je bráno jako druhé největší město v ČR a počet jeho obyvatel činí k 31. 12. 2016 377 973, z čehož je 182 549 mužů a 195 424 žen. Jihomoravský kraj má k 31. 12. 2016 celkem 1 178 812 obyvatel, z čehož je 577 723 mužů a 601 089 žen. Z tabulky je možné vidět, že počet obyvatel ČR od roku 2013 neustále roste. Od roku 2013 doposud narostl počet obyvatel ČR o 66 401 obyvatel. Počet obyvatel v Brně od roku 2013 do roku 2015 lehce stagnoval a v roce 2016 opět narostl na vyšší hodnotu, než tomu bylo v roce 2013. Nárůst počtu obyvatel města Brna za období 2013 – 2016 činí 465 lidí. Počet obyvatel v Jihomoravském kraji se od roku 2013 neustále zvyšoval a od zmíněného roku 2013 se doposud počet obyvatel navýšil o 8 734. V každém roce a sledovaném období je více žen než mužů (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016b).

Tabulka č. 18 Počet obyvatel ČR, Brno, Jihomoravský kraj (zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016b)

Počet obyvatel	ČR	Brno	Jihomoravský kraj	K datu
Muži	5 200 687	182 549	577 723	31. 12. 2016
Ženy	5 378 133	195 424	601 089	
Celkem	10 578 820	377 973	1 178 812	
Muži	5 186 330	181 890	575 536	31. 12. 2015
Ženy	5 367 513	195 138	599 489	
Celkem	10 553 843	377 028	1 175 025	
Muži	5 176 927	181 885	574 178	31. 12. 2014
Ženy	5 361 348	195 555	598 675	
Celkem	10 538 275	377 440	1 172 853	
Muži	5 162 380	181 963	572 533	31. 12. 2013
Ženy	5 350 039	195 545	597 545	
Celkem	10 512 419	377 508	1 170 078	

Z těchto počtů je však ekonomicky aktivního obyvatelstva v roce 2016 pouze 59,9 %. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo je pracovní síla, kterou tvoří lidé zaměstnaní i nezaměstnaní. Jedná se o osoby, které mají 15 a více let. Tento ukazatel každoročně v ČR roste. Je to způsobeno také tím, že populace v ČR stárne, zvyšuje se průměrný věk obyvatelstva a jelikož není ekonomicky aktivní obyvatelstvo omezeno věkem z druhé strany, tak ukazatel každoročně roste (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016c).

Tabulka č. 19 Počet ekonomicky aktivního obyvatelstva (zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016c)

Počet ekonomicky aktivních obyvatel ČR v %	Muži	Ženy	Celkem
2011	67,60	49,50	58,30
2012	67,70	50,00	58,60
2013	68,10	50,90	59,30
2014	68,20	50,90	59,30
2015	68,00	51,30	59,40
2016	68,40	51,90	59,90

V následující tabulce je možné vidět zvyšující se průměrný věk obyvatelstva v ČR, Brně a Jihomoravském kraji. Lidé v Brně a v Jihomoravském kraji jsou v průměrném věku lehce nad průměrem za celou ČR. Počet obyvatel ve věku 15 – 64 let každoročně klesá. Naopak počet dětí ve věku 0 – 14 a počet lidí starších 65 let každoročně roste (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016b).

Tabulka č. 20 Průměrný věk obyvatelstva v ČR (zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016b)

Věk obyvatelstva (let)	ČR (počet lidí)	Průměrný věk ČR (let)	Brno (počet lidí)	Průměrný věk Brno (let)	Jihomoravský kraj (počet lidí)	Průměrný věk Jmk (let)	K datu
0-14	1 647 275	42,0	-	42,8	-	42,2	31.12.2016
15 - 64	6 942 623						
65 a více	1 988 922						
0-14	1 623 716	41,9	55 325	42,7	178 921	42,0	31.12.2015
15 - 64	6 997 715		246 583		777 833		
65 a více	1 932 412		75 120		218 271		
0-14	1 601 045	41,7	54 492	42,6	175 874	41,9	31.12.2014
15 - 64	7 056 824		248 709		783 751		
65 a více	1 880 406		74 239		213 228		
0-14	1 577 455	41,5	53 479	42,5	172 886	41,7	31.12.2013
15 - 64	7 109 420		251 000		789 416		
65 a více	1 825 544		73 029		207 776		

V tabulce níže je uvedeno dosažené vzdělání obyvatel ČR nad 15 let stáří z roku 2015. Nejvíce lidí má střední vzdělání bez maturity, kam se řadí také lidé, kteří vystudovali učiliště. Do této skupiny lidí spadá 34,1 % populace. Tato skupina je následována obyvateli ČR, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou, těch je v ČR 33,9 %, což jsou lidé, o které má OK GROUP u přijímacího řízení zájem. Tyto skupiny jsou následovány vysokoškolsky vzdělanými lidmi, kteří v ČR tvoří 17,8 % populace, což

jsou také lidé, kteří jsou pro OK GROUP zajímaví (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015).

Tabulka č. 21 Vzdělání obyvatel nad 15 let stáří v ČR (zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015)

Vzdělání obyv. nad 15 let stáří	Počet obyvatel v tis.	Zastoupení v %
Základní vzdělání, bez vzdělání	1 270,9	14,2
Střední bez maturity	3 046,7	34,1
Střední s maturitou	3 030,3	33,9
Vysokoškolské	1 587,8	17,8
Celkem	8 935,7	100,0

Legislativa a politické faktory

Nad pojišťovnami, pojišťovacími makléři, pojišťovacími agenty apod. má dohled Česká národní banka, která jedná zejména v zájmu ochrany pojistníků a v zájmu zachování finanční stability pojišťoven a zajišťoven. Dohled ČNB nemá pouze nad makléři, ale také nad pojišťovnami a zajišťovnami. Tento dohled je realizován na dálku, nebo na místě. Realizování dohledu spočívá zejména v prověření správnosti postupu pojišťovacích zprostředkovatelů na základě stížností spotřebitelů. Při výkonu dohledu je pojišťovací zprostředkovatel povinen poskytnout ČNB veškerou potřebnou součinnost. V opačném případě hrozí pojišťovací zprostředkovateli pořádková pokuta až do výše 5 milionů Kč. Při opakování problémů se může pořádková pokuta vyšplhat až do výše 20 milionů Kč. Zákon dále stanovuje sankce za porušení povinností pojišťovacího zprostředkovatele. Jedná se o:

- Zprostředkovatel nesmí od osoby, která se podílí na zprostředkovatelské činnosti v pojišťovníctví, požadovat vstupní poplatek jako podmínku za výplatu příštích odměn.
- Zprostředkovatel nesmí odměňovat osoby, které se mají podílet na zprostředkovatelské činnosti v pojišťovníctví, dle získání dalších osob pro tuto činnost, které takto získal.

Tyto prohřešky jsou pokutovány až do výše 10 000 000 Kč. (ZÁKON Č.38/2004SB., 2003)

Základními legislativními úpravami k provozování zprostředkovatelské činnosti jsou:

- Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví ve znění pozdějších předpisů, § 84.
- Zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí.
- Zákon č. 38/2004 Sb., o typech pojišťovacích zprostředkovatelů.
- Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník – náležitosti pojistné smlouvy.
- Zachování mlčenlivosti dle zákona č. 277/2009 Sb. o pojišťovnictví.
- Ochrana osobních údajů dle zákona č. 101/2000 Sb.
- Zákon č. 61/1996 Sb., ve znění dalších předpisů o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti.
- Zákon č. 634/1992 Sb., ve znění dalších předpisů o ochraně spotřebitele.
- Zákon č. 586/1992 Sb., ve znění dalších předpisů o daních z příjmů.
- Zákon č. 137/2006 Sb., ve znění dalších předpisů o veřejných zakázkách (ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2017b).

Mezi další zákony, kterými je nutné se řídit při podnikání, patří zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů. Jelikož společnost OK GROUP a.s. zaměstnává i zaměstnance, tak je potřebné se řídit zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Podle zákona č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, se každý podnikatelský subjekt musí řídit při vedení účetnictví. S tím souvisí i zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů (MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2016).

Velký význam hrají v dnešní době dotace a to díky členství České republiky v Evropské unii. Subjekty díky těmto programům mohou čerpat dotace z evropských strukturálních a investičních fondů. Prostřednictvím těchto fondů jsou rozdělovány finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony. Pro OK GROUP a.s. jsou důležité hlavně dotace na pracovní místo, dotace na nové zaměstnance.

Změny v roce 2017:

- Nově od roku 2017 mohou tatínci novorozenců čerpat týdenní volno, které bude placené. Nárok na tuto placenou dovolenou mají všichni zaměstnanci. Takto čerpaná dovolená musí být vybrána v kuse. Vyčerpat ji lze maximálně do 6 měsíců po porodu dítěte. Tato dávka dosahuje 70 % hrubé mzdy nebo platu (PENÍZE.CZ, 2016).
- Navýšení se týká také slev na vyživované dítě ve společné domácnosti. Příspěvek na první dítě se nemění a zůstává 13 404 Kč, za druhé dítě si lze odečíst ročně 19 404 Kč, což je rozdíl oproti roku 2016 o 2 400 Kč. Za třetí a každé další dítě si rodič může odečíst 24 204 Kč, což je více o 3 600 Kč (AKTUÁLNĚ.CZ, 2017).

Tabulka č. 22 Daňové slevy na vyživované dítě (zdroj: AKTUÁLNĚ.CZ, 2017)

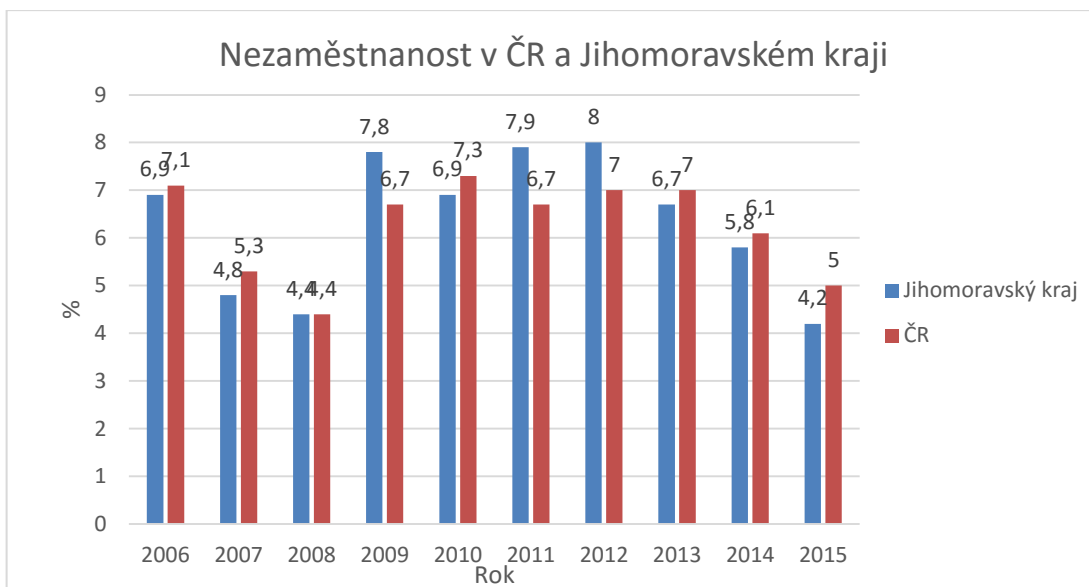
Daňové slevy na vyživované dítě	Za rok 2014	Za rok 2015	Za rok 2016	Za rok 2017
Sleva na první dítě	13 404 Kč	13 404 Kč	13 404 Kč	13 404 Kč
Sleva na druhé dítě	13 404 Kč	15 804 Kč	17 004 Kč	19 404 Kč
Sleva na třetí a každé další dítě	13 404 Kč	17 004 Kč	20 604 Kč	24 204 Kč

Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické ukazatele a faktory patří hrubý domácí produkt a nezaměstnanost. Dalšími faktory jsou samozřejmě cena ropy, ceny energií, daň z příjmů.

V grafu je možné vidět obecnou míru nezaměstnanosti a je počítána statistickým úřadem jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle.

V grafu je vyjádřena nezaměstnanost v letech 2006 – 2015. Nejnižší nezaměstnanost v ČR byla dosažena v roce 2008, kdy dosahovala 4,4 %. Od roku 2008 se postupně zvyšovala až na úroveň 7,3 % v roce 2010. Od tohoto roku mírně klesla na 7 % v roce 2013 a poté zase klesla na úroveň 5 % v roce 2015. Jihomoravský kraj dosáhl nejnižšího čísla v roce 2015, kdy se zároveň dostal výrazně pod průměr nezaměstnanosti v ČR. Nejvyšší nezaměstnanosti dosahoval Jihomoravský kraj v roce 2012, kdy nezaměstnanost dosahovala 8 % veškeré pracovní síly (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016d).



Graf č. 12 Nezaměstnanost v ČR a Jihomoravském kraji (zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016d)

V grafu níže je znázorněna nabídka a poptávka po pracovnících v kategorii 33, což jsou odborní pracovníci v obchodní sféře a veřejné správě. Nabídka pracovní síly (uchazečů o zaměstnání) je stále menší. Je to samozřejmě způsobeno také tím, že nezaměstnanost v ČR a Jihomoravském kraji neustále klesá. Nejnižší možné číslo v uchazečích o zaměstnání je možné vidět v lednu roku 2017, kdy počet uchazečů o tyto pozice byl na úrovni 971 uchazečů. Nejnižší číslo v poptávce po pracovní síle je také v lednu 2017, kdy dosahovala 144 míst. Nabídka pracovní síly převyšuje poptávku. Nabídka i poptávka mají klesající tendenci.



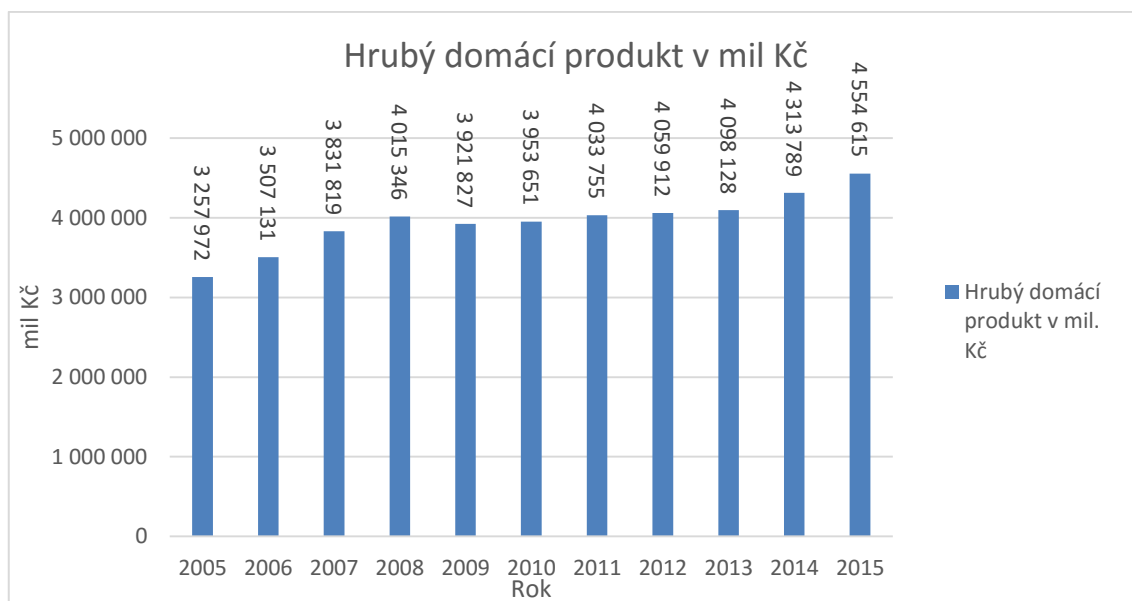
Graf č. 13 Nabídka a poptávka po pracovních kategoriích 33 klasifikace CZ-ISCO (zdroj: INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2017)

V grafu níže je znázorněna nabídka a poptávka po pracovních v kategorii 41, což jsou všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů. Nabídka pracovní síly (uchazečů o zaměstnání) je stále menší. Nejnižší možné číslo v uchazečích o zaměstnání je možné vidět v lednu roku 2017, kdy počet uchazečů o tyto pozice byl na úrovni 1 667 uchazečů. Nejvyšší číslo v poptávce po pracovní síle je v červnu roku 2014, kdy dosahovala 16 míst. Nabídka pracovní síly převyšuje poptávku. Nabídka má klesající tendenci a poptávka po pracovní síle rostoucí tendenci.



Graf č. 14 Nabídka a poptávka po pracovních kategoriích 41 klasifikace CZ-ISCO (zdroj: INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2017)

Hrubý domácí produkt je stanovení výkonnosti ekonomiky a je vyjádřeno v peněžních jednotkách. Jedná se o součet celkových statků a služeb, které byly nově vytvořeny v daném období a území. V tomto případě je to za rok. Tento ukazatel od roku 2005 – 2008 neustále rostl, v roce 2009 můžeme vidět pokles, který však byl v roce 2011 dorovnán a po roce 2011 je možno vidět neustálý růst. Podíl sektoru pojišťovnictví a peněžnictví na celkovém HDP ČR je zhruba 4,2 % v roce 2015. Odhad HDP na rok 2016 je 4 715 061 mil. Kč, což činí nárůst o 3,5 % (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016e).



Graf č. 15 Hrubý domácí produkt v mil. Kč (zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016e)

Technologické faktory

Vzhledem k tomu, že předmětem činnosti je pojišťovnictví, tak nemají technologie zásadní dopad na fungování OK GROUP a.s. Ve společnosti jsou samozřejmě využívány co nejnovější kancelářské IT technologie, softwarové vybavení apod. Tyto technologie jsou nezbytné pro chod společnosti, rychle se vyvíjí a je třeba na ně pružně reagovat. Velmi důležitým prvkem v této oblasti podnikání je přehledný, stabilní a rychlý informační systém, který umožní uchovat a chránit citlivé informace a usnadňovat tak práci zaměstnancům, kteří budou s těmito daty dále pracovat.

V poslední době je významným pokrokem, že dochází k přechodu na elektronickou formu dokumentů a upouští se od tištěné formy.

Závěry ze SLEPT analýzy

V sociálních faktorech SLEPT analýzy byl zkoumán počet obyvatel v ČR, Brně a Jihomoravském kraji. Bylo zjištěno, že počet obyvatel neustále mírně roste, kdy k 31. 12. 2016 má ČR 10 578 820 obyvatel, počet obyvatel v Brně ve sledovaných letech lehce stagnoval a aktuálně se zastavil k 31. 12. 2016 na čísle 377 973, počet obyvatel v Jihomoravském kraji od roku 2013 lehce stoupl a zastavil se na čísle 1 178 812. Tyto výsledky jsou pro OK GROUP příhodné, protože čím více lidí v ČR bude, tak tím více bude potenciálních klientů. Z těchto počtů bylo zjištěno, že ekonomicky aktivního obyvatelstva je v současnosti pouze 59,9%, kde tento ukazatel každoročně o několik desetin roste. Z následujících zkoumání bylo zjištěno, že populace v ČR každoročně mírně stárne a průměrný věk dosahuje 42 let. Průměrný věk v Brně a Jihomoravském kraji je mírně vyšší, kde v Brně dosahuje 42,8 let a v Jihomoravském kraji 42,2 let. Posledním zkoumaným ukazatelem byl počet obyvatelstva, které bylo rozřazeno dle jejich vzdělání. Nejvíce lidí má vystudovanou střední školu bez maturity, kam se řadily také učiliště. Těchto lidí je v ČR 3 046 700. Mírně méně je v ČR osob se střední školou s maturitou.

Legislativa a politické faktory jsou taktéž velmi důležité a mohou společnost OK GROUP velmi ovlivňovat. Hlavní dohled nad pojišťovacími makléři má ČNB, která dohlíží na chod těchto subjektů a v tom případě, kdy má podezření, že makléř nedodržuje nastavená pravidla, tak může dojít k finančním postihům a kontrolám. Makléřský obchod by mohl být velmi poznamenán například změnami vyplácení provizí pojišťovnami.

Jako ekonomické faktory, které ovlivňují společnost OK GROUP a.s. byly vybrány ukazatele nezaměstnanosti a ukazatel hrubého domácího produktu. Nezaměstnanost v ČR a Jihomoravském kraji neustále klesá, kdy v roce 2015 byla obecná míra nezaměstnanosti v ČR 5 % a v Jihomoravském kraji 4,2 %, což pro OK GROUP znamená, že na trhu práce v současné době nemusí dostatek kvalitních potenciálních zaměstnanců. Vývoj HDP v ČR je pozitivní v tom, že neustále roste a bude docházet častěji k novým investicím, kde bude uplatňováno pojištění.

Technologické faktory nemají v OK GROUP zásadní dopad na fungování společnosti, avšak je potřebné mít stále aktuální a nové technologie, co se týče veškerých IT technologií (počítače, servery, informační systém, weby).

3.7 SWOT ANALÝZA

Jedná se o analytickou techniku, která má za úkol vyhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které působí na úspěšnost organizace. SWOT analýza bude rozdělena na čtyři části, které se budou zabývat silnými a slabými stránkami společnosti, příležitostmi a hrozbami (MANAGEMENT MANIA, 2015b).

Níže uvedené tabulky zobrazují silné, slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby, které na společnost působí. Každý faktor je ohodnocen s ohledem na důležitost tohoto faktoru v rozmezí 1 až 5, kde číslo 1 je nejméně důležitý faktor a číslo 5 naopak nejvíce důležitý faktor. V tabulce je také zobrazen současný stav, kde se škála pohybuje taktéž od čísla 1 do čísla 5. Číslo 5 znamená vynikající současný stav a číslo 1 špatný současný stav (MANAGEMENT MANIA, 2015b).

Tabulka č. 23 Silné stránky společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky společnosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Nabídka komplexních služeb	5	4
Know-how společnosti	4	4
Zkušený obchodní tým	4	5
Vlastní risk manažer	4	4
Silná vyjednávací schopnost	5	4
18 let na trhu	3	3
Ekonomické výsledky (HV, růst kmene, apod.)	4	4
Dobré vztahy v pracovním kolektivu	4	5

Tabulka č. 24 Slabé stránky společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Slabé stránky společnosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Zaměstnanecké benefity	4	5
Nesystematizovaná školení	3	3
Nevyrovnanost pobočkového pokrytí	4	3
Systém odměňování	4	4
Neposkytování zpětné vazby nadřízeným	5	4
Nedostatek chválení zaměstnanců	4	3
Kariérní růst	3	3

Tabulka č. 25 Příležitosti (zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Dobrá ekonomická situace v ČR	4	4
Chybná strategie konkurence	5	3
Růst populace	3	3
Vstup na zahraniční trh	3	3
Dotace EU	4	2
Příznivý vývoj HDP	4	3

Tabulka č. 26 Hrozby (zdroj: vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost faktoru	Současný stav
Vývoj nezaměstnanosti	3	4
Hrozba bývalých spolupracovníků jako nová konkurence	5	3
Silná konkurence na trhu	5	4
Hrozba legislativních změn ze strany ČNB	4	3
Nové normy a zpřísnování stávajících zákonů pojišťovnictví	4	3

3.7.1 Hodnocení SWOT analýzy

Výsledky SWOT analýzy umožňují společnosti se dozvědět o tom, jak si společnost vede v jednotlivých ukazatelích silných stránek, slabých stránek, jaké má příležitosti a jaké na ni působí hrozby. Díky tomuto hodnocení společnost může využít svých silných

stránek a příležitostí a eliminovat tak stránky slabé a hrozby. Výsledky, které jsou prezentovány níže, jsou jednotlivé faktory, kde je vynásobena jejich důležitost se současným stavem. Tyto výsledky v řádcích jsou sečteny a vyděleny počtem řádků (faktorů).

Tabulka č. 27 Vyhodnocení SWOT analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Hodnota
Silné stránky	17,13
Slabé stránky	14,00
Příležitosti	11,50
Hrozby	14,20

Tabulka s výsledky ukazuje, že hodnota silných stránek převyšuje hodnotu u stránek slabých, což je pro společnost skvělý výsledek u vnitřních faktorů. Naopak vyhodnocení externích faktorů ukazuje, že hrozby dosahují vyšších hodnot než příležitosti a na tento fakt by si mělo vedení společnosti dát pozor a tyto hrozby pomocí silných stránek a příležitostí eliminovat.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole je na základě údajů z dotazníkového šetření navrhnout motivační program společnosti OK GROUP a.s. Jednotlivé podkapitoly se budou věnovat zlepšení aktuální situace motivačního systému, který v podniku aktuálně je. Cílem těchto návrhů by mělo pomoci společnosti k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Úkolem těchto návrhů je odstranit slabé stránky společnosti, což jsou:

- Zaměstnanecké benefity – pomocí dovolené, sick days, home office, stravenek.
- Nesystematizované školení – pomocí vzdělávacích kurzů pro zaměstnance.
- Systém odměňování – motivace dlouhodobých zaměstnanců.
- Neposkytování zpětné vazby nadřízenými – plošné zavedení použití zpětných vazeb, pokud nebude úspěšné, tak budou nadřízení školeni.
- Nemožnost kariérního růstu – nastavení systému kariérního růstu.

Výpočet nákladů zaměstnavatele:

Pro modelový výpočet bude použita průměrná hrubá mzda, která je aktuálně ve společnosti OK GROUP. Poslední dopočitatelná je z roku 2015. Tato hrubá mzda činila 25 020 Kč. Pracovních dní je 22.

Průměrná hrubá mzda za měsíc: 25 020 Kč

Denní průměrná hrubá mzda: 25 020 Kč / 22 dní = cca 1 137 Kč

Superhrubá mzda za den: 1 137 Kč * 1,34 = 1 524 Kč

4.1 Dovolená

Ze zákona má každý zaměstnanec dle paragrafu 213 nárok na čerpání čtyř týdnů placené dovolené. V současné době již není výjimkou, že společnosti poskytují svým zaměstnancům více než čtyři týdny dovolené. V dotazníku o tento benefit byl největší zájem. Navrhováno bylo navýšení dovolené o pět pracovních dnů.

Superhrubou mzdu za den vynásobíme počtem dní dovolené: 1 524 Kč * 5 = 7 620 Kč.

Tabulka č. 28 Dovolená (zdroj: vlastní zpracování)

Dovolená - 5 týdnů	1 zaměstnanec	41 zaměstnanců
Celkové náklady na dalších 5 dnů dovolené	7 620 Kč	312 420 Kč

4.2 Sick days

Druhým nejčastějším požadavkem na benefit byl ze strany zaměstnanců požadováno zavedení tzv. Sick days. Sick days jsou dny, po které může zůstat zaměstnanec doma např. z důvodu nachlazení, nevolnosti a v práci má tento den plně hrazen. Sick days by však měl mít určitá pravidla. Mezi tyto pravidla by měl patřit také to, aby těchto dní nebylo zneužíváno k navýšení počtu dnů řádné dovolené. Může se samozřejmě stát, že zaměstnanec má naplánovanou dovolenou a těsně před ní se začíná cítit nemocen. Takováto situace by byla tolerována, ale nesměla by být pravidlem. Jinak by mohl být tento benefit zaměstnancům zrušen. Počet dnů by byl celkem 3 za kalendářní rok.

Pravidla sick days:

- Každý zaměstnanec může využít maximálně 3 dny sick days.
- Zaměstnanci náleží celá (plná mzda).
- Sick days platí také pro osoby, které jsou zaměstnání na dohodu o provedení práce / pracovní činnosti.
- Nevyčerpané sick days budou převedeny do dalšího roku.
- Maximální počet sick days po převedení do dalšího roku je 6.
- Pokud nastane situace, kdy zaměstnanec by měl mít po převedení více jak 6 dní sick days, tak tyto dny, které překračují 6 dní, propadají bez náhrad.
- Zaměstnavatel může dle uvážení tento benefit zrušit (např. jeho zneužitím).
- Uvedené změny budou doplněny dodatkem do pracovní smlouvy.
- Evidenci bude mít na starost administrativní oddělení na centrále společnosti v Brně.
- Evidence bude dostupná v excelovském souboru na internetu. Nahlédnout do ní bude moci management společnosti, aby se zamezilo zneužívání tohoto benefitu.
- Sick days je nutné nahlásit svému nadřízenému minimálně půl hodiny před začátkem pracovní doby.

Počet pracovních dnů v roce bylo bráno dle plánovacího kalendáře jako 250 dní. Z celkového roku poté byly vybrány 3 dny, které by společnost zaměstnancům poskytla. Celkové náklady na Sick days jsou ročně pro 41 zaměstnanců 197 942 Kč.

Tabulka č. 29 Náklady na Sick days (zdroj: vlastní zpracování)

Sick days	1 zaměstnanec	41 zaměstnanců
Mzdové náklady na 3 dny sick days	4 828 Kč	197 942 Kč

4.3 Home office

Jedná se o velmi oblíbený benefit mezi zaměstnanci. Tento benefit může mít větší váhu hlavně u těch lidí, kteří do svého zaměstnání přijíždí z větších vzdáleností a také pro ty, kteří nebudou mít problém doma pracovat bez vyrušování svého okolí. Tito lidé tedy ušetří náklady a čas spojený s cestováním. Také zaměstnavateli se sníží některé náklady a to např. na energie. Navíc tím poskytne zaměstnanci větší volnost. Zaměstnanci bude poskytnuto celkem 10 dní, kdy bude moci zůstat doma a pracovat v prostředí, které dobře zná.

Povinnosti zaměstnance / zaměstnavatele:

- Zaměstnanec by měl povinnost být elektronicky připojen a být k dispozici dle běžné pracovní doby zaměstnavatele.
- Zaměstnavatel poskytne veškerou potřebnou techniku a pomůcky na vlastní náklady.
- Zaměstnavatel by po zaměstnanci nemohl požadovat žádné přesčasové hodiny.
- Pokud některý zaměstnanec poruší některé z pravidel, může mu být benefit odebrán.
- Pokud zaměstnavatel zjistí jakékoliv nedostatky v dodržování stanovených pravidel Home Office, tak může kdykoliv tento benefit zrušit.
- Home office nebude povolen novým zaměstnancům, kteří nejsou dostatečně zapracováni. Jedná se o zaměstnance, kteří ve společnosti pracují méně než rok.
- Zaměstnanec může tento benefit využít pouze 10x ročně.
- Zaměstnanec může využít maximálně 4 dny home office měsíčně.

- Jeho nevyčerpání v daném roce se nepřevádí do roku následujícího.
- Nevyčerpání tohoto benefitu se neproplácí.
- Uvedené změny budou doplněny dodatkem do pracovní smlouvy.
- Evidenci bude mít na starost administrativní oddělení na centrále společnosti v Brně.
- Evidence bude dostupná v excelovském souboru na internetu. Nahlédnout do ní bude moci management společnosti, aby se zamezilo zneužívání tohoto benefitu.
- Home office se musí hlásit dva pracovní dny předem. Hlášení se podává na administrativní pracoviště a svému nadřízenému.

Tento benefit však s sebou může přinést také několik nevýhod. Mezi ně patří např. snížená ochrana firemních informací, menší možnost kontroly zaměstnanců.

4.4 Stravenky

Ve společnosti OK GROUP a.s. tento benefit byl v nedávné době zrušen, ale v dotazníkovém šetření se ukázalo, že tento benefit byl u zaměstnanců oblíben a chtěli by ho zpět. Jedná se tedy o znovuzavedení stravenek s hodnotou 80 Kč, kde by se zaměstnavatel podílel 55 %, což z částky 80 Kč činí 44 Kč. Pokud budeme brát v úvahu pouze pracovní dny, tak zaměstnanec má právo na 20 stravenek za měsíc. Náklad na jednoho zaměstnance za měsíc by tedy byl 880 Kč. Pokud budeme počítat se 41 zaměstnanci, které OK GROUP a.s. mělo ke konci roku 2016, tak vychází náklady na 36 080 Kč.

Je nutné počítat také s provizí pro poskytovatele stravenek. Tato provize činí 2,5 % z její hodnoty, což jsou 2 Kč. V tabulce níže je zobrazeno to, zda se zaměstnavateli vyplatí o 880 Kč zaplatit zaměstnanci více v měsíční mzdě nebo mu poskytnout stravenky. Celkové náklady hrají ve prospěch stravenkám a rozdíl v nákladech na jednoho zaměstnance s průměrnou měsíční mzdou v ČR je 259 Kč, což v případě 41 zaměstnanců s touto mzdou je rozdíl 10 619 Kč.

Tabulka č. 30 Stravenky versus navýšení mzdy (zdroj: vlastní zpracování)

Stravenky versus navýšení mzdy	Stravenky s hodnotou 80 Kč	Navýšení mzdy o 880 Kč
Hrubá mzda	25 020 Kč	25 900 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (25 % + 9 % hrazené zaměstnavatelem)	8 507 Kč	8 806 Kč
Mzdové náklady	33 527 Kč	34 706 Kč
Hodnota stravenky	920 Kč	0 Kč
Celkové náklady / měsíc	34 447 Kč	34 706 Kč

Náklady na stravné pro rok 2017. Rok 2017 má celkem 250 pracovních dnů, když od těchto pracovních se odečte celkem 20 dní dovolené, tak to vychází na rok 2017 celkem 230 dní, ve kterých má zaměstnanec nárok na příspěvek na stravné.

Tabulka č. 31 Stravenky – příspěvek na stravné (zdroj: vlastní zpracování)

Stravenky - příspěvek na stravné	1 zaměstnanec	41 zaměstnanců
Příspěvek na jednu stravenku s hodnotou 80 Kč	46 Kč	1 886 Kč
Roční náklady (230 pracovních dnů)	10 580 Kč	433 780 Kč

4.5 Vzdělávání zaměstnanců

V dnešní době je investice do dalšího vzdělávání zaměstnanců v jejich oboru působnosti velmi důležitá. Tato investice by se měla zaměstnavateli vracet v podobě vyšší produktivity práce, spokojenosti zaměstnance a jeho loajality ke společnosti. Tato investice nemusí být přímo směřována na rozšíření znalostí, které společnost vyžaduje, ale může jít také o uspokojení potřeb zaměstnance na vzdělávání. Rizikem je fakt, že nespokojený zaměstnanec může stávající společnost využít k tomu, že získá pomocí kurzu požadované znalosti. Jeho cena na trhu se zvýší a tento zaměstnanec odchází za vyšší mzdou do jiné společnosti.

Pravidla využívání kurzu dále zmíněných kurzů:

- Kurz mohou primárně využít pracovníci, kteří ve společnosti pracují více než dva roky.
- Bude tedy také sloužit jako motivace pro nově příchozí, aby vydrželi a mohli využít tento kurz.
- Pokud nebude kurz plně obsazen, je možné je doplnit zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují kratší dobu.
- Každý zaměstnanec může využít maximálně 1 kurz ročně a dle míst je možné jej zařadit na kurz druhý.
- Evidenci bude mít na starost administrativní oddělení.
- Rozhodovat o přidělení kurzu bude obchodní ředitel společnosti.

Kurz zvládání stresu a stresových situací.

Jedná se o kurz, který pořádá společnost Business Success, spol. s r.o. Tento seminář je zdarma. Podmínkou však je účast pouze dvou pracovníků společnosti. Tento seminář se uskuteční opakovaně a zaměstnanci se budou moci prostřídat. Doba trvání kurzu je 2 hodiny. Je možné jej využít v Praze, Liberci, Brně a Plzni. Pokud bychom brali v úvahu účast na pobočce v Brně, tak ta se nachází 3,4 km od centrály společnosti OK GROUP a.s. Přednáška bude inspirovat zaměstnance jednoduchými a praktickými zkušenostmi, jak získat více času a jak s ním hospodařit (BUSINESS SUCCESS, 2017)

Kurzy cizího jazyka

Jednalo by se o kurzy anglického nebo německého jazyka. Tyto by měly za úkol začátečníky naučit základy anglického jazyka, anebo pomoci pokročilým udržet a nezapomenout nabyté vědomosti. Zaměstnanci se totiž občas setkávají s cizojazyčnými smlouvami a nabídkami. Tento kurz, který by byl zaměřen na angličtinu / němčinu v pojišťovnictví. Tímto kurzem by se zaměstnancům usnadnila práce s cizím textem. Byl by to jeden z benefitů, který by uspokojoval zaměstnance i v rovině vlastních potřeb, protože by své znalosti cizího jazyka mohli uplatnit i při svých cestách do zahraničí.

Jednalo by se o jazykový kurz, který by zaštiťovala jazyková škola EUROLINGUA, která sídlí v Brně. Tato společnost v ČR působí od roku 1997. Kurzy provádí zkušený lektor a dochází do společnosti. Kurz by začínal po pracovní době. Kurz může využít celkem 24 zaměstnanců, kteří budou rozděleni do skupin po 8 lidech. Tento kurz bude trvat 45 minut a probíhat 2x týdně, po dobu dvaceti týdnů. Cena za tento kurz je 400 Kč za každou lekci / skupinu. Pro zaměstnance, kteří nesídlí v Brně, je možnost využít tento kurz pomocí připojení na Skype s videokonferencí (EUROLINGUA, 2017).

Tabulka č. 32 Kurz cizího jazyka (zdroj: vlastní zpracování)

Kurz cizího jazyka	Cena bez DPH
Cena za lekci	400 Kč
Cena pro tři skupiny (8 lidí x 3) a lekce 2x týdně	2 400 Kč
20 týdenní kurz pro 3 skupiny	48 000 Kč

Kurz prezentačních a komunikačních dovedností

Ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří by uvítali rozvoj svých prezentačních a řečnických dovedností. Kurz by měl za úkol zbavení se trémy, ukázat, jak srozumitelně vyjádřit svou myšlenku. Toto školení by bylo zastřešováno společností AbecedaPC Consulting a.s., která na trhu působí již od roku 2002. Tato společnost je schopna zajistit školení pro skupinu posluchačů z jedné společnosti a zajistit uskutečnění tohoto školení přímo v prostorách společnosti. Je možné také ušetřit náklady za dovoz vlastní techniky k prezentaci. Jelikož v sídle společnosti OK GROUP je možné využít zasedací místnost pro cca 20 lidí, projektor a projekční plátno, tak se zdá být tato varianta nejlepší volbou. Tento kurz by měl za úkol a jeho náplní by byl rozvoj tzv. soft skills (komunikační dovednosti, řešení konfliktů a vyjednávání apod.), oblasti psychologie a IT dovednosti.

Školení bude mít tuto strukturu:

- Přípravné práce – struktura prezentace (zacílení, hlavní obsahové body, struktura posluchačské skupiny apod.).
- Přípravné práce – podrobnější příprava prezentace (vizualizace, způsoby zadávání informací, forma a způsoby sdělování informací).

- Realizace – měkké dovednosti prezentátora (sebemotivace, práce s prezentačním prostorem, práce s posluchači, verbální a neverbální techniky prezentátora).
- Realizace – dovednosti při práci s programem Powerpoint (triky, efekty, animace, použití videí).
- Porealizační kroky – (vyhodnocení efektu prezentace, identifikace silných a slabých stránek prezentace a odstranění chyb).
- Tréninková část – (Prezentování před posluchači, video rozbor prezentace).

Délka školení je 18 hodin a je rozdělena celkem do 3 dnů. Cena takového školení je 31 728 Kč bez DPH pro 12 lidí. Tento kurz se může dle zájmu zaměstnanců opakovat. Cena zahrnuje také občerstvení. Tento kurz bude probíhat v prostorách společnosti OK GROUP a.s. na centrále v Brně. Kurz bude probíhat 1x za 14 dní v pondělí. Zaměstnanci budou tyto dny končit s prací v 11:00 a od této doby bude probíhat školení. (ABECEDAPC, 2017).

Tabulka č. 33 Kurz prezentačních a komunikačních dovedností (zdroj: vlastní zpracování)

Kurz prezentačních a komunikačních dovedností	Cena bez DPH - vlastní technika a zázemí	Cena bez DPH - bez vlastní techniky, vlastní zázemí
Cena za třídní kurz (18 hodin) / osoba	2 644 Kč	3 909 Kč
Cena za třídní kurz (18 hodin) / 12 zaměstnanců	31 728 Kč	46 908 Kč

Pro tyto kurzy byly vybrány společnosti, které nejlépe vyhovovali požadavkům společnosti OK GROUP a.s., jejich výhodou bylo:

- Kurz zvládnání stresu vyhovuje cenou, má možnost výuky v Praze, Liberci, Brně a Plzni, což mohou využít také zaměstnanci v těchto zmíněných městech.
- Kurz cizího jazyka vyhovuje možností výuky přes Skype a telekonferencí. Plusem také bylo to, že v ceně je příchod lektora na centrálu do Brna.
- Kurz prezentačních a komunikačních dovedností je možné uskutečnit v sídle společnosti, pomocí vlastní techniky společnosti OK GROUP a.s., jedná se o intenzivní kurz, v následujících letech je možné jeho opakování v jiném městě.

4.6 Individuální přístup nadřízeného a zlepšení komunikace

Pochvala za odvedenou práci

Pochvala je v dnešní době, kdy používáme převážně elektronické komunikace, velmi opomíjenou formou motivace. Zaměstnanec ocení, když si na něj jeho nadřízený udělá čas a pochválí ho. Tato pochvala může být i veřejná před jeho spolupracovníky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci tuto formu motivace od svého nadřízeného spíše neznají. A přitom je to nejjednodušší a nejlevnější řešení, jak někoho povzbudit a motivovat do další práce. Pochvalami by se nemělo plýtvat, měla by přijít v ten pravý čas a mělo by být jasné, za co pracovník pochvalu dostává. Jelikož se jedná o velmi účinný prvek motivace, tak je zapotřebí, aby se tato forma motivace začala více využívat. Jelikož se v současnosti ve společnosti tato forma motivace se prakticky nevyužívá, tak je zapotřebí uspořádání manažerské porady, kde by se toto téma dále rozebralo, a nastavila by se pravidla, kdy a za co zaměstnance chválit.

Zpětná vazba

Měla by být poskytována minimálně při plnění každého důležitějšího úkolu. Měla by mít formální podobu a poskytovatel této zpětné vazby by na ni měl být připraven. Zpětná vazba by ve společnosti OK GROUP a.s. měla být ve větším měřítku zavedena na zkoušku, kdy v této zkušební době se zjistí, zda jsou vedoucí pracovníci schopni tyto zpětné vazby poskytovat. Pokud ne, tak bych v budoucnu navrhoval zajištění školení pro tyto pracovníky. Tento kurz by zaštiťovala např. společnost Studio W, která sídlí v Praze. Tento kurz by měl napomoci všem vedoucím (EDUCITY, 2017).

4.7 Motivace dlouhodobých zaměstnanců a kariérní růst

OK GROUP a.s. v současné době nemá nastaven žádný motivační systém pro své zaměstnance. Kromě proplácení neomezeného tarifu neexistuje téměř žádný benefit. Možností kariérního růstu a zvyšování mezd dlouhodobým zaměstnancům by mohlo dojít k novému impulzu, jak tyto zaměstnance motivovat a udržet.

Kariérní růst

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci si myslí, že nemají možnost žádného kariérního růstu. Takhle v dotazníku na otázku odpovědělo 70 % zaměstnanců. Pokud zaměstnanec nemá tušení, že by se mohl kariérně posunout výše, tak u něj není takové pracovní nasazení, jako u jedince, který o tomto kariérním růstu ví. Bez něj totiž může hrozit i častější odchod zaměstnanců a také jejich nižší produktivita.

Zaměstnavatel by měl v případě výběrového řízení, na seznam zařadit také kandidáty z vlastních řad, pokud se tedy bude jednat o pracovní pozici, která bude pro současné pracovníky zajímavá. Aby bylo vše spravedlivější, tak by mělo dojít vždy k navržení jednoho pracovníka, který je chválen a odvádí dlouhodobě skvělé výkony a také jednoho pracovníka z řad těch zkušených, který působí v zaměstnání např. 10 let a více. Tím výběrem by mohlo dojít k motivaci všech zaměstnanců, protože je možné povýšit jak toho nejpracovitějšího, tak toho nejzkušenějšího. Hlavní slovo u tohoto výběru zaměstnance bude mít představenstvo společnosti a obchodní ředitel.

Motivace dlouhodobých zaměstnanců

Na dlouhodobé zaměstnance by se nemělo zapomínat. Tito zaměstnanci si většinou již prošli vším a společnost velmi dobře znají. Dalo by se říci, že je již nemá co překvapit. Společnost by mohla zavést navyšování mzdy u pracovníků, kteří ve společnosti pracují 6 a více let, což jsou zaměstnanci, kteří společnost velmi dobře znají, avšak může u nich docházet k postupnému snižování motivace v čase, protože už je nemá co překvapit a práce je pro ně velmi často stereotypem. Počet těchto zaměstnanců je aktuálně deset. Jednalo by se o navýšení mzdy o 3 %. U zaměstnance, který bude mít průměrnou hrubou mzdu, která se v ČR pohybuje okolo 25 020 Kč, by se zvýšila jeho hrubá mzda o cca 751 Kč / měsíčně. Celkové roční náklady se poté zvýší první rok o 120 720 Kč. Na starost a hlídání tohoto zvyšování mezd bude mít na starost ekonomické úsek společnosti.

Tabulka č. 34 Motivace dlouhodobých zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Motivace dlouhodobých zaměstnanců	Průměrná hrubá mzda - aktuálně	Průměrná hrubá mzda po navýšení v prvním roce (+ 3 %)
Průměrná hrubá mzda / 1 zaměstnanec	25 020 Kč	25 771 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (25 % + 9 % hrazené zaměstnavatelem / 1 zaměstnanec	8 507 Kč	8 762 Kč
Mzdové náklady / 1 zaměstnanec / měsíc	33 527 Kč	34 533 Kč
Mzdové náklady / 10 zaměstnanců / měsíc	335 270 Kč	345 330 Kč
Roční mzdové náklady / 1 zaměstnanec	402 324 Kč	414 396 Kč
Roční mzdové náklady / 10 zaměstnanců	4 023 240 Kč	4 143 960 Kč
Výsledné roční náklady	120 720 Kč	

5 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ

Návrh motivačního programu společnosti, které byly vysvětleny v předchozím oddílu, jsou spojeny s výdaji (náklady), které jsou potřeba na jejich realizaci vynaložit. Jejich aplikace by měla vést k vyšší spokojenosti a zlepšení efektivity práce. Náklady na aplikaci navrhovaných změn budou vyčísleny v další kapitole.

5.1 Náklady na motivační program společnosti

Navrhované změny by neměly společnost nijak zásadně ekonomicky zatížit. Náklady popsány v tabulce níže. Obchodní ředitel společnosti OK GROUP a.s. se vyjádřil, že by společnost byla schopna poskytnout na motivační program částku mezi 1 000 000 Kč – 1 500 000 Kč. Tento navržený systém odměn tedy jejich požadavek splňuje.

Tabulka č. 35 Náklady na motivační program společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Návrh	Náklady za 1 zaměstnance za rok	Náklady celkem za rok	Daňové uznatelné ?
Dodatková dovolená - navýšení o 5 pracovních dnů	7 620 Kč	312 420 Kč	Ano
Sick days (3-4 dny)	4 828 Kč	197 942 Kč	Ano
Home office	0 Kč	0 Kč	-
Stravenky	10 580 Kč	433 780 Kč	Ano
Kurz zvládnání stresu a stresových situací	0 Kč	0 Kč	-
Kurz cizího jazyka	-	48 000 Kč	Ano
Kurz prezentačních a komunikačních dovedností (pro 12 zaměstnanců)	2 644 Kč	31 728 Kč	Ano
Pochvala za odvedenou práci	0 Kč	0 Kč	-
Zpětná vazba od nadřízeného	0 Kč	0 Kč	-
Kariérní růst	0 Kč	0 Kč	-
Motivace dlouhodobých zaměstnanců (10 zaměstnanců)	12 072 Kč	120 720 Kč	Ano
Celková náklady	37 744 Kč	1 144 590 Kč	-

5.2 Přínosy navrhovaných změn

I přes výše zmíněné finanční náklady může být navrhovaný motivační program pro společnost výhodný. Přínosy těchto změn budou spočívat v:

- Vyšší produktivita práce.
- Vyšší spokojenost zaměstnanců.
- Rozšíření vzdělanosti zaměstnanců a jejich dovedností.
- Vyšší loajalita zaměstnanců.
- Zlepšení komunikace s nadřízenými.

Kvantitativní zhodnocení přínosu bude možné až po určitém čase. Přičemž tempo růstu produktivity práce by mělo být vyšší než tempo růstu nákladů na zaměstnance.

5.3 Harmonogram změn

Níže je nastíněn harmonogram změn, kdy by změny měly začít platit a kdo budou odpovědné osoby.

Tabulka č. 36 Harmonogram změn (zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Datum	Zodpovědná osoba
Dodatková dovolená - navýšení o 5 pracovních dnů	1. 1. 2018	Evidence - administrativa, zavedení benefitu -představenstvo společnosti
Sick days (3-4 dny)	1. 1. 2018	
Home office	1. 7. 2017	
Stravenky	1. 1. 2018	
Kurz zvládnání stresu a stresových situací	1. 1. 2018	Evidence a přidělování míst v kurzu - obchodní ředitel, zavedení benefitu - představenstvo společnosti
Kurz cizího jazyka		
Kurz prezentačních a komunikačních dovedností (pro 12 zaměstnanců)		
Pochvala za odvedenou práci	1. 7. 2017	Stížnosti - obchodní ředitel, dotazníkové šetření - Ondřej Sapoušek
Zpětná vazba od nadřízeného	1. 7. 2017	Stížnosti - obchodní ředitel, dotazníkové šetření - Ondřej Sapoušek
Kariérní růst	1. 7. 2017	Výběr zaměstnanců - představenstvo společnosti, obchodní ředitel
Motivace dlouhodobých zaměstnanců (10 zaměstnanců)	1. 1. 2018	Ekonomické oddělení

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout motivační program společnosti OK GROUP a.s., který by zvýšil motivaci zaměstnanců, dosáhl jejich vyšší spokojenosti a pracovní výkonnosti. Společnost OK GROUP a.s. působí na trhu pojišťovnictví, kde je vysoká konkurence. Pro spokojenost zaměstnanců je potřeba rozvíjet motivační program společnosti, aby byli zaměstnanci spokojeni a neodcházel tak ke konkurenci.

Práce se skládá ze tří částí. První část zvaná Teoretické východiska práce poskytuje obraz o pojmech teorie, které jsou potřebné pro pochopení následujících kapitol.

Druhá část práce zvaná Analýza problému a současné situace obsahuje dotazníkové šetření, kde byli požádáni zaměstnanci, aby se vyjádřili k celkem 23 různým otázkám, rozhovor s obchodním ředitelem společnosti, zjištění současného stavu motivačního programu společnosti. Za pomoci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, ekonomických výsledků a informací o analyzované společnosti byly sestaveny silné a slabé stránky společnosti a taktéž příležitosti a hrozby společnosti.

Poslední část práce s názvem Vlastní návrhy řešení. V této části práce byly na základě analyzovaných nedostatků navrženy jednotlivé body do nového motivačního programu, které byly následně ekonomicky zhodnoceny. Použity byly finanční i nefinanční formy motivace, které reagují na současné potřeby změn motivačního programu ve společnosti. Mezi tyto finanční a nefinanční formy motivace byly zařazeny např. navýšení počtu dní dovolené, sick days, home office, stravenky, vzdělání zaměstnanců, motivace dlouhodobých zaměstnanců, zlepšení komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci.

Návrhy, které jsou zmíněné v kapitole Vlastní návrhy řešení, vycházejí z reálného přínosu pro danou společnost. Těmito návrhy je společnost schopna sestavit celý motivační program, který bude sloužit společnosti motivovat svoje zaměstnance a dosáhnout tak zvýšení produktivity práce, která bude přesahovat náklady, které byly do motivačního programu vloženy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABECEDAPC, 2017. Firemní školení Prezentační dovednosti a PowerPoint. abecedapc.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://skoleni.abecedapc.cz/prezentacni-dovednosti-a-powerpoint/firemni>.

AFIZ, 2010. Jak se stát finančním zprostředkovatelem. afiz.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.afiz.cz/jak-se-stat-pojistovacim-zprostredkovatelem/>.

AKTUÁLNĚ.CZ, 2017. Daňová sleva na dítě 2016 a 2017 a daňový bonus. aktualne.cz [online]. [cit. 10. 12. 2016]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/danova-sleva-na-dite-bonus-zvyhodneni/r~i:wiki:1170/?redirected=1495456000>.

ANALYZUJ A PROVEĎ, 2011. Ukazatele produktivity práce. analyzujaproved.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed.

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

ASOCIACE ČESKÝCH POJIŠŤOVACÍCH MAKLÉŘŮ, 2003. Pojišťovací zprostředkovatelé. [online]. 2003. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: http://www.cnbprovsechny.cnb.cz/cs/osobni_finance/pojisteni/pojistovaci_zprostredkovatele.html.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4357-3.

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 80-717-5010-7.

BRAIN TOOLS, 2017. Jak chválit pracovníky? braintools.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/motivovani/jak-chvalit-pracovniky.htm>.

BUSINESS SUCCESS, 2017. Jak zvládnout stres. success.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.success.cz/management/uvodni-seminare/jak-zvladat-stres/>.

ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN, 2016. Zprostředkovatelé. cap.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/vse-o-pojisteni/pojisteni-v-praxi/zprostredkovatele>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2017a Seznamy regulovaných a registrovaných subjektů finančního trhu. 2017a. cnb.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB45.LOGIN_A?p_lang=cz&p_err=8.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2017b. Právní předpisy. cnb.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/legislativni_zakladna/pojistovny_zajistovny_poj_zprostredkovatele/pravni_predpisy.html.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015 Trh práce v ČR – časové řady. czso.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: [www: https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-v-cr-casove-rady-1993-2015](https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-v-cr-casove-rady-1993-2015).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016a. Počet zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy. czso.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&skupId=855&pvokc=&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~_S~_null_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-A&z=T.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016b. Obyvatelstvo. czso.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=30845>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016c. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. czso.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016d Zaměstnanost, nezaměstnanost – časové řady. czso.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016e. HDP, národní účty. czso.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30852&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~_S~_null_null#katalog=30832.

DAŇAŘI ONLINE, 2017. Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba. danarionline.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/?search_query.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

EDUCITY, 2017. Trénink poskytování zpětné vazby – nástroj vedení lidí. skoleni-kurzy-educity.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/na-miru/trenink-poskytovani-zpetne-vazby-nastroj-vedeni-lidi-c670017>.

EPREHLEDY.CZ, 2016 Průměrné mzdy podle profese. eprehledy.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php.

EUROLINGUA, 2017. Firemní výuka. 1eurolingua.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.1eurolingua.cz/Brno/menu/default/45>.

FINANALYSIS, 2017. Použité poměrové ukazatele. finanalysis.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>.

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORSKÁ, Viola, 2009. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024724508.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 9788072614301.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2017. Nabídka a poptávka na trhu práce. Mpsv.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

MALOCH, J., 2016. Interview. OK GROUP a.s. Brno. 8. 11. 2016.

MALOCH, J., 2017. Interview. OK GROUP a.s. Brno. 14. 3. 2017.

MANAGEMENT MANIA, 2015a Fluktuace zaměstnanců. Managementmania.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>.

MANAGEMENT MANIA, 2015b. SWOT analýza. Managementmania.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

MINISTERSVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2016. ISPV – Informační systém o průměrných výdělích. mpsv.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ISPVcharavypis.php>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2017. Sbírka listin. or.justice.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=221628>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Sbírka zákonů. 2016. mvcr.cz [online]. [cit. 10. 12. 2016] Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>.

NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-859-4357-3.

OK HOLDING, 2016. OK HOLDING. okholding.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.okholding.cz/>.

OK GROUP a.s, 2014. Klienti. Brno: OK GROUP a.s., 2014.

OK GROUP a.s, 2015a. *Pojistné produkty*. Brno: OK GROUP a.s., 2015.

OK GROUP a.s., 2015b. *Spolupráce s pojišťovnami*. Brno: OK GROUP a.s., 2015.

OK GROUP a.s. O nás. 2016a. okgroup.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.okgroup.cz/o-nas/t1022>.

OK GROUP a.s, 2016b. OK HOLDING. okgroup.cz [online]. [cit. 2017-05-22].
Dostupné z: <http://www.okgroup.cz/ok-holding/t1023>

OK GROUP a.s., 2016c. *Organizační struktura*. Brno: OK GROUP a.s., 2016.

OK GROUP a.s., 2017a. *Výroční porada 2017*. Brno: OK GROUP a.s., 2017.

OK GROUP a.s., 2017b. *Zaměstnanci*. Brno: OK GROUP a.s., 2017.

OPOJIŠTĚNÍ.CZ, 2015. Top 30 pojišťovacích makléřů za rok 2015 v Česku dle oPojistění.cz. opojisteni.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.opojisteni.cz/pojistovaci-zprostredkovatele/top-30-pojistovacich-makleru-za-rok-2015-v-cesku-dle-opojisteni-cz/>.

PENÍZE.CZ, 2016. Přehled novinek pro rodiny: Jak si polepší v roce 2017. penize.cz [online]. [cit. 10. 12. 2016] Dostupné z: <http://www.penize.cz/rodicovsky-prispevek/314590-prehled-novinek-pro-rodiny-jak-si-polepsi-v-roce-2017>

PROFESIA.CZ, 2015. Nejžádanější benefity: pružná pracovní doba a finanční bonusy. profesia.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/brezen-2015/nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-financni-bonusy/44846>

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 8070792833.

PUBLI.CZ, 2014. Psychologické aspekty motivace. Publi.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>

TURECKIOVÁ, Michaela., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 9788024704050.

URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024724652.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024723617.

Zákon č.38/2004Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích ze dne 17. prosince 2003.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Přehled pojistného kmene OK HOLDING ČR + SR, OK HOLDING ČR a OK GROUP a.s.....	36
Tabulka č. 2 Obchodní výsledky OK GROUP a.s.	36
Tabulka č. 3 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech.....	37
Tabulka č. 4 Mzdová produktivita a mzdová rentabilita	39
Tabulka č. 5 Pracovní zařazení zaměstnanců	45
Tabulka č. 6 Zaměstnanci dle pohlaví	45
Tabulka č. 7 Věkové rozpětí zaměstnanců	46
Tabulka č. 8 Dosažené vzdělání zaměstnanců OK GROUP a.s.	48
Tabulka č. 9 Pohyb zaměstnanců.....	49
Tabulka č. 10 Průměrný počet zaměstnanců OK GROUP a.s. v letech 2011 – 2016	50
Tabulka č. 11 Nově registrování pojišťovací zprostředkovatelé	60
Tabulka č. 12 Počet pojišťovacích zprostředkovatelů v ČR k 28. 2. 2017.....	61
Tabulka č. 13 Mzdy dle pracovních pozic – průměrná hrubá mzda.....	65
Tabulka č. 14 Mzdy dle pracovních pozic – medián hrubé mzdy	66
Tabulka č. 15 Hrubá měsíční mzda podle vzdělání	67
Tabulka č. 16 Oblíbenost benefitů mezi zaměstnanci různých společností	67
Tabulka č. 17 Preference benefitů dle praxe u současného zaměstnavatele.....	68
Tabulka č. 18 Počet obyvatel ČR, Brno, Jihomoravský kraj	70
Tabulka č. 19 Počet ekonomicky aktivního obyvatelstva.....	71
Tabulka č. 20 Průměrný věk obyvatelstva v ČR	71
Tabulka č. 21 Vzdělání obyvatel nad 15 let stáří v ČR	72
Tabulka č. 22 Daňové slevy na vyživované dítě	74
Tabulka č. 23 Silné stránky společnosti.....	79
Tabulka č. 24 Slabé stránky společnosti.....	80
Tabulka č. 25 Příležitosti	80
Tabulka č. 26 Hrozby.....	80
Tabulka č. 27 Vyhodnocení SWOT analýzy	81
Tabulka č. 28 Dovolena	83
Tabulka č. 29 Náklady na Sick days.....	84
Tabulka č. 30 Stravenky versus navýšení mzdy	86

Tabulka č. 31 Stravenky – příspěvek na stravné	86
Tabulka č. 32 Kurz cizího jazyka	88
Tabulka č. 33 Kurz prezentačních a komunikačních dovedností	89
Tabulka č. 34 Motivace dlouhodobých zaměstnanců	92
Tabulka č. 35 Náklady na motivační program společnosti.....	93
Tabulka č. 36 Harmonogram změn.....	95

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Růst kmene OK HOLDING s.r.o.	35
Graf č. 2 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	38
Graf č. 3 Mzdová produktivita a mzdová rentabilita.	39
Graf č. 4 Poměrové ukazatele	41
Graf č. 5 Zaměstnanci dle pohlaví	46
Graf č. 6 Věkové rozpětí zaměstnanců	47
Graf č. 7 Délka pracovního poměru zaměstnanců	47
Graf č. 8 Dosažené vzdělání zaměstnanců OK GROUP a.s.	48
Graf č. 9 Nově registrovaní zprostředkovatelé	60
Graf č. 10 Průměrná hrubá mzda v ČR a Jihomoravském kraji	64
Graf č. 11 Mzdy dle pracovních pozic.....	65
Graf č. 12 Nezaměstnanost v ČR a Jihomoravském kraji	75
Graf č. 13 Nabídka a poptávka po pracovnících kategorie 33 klasifikace CZ-ISCO.....	76
Graf č. 14 Nabídka a poptávka po pracovnících kategorie 41 klasifikace CZ-ISCO.....	76
Graf č. 15 Hrubý domácí produkt v mil. Kč.....	77

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Motivace	14
Obrázek č. 2 Vzor motivace	15
Obrázek č. 3 Maslowova teorie hierarchie potřeb.	18
Obrázek č. 4 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace.....	24
Obrázek č. 5 Závislost výkonu na stupni motivace	26
Obrázek č. 6 Logo OK HOLDING.....	28
Obrázek č. 7 Logo OK GROUP a.s.	28
Obrázek č. 8 Členové OK HOLDING.....	29
Obrázek č. 9 Rozmístění poboček	31
Obrázek č. 10 Struktura kmene dle pojišťoven	34
Obrázek č. 11 Organizační struktura OK GROUP a.s.....	43
Obrázek č. 12 Top 30 pojišťovacích makléřů roku 2015	62

SEZNAM PŘÍLOH

- Dotazník
- Dotazníkové šetření – plný text

PŘÍLOHA Č. 1: Dotazník

Dotazník pro zaměstnance společnosti OK GROUP a.s.

Vážení,

jmenuji se Ondřej Sapoušek, jsem studentem druhého ročníku magisterského studia Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a zpracovávám diplomovou práci na téma Návrh motivačního programu pro zaměstnance společnosti OK GROUP a.s. Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro vypracování mé diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní.

Mockrát děkuji za Vaši spolupráci.

1. Jaký je Váš věk?

25 a méně 26 – 34 let 35 – 44 let 45 – 54 let 54 a více let

2. Vaše pohlaví?

Žena Muž

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní Vyučen Střední bez maturity Střední s maturitou
 Vyšší odborné Vysokoškolské (i bakalářský titul)

4. Jak dlouho ve společnosti OK GROUP a.s. pracujete?

Méně než 1 rok 1 až 2 roky 3 až 5 let 6 až 10 let 10 a více let

5. Vztahy ve Vašem pracovním kolektivu jsou:

Velmi dobré Spíše dobré Spíše špatné Velmi špatné

6. Řeší Vaši nadřízení konflikty vzniklé na pracovišti?

Ano, vždy Spíše ano Spíše ne Nikdy

7. Přístup Vašeho nadřízeného k Vám hodnotíte jako:

Velmi dobrý Spíše dobrý Spíše špatný Velmi špatný

8. Je pro Vás práce stresující?

Ano, velmi Spíše ano Spíše ne Ne, není

9. Doporučil/a byste zaměstnání v OK GROUP a.s. některým ze svých přátel?

Ano, určitě Spíše ano Spíše ne Ne

10. Jak jste spokojen se svým mzdovým ohodnocením v OK GROUP a.s.?

Velmi spokojen Spíše spokojen Spíše nespokojen Nespokojen

11. Do jaké míry se cítíte motivován/a k Vaším výkonům?

Velmi motivován/a Motivován/a Spíše nemotivován/a
Nemotivován/a

12. Dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

Ano, vždy Spíše ano Spíše ne Nikdy

13. Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu ve formě pochvaly, pokud se Vám něco mimořádného povede?

- Ano, vždy Spíše ano Spíše ne Nikdy

14. Máte možnost kariérního růstu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

15. Máte možnost dalšího rozvoje a vzdělávání?

- Ano Ne Nevím

16. Měl/a byste zájem o vzdělávací kurz?

- Ano Ne

17. Pokud jste odpověděli na otázku 16. ano nebo spíše ano, o jaký kurz byste měl/a zájem?

- Nemám zájem o žádnou z možností Cizojazyčné kurzy IT dovednosti
 Prezentační a komunikační dovednosti Kurzy vzdělávání v oboru působení

18. Baví Vás aktuální práce?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

19. Jaké zaměstnanecké výhody byste přivítal/a? Vyberte prosím 3 odpovědi.

- Pružná pracovní doba
 Finanční bonusy

- Vzdělávací kurzy, jazykové kurzy
- Stravenky
- Dovolena navíc (o 5 pracovních dní více)
- Home office
- Sick days (zaměstnanec může zůstat po tyto dny doma a nemusí mít od doktora neschopenku)
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na bydlení
- Příspěvek na životní pojištění

- Příspěvek na dopravu
- Půjčky zaměstnancům
- Příspěvek na sportovní aktivity
- Příspěvek na kulturní aktivity
- Příspěvek na zájezd, výlet apod.
- Teambuildingové akce (rozvoj týmové spolupráce např. formou týmových sportovních aktivit)

20. Hodnotíte Vaši práci jako náročnou z hlediska času?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

21. Vyhovuje Vám pracovní doba, která je v OK GROUP a.s.?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

22. Hodnotíte Vaši práci jako náročnou z hlediska odpovědnosti?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

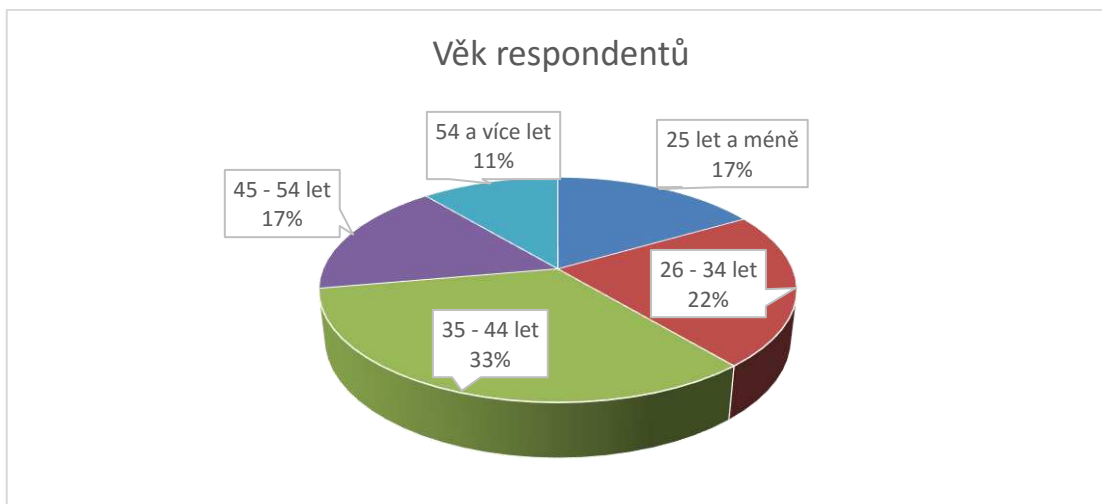
23. Za jakých podmínek byste byli ochotni změnit zaměstnavatele? Vyberte prosím maximálně 3.

- Vyšší finanční odměna
- Méně náročná práce
- Zajímavější práce
- Více benefitů
- Pružnější pracovní doba
- Lepší kolektiv
- Jiné...

PŘÍLOHA Č. 2: Dotazníkové šetření – plný text

Věk respondentů

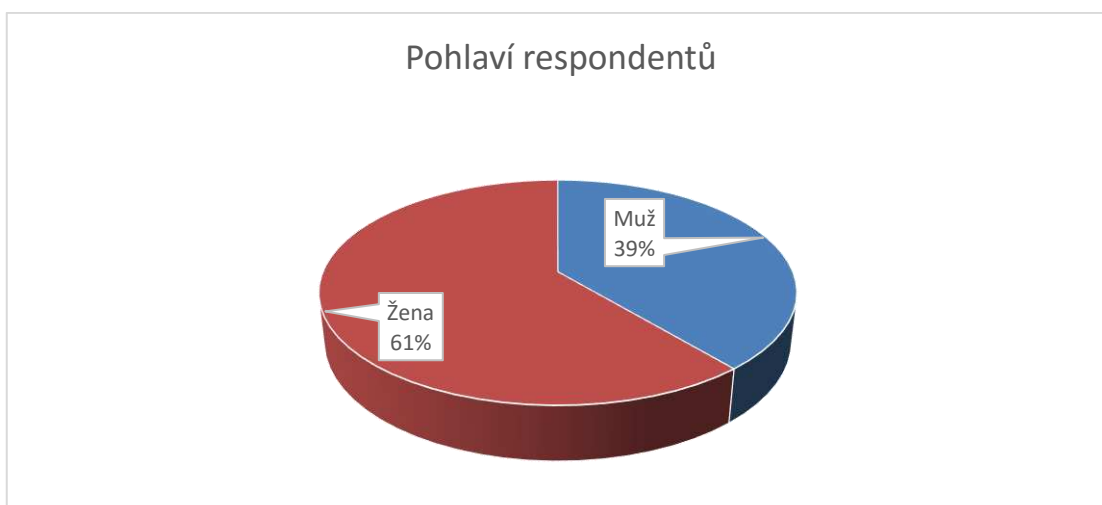
První otázkou v dotazníku byl věk zaměstnanců, kde 12 respondentů odpověděla 35 – 44 let a druhou nejpočetnější skupinou bylo věkové rozmezí 26 – 34 let, kde respondentů bylo celkem 8. Nejméně zastoupenou skupinou byli lidé z věkové kategorie 54 a více let, kde se jednalo pouze o 4 respondenty.



Graf č. 16 Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Pohlaví respondentů.

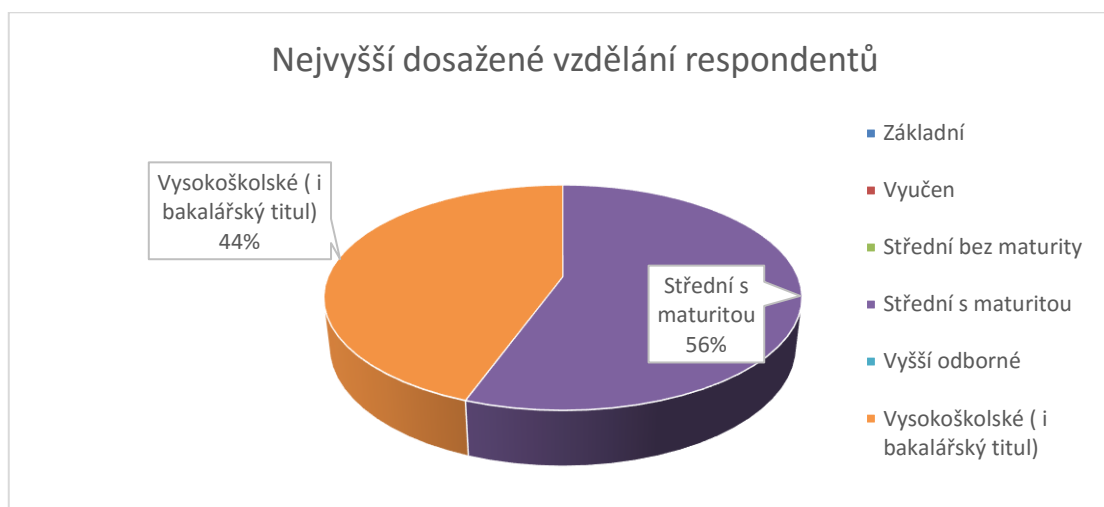
Respondenti byli dotázáni také na pohlaví. Práce v oboru pojišťovnictví je hodně spjatá s administrativou, takže není žádným překvapením, že 61 % dotazovaných jsou ženy, což je 22 žen. Naopak mužů je pouze 39 %, což je celkem 14 mužů.



Graf č. 17 Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvyšší dosažené vzdělání

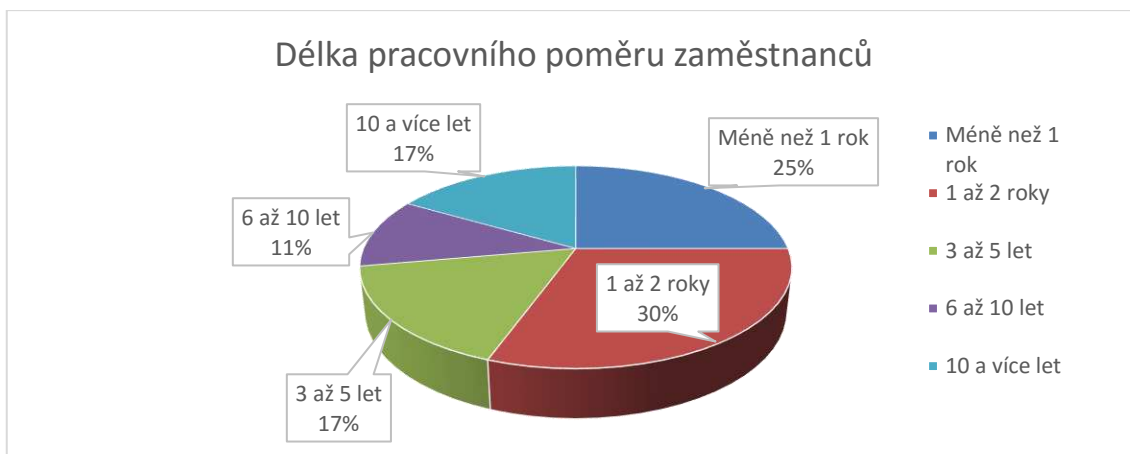
Další obecnou otázkou byla otázka na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Ze šesti možných odpovědí byly vybrány pouze dvě. Žádný z respondentů neodpověděl na tuto otázku, že má pouze základní školu, je pouze vyučen, má pouze střední školu bez maturity anebo, že má vyšší odborné vzdělání. Výsledek je tedy poměrně jasný a dal se očekávat, protože požadavkem společnosti v přijímacím řízení je podmínka, aby měl mimo jiné alespoň střední školu s maturitou. Trochu překvapivé je to, že žádný z respondentů nemá titul DiS., který je dnes poměrně rozšířen.



Graf č. 18 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru

Další obecnější otázkou je délka pracovního poměru zaměstnanců. Nejvíce zastoupená je skupina zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 1 až 2 roky, což je skupina těch, co jsou ve společnosti spíše kratší dobu. Těch odpovědělo celkem 11 (30 %). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než rok. Celkem jich je 9 (25 %). Méně početnými skupinami jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 3 -5 let a 10 a více let, což jsou ti nejloajálnější zaměstnanci, kde někteří z nich jsou ve společnosti od jejího založení. V těchto dvou skupinách je vždy 6 zaměstnanců, což je dohromady 34 %. Nejméně početnou skupinu zaměstnanců tvoří skupina 6 – 10 let, kam spadají 4 zaměstnanci (11 %).



Graf č. 19 Délka pracovního poměru zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Vztahy v pracovním kolektivu

Ty dopadly výborně a vypadá to, že nikdo z respondentů nemá problém s pracovním kolektivem, ve kterém pracuje. Ze čtyř možných odpovědí byly respondenty využity pouze dvě a to velmi dobré vztahy s celkovým počtem 24 odpovědí (67 %) a spíše dobré vztahy zvolilo celkem 12 respondentů (33 %). Dá se tedy říci, že kolektiv zaměstnanců je přátelský a z této stránky by tedy neměli být zaměstnanci nijak špatně ovlivňováni. Dobré pracovní prostředí je totiž velmi důležitým faktorem k tomu, aby byli zaměstnanci společnosti věrní a spokojení.

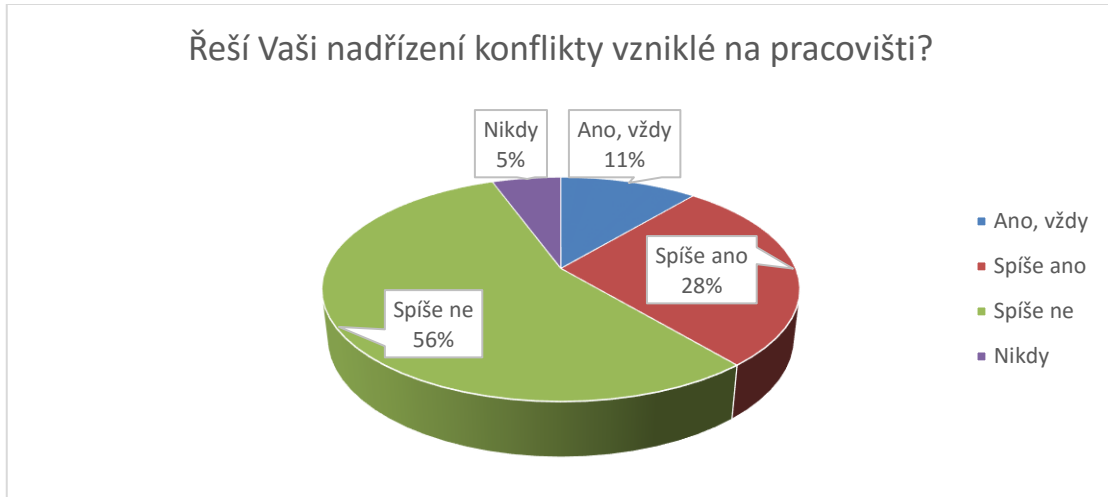


Graf č. 20 Vztahy v pracovním kolektivu (zdroj: vlastní zpracování)

Řeší Vaši nadřízení konflikty vzniklé na pracovišti?

Tato otázka je úzce spjata s předešlou otázkou. Nejvíce zastoupená byla odpověď, že nadřízení vzniklé konflikty na pracovišti spíše neřeší. Tuto odpověď zvolilo celkem

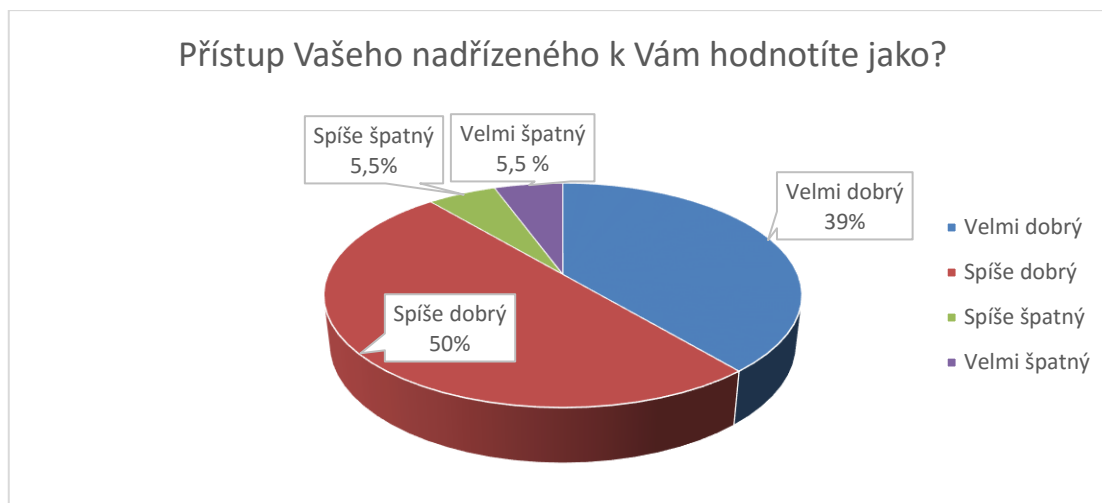
20 zaměstnanců (56 %), což se dá spíše přičíst i faktu, že konflikty na pracovišti příliš nevznikají, protože všichni dotázaní se vyjádřili, že vztahy v pracovním kolektivu jsou dobré. Druhou nejvíce zastoupenou odpovědí bylo odpověď spíše ano, kde se takto vyjádřilo celkem 10 (28 %) respondentů.



Graf č. 21 Řeší Vaši nadřízení konflikty vzniklé na pracovišti? (zdroj: vlastní zpracování)

Přístup Vašeho nadřízeného k vám hodnotíte jako?

Zde zaměstnanci nejvíce volili odpověď, že přístup jejich nadřízeného je spíše dobrý. Takhle odpovědělo na otázku celých půlka respondentů, což je 18 zaměstnanců. Druhou nejvíce zastoupenou odpovědí byla odpověď velmi dobrý. Tuto odpověď zvolilo 14 respondentů. Z tohoto grafu tedy plyne, že naprostá většina zaměstnanců je s přístupem nadřízeného spokojeno. Dohromady pouze 11 % zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku negativně, což jsou pouze 4 respondenti. Negativně hodnotily své nadřízené pouze ženy, které byly ve věku 22 – 44 let. Tři z nich pracují ve společnosti spíše kratší dobu jeden až dva roky a jedna z nich je ve společnosti 3 -5 let. Naopak tedy 89 % respondentů by chování a přístup svých nadřízených neměnilo.

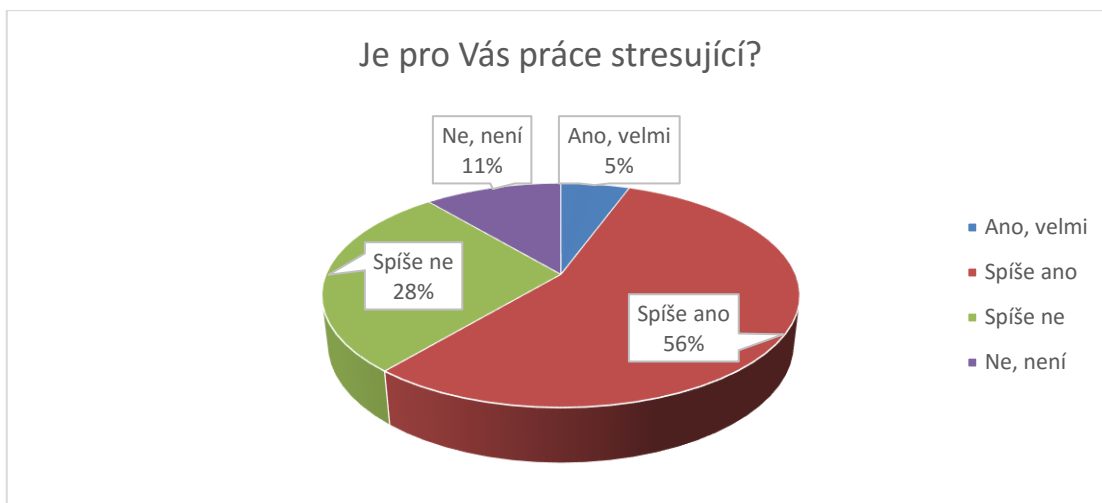


Graf č. 22 Přístup Vašeho nadřízeného hodnotíte jako? (zdroj: vlastní zpracování)

Je pro Vás práce stresující?

Nejvíce zastoupená je odpověď spíše ano, na kterou takhle odpovědělo 20 zaměstnanců (56 %). Tuto odpověď volili muži i ženy, všech věkových kategorií a bez ohledu na věk. Druhou nejčastější odpovědní bylo naopak spíše ne, což zvolilo 10 zaměstnanců (28 %). Méně zastoupenými pak byly odpovědi ne, není, kde tuto možnost zvolili celkem 4 zaměstnanci (11 %) a nejméně zastoupenou odpovědí byla odpověď ano, velmi, kde takhle odpověděli 2 zaměstnanci. Jednalo se jednoho muže a jednu ženu. Oba ve věku 35 – 44 let, se středním vzděláním s maturitou. Muž pracuje ve společnosti 10 a více let, žena méně než jeden rok.

V dnešní době je již málokterá práce bez jakékoliv dávky stresu. Někdo se se stresem v práci dovede vypořádat lépe, někdo hůře. Z vlastních zkušeností mohu říci, že většina pracovních pozic v OK GROUPU je spojena alespoň s minimální dávkou stresu. V oblasti, ve které OK GROUP působí, je velmi důležité, aby byly splněny veškeré požadavky klientů. Práce je stresující hlavně z toho důvodu, že klient například na nabídky pojištění dost často spěchá, konkurence není zrovna malá a každá menší chybička může znamenat odchod klienta jinam, práce je spojena také s poměrně velkou odpovědností k tomu, aby bylo vše správně a dle požadavků klienta. Pokud je chyba způsobena zaměstnancem OK GROUP a případná škoda nevyplacena, existuje tu i pojištění profesní odpovědnosti, které by mělo tyto nedostatky krýt. Pokud je však škod mnoho a škodní průběh vysoký, tak se to promítne i na výši pojistného, které makléř pojišťovně platí.



Graf č. 23 Je pro Vás práce stresující? (zdroj: vlastní zpracování)

Doporučil byste zaměstnání v OK GROUP a.s. některým ze svých přátel?

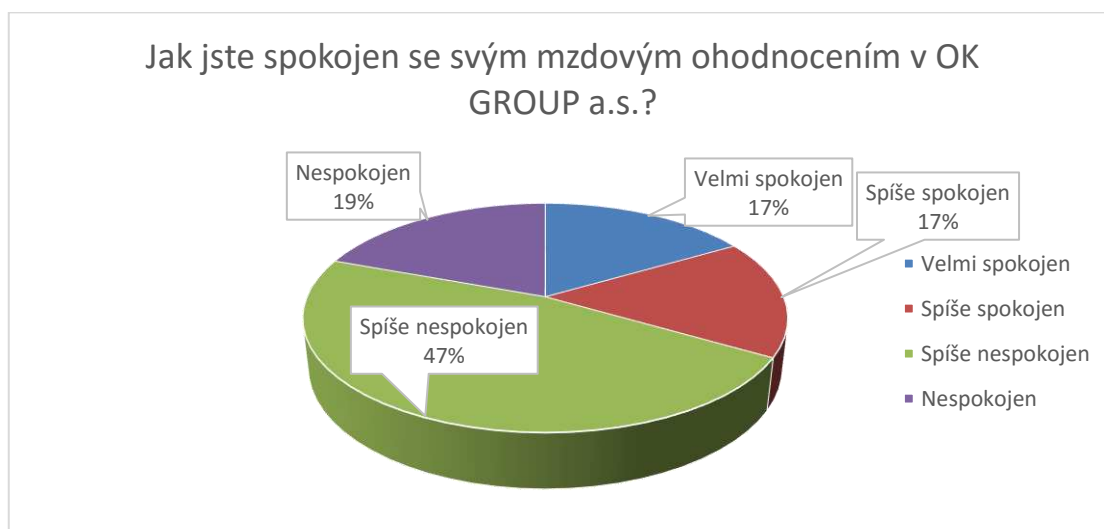
Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci poměrně kladně a využili pouze tři odpovědi z celkových čtyř. Nejvíce byla využita odpověď spíše ano, kdy tuto odpověď zvolilo celkem 17 zaměstnanců (47 %). Další odpovědi, která svým počtem následovala, byla odpověď spíše ne. Tuto odpověď zvolilo celkem 10 zaměstnanců (28 %), kteří by na základě svých zkušeností zaměstnání v této společnosti nedoporučovali. Nejspíše to bude způsobeno dávkou stresu, který působí na zaměstnance. Třetí možností byla odpověď ano určitě, na kterou odpovědělo 9 zaměstnanců (25 %). Dá se říci, že spíše ti spokojenější zaměstnanci se budou snažit zaměstnavatele doporučit svým přátelům.



Graf č. 24 Doporučil/a byste zaměstnání v OK GROUP a.s. některým ze svých přátel? (zdroj: vlastní zpracování)

Jak jste spokojeni se svým mzdovým ohodnocením v OK GROUP a.s.?

Na tuto otázku odpověděla většina dotazovaných negativně. Nejvíce respondenti odpovídali na odpověď, že jsou spíše nespokojeni, což není úplným překvapením. Odpověď na tuto otázku nebude téměř nikdy kladná, protože člověk si říká, že vždy může být odměna lepší než dosud. Tuto odpověď zvolilo celkem 17 zaměstnanců (47 %), kde 10 respondentů bylo žen a 7 mužů, kde bylo zastoupeno středoškolské i vysokoškolské vzdělání a také všechny kategorie, které se týkali dosavadní délky působnosti u současného zaměstnavatele. Jako druhá nejčastější následovala odpověď nespokojen, kterou zvolilo celkem 7 zaměstnanců (19 %). Tuto odpověď volily nejvíce ženy a bylo jich celkem 5. Jelikož v současné době ve společnosti neexistuje mnoho benefitů, tak mzdové ohodnocení je téměř to jediné, čím je zaměstnancova práce ohodnocena. Celkem 12 zaměstnanců odpovědělo na otázku, že je se mzdou spíše spokojeno anebo velmi spokojeno. S velkou pravděpodobností se bude jednat o osoby, které jsou v organizační struktuře postaveny spíše výše. Myslím si, že rozšíření benefitů ve společnosti by mohlo tento výsledek pozitivně ovlivnit.

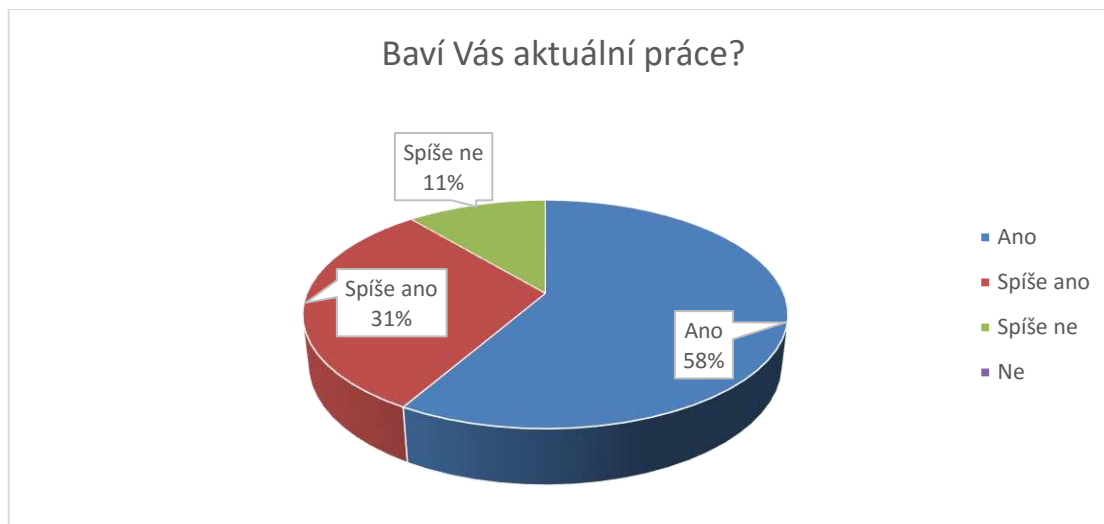


Graf č. 25 Jak jste spokojeni se svým mzdovým ohodnocením v OK GROUP a.s.? (zdroj: vlastní zpracování)

Baví Váš aktuální práce?

Na tuto otázku většina respondentů odpověděla pozitivně. Dohromady 32 zaměstnanců (89 %) je se svou současnou prací spokojeno, což je pro společnost velmi povzbudivý výsledek. Je dobré totiž vědět, že zaměstnanci nechodí do svého zaměstnání jen z toho důvodu, že je to povinnost. Pouze čtyři zaměstnanci (11 %) odpověděli, že je práce spíše

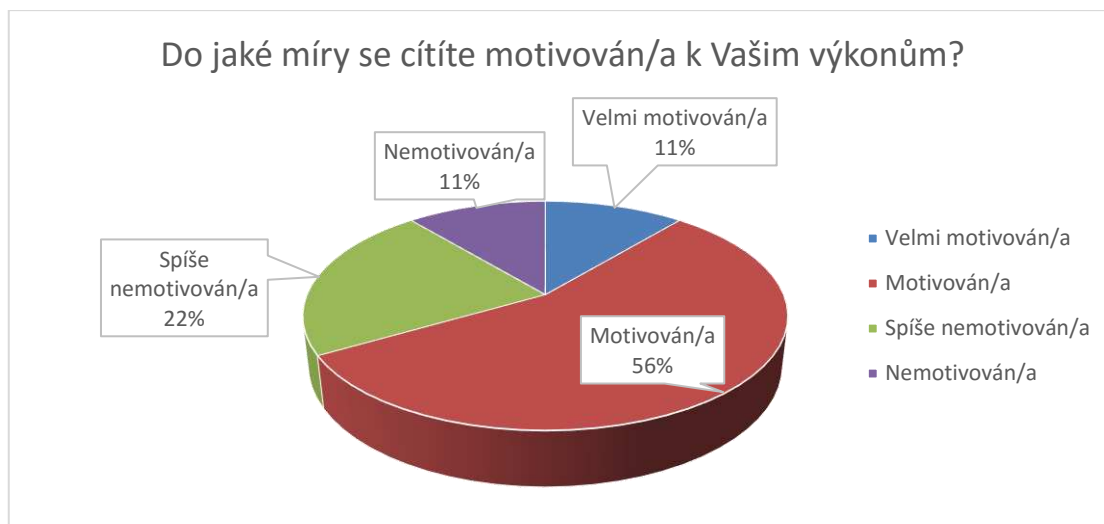
nebaví a nejsou v ní spokojeni. Jednalo se o tři ženy a jednoho muže. Všichni spadají do kategorie těch zkušenějších zaměstnanců, kteří pracují v OK GROUP již 6 a více let. Dva se vzděláním vysokoškolským a dva se středoškolským vzděláním. Odpověď ne, nezvolil žádný z respondentů.



Graf č. 26 Baví Vás aktuální práce? (zdroj: vlastní zpracování)

Do jaké míry se cítíte motivován/a k Vaším výkonům?

Na tuto otázku reagovalo 20 respondentů (56 %), kteří jsou ke svým pracovním výkonům motivováni, což je naopak od ukazatele se mzdovým ohodnocením povzbudivý výsledek. Z těchto odpovědí je vidět, že ne všem záleží pouze na mzdě. Důležitým faktorem k motivaci bude určitě i kolektiv, který dopadl ve výzkumu velmi dobře, přístup nadřízeného, stres apod. Spíše nemotivováno se cítí 8 zaměstnanců (22 %). Kde se takto vyjádřilo celkem pět žen a tři muži. Čtyři z respondentů jsou středního vzdělání, další čtyři vysokoškolského. Jedná se spíše o zaměstnance, kteří ve společnosti pracují 6 a více let. Nejméně byla volena otázka nemotivován/a a velmi motivován/a, kde každou z nich zvolili pouze 4 zaměstnanci (11 %). Jednalo o dvě ženy a dva muže. Většinou středního vzdělání, dva ve věkové kategorii 26 -34 let, jeden v 35 – 46 let a poslední v kategorii 54 a více let. Různá byla také jejich délka zaměstnání.

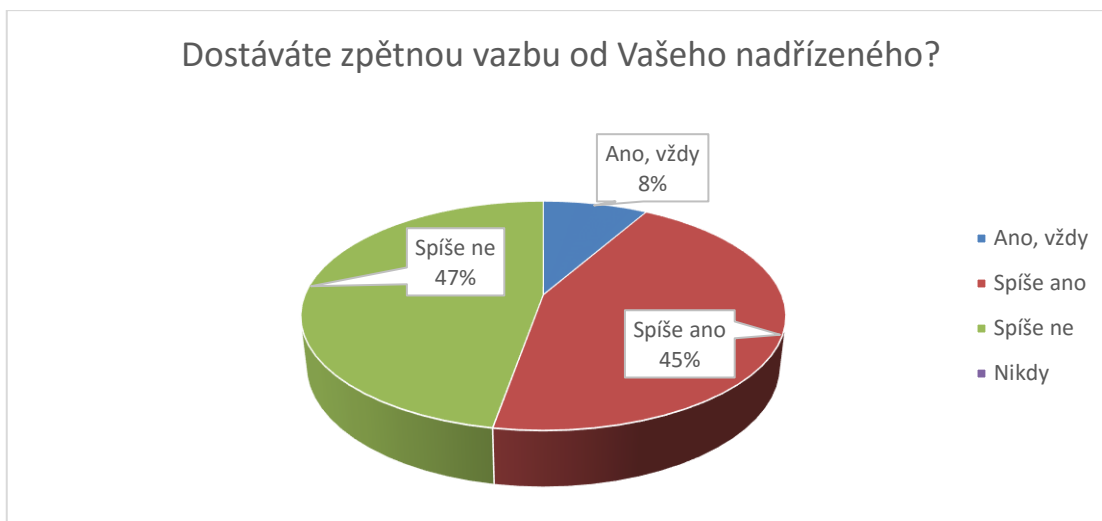


Graf č. 27 Do jaké míry se cítíte motivován/a k Vaším výkonům? (zdroj: vlastní zpracování)

Dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

O výsledcích své práce by měli zaměstnanci vědět co největší měrou. Jedná se totiž o základ toho, aby bylo dosaženo řádné výkonnosti. Nevyhovující zpětná vazba je totiž hlavní příčinou toho, že zaměstnanec neplní svoji práci tak, jak má nebo nedosahuje takových výkonů, kterých by běžně dosáhnout mohl. Častými nedostatky je to, že dostatečným zpětným vazbám nevěnují vedoucí pozornost, nevšímají si chyb nebo nechtějí nedostatky vytýkat (DAŇAŘI ONLINE, 2017).

Na tuto otázku odpovědělo 17 zaměstnanců (47 %), že spíše nedostává zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Nejčastěji tuto odpověď volily ženy (11x), respondenti nejčastěji ve věku 35 – 44 let (8x), středoškoláci (11x), lidé s praxí u současného zaměstnavatele 1 -2 roky a 6 – 10 let (celkem 8x). Druhou nejčastější odpovědí bylo, že 16 zaměstnanců (45 %) zpětnou vazbu spíše dostává. Pouze 3 (8 %) zaměstnanci odpověděli, že dostávají za každou udělanou práci zpětnou vazbu. Odpověď nikdy, nezvolil žádný z respondentů.

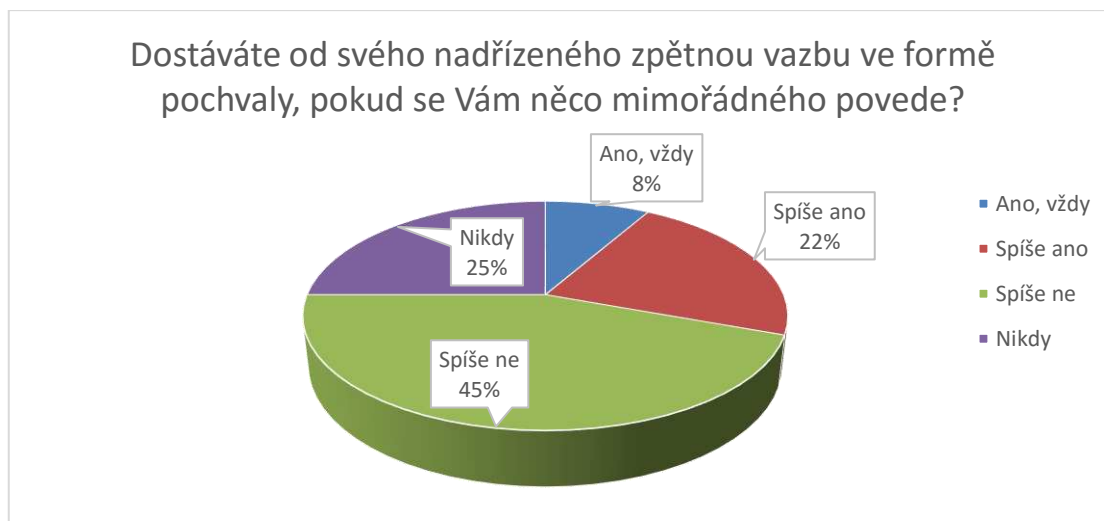


Graf č. 28 Dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného? (zdroj: vlastní zpracování)

Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu ve formě pochvaly, pokud se vám něco mimořádného povede?

Pochvala je velmi účinný motivační nástroj, který se však málokdy využívá. Měla by být adresována konkrétnímu člověku, spojeno s určitým pracovním výsledkem, doplněna o rozhovor, vyvěšena např. v informačním systému společnosti (BRAIN TOOLS, 2017).

Na otázku, zda zaměstnanci dostávají pochvalu, když se jim povede něco mimořádného, odpovědělo 16 zaměstnanců (45 %), že spíše žádnou pochvalu od nadřízeného nedostávají. Tuto odpověď nejčastěji volily ženy (9x), respondenti středního vzdělání (11x), nejčastěji respondenti, kteří jsou u současného zaměstnavatele 3 -5 let (5x) a mají 35 – 44 let (7x). Devět zaměstnanců (25 %) odpovědělo, že nikdy v této společnosti nedostali od nadřízeného pochvalu. Tuto odpověď volily častěji ženy (5x), respondenti se středním vzděláním (7x), s praxí u současného zaměstnavatele 1 – 2 roky (4x), ve skupině 26 – 34 let a 35 – 44 let (celkem dohromady 6x). Dá se tedy říci, že 70 % není ovlivňováno tímto velmi účinným motivačním nástrojem, a přitom na toto úsilí není třeba použít žádné finanční prostředky.



Graf č. 29 Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu ve formě pochvaly, pokud se Vám něco mimořádného povede? (zdroj: vlastní zpracování)

Máte možnost kariérního růstu?

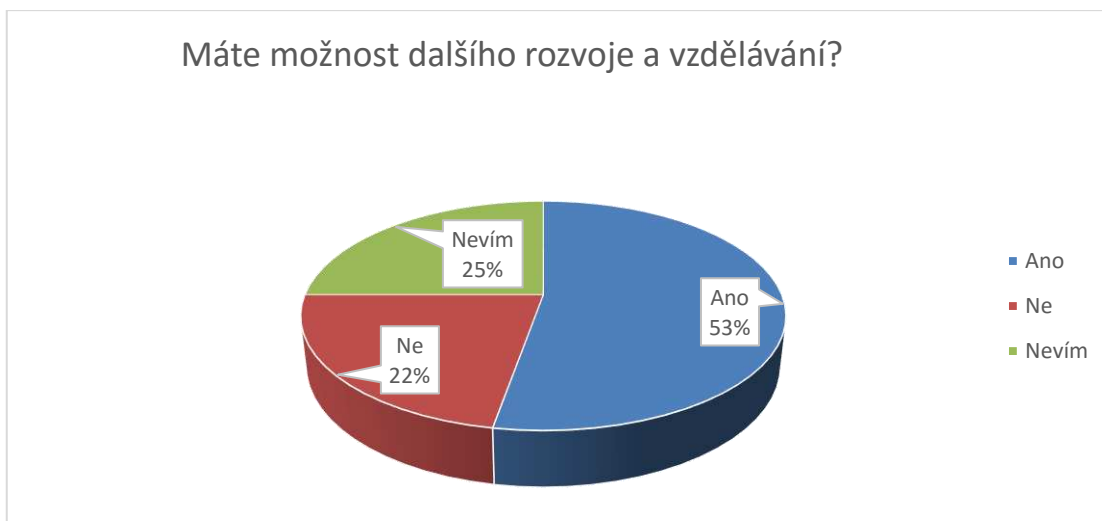
19 (53 %) respondentů si spíše nemyslí, že by měli možnost se ve společnosti kariérně posunout. Tuto odpověď volily opět hlavně ženy (12x), respondenti s věkem 35 – 44 let (8x), středního vzdělání (13x) a s délkou zaměstnání 1 – 2 roky (5x). Šest (17 %) respondentů si je zcela jistá, že se kariérně neposunou. Tuto odpověď zvolili tři muži a tři ženy, nejčastěji středoškoláci (4x), zaměstnaní u OK GROUP 6 - 10 let (2x) a ve věku 26 – 34 let (3x). Zápornou část odpovědi tvoří 70 % zaměstnanců. Možnost kariérního růstu bude samozřejmě záviset i na budoucím růstu společnosti na trhu a ve výši pojistného kmene. Důležitým faktorem pro budoucí kariérní postup bude také to, zda dá vedení společnosti přednost spíše novému zaměstnanci nebo povýší toho stávajícího. Možnost kariérního postupu si připouští 9 zaměstnanců (25 %) a dva zaměstnanci (5 %) jsou si jisti, že mají možnost se posunout v organizační struktuře společnosti výše. Společnost by se měla na kariérní růst svých zaměstnanců zaměřit, protože může jít o velmi důležitou věc, zejména u mladších pracovníků.



Graf č. 30 Máte možnost kariérního růstu? (zdroj: vlastní zpracování)

Máte možnost dalšího rozvoje a vzdělávání?

Pojišťovny pro zaměstnance a i pro jejich podřízené pojišťovací zprostředkovatele nabízí velké množství školení na různé druhy pojištění, likvidace škod. Tyto školení probíhají v různých obtížnostech a vybere si tedy začátečník a také zkušený zaměstnanec. Veškerá takováto školení jsou od pojišťoven zdarma. Je to jakási odměna za to, že makléři přinášejí nové klienty a ty stávající se u nich snaží udržet. 19 zaměstnanců (53 %) o těchto školeních ví a někdy jich využilo. 9 zaměstnanců (25 %) o těchto výhodách neví nebo je neberou jako zajímavé. Tuto odpověď volily nejvíce ženy (6x), respondenti ve věku 25 let a méně a 35 – 44 let (celkem dohromady 6x), pracující u současného zaměstnavatele 1 – 2 roky (3x), středoškoláci (5x). 8 zaměstnanců těchto možností rozvoje nevyužívá. Tuto odpověď volili muži i ženy stejně, nejčastěji respondenti ve věku 26 – 34 let, středního vzdělání a praxí u současného zaměstnavatele 3 – 5 let a 6 – 10 let (celkem 6x). Je pravdou, že těm, kteří ve společnosti pracují již delší dobu, nemusí školení nic přinést, ale pro osvěžení znalostí je vhodné, aby je i ti nejzkušenější pracovníci jednou za čas podstoupili.



Graf č. 31 Máte možnost dalšího rozvoje a vzdělávání? (zdroj: vlastní zpracování)

Měl/a byste zájem o vzdělávací kurz?

Zájem o vzdělávací kurzy má 33 zaměstnanců (92 %), což je naprostá většina. Pouze tři (8 %) zaměstnanci se vyjádřili, že je vzdělávací kurzy nezajímají.



Graf č. 32 Měl/a byste zájem o vzdělávací kurz? (zdroj: vlastní zpracování)

Pokud jste odpověděli na předešlou otázku ano, o jaký kurz byste měl/a zájem?

Nejvíce zaměstnanců by mělo zájem o kurzy v cizím jazyce. Bylo jich celkem 14 (39 %). Vhodná by byla výuka a konverzace v cizím jazyce. Mnoho zaměstnanců by určitě ocenilo alespoň základní kurz anglického / německého jazyka, který by byl zaměřený na obor pojišťovnictví. Každý se v průběhu roku mnohokrát setká s některými slovíčky nebo textem, kterému nerozumí. Cizojazyčné kurzy by byly řešením. Další nejčastějším požadavkem bylo, že zaměstnanci chtějí kurzy vzdělávání v oboru působení. Tyto kurzy

zvolilo celkem 10 lidí (28 %). Ty už pojišťovny nabízí, jedná se ale spíše o školení. Kde je možné se dozvědět více o produktech pojišťoven. Navrhoval bych však rozšíření těchto kurzů o např. kurzy k oceňování majetku, risk management a seznámení se s novinkami na trhu pojišťovnictví. Jako třetím nejčastějším požadavkem byly zvoleny prezentační a komunikační dovednosti. Tento kurz zvolilo 7 lidí (19 %). Tyto kurzy by mohli pomoci lidem překonat stres při prezentaci před publikem a komunikaci se zákazníkem. Tyto kurzy by zcela určitě ocenili obchodníci společnosti. Nejmenší zájem byl o IT dovednosti, které požadovali pouze 2 zaměstnanci (6 %).



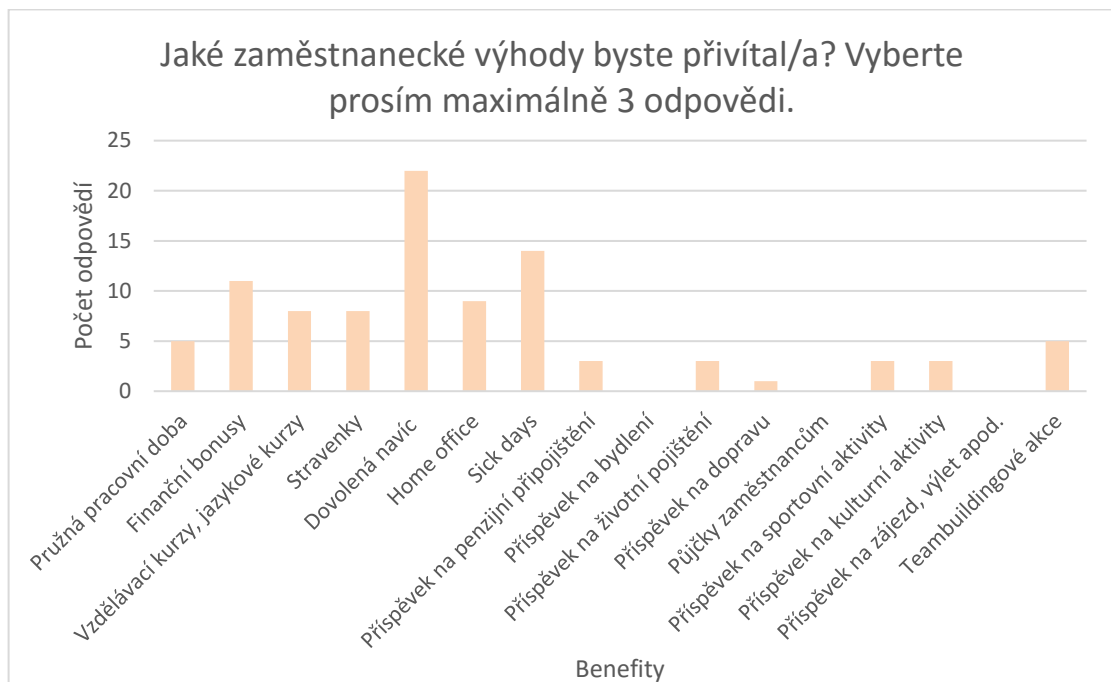
Graf č. 33 Preference kurzu (zdroj: vlastní zpracování)

Jaké zaměstnanecké výhody byste přivítal/a? Vyberte prosím maximálně tři odpovědi.

Odpovědi se nashromáždilo celkem 80, takže ne všichni zaměstnanci využili všech tří možností. Na jednoho zaměstnance vychází průměrně 2,64 odpovědi. Nejčastější odpovědí byla dovolená navíc, kde by se počet dnů placeného volna rozšířil o pět pracovních dnů. Tuto možnost zvolilo celkem 22 zaměstnanců, což je cca 61 % všech zaměstnanců. Tato odpověď se dala očekávat, protože práce u pojišťovacího makléře s sebou nese někdy mnoho stresu a zaměstnanec je rád za každý den volna.

Druhým nejčastějším zvoleným benefitem jsou tzv. sick days. Sick days se hodí například ve chvíli, kdy zaměstnanec ráno vstane a je například nachlazen. Namísto toho, aby si stav ještě zhoršil a šel do práce, zůstane zaměstnanec den nebo dva dny doma, které má

placeny a poté se čilý vrátí do práce. Navrhovaným množstvím sick days za kalendářní rok jsou čtyři dny. Benefit sick days zvolilo celkem 14 zaměstnanců, což je cca 39 % všech zaměstnanců. Třetím nejčastěji voleným benefitem jsou finanční bonusy, které by přivítalo 11 zaměstnanců, což je cca 31 % ze všech zaměstnanců. Nejhůře dopadly benefity příspěvek na bydlení, půjčky zaměstnancům a příspěvky na zájezd, výlet apod. Tyto benefity si nezvolil nikdo z respondentů.



Graf č. 34 Preference zaměstnaneckých výhod (zdroj: vlastní zpracování)

Hodnotíte Vaši práci jako náročnou z hlediska času?

Naprostá většina lidí zvolila možnost ano nebo spíše ano. Těchto lidí bylo dohromady 35 (97 %). Z vlastní zkušenosti mohou říci, že některé měsíce jsou velmi hektické, kdy by člověk mohl být v práci od rána do večera a stále by měl co dělat. Naopak jsou měsíce, kdy je práce tak akorát a člověk není ve stresu, aby vše zvládl. Pouze jeden (3 %) z dotázaných odpověděl na tuto otázku, že práci z hlediska času jako náročnou nevidí.



Graf č. 35 Hodnotíte Vaši práci jako náročnou z hlediska času? (zdroj: vlastní zpracování)

Vyhovuje Vám pracovní doba, která je v OK GROUP a.s.?

Opět většina dotázaných zvolila odpovědi ano a spíše ano. Tyto dvě odpovědi zvolilo dohromady 32 zaměstnanců (89 %). Pracovní doba v OK GROUP a.s. je ovlivněna pracovní dobou u jednotlivých pojišťoven, takže se s ní nedá velkým způsobem manipulovat. Pouze 4 (11 %) zaměstnanci odpověděli, že se jim pracovní doba spíše nehodí. Tuto odpověď volili dvě ženy a dva muži. Nejvíce ve stáří 26 – 34 let (3x), 2 středoškoláci a dva vysokoškoláci a nejvíce lidé, kteří pracují v OK GROUP 1 – 2 roky.



Graf č. 36 Vyhovuje Vám pracovní doba, která je v OK GROUP a.s.? (zdroj: vlastní zpracování)

Hodnotíte Vaši práci jako náročnou z hlediska odpovědnosti?

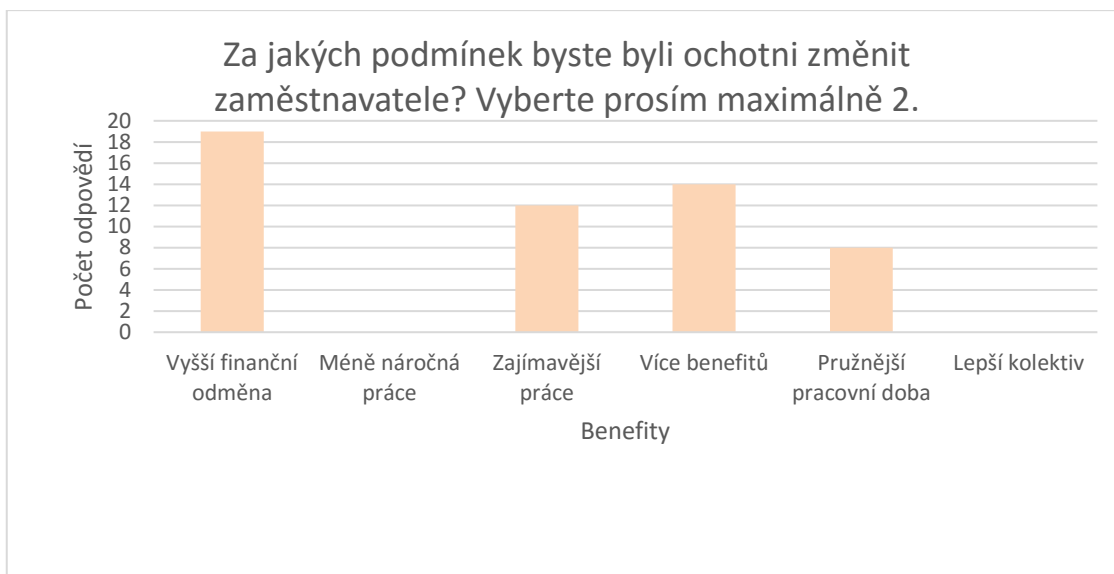
28 zaměstnanců 78 % odpovědělo na tuto otázku ano. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď spíše ano, na kterou takto odpovědělo 7 zaměstnanců (19 %). Pouze jeden dotázaný (3 %) svoji práci jako náročnou na odpovědnost nevidí. Ze svého pohledu musím říci, že vidím práci jako vysoce odpovědnou. Lehce se totiž může stát, že se opomene některý z požadavků klienta. Z toho pak mohou plynout velké finanční škody.



Graf č. 37 Hodnotíte Vaši práci jako náročnou z hlediska odpovědnosti? (zdroj: vlastní zpracování)

Za jakých podmínek byste byli ochotni změnit zaměstnavatele? Vyberte prosím maximálně 2 odpovědi.

Respondenti by byli ochotni změnit zaměstnavatele na základě vyšší finanční odměny u jiného zaměstnavatele. Takto odpovědělo celkem 19 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí bylo více benefitů. V současnosti OK GROUP a.s. žádné benefity pro své zaměstnance nemá a pokud by se objevil nějaký vhodný zaměstnavatel, tak 14 respondentů by neváhalo nad změnou současné práce. 12 respondentů by změnilo zaměstnavatele v tom případě, kdyby se na trhu práce objevila zajímavější práce, která by je více bavila. Takto odpovědělo 12 respondentů. Pružnější pracovní dobu by preferovalo 8 respondentů. Lepší kolektiv a méně náročná práce pro zaměstnance OK GROUP a.s. není dostatečnou pobídkou k tomu, aby opustili stávajícího zaměstnavatele.



Graf č. 38 Změna zaměstnavatele (zdroj: vlastní zpracování)