VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Diplomová práce

2017

Bc. Miloš Kubelka

Bc. Miloš Kubelka

Vysoká škola ekonomická v Praze

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Analýza motivačních faktorů na pracovišti

Autor diplomové práce: Bc. Miloš Kubelka

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Ing. Eva Jarošová Ph.D.

Bc. Miloš Kubelka

Vysoká škola ekonomická v Praze

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza motivačních faktorů na pracovišti“

vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,

na něž odkazuji.

V Praze dne podpis

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval za odborný dohled paní doc. PhDr. Ing. Eva Jarošová, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její podnětné připomínky a rady při jejím zpracování.

Bc. Miloš Kubelka

Vysoká škola ekonomická v Praze

Název diplomové práce

Analýza motivačních faktorů na pracovišti

Abstrakt

Tato diplomová práce nese název „Analýza motivačních faktorů na pracovišti“.

Cílem diplomové práce je analyzovat motivační faktory na pracovišti a zkoumat stimulační techniky a jejich efektivitu v praxi.

Teoretickou část bude tvořit několik kapitol, které se budou zabývat pojmy: motivace, motiv, stimulace, stimul, dále různými teoriemi a modely motivace lidského chování a pracovního jednání s důrazem na humanistický model Abrahama Maslowa, nebo také aktuálnější 4 Drive Theory.

Praktická část diplomové práce se bude věnovat analýze motivačních faktorů pracovníků ve společnosti OVB Allfinanz a.s. Nejprve bude popsána firma, její strategie, vize a kariérní řád. Dále bude diplomová práce mapovat úroveň mezilidských vztahů na pracovišti, vztah k samotné práci a čím jsou jednotlivci motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu. Na základě zvolené metodiky bude dále charakterizovat výzkumný soubor a výzkumné cíle. Závěrem bude interpretovat získaná data a stanoví se konkrétní výstup do praxe – budou identifikovány nedostatky stávajícího motivačního systému ve vybrané firmě a navržena konkrétní opatření, která přispějí k jeho zefektivnění.

Jako metodický aparát k analýze motivačních faktorů na pracovišti ve společnosti OVB Allfinanz a.s., je zvolen polostandardizovaný rozhovor. Výzkumný soubor kvalitativního výzkumu je složen z 15 spolupracovníků, kteří budou vybráni kvótně z různých kariérních pozic, aby byla vidět vertikální diferenciace jednotlivých spolupracovníků.

Klíčová slova: motivace, motiv, pracovní jednání, stimulace, stimul

Bc. Miloš Kubelka

Vysoká škola ekonomická v Praze

Title of the diploma thesis

Analysis of the motivational factors in the workplace

Abstract:

This diploma thesis is called „Analysis of the motivational factors in the workplace“.

The aim of this work is to analyze motivational factors in the workplace and analyze motivational techniques and their effectiveness.

Theoretical part is composed of several chapters, which investigate terms: motivation, motive, stimulation and various theories and models of human behaviour and work behaviour. More place is devoted to humanistic model by Abraham Maslow and to the newer model called 4 Drive theory.

Further, in practical part, this paper thoroughly analyses motivation factors in the workplace of OVB Allfinanz a.s. First of all there is presented the organization, its vision, its strategy and career plan. Then this diploma thesis describes aspects of interpersonal communication, relations between people and their job and how are they motivated to a greater performance. Further this paper defines methods of research, research group and the goals of investigation. In the end its summarises picked up data and formulates concrete output.

As methodical tool for the analysis of motivational factors in the workplace of OVB Allfinanz a.s. is selected semi-standardised interview. Research group is made of 15 co-workers, which are picked by quota from variant career positions to sustain vertical differentiation.

Keywords: motivation, motive, work behaviour, stimulation, stimul

OBSAH

ÚVOD 8
TEORETICKÁ ČÁST 9
1 Vymezení základních pojmů 9
1.1 Motiv a motivace 9
1.2 Stimul a stimulace 11
1.3 Zdroje motivace 11
1.3.1 Potřeby 11
1.3.2 Návyky 12
1.3.3 Zájmy 12
1.3.4 Hodnoty a hodnotové orientace 13
1.3.5 Ideály 13
1.4 Dynamika motivace 13
1.4.1 Aktivace 13
1.4.2 Frustrace a deprivace 14
1.4.3 Konflikty motivů 14
2 Teorie motivace 16
2.1 Vybrané teorie motivace 16
2.1.1 Homeostatický model 16
2.1.2 Pobídkový model 17
2.1.3 Kognitivní model 17
2.1.4 Humanistický model 17
2.1.5 Teorie C. Alderfera 18
2.1.6 Lauferova teorie motivace 18
2.2 Humanistický model A. Maslowa 18
2.2.1 Podstata modelu hierarchie potřeb 18
2.2.2 Úskalí Maslowovy teorie potřeb 20
3 Teorie motivace pracovního jednání 23
3.1 Pracovní jednání a pracovní postoje 23

3.2 Teorie motivace pracovního jednání ... 24
3.2.1 McGregorova teorie X a Y ... 24
3.2.2 Teorie kompetence ... 25
3.2.3 Teorie expektance ... 25
3.2.4 Teorie spravedlnosti ... 25
3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace ... 26
3.4 4 -Drive Model ... 28
4 Motivace a výkon ... 31
4.1 Výkonová motivace ... 31
4.1.1 Charakteristika výkonové motivace ... 31
4.1.2 Faktory, ovlivňující výkonovou motivaci ... 32
4.1.3 McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu ... 32
4.2 Vztah motivace a výkonu ... 33
5 Pracovní spokojenost ... 35
5.1 Výkon a pracovní spokojenost ... 35
5.2 Zkoumání motivace a pracovní spokojenosti ... 37
6 Stimulace ... 40
6.1 Stimulační prostředky ... 40
6.2 Využití stimulace v řídící praxi ... 43
7 Motivace v praxi ... 46
7.1 Ovlivňování motivace ve firmě ... 46
7.2 Styly vedení ... 46
7.2.1 Universalistický přístup ... 47
7.2.2 Situační přístup ... 48
8 Shrnutí teoretické části ... 50
METODOLOGICKÁ ČÁST ... 52
9 Předmět a cíl práce ... 52
10 Metodika výzkumného šetření ... 53
10.1 Charakteristika výzkumného souboru ... 53
10.2 Metoda sběru dat ... 54

10.3 Postup při sběru dat ... 54
10.4 Analýza dat ... 55
PRAKTICKÁ ČÁST ... 56
11 Specifika výzkumného souboru ... 56
12 Charakteristika organizace ... 59
12.1 Základní informace o společnosti OVB Allfinanz, a.s. ... 59
12.2 Produktová nabídka ... 59
12.3 Multilevel marketing ... 60
12.4 Kariérní plán ... 61
12.5 Charakteristika finančně poradenského trhu ... 62
12.6 Aktuální stimulační prostředky ... 62
12.7 SWOT analýza ... 63
13 Výsledky empirického výzkumu ... 65
14 Rámcová analýza ... 72
15 Návrhy a doporučení ... 79
ZÁVĚR ... 81
SEZNAMY ... 84
PŘÍLOHY ... 88

ÚVOD

Základem úspěchu každé organizace jsou její pracovníci. Budování vysoce kvalitní pracovní síly, získávání a neustálý rozvoj spolupracovníků se stal prioritou nejen ve velkých firmách, ale i v malých a středních podnicích. Firmy kladou větší důraz na postup výběru lidí a na jejich zapojení do každodenního běhu organizace. Spolupracovník se stává součástí firmy a často je úspěchem podniku předpoklad, že za každých okolností bude pracovník podávat požadovaný výkon. Aby tomu tak bylo i ve skutečnosti, tak je potřeba budovat v organizaci motivační prostředí, které v tom bude zaměstnance podporovat. Porozumět však pravidlům a všeobecným zákonistostem ovlivňování motivace lidského a pracovního chování je náročné, nicméně se jedná o nezbytně nutnou znalost, pokud chce být podnik dlouhodobě prosperující.

Z výše uvedených důvodů bude problematice motivace pracovníků věnován i následující text. Úkolem diplomové práce bude zjistit, jaké jsou možnosti ovlivňování motivace a stimulace zaměstnanců, jaký je vztah motivace a jejich pracovního výkonu, či motivace a pracovní spokojenosti. Pozornost bude věnována rovněž vybraným motivačním teoriím a konkrétním stimulačním prostředkům, jež má management k dispozici. Hlavním cílem diplomové práce proto bude popsat současný motivační systém ve vybrané firmě, identifikovat jeho nedostatky a navrhnout konkrétní opatření, která přispějí k jeho zefektivnění.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou, metodickou a praktickou část. V teoretické části shrneme poznatky o motivaci a stimulaci spolupracovníků. Tato práce poukazuje na skutečnost, že v souvislosti s lidským kapitálem byly v minulosti vyvíjeny různé teorie a motivační přístupy. Dále jsou zde shrnuty informace o pracovním jednání, pracovní spokojenosti a souvislosti mezi motivací a výkonem. Poslední kapitoly se věnují různým stylům vedení, osobnosti vedoucího a manažera, či motivaci a stimulaci v praxi. Poznatky a informace jsou čerpány z odborné literatury, odborných časopisů a z internetových článků. Druhá metodická část diplomové práce shrne předpoklady empirického šetření. Konstatuje hlavní i dílčí cíle práce. Popíše metodiku výzkumu, sběru i zpracování dat. Zároveň identifikuje výzkumný soubor a způsob jeho sestavení.

Praktická část analyzuje na vybraném souboru respondentů pomocí kvalitativního výzkumu motivaci pracovníků, podnikajících ve společnosti OVB Allfinanz a.s, která zde bude také náležitě představena a popsána, stejně jako celý finančně zprostředkovatelský trh v České republice. Výstupem empirického šetření bude formulace návrhů a doporučení k eliminaci nedostatků stávajícího motivačního systému a k jeho celkovému zefektivnění.

Bc. Miloš Kubelka

Vysoká škola ekonomická v Praze

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V první kapitole se věnujeme základním pojmům motiv, motivace, stimul a stimulace. Dotkneme se také zdrojů motivace a motivačních konfliktů.

1.1 Motiv a motivace

Pojem „motivace“ není ničím novým, běžně se používá především v oblasti řízení lidského kapitálu ve firmách. Přestože doposud nebyla vydána žádná všeobecně aplikovatelná teorie, která by k motivaci přistupovala z komplexního hlediska, existuje řada motivačních metateorií, které tuto oblast zkoumají (například sebedeterminační teorie). Motivací se zabývají psychologové, sociologové, manažeři i vedoucí pracovníci, přičemž každý se snaží popsat význam motivace ze svého úhlu pohledu – to je důvodem, proč se setkáváme se širokým spektrem definicí.

V rámci oboru psychologie se problematika motivace lidského chování řadí mezi nejsložitější. Je ovlivněna celou řadou aspektů, konečný výsledek je ovlivněn např. osobností jedince, zkušenostmi, které člověk doposud získal, událostmi, které v minulosti prožil, nabytými znalostmi a dovednostmi a uspořádáním individuálního žebříčku hodnot. Veliký vliv na motivační procesy člověka má také působící sociální a kulturní prostředí. Motivační profil jedince je relativně stálou a dlouhodobou částí celkového profilu osobnosti.

Samotný pojem „motivace“ vychází z latiny. V latinském jazyce slovo *movere* by v dnešní češtině znamenalo hýbat, nebo pohybovat. „Motivovat“ by tedy mohlo být přeloženo jako *dávat do pohybu*, pokud využijeme původ tohoto slova.

Hartl a Hartlová (2000) se k motivaci vyjadřují následujícím způsobem: "Motivace je proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který vychází z biologických zdrojů".[1] Růžička (1992) definuje motivaci podobně: „Motivací člověka rozumíme soubor činitelů, představujících hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka“.[2] Bedrnová, Nový a kol. (1998) tvrdí, že tento pojem "vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé, či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje

[1] HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. Psychologický slovník. 1. vyd. Praha: Potál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X. str. 328

[2] RŮŽIČKA, J. 1992. Motivace pracovního jednání. 2. preprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X. str. 86

v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání."[3] Říčan (2010) velmi jednoduše označuje ve své publikaci motivaci jako: "Motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení."[4] Podle Atkinsona (1996) je motivace stavem, který vede jedince určitým směrem a osoba jej subjektivně vnímá jako touhu po čemkoliv. Avšak Atkinson píše, že má člověk vždy možnost rozhodnout se, jestli vyhoví těmto touhám a upraví své chování, či jednání daným směrem.[5]

Ke shodě v několika publikacích dochází v tom, že motivace jako taková působí současně ve třech polohách: orientace, intenzita a vytrvalost. První poloha motivace určuje orientaci, resp. zaměření člověka - jaké touhy se rozhodnu naplnit a vydám svoji energii a aktivitu tímto směrem. Druhý aspekt hovoří o míře působení, tedy intenzitě - jak moc a jak výrazně ovlivní motivace moje jednání a chování. Třetí rovina vyjadřuje vytrvalost, s jakou se jedinec snaží překonat nejrůznější vnější i vnitřní překážky k dosažení cíle.

Motiv je většinou autorů vnímán jako určitá příčina jednání, jež vede k ukojení nějaké touhy jedince. Bedrnová, Nový a kol. (1998) prezentují svou představu, že motiv: "Představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu - popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina, či důvod určitého chování, či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl."[6] Říčan (2010) ve své publikaci velmi stroze píše, že: "motiv je faktor, uvádějící do pohybu jakoukoliv činnost, či proces."[7] Lidská činnost je tedy velmi výrazně determinována motivy. Nicméně kromě motivu působí na finální výsledek také kognitivní zpracování konkrétní situace a profil osobnosti daného člověka. Nejdůležitějším faktem ovšem je, že každý jedinec není ovlivňován v konkrétním čase pouze jedním jediným motivem. V dnešní rychlé době blahobytu a globalizace každého člověka ovlivňuje současně velké množství motivů, přičemž každý může mít jiný směr, intenzitu i vytrvalost k překonávání možných překážek. Konečný výsledek je tedy velmi těžké předvídat. Podobně jako je to u cílů, i motivy mohou mít podobný, nebo protichůdný směr. Některé motivy se tedy vzájemně doplňují a posilují, jiné však mohou vést až k paralýze v nečinnosti.

---

[3] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 221

[4] ŘÍČAN, P. Psychologie osobnosti. 6. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9. str. 96

[5] ATKINSON, R. L. et. al., 1996. Hilgard´s introduction to psychology. United states: Harcourt Brace. 776 p. ISBN 9780155015548.

[6] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 222

[7] ŘÍČAN, P. Psychologie osobnosti. 6. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9. str. 96

1.2 Stimul a stimulace

"Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace."[8] Z předchozího textu můžeme stimul chápat jako jakýkoliv externí podnět, který je schopen vyvolat jakoukoliv změnu v motivaci člověka. Stimuly můžeme dělit na vnější (exogenní), nebo vnitřní (endogenní). Vnější stimuly označujeme také jako incentivy a vnitřní stimuly jako impulsy.

Do procesu obnovy homeostázy vstupují dynamické složky, které mohou být vnitřní - motivy, nebo vnější – stimuly. Motivy a stimuly tedy nejsou to stejné a jejich rozdíl je popsán v různých literaturách, vysvětluje ho například Szarková (2004) – „Motívy vznikajú ako produkt psychických pochodov a dejov na základe vnímaných podnetov – stimulov z vonkajšieho prostredia. Takýchto stimulov sa vyskytuje v pracovnom prostredí veľmi veľa a nie každý sa transformuje na motív. Aby sa takýto podnet zmenil na motív, musí byť schopný naplniť potreby, záujmy, ašpirácie a hodnotový systém jedinca“.[9] Tureckiová (2004) vysvětluje stimulaci jako „vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, ktoré podporí proces motivácie, alebo spôsobuje určité zmeny jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov“.[10] Charvát (2006) chápe stimulaci dvojím pohledem: „Co bude lidi ve firmě motivovat k tomu, aby se podíleli na tvorbě strategie a jak je možné motivovat lidi k tomu, aby plnili cíle firmy.“[11] Na tomto místě je vhodné poznamenat, že druhá část Charvátova konstatování není zcela přesná a je nutno ji chápat ve smyslu: jak je možné ovlivňovat motivaci lidí k tomu, aby plnili cíle firmy.

1.3 Zdroje motivace

Abychom správně porozuměli celé problematice motivace a stimulace, je potřeba se podívat k samotnému původu těchto sil. Jak a kde vlastně motivace vzniká. Mezi základní zdroje motivace řadíme: "potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály."[12]

1.3.1 Potřeby

Obecně lze konstatovat, že potřeby mají své primární východisko v pudech. V tomto ohledu se nabízí výklad teorie A. Maslowa, který zdůrazňuje, že uspokojování základních potřeb

[8] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 223

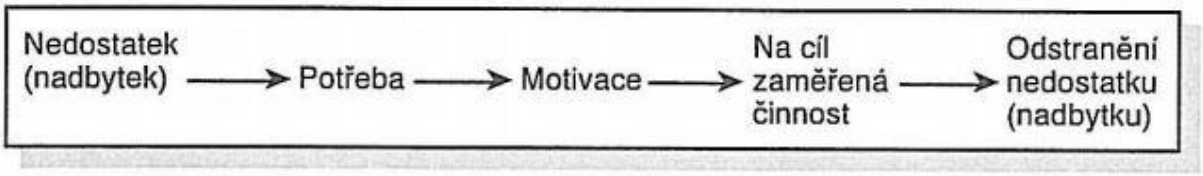
[9] SZARKOVÁ, M. 2004. *Psychológia.* 1. vyd. Bradislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2004. 168 s. ISBN 80-225-1787-9.

[10] TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada. 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

[11] CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6. str. 112

[12] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 224

determinuje vlastnosti charakteru. Frustrace a nedostatek uspokojení základních potřeb je spojován s nepřátelstvím a agresí. Neuspokojení potřeby jistoty zase spojujeme s tendencí k úzkosti, nervozitě, či strachu. Potřeby se obecně dělí na potřeby biologické a fyziologické, které jsou spojeny s lidský tělem a jeho funkcemi, a na potřeby sociální a společenské. Beroušek (2007) o potřebě píše: "Potřeba je latentně motivující – energizující, cíleně zaměřující činost subjektu, musí však být takto v psychice identifikována a aktualizována."[13] Bedrnová, Nový a kol. (1998) popisují potřebu: "je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného)." [14] Autoři také graficky popisují celý motivační proces, který vzniká potřebou.



Obrázek 1 - Motivační proces (zdroj: Bedrnová, Nový a kol. 1998, str. 225)

1.3.2 Návyky

V běžném životě bývají spíše označovány jako zvyky. Jedná se o již zafixované a zautomatizované chování a reakce na určité podněty, které si člověk vytvořil v minulosti. Tyto návyky se vytváří právě častým opakováním některých činností, či reakcí, a tak dochází k onomu zafixování vzorce chování. Návyky vznikají jak nevědomě, tak i vědomou tvorbou. Návyky mohou být výsledkem jak výchovy, tak sebevýchovy.

1.3.3 Zájmy

"Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů, či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti."[15] Říčan (2010) zase píše: "Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti."[16] Z výše citovaných definic můžeme zájem identifikovat jako trvalejší zaměření jedince, které je činností, předmětem, či jevem motivováno často bez ohledu na konečný výsledek. U zájmů

[13] BEROUŠEK, P. 2007. Motivace. In: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, s. 151-160. ISBN 978807179-893-4. str. 156

[14] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 224

[15] RŮŽIČKA, J. 1992. Motivace pracovního jednání. 2. preprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X. str. 86

[16] ŘÍČAN, P. Psychologie osobnosti. 6. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9. str. 96

nesledujeme soutěživost. Jedná se o čistý motiv, který není ovlivňován dalšími motivy. Zájmy jsou determinovány pohlavím, věkem, výchovou, zážitky a sociálním statusem.

1.3.4 Hodnoty a hodnotové orientace

"Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka. Je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti."[17] Hodnotový systém má každý jedinec individuálně poskládaný. Umožňuje pak jedinci rychleji rozhodovat a volit správné chování, odpovídající jeho hierarchii hodnot. Jedná se o relativně stálé názory a pravidla. Hodnotový systém jedince se vyvíjí dlouhodobě a jeho změna je podmíněna často buď silnou inspirací, nebo silným šokem. Bývá také často označováno jako postoje.

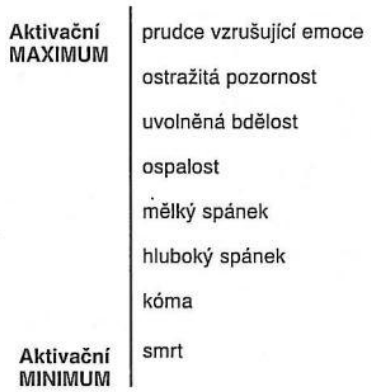
1.3.5 Ideály

Ideály mohou mít podobu vzorů, cílů, nebo představ. Jedná se o subjektivně žádoucí, či pozitivně hodnocenou představu. Díky ideálům je člověk schopen zvyšovat své snažení a aktivitu. Na utváření ideálů má typicky zásadní vliv sociální okolí člověka, prioritně rodina při výchově a další autority obecně.

1.4 Dynamika motivace

1.4.1 Aktivace

Jelikož se v odborné literatuře celkem často setkáváme s pojmem "aktivace", vymezíme si i jeho význam. Aktivace vyjadřuje energetický základ pro motivaci. Jde o mobilizaci energie organismu a označujeme tím intenzitu duševního dění. V rámci této úvahy můžeme chápat aktivaci jako základní předpoklad pro vznik motivačních procesů.



Obrázek 2 - Úrovně aktivace (zdroj: Bedrnová, Nový a kol. 1998, str. 231, podle Nakonečný 1977)

[17] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 229

1.4.2 Frustrace a deprivace

Tyto dva pojmy jsou spojovány se stavem, kdy existují nějaké konkrétní bariéry k dosažení motivované činnosti. Ve svém samotném psychologickém významu představuje frustrace zmaření, nebo znemožnění. V praxi rozlišujeme dva základní typy frustrace - jedním je reálná absence možnosti uspokojit potřebu, druhým typem je pak situace, ve které lze uspokojit potřebu, ale zároveň s tím člověku brání v spokojení potřeby objektivní, či subjektivní překážka. Frustrace velmi intenzivně ovlivňuje chování a jednání člověka a za typické reakce na frustraci bývají uváděny akty agrese a útoku, regrese, nebo stereotypie. V souvislosti s tímto pojmem je také třeba zmínit individuální míru odolnosti jedince vůči frustračním situacím, nazývanou frustrační tolerance.

Jakousi vyšší úrovní frustrace je právě deprivace. Langmeier a Matějček (2011) popisují tento pojem takto: "Psychická deprivace je psychický stav, vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu."[18]

1.4.3 Konflikty motivů

Konflikty motivů působí na lidskou psychiku zpravidla nepříznivě. Jedinec je postaven před několik variant jednání a rozhodování je v takové situaci podmíněno právě tímto konfliktem. Dlouhodobé prožívání těchto konfliktních situací působí velmi negativně na lidskou psychiku a může ovlivnit mentální zdraví jedince, jeho suverenitu a integritu osobnosti. Člověk pak může pociťovat nejistotu, úzkost a vyčerpání. Nakonečný (2014) ve své publikaci hovoří o konfliktech motivů takto: "Osoba, jejíž motivy jsou v trvalejším konfliktu, zakouší úzkost, nejistotu a pocity rozervanosti a vyčerpání, což ohrožuje integritu její osobnosti a jejího chování."[19] Hlubší analýza vnitřních motivačních konfliktů, které ovlivňují naše vnímání a prožívání, je esenční, pokud toužíme po poznání sebe sama a identifikaci směru naší motivace. Kurt Zadek Lewin (1935) rozdělil motivační konflikty do pěti základních typů:

a) Apetence - apetence. Nemůžeme uspokojit oba motivy, avšak oba přinášejí subjektivní užitek.

b) Averze - averze. Volíme jednu z dvou nepříznivých variant. Oba motivy generují subjektivní ztrátu.

c) Apetence - averze. Jedná se o častý typ motivačního konfliktu. Cíl má současně pozitivní i negativní hodnotu s protikladnou tendencí.

[18] LANGMEIER, J.; MATĚJČEK, Z. Psychická deprivace v dětství. 4. dopl. vyd. Praha: Karolinum, 2011. str. 26

[19] NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. 3. přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6. str. 205

d) Nechci, ale musím. Cíl má pro jedince negativní hodnotu, ačkoliv je mu z vnějšího prostředí tlačena hodnota pozitivní.

e) Chci, ale nesmím. Cíl má pro jedince pozitivní hodnotu, ačkoliv mu je z vnějšího prostředí tlačena hodnota negativní.[20]

Přestože je citovaná publikace již staršího data vydání, stejným způsobem rozlišují motivační konflikty i současní odborníci. V každém případě je předpokladem úspěšného zvládání konfliktních situací tohoto typu osobní vyzrálost, rozhodnost a schopnost uplatňovat vlastní vůli. Sestavený hodnotový systém a hierarchie hodnot pomáhá jedinci rychle řešit rozhodovací problém.

[20] LEWIN, K. A dynamic theory of personality. New York: McGraw Hill Book Company Inc., 1935.

2 TEORIE MOTIVACE

Jedno z nejzajímavějších témat psychologie je snaha o poznání a vysvětlení lidské motivace. Existuje velké množství nashromážděných poznatků v této oblasti. Důvodem pro takový zájem o danou problematiku je jak teoretičnost, tak praktičnost tohoto vědění. V minulosti, ve starověku, v otrokářské, či feudální společnosti řešili vládcové (císaři, faraóni, králové i šlechta) otázku maximálně využitého potenciálu svých poddaných formou „trest versus odměna“. S příchodem rozvoje společnosti, se změnou společenských poměrů, ale také se změnou charakteru práce se tato metoda pracovní motivace stala méně použitelnou. Navíc se od pracovníků vyžaduje intelektuálně náročná práce, která vyžaduje i tvořivou činnost, ovšem k té člověka hrozbami donutit nelze. Tato kapitola se věnuje vybraným modelům motivace lidského chování, přičemž se podrobněji zaměří na humanistický model Abrahama Maslowa.

2.1 Vybrané teorie motivace

K. B. Madsenová (1974) rozeznává čtyři druhy modelů, na jejichž lze vyložit dynamiku motivace - homeostatický, pobídkový, kognitivní a humanistický model.[21] Tento autorčin přístup citují často i současní odborníci, neboť se jedná o základní výkladové modely motivace lidského chování, na jejichž základě byla provedena řada empirických výzkumů. Je však nutné uznat, že jednotlivé modely byly v historii podrobovány určité kritice a nelze je zcela bezvýhradně aplikovat v moderní praxi (např. z důvodu platnosti homeostatického modelu zejména v případě organických potřeb, či platnosti pobídkového modelu především vůči emocionálním projevům).

2.1.1 Homeostatický model

Jedná se o jednoduchý fyziologický model. Homeostatická hypotéza je jedna z nejstarších, vychází z biologických teorií, např. z Cannonovy teorie (1915), navazující na koncepci vnitřního prostředí, resp. homeostázy C. Bernarda. Potřeby jsou determinovány narušením stálosti vnitřního prostředí, tedy narušením optimálních podmínek rovnováhy v organismu. Biologické procesy včetně chování pokračují tak dlouho, dokud není znovunastolena homeostáze, anebo dokud organismus nezemře. Z psychologického hlediska můžeme říci, že je-li narušena psychická rovnováha jedince, vzniká napětí, potřeba, která vyvíjí vnitřní tlak na člověka, aby jednal určitým směrem se záměrem uspokojit potřebu, která vede k nastolení, resp. obnovení rovnováhy. Zásadní problém tohoto modelu je, že chápe bytost jako pasivní biologický organismus, nikoliv jako člověka společenského. Říčan (2010) k této otázce

[21] MADSEN, K. B. Modern theories of motivation. Munksgaard, 1974. 472 s. ISBN 9788716013224.

prohlásil, že tento model neplatí tam, kde jsou motivační děje doprovázeny růstem a vývojem osobnosti a profilu člověka.[22]

2.1.2 Pobídkový model

Homeostatický model byl kritizován pro svou přílišnou úzkost. Pobídkový model tvrdí, že vnější podněty mají dynamický účinek, tj. determinují stav aktivace, nebo mobilizují energii organismu. Základním motivačním činitelem je tedy z vnějšího prostředí přicházející podnět. Tento model se může dobře uplatnit při vysvětlování jednání, které je spjato s očekáváním úspěchu. Vnější podněty, resp. pobídky, dělíme do dvou skupin. Pobídky primární mají vrozený dynamický účinek. Incentivy sekundární získávají svůj silový účinek až jako výsledek procesů učení bytosti.

2.1.3 Kognitivní model

Kognitivní motivační model je implicitně obsažen v mnoha dalších teoriích vnímání. Model hovoří o tom, jak se poznávání a učení podílí na vzniku a povaze motivačních procesů. Výsledky poznávacích procesů člověka spoluurčují zájmy, hodnoty a cíle jedince. Nejznámější teorie kognitivní disonance L. Festingera (1957) poukazuje na to, že pokud osoba hodnotí některé vjemy, či poznatky odlišně a rozporuplně, snaží se o dosažení disonance, což znamená uvedení jednotlivých rozporuplných kognitivních složek do souladu.

2.1.4 Humanistický model

Humanistický model motivace není nijak jednoznačně vymezen. Vychází však ze dvou základních východisek: humanistického přístupu k psychologii a z hypotézy, že existuje zvláštní třída lidské motivace. Vzhledem k důrazu na pojmy, jako lidská svoboda a svoboda jednotlivce, je v tomto modelu lidská motivace považována za z vnějšku nedeterminovanou. Allport zavádí koncepci funkční autonomie motivace. U dospělých zralých a mentálně zdravých lidí je motivace funkčně nezávislá na primárních pudech, na rozdíl od zvířat, anebo malých dětí. Podle Allporta dosavadní teorie motivace příliš stavěly na experimentech se zvířaty (kupř. homeostatický model), anebo příliš vycházely z výzkumu nezdravých pacientů/neurotiků (v případě psychodynamicky orientovaných přístupů). Maslow rovněž nabádá zkoumat zdravé jedince (inspirace u Allporta) a zároveň se zaměřuje na vysvětlení fungování vývojově vyšších potřeb na základě potřeb biologicky zakořeněných. Zabývá se tak metapotřebami a teorií metamotivace.

[22] ŘÍČAN, P. Psychologie osobnosti. 6. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

2.1.5 Teorie C. Alderfera

Jedná se o teorii, podobnou teorii potřeb A. Maslowa. C. Alderfer dělí potřeby na tři základní skupiny:

- Existence - potřeby fyziologické a pocit bezpečí
- Vztahy - uznání, úcta a interakce s druhými osobami
- Růst - využití všech možností a schopností[23]

Oproti teorii potřeb A. Maslowa nemusí dle C. Alderfera uspokojení jedné potřeby nutně znamenat to, že člověk touží ukájet potřeby další. Tato teorie také tvrdí, že jedinec může být ovlivňován více potřebami najednou.

2.1.6 Lauferova teorie motivace

Lauferova teorie je modernějším názorem (2008). Podle ní se dělí motivace na primární a sekundární, resp. intristickou a extrinsickou. Teorie říká, že pokud je bytost aktivní k dané věci z vlastního podnětu, je také optimálně aktivní a maximálně spokojená, což považujeme za motivaci primární. Extrinsická motivace pak znamená, že se jedinec snaží vyvinout aktivitu ke splnění cíle, který je pouhým prostředkem ke splnění hlavního reálného cíle, jehož chce dosáhnout.

2.2 Humanistický model A. Maslowa

2.2.1 Podstata modelu hierarchie potřeb

Za jeden z nejvýznamnějších humanistických modelů motivace lidského chování můžeme bezpochyby považovat model amerického klinického psychologa Abrahama Maslowa. Tento obecný a univerzálně platný model obohatil přístupy k motivaci snad nejvýznamněji. Můžeme ho nalézt takřka v každé publikaci, pojednávací o stimulaci a motivaci. Významný je tento model právě především pro manažerskou praxi z důvodu jeho široké platnosti a možnosti uplatňování principů modelu přímo v reálném světě a v manažerské praxi.

Model samotný je postaven na hierarchii uspořádání lidských potřeb, jež je pro člověka specifická a vede jedince k tomu, aby uspokojoval své potřeby postupně od spodních úrovní k úrovním vyšším. Uspořádání je determinováno vnějšími i vnitřními podmínkami. Za vnější objektivní podmínky se považují společenské, kulturní a materiální okolnosti. Vnitřní subjektivní předpoklady jedince jsou pak vrozené i získané dispozice. A. Maslow popisuje dva druhy sil, které má každá lidská bytost v sobě a které ovlivňují její chování. První skupina

[23] RYMEŠ, M. Osobnost a práce. In: ŠTIKAŘ, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: nakladatelství Karolinum, 2003. 89-134 s. ISBN 80-246-0448-5.

sil vychází ze strachu o bezpečí, strachu z podstupování rizika, strachu z nezávislosti a svobody. Druhá skupina sil naopak táhne člověka dopředu k důvěře k vnějšímu světu a k jedinečnosti.

Obrázek 3 – Pyramida potřeb A. Maslowa (zdroj: Blažek. 2014, str. 163)

Obrázek výše znázorňuje Maslowovu hierarchii hodnot. Na samotném základě pyramidy potřeb nalezneme potřeby biologické a fyziologické, která mají svou hodnotou nejvyšší prioritu pro lidský organismus. Skládají se například z potřeby dýchání, vody, spánku, rozmnožování, potravy, nebo vylučování. Vcelku se jedná o existenční podmínky a jedná se v zásadě o potřeby ekonomické povahy. Jakmile jsou fyziologické potřeby naplněny, přichází na řadu také částečně potřeby ekonomické povahy - bezpečí a jistota. Do této kategorie řadíme jistotu příjmu a přístupu ke zdrojům, fyzické bezpečí, jistotu rodiny a potřebu zdraví. Jedinec chce mít jistotu, že bude moci zabezpečit své fyziologické potřeby sobě i své rodině nejen v současnosti, ale také v době budoucí. Další úrovní v pyramidě je potřeba sounáležitosti. Tato třetí vrstva se klasicky skládá z citových vztahů. Přátelství, vztahy a rodina. Jedinec chce sdílet život a identifikovat se s druhými lidmi, chce být přijímán a vnímán. Potřeba uznání a úcty vychází ze všeobecné hodnoty být respektován, což je úzce spjaté se sebeúctou. Být přijímán, oceňován, respektován ostatními lidmi, mít úspěch a být znám znázorňuje typickou lidskou potřebu. Tato potřeba je často spojována se symboly statusu, které jsou dnes představovány elektronikou, automobily, oblečením... V rámci této potřeby lidé touží po sportovních úspěších, vyšších pozicích v rámci kariérního žebříčku, nebo po různých druzích vyznamenání. Nízké sebevědomí, či méněcennost často způsobují problémy v této úrovni hierarchie. Na samotném vrcholu pyramidy nalezneme potřebu seberealizace, která bývá často označována jako potřeba idealistická. Seberealizace je instinktivní potřebou naplňovat své schopnosti a dovednosti a snahou stát se nejlepším, jakým jedinec může být. Člověk chce uplatnit svůj potenciál a chce být hrdý na své vlastní výkony nezávisle na soudech ostatních lidí. Abraham Maslow popisuje seberealizované osoby jako jedince, kteří přijímají okolnosti života, jsou spontánní v myšlenkách a činech, tvoří, zajímají

se o řešení problémů, své okolí posuzují objektivně a bez předsudků a všeobecně si váží života. Nakonečný (2014) píše o lidech, snažících se o seberealizaci, následující: "Jedinci, snažící se o sebeaktualizaci, kteří jsou přiměřeně uspokojování ve svých základních potřebách, jsou vyzrálejší a lidštější a dospívají k vývojově vyšším motivacím, k metamotivaci, k metapotřebám."[24] Maslow je přímo popisuje jako lidi, oddané nějakému úkolu, či něčemu mimo sebe, jako lidi, odevzdávající se něčemu, obětující se a přijímající nějaké poslání, jako lidi, oddané něčemu neosobnímu, či nadosobnímu. Na pomyslném vrcholku pyramidy se nachází sebetranscendence, kterou někdy nazýváme jako potřeby duchovní. Maslow tvrdí, že každý člověk je schopen mít vrcholné zážitky, resp. krátké momenty inspirace, extáze, uvolnění tvořivé energie. Jedinci, kteří jich nedosahují, museli zabránit jejich vzniku, nebo je nějakým způsobem potlačují. Avšak nejvyšší předpoklad pro jejich dosahování mají seberealizovaní, zralí, zdraví a naplnění jednotlivci. V některých publikacích se píše o úplném přesahu a hlubokém prožitku toho, že jedinec je součástí většího celku, de facto až vesmíru.

Abraham Maslow byl přesvědčen, že pracovní výkon lidí je možné zvyšovat až k samotné fyziologické hranici, pokud budou uspokojovány postupně všechny levely hierarchie potřeb. Pokud by byla Maslowova pyramida převedena do úrovně pracovní motivace, pak by základní úroveň přestavovala potřebu mzdy, nebo platu z důvodu hmotného zajištění sebe a rodiny. Střední úroveň pyramidy by představovala potřebu kvalitních formálních i neformálních vztahů na pracovišti. Pracovní atmosféra, kolegiální respekt a firemní kultura by ovlivňovala splnění této motivační hodnoty. Nejvyšší stupně pyramidy by souvisely s povýšením, prestiží a uznáním. Pro vedoucí management a obzvlášť personalisty je z hlediska těchto kategorií nutné rozeznat, jaké potřeby aktuálně ovlivňují, resp. brzdí jednání, resp. výkon pracovníka. Úspěšnost a dlouhodobá prosperita společnosti i samotná spokojenost zaměstnanců závisí na tom, do jaké míry odpovídají stimulační a motivační podněty potřebám zaměstnanců a korespondují s cíli, jichž chce firma dosáhnout.

"Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb a uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul - když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují." [25]

2.2.2 Úskalí Maslowovy teorie potřeb

Díky vysoké míře obecnosti při pohledu na motivaci lidského chování naráží Maslowova teorie potřeb v odborných kruzích na četnou kritiku. Kritika se opírá i o to, že existují v praxi jedinci, kteří "přeskakují" některé z levelů Maslowovy pyramidy nebo dokonce nemusí nutně dospět až k nejvyšším úrovním. Potřeby a hodnoty každé lidské bytosti se mohou výrazně

[24] NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. 3. přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6. str. 333

[25] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 224

měnit s rostoucím věkem, vzděláním, výchovou, zkušenostmi, prostředím a aktuální životní situací. Je potřeba přijmout skutečnost, že tento model popisuje motivaci obecně a nebere v potaz tuto specifičnost.

Armstrong (2007) se k úskalím Maslowovy teorie potřeb vyjádřil: "Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb - např. nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy." Autor také kritizuje hierarchii potřeb, protože: "Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost - různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjí důsledně hierarchicky."[26]

Kleibl (2007) dodává: "Základním předpokladem - někdy opomíjeným - využití poznatků o struktuře potřeb v manažerské praxi je nutnost chápat strukturu potřeb, nikoli jako statický jev (stav), ale v jejich dynamice. A to jak ve vnitřní dynamice každé potřeby, tak i změny struktury a váhy jednotlivých potřeb v celkové struktuře potřeb jednotlivce."[27]

Někteří autoři poukazují na to, že tato teorie vychází ze studií úspěšnějších jednotlivců, což mírně komplikuje porovnatelnost s jinými teoriemi a výzkumy, prováděnými na lidech jiných kategorií, nebo na zvířatech. Toto dále rozvádí Nakonečný (2014): "Maslowova teorie hierarchického uspořádání potřeb a jejich systematizace se stala předmětem ostré kritiky, v níž se mimo jiné poukazuje na neurotickou povahu potřeby sebeaktualizace a na podmínky, za nichž tato potřeba vystupuje. Objevuje se fakticky jen u lidí zdravých a relativně uspokojovaných v oblasti všech vývojově nižších potřeb. Jako taková tedy vystupuje zejména u společensky vysoce postavených osob, vedoucích a výzkumných pracovníků."[28]

Jako významný aspekt své teorie formuloval Maslow hypotetický princip funkční autonomie potřeb: "Naše zaměření k uspokojování potřeb vyšší úrovně po uspokojení potřeb nižších je obecně platné. Přesto však lze pozorovat, že jakmile již jednou bylo dosaženo těchto úrovní vyšších potřeb i hodnot a chutí, které přinášejí, mohou se tyto vyšší potřeby stát autonomními, dále již nezávislými na uspokojení potřeb nižších."[29] Allport (in Říčan, 2010) se k této problematice vyjadřuje tak, že je dobré vnímat, že odvozené motivy, vyplývající ze

[26] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 223

[27] KLEIBL, J. , 2007. Tvorba motivačního programu organizace. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, s. 166-181. ISBN 978-807179-893-4. str. 169

[28] NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. 3. přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6. str. 166

[29] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 244

základních úrovní potřeb, nelze zcela vysvětlit kombinací těchto potřeb, protože v určité míře fungují zcela samostatně.[30]

Na základě těchto myšlenek je tedy možné konstatovat, že uspokojení vyšších potřeb v rámci Maslowovy hierarchie není možné uspokojením potřeb na nižších úrovních. Opačně platí také to, že vyřešení nižších potřeb nemusí souviset, nebo být podmínkou pro naplnění potřeb na vrcholu pyramidy. Proto někteří kritici teorie navrhují rozlišovat potřeby a hodnoty jedince.

Samotná teorie není stoprocentní a jistě ji nedokonale vnímal i sám autor Abraham Maslow - došel ostatně ke stanovení výjimek z principu hierarchie potřeb. Maslow tvrdil, že jsou jedinci vrozeně tvořiví, pro které je pak jejich tvořivost prioritní i například před zajištěním základních potřeb. Toto se dá sledovat například u umělců. Na druhou stranu jsou i jedinci, kteří kvůli silnému nedostatku základních potřeb se ani nesnaží uspokojit vyšší patra pyramidy. Toto chování můžeme spatřovat například u lidí, žijících v bídě a na hranici chudoby. Další výjimkou budou lidé, kteří v minulosti měli velmi dobře uspokojované základní fyziologické potřeby, a proto mají vybudovanou vnitřní silnou odolnost proti současnému nedostatečnému uspokojování primárních fyziologických a biologických potřeb. V poslední řadě existuje ještě jedna výjimka, kdy někteří jedinci mají potřebu úcty a uznání daleko silnější než potřebu vztahů a lásky. Tito lidé pak věří, že se ziskem úcty a uznání přijde posléze i láska, což nemusí být nutně omylem.[31]

[30] ŘÍČAN, P. Psychologie osobnosti. 6. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

[31] NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. 3. přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

3 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Tato část vymezuje základní pojmy pracovní jednání a pracovní postoje. Věnuje se vybraným teoriím pracovního jednání se zaměřením na teorii XY a podrobněji se zaměřuje na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii pracovního jednání. Nechybí ani charakteristika relativně novějšího 4-Drive modelu motivace zaměstnanců.

3.1 Pracovní jednání a pracovní postoje

Pracovní jednání je velmi komplexní a široký pojem. Týká se primárně dosahování pracovních cílů a specifického pracovního výkonu, ale zahrnuje také jakékoliv sociální interakce. Rymeš (2003) označuje pracovní jednání za: "specifický druh aktivity člověka, při němž jedinec prostřednictvím práce dosahuje naplňování svých potřeb, spojených se stavem uspokojení."[32]

Jak již bylo zmíněno výše, postoje zaujímají zásadní pozici ve struktuře osobnosti. Postoje jsou v minulosti vypěstované silné a ustálené vzorce reakcí na různé podněty - lidi, předměty, jevy a situace. Získáváme je během celého života a hlavní vliv na jejich utváření má naše sociální prostředí, výchova a vzdělání. Postoje jsou velmi úzce spjaty se zájmy a preferencemi jedince. Jsou to právě naše postoje, co do jisté míry předurčuje naše smýšlení, cítění a chápání. Z psychologických poznatků vyplývají tři základní atributy postojů:

- kognitivní resp. poznávací
- konativní resp. behaviorální
- citové resp. afektivní

Podmnožinou postojů jsou zcela jistě postoje pracovní. Ty souvisí přímo s pozicí a zařazením člověka v organizační struktuře společnosti. Pracovní postoje zahrnují vztah pracovníka k organizaci samotné, k managamentu a nadřízeným, ke kolegům, k samotné vykonávané činnosti a k pracovním podmínkám. Dle Katze rozdělujeme dále funkce pracovních postojů na:

- funkce adjustační - souvisí se zvládáním a adaptací na nové podmínky a prostředí
- funkce sebeobranná - pokud se vyvolá potřeba, pomáhá člověku uchovat své já a ochránit vlastní image
- funkce hodnotově výrazová - jedná se o funkci verbální prezentace svého postoje k hodnotám
- funkce poznatková - tato funkce pomáhá díky vytvořeným poznatkům lépe se orientovat v prostředí kolem nás.

[32] RYMEŠ, M. Osobnost a práce. In: ŠTIKAŘ, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: nakladatelství Karolinum, 2003. 89-134 s. ISBN 80-246-0448-5. str. 166

Pro firmy a organizace je důležité rozumět pracovním postojům svých pracovníků hlavně v dobách provádění změn. Díky této znalosti jsou společnosti schopné změny lépe řídit a přijmout vhodné strategie implementace nových systémů, procesů a informací.[33]

Rymeš (2003) k tomu doplňuje ještě jednu důležitou myšlenku z hlediska předpokladů pracovního jednání jedinců, kterou by v zásadě měl znát každý vedoucí pracovník: "Postoj, který člověk zaujímá, se v konfrontaci se společenskými zvyklostmi, s hrozbou sankcí a v podmínkách vyžadované konformity nemusí projevit v chování."[34]

3.2 Teorie motivace pracovního jednání

V této části práce jsou shrnuty základní informace o vybraných významnějších teoriích pracovního jednání. Nakonečný (2014) píše: "pracovní jednání člověka je většinou nepochybně racionální". Můžeme tedy tvrdit, že se jedná většinou o teorie, vycházející z kognitivistických modelů.[35]

3.2.1 McGregorova teorie X a Y

Teorie X a Y, jinak známá jako teorie cukru a biče, je dílem zastánce humanistické psychologie Douglase McGregora. Teorie shrnuje základní domněnky manažerů o vztahu zaměstnanců k práci (resp. k jejich ochotě pracovat, k pracovní motivaci). Manažeři z těchto svých předpokladů o vztahu zaměstnance k práci vycházejí při řízení a motivování lidí a volí ze dvou typů strategií – X, nebo Y[36]. Pilařová (2016) dodává, že podle teorie X považují manažeři zaměstnance za líné a nezodpovědné, pasivní, nemající ambice. Odpovídající strategií řízení je v tomto případě systém odměn a trestů, které přinutí zaměstnance k práci, důsledná kontrola a dodržování pravidel, disciplína a direktivní řízení. Předpoklad, z nějž vychází teorie Y, je zásadně odlišný – podle této teorie jsou lidé v očích manažerů přirozeně aktivní, schopni samostatné práce i rozhodování, ochotně přijímají zodpovědnost. Při řízení takových lidí je úkolem vytvářet zaměstnancům podmínky k tomu, aby mohli dosáhnout svých cílů (a tím i cílů organizace), umožnit jim zapojení do rozhodování a uplatňovat demokratický styl[37].

Zásadním zjištěním pro tento pohled na práci s lidmi je, že v současnosti již mají manažeři většinou tendenci přistupovat ke svým podřízeným podle strategie Y. V souvislosti s tímto

[33] RYMEŠ, M. Osobnost a práce. In: ŠTIKAŘ, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: nakladatelství Karolinum, 2003. 89-134 s. ISBN 80-246-0448-5.

[34] RYMEŠ, M. Osobnost a práce. In: ŠTIKAŘ, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: nakladatelství Karolinum, 2003. 89-134 s. ISBN 80-246-0448-5. str. 109

[35] NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. 3. přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6. str. 72

[36] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada. 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6. str. 58

[37] PILAŘOVÁ, I. Leadership & Management Development. 1. vyd. Praha: Grada. 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6. str. 11

trendem je také potřeba, aby se vedení firem adaptovalo na tuto relativně novou skutečnost a aby potřeby jedince byly v souladu s potřebami společnosti. Organizace by měly dosahovat větší prosperity a produktivity lidí uplatňováním „měkkého“ motivačního řízení a přenášením stále většího podílu odpovědnosti za vykonanou činnost na podřízené. Bohužel v řadě společností dodnes přetrvává přístup k pracovníkům, odpovídající spíše výše popsané teorii X. U tohoto způsobu řízení je potřeba zohlednit, kdo je řízen, o jaké osoby se jedná, jak jsou staré a vyzrálé a v jaké míře si zasluhují důvěru.

3.2.2 Teorie kompetence

Význam slova kompetence pro tuto teorii vychází z pojmu způsobilý, nebo také schopný. R. W. White (in Nakonečný, 2014), autor této teorie, prezentuje kompetenci: "jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady".[38] Bedrnová, Nový a kol. (1998) píší, že u dospělého jedince je: "potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost), resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí".[39] Aplikace této teorie v manažerské praxi vede k tomu, aby vedoucí pověřovali své podřízené přiměřeně těžkými a náročnými úkoly. To znamená, že úroveň náročnosti úkolu mírně překračuje dovednosti a schopnosti podřízeného. Předpokládáme pak navození žádoucí míry motivace.

3.2.3 Teorie expektance

Teorie expektance vychází z kognitivních motivačních teorií. Autorem je V. H. Vroom. Vroom ve své teorii říká, že lidské bytosti hodnotí a uvažují o skutečnostech, do kterých se v průběhu života dostávají. Z těchto událostí se učí a vytváří si očekávání do budoucna. Na základě těchto minulých soudů pak upravují svoje jednání. Dynamika tohoto motivu je ovlivněna valencí, přitažlivostí výsledků, resp. očekávaným uspokojením, a expektancí, tedy pravděpodobností reálného dosažení žádoucího stavu. Spotřebovaná energie člověka vychází z očekávané představy o cíli snahy dle původního odhadu a také hodnoty tohoto cíle pro člověka.

3.2.4 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti opět vychází z kognitivních motivačních teorií. Autorem je J. S. Adams. Adams ve své teorii prezentuje význam sociálního srovnávání pro motivaci v rámci pracovního chování a jednání. Podle Adamse zaměstnanec porovnává sebe a své spolupracovníky na úrovni vstupů do práce a výstupů, které z odvedené činnosti vyplývají. Mezi vstupy zde řadíme znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti, čas i energii. Výstupy

[38] NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. 3. přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6. str. 155

[39] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 251

pro pracovníky pak jsou peníze, uznání, přízeň, sociální status, kvalita pracovního prostředí, kariérní postup, zvyšování kvalifikace a další benefity. Pokud by jedinec nabyl pocitu, že ona rovnice spravedlnosti není podle jeho interního hodnocení vyrovnaná, tedy že vstupy mají vyšší hodnotu než výstupy, které mu práce přináší, pak tento případný nesoulad vyvolává potřebu odstranit tuto nespravedlnost.

3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

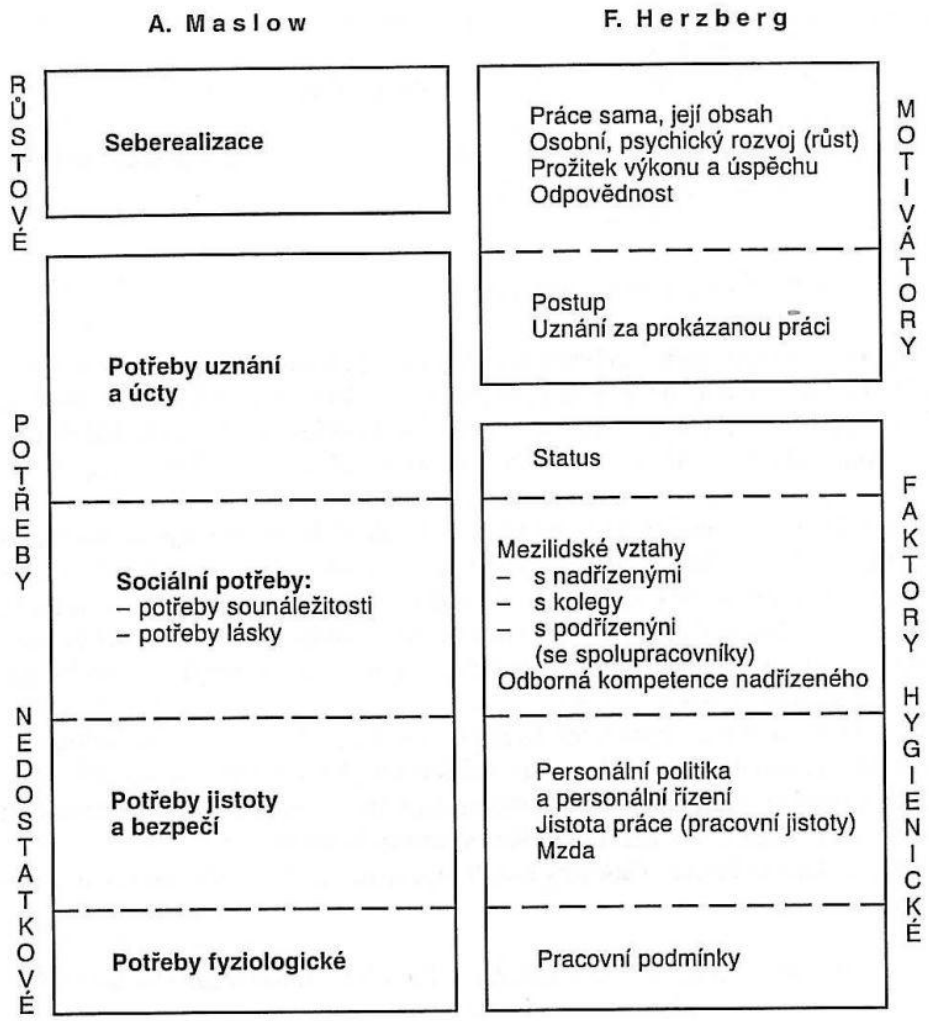
Dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga je považována za jednu z nejvýznamnějších teorií pracovního jednání. Vedle teorie potřeb A. Maslowa se jedná o druhou nejčastěji citovanou teorii motivace. Tento americký psycholog se svým týmem (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1967) došli k myšlence, že na pracovní chování a motivaci jedinců působí dvě rozdílné skupiny motivačních faktorů. Dle výzkumu, provedeného v polovině 20. století v Pittsburghu, zjistili tito psychologové, že na pracovní spokojenost, efektivitu a motivaci působí motivátory a faktory hygienické.

Vnější hygienické faktory neboli dissatisfiers tvoří první skupinu faktorů této teorie. Hygienické faktory přímo souvisí se spokojeností, resp. nespokojeností pracovníka. Nepříznivá hodnota těchto faktorů pak negativně působí na pracovníkovu motivaci, spokojenost, aktivitu a pracovní výkonnost, ovšem za příznivého jsou vnímány jako samozřejmost, jako něco, na co má zaměstnanec jednoduše nárok a jejich přítomnost tedy motivaci nevytváří. Autoři Bedrnová, Nový a kol. (1998), Mikuláštík (2007) a Rymeš (2003) se ve svých pracích shodují s Herzbergovým pojetím hygienických faktorů, mezi které řadí mezilidské vztahy uvnitř organizace (s nadřízenými, kolegy i podřízenými), sociální status, jež je spojován s image společnosti, pracovní podmínky a vybavení, či obecně personální politiku včetně systému odměňování a jistoty práce.

Vnitřní motivační faktory neboli satisfiers jsou druhou skupinou faktorů této teorie. Motivátory souvisí se vztahem jedince k jeho pracovní činnosti. Pokud vykazují motivátory nepříznivou hodnotu, pak je pracovník nespokojený a nedostatečně motivovaný. Naopak za příznivého stavu působí pozitivně na pracovní spokojenost a na pracovní motivaci jedince. Motivátory zvyšují zájem pracovníků o pracovní úkoly a motivační síla motivátorů je vnímána jako nekonečná. Frederick Herzberg a kol. mezi tuto druhou skupinu faktorů řadí především obsah a rozmanitost samotné pracovní činnosti, prokazování uznání a pochvalu za odvedené výsledky, spravedlivou a reálnou možnost kariérního postupu, potenciál psychického a osobního rozvoje, či přiměřenou míru zodpovědnosti.

Kleibl (2007) upozorňuje na to, že kolektiv autorů teorie: "Vedle stavů spokojenosti a nespokojenosti definuje i stav "nikoliv nespokojenost" jako vyjádření indiferentního vlivu pracovních podmínek, které zaměstnanec nepociťuje ani v pozitivním, ani v negativním

smyslu."[40] Autor dále tvrdí, že mezi hygienickými faktory a motivátory je zásadní vzájemně se podmiňující souvislost. Píše, že pokud chce organizace vytvořit ideální podmínky pro spokojenost zaměstnanců a k maximalizaci jejich výkonnosti, pak musí propojit oba druhy faktorů na určité uspokojivé úrovni tak, aby to korespondovalo s cíli podniku. Bedrnová, Nový a kol. (1998) vidí přiřazení jednotlivých faktorů do jedné ze dvou skupin v řadě případů za dost problematické, protože zde není respektován motivační profil každého člověka, který je velmi individuální. Hlavní význam této teorie vidí autoři v tom, že poukazuje na propojení pracovní motivace s pracovní spokojeností, nicméně spokojenost pracovníků nemusí nutně předpokládat motivovanost člověka.[41]



Obrázek 4 - Porovnání Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace s teorií potřeb A. Maslowa (zdroj: Bedrnová, Nový a kol. 1998, str. 250. podle Steinmann, Schreyögg, 1991. str. 429.)

[40] KLEIBL, J. 2007. Tvorba motivačního programu organizace. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, s. 166-181. ISBN 978-807179-893-4. str. 169

[41] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

Na obrázku výše můžeme pozorovat porovnání Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace s teorií potřeb Maslowa. Ve firemní praxi je teorie použitelná především ve třech úrovních. Za prvé jsme díky ní schopni rozlišit, do jaké kategorie faktorů daná věc patří a následně ji správně použít k motivaci zaměstnanců k výkonu. Za druhé se přímo klade odpovědnost na vedení společnosti za vytvoření ideálních faktorů hygieny (dissatisfiers) a za aktivní nastavení motivátorů (satisfiers). Ve třetí rovině teorie nabádá k objektivním průzkumům potřeb, motivace a stavu spokojenosti podřízených. Na základě vyhodnocení dat pak tvořit optimální účinnou motivační strategii organizace.

3.4 4 -Drive Model

V porovnání s modelem motivace Abrahama Maslowa 4-Drive model motivace zaměstnanců je čerstvější, mladší a aktuálnější teorií. Teorii prezentovali P.R. Lawrence a N. Nohria ve své knize Driven (2002). Model je holistickým pohledem na motivaci zaměstnanců oproti dnešnímu běžnému pohledu uplatňujícímu motivaci mzdou či platem. Teorie prezentuje moderní myšlenky o motivaci podřízených jako inspiraci a možná návod pro manažerskou praxi a vedoucí firem. Potřeby, na kterých je model založen, vychází z evolučního vývoje lidstva a pro naši společnost fundamentální.

4-Drive model je založen na výzkumu autorů, který identifikuje čtyři hlavní hybné, resp. motivační síly: motiv získat a vlastnit, sbližovat se a někam patřit, učit se a tvořit, a čtvrtým hybným motivem je smysl. Všechny čtyři motivy jsou důležité pro pochopení motivace pracovníků. Většina společností soustředí pozornost na první motivy „získávat a vlastnit“ (finanční odměňování), přičemž dle výzkumu autorů ostatní tři motivy hrají stejně důležitou roli. Tímto tato nová teorie představuje pro management návod ke zvýšení produktivity a motivace pracovníků. [42]

Obrázek 5 - 4 Drive theory (zdroj: https://thelanterngroup.net)

[42] LAWRENCE, P. R., & NOHRIA, N. Driven: How Human Nature Shapes Our Choices. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc, 2002.

Získat a vlastnit

První motivační síla modelu „získávat a vlastnit“ je jednak jednoduchá z pohledu k uspokojování nezbytně nutných životních potřeb pomocí ekonomické stability, a za druhé komplexní z pohledu společenského statusu, moci a uznání. Tento ekonomický parametr tedy řeší jak materiální otázku, tak pocit statusu. Tento motiv je primárně uspokojován skrze firemní pravidla odměňování. Autoři modelu tvrdí, že podmínky modelu jsou splněny, když je firemní odměňování v kontextu těchto pravidel:

- odměna zohledňuje nejvýkonnější, středně výkonné a nejméně výkonné pracovníky
- odměna je transparentně spjatá s výkonem
- za perfektní výkon je jedinec oceněn
- mzda/plat je nad konkurencí v oblasti
- management a top management je vybírán z vnitřních lidských zdrojů firmy

Sbližovat se a někam patřit

Motivační síla vychází z lidské potřeby sbližování se a potřeby někam zapadnout a nějak patřit. Výzkumy prokazují, že se lidé lépe sbližují s jedinci s podobným demografickým popisem a podobnými pohledy na život. Pokud jsou pracovníci úspěšní v budování vztahů s kolegy, jsou v práci šťastnější a výkonnější. Jsou potom také firmě a především vytvořenému prostředí věrnější a fluktuace je významně snížena. Firemní kultura je hlavní nástroj pro splnění podmínek tohoto druhého pilíře modelu. Podle P. R. Lawrence a N. Nohria bude úspěšnou organizací ta, jejíž firemní kultura:

- podporuje týmovou práci
- vytváří příhodné podmínky pro budování vztahů a přátelství
- oceňuje spolupráci
- zaměstnanci se mohou spolehnout jeden na druhého
- slaví a sdílí
- každý jedinec je důležitý

Učit se a tvořit

Pracovní atmosféra a podmínky podporují zvědavost, rozvoj a zkoumání. Každý pracovník také jasně ví, jakou roli pro firmu splňuje a jaký význam to představuje. Třetí pilíř plní společnosti skrze pracovní a organizační strukturu. Firma musí zajistit, aby různé pracovní role poskytovaly pracovníkům stimulaci, která jedince vyzývá k růstu. Pracovní role, uspokojující tento motiv, by měly splňovat:

- každá role má svůj význam pro organizaci
- práce by měla vyjadřovat význam a naplnění
- role by měly vyjadřovat přínos společnosti

- z každého místa by měla být možnost kariérního růstu
- firma dává pracovníkům příležitosti k učení a osobnímu rozvoji
- sdílení pozic a rotace přináší pracovníkům změnu a nové výzvy

Smysl a obrana

Oproti předchozím třem motivům, které se jedinec snaží uspokojit, poslední motiv smyslu a obrany je více latentní. Samotný motiv obrany se spustí pouze při napadení jedince, skupiny, nebo firmy. Poslední pilíř je splňován skrze propojení zaměstnance se společností. Tento pocit je podporován dobrou firemní vizí a reputací. Pro splnění této podmínky je potřeba, aby společnost splňovala:

- férové jednání
- etický kodex
- náš produkt je cenný a respektovaný
- otevřenost a transparentnost
- stoprocentní důvěra mezi kolegy a managementem

4 MOTIVACE A VÝKON

Téma motivace je významné všude tam, kde jde o výkon. Byť by se mohlo zdát, že je vztah motivace a výkonu v podstatě jednoduchý a že vždy musí platit rovnice: čím silnější motiv, tím vyšší výkon, není tomu tak. V této souvislosti Bláha, Čopíková a Horvátová (2017) konstatují: „I osobní zkušenost mnoha z nás říká, že chceme-li něco příliš, nebývá často výsledku dosaženo“. Z hlediska psychologie však není tento přístup k relaci mezi motivací a výkonem jediný, neboť někteří lidé mají tendenci k podávání vysokého výkonu za všech myslitelných okolností, zatímco u jiných tato tendence zcela chybí[43].

Téma vztahu motivace a výkonu je tedy možné reflektovat minimálně ze dvou základních úhlů pohledu – jednak z hlediska potřeby vysokého výkonu (tzv. výkonové motivace), jednak z hlediska vztahu mezi úrovní výkonu, náročností úkolu a výkonem. V rámci následujících dílčích kapitol bude proto charakterizována jak výkonová motivace, která je specifickou charakteristikou osobnosti každého jedince, tak rovněž vztah intenzity motivace a úrovně pracovního výkonu.

4.1 Výkonová motivace

4.1.1 Charakteristika výkonové motivace

Výkonová motivace, její teorie a diagnostika, tvoří jednu z nejvíce zkoumaných oblastí psychologie. Výkonová motivace patří mezi nejdůležitější složky lidské psychiky a výrazně ovlivňuje naše jednání a chování.

Pauknerová a kol. (2012) charakterizuje výkonovou motivaci jakožto relativně stálou charakteristiku osobnosti, již určuje jednak potřeba dosahovat úspěchu, jednak potřeba vyhnout se neúspěchu. Byť jsou podle autorky obě potřeby vlastní všem lidem, individuálně odlišná je jejich intenzita. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je určena následujícím poměrem: **výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu.** Jak Pauknerová (2012) dodává, převažuje-li potřeba dosáhnout úspěchu, jedná se o člověka aktivního, v opačném případě je člověk pasivní (jedná v duchu hesla „kdo nic nedělá, nic nezkazí“)[44].

Bedrnová, Nový a kol. (1998) zdůrazňují, že je potřeba vzít v úvahu předpoklad individuálních osobních motivačních profilů lidí. Někteří jedinci podávají nadprůměrné výkony pravidelně ve všech svých aktivitách - tato zvýšená potřeba vysokého výkonu je sledovatelná u lidí, orientovaných na dané konkrétní dlouhodobé plánované cíle. Tato potřeba

[43] BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTOVÁ, P. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1. str. 23-24

[44] PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3. str. 171-172

vyplývá z výchovy a sociálního okolí daného člověka, proto je tato myšlenka podnětem pro výchovu dětí s pozitivní zpětnou vazbou a hodnocením jejich konání[45].

4.1.2 Faktory, ovlivňující výkonovou motivaci

Pracovní výkon lidí je ovlivňován celou řadou prvků, což vyplývá i z předchozích kapitol práce. Mezi ony faktory patří nejen úroveň a typ motivace, ale také zřejmé praktické dovednosti, znalosti a schopnosti člověka, kvalifikace pracovníka, osobnostní charakteristiky jedince, nebo také zdravotní stav. Vedle těchto interních faktorů, pokud je tak nazveme, ovlivňují výkonnost ještě faktory externí, resp. vnější okolní podmínky. Sem obvykle řadíme sociální vztahy a prostředí uvnitř organizace, bezpečnost a jistotu práce, organizaci práce, firemní kulturu, ale také vybavení pracovního místa.

Pokud chce vedení podniku dlouhodobě dosahovat vysoké úrovně pracovního výkonu, musí být míra motivace držena na optimální výši, aby nebyli podřízení vystaveni vysokému tlaku, který by zcela jistě měl negativní výkonnostní dopady, nebo naopak, aby nebyli nedostatečně motivováni. Ruku v ruce s optimální úrovní motivace k dosažení požadované vysoké výkonnosti jde vhodný výběr pracovníků na daná pracovní místa. Pracovní pozici by měl zastávat pouze jedinec s dostatečnými kompetencemi k naplnění jeho pracovní role a ke splnění jeho pracovních úkolů, spojených s daným místem. Úroveň pracovní motivace je také významně ovlivňována aspirační úrovní jedince, jež je právě ovlivněna výchovou v mládí a vrozenými dispozicemi.

4.1.3 McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu

D. C. McClelland a jeho tým stojí na počátku systematického výzkumu výkonové motivace. Jejich základní publikací, která shrnuje dosavadní poznatky o výkonové motivaci, je "The achievment motive". V McClellandově teorii můžeme najít principy hédonismu. Autor píše o tendenci k maximalizaci libého a minimalizaci nelibého. Nakonečný (2014) píše: "Klasický McClellandův výzkum vycházel z jeho pojetí motivu jako na zkušenosti závislém spojení očekávání afektivní změny s určitými podmínkami této změny."[46] Výkonovou motivaci tedy determinuje víra v úspěch, nebo obava z neúspěchu.

Základní potřeby, ovlivňující výkon podle McClellanda, jsou potřeba úspěšného výkonu, potřeba afiliace a potřeba moci. Klíčový vliv na chování člověka pak má dominantní potřeba z těchto tří. Autor ještě dále pro lepší porozumění dělí moc na moc sociální a moc osobní. Moc sociální je využitelná při skupinovém vedení, nebo všeobecně v organizaci a skrze osobní moc se uspokojují potřeby dominance.

[45] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 235

[46] NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. 3. přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6. str. 225

Největší vliv na výkonovou motivace má podle mnoha autorů formování jedince v dětství. Již od nízkého věku je na děti vyvíjen tlak a rodiče, vzdělávací instituce i okolí se snaží dosáhnout toho, aby byly děti úspěšné. Z výzkumů McClellanda vyplývá, že největší vliv na rozvoj výkonové motivace dětí mají tři faktory: přístup rodičů (chválení, povzbuzení, vedení k vytrvalosti a kreativitě), názory rodičů na úspěch a neúspěch, a volba příběhů, pohádek, filmů, které dětem jejich rodiče pouští, nebo čtou.

4.2 Vztah motivace a výkonu

Laufer (2008) se vyjadřuje ke vztahu motivace a výkonnosti tak, že obě veličiny mají stejnou důležitost. Pracovní výkon získává jako součin úrovně motivace a výkonnosti. Jak je nám z matematiky známo, cokoliv násobeno nulou je stále nula. Analogicky k této úvaze bude mít velice motivovaný pracovník bez dostatečných znalostí, dovedností a kompetencí stejně nízké výsledky jako velmi zkušený a znalý pracovník s minimální mírou motivace. V prvním případě musí vedení organizace aplikovat vhodný vzdělávací, či tréninkový program, a v druhém případě je nutné pro zvýšení pracovních výkonů optimalizovat motivační program a nabízet konkrétní cílené podněty. Zadáním managementu pak je tyto neuspokojené potřeby mezi pracovníky vyhledat a aplikovat možnosti jejích uspokojení.[47]

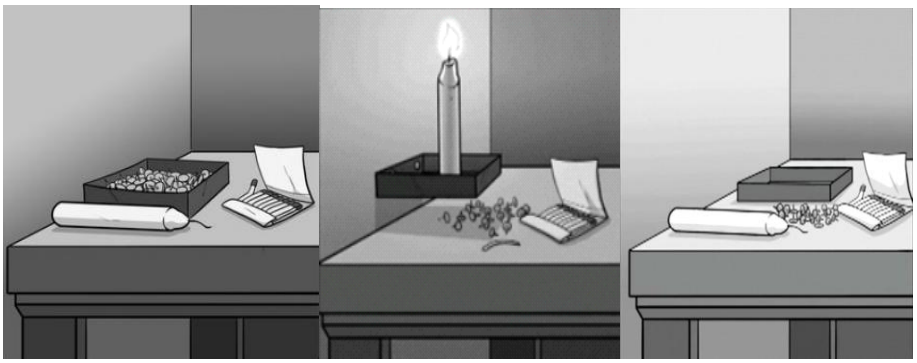
Bedrnová, Nový a kol. (1998) se k tomuto tématu vyjadřují: "Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka." Autoři tuto skutečnost také vyjadřují vzorcem, kde úroveň výkonu pracovníka je funkcí úrovně jeho motivace (chtění podat výkon) a úrovně schopností (zkušenosti, znalosti, dovednosti, vědomosti). Je důležité upozornit, že tento vzorec má jistá omezení. Výrok "čím větší motivace, tím větší výkon" neplatí v praxi ve všech případech. Jedná se o to, jak přílišná a přehnaná motivace zvyšuje psychické vnitřní napětí člověka, a to od určité míry působí negativně na výkonnost jedince. [48]

Na toto téma připomeneme "Úlohu se svíčkou", kterou v roce 1945 vytvořil psycholog Karl Duncer. Tento experiment je i v současnosti používán jako součást řady výzkumů o chování. V experimentu se jedná o to, že subjekt přijde do místnosti, dostane svíčku, připínáčky a zápalky. Cílem je připevnit svíčku na stěnu tak, aby vosk neskapával na zem dolů. Po pěti až deseti minutách přijde většina lidí na správné řešení, jež spočívá v překonání funkční fixace krabičky s připínáčky, na kterou se subjekt musí přestat dívat jen jako na pouzdro na připínáčky, ale jako ideální podložku pod svíčku. Vědec Sam Glucksberg, působící na univerzitě v Princetonu, vykonal experiment, založený na této úloze se svíčkou. Glucksberg shromáždil dvě skupiny lidí. Jedné řekl, že experiment konají za účelem stanovení časové normy řešení této úlohy. Druhá skupina dostala informaci jinou, a to že se jedná o soutěž, kdy

[47] LAUFER, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

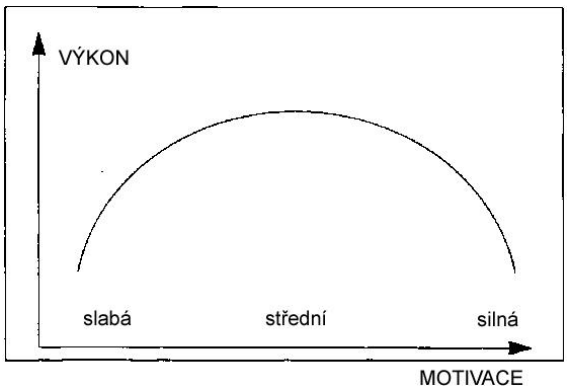
[48] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 235

je pro nejrychlejší čtvrtinu jednotlivců připravena odměna pět amerických dolarů, přičemž nejrychlejší řešitel dostane dokonce dvacet amerických dolarů. Skupině, motivované penězi, trvalo zvládnutí úkolu v průměru o tři a půl minuty déle. To podporuje předchozí názor o škodící přílišné motivaci u rámcově těžších úkolů, kde zvýšené vnitřní napětí snižuje potenciál kreativity. Glucksberg provedl ještě jeden experiment, u kterého však lehce změnil zadání. Vědec vyndal připínáčky z krabičky a položil je mimo ni. Tím odstranil složitější bariéru fixace předmětu krabičky. V tomto testu skupina, motivovaná penězi, předčila druhé subjekty – v případ jednodušší úlohy tedy vyšší motivace znamenala zásadní zvýšení výkonu.



Obrázek 6 - Experiment se svíčkou (zdroj: www.ted.com)

Vztah mezi výkonem a motivací znázorňuje obrácená U-křivka. Tento fakt popisuje Yerkesův-Dodsonův zákon, který říká že, výkon za předpokladu nízké motivace bude také nízký. S rostoucí mírou motivace odpovídajícího zaměření poroste i výkon až do jisté úrovně motivace. Jakmile překročíme tuto uvažovanou mez, výkon pracovníků se, jak je vidět na níže uvedeném obrázku, začne snižovat. Pro různé typy zadání úkolů je optimální jiná úroveň motivace. Zároveň, jak již bylo demonstrováno na úloze se svíčkou, se optimální míra motivace liší v závislosti na složitosti zadaného úkolu.



Obrázek 7 - Vztah výkonu a motivace (zdroj: www.testy-osobnosti.hys.cz)

5 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pátá kapitola pojednává o vztahu pracovní spokojenosti, motivace a výkonnosti. Nejprve zaměřuje svou pozornost na vztah výkonu a pracovní spokojenosti, následně se zabývá zkoumáním motivace a pracovní spokojenosti.

5.1 Výkon a pracovní spokojenost

To, jakým způsobem ovlivňuje výkon pracovní spokojenost a naopak, lze vnímat různě. Pracovníci mohou signalizovat pracovní spokojenost na základě obsahu samotné práce a k tomu určených pracovních podmínek. Pracovní spokojenost také může být efektem radosti z osobního uplatnění v rámci pracovního procesu a ze smysluplné práce. Pracovní spokojenost také může souviset s dosažením pracovních cílů. Z toho nutně plyne složitost uchopení pojmu pracovní spokojenost. S odkazem na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii lze pracovní spokojenost propojit s vnějšími podmínkami práce, které pokud jsou uspokojivé, pracovníka příliš nemotivují, nicméně pokud jsou neuspokojivé, může být člověk demotivován a cítit se pro podnik nepodstatný a nedůležitý. V takovém případě nízká pracovní spokojenost vede k nižším pracovním výkonům. Pro organizace je proto důležité zajistit dostatečné podmínky pro práci a tím nepřímo stimulovat motivaci k práci a ovlivňovat výkonnost. U pracovních činností, jež svou náplní a charakterem nemohou uspokojovat, platí nutnost sestavení dobrých pracovních podmínek o to víc. Zároveň lze poznamenat, že co se týče celkové spokojenosti lidí v organizaci, skládá se z velkého počtu subjektivně vnímaných vztahů s okolními spolupracovníky, prožívaných událostí, podmínek a jevů. Spokojenost může být také ovlivněna vyšším postem v rámci kariérního žebříčku společnosti, místem s vyšší kvalifikací, nebo prostě jen faktem, že pracovník náleží do organizačně výše zařazeného útvaru. Přímý vliv na pracovní spokojenost mají ovšem i osobnostní faktory, jako je věk, gender, rodinný status, úroveň inteligence, znalosti, schopnosti a kvalifikace člověka, což je ovšem ze strany vedení do značné míry neovlivnitelné.

Samozřejmě je také pracovní spokojenost velmi silně ovlivněna způsobem vedení ze strany managementu organizace. Například Rymeš (in Štikař a kol., 2003) píše o dvou typologiích manažera, které mají pozitivní vliv na míru pracovní spokojenosti. Podle Rymeše je tím prvním manažer, který se zajímá o své podřízené, respektuje jejich názory, které také vnímá a je schopen je objektivně posoudit. Tento vedoucí také upřednostňuje neformální způsoby komunikace se svými podřízenými, podporuje a vede své lidi k osobnímu rozvoji a kvalifikačnímu růstu. Manažer druhého typu, který podle Rymeše pozitivně ovlivňuje

pracovní spokojenost pracovníků, je vedoucí, jenž dává lidem možnost spolupodílet se na řízení a rozhodování o některých věcech.[49]

"Svůj subjektivní vztah k práci pracovníci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je vykonávána. Navenek se projevuje v jejich konkrétních postojích, které mohou být ve vztahu k působícím skutečnostem spíše pozitivní, či spíše negativní, bývají také ve vztahu k jednotlivým působícím činitelům různé, případně naopak tvoří vcelku homogenní komplex. Uvedený soubor postojů lze chápat mimo jiné jako měřítko, vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti."[50]

Někteří autoři se také věnují tématu vytvoření ideálních vnějších fyzikálních podmínek pro posílení pracovní spokojenosti pracovníků. Obecně se stále opakují podněty, jako je nehlučné prostředí, dobře nastavené a kvalitní osvětlení pracovního prostoru, design a využití barev, komplexní mikroklima pracoviště. Ohledně osvětlení pracoviště je třeba dbát na dostatečnou viditelnost a tím bezpečnou orientaci v prostoru pracovního místa. Nicméně silná svítivost nejde vždy ruku v ruce s kvalitou osvětlení. "Chceme-li objektivně zjišťovat, jak světelné podmínky ovlivňují výkon, je potřeba je hodnotit komplexně, s přihlédnutím na všechny působící faktory."[51] Se světlem jsou úzce spojené barvy. Právě použití barev může také významně ovlivnit spokojenost a pohodu v pracovním prostředí. Barvy mají zcela jistě estetickou úlohu a podnik by měl dbát na správné užití teplých i studených barev. Design a hezké prostředí, vytvořené barevnou sladěností, působí pozitivně i na činnost mozku. Druhou úlohou barev je podpora při vnímání prostoru, signalizace a bezpečnosti. Barvami můžeme dobře označit spoustu podnětů a pracovník je registruje rychleji a lépe, nežli psaný text. Dále do této oblasti fyzikálních podmínek práce patří hlučnost, o které Mikuláštík (2007) tvrdí: "Hluk může ovlivňovat jednání člověka a jeho pracovní činnost i v tom případě, že nemůžeme zjistit patologické změny jeho orgánů, nebo přímý vliv hluku na snížení pracovního výkonu. Především ovlivňuje postoje člověka, zejména emocionální složku."[52] Dlouhodobé setrvávání v hlučných podmínkách se může projevovat až zhoršením zdravotního stavu. Doporučuje se zamezit těmto vlivům používáním ochranných pomůcek. Dále tu jsou klimatické parametry prostředí, kam řadíme vedle teploty také vlhkost, proudění, či prašnost. Dlouhodobé vystavování nepříznivým klimatickým podmínkám má opět vliv na zdraví lidí, přesněji na termoregulaci, nebo na dýchací ústrojí člověka. Poslední oblastí, které se dotkneme, je vystavení lidského organismu chemickým, biologickým a toxickým látkám. To je však spojováno nejen s chemickým průmyslem. Mikuláštík (2007) k této problematice píše:

[49] RYMEŠ, M. Osobnost a práce. In: ŠTIKAŘ, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: nakladatelství Karolinum, 2003. 89-134 s. ISBN 80-246-0448-5. str. 109

[50] PROVAZNÍK, V. a kol. Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7. str.140

[51] MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.384 s. ISBN 978-80-247-1349-6. str. 324

[52] MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.384 s. ISBN 978-80-247-1349-6. str. 237

"Jedy mají specifické i nespecifické projevy psychických změn a poruch, a to jak v korové oblasti CNS, tak v oblasti podkorové. Nespecifické korové jsou zvýšená dráždivost a na vrcholu intoxikace je to iradiující útlum s fázovými stavy. V podkorové oblasti je to neurastenický syndrom, amnestický syndrom, stavy zmatenosti. Často jsou vedle psychických poruch přítomny i poruchy organické."[53]

Existuje řada výzkumů, potvrzujících snižování fluktuace zaměstnanců na základě rostoucí pracovní spokojenosti - na základě jejich výsledků by bylo možné bez dalších souvislostí konstatovat, že mezi těmito dvěma jevy funguje nepřímá korelace. V takovém případě by organizace, kde jsou pracovníci všeobecně více spokojení, byly stabilnější v rámci personálních zdrojů a šetřily by tak náklady na výběr, příjem a zaškolování nové lidské práce. Tento povrchní předpoklad ovšem zpochybňují detailnější výzkumy, které již potvrzují negativní korelaci mezi pracovní spokojeností a výkonností, resp. produktivitou. Z nich vyplývá správný závěr, že snaha o pracovní spokojenost neznamená nutně růst výkonnosti práce v organizaci. Herzberg označil za nejdůležitější motivační faktory pro tvorbu ideálních podmínek pracovní spokojenosti a motivace prožitek úspěchu, pocit uznání, možnost stoupat po kariérním žebříčku firmy a profesně růst, mít zodpovědnost a podílet se na rozhodování a řízení.[54]

5.2 Zkoumání motivace a pracovní spokojenosti

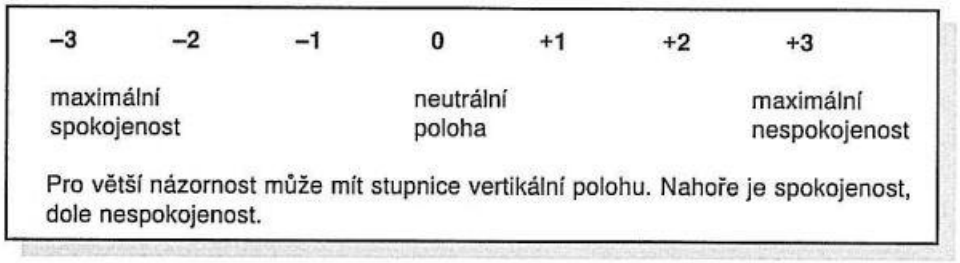
Spokojenost v práci, resp. pracovní spokojenost, je subjektivní vnímání vztahu mezi pracovní činností a podmínkami, v jakých jedinec tvoří. Samotné zkoumání pracovní spokojenosti je velmi náročné. Výrazy pracovní spokojenosti se u jednotlivců projevují kladnými, či zápornými postoji. Jelikož se v analýzách pracovní spokojenosti měří právě intenzita pozitivních, či negativních prožitků, musí se používat vhodné způsoby zkoumání. V praxi jsou nejčastěji využívány různé druhy dotazníků a metoda pozorování. Písemné dotazníky mají velmi nízkou návratnost a nejsme schopni kontrolovat, kdo respondenta může ovlivnit při jeho vyplňování, avšak jejich cena je velmi nízká. Osobní dotazování má daleko lepší výsledky. Můžeme vše lépe vysvětlit, zaznamenáváme si i chování respondenta a případnými pod-otázkami se můžeme lépe dostat k cíli, avšak jsou zde velmi vysoké nároky na vedoucího rozhovoru, přesněji na jeho objektivitu. Osoba tazatele může způsobit i nervozitu a neupřímnost v respondentech, kteří mohou dokonce formulovat své odpovědi tak, jak si myslí, že je chce zkoumající subjekt slyšet. Z předchozího je nám tedy jasné, že parametry pro volbu správné osoby tazatele jsou velmi komplexní. Dotazníky mohou být standardizované a polo-standardizované. Standardizovaný dotazník má jasně dané otázky a i jejich pořadí, v jakém se respondentům předkládají. Jedině tak můžeme od všech

[53] MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.384 s. ISBN 978-80-247-1349-6. str. 330

[54] ADAIR, J. Jak řídit druhé i sám sebe. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.

testovaných osob získat reakce na naprosto stejné zadání a eliminujeme tak odchylky, způsobené různou interpretací. Polo-standardizovaný dotazník pak umožňuje vyptávající se osobě větší flexibilitu ve vedení rozhovoru.

Z důvodů, jež byly výše popsány, bývá v praxi k analýze pracovní spokojenosti zvolen nejčastěji právě písemný dotazník. Dotazník se klasicky může skládat ze dvou druhů otázek: uzavřených a otevřených. Otevřené otázky navádějí dotazované k zamyšlení a rozepsání odpovědi svými slovy, bez předem daných mantinelů. Samozřejmě se také složitěji interpretují. Uzavřené otázky pak dávají jasně na výběr z několika možností odpovědi. Existují "ano" a "ne" uzavřené otázky, které však mají velmi malý význam pro následující analýzu, nebo více variantní odpovědi. Buď si respondent volí mezi několika slovními odpověďmi, nebo vyjadřuje své postoje a míry spokojenosti pomocí čísel, k čemu využíváme jednofaktorové, či dvoufaktorové škály. Škály předpokládají, že pracovní spokojenost pracovníků se nachází někde mezi maximální spokojeností s prací a maximální nespokojeností s prací. Dvoufaktorové škály se pak od jednofaktorových liší tím, že negativní a pozitivní postoje měří odděleně, nikoliv v rámci jedné stupnice. Důvodem je různost faktorů, majících vliv na spokojenost a nespokojenost, tedy oddělení motivátorů a satisfaktorů, které je však v realitě dosti složité. Při analýze výsledků dotazování se nejvíce pozornosti věnuje extrémnějším odpovědím respondentů. Zajímají nás především faktory s vysokým významem pro spokojenost, či pro nespokojenost. V praxi mezi nejčastěji sledované faktory řadíme finanční ohodnocení, pracovní náplň, pracovní kolektiv, kariérní růst, nebo pracovní podmínky, či image organizace.



Obrázek 8 - Příklad jednodimenzionální škály (zdroj: Bedrnová, Nový a kol. 1998, str. 265)

Bedrnová, Nový a kol. (1998) k analýze pracovní motivace píší: "Zkoumání motivace je metodicky mnohem obtížnější než zkoumání spokojenosti. Je to proto, že člověk sám si svoji motivaci neuvědomuje v celé její složitosti a komplexní struktuře, a proto není často schopen o ní vypovídat. Přímé cesty zkoumání a měření motivace nejsou u člověka možné, proto je třeba požívat nepřímé metody a postupy."[55]

[55] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 266

Bc. Miloš Kubelka

Vysoká škola ekonomická v Praze

Mezi metody analýzy pracovní motivace řadíme nejběžněji používanou metodu nepřímého pozorování pracovníků při výkonu práce. Potýkáme se však s určitou mírou nepřesnosti z důvodu složitosti a komplexnosti motivační struktury jedince. Nebo můžeme využít formu polostandardizovaného rozhovoru. Výhodou této formy je dávat doplňující otázky a pod-otázky k daným tématům. Avšak, jak již bylo zmíněno, je zde velký důraz na schopnosti a zkušenosti tazatele, a rovněž prostředí a načasování rozhovoru.

6 STIMULACE

Druhy stimulačních prostředků a jejich využití v organizacích v praxi rozepisuje tato šestá kapitola práce. Pojmy stimul a stimulace jsme již definovali v první kapitole této práce. Pro připomenutí stimul chápeme jako externí podnět, který je schopen vyvolat změnu v motivaci člověka. Důvodem pro stimulace je pak záměrná snaha o ovlivnění chování lidí.

6.1 Stimulační prostředky

Mezi hlavní stimulační prostředků patří finanční odměna, jiné hmotné, či nehmotné odměňování, náplň pracovní činnosti, klima pracovního kolektivu, pracovní režim, pracovní podmínky, souznění jedince s prací, profesí a organizací. Efekt použití těchto prostředků stimulace je různý dle motivační struktury jedince a dle jeho připravenosti podnět přijmout. Jak jsme si již uvedli, potřeby lidí jsou různorodé, proto existuje celá řada stimulačních prostředků a každý má jinou hodnotu a význam pro daného jedince. Z toho vyplývá, že nutnou podmínkou efektivní stimulace je znalost a evidence motivačních profilů a osobností lidí.

Hmotná odměna

Hmotná odměna je v praxi nejpoužívanějším a také nejvýznamnějším stimulačním prostředkem. To vyplývá z motivačního profilu člověka, který má často jako základní potřebu zajištění existenčních potřeb sebe a rodiny, viz. Maslowova pyramida potřeb. Hmotná motivace především finančními prostředky je však možná jen do jisté míry, od určité hranice její vliv začíná upadat. Vedle samotné výplaty, či mzdy v podobě peněz, může tento stimul mít také podobu poukázek na produkty, možnost cestování díky delším dovoleným, příspěvky na stravné, příspěvky na sportovní a jiné fyzické aktivity, příspěvky na péči o zdraví a osobní rozvoj, či jiné vzdělávání, příspěvky na důchodové spoření, nebo jiné odměny a bonusy k vlastním, nebo firemním jubileím. V rámci uplatnění těchto stimulů je kromě objektivního významu důležitý rovněž skrytější subjektivní význam, který jedinci reflektuje jeho hodnotu pro firmu. Pracovník tím zvedá svou sebedůvěru a více se identifikuje s organizací.

Velké množství variant nabízených stimulů neboli benefitů pak zajišťuje uspokojení a motivaci všech potenciálních skupin pracovníků. V praxi často nejsou všem zaměstnancům poskytovány všechny benefity, ale bodovým systémem si každý může zvolit, který stimul chce využívat. Často je to nazýváno Cafeteria systémem. Férová a jasná aplikace pravidel při rozdělování hmotných odměn je esenční pro kvalitu firemní kultury a pozitivní vztahy mezi lidmi v organizaci. Hmotná odměna má být správně poskytována ihned po splnění pracovního úkolu, avšak nikdy předem. Zároveň musí být jasně definována pravidla odměňování pracovního výkonu.

V současnosti se často pracuje s takovými stimulačními prostředky, jako je práce z domova (home office), která má své uplatnění primárně u pracovníků na vyšších postech, nebo například způsob placení příjmu při pracovní neschopnosti, tak aby se celková doba trvání neschopnosti snížila. V některých firmách se tyto stimulační prostředky využívají jako náhrada, nebo úplatek za nevhodné, nebo nedostačující vedení. K podobnému tématu se vyjadřuje i Laufer (2008), kde souhlasně tvrdí, že si lidé finančním ohodnocením mohou obhajovat jiné chybějící, nebo negativní faktory: "nespravedlivé zacházení, chladné vztahy, chybějící mezilidské kontakty, chybějící pocity úspěchu, nesamostatná práce, nesmyslná práce."[56] Jiní autoři zase vnímají finanční prostředky pouze jako směnný nástroj. Tvrdí, že pracovníci chtějí zpětnou vazbu ke své práci, chtějí pokoru a uznání. Říkají, že výplata, či mzda sama o sobě nemůže zajistit dlouhotrvající motivaci. Armstrong (2007) chápe finanční ohodnocení takto: "Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů."[57] Za velmi nepraktické se časem projevilo opakované zvyšování mezd a platů, nebo sekvenčně pravidelné odměny a bonusy, jelikož je to po velmi krátkém období bráno pracovníky jako standardní odměna.

Hmotná odměna ve vztahu k pracovní spokojenosti funguje tak, že nepřiměřená odměna výrazně ovlivňuje pracovní nespokojenost, ale na druhou stranu přiměřená odměna za pracovní výkon neovlivňuje pracovní spokojenost. Proto je třeba mít na paměti, že vysoké finanční ohodnocení nebude mít dlouhotrvající motivující efekt. Toto vyšší ohodnocení bude relativně rychle přijato za standardní a do pozornosti pracovníka vplují jiné neuspokojené potřeby. Nicméně finanční odměňování je dominantním stimulačním faktorem pro velkou skupinu lidí, primárně z dělnických profesí.

Obsah vykonávané práce

V rámci tohoto úhlu pohledu rozeznáváme dva druhy lidí. Jedince, motivované úspěchem a jedince, motivované obsahem a náplní práce. Stimulace těchto různých skupin lidí bude samozřejmě rozdílná. Lidi, dávající přednost obsahu práce před úspěchem, se pak ještě pro stimulaci dále liší podle toho, čemu přikládají největší význam. Zásadní význam pro ně může mít uplatnění kreativity, samostatná práce, uznání za finální produkt, plné využití jejich potenciálu, posun v rámci osobního rozvoje, prestiž jeho profese, péče o jiné lidské bytosti, zvířata, či vegetaci, nebo samotná perspektiva oboru.

[56] LAUFER, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4. str. 68

[57] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 231

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je dnes standardní součástí práce vedoucích pracovníků a je často přímo spojeno s možností pracovního kariérního postupu a se změnami výše hmotných odměn. Zaměstnanci by měli být hodnoceni jasně a konkrétně, a to ihned po vyhotovení pracovního úkolu, nebo přímo při pracovní činnosti. Hodnocení je potřeba podávat jak kladná, tak záporná. Obě roviny mají značný význam jak pro společnost, tak pro jedince. Pozitivní hodnocení vnímá jedinec jako informaci o správnosti jeho činností a užitečnosti pro společnost. Pozitivní hodnocení zvedá pracovníkovi sebedůvěru, ochotu tvořit a zvyšuje motivovanost. Záporné hodnocení pak musí být podáváno citlivě a férově, aby nemělo negativní dopad na budoucí pracovníkovu aktivitu a chuť k práci. Bedrnová, Nový a kol. (1998) píší: "Výrazné stimulační účinky mají všechny aktivity managementu podniku, jež zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a vyjadřují uznání jejich práci, kterou podniku odevzdávají."[58]

Mezilidské vztahy na pracovišti

Pracovní kolektiv je sítí formálních i neformálních mezilidských vztahů, která se řídí svými vlastními pravidly a normami. Správně pozitivně fungující mezilidské vztahy zajišťují společnosti vyšší spokojenost pracovníků, nižší fluktuaci pracovních sil a stabilnější výkon. Je potřeba respektovat informaci, že spokojenost pracovníka v rámci pracovní skupiny v jeho pohledu determinuje spokojenost v rámci celé organizace. Pozitivní externalitou pak je i to, jak si kolegové můžou vzájemně pomáhat a podporovat se mezi sebou. Vedoucí pracovníci formují kolektiv a atmosféru v pracovní skupině působením na různé jedince. Vedoucí pracovník by zároveň měl pomoci tvořit a podporovat sounáležitost jedinců k pracovní skupině třeba organizací různých nepracovních neformálních srazů. Tato setkání pak slouží k výměně informací, zkušeností a know how a k seznamování členů a tvorbě přátelských vazeb. Vedoucí pracovníci také mohou podporovat výkony jednotlivých členů pracovní skupiny tím, že uvnitř kolektivu vytvářejí příjemnou a pozitivní soutěživost. Soutěživost nejenže zvyšuje výkonově zaměřeným jednotlivcům jejich výsledky, ale v dané míře podporuje také soudržnost v rámci týmů. Jak z předchozího vyplývá, musí se soutěživost udržet ve zdravé míře, aby nezpůsobovala nezdravé soupeření až boj mezi skupinami, škodolibost a arogantní chování.

Pracovní podmínky

Bedrnová, Nový a kol. (1998) o pracovních podmínkách jako možných destimulačních faktorech píší: "zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojí efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu - v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem

[58] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 272

a zaměstnanci, protože péčí o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží."[59]

Pracovní náplň, profese a organizace

Identifikací pracovníka s pracovní náplní se rozumí přijetí práce jako zásadní součásti života zaměstnance. Sounáležitost s profesí pak vyjadřuje přijetí vykonávané profese za součást svého osobního popisu a charakteristiky. Pokud se člověk identifikuje s firmou, znamená to, že přijal cíle podniku za vlastní. Tyto nepřímé stimulační prostředky při svém naplnění vedou pracovníky k dlouhotrvajícímu vysokému výkonu, vysoké motivovanosti a chuti k práci. Největším problémem současné doby je však právě výběr a identifikace s profesí. 21. století se vyznačuje obrovským množstvím možností a uplatnění a mladí lidé si musí volit své pracovní dráhy ve velmi krátkém časovém horizontu a bez hlubších zkušeností.

Vnější faktory

Mezi vnější stimulační prostředky řadíme těžko ovlivnitelné faktory. Řadí se sem aktuální politická situace v zemi, stav ekonomiky se zaměřením na pozitivní, či negativní očekávání, pověst a prestiž podniku ve společnosti, situace uvnitř rodiny člověka i v jeho bližším sociálním okolí.

6.2 Využití stimulace v řídící praxi

Správná volba stimulačních prostředků vedoucími pracovníky předpokládá zodpovězení dvou základních dotazů. Nejprve je potřeba definovat, jaké pracovníky chceme stimulovat. V tomto ohledu je dobré znát jejich osobní a motivační profil. Druhá otázka nás vede k tomu, jakou činnost chceme u jedince stimulovat. Budeme zajisté aplikovat jiné stimulační nástroje, pokud budeme chtít stimulovat jeho pracovní výkon, týmovou spolupráci, nebo jej stimulovat ke vzdělávání a osobnímu rozvoji.

Pracovní výkon

Stimulace pracovního výkonu je úzce provázaná s kvalitou odvedené práce. Vysoká kvalita odváděné práce sice zvyšuje požadavky na pracovníka, nicméně tento kvalitní výsledek pracovní činnosti zvyšuje chuť do práce, sebevědomí a potažmo i hodnotu pracovní síly. Jedince tak práce více baví a snaží se tento pocit opakovat. Důležitým předpokladem kvalitně odvedené práce je kvalitní pracovní prostředí, založené na důvěře mezi vedoucími a podřízenými. Ještě důležitějším předpokladem je však vedení příkladem. Bedrnová, Nový a kol. (1998) k tomuto konstatují: "Důvěryhodnost, pravdivost a otevřenost ve vztahu mezi

[59] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 275

vedoucím a jeho podřízenými vytváří prostředí, kdy proces vzestupu ochoty pracovat kvalitně probíhá zcela přirozeně a efektivně. Tam, kde je pochvala jen součástí profesionální masky manažera, kde jsou lidé jen prostředkem k dosahování jeho vlastních cílů, tam k tomuto pozitivnímu efektu prakticky nedochází." Autoři zároveň upozorňují na vztah kvality práce a kvality osobnosti člověka. Osobní kvalita člověka se intenzivně promítá do kvality odváděné práce a kvalita pracovního výsledku se zpětně projektuje do subjektivního sebehodnocení člověka, a tak zvedá jeho hodnotu.[60]

Stimulace k tvořivosti

21. století je velmi orientované na tvořivost. Společnosti, které efektivně podněcují své pracovníky k tvořivému přemýšlení, ohromným tempem předbíhají konkurenční organizace. Je potřeba systematicky a organizovaně podporovat tvořivé a kreativní myšlení lidí. K tomu můžeme využívat stanovení náročných úkolů a cílů, hmotné odměny a prémie, uznání a pochvaly a jiné pozitivní hodnocení. Podniky můžou také tvořivost a kreativitu podněcovat na skupinových sezeních a poradách různými ověřenými metodami, avšak je tu jeden zásadní předpoklad, že všechny podněty a nápady musí mít pozitivní odezvu.

Vedení k seberozvoji

Bedrnová, Nový a kol. (1998) ke stimulaci a k seberozvoji uvádějí: "podněcování kvality práce a tvořivosti pracovníků vede zároveň k rozvoji jejich osobnosti. Kvalitní a tvořivá práce pomáhá rozvíjet schopnosti a charakter člověka. Další podmínkou rozvíjení osobnosti je nikdy nekončící proces získávání nových vědomostí." Spousta organizací si uvědomuje důležitost osobního rozvoje svých podřízených. Avšak potřeba stimulace této aktivity je dost závislá na osobním motivačním profilu jedinců. Někteří jednotlivci mají potřebu vzdělávání a rozvoje ve svém motivačním profilu a není potřeba je tolik stimulovat, ale je nutné se zaměřit na dávání možností a nástrojů těmto pracovníkům. Jiné je potřeba k této aktivitě stimulovat, čehož dosahujeme především stimulací ze strany vedoucího pracovníka a pracovní skupiny.[61]

Stimulace ke kooperaci

Spolupracující a kooperující pracovníci uvnitř firmy, nejen vertikálně ale i horizontálně, jsou nezbytně nutnou podmínkou pro zajištění dlouhodobé prosperity podniku. V rámci vedení a řízení firmy stimulujeme kooperaci členů skupiny vyhlašováním různých soutěží, pořádáním mimopracovních setkávání, nebo také samotným přístupem řídících pracovníků. Čestné jednání, otevřenost a upřímnost jsou hesla, spojená s kooperující skupinou.

---

[60] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 278

[61] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. str. 279

Bc. Miloš Kubelka

Vysoká škola ekonomická v Praze

Stimulace k odpovědnosti

Esenčním předpokladem odpovědného jednání a chování jednotlivců v pracovní skupině je zpětná vazba ze strany vedení. Zpětná vazba by měla být přímá, konkrétní, podložená fakty a dobře pochopená. Zpětná vazba se může týkat všech oblastí pracovní náplně. Odpovědnost můžeme dělit na odpovědnost za hospodárné využívání materiálů, energií, času a zdrojů, odpovědnost za bezpečnost při práci a odpovědnost za vztahy ve skupině.

7 MOTIVACE V PRAXI

Poslední kapitola teoretické části se věnuje primárně stylům vedení, osobnosti vedoucího (manažera) a různým přístupům k motivaci ve firmě.

7.1 Ovlivňování motivace ve firmě

Přístupy k ovlivňování motivace pracovníků jsou různé v jednotlivých organizacích, protože každý podnik má specifické znaky, jiné vize a poslání, jinou budovanou image, různé normy, hodnoty a pravidla. Proto v praxi nenalézáme totožné motivační programy firem. Prvním klíčovým předpokladem je ovlivňování motivace samotných vedoucích a řídících pracovníků, kteří by jen těžko zajišťovali stimulaci podřízených, kdyby sami nehořeli nadšeností a enthuziasmem. Manažeři by měli být vedeni a stimulováni k zodpovědnosti a pozitivnímu přístupu a měli by stále mít dostatek životní energie k vedení managementu. Vedoucí pracovníci by měli také vybírat do svých týmů jednotlivce, se kterými chtějí pracovat a osobnostně si rozumí. Tyto lidi poté musí manažer dobře poznat, aby mohl správně identifikovat motivační podněty. Jak jsme již výše popisovali, je hloupé si myslet, že všechny členy týmu můžu efektivně stimulovat hmotnými prostředky. Pro řadu lidí bude důležitější smysl a obsah jejich práce, o čemž musí manažer své podřízené dokázat přesvědčit. Velmi zásadní pro efektivní ovlivňování motivace v organizaci je objektivita a spravedlnost hodnocení a odměn. Manažer se při hodnocení nesmí nechat ovlivnit subjektivními vztahy s některými podřízenými kolegy. Velmi demotivační je rovněž tolerance nízké výkonnosti u některého z členů týmu, nebo dlouhodobá monotónnost práce, proto se používají např. rotační programy. Stejně tak demotivačně působí nevyužití potenciálu jednotlivých pracovníků a zavalování podřízených přílišnou administrativou.

Jednotlivé podniky si pro efektivnější práci se stimulací sestavují a prezentují firemní motivační programy. Tento vedením, nebo personální oddělením vydaný program musí vždy korespondovat s vizí, misí a strategií firmy. Motivační programy jsou v důsledku soustavami pravidel, metod, postupů, či doporučení, jakými se organizace snaží motivaci pracovníků ovlivňovat.

7.2 Styly vedení

Řízení a vedení pracovníků je základem každé organizace. Starší teorie managementu hovoří především o řízení, přičemž novodobý pohled zdůrazňuje leadership či vedení lidí. Styl vedení (dříve styl řízení) vedení je snad nejdůležitější z podmínek prosperity jakéhokoliv podniku. Uvedeme dále dva přístupy k vedení. Universalistický přístup a situační přístup.

7.2.1 Universalistický přístup

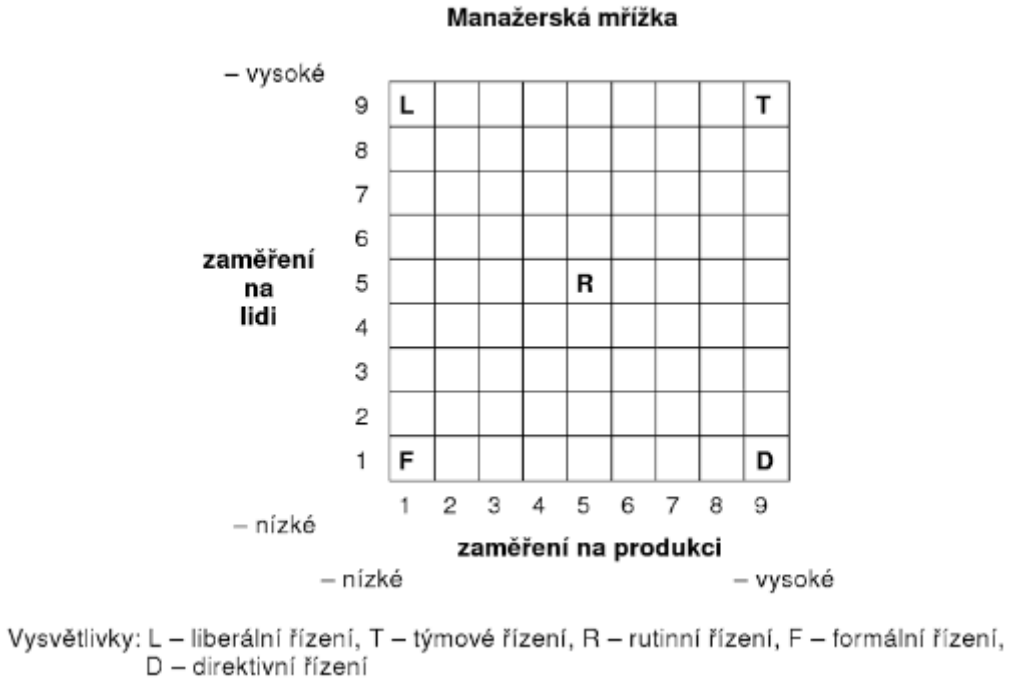
Tento přístup vyplývá z předpokladu, že efektivita v řízení pracovníků je závislá na osobnosti vedoucího. Universalistický přístup je spojován s počátky studia řízení pracovníků v podnicích. První teorie stavěly na tom, že manažerem se jedinec rodí a že existují určité charakterové vlastnosti, které jej k této činnosti předurčují. Dnes jsou známé jako teorie rysů a vlastností. Časem však byly překonány a opuštěny pro nové přístupy, jež vymezují různé styly vedení. Novodobější teorie tvrdí, že skvělým vedoucím manažerem se lze stát i osvojením určitého stylu vedení a chování.

Klasické teorie uvádějí tři základní styly vedení. Autoritativní styl, jinak autokratický, představuje manažera, který rozhoduje sám, využívá sílu své osobnosti a autoritu. Rozhoduje pomocí celé řady příkazů a nařízení. Vyžaduje poslušnost a respekt. Veškeré rozhodování a moc jsou soustředěny právě na něj. Demokratický styl, jinak participativní, definuje vedoucího, který se na rozhodnutích více podílí se svými podřízenými. Značná část autority manažera je delegována na podřízené, avšak poslední slovo a finální rozhodnutí si vždy nechává vedoucí pracovník. Manažer více naslouchá, dává zpětnou vazbu a méně přikazuje a rozkazuje. Tento styl působí lépe na podřízené, zvyšuje jejich motivovanost a aktivitu. Demokratický styl má dobrý dopad na atmosféru na pracovišti. Liberální styl, jinak volný, popisuje vedoucího, který dává svým podřízeným značnou míru samostatnosti a funguje ve skupině spíše jako podpora a pomoc při plnění cílů. Jedná se o dobrý styl u tvořivých prací.

Teorie 4S neboli Likertova klasifikace popisují manažerské styly podle R. Likerta. Rensis Likert rozděluje styly vedení na autoritativní, benevolentní, konzultativní a participativní. Autoritativní styl je direktivním určováním úkolů. Minimalizuje se zpětná vazba. Vedoucí pracovník se ani nesnaží vytvořit prostředí vzájemné důvěry a všechna rozhodnutí jsou tvořena pouze jím. Benevolentní vedoucí vytváří partnerské prostředí a pokud je třeba, nechává si sdělit názor svých podřízených, resp. partnerů. Závěrečné slovo však má vždy manažer. Benevolentní vedoucí používá ke stimulaci podřízených systém odměňování. Konzultativní styl vedení předpokládá oboustrannou komunikaci. Manažer naslouchá svým podřízeným a z toho odvozuje své rozhodnutí. Participativní manažerský styl vedení je postavený na plné důvěře v podřízené. Rozhodnutí se vždy dělají skupinově. Ve skupině se vytváří velmi příznivé pracovní klima. Tento poslední styl bývá označován za nejvhodnější k dosahování dlouhotrvající prosperity díky vysoké spoluúčasti podřízených na vedení a rozhodování.

Manažerská mřížka představuje další způsob, jak popsat různé styly vedení a je považována za vrchol universalistického pojetí stylů vedení. Někdy je také označována jako klasifikační síť, nebo GRID. Autory této klasifikace jsou Blake a Moutonová. Samotná mřížka vychází ze dvou základních kritérií. První je zaměření manažera na lidi a vztahy. Na druhé ose pak najdeme zaměření na výkon a produkci. Mřížka je rozdělena do devíti dílků a každý dílek

představuje jinou míru zaměření manažera. Jednotlivé styly vedení jsou pak označeny jak číselně, tak slovně.

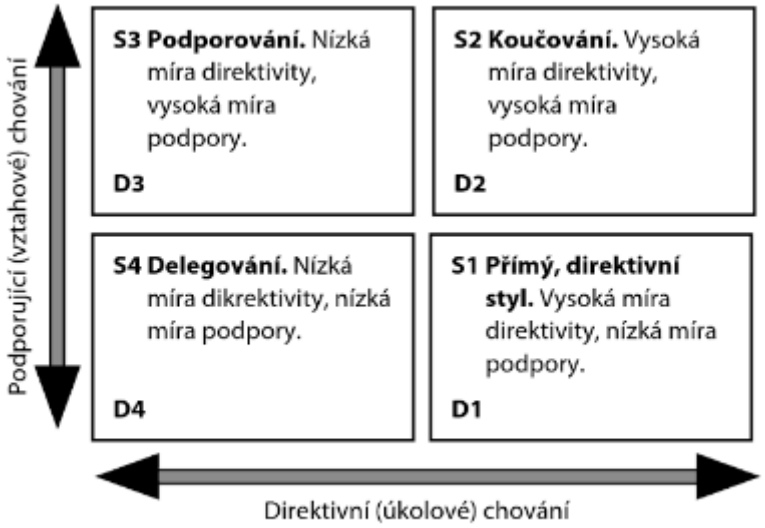


Obrázek 9 - Manažerská mřížka (zdroj: Plamínek. 2011, str. 107)

7.2.2 Situační přístup

Časem se ukázalo, že rozsah předchozích teorií a klasifikací je nedostačující. Začalo se uvažovat, že styl vedení může také záležet na konkrétní situaci, tedy že úspěšný manažer se může chovat rozdílně v různých situacích. Na tomto základě vznikla řada dalších teorií, jako například teorie situačního vedení. Jejími autory jsou P. Hersey a K. Blanchard. Teorie je postavena na tom, že podřízení manažera jsou na různé úrovni dovednosti a sebejistoty a podle ní právě manažer přizpůsobuje svoje chování a vedení. Z této připravenosti podřízených vychází míra podpory, nebo direktivnosti vedoucího. Tato situační teorie definuje čtyři styly vedení v závislosti na zralosti podřízených. Direktivní styl předpokládá podřízené, kteří si nevědí rady, nejsou dostatečně zkušenostně vybaveni a nejsou si svou činností jisti. Manažer je pak vede direktivně a kontroluje jejich každý krok. Konzultativní styl uvažuje již zkušeností vybavené podřízené a tedy vedoucího, který vysvětluje své rozhodnutí. Vedoucí sice stále dává příkazy, avšak poslouchá i názory svých podřízených pracovníků. Rozhodnutí je v rukou vedoucího. Participativní styl popisuje podřízené, které jsou většinu činností schopni zvládat sami a manažer je nechá volit si své vlastní postupy. Jedná se o vysoce podporující a málo direktivní styl. Posledním stylem je delegativní. Je používán v organizacích a skupinách, kde jsou pracovníci odborně i psychologicky vyspělí a spolehlivě a sebejistě zvládají každý pracovní úkol bez potřeby vedoucího. Úloha manažera

pak je spíše podpůrná, nebo manažer působí jen při mimořádných okolnostech. Vedoucí pracovník se pak může věnovat strategičtějším záležitostem. Celkově se dá říct, že situační přístup k vedení lidí vychází z myšlenky, že hlavní rolí manažera je rozvíjet jednotlivé podřízené, kteří postupem času prochází všemi čtyřmi vývojovými fázemi a společně s tím se mění přístup manažera k jejich vedení.



Obrázek 10 - Situační přístup (zdroj: Pavlica, Jarošová. 2015, str. 148)

8 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Motivace lidského chování je jednou z nejsložitějších problematik psychologického oboru. V teoretické části bylo zjištěno, že ji ovlivňuje řada aspektů, např. osobnost, zkušenosti, prožité události, znalosti a dovednosti, či hodnotový žebříček daného jedince. Na motivační procesy má vliv i sociální a kulturní prostředí. Motivace je vnitřní psychickou touhou, hybnou silou, která působí na jednání člověka. Jednotlivé motivy, které mají vliv na výslednou motivaci, mají různý směr, intenzitu i vytrvalost, konečný vliv na činnost člověka je tedy velmi komplexní a těžko předvídatelný. Mezi zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, či ideály.

Odlišným, byť souvisejícím pojmem, je stimulace. Ta působí na psychiku člověka zvenčí, kdy teprve vlivem externích podnětů se mění psychické procesy a v důsledku toho pak i motivace. Vnější stimuly (incentivy) jsou v rámci řízení lidských zdrojů nástrojem, který organizace využívá k ovlivňování motivace a tím i pracovního chování a jednání zaměstnanců.

Pro účely praktické části práce byly v teoretické pasáži představeny některé teorie, které se o vysvětlení a poznání lidské motivace snaží. Stěžejní je v této souvislosti teorie A. Maslowa, která je v manažerské praxi široce uplatnitelná. Potřeby, které jsou hlavním zdrojem motivace, jsou v Maslowově modelu hierarchicky uspořádány podle priority, přičemž se předpokládá, že teprve po uspokojení potřeb nižšího řádu bude člověk toužit po uspokojení potřeb vyšších. V aplikaci do pracovního prostředí jsou základními potřebami mzda, či plat (hmotné zabezpečení zaměstnance a jeho rodiny), střední úrovní je potřeba formálních i neformálních vztahů, atmosféra na pracovišti, či firemní kultura, nejvyšší úrovní je pak prestiž a uznání, související s povýšením. Stimulační podněty, jež firma použije, musí vždy co nejvíce odpovídat potřebám daného zaměstnance a korespondovat zároveň s podnikovými cíli.

V teoretické části byly rovněž představeny některé teorie pracovního jednání, z nichž je pro praktickou část práce důležitá zejména McGregorova teorie. Ta představuje dva základní manažerské přístupy k zaměstnancům, popsané jako X a Y. Podle strategie X považují manažeři zaměstnance za líné, pasivní, nezodpovědné a na základě toho uplatňují při řízení systém odměn a trestů, vyžadují disciplínu a dodržování pravidel, nezbytná je kontrola. V mnohém efektivnější je ovšem strategie Y, kdy manažer k pracovníkům přistupuje jako k aktivním, samostatným a zodpovědným lidem, schopným vlastního rozhodování. V praktické části práce bude zohledňován uplatňovaný manažerský přístup k zaměstnancům, kdy jako vhodnější bude chápána strategie Y. Východiskem pro praktickou část práce budou rovněž závěry Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace, která představuje dva typy motivačních faktorů – motivátory (jejichž přítomnost vyvolává motivaci, ovšem nepřítomnost nevede k přílišné nespokojenosti – uznání, povýšení, odpovědnost, autonomie, příležitost k uplatnění znalostí a dovedností) a hygienické faktory (lidé je vnímají jako něco, na co mají

nárok, jako samozřejmost, jejich přítomnost tedy motivaci nevytváří, nepřítomnost ovšem způsobuje nespokojenost – mzda, pracovní podmínky apod.).

Dále je pro praktickou aplikaci zjištěných teoretických poznatků nezbytné poznání, že silnější motivace vždy nemusí znamenat vyšší výkon pracovníka a rovněž ani snaha o pracovní spokojenost zaměstnanců neznamená nutně růst výkonnosti práce.

Zásadní dopad do praxe má představení disponibilních stimulačních prostředků, které má organizace k ovlivňování motivace zaměstnanců k dispozici. Nejvýznamnějším prostředkem je jistě hmotná odměna, nelze však opominout ani obsah vykonávané práce, hodnocení zaměstnanců, mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, pracovní náplň a další.

Motivační přístup jednotlivých manažerů je ovlivněn jejich stylem vedení (liberální, týmové, rutinní, formální, či direktivní řízení), ovšem styl vedení je nutné přizpůsobit také konkrétním situacím (situační přístup).

METODOLOGICKÁ ČÁST

9 PŘEDMĚT A CÍL PRÁCE

Předmět práce

Předmětem této diplomové práce je motivace pracovního jednání v organizaci OVB Allfinanz, a.s. Společnost OVB Allfinanz a.s. zprostředkovává finanční produkty a poskytuje firmám i spotřebitelům komplexní finanční poradenství. Jedná se o společnost multilevelového typu a zároveň obchodní organizaci, ve které se prakticky všechno měří obchodním výsledkem, prodejem a obratem. U takovéhoto typu firmy je otázka motivace a stimulace existenčně důležitá.

Cíle práce

Hlavním cílem práce je popsat současný motivační systém ve vybrané firmě, identifikovat jeho nedostatky a navrhnout konkrétní opatření, která přispějí k jeho zefektivnění. Motivace pracovního jednání je zjišťována v závislosti na kariérní pozici, kterou respondenti zastávají v rámci společnosti, přičemž kariérní pozice přímo odráží i věk, vzdělání a počet odpracovaných let ve firmě.

Dílčí cíle práce jsou:

1. Zjistit vnímanou efektivitu nyní používaných stimulačních prostředků na pracovníky společnosti.
2. Zjistit míru spokojenosti s peněžním ohodnocením v kontextu vnímání hodnoty volného času u zaměstnanců na jednotlivých kariérních pozicích.
3. Zmapovat míru soutěživosti pracovníků ve společnosti.

10 METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

K analýze motivace na pracovišti ve zvolené společnosti, popsané níže, slouží kvalitativní výzkum. Východiskem pro přípravu tohoto výzkumu je teoretická část diplomové práce.

10.1 Charakteristika výzkumného souboru

Základní soubor výzkumného šetření tvoří zaměstnanci, aktivně pracující pro společnost OVB Allfinanz a.s. v rámci celorepublikové sítě. Jedná se o cca tři tisíce osob.

Hlavním kritériem zařazení respondenta do **výběrového souboru** je relevantnost zjišťovaných dat pro praktické uplatnění, případně další zpracování. Nezbytným kritériem je také souhlas respondenta s účastí ve výzkumném šetření.

Ve společnosti funguje pyramidové schéma, kdy největší podíl zaměstnanců tvoří konzultanti, nejméně zastoupeni jsou vrcholoví vedoucí pracovníci (ředitelé). Z uvedených důvodů byl proveden kvótní výběr tak, aby každá kariérní pozice měla ve výběrovém souboru stejné zastoupení (3 osoby), výběr konkrétních respondentů z každé pozice byl učiněn náhodně. Podrobnější informace o respondentech, zařazených do výběrového souboru, ilustruje následující tabulka.

Tabulka 1 – Specifikace respondentů, zařazených do výběrového souboru

Charakteristika		Počet osob
Pozice	Ředitel/ka obchodní sítě	3
	Oblastní manažer/ka	3
	Obchodní manažer/ka	3
	Vedoucí skupiny	3
	Konzultant/ka	3
Pohlaví	Muž	12
	Žena	3
Úroveň dosaženého vzdělání	Středoškolské	4
	Bakalářské	6
	Magisterské	5
Věková kategorie	18 - 25	6
	25 - 30	5
	30 - 45	3
	45 - 60	1
Počet odpracovaných let	0 - 1	4
	1 - 3	3
	3 - 5	2
	5 - 10	4
	10 a více	2

Zdroj: Autor

10.2 Metoda sběru dat

Primární data pro kvalitativní výzkum jsou získána pomocí polostrukturovaného rozhovoru.

Příprava a provedení polostrukturovaného rozhovoru vycházela z následujících metodických zásad: Osobní dotazování jako metoda má velmi dobré výsledky, protože můžeme vše dobře vysvětlit, můžeme pracovat s chováním respondentů a můžeme se případnými doplňujícími otázkami lépe dostat k cíli dotazování. Nevýhodou osobního dotazování jsou vysoké nároky na vedoucího rozhovoru. Je důležité udržet objektivitu a snížit míru případné neupřímnosti respondentů. Respondenti se také mohou snažit formulovat své odpovědi tak, jak si myslí, že je chce zkoumající subjekt slyšet. Také stres, či nervozita můžou hrát svou negativní roli při osobním jednání.

Délka rozhovorů by se měla pohybovat mezi třiceti až padesáti minutami. Otázky by měly být sestaveny jasně a srozumitelně, s důrazem na zamezení různorodé interpretace respondenty. Otázky by měly být řazeny za sebou tak, aby se neskákalo z tématu na téma, ale rozhovor plynule navazoval. Seznam otázek je vytvořen na základě studia dané problematiky v teoretické rovině.

Osnova polostrukturovaného rozhovoru sestává z třinácti otázek. Otázky se zaměřují na zjištění co nejrelevantnějších informací k analýze motivace jednotlivých respondentů v závislosti na stanoveném hlavním cíli i dílčích cílech práce.

Otázky v rozhovoru jsou sdruženy do několika tematických okruhů:

- Úvodní otázky: Slouží k uvolnění atmosféry (tzv. icebreak) a zjištění obecných informací. Identifikační otázky.
- Téma 1: Otázky, zaměřené na osobní motivaci jednotlivců.
- Téma 2: Otázky, zjišťující vnímání peněz a volného času.
- Téma 3: Otázky, zkoumající soutěživost a výkonovou motivaci respondentů.
- Téma 4: Otázky, zaměřené na vnímání efektivity dnes používaných stimulů.

Kompletní osnova rozhovoru je uvedena v Příloze A této práce.

10.3 Postup při sběru dat

Sběr dat probíhal dvojím způsobem – jednak rozborem podnikové dokumentace (včetně webových stránek sledované společnosti), jednak polostrukturovaným rozhovorem v rámci kvalitativního výzkumu.

Dotazujícím a výzkumníkem byl autor této diplomové práce. Sám autor působí ve sledované společnosti sedm let (k datu sběru dat pro tuto analýzu), zkušenosti s oborem mu proto zajišťují dostatečné předpoklady pro porozumění a pochopení odpovědí respondentů.

Dotazování probíhalo v mimopracovním prostředí kavárny, či restaurace. Schůzky se konaly vždy po hlavní pracovní době mezi pátou až sedmou hodinou odpolední. Každé jednání trvalo přibližně 45 minut.

Na začátek byli všichni dotazovaní seznámeni s účelem sběru dat. Respondenti odpovídali jasně a zcela plynule. Žádný z respondentů nebyl v průběhu výzkumu vyřazen pro podezření z neupřímnosti a zabarvených odpovědí. Jednání bylo tazatelem zaznamenáváno do poznámkového bloku, aby nebyli respondenti rušeni počítačem na stole. Poznámky byly vždy prováděny tak, aby nebylo do sešitu vidět.

Tazatel se pokud možno držel formulace otázek i jejich pořadí. Často bylo použito doplňujících dotazů typu "Proč?", nebo "Jak to myslíš?". Žádná otázka nebyla přeskočena a na žádnou otázku neodmítl respondent odpovídat.

10.4 Analýza dat

Data, zjištěná v rámci charakteristiky společnosti, jsou analyzována metodou SWOT. Jedná se o nástroj, umožňující identifikovat „do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí“.[62] SWOT analýza tedy podává informace o silných a slabých stránkách firmy, a o možných příležitostech a hrozbách z vnějšího okolí.

K analýze dat získaných polostrukturovaným rozhovorem, je dále zvolena tzv. rámcová analýza, která se klasicky skládá ze dvou kroků. V prvé řadě se získaná data organizují, třídí a redukují o nepodstatné a slovní vatu. Následujícím druhým krokem rámcové analýzy je poté vlastní interpretace.

Každý rozhovor je nahráván na diktafon. Takto získaná primární data z polostrukturovaných rozhovorů jsou následně převedena do textové podoby na záznamový arch, který je k tomu účelu vytvořen. V odpovědích respondentů jsou již v této chvíli zvýrazněny důležité a relevantní informace pro dané téma. Následně je použita rámcová analýza, kdy jsou informace převedeny do tabulky.

Výsledky šetření jsou pro přehlednost zaznamenávány do tabulek dle jednotlivých okruhů otázek a témat. V řádcích nalezneme respondenty a ve sloupcích konkrétní otázky. V jednotlivých buňkách tabulky pak zjistíme „očištěné“, tj. podle výše uvedeného postupu redukované, odpovědi, vycházející z rozhovorů. Relevantní podobnosti v odpovědích různých respondentů se graficky označují, aby upozornily na podobné charakteristiky.

[62] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

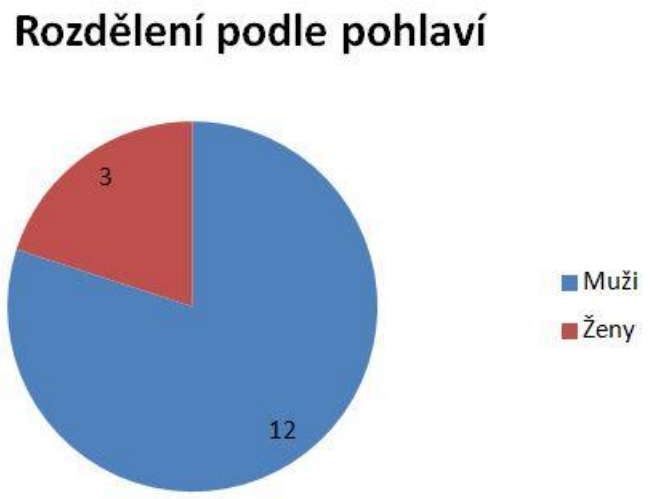
PRAKTICKÁ ČÁST

11 SPECIFIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU

Výzkumný soubor tvoří aktivní pracovníci společnosti OVB Allfinanz a.s. Pro praktickou část práce byla sesbírána potřebná data od celkem patnácti respondentů. Všech patnáct respondentů se s tazatelem sešlo a nemělo námitek k výzkumu ani k použití jejich odpovědí. Respondenti se zúčastnili výzkumu dobrovolně, bez jakéhokoliv nátlaku. Všichni dotazovaní zůstávají v anonymitě. Následující grafy blíže popisují charakteristiky výzkumného souboru.

Obrázek 11 - Rozdělení výzkumného souboru dle pozic (zdroj: autor)

Ve výběru jsou tedy tři ředitelé obchodní sítě (D), tři oblastní manažeři (BL), tři obchodní manažeři (GST), tři vedoucí skupiny (VR) a tři konzultanti (R).



Obrázek 12 - Rozdělení výzkumného souboru dle pohlaví (zdroj: autor)

Rozdělení výběru dle pohlaví odráží celorepublikové schéma. Obecně se v této podnikatelské branži pohybuje daleko více mužů než žen. Výzkumný soubor reflektuje tuto skutečnost.

Obrázek 13 - Rozdělení výzkumného souboru dle vzdělání (zdroj: autor)

Nutno podotknout, že vysokoškolské vzdělání se týká pracovníků na ředitelských a vedoucích pozicích. Tento fakt se obecně vysvětluje tím, že nejintenzivnější nábor do firmy OVB Allfinanz a.s. probíhá právě mezi vysokoškolskými studenty, kteří většinou nemají finanční závazky a rodinu, takže jim nic nebrání "vyzkoušet si" tento způsob podnikání. Ti, co u finančního zprostředkování zůstanou, pak využijí časově flexibilního způsobu práce a dokončí svá studia. Jelikož je středoškolské vzdělání nutnou podmínkou České národní banky pro složení zprostředkovatelských registrací, nevyskytují se ve firmě aktivní makléři s nižším stupněm dosaženého vzdělání.

Obrázek 14 - Rozdělení výzkumného souboru dle věku (zdroj: autor)

Věková struktura rovněž odráží strukturu celorepublikového složení. Největší zastoupení mají lidé od 18 do 30 let. Důvodem je skutečnost, že většina spolupracovníků OVB Allfinanz a.s. začíná s tímto druhem podnikání v době, kdy nemají rodinné závazky a mohou tedy spustit podnikatelskou kariéru, která nutně znamená nestabilní příjem, především v prvních dvou letech.

Obrázek 15 - Rozdělení výzkumného souboru dle počtu odpracovných let (zdroj: autor)

Poslední graf popisuje výzkumný soubor dle počtu let, strávených prací pod společností OVB Allfinanz a.s. Rovnoměrnost tohoto rozdělení je dána úvodním výběrem vždy tří respondentů z každé pozice. Pozice ve firmě totiž nutně odráží i dobu ve společnosti strávenou, protože podmínky povýšení jsou spojené s různými časovými obdobími, které musí daný spolupracovník splnit.

12 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

12.1 Základní informace o společnosti OVB Allfinanz, a.s.

Společnost OVB Allfinanz a.s. vznikla dne 11. prosince 1992 a je registrována u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou B9697. Společnost sídlí v Baarově ulici, číslo 1026/2 na Praze 4 – Michle. Identifikační číslo společnosti je 48040410.[63] „Společnost OVB je přední finančně poradenskou společností na evropském trhu již od roku 1970. Ve 14 zemích Evropy se stará o téměř 3 miliony klientů. Nejsme ani banka, ani pojišťovna. Jsme nezávislými finančními odborníky na vhodný výběr konkrétních finančních řešení..." Takto zní úvodní věty informačního létáku společnosti OVB Allfinanz a.s.

OVB Vermoegensberatung AG byla založena roku 1970 v Německu v Kolíně nad Rýnem. V současné době působí ve 14 zemích Evropy a je tak největší evropskou finančně-poradenskou společností. Vedoucí postavení na trhu zaujímá společnost OVB v České republice, Slovenské republice, Polsku, Maďarsku, Chorvatsku, Řecku a Španělsku. Většinovými vlastníky jsou silné německé banky a finanční skupiny Deutscher Ring, Iduna Nova a Volksfursorge. V prosinci 2000 byla uskutečněna společníky OVB GmhB & Co KG notářská transformace společnosti na akciovou společnost. Předsedou dozorčí rady byl pan Wolfgang Frauter, předsedou představenstva hlavního společníka Deutscher Ring. Předsedou představenstva OVB AG byl pan Michael Frahnert. Se změnou právní formy podniku na akciovou společnost je spojeno také navýšení základního kapitálu na nominální hodnotu 13,5 milionů EUR. Zvýšení kapitálu se uskutečnilo vydáním přednostních akcií pro spolupracovníky v průběhu 3 let. Z toho vyplývající investiční prostředky byly cíleně využity na vzdělávání spolupracovníků, podporu prodeje a rozvoj místních kanceláří.

OVB spolupracuje s více než 2,5 milionu privátních a s desítkami tisíc korporátních klientů. V České republice se společnost stará o více než milion klientů a spravuje kolem dvou milionů smluv. Kmenových zaměstnanců, obsluhujících centrálu, je dnes pouze 50. Počet aktivních spolupracovníků, resp. zprostředkovatelů je kolem deseti tisíc. Stabilitu a jistotu zázemí společnosti prokazuje nejen kapitálová síla holdingu, ale také to, že společnost pětkrát ze sebou získala rating AAA Excelentní v ČEKIA stability award. Společnost je také autorem vzdělávacího programu Moje familie, který má zvyšovat finanční gramotnost studentů základních a středních škol v České republice.

12.2 Produktová nabídka

Produktová nabídka společnosti OVB Allfinanz a.s. je postavena na komplexnosti zajištění potřeb zákazníků. První oblastí je zajištění příjmů, která kryje klienty v případě nemocí,

[63] Obchodní rejstřík Městského soudu v Praze, dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=295262&typ=PLATNY

úrazů, či nezaměstnanosti. Zajištění příjmů se také věnuje zvyšování životních úrovní lidí, pobírajících důchod (nejen starobní). Další oblastí produktové nabídky je ochrana majetku. V rámci ochrany majetku nabízí OVB Allfinanz a.s. produkty, pojišťující hmotný i nehmotný majetek a odpovědnost. Třetí oblastí je financování, resp. úvěrování. Zde se OVB Allfinanz a.s. zaměřuje především na financování bydlení a refinancování, či konsolidaci spotřebitelských půjček. Poslední oblastí je zhodnocení majetku. Tato produktová skupina se orientuje na spořící a investiční programy. Společnost spolupracuje s 36 finančními partnery, a proto má velice silné portfolio na finančním trhu – kompletní abecední seznam partnerů je přílohou B této práce.

12.3 Multilevel marketing

Společnost OVB Allfinanz a.s. využívá pro rozvoj své zprostředkovatelské sítě a rozšiřování klientského kmene systém strukturálního kariérního plánu, jinak známého jako MLM model, resp. multi level marketing. Podstatou tohoto modelu ve společnosti OVB Allfinanz a.s. je to, že zprostředkovatelé finančních produktů dostávají provizi za sjednání produktů s klienty. To, jaké náklady se sjednáváním zprostředkovatelé mají, je už jejich vlastní odpovědností. Zda musí platit nájmy kanceláří, zaměstnance a jiné nákladové položky jim nikdo neurčuje. Navíc MLM princip provizního ohodnocení funguje tak, že se každá celá došlá provize rozdělí na několik částí, kdy zpravidla nejvyšší část připadá koncovému získateli smlouvy a menší části provize se vyplácejí nadřízené struktuře, definované šesti stupni vedení. Na tomto základě většina zprostředkovatelů náboruje a zaškoluje nové finanční "poradce" a má poté z jejich práce tuto drobnější rozdílovou provizi, která však roste tím, kolik lidí do týmu daný jedinec získá. V zásadě se do jeho týmu a provizí však počítají i spolupracovníci, kteří jsou náborováni už někým ze skupiny.

Výhody MLM systému jsou postavené na vysokých příjmech a stabilním (do jisté míry) bezrizikovém podnikatelském zisku. Na druhou stranu existují i nevýhody MLM systému, jež vychází většinou z neetického chování a vysoké fluktuace spolupracovníků, která nepřímo vede k snižování kvality odvedené práce v rámci zaškolování nových členů systému. Další nevýhodou MLM systému v rámci zprostředkování finančních produktů je nezávislost doporučení klientovi. Každý produkt je nějak provizně ohodnocen a často existují různé úrovně odměny. Někteří zprostředkovatelé pak mohou upřednostnit řešení pro klienta, které pro ně samotné znamená vyšší provizní ohodnocení.

Obrázek 16 - Schéma MLM sítě (zdroj: www.danielwebbuilders.com)

12.4 Kariérní plán

Kariérní řád úzce souvisí se systémem multilevel marketingu. Podnikatelé, spolupracující se společností OVB Allfinanz a.s., jsou povyšováni na základě historického počtu vlastních obchodů a počtu získaných a zaregistrovaných nových zprostředkovatelů. Vyšší pozice jsou poté povyšovány na základě počtu vybudovaných obchodních manažerů a oblastních manažerů. Evidence historického osobního prodeje finančních produktů je interně počítána pojmem bankovní jednotka. Každý prodaný produkt má jinou výši bankovních jednotek podle výše provize, což relativně souvisí se složitostí daného produktu. Kariérní plán jako takový je přílohou smlouvy o spolupráci a je pro všechny garantovaný, jasný a stejný, takže při vstupu do společnosti dostávají všichni jednotlivci stejnou šanci posouvat se kariérním plánem nahoru.

Podmínky postupu					
Pozice	Vlastní produkce (historické jednotky)	Minimální měsíční skupinová produkce	Personální kritéria	Délka sledovaného období	Min. doba postupu na danou pozici
Reprezentant I (R1)			Po registraci spolupracovníka		
Reprezentant II (R2)			240 BJ		
Reprezentant III (R3)			2400 BJ		
Generální reprezentant			10.000 BJ		
Vedoucí reprezentant (VR)	800 BJ	300BJ	3R2	0 měs.	1-6měs
Obchodní vedoucí (GST)	1900 BJ	1.500BJ	3R2+3R1	3 měs.	6-9 měs.
Oblastní vedoucí(BL)	2800 BJ	3.000BJ	6R2	6 měs.	12 měs.
Oblastní ředitel (BD)	4200 BJ	15.000BJ	6GST	6 měs.	12 měs.
Regionální ředitel (RD)	25.000BJ	4BL	6 měs.	12 měs.	
Zemský ředitel (LD)	40.000 BJ	6BL	6 měs.	24 měs.	

Obrázek 17 - Kritéria kariérního postupu v OVB Allfiannz a.s. (zdroj: autor)

První pozice v kariérním plánu je Reprezentant 1. Jeho hlavní úlohou je se vzdělávat a začít tipovat obchody svému vedoucímu. Po splnění 240 bankovních jednotek se posouvá na úroveň Reprezentant 2, kde spolupracovník skládá certifikační zkoušky u České národní banky a začíná samostatně budovat klientský kmen a tým zprostředkovatelů. Pokud pokračuje pouze prací s klienty, posouvá se postupně až na level Generální agent. V tu chvíli, kdy ke klientské práci zvládá budování týmu, otevírá se mu celý žebříček pozic s přiznáním rozdílové provize. Pozice Vedoucího reprezentanta dává podnikatelům za úkol primárně zaškolovat nové kolegy. Pozice Obchodního vedoucího pak představuje člověka, který již samostatně vede tým o pěti až dvaceti lidech a často řídí chod kanceláře. Oblastní manažer již vede skupinu několika týmů a pracuje na jejím dalším rozšiřování. Pozice ředitelské potom

zajišťují pracovní režimy napříč všemi pobočkami, domlouvají nové partnery, přijímají nové spolupracovníky, strategicky rozhodují a kontrolují svou obchodní síť.

12.5 Charakteristika finančně poradenského trhu

Finančně poradenský trh byl a je velice dynamický. Od 90. let 20. století zažívá obrovskou expanzi. Nicméně soudobý trend je takový, že velké finančně poradenské zprostředkovatelské firmy se potýkají se stěžujícími podmínkami tohoto podnikání díky větší kontrole ze strany České národní banky, větší konkurenci a větší informovanosti a gramotnosti zákazníků. To vše přispívá k nutnosti větší motivace a stimulace zprostředkovatelů a spolupracovníků.

12.6 Aktuální stimulační prostředky

Ve společnosti OVB Allfinanz a.s., přesněji v její obchodní síti zprostředkovatelů finančních produktů, se používá několik různých stimulačních prostředků k motivaci makléřů.

Finanční odměna existuje ve formě klasické provize, kde jsou pracovníci motivováni k co nejvyšším výkonům a tím k co nejvyšším příjmům. Dále se stimuluje pracovní výkon i rozdílovou provizí a následnými provizemi za péči o klientský kmen. Vedle těchto v této branži klasických způsobů finančního odměňování vypisuje společnost tzv. nárůstové bonusy. Tyto bonusy fungují na bázi odměny, která se počítá jako rozdíl jednoho produkčního kvartálu oproti následujícímu produkčnímu kvartálu. Rozdíl, o který makléř naroste na výsledku výkonu, je pak nějakým předem vyhlášeným koeficientem násoben a tím dostaneme bonus, který se vyplatí na účet spolupracovníka. Dalším pravidelně se opakujícím programem, který můžeme zařadit mezi stimulaci finanční, je bonus za registrace nových spolupracovníků do sítě. Tento bonus klasicky funguje jako X korun českých za každou jednu novou registraci do sítě. Poslední program v rámci této skupiny je interně pojmenovaný bonusový fond. Ten slouží k odvodu deseti až dvaceti procent z příjmu makléře na speciální účet u společnosti, který se však zhodnocuje bonusovou garantovanou úrokovou sazbou ve výši 15 % PA.

Dalším způsobem, jak společnost podporuje aktivitu svých podřízených zprostředkovatelů, jsou incentivy. Zaprvé se na pravidelné kvartální bázi opakují tzv. firemní akademie a kongresy, které představují motivačně vzdělávací setkání obchodní sítě v různých lokalitách podle příslušnosti ke konkrétnímu ředitelství. Účast makléřů na těchto motivačně rozvojových a vzdělávacích seminářích je v zásadě dobrovolná, avšak všichni členové sítě jsou více či méně tlačeni k účasti. Vedle akademií a kongresů pořádá centrála společnosti nejvyšší celorepublikové setkání, nazývané FKT CZ. Účast na tomto slavnostním setkání se už přiděluje spolupracovníkům podle výkonu, tedy není akce pořádána pro všechny. Ještě vyšší úroveň má celoevropský ples OVB Holdingu, který se pravidelně koná v Německu. Opět se místa na tuto akci přidělují podle produkčního výkonu a kritérium účasti je velmi vysoké. Nejvyšší soutěží mezi incentivy jsou zahraniční cesty. Vyhlašují se tři úrovně soutěží, které

vždy jako hlavní kritérium posuzují produkční výkon. První level jsou soutěže pro jednotlivá ředitelství. Často se jedná o pobyty na území České republiky, nebo lyžařské pobyty v Alpách. Druhá úroveň je interně pojmenovaná malá cesta OVB. Tato soutěž se týká makléřů na pozicích obchodní vedoucí, nebo oblastní vedoucí. Obvyklými destinacemi pro tyto týdenní pobyty je například Turecko, Sardinie, či Ibiza. Nejvyšší level mezi incentivy má velká cesta OVB. Tato soutěž je vypisována pro ředitelské pozice napříč celou Evropou. Destinace těchto soutěží jsou velmi exkluzivní. Rok 2015 strávili účastnici velké cesty v Thajsku, v roce 2016 to byla plavba na plachetnici po Karibském moři. Pro rok 2017 je vypsána cesta po jihu Afriky.

Třetí stimulační prostředek, který zmíníme, je vzdělávání a osobní rozvoj. Zprostředkovatelé mohou za svoje pracovní výsledky získávat místa, či vstupenky na různé semináře, věnující se osobnímu rozvoji a vzdělávání v různých oblastech. Mezi nejčastější školitele, spolupracující s OVB Allfinanz a.s., patří Jan Laibl, Jiří Bréda, Marián Jelínek, nebo také Jan Mühlfeit. Do stejné kategorie stimulačních prostředku řadíme i odborné školení a tréninkové dny. Tyto semináře se věnují produktové nabídce a informacím o prodávaných finančních řešeních. Tréninkové dny pak mají za úkol obchodní síť co nejlépe připravit na praxi a zvednout finančním poradcům sebedůvěru a um.

Poslední, velmi často používaný prostředek stimulace, je pracovní kolektiv a team building. Vedoucí pracovníci velmi aktivně působí na své podřízené jako vzory pro jejich práci a vedou celý tým ke sbližování a vytváření přátelských vazeb a společných zážitků. To potom jedincům velmi pomáhá v rámci kolektivní soutěživosti, ale i podpory. Makléři v jednotlivých týmech si často radí a vzájemně podporují v těžších situacích. Tým, vedení, či ředitelství se pak stává velmi silné a stabilní, pokud se manažerovi podaří vytvořit příhodné týmové klima.

12.7 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky, a příležitosti a hrozby, které byly zobrazeny do čtyř kvadrantů pomocí následující tabulky (tab. 2).

Tabulka 2: Matice SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
Silné postavení na trhu Síla v jednání s partnery Stabilní kariérní systém (za celou dobu fungování zásadně nezměněn) Nadnárodní firma (možnost podnikání v zahraničí) Nezávislé služby zprostředkovatelů Dobré jméno poradců na trhu	Nedostatečné využití reklamy Horší pověst kvůli náboru (není centrálně kontrolován a kvalitativně řízen) Ohrožování firemního brandu případnými chybami spolupracovníků, pracujících jako OSVČ
Příležitosti	**Hrozby**
Snadná dostupnost (kanceláře po celé ČR, jen v Karlovarském kraji 6 poboček) Práce poradců u klientů doma Rostoucí podíl přímých investic a hypotečních úvěrů v portfoliu Zhoršující se pozice silných konkurenčních hráčů.	Vysoké riziko stornovosti (vracení provize) v případě nekvalitní práce poradce Stornovatelnost smluv životního pojištění byla od 1. 12. 2016 ze zákona prodloužena (5 let) Možnost zadlužení společnosti (storna vrací OVB centrála pojišťovnám sama, až poté je vymáhá po svých makléřích) Rostoucí dohled ČNB Přísnější administrativa při sjednávání finančních produktů

Zdroj: Autor

13 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO VÝZKUMU

Respondent č. 1

První respondent je muž ve věku devatenácti let se středoškolským vzděláním. Aktuálně pro společnost pracuje sedmým měsícem, a to na pozici konzultanta. Pochází z Prahy a od září začíná studovat vysokou školu ekonomického zaměření.

Jeho odpovědi se hodně točí kolem zkušeností, praxe a finančního ohodnocení, což jsou i hlavní důvody pro výběr tohoto pracovního směru.. Pravděpodobně je to spojené se zaměřením jeho vysoké školy. S finančním ohodnocením ovšem respondent příliš spokojený není, na otázku, týkající se jeho spokojenosti s příjmy, odpovídá: *„Vůbec ne, jsem furt na začátku“*.

Zatím si nedělá produkční plány, ani nijak v rámci společnosti nesoutěží, o výsledky se osobně nezajímá a konstatuje: *„Spíš jsem informován od vedení“*. Stimulační program OVB nevnímá jako zajímavý, jednotlivé stimulační prostředky nedokáže ohodnotit, konstatuje: *„…nevím o nich“*. Jako největší impuls pro nárůst aktivity shledává přímou pomoc, či účast svého vedoucího na jeho jednáních. Práci zatím nevěnuje moc času a jeho výhled na pět let dopředu je dost nejasný - na otázku ohledně budoucnosti odpovídá stručně: *„Netuším“*. O kariérní postup však usiluje: *„Snažím se hodně“*. Jeho odpovědi jsou značně spojeny s jeho nízkým věkem, nedostatkem zkušeností a teprve první vážnější pracovní příležitostí.

Respondent č. 2

Druhý respondent je muž ve věku dvaceti let se středoškolským vzděláním. Aktuálně pro společnost pracuje šestnáct měsíců na pozici konzultanta. Pochází z Kolína a nyní studuje vysokou školu v Hradci Králové.

Odpovědi tohoto respondenta se relativně podobaly prvnímu dotazovanému. Pro tohoto jedince je velmi zásadní podpora vedení, vztahy a rodina. Práci dává maximálně dvacet pět procent svého času, produkčními plány se nezabývá: *„Asi ani neplánuji měsíční produkci*“. Intenzivně nesleduje ani výsledky soutěží, resp.: *„Sleduji, jen když se mě to týká“*. Osobně se ovšem za soutěživého považuje.

Motivační, resp. stimulační programy centrály firmy na něj žádný vliv nemají, podle jeho slov jej motivuje *„nejvíce asi vedoucí“*, výkonnost mu zvedne pomoc ředitele. Jednotlivé stimulační prostředky hodnotí: *„Nijak zvlášť, neoslovují mne“*. Své finanční ohodnocení komentuje následovně: *„Chci víc, ale není to vůbec málo“*. Hodně se snaží, stejně jako první dotazovaný, dosáhnout další pozice v kariérním řádu, intenzitu této snahy hodnotí jako: *„As soon as possible“*. Jeho budoucnost není nutně spjatá s firmou OVB, svůj pětiletý výhled spatřuje *„asi v marketingu“*.

Respondent č. 3

Třetím respondentem je žena ve věku dvaceti let se středoškolským vzděláním. Aktuálně pro společnost pracuje patnáct měsíců na pozici konzultantky se zaměřením na financování staveb. Pochází z Mladé Boleslavi a nyní studuje vysokou školu v Praze.

Tato slečna se velmi snaží splnit podmínky pro další povýšení a její nejsilnější impuls k nárůstu výkonnosti je zcela jistě její obchodní vedoucí, který ji podporuje a je na ni velmi milý. Respondentka říká, že ji firemní incentivy a soutěže nijak nezajímají. Na doplňující otázku potvrdila, že ani neví, o co se dnes hraje. Stimulační prostředky firmy nesleduje - *„Žádné mě neoslovily“*. Vlastní finanční ohodnocení vnímá jako *„odpovídající mé úrovni“*.

Baví ji personalistika, které se chce věnovat v budoucnosti a představa pozice vedoucí v OVB je pro ni příjemná a akceptovatelná. Další pozice chce dosáhnout *„do konce letošního roku“*. K dalším obchodům ji motivují především další zkušenosti, noví lidé, které pozná, což je i důvodem, proč v tomto oboru začala pracovat. Z rozhovoru s ní vyplynulo, že má velmi ráda kolektiv ve společnosti a navazuje dobré vztahy se zákazníky (*„Baví mě jednat s lidmi“*).

Respondent č. 4

V pořadí čtvrtý respondent je muž ve věku dvacet čtyři let s vysokoškolským bakalářským vzděláním. Aktuálně pro společnost pracuje osmnáct měsíců na pozici vedoucího konzultanta s týmem o třech lidech. Pochází z Brna a nyní se věnuje pouze této činnosti a sportu na vrcholové úrovni.

Hlavním důvodem pro práci ve financích jsou pro něho peníze a také „*dobrá práce k mému oboru*“. Provizní ohodnocení je také pro něj nejsilnějším výkonnostním stimulem, jiné stimulační prostředky firmy však nesleduje: *„Nevnímám žádné podpůrné programy od firmy“*. Má pocit, že práci dává spoustu času, ale spokojený se svým finančním ohodnocením není. Není soutěživý, ani neplánuje produkční měsíc.

Je velmi intenzivně propojen se svým vedoucím, se kterým jsou velcí přátelé a dokonce spolu bydlí jako spolubydlící. Tvrdí, že nemá moc volného času, tedy nesportuje a ani nemá přítelkyni, avšak *„hodně cestuji kvůli práci a škole“*. Za pět let se vidí v této společnosti, avšak určitě na vyšších příčkách kariérního řádu, který se snaží plnit, jak jen je to možné, aby další pozice dosáhl co nejdříve – nejlépe *„letos, co nejdříve se chci stát GST“*.

Respondent č. 5

Pátou dotazovanou je žena ve věku dvacet tři let se středoškolským vzděláním. Aktuálně pro společnost pracuje dva a půl roku na pozici vedoucí konzultantky. Pochází z Prahy a nyní dokončuje vysokou školu taktéž v Praze.

Slečna má výborné komunikační dovednosti. Mluví o sobě jako o kariéristce, kdy možnost povýšení dokonce označuje za hlavní stimul pro nárůst její produkce. S příjmy není spokojena: *„Vůbec nejsem, potřebuji postoupit na GST“*. Podpůrné programy centrály označila za mizerné a tvrdila, že jsou *„hloupě postavené“*, byť říká smířlivěji: *„Snažím se to teprve naučit“*.

Soutěživá je středně a průběžné výsledky sleduje, nicméně, tvrdí, že ji zajímají jen akce, pořádané její obchodní sítí. Sama o sobě neplánuje a k dalším obchodům ji nemusí nic motivovat, protože ji baví výsledek její práce. Konstatuje: *„Baví mě pomáhat lidem s problémy“*. K dalšímu obchodu ji tedy nic nestimuluje, říká: *„…prostě dělám, co mám“*. V minusloti jí výkonnost zvedl příslib povýšení, další pozice se snaží dosáhnout *„max. do tří měsíců“*. Nadále se chce věnovat oblasti služeb, byť ne nutně ve financích.

Respondent č. 6

Šestým dotazovaným je muž ve věku dvacet tři let s vysokoškolským bakalářským vzděláním. Aktuálně pro společnost pracuje tři roky a pět měsíců na pozici vedoucího konzultanta. Pochází z Uherského Hradiště a nyní dokončuje vysokou školu v Brně.

Vlastně jediným důvodem, proč se začal věnovat financím a poradenství, bylo to, že zrovna neměl nic jiného na práci: *„Na výšce mě oslovil kámoš, já zrovna nic neměl“*. Ani dnes nedokáže svou situaci za pět let popsat, protože dle svých slov: *„Vůbec nad tím nepřemýšlím“*. Jeho nejsilnější motivem k dalším obchodům a výkonnosti je primárně provize a povýšení do dalších stupňů. Konstatuje, že v současné době se svými příjmy *„Nejsem úplně spokojený“*. Povýšení a vyšší kariérní úroveň má proto spojenou hlavně s nárůstem svého příjmu.

Sice říká, že je středně soutěživý, nicméně každý měsíc sleduje programy centrály i vedení a zná parametry všech soutěží (*„Pořád to sleduji, zajímá mě to“*). Práci věnuje šedesát procent svého času. Jeho hodně zaměřený na vztahy a udržování dobrých přátelství, což se promítá i do jeho práce, kde se podílí na vytváření velmi dobrého kolektivu.

Respondent č. 7

Poslední ženou mezi respondenty je sedmá dotazovaná ve věku dvacet šest let s bakalářským vzděláním. Dále na vysoké škole nepokračovala. Aktuálně pro společnost pracuje tři roky a osm měsíců na pozici obchodní vedoucí. Pochází z Jaroměře a nyní se věnuje pouze této činnosti.

Ve financích pracuje hlavně proto, že ji tento obor velmi baví a zajímá. Práci samotné však moc času nevěnuje a většinu času věnuje cestování a rodině. Pracuje pouze tak, aby vydělala na své nutné náklady a cesty do zahraničí. S příjmy příliš spokojená není, ovšem uznává: *„Měla bych více, kdybych více pracovala“*. Tato práce jí velmi vyhovuje hlavně pro svou časovou flexibilitu, ale jak přiznává, je jí i koníčkem: *„Nevím proč, ale moc mě to baví“*.

Považuje se za hodně soutěživou, ale pořadí soutěží ani parametry nesleduje, protože si myslí, že *„nemám moc šance se umístit“*. O programech, vypsaných centrálou, hovoří přímo jako o špatně nastavených a doporučuje: *„Centrála by na tom měla zapracovat“*. Další pozice se nesnaží dosáhnout nijak intenzivně, výslovně říká: *„Moc to neřeším“*. Vyhovuje jí její aktuální stav, pozice a časová náročnost. Každopádně konstatuje: *„Chci v tomto oboru pokračovat“*.

Respondent č. 8

Osmý respondent je muž ve věku čtyřicet sedm let s vysokoškolským vzděláním. Aktuálně pro společnost pracuje necelých šest let na pozici obchodní vedoucí GST. Pochází z Kutné Hory.

Nejstarší z dotazovaných hovořil hodně o zdraví, jistotě, rodině. Důvodem pro jeho práci ve firmě je *„asi hlavně flexibilní doba*“. Kariérní posun řeší velmi pomalu a rozvážně. Přímo tvrdí, že si nyní jen vytváří podmínky, aby se třeba za rok až dva mohl posunout na další úroveň. Úspěch jeho podřízených, kteří v něj vložili důvěru, jej motivuje daleko více než jeho vlastní odměny: „*Nejvíce mě nakopne úspěch podřízených“*. Stimulační prostředky oceňuje: *„Jo, je toho dost a některé soutěže a programy jsou super“*.

Plánování má sestavené na základě historických statistik („*Plánuji to podle předchozích měsíců*“) a daří se mu plány plus mínus plnit. Soutěže sice sleduje, ale nepovažuje se za soutěživého jedince („*Moc soutěživý nejsem*“). Práci věnuje sedmdesát procent svého času a je s aktuálním stavem příjmů spokojený – konstatuje „*Na mé pozici je to akorát*“. Rád by za pět let byl na tom stejně jako dnes, tedy *„pokud se nestane nic vážného“*.

Respondent č. 9

Devátým respondentem je muž ve věku dvaceti pěti let s vysokoškolským bakalářským titulem. Pro společnost OVB Allfinanz a.s. pracuje pět a půl roků na pozici obchodní vedoucí GST. Pochází z Hradce Králové, kde také dodělává vysokou školu UHK.

Peníze jsou jeho nejsilnějším stimulem v práci. Peníze jsou důvodem, proč si tento obor vybral *(„Příjem je tu vysoký“*). Oceňuje ovšem i aktivitu podřízených, podle jeho slov je pro něj stimulem, *„když udělá někdo z týmu něco sám, aniž bych o tom věděl“*.

Na otázku „Kde se vidíte za pět let?" odpověděl, že „*se vidím v novém voze značky BMW*“. Vysoký životní standard jmenoval mezi svými hlavními životními hodnotami. Je tak výkonově a prodejně zaměřený, že soutěže ani plánovaní nijak neřeší. Další postup v kariéře je pro něj také neurčitý. Říká, že ho spíše zajímá, co může vydělat teď, než v budoucnosti. Své práci věnuje hodně času a je dobře finančně ohodnocený. Ve volném čase se věnuje investování na Forexu, takže opět se snaží vydělávat něco navíc.

Respondent č. 10

Desátý respondent je muž s magisterským vzděláním ve věku dvacet sedm let. Aktuálně pro společnost pracuje osm let a tři měsíce na pozici oblastního vedoucího BL. Pochází z Mělníka a dnes žije v Mladé Boleslavi.

Desátý respondent věnuje velkou pozornost osobnostnímu rozvoji a je velmi soutěživý. Podpůrné programy centrály společnosti shledává za neefektivní a špatné: *„Nevím, kdo ty programy vymýšlí, ale stojí to za…“*. Práci věnuje spoustu času a k větší aktivitě ho především vede finanční ohodnocení, které považuje za relativně odpovídající.

Velmi se zabývá svým dalším kariérním postupem na pozici ředitele, bohužel se mu již dlouho nedaří splnit potřebné podmínky. Produkční plány staví na svých odhadech: *„Plánuji odhadem, ale nedaří se mi to správně odhadovat“*. Svým podřízeným se snaží jít vzorem. V životě jsou pro něj velmi důležité vztahy, což se opět v jeho práci odráží. Říká, že pro většinu podřízených není vedoucím, ale spíš přítelem.

Respondent č. 11

Jedenáctý respondent je muž ve věku dvacet sedm let s vysokoškolským vzděláním. Aktuálně pro společnost pracuje osm let a osm měsíců na pozici oblastního vedoucího. Pochází z Pardubic, kde i žije a působí.

Peníze jsou hlavním stimulem k jeho dalším obchodům, jeho výkonnost ovlivňuje také *„dobře uzavřený obchod“*. Se svými příjmy je vcelku spokojen: *„Chci se dostat na vyšší hladinu, ale je to uspokojivé“*. Za pět let se vidí také na pozici ředitele, avšak motivem pro to, že chce být ředitelem, není ani tak finanční odměna, chce být především: *„sám svým pánem“*.

Podpůrné soutěže centrály se mu líbí, ale hodnotí, že jsou primárně pro vyšší pozice BL a ředitele, což se mu nelíbí, protože to přímo nepodporuje aktivitu jeho konzultantů. Je hodně soutěživý, vysloveně říká: *„Nerad prohrávám“*. Práci věnuje dost času. Produkční plány sestavuje na základě dlouhodobých statistik, rozpočítaných na jednotlivce v týmu. K plánům přistupuje velmi vážně a snaží se je plnit i kvůli sobě.

Respondent č. 12

Respondent dvanáctý v pořadí má bakalářské vzdělání, je muž a k dnešku mu je dvacet devět let. Pro společnost OVB Allfinanz a.s. má odpracováno přes sedm let. Dnes působí také na pozici oblastního vedoucího. Pochází a žije v Liberci.

Hlavním důvodem pro práci v poradenství je pro něj flexibilita, možnost být sám sobě pánem (*„Nechci být zaměstnán“*) a také to, že ho samotné finance velmi baví, ačkoliv je vystudovaný technik. Prošel si v minulých letech velkými zdravotními problémy, takže je pro něj dnes důležité žít vyvážený život a starat se o své tělo a zdraví. Nejen z tohoto důvodu

práci věnuje pouze šedesát procent svého času. Jeho hlavním koníčkem jsou šachy, které jsou velmi časově náročné. Cítí se celkem dobře zaplacen, ale nestačí mu to na splnění jeho ideálních představ (na adresu svého finančního ohodnocení konstatuje: *„V rámci možností“*). Baví jej individální soutěže, kde může výsledky ovlivnit přímo on. Skupinové a týmové soutěže ho nebaví a nesnaží se v nich soutěžit kvůli tomu, jak složité je ovlivnit celou řadu aspektů pro finální výsledek. V každém případě k soutěžím přistupuje spíše pasivně, říká: *„Sleduji to kvůli svému týmu“*.

Neumí moc plánovat produkční výsledek a sám spíše hovoří o tom, že sestavuje měsíční přání. Líbí se mu akce, pořádané centrálou (*„Akce, pořádané centrálou…jsou vždy skvělé“*), avšak spíš mluví o školeních a workshopech. Své další povýšení moc neřeší, protože je to pro něho daleko v rámci podmínek, které jsou na něj moc vysoké. Za pět let se vidí stále na své aktuální pozici v poradenské branži.

Respondent č. 13

Dalším dotazovaným je muž s magisterským vzděláním ve věku třicet jedna let. Pro společnost OVB Allfinanz a.s. má odpracováno lehce přes deset let. Dnes žije a pracuje převážně v Praze, kde má i ředitelnu.

Respondent je dle svých slov dobře ohodnocen, svou práci v OVB financích popisuje výrokem: *„Hodně peněz za málo času“*. Nepovažuje se za soutěživého, soutěže nijak intenzivně nesleduje, byť základní přehled má. Popisuje se jako pohodáře a flegmatika. K dalším obchodům jej sice nejvíce stimulují peníze, ale je dnes v situaci, kdy má velký kmen zákazníků a poptávky mu chodí takřka denně. Svou budoucnost vidí *„asi tam, kde jsem teď“*.

Respondent č. 14

Čtrnáctý v pořadí má také magisterský titul, je muž a k dnešku je mu přes třicet pět let. Ve společnosti OVB Allfinanz a.s. pracuje třináctým rokem. Současně působí na pozici ředitele, a to se sídlem v Českých Budějovicích.

Tento respondent své produkční plány staví na tom, co si zrovna chce pořídit, či koupit a pak svou produkci plánuje tak, aby si na to v co nejkratším čase vydělal. Peníze jsou i důvodem, proč šel z „klasického“ zaměstnání do podnikání v poradenství. Svůj volný čas tráví cestováním, které podniká v relativně luxusním stylu. Je pro něj důležitý *„vysoký životní standard“*.

Soutěžení ho baví, ovšem pouze tehdy, když má možnost se umístit - jakmile tuto možnost ztrácí, přestává se zajímat o to, jak se soutěž dále vyvíjí. Stále věří v další kariérní posun, říká: *„Ještě jsem ten cíl neztratil“*.

Respondent č. 15

Poslední respondent je třicetisedmiletý muž s bakalářským vzděláním. Pro společnost OVB Allfinanz a.s. má odpracováno celých třináct let. Zastává v současnosti pozici ředitele se sídlem v Brně, kde zůstal po vysoké škole.

Je pro něho důležitý výsledek každého jednotlivce v jeho ředitelství. Říká, že práci věnuje osmdesát procent svého času a nejvíc jej motivují výsledky odvedené práce. S financemi je „*spokojeně nespokojený*“, jak říká, dokáže si představit vyšší ohodnocení.

Soutěžení jej všeobecně velmi baví *(„Baví mě soutěžit v práci i v osobním životě“*), ale tvrdí, že sám organizuje lepší incentivy a nastavuje parametry soutěží lépe než centrála OVB. Taky říká, že jeho podpůrné a stimulační programy pro týmové lidi stojí méně peněz než centrálu. Nejpozději za pět let se zcela jistě vidí na nejvyšší pozici v kariéře OVB *(„Chci se stát partnerem firmy“*, přičemž *„Do dvou let to chci splnit“*).

14 RÁMCOVÁ ANALÝZA

Následující tabulka rekapituluje specifikaci respondentů, zjištěnou pomocí informačních otázek.

Informační otázky					
Respondent	Pozice	Pohlaví	Vzdělání	Věk	Odpracované roky
Respondent č.1	Konzultant	Muž	Středoškolské	19	0
Respondent č.2	Konzultant	Muž	Středoškolské	20	1
Respondent č.3	Konzultant	Žena	Středoškolské	20	1
Respondent č.4	Vedoucí konz.	Muž	Bakalářské	24	1
Respondent č.5	Vedoucí konz.	Žena	Středoškolské	23	2
Respondent č.6	Vedoucí konz.	Muž	Bakalářské	23	3
Respondent č.7	Obchodní ved.	Žena	Bakalářské	26	3
Respondent č.8	Obchodní ved.	Muž	Magisterské	47	5
Respondent č.9	Obchodní ved.	Muž	Bakalářské	25	5
Respondent č.10	Oblastní ved.	Muž	Magisterské	27	8
Respondent č.11	Oblastní ved.	Muž	Magisterské	27	8
Respondent č.12	Oblastní ved.	Muž	Bakalářské	29	7
Respondent č.13	Ředitel	Muž	Magisterské	31	10
Respondent č.14	Ředitel	Muž	Magisterské	35	13
Respondent č.15	Ředitel	Muž	Bakalářské	37	13

Téma č. 1 - Osobní motivace				
Otázka	Tři vaše nejdůležitější životní hodnoty?	Proč pracujete ve financích v OVB?	Co Vás motivuje k dalšímu obchodu?	Kde se vidíte za 5 let?
Respondent č.1	Peníze, zábava, poznávání.	Zajímavá praxe a zkušenosti.	Peníze a nové zkušenosti.	Netuším...
Respondent č.2	Rodina, vztahy, sportování.	Zajímavá praxe a zkušenosti.	Nejvíce asi vedoucí.	Asi v marketingu.
Respondent č.3	Vztahy, zážitky, cestování.	Baví mě jednat s lidmi	Další zkušenosti.	Zajímá mě personalistika.
Respondent č.4	Peníze, osobní rozvoj, vztahy.	Dobrá praxe k mému oboru.	Peníze.	Možná bych tu i zůstal po škole.
Respondent č.5	Rodina, zdraví, sportování.	Baví mě pomáhat lidem s problémy.	Asi vyloženě nic, prostě dělám, co mám.	Určitě ve službách, nevím, jestli ve financích
Respondent č.6	Přátelé, furt něco nového a hudba.	Na výšce mě oslovil kámoš, já zrovna nic neměl.	Povýšení hlavně.	Vůbec nad tím nepřemýšlím.
Respondent č.7	Rodina, peníze, cestování.	Nevím proč, ale moc mě to baví.	Peníze.	Chci v tomto oboru pokračovat.
Respondent č.8	Zdraví, rodina, energie.	Asi hlavně flexibilní doba.	Spíše vyřizuji poptávky, než že bych je hledal.	Pokud se nestane nic vážného, tak zde.
Respondent č.9	Vysoký životní standard, rodina, dynamika.	Příjem je tu vysoký.	Peníze a ego.	V BMW.
Respondent č.10	Rovnováha, osobní rozvoj a přátelé.	Nevím, co lepšího dělat.	Podřízení, abych šel vzorem.	Na pozici ředitele.
Respondent č.11	Životní styl, rodina, zážitky.	Sám svým pánem.	Peníze.	Na pozici ředitele.
Respondent č.12	Zdraví, jistota, čas.	Nechci být zaměstnán.	Baví mě poradenství samo o sobě.	Chtěl bych vést skupinu o 30ti lidech.
Respondent č.13	Vztahy, zážitky, flexibilita.	Hodně peněz za málo času.	Už to mám zautomatozivané.	Asi tam, kde jsem teď.
Respondent č.14	Vysoký životní standard, cestování, peníze.	Peníze.	Peníze.	Chci mít větší obchodní síť.
Respondent č.15	Vztahy, osobní rovnováha, ego.	Baví mě všechny aspekty toho.	Dobrá služba.	Chci se stát partnerem firmy.

Výše uvedená tabulka shrnuje odpovědi respondentů na otázky, zařazené do tématu „Osobní motivace“. V rámci životních hodnot se zde často objevují vztahy, přátelé, životní styl

a zážitky, což může (byť nemusí) potvrzovat větší podíl extrovertů v této obchodně orientované branži, kde musí pracovníci každý den jednat se spoustou lidí, nejenom zákazníků. Důvodem pro práci ve finančním poradenství je u nižších pozic zcela jistě praxe a zkušenosti. Řada z těchto spolupracovníků také do firmy přišla před, nebo při studiu vysoké školy ekonomicky zaměřené.

Další otázka směřovala k motivaci k dalším obchodům. Co dané jednotlivce nejvíce motivuje zvednout telefon a domlouvat další obchodní jednání. Konzultanti zde opět zmínili zkušenosti, což je i jejich hlavním důvodem pro práci v této firmě. Avšak největší zastoupení napříč všemi pozicemi zde mají provize z dalších obchodů. Dokonce můžeme předpokládat, že i ty, kteří „peníze“ neuvedli, další provize motivují, avšak to zkrátka neřekli jako první odpověď.

Poslední otázka z tohoto okruhu se ptala respondentů na jejich budoucnost v pěti letech. Dá se říct, že čím déle člověk ve firmě pracuje, tím více si je jistý, že v ní bude za pět let dále pracovat, což není nic překvapivého. Od pozice obchodního vedoucího GST takřka všichni plánují ve firmě setrvat. Spolupracovníci, kteří jsou ve společnosti aktivní méně než tři roky, tuto otázku zodpovězenou konkrétně zatím nemají. To bude mít samozřejmě i vazbu na jejich nízký věk.

Téma č. 2 - Peníze vs. volný čas			
Otázka	Jste spokojen se svými příjmy?	Jak nakládáte se svým volným časem?	Rozdělte procentuálně čas v práci a "volno"?
Respondent č.1	Vůbec ne, ale jsem furt na začátku.	Přátelé a sport	20/80
Respondent č.2	Chci víc, ale není to vůbec málo.	Sport a ženy.	25/75
Respondent č.3	Je to odpovídající mé úrovni.	Sport a přátelé.	20/80
Respondent č.4	Nejsem.	Moc ho nemám... hodně cestuji kvůli práci a škole.	70/30
Respondent č.5	Vůbec nejsem, potřebuji postoupit na GST.	Věnuji se tancování a škole.	30/70
Respondent č.6	Nejsem úplně spokojený	Hodně pracuji, takže max přítelkyně.	60/40
Respondent č.7	Měla bych více, kdybych více pracoval	Cestování a veteráni.	30/70
Respondent č.8	Na mé pozici je to akorát	Knihy a box.	70/30
Respondent č.9	Jsem spokojený	Investuji na burze a sport	80/20
Respondent č.10	Příjem je dostatečný	Knihy a osobní rozvoj	80/20
Respondent č.11	Chci se dostat na vyšší hladinu, ale je to uspokojivé	Motorka a žena.	70/30
Respondent č.12	V rámci možností.	Šachy	60/40
Respondent č.13	Je to ok.	Psi	60/40
Respondent č.14	Ano, přijdu si dobře zaplacen	Cestování	70/30
Respondent č.15	Jsem, ale dokážu si představit výší ohodnocení	Sport, vztahy, cestování.	80/20

Uvedená tabulka rekapituluje výsledky šetření v druhém rámcovém okruhu „Peníze vs. volný čas“. Toto téma se věnovalo více do hloubky peněžnímu ohodnocení a volnému času. První otázka ukázala velikou nespokojenost se stavem aktuálního příjmu u pracovníků na pozici nižší než obchodní vedoucí. Všichni vedoucí konzultanti a dva ze tří konzultantů vyjádřili svou nespokojenost s výší své odměny za práci. Na druhou stranu od pozice oblastního vedoucího BL jsou všichni do jisté míry spokojeni se svým příjmem. Nikdo z nich není vyloženě radostný za svých odměn, ale jak bylo zjištěno již v rámci teoretických východisek, na úroveň svého příjmu si člověk rychle zvyká.

Další dvě otázky spíše potvrdily to, co se dalo předpokládat. Od pozice obchodního vedoucího se pracovníci začínají věnovat práci ve více než padesáti procentech svého času. Někteří ředitelé a oblastní vedoucí dokonce tvrdili, že práci dávají osmdesát procent svého času. Volný čas nejčastěji věnují pracovníci OVB vztahům, přátelům a cestování. To opět potvrzuje větší zastoupení extrovertů v organizaci.

Téma č. 3 - Soutěživost			
Otázka	Na čem zakládáte Vaše produkční plány?	Jak často sledujete výsledky soutěží?	Považujete se za soutěživého?
Respondent č.1	Nedělám si plány.	Spíš jsem informován od vedení.	Velmi. Ve sportu.
Respondent č.2	Asi ani neplánuji měsíční produkci	Sleduji jen když se mě to týká.	Hodně.
Respondent č.3	Spíše dostávám plán od vedoucího bych řekl.	Nesleduji.	Středně.
Respondent č.4	No snažím se, ale nejde mi to se trefovat.	Moc nesleduji.	Nejsem.
Respondent č.5	Snažím se to teprve naučit.	Sleduji každý měsíc.	Řekla bych, že středně.
Respondent č.6	Plánuji to součtem jednotlivých plánů lidí.	Pořád to sleduji, zajímá mě to.	Jsem soutěživý.
Respondent č.7	Neplánuji měsíční produkci.	Nesleduji, nemám moc šance se umístit	Jsem hodně soutěživý.
Respondent č.8	Plánuji to podle předchozích měsíců.	Každý měsíc.	Moc soutěživý nejsem.
Respondent č.9	Nepotřebuji plánovat.	Moc to nesleduji	Asi nijak zvlášť.
Respondent č.10	Plánuji odhadem, ale nedaří se mi to správně odhadovat.	Sleduji to.	Jsem velmi soutěživý.
Respondent č.11	Sleduji dlouhodobé statistiky a na základě propočtu sestavím plán	Sleduji neustále.	Ano hodně soutěžím. Nerad prohrávám.
Respondent č.12	No spíš sestavuji přání než plán.	Sleduji to kvůli svému týmu.	Spíš individuální soutěže než skupinové.
Respondent č.13	Vycházím ze statistiky. Ale hůř se mi to kontroluje.	Sleduji.	Nejsem soutěživý.
Respondent č.14	Moc mi skupinové plánování nešlo nikdy.	Zajímá mě to, když sem umístěn.	Baví mě soutěžit.
Respondent č.15	Docela se mi daří odhadovat a kontrolovat výkonovou produkci.	Sleduji neustále.	Baví mě soutěžit v práci i v osobním životě.

Téma třetí je věnováno soutěživosti. Můžeme konstatovat, že práce v OVB, resp. ve finančních poradenství, nebo multilevelu, přitahuje spíše soutěživější jedince. Nicméně soutěže nikoho z dotazovaných nevedou k sestavování produkčních plánů. Tedy nemůžeme říct, že vyhlášení soutěže má přímý vliv na výkonový plán a výkon samotný. Dokonce bylo od většiny respondentů zjištěno, že plány nesestavují, anebo neumí sestavovat.

Téma č. 4 - Efektivita aktuální stimulace			
Otázka	Jak hodnotíte stimulační prostředky OVB?	Jaký stimul Vám zvedl výkonnost?	Jak intenzivně se snažíte dosáhnout další pozice?
Respondent č.1	Asi nijak, nevím o nich.	Účast vedoucího při schůzkách.	Snažím se hodně.
Respondent č.2	Nijak zvlášť. Neoslovují mne.	Pomoc od ředitele.	As soon as possible.
Respondent č.3	Žádné mě neoslovili.	Spolupráce s mým GST.	Chci do konce letošního roku.
Respondent č.4	Nevnímám žádné podpůrné programy od firmy.	Výplata mi vždy zvedne výkonnost.	Letos, co nejdříve se chci stát GST.
Respondent č.5	Hodnotím je mizerně.	Povýšení.	Max do tří měsíců.
Respondent č.6	Líbí se mi motivační přednášky od centrály.	Když přijde hezká provize.	Letos to určitě zvládnu.
Respondent č.7	Centrála by na tom měla zapracovat.	Přijdu si spíše konstantní v rámci výkonnosti.	Moc to neřeším.
Respondent č.8	Jo, je toho dost a některé soutěže a programy jsou super.	Nejvíce mě nakopne úspěch podřízených.	Vytvářím si nyní ideální podmínky pro plnění dalšího postupu.
Respondent č.9	Nezajímá mě to.	Když udělá někdo z týmu něco sám, aniž bych o tom věděl.	Až to bude, tak to bude.
Respondent č.10	Nevím, kdo ty programy vymýšlí, ale stojí to za....	Pěkná výplata.	Snažím se to splnit k nejbližšímu termínu.
Respondent č.11	Soutěže od centrály jsou super, ale spíše pro vyšší pozice.	Nejvíce asi dobře uzavřený obchod.	Je to ještě kus cesty.
Respondent č.12	Akce pořádané centrálou včetně soutěží jsou vždy skvělé.	Asi nejvíce peníze.	Mám k tomu daleko, takže moc neřeším.
Respondent č.13	Moc se mě to netýká.	Jsem dost konstantní ve výkonnosti.	Vůbec nevím, jestli to někdy zvládnu.
Respondent č.14	Jo, je to dobře nastavené.	Nejvíce asi provize.	Ještě sem ten cíl neztratil.
Respondent č.15	Lepší soutěže si dělám sám.	Nárůst celofiremní produkce.	Do dvou let to chci splnit.

Poslední okruh otázek se zabývá samotnou efektivitou aktuální stimulace finančních zprostředkovatelů na všech úrovních kariérního řádu. Odpovědi na první otázku byly až zarážející. Naprostá většina pracovníků nepovažuje stimulační program centrály za efektivní. Zaměstnanci na jednotlivých pozicích někdy ani o incentivech a podpůrných programech centrály nevědí.

Vedle toho se ukázalo u druhé otázky, že pro pozice na nejnižším hierarchickém stupni je nejsilnějším stimulem pro zvýšení výkonnosti podpora a přímá pomoc ze strany vedoucího, nebo ředitele. Pod tím si pracovníci představují osobní konzultace, pomoc s tvorbou projektů, nebo účast vedoucího při obchodních jednáních. Vedoucí a ředitelé pak za nejsilnější stimul považují příchozí výplatu.

Poslední otázka zjišťovala, v jaké míře motivuje pracovníky příležitost k dosažení další pozice v rámci kariéry. Zde se ukázalo, že pracovníky na pozicích konzultantů a vedoucích konzultantů velmi motivuje splnění podmínek pro povýšení a snaží se dosáhnout onoho stavu, jak nejrychleji to jde. Obchodní vedoucí, oblastní vedoucí a ředitelé ve většině případů na kariérní posun rezignovali a není pro ně aktuálně motivační. Proto ani ve většině případů neplní podmínky dalšího postupu, nebo se o to ani nesnaží.

15 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Empirickým šetřením bylo v rámci prvního tematického okruhu zjištěno, že nejčastějšími životními hodnotami respondentů jsou vztahy, přátelé, životní styl a zážitky. Motivem pro práci v oblasti finančního poradenství je u většiny dotázaných získání praxe a zkušeností, neboť řada zaměstnanců do firmy nastoupila ihned po ukončení studia na vysoké škole (nebo ještě v průběhu studia). Z tohoto důvodu lze společnosti doporučit, aby investovala do marketingu na vysokých školách v kontextu praxe a zkušeností pro ekonomické studenty. Mezi vysokoškoláky nemá společnost moc dobrou reputaci v rámci náborového procesu a zde je vidět, že by se mohlo vyplatit se touto otázkou více zabývat. S přibývajícím věkem a pozicí se důvod setrvání v této branži poněkud mění. Pracovně i věkem starší kolegové za hlavní důvod jejich působení v branži udávají flexibilitu a finanční ohodnocení v poměru hlavně v poměru k časovým nákladům.

Jelikož zjištěná data ukazují na to, že respondenty (kromě příležitosti získat praxi v oboru a zkušenosti) nejvíce motivují provize z dohodnutých obchodů, navrhujeme, aby byly podpůrné stimulační soutěže postaveny na principu zvýšení odměn za osobní prodeje.

Empirickým šetřením bylo dále prokázáno, že teprve s vyšším počtem odpracovaných let ve firmě vidí zaměstnanci svou budoucnost v souvislosti se sledovanou organizací. Pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni kratší dobu (méně než tři roky), necítí s firmou zvláštní loajalitu. Z tohoto důvodu by měla organizace pracovat na koncepci odměňování, tak aby se následné provize za udržení klientského kmene týkaly již nižších pozic, aby tito pracovníci viděli ve spolupráci s OVB svou budoucnost již v počátcích svého působení v organizaci.

V rámci druhého tematického okruhu byla pozornost věnována více do hloubky peněžnímu ohodnocení a volnému času. Bylo zjištěno, že na nižších pozicích (pozice nižší než obchodní vedoucí) jsou respondenti velmi nespokojeni se stavem svých aktuálních příjmů – všichni vedoucí konzultanti a dva ze tří konzultantů vyjádřili svou nespokojenost s výší odměny za práci. Na druhou stranu od pozice oblastního vedoucího BL jsou všichni do jisté míry spokojeni se svým příjmem. Proto by lze doporučit, aby centrála OVB zvážila absolutní výši provizních odměn u nižších pozic tak, aby už konzultanti mohli být spokojeni se svým příjmem. Jinak hrozí výrazné nebezpečí náboru ze strany konkurenčních společností.

Šetřením v třetí zájmové oblasti byla zkoumána oblast soutěživosti. Bylo zjištěno, že práce v OVB přitahuje spíše soutěživější jedince. Soutěže ovšem nikoho z dotazovaných nevedou k sestavování produkčních plánů. Nelze tedy konstatovat, že by vyhlášení soutěže mělo přímý vliv na výkonový plán a výkon samotný. Od většiny respondentů bylo naopak zjištěno, že plány nesestavují, nebo neumí sestavovat. Společnost OVB by zcela jistě měla tomuto tématu věnovat pozornost. Pro obchodní společnost je důležité své obchodní buňky naučit dobře plánovat a plnit stanovené produkční cíle. Nižší pozice spíše nesledují vypsané parametry ani pořadí soutěží. Pozice v kariéře výše už ano. Můžeme tedy vyvodit, že buď nejsou soutěže

dostatečně dobře komunikovány pro pracovníky na nižších stupních, nebo pro ně nejsou dostatečně zajímavé a přitažlivé. Otázkou tedy zůstává, jestli míra vynaložených finančních prostředků odpovídá výstupu, který je díky těmto soutěžím generován.

Poslední téma bylo věnováno přímo efektivitě aktuální stimulace finančních zprostředkovatelů na všech úrovních kariérního řádu. Výzkumné šetření ukázalo, že většina respondentů nepovažuje stimulační program centrály za efektivní. Zaměstnanci mnohdy o incentivech a podpůrných programech centrály ani nevědí. Dále bylo zjištěno, že pro nejnižší stupně v rámci pozic je nejsilnějším stimulem ke zvýšení výkonnosti podpora a přímá pomoc ze strany vedoucího, nebo ředitele (osobní konzultace, pomoc s tvorbou projektů, nebo účast vedoucího při obchodních jednáních). Vedoucí a ředitelé pak za nejsilnější stimul považují příchozí výplatu. Stimulační program centrály by se tedy měl v případě vedoucích a ředitelů zaměřit na finanční bonusy, jako zřejmě nejefektivnější stimulační prostředek. V případě nižších kariérních pozic lze navrhnout, aby firma prosadila formální systém mentorování. Aby byl mentoringový program úspěšný, je nutné jej iniciovat seshora, s širokou podporou top managementu, který bude aktivitu nadřízených na všech úrovních v tomto směru podporovat. Je ovšem nutné posílit i ochotu vedoucích (budoucích mentorů) s nováčky vůbec pracovat – mentoring by se proto měl stát jednou z oblastí, která bude ovlivňovat celkové hodnocení vedoucích a ředitelů. Mentoringový program bude samozřejmě nutné podpořit pořádáním školení, které zaměstnance i nadřízené (budoucí mentory) s procesem mentoringu a jeho pravidly seznámí. Rovněž je potřeba jim zdůraznit, že tento proces bude mít pro ně řadu dalších přínosů (rozšíří své vlastní dovednosti a schopnosti, motivací k mentoringu může být také uspokojení z toho, že pomohli podřízeným v rozvoji, že vidí, jak dobře pracují apod.).

V průběhu výzkumu se ukázalo, že pracovníky na pozicích konzultantů a vedoucích konzultantů velmi stimuluje splnění podmínek pro povýšení, zatímco obchodní vedoucí, oblastní vedoucí a ředitelé ve většině případů na kariérní posun rezignovali a není pro ně aktuálně motivační. Firma by se proto měla zamyslet na způsoby, jakými komunikuje, motivuje a prodává kariérní posun, protože na něm je tato společnost multilevelového typu postavena.

ZÁVĚR

Předložený text byl věnován problematice motivace zaměstnanců. Úkolem diplomové práce bylo zjistit, jaké jsou možnosti motivace a stimulace zaměstnanců, jaký je vztah motivace a jejich pracovního výkonu, či motivace a pracovní spokojenosti. Pozornost byla věnována rovněž vybraným motivačním teoriím a konkrétním stimulačním prostředkům, jež má management k dispozici.

Hlavním cílem diplomové práce bylo popsat současný motivační systém ve firmě OVB Allfinanz a.s, identifikovat jeho nedostatky a navrhnout konkrétní opatření, která přispějí k jeho zefektivnění. Motivace pracovního jednání ve zmíněné organizaci byla zjišťována v závislosti na kariérní pozici, kterou respondenti zastávají v rámci společnosti, přičemž kariérní pozice přímo odráží i věk, vzdělání a počet odpracovaných let ve firmě. Dílčí cíle práce byly stanoveny následujícím způsobem:

1. Zjistit vnímanou efektivitu nyní používaných stimulačních prostředků na pracovníky společnosti.
2. Zjistit míru spokojenosti s peněžním ohodnocením v kontextu vnímání hodnoty volného času u zaměstnanců na jednotlivých kariérních pozicích.
3. Zmapovat míru soutěživosti pracovníků ve společnosti.

V první teoretické části byly vysvětleny jednotlivé klíčové pojmy jako motiv, motivace, stimul, stimulace. Byla popsána témata jako zdroje motivace, pracovní jednání, pracovní postoje. Popsána je zde i souvislost mezi motivací a výkonem, či motivací a pracovní spokojeností. Větší prostor byl věnován dvěma modelům, z nichž vycházely stanovené hypotézy, a to humanistickému modelu Abrahama Maslowa a jeho teorii potřeb a novějšímu 4 Drive theory. Pozornost byla věnována rovněž výběru stimulačních prostředků, stylům vedení, osobnostem vedoucích a motivaci v praxi.

Druhá metodická část diplomové práce shrnula předpoklady empirického šetření. Základní soubor byl definován jakožto soubor všech zaměstnanců, aktivně pracujících pro společnost OVB Allfinanz a.s. v rámci celorepublikové sítě (cca 3000 osob). S ohledem na požadavek relevantnosti zjišťovaných dat pro praktické uplatnění byli do výběrového souboru zařazeni vždy 3 zaměstnanci z každé pozice, a to kvótním výběrem. Konkrétní respondenti byli zvoleni náhodně.

Primární data byla zjišťována jednak rozborem podnikové dokumentace (zařazena byla rovněž SWOT analýza), jednak metodou kvalitativního výzkumu, technikou polostrukturovaného rozhovoru. Celkem třináct otázek bylo zařazeno do čtyř tematických okruhů – osobní motivace jednotlivce, vnímání peněz a volného času, zkoumání soutěživosti a výkonové motivace, vnímání efektivity současných stimulů. K vyhodnocení získaných dat byla využita rámcová analýza, výsledky byly převedeny do přehledných tabulek.

Prostřednictvím uvedených metod bylo zjištěno, že osobní motivací pro práci v uvedené společnosti je u většiny dotázaných získání praxe a zkušeností v oboru. Mezi životní hodnoty respondentů patří nejčastěji vztahy, přátelé, životní styl a zážitky. K výkonu pracovní činnosti respondenty stimuluje jednak zmíněná možnost získat zkušenosti, ovšem nejvíce stimulující je možnost získat finanční odměnu formou provize. Co se týče výhledu respondentů do budoucna, byla prokázána přímá úměra mezi počtem odpracovaných let ve firmě a ochotou ve společnosti setrvat i v následujících pěti letech - čím déle člověk ve firmě pracuje, tím více si je jistý, že v ní bude za pět let dále pracovat. Se stavem aktuálního příjmu jsou zaměstnanci na nižších pozicích (pozice nižší, než obchodní vedoucí) velmi nespokojeni. Na druhou stranu od pozice oblastního vedoucího BL jsou všichni do jisté míry spokojeni se svým příjmem. Od pozice obchodního vedoucího se pak pracovníci začínají věnovat práci ve více než padesáti procentech svého času, někteří ředitelé a oblastní vedoucí dokonce tvrdili, že práci dávají osmdesát procent svého času. Šetřením byl dále potvrzen předpoklad, že práce v OVB, resp. v oboru finančního poradenství, nebo multilevelu, přitahuje spíše soutěživější jedince. Vyhlášení soutěže ovšem nikoho z dotázaných nestimuluje k sestavování produkčních plánů - nelze tedy říci, že vyhlášení soutěže má přímý vliv na výkonový plán a výkon samotný. Od většiny respondentů bylo dokonce zjištěno, že plány nesestavují, anebo neumí sestavovat. V rámci posledního okruhu otázek byl zjištěn překvapivý fakt, že naprostá většina pracovníků nepovažuje stimulační program centrály za efektivní. Zaměstnanci na jednotlivých pozicích někdy ani o incentivech a podpůrných programech centrály nevědí. Pro pozice na nejnižším hierarchickém stupni je nejsilnějším stimulem pro zvýšení výkonnosti podpora a přímá pomoc ze strany vedoucího, nebo ředitele (osobní konzultace, pomoc, účast vedoucího na jednáních). Vedoucí a ředitelé pak za nejsilnější stimul považují příchozí výplatu. Pracovníky na pozicích konzultantů a vedoucích konzultantů velmi motivuje splnění podmínek pro povýšení, obchodní vedoucí, oblastní vedoucí a ředitelé ve většině případů na kariérní posun rezignovali a není pro ně aktuálně motivační.

Na základě zjištěných informací byla managementu společnosti OVB Allfinanz, a.s. doporučena následující opatření:

- investovat do marketingu na vysokých školách v kontextu praxe a zkušeností pro ekonomické studenty,
- podpůrné stimulační soutěže postavit na principu zvýšení odměn za osobní prodeje,
- pracovat na koncepci odměňování tak, aby se následné provize za udržení klientského kmene týkaly již nižších pozic, aby tito pracovníci viděli ve spolupráci s OVB svou budoucnost již v počátcích svého působení v organizaci,
- zvážit absolutní výši provizních odměn u nižších pozic tak, aby už konzultanti mohli být spokojeni se svým příjmem, jinak hrozí odlákání zaměstnanců konkurenčními subjekty,
- zaměřit se na sestavování produkčních plánů zaměstnanci, naučit je dobře plánovat a plnit stanovené produkční cíle,

- zatraktivnit soutěže i pro zaměstnance na nižších pozicích a podmínky soutěží efektivněji komunikovat,
- stimulační program centrály zaměřit na finanční bonusy, jako zřejmě nejefektivnější stimulační prostředek,
- zamyslet se nad způsoby, jakými firma komunikuje, motivuje a prodává kariérní posun, protože na něm je tato společnost multilevelového typu postavena.
- prosadit formální systém mentorování, kdy nesmí chybět široká podpora top managementu, nadřízení budou k mentoringu motivováni tím, že se stane předmětem jejich celkového hodnocení, program podpořit školením, zdůraznit přínosy mentoringu pro budoucí mentory.

Na základě výše uvedeného je tedy možné konstatovat, že hlavní cíl i cíle dílčí byly splněny a z výzkumu vzešla řada možných doporučení a otázek. Výzkum posloužil pro ucelené zmapování motivace a stimulace ve společnosti OVB Allfinanz a.s.

Autor této práce si je vědom jistých limitů provedeného empirického šetření, jež vyplývají zejména z charakteristiky kvalitativního výzkumu – jeho výsledky totiž nelze zobecňovat. Dalším krokem by proto mělo být výsledky realizovaného šetření využít pro přípravu kvantitativního výzkumu a realizovat další šetření na reprezentativním vzorku, aby se ověřila jejich možná celofiremní platnost a firma tak mohla přijmout jistá opatření k minimalizaci budoucích hrozeb a k maximalizaci obratu.

SEZNAMY

Seznam použitých zdrojů literárních

ADAIR, J. Jak řídit druhé i sám sebe. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ATKINSON, R. L. et. al., 1996. Hilgard´s introduction to psychology. United states: Harcourt Brace. 776 p. ISBN 9780155015548.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3

BEROUŠEK, P. 2007. Motivace. In: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, s. 151-160. ISBN 978807179-893-4.

BLAŽEK, L. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. Psychologický slovník. 1. vyd. Praha: Potál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

KLEIBL, J. 2007. Tvorba motivačního programu organizace. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, s. 166-181. ISBN 978-807179-893-4.

LANGMEIER, J.; MATĚJČEK, Z. Psychická deprivace v dětství. 4. dopl. vyd. Praha: Karolinum, 2011. 400 s.

LAUFER, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

LAWRENCE, P. R., & NOHRIA, N. Driven: How Human Nature Shapes Our Choices. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc, 2002.

LEWIN, K. A dynamic theory of personality. New York: McGraw Hill Book Company Inc., 1935. 304 s.

MADSEN, K. B. Modern theories of motivation. Munksgaard, 1974. 472 s. ISBN 9788716013224.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. 3. přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E. Vyvážený leadership. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

PILAŘOVÁ, I. Leadership & Management Development. 1. vyd. Praha: Grada. 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

PINK, D., 2009. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Hardcover, 256s., ISBN978-1594488849.

PROVAZNÍK, V. a kol. Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.

RYMEŠ, M. Osobnost a práce. In: ŠTIKAŘ, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: nakladatelství Karolinum, 2003. 89-134 s. ISBN 80-246-0448-5.

RŮŽIČKA, J. 1992. Motivace pracovního jednání. 2. preprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

ŘÍČAN, P. Psychologie osobnosti. 6. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

SZARKOVÁ, M. 2004. *Psychológia.* 1. vyd. Bradislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2004. 168 s. ISBN 80-225-1787-9.

TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada. 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

SURYNEK, A., PAUKNEROVÁ, D., LUKEŠ, M. Metodická příručka pro předmět 3PS423 Metody výzkumu a jejich aplikace. Vysoká škola ekonomická v Praze. Podnikohospodářská fakulta, Oeconomica, 2006

Seznam použitých zdrojů internetových

DANEŠ, R. Výroční zpráva OVB Allfinanz, a. s. za rok 2012. [online] © 2013 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z ovb.cz/fileadmin/assets//Dokumente/ovb_cz/vyrocni_zpravy/ovb_allfinanz_vyrocni_zprava_2012.pdf

HR Club: Maslowova pyramída potrieb a ako ju mnohí manažéri "uplatňujú" v praxi. HOMOĽA, Lukáš. [online]. 2011 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: http://www.hrclub.sk/clanky/maslowova-pyramida-potrieb-a-ako-ju-mnohi-manazeri-uplatnuju-v-praxi/13081

IBIS Partner Slovakia: Motivácia: Maslow, Herzberg a tí druhí. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: http://www.ibispartner.sk/sk/komunikacia-a-motivacia/444-motivacia-maslow-herzberg-a-ti-druhi

NELSON, K., 4-Drive Model: New Theory on Employee Motivation [online]. Dostupné z: http://lanterngroup.com/wp-content/uploads/2014/01/4-Drive-Model-Driving-Sales-Performance.pdf

Obchodní rejstřík Městského soudu v Praze. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=295262&typ=PLATNY

TED: Dan Pink o překvapivých vědeckých poznatcích o motivaci. [online]. 2009 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/lang/cs/dan_pink_on_motivation.html

THELANTERNGROUP: 4-Drive Summary [online]. Dostupné z https://thelanterngroup.net/tag/four-drive-model-of-employee-motivation/

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Motivační proces 12

Obrázek 2 - Úrovně aktivace 13

Obrázek 3 – Pyramida potřeb A. Maslowa 19

Obrázek 4 - Porovnání Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace s teorií potřeb A. Maslowa 27

Obrázek 5 - 4 Drive theory 28

Obrázek 6 - Experiment se svíčkou 34

Obrázek 7 - Vztah výkonu a motivace 34

Obrázek 8 - Příklad jednodimenzionální škály 38

Obrázek 9 - Manažerská mřížka 48

Obrázek 10 - Situační přístup 49

Obrázek 11 - Rozdělení výzkumného souboru dle pozic 56

Obrázek 12 - Rozdělení výzkumného souboru dle pohlaví 57

Obrázek 13 - Rozdělení výzkumného souboru dle vzdělání 57

Obrázek 14 - Rozdělení výzkumného souboru dle věku 58

Obrázek 15 - Rozdělení výzkumného souboru dle počtu odpracovných let 58

Obrázek 16 - Schéma MLM sítě 60

Obrázek 17 - Kritéria kariérního postupu v OVB Allfiannz a.s. 61

Seznam zkratek

Např. - například

Aj. - a jiné

Apod. - a podobně

Str. - strana

Tzv. - takzvaně

Kol. - kolektiv

Tj. - to je

Bc. Miloš Kubelka

Vysoká škola ekonomická v Praze

PŘÍLOHY

Příloha A – Osnova rozhovoru

Příloha B - Výčet partnerů společnosti OVB Allfinanz a.s.

Bc. Miloš Kubelka

Vysoká škola ekonomická v Praze

PŘÍLOHA A – OSNOVA ROZHOVORU

Informační otázky

- Pracovní pozice
- Pohlaví
- Nejvyšší dosažené vzdělání
- Věková kategorie
- Počet odpracovaných let ve firmě

Téma č. 1 – Osobní motivace

Otázka č. 1: Jaké jsou tři Vaše nejdůležitější životní hodnoty?
Otázka č. 2: Proč pracujete ve financích v OVB?
Otázka č. 3: Co Vás motivuje k dalšímu obchodu?
Otázka č. 4: Kde se vidíte za 5 let?

Téma č. 2 – Peníze vs. volný čas

Otázka č. 5: Jste spokojen se svými příjmy?
Otázka č. 6: Jak nakládáte se svým volným časem?
Otázka č. 7: Jak rozdělíte procentuálně čas v práci a „volno“?

Téma č. 3 – Soutěživost

Otázka č. 8: Na čem zakládáte Vaše produkční plány?
Otázka č. 9: Jak často sledujete výsledky soutěží?
Otázka č. 10: Považujete se za soutěživého?

Téma č. 4 – Efektivita aktuální stimulace

Otázka č. 11: Jak hodnotíte stimulační prostředky v OVB?
Otázka č 12: Jaký stimul Vám zvedl výkonnost?
Otázka č. 13: Jak intenzivně se snažíte dosáhnout další pozice?

PŘÍLOHA B – VÝČET PARTNERŮ SPOLEČNOSTI OVB ALLFINANZ A.S.

1. Allianz pojišťovna, a.s. (www.allianz.cz),
2. Allianz penzijní fond, a.s. (www.allianz.cz),
3. AMCICO AIG Life,
4. PRVNÍ AMERICKO-ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a.s. (www.amcico.cz),
5. AMSLICO AIG Funds, správ. spol. a.s. (www.aaf.sk),
6. AXA pojišťovna a.s. (www.axa.cz),
7. Conseq Investment Management, a.s. (www.conseq.cz),
8. C-QUADRAT Investment AG (www.cquadrat.at),
9. Česká pojišťovna, a.s. (www.cpoj.cz),
10. Česká pojišťovna ZDRAVÍ, a.s. (www.zdravi.cz),
11. Deutscher Ring, pobočka pro Českou republiku (www.deutscherring.cz),
12. Penzijní fond České pojišťovny, a.s. (www.pfcp.cz),
13. ČP Invest, a.s. (www.cpinvest.cz),
14. Českomoravská stavební spořitelna, a.s. (www.cmss.cz),
15. ČSOB pojišťovna, a.s. (www.csobpoj.cz),
16. Česká spořitelna, a.s. (www.csas.cz) - hypoteční úvěry,
17. Generali penzijní fond, a.s. (http://penzijni-fond.generali.cz),
18. Generali pojišťovna, a.s. (www.generali.cz),
19. Generali Investments a.s. (www.generali-investments.cz),
20. HSBC Bank plc, pobočka Praha (www.hsbcinvestments.cz),
21. ING Bank N.V., a.s. (www.ing.cz),
22. ING Penzijní fond, a.s. (www.ing.cz),
23. ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku (www.ing.cz),
24. Hypoteční banka, a.s. (www.hypotecnibanka.cz),
25. KD Investmensts, správ. spoll, a.s. (www.kd-group.sk) www.rb.cz),
26. Komerční banka, a.s. (www.kb.cz),
27. Kooperativa pojišťovna, a.s. (www.koop.cz),
28. mBank - retailové bankovnictví BRE Bank SA (www.mbank.cz),
29. Metlife a.s. (www.metlife.cz),
30. Privatbanka, a.s. (www.privatbanka.sk),
31. Raiffeisenbank, a.s., hypoteční úvěry,

32. Raiffeisen stavební spořitelna, a.s. (www.rsts.cz),
33. SFM Group, s.r.o. (www.sfmgroup.com),
34. Uniqa pojišťovna, a.s. (www.uniqa.cz),
35. Unicredit Bank, a.s. (www.unicreditbank.cz),
36. Volksbank, a.s. (www.volksbank.cz),
37. Wüstenrot - stavební spořitelna, a.s. (www.wuestenrot.cz),
38. Wüstenrot – hypoteční banka, a.s (www.wuestenrot.cz).