

Návrh motivačního programu pro obchodní zástupce v pojišťovnictví

Dana Ševčíková

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Dana Ševčíková**
Osobní číslo: **K17488**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Návrh motivačního programu pro obchodní zástupce v pojišťovnictví**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši a teoretická východiska týkající se motivace pracovníků v pojišťovnictví se zaměřením na obchodní zástupce.
2. Stanovte hlavní cíl, výzkumné otázky a metody práce.
3. Proveďte primární výzkum metodou dotazníkového šetření a vyhodnoťte výsledky.
4. Navrhněte motivační program tak, aby byl v souladu s představami pojišťovacích poradců a zároveň vedl k dosažení obchodních cílů stanovených vedením společnosti.

Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ADAIR, John Eric. 2004. *Efektivní motivace*. První vydání. Praha: Alfa Publishing, Management (Alfa Publishing). ISBN 8086851001
- HÁLEK, Vítězslav. 2016. *Management a marketing*. První vydání. Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., Nezvalova 423, Hradec Králové. ISBN: 9788026097235
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2017. *Human resource management*. První vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 9788024841038
- MIKULÁŠTÍK, Milan. 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024742212
- PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 9788024755151

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D., MBA**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. srpna 2020**

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Jiřef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 30. června 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 25.6.2020

Jméno a příjmení studenta: Dana Ševčíková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Cílem práce bylo navrhnout motivační program pro obchodní zástupce v pojišťovnictví. Teoretická část přibližuje problematiku pracovní motivace a motivace výkonu, pracovních motivů a HR marketingu zaměřenou na řízení lidských zdrojů. V praktické části bylo ke zjištění nejdůležitějších motivátorů pro práci pojišťovacích poradců použito šetření formou kvantitativního výzkumu. K získání potřebných dat byli osloveni pracovníci společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s., VIG. Přestože se jedná o průzkum v jedné z pojišťoven, můžeme výsledky promítnout obecně do celé oblasti pojišťovnictví. V závěru byla po vyhodnocení získaných dat uvedena doporučení k nastavení motivačního programu směřujícího k vyšší spokojenosti zaměstnanců a zároveň ke zvýšení jejich výkonnosti.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivy, potřeby, lidské zdroje, motivační program

ABSTRACT

The aim of the work was to suggest a motivational program for sales representatives in the insurance industry. The theoretical part approaches the issues of work motivation and performance motivation, work motives and HR marketing focused on human resource management. In the practical part, a survey in the form of quantitative research was used to identify the most important motivators for the work of insurance advisers. Employees of Kooperativa, pojišťovna, a.s., VIG were contacted to obtain the necessary data. Although this is a survey in one of the insurance companies, we can project the results in general to the entire field of insurance. In conclusion, after evaluating the obtained data, recommendations were made to set up an incentive program aimed at higher employee satisfaction and at the same time to increase their performance.

Keywords: motivation, work motives, needs, human resources, motivation program

Motto:

„Můžete mít buď výmluvy nebo výsledky. Nikdy ne obojí.“

Arnold Schwarzenegger

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	11
1.1 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	12
1.1.1 Pozitivní motivace.....	13
1.1.2 Negativní motivace	14
1.2 VÝKONOVÁ MOTIVACE	15
1.2.1 Vnější motivace.....	17
1.2.2 Vnitřní motivace.....	18
2 POTŘEBA.....	20
2.1 MASLOWOVA PYRAMIDA HIERARCHICKÝCH POTŘEB	20
2.2 PRACOVNÍ MOTIVY A STIMULY	21
3 HR MARKETING	24
3.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	24
3.2 ODPOVĚDNOST MANAŽERA	25
METODIKA PRÁCE	26
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
4 KOOPERATIVA, POJIŠŤOVNA, A.S., VIG.....	29
5 PRIMÁRNÍ VÝZKUM.....	30
6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	31
6.1 FYZIOLOGICKÉ POTŘEBY	31
6.2 POTŘEBY JISTOTY A BEZPEČÍ	41
6.3 SOCIÁLNÍ POTŘEBY	46
6.4 POTŘEBY UZNÁNÍ.....	55
6.3 POTŘEBY SEBEREALIZACE	66
7 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	72
8 NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PRO POJIŠŤOVACÍ PORADCE ..	74
8.1 PREFERENCE MOTIVÁTORŮ	74
8.2 DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	74
ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM FRAFŮ.....	83
SEZNAM PŘÍLOH	85

ÚVOD

Motivace. Slovo skrývající množství teorií, náhledů, vysvětlení, vyvolávající celou škálu názorů i otázek. Proč se lidé chovají tak, jak se chovají? Jaké motivy nutí lidi pustit se do díla? Kde motivaci hledat? A potřebujeme ji vůbec? Z psychologického hlediska jde o domnělý proces, jež má za cíl nasměrovat jedince na správnou cestu k dosažení vlastního uspokojení. Prakticky jde o snahu objasnit jak osobní, tak i pracovní jednání jednotlivce (Nakonečný, 2014, s. 121).

Tato práce se zaměří na oblast pracovní motivace a motivace výkonu. HR marketing vidí motivaci jako trend posledních let v otázce lidských zdrojů. Již v roce 2017 ukázal průzkum společnosti Aon, zaměřený na vnímání podnikatelských rizik, že u českých manažerů zcela dominuje otázka nedostatku pracovních sil, resp. jejich udržitelnosti (MoneyMAG.cz, 2017). A stejný problém přetrvává dodnes. Motivace může hrát zásadní roli při získávání nových zaměstnanců. Motivovaní lidé jsou spokojenější, jsou loajální, a navíc jsou nositeli dobrého jména firmy. Pozitivní recenze jsou v době nízké nezaměstnanosti velmi významným faktorem a mohou napomoci při rozhodování uchazečů o práci.

Z autorčina kvalitativního průzkumu provedeného v roce 2019 na téma vlivu manažerských dovedností na udržitelnost lidských zdrojů vzešly zajímavé závěry, které rozporují všeobecně zavedený názor, že v pojišťovnictví hraje nejvýznamnější roli vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců nastavený motivační systém provizí, bonusů apod.

Respondenti, vyjadřující se k práci svých manažerů, však kladli ve velké míře důraz na dovednost manažera motivovat tým i jednotlivce. Ať už jde o pochvaly, odměňování za nadstandardní výkony, až po vyhlašování soutěží. Ty stimulují jednotlivce k vyšší pracovní aktivitě a podněcují zdravou soutěživost. Motivační akce vytrhne zaměstnance z nastolené rutiny, dá jim nový impuls do práce a stmeluje kolektiv. Proto je důležité začlenění motivace do HRM strategie každého podniku.

Navíc to koresponduje i s požadavky nastupující generace tzv. mileniálů, kteří tvoří až třetinu pracovních sil na trhu, a mají jiná očekávání týkající se pracovního prostředí a podmínek než generace předchozí. Požadují pružnou pracovní dobu, chtějí se vzdělávat a rozvíjet a potřebují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Firmy se tomuto trendu musí přizpůsobit (Mužík, Krpálek, 2017, s. 171).

Jedním z důležitých úkolů manažera je motivovat jednotlivé členy svého týmu k dosažení požadovaných výsledků. Proto se autorka, manažer obchodního týmu ve společnosti Kooperativa, rozhodla věnovat tématu motivace ve své bakalářské práci. Cílem práce je navrhnout motivační program pro obchodní zástupce v pojišťovnictví. Práce je rozdělena do dvou částí.

Teoretická část nejprve vymezuje pojem motivace v obecné rovině, s následným zaměřením na pracovní motivaci a motivaci výkonu, pracovní motivy a členění potřeb zaměstnanců. Následně se věnuje pojmu HR marketing a problematice řízení lidských zdrojů včetně odpovědnosti manažerů.

V praktické části byla k zajištění cíle zvolena forma kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkové šetření, které vyústilo ke zjištění, jak jsou pro pracující jednotlivé motivátory důležité. Za tímto účelem byli osloveni pracovníci společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s., VIG. Poradce jedné z pojišťoven lze považovat za statisticky reprezentativní vzorek pro odeslání dotazníku. Výsledky můžeme promítnout obecně do celé oblasti pojišťovnictví. Lze předpokládat, že v různých pojišťovnách pracují lidé s podobnými potřebami a pracovní morálkou, proto jejich důraz bude ve velké míře kladen na totožné motivátory.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Podstatou motivace je snaha vzbudit kladný vztah k požadovanému způsobu chování nebo k zamýšlenému úkolu (Plamínek, 2008, s. 14). Usměrnjuje a určuje míru naší aktivity, dynamiky, flexibility či adaptability, ovlivňuje, s jakou vytrvalostí se postavíme k plnění svěřeného úkolu (Mikuláščík, 2015, s. 106). Motivace je hnací silou dávající lidem impuls k jednání směřujícímu k dosažení daného cíle. Není však samospásná. Člověk musí mít snahu a vůli samotnou akci začít (Adair, 2004, s. 14).

Motivace fakticky objasňuje psychologické příčiny chování. Zajímavý je nejen fakt, že se různí lidé zaměřují na různé aktivity, ale především to, že mohou dosahovat stejných cílů odlišnými způsoby. Samotnou funkcí motivace je pak uspokojování lidských potřeb, za nimiž se skrývá určitý nedostatek ve fyzické nebo sociální existenci jednotlivce (Nakonečný, 2014, s. 16, 19).

Jelikož je každý člověk jiný, nutí jednotlivce ke způsobu chování různorodé stimuly. To je důvod, proč neexistuje jednoduchý návod k motivaci. Je důležité porozumět nejprve sám sobě a svým motivům. Toto poznání však není přenosné vůči okolí. K motivování ostatních, je zásadní poznat především je. Každý jedinec má sklon k určitému vzorci chování, které má dané geneticky a je ovlivněno výchovou rodičů i působením okolí a kultury, ve které se lety pohyboval. Stejně tak jsou to schopnosti a postoje, které si osvojuje v průběhu vzdělávání, později na pracovišti. To vše lidi formuje a nutí být takovými, jací jsou. Pokud se podaří efektivní komunikací motivy daného člověka odhalit, může mu to následně pomoci v mezilidských vztazích v soukromí, stejně jako v práci (Bělohávek, 2010, s. 13-14).

Dle Mikuláščíka (2015, s. 106-108) se mezi motivační předpoklady řadí pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje a ideály:

- **Pudy** se jako základ motivačního jednání, kultivují sociálním učením, takže dochází k jejich přeměně. Jde např. o pud obživný, agresivní, únikový.
- **Potřeby** primárně vychází z pudů. Dělí se na biologické a sociální, primární a sekundární
 - **Primární biologické:** hlad, žízeň, potřeba odpočinku či aktivity, bezpečí a emocí.
 - **Sekundární biologické:** mají původ v závislostech, ať již drogových nebo jde třeba o závislost, která nutí uspokojovat člověka primární potřeby v hojnosti a pestrosti nabídky.

- **Primární sociální:** sociální kontakt, autonomie, potřeba moci, lásky, uznání, seberealizace.
- **Sekundární sociální:** doprava, bydlení, telefon, kulturní či estetické využití.
- **Zájmy** mohou být aktivní nebo pasivní. Jedná se o pozitivní zaměření na vybranou aktivitu, prostřednictvím které se člověk realizuje, i když nemusí mít požadované dovednosti a schopnosti. Zájmu je celá řada, např. technické, manuální, pohybové, sportovní, vědecké, ekonomické, sociální či intelektové.
- **Hodnota** souvisí s potřebami. Dosažení určitého cíle může mít pro každého rozdílnou hodnotu podle toho, co je pro něj v životě nejdůležitější, jaký má svůj hodnotový žebříček. Tato individuální hodnota předurčuje intenzitu nutkání, se kterou míří k uspokojení potřeby. Hodnoty lze klasifikovat do oblastí hodnot zážitkových, postojových a ty, jež vytváříme.
- **Postoje** jsou zase spojeny s hodnotami. Jde o téměř ustálený názor na určitou skutečnost, věc nebo subjekt. Postoje charakterizuje jejich síla a vztah ke konativní, emotivní a kognitivní složce. V průběhu života jedince jsou prakticky stálé, změnit je může jen mimořádná událost, která významně ovlivní vnitřní svět člověka.

1.1 Pracovní motivace

Práce je jednou ze tří aktivit, která pomáhá člověka formovat. Zbylé dvě jsou hra a učení. Každá z těchto činností je neodmyslitelnou součástí lidského života. Hrají si děti i dospělí, učíme se celý život, práce pak umožňuje udržovat si životní standard, ovlivňuje nás a naplňuje. Lze ji vnímat jako náročnou, přetěžující až otravnou, stejně jako poutavou a smysluplnou. V práci člověk tráví značnou část života. Je prostředkem k získání peněz nebo nějakého produktu, stejně jako může být potěšením sama o sobě a sloužit jako zdroj sociální interakce a seberealizace (Mikuláščík, 2015, s. 224).

Zjednodušeně můžeme charakterizovat pracovní motivaci jako ochotu člověka pracovat. Jeden z praktických postojů k práci vyjadřuje motto: „Nemám sice nic proti práci jako takové – ale proč bych ji bral někomu, kdo ji vykonává rád?“ (Christiani, 2004, s. 166). Všeobecně lze říct, že člověku se pracovat nechce pokud nemá motivaci, a proto je potřeba jej řídit. Jelikož manažer dosahuje většiny stanovených cílů pomocí jiných lidí, musí s nimi umět jednat, efektivně komunikovat, naslouchat jim a účinně je motivovat (Cimbálníková, 2008, s. 16). Motivace je jednou z významných manažerských dovedností a časem prochází vývojem v souladu s vývojem řídicích stylů. Podstatou však zůstává, že motivuje buď

odměnami nebo v případě nutnosti trestá (Adair, 2004, s. 92). Jedná se o dva motivační faktory, které působí jako pozitivní a negativní pohnutka. V kontextu pozitivní motivace, kdy manažer motivuje formou odměny, podporuje u pracujících osvojení návyku opakovaně dosahovat na odměny. Protipólem je negativní motivace strachem, kdy se člověk naučí vyhýbat se trestům (Nakonečný, 2014, s. 217).

Odměňování má nepeněžní a peněžní formu, což je mzda včetně všech jejích složek. Rozumí se jí cena, kterou zaměstnavatel platí zaměstnanci za odvedenou práci. Do nepeněžní formy odměny jsou zahrnuty odměny hmotné povahy jako služební vůz, telefon atp. Jako další významné nehmotné odměny vnímají pracovníci ocenění či vnitrofiremní statut. Výše mzdy bývá ovlivněna výkonem a kvalifikací pracovníka. Zatímco pro jedny je práce jen zdroj příjmů, pro druhé je symbolem osobního úspěchu a naplnění potřeby sociálního uznání. Odměna za práci pak plní funkci příjmovou, nákladovou, sociální a motivační, která ovlivňuje stupeň motivace k pracovnímu výkonu. Nastavení systému vhodných forem odměňování závisí na faktorech patřících do oblastí ekonomické, technicko-technologické a sociální. Do ekonomických činitelů patří hospodářské cíle podniků, kterých chce dosáhnout v určitém čase. Forma mzdy by měla motivovat zaměstnance k dosahování těchto cílů. Technicko-technologická oblast zahrnuje charakter procesu práce, organizace a vybavenost pracoviště, případně mechanizaci či automatizaci práce. K sociálním faktorům řadíme stupeň kvalifikace a motivace pracovníků. Je potřeba klást důraz na srozumitelnost a akceptaci daných způsobů odměňování (Mužík, Krpálek, 2017, s. 142-145).

1.1.1 Pozitivní motivace

Do pozitivní motivace se řadí všechny pozitivní pocity, které může člověk v zaměstnání pociťovat. Pokud má atraktivní pracoviště a úžasný pracovní kolektiv, cítí se v práci příjemně, a tím pádem se mu zde velmi dobře pracuje. Toto je pozitivní motivace (Hlušíčka, 2013). Do zvyšování pracovních aktivit je zapojeno více faktorů, z nichž mnohé jsou na sobě vzájemně závislé. Za správných okolností mohou pozitivní motivaci poskytnout třeba peníze, mimo jiné proto, že zároveň slouží jako vysoce hmatatelný prostředek uznání. Systém finančních odměn však musí být nastaven spravedlivě a být navázán na vynaložené úsilí nebo úroveň odpovědnosti jednotlivce, jinak by mohl demotivovat (Horváthová, Čopíková, 2017, s. 97). Mzda, seberealizace, pochvala, zainteresovanost. Žádoucí je vnitřní proces, který zaměstnancům dodává energii k pracovním aktivitám. Musí se na ně působit, aby byli sami ochotni jich dosahovat (Hlušíčka, 2013). Např. Homans (Nakonečný, 2014, s. 193) klade důraz na sociální uznání jako základní hodnotu, kterou jsou lidé odměňováni za

vykonanou aktivitu. Má na mysli projevení uznání, po němž většina lidí touží, a navíc jde o trvalou potřebu, jíž zvyšují své ego a uvědomují si svou vlastní hodnotu. Pokud je navíc podpoří, souhlasí s nimi nebo je pochválí osoba, které si váží a je pro ně autoritou, setkává se to s ještě silnější pozitivní reakcí. Uměním vedoucích je vyvolat v podřízených nadšení a zápal pro daný úkol, inspirovat je a dodávat sebedůvěru (Adair, 2004, s. 92, 93). Vrací se jim to v hodnotách, které pracovníci vytváří. Mít spokojené zaměstnance je jen základním cílem firmy. Efektivnější je zaměstnance motivovat nebo ještě lépe, inspirovat. Z průzkumu společnosti Bain & Company vyplývá, že oproti spokojeným zaměstnancům, přinesou motivovaní jedinci o 44 % vyšší výkon a inspirovaní dokonce dva a čtvrtkrát vyšší výkon (Hovorka, 2018).



Obrázek 1- Pyramida potřeb zaměstnanců (Zdroj: *brandbakers.cz*)

1.1.2 Negativní motivace

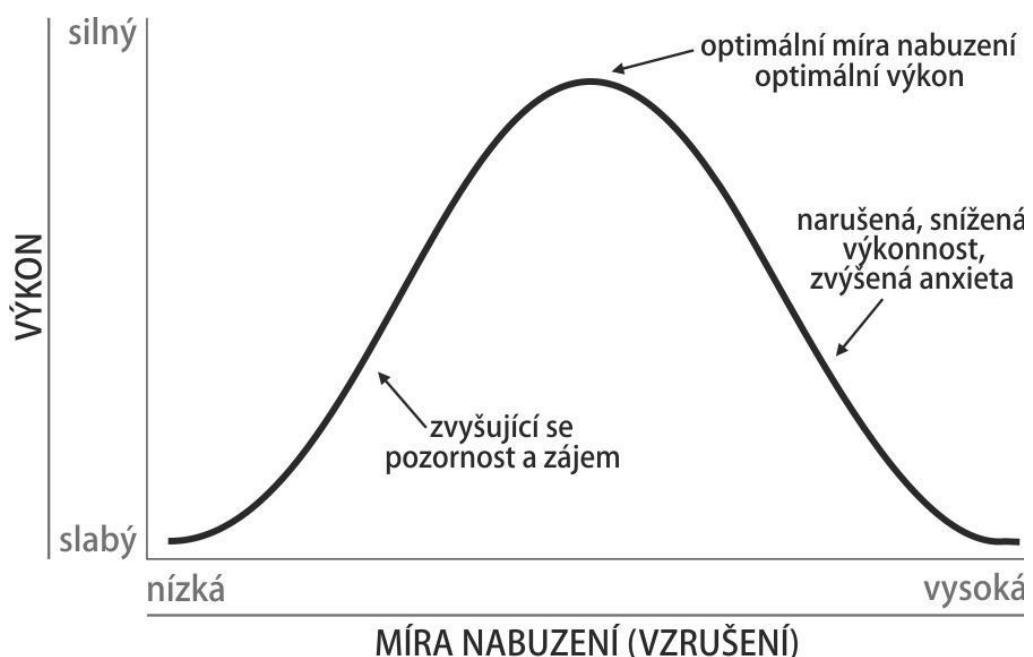
Přestože je odměna přijímána lépe, nelze říct, že negativní motivace je za každé okolnosti špatná. Např. strach, jako přirozený faktor, pomáhá historicky lidem přežít, předkládat nová řešení, vybudit je k vyšší míře myšlení a překonávat překážky (Čepelka, 2013). I stres může mít za určitých okolností příznivé dopady. Pokud jej není mnoho a člověk nezačne trpět úzkostí a depresí, dobře zvládnutý krátkodobý stres může u člověka vybudit jeho schopnosti, mobilizovat síly a donutit jej vypořádat se s danou situací nebo úkolem. Přestože je stres negativním jevem a je potřeba věnovat pozornost jeho prevenci, překonáním stresu dochází k posílení psychické kondice člověka. Dle Schwarzera je výsledkem jeho zvládnutí pocit blaha, zdraví a sociální chování (Nakonečný, 2014, s. 287-289).

Pokud k tomu manažera nutí okolnosti, měl by použít negativní motivaci až v posledním možném okamžiku a krátkodobě. Dlouhodobě totiž vede často k nespokojenosti zaměstnanců, způsobuje pasivitu při plnění přidělených úkolů či dokonce rezignaci, což může v konečném efektu demoralizovat celý tým. Žádný vedoucí nechce vyvolat u svých podřízených nechuť k práci, případně nechutenství do práce vůbec chodit. Nepřátelské pracovní prostředí, soustavný tlak ze strany zaměstnavatele, nadměrná soutěživost na pracovišti, neadekvátní finanční ohodnocení či srážky ze mzdy, to vše vnímá člověk jako silové faktory. Rozhodnutí vznést proti takovému jednání připomínku je většinou doprovázeno dalším stresem. Lidé jsou ovládáni faktorem strachu, že přijdou o místo, a tudíž existenčním faktorem (Kocourková, 2019). Jelikož má negativní motivace špatný vliv na celkovou spokojenost a dlouhodobou výkonnost zaměstnanců, přispívá také k jejich fluktuaci a může vytvářet na trhu práce negativní pohled na celou firmu, což je nežádoucí jev (Hlušička, 2013).

1.2 Výkonová motivace

Výkon a motivace mají přímou úměrnost. Čím více je člověk motivovaný, tím je výkonnější a dokáže se lépe soustředit na dosažení daného cíle. Skutečné vnitřní odhodlání je klíčem k úspěchu. Pokud navíc zažije zaměstnanec potěšení z jeho dosažení, protíná se zde spokojenost firmy a zaměstnance (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014). Výkonovou motivaci můžeme charakterizovat jako motivační vliv k dosažení úspěchu, v případě strachu jde pak o motiv vyhnoutí se neúspěchu. Poměr těchto dvou proměnných udává sílu motivu výkonu a určuje dva vzory lidí. První jsou zaměřeni na dosahování úspěchu neboli jde o osoby se silným výkonovým motivem, druhí se snaží vyhnout neúspěchu, což jsou osoby se slabým motivem výkonu. A čím je strach větší, tím je motiv výkonu slabší. Jedinci orientovaní na úspěch si převážně volí středně těžké úkoly, protože jejich splnění odráží vlastní schopnosti a vynaložené úsilí. Nepřijímají ani lehké úkoly, protože jim dávají pocítit jen malý úspěch, ani úkoly těžké. Tyto jim nemusí dispozičně sednout, a tudíž je ani s velkým úsilím nesplní. Pokud však přecení své schopnosti a neuspějí, jejich motivace k výkonu při dalším úspěchu opět vzroste. Lidé se slabým motivem výkonu naopak vyhledávají lehké a těžké úkoly. U lehkých se tolik neobávají selhání a neúspěch u těžkých úkolů nevnímají tak intenzivně, přesto je každý další neúspěch výkonostně utlumuje (Nakonečný, 2014, s. 487-492). Motiv výkonu můžeme považovat za relativně stabilní osobnostní charakteristiku člověka, která je utvářena již od dětství výchovou rodičů a jejich výkonovou orientací. Konkrétně nakolik vedli dítě k samostatnosti, která nabízí pocit intenzivního prožitku úspěchu či selhání.

Z předchozích výsledků si jedinec odvozuje, jak si povede. Důležité pro tento předpoklad je úroveň sebehodnocení, na základě kterého vyjadřuje přesvědčení, jak moc bude úspěšný. V případě úspěchu jedinec zažívá pocity hrdosti, v případě neúspěchu je to naopak pocit frustrace až studu. Aby člověk podával optimální výkon, musí mít v rovnováze vztah výkonnosti a možné úzkosti z očekávání, který jej aktivuje. Což znázorňuje zákon obrácené „U“ křivky dle Yerkese a Dodsona (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014).



Obrázek 2 - Křivka optimálního výkonu (Zdroj: Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014)

Pokud je cílem vytvořit u pracujících pozitivní přístup k výkonu, je třeba mít na mysli, že tento vzniká na základě dvou příčin. Může být stimulován buď zvenčí přicházejícím podnětem nebo je motivován některou z vnitřních pohnutek. Obojí může navíc působit společně a pozitivní přístup k výkonu násobit (Plamínek, 2007, s. 14). Důležité přitom je, aby se motivování nezměnilo v manipulaci. Při ní nepůsobíme na skutečné potřeby lidí, jen uměle posilujeme stávající zájmy nebo jim dokonce podsouváme vymyšlené.

Motivace vyhovuje zájmům motivujícího v souladu s potřebami motivovaného. Zato u manipulace je orientace pouze na záměry manipulujícího. K uspokojení manipulovaného dochází buď náhodně nebo jde o taktiku manipulátora. I kdybychom pominuli neetickou

stránku věci, pokud lidé prohlédnou, že jde o manipulaci, opustí je snaha plnit naše požadavky. Motivaci je třeba využívat jako kladnou podporu (Plamínek, 2007, s. 124, 125).

1.2.1 Vnější motivace

Vnějšími zdroji motivace jsou podněty. Ty mohou jedince stimulovat, ale nemotivují jej přímo ke zvýšenému výkonu. Lze říct, že podněty působí na vnitřní motivy, a teprve ty pak vedou k chování uspokojující potřeby člověka. Jde o vzájemné působení mezi motivovaným jednotlivcem a motivující situací (© webrangers.cz, 2019).

Firmy používají převážně vnější motivační nástroje jako je plat, finanční bonusy, služby pro zaměstnance, zaměstnanecké výhody atp. Těmi samozřejmě nikdo nepohrdne, a navíc by bez nich málokdo pracoval, ale jako motivace fungují krátkodobě (© webrangers.cz, 2019). Jedná se o prvky, které naopak mohou demotivovat, pokud chybí. Ukázkovým příkladem může být vysoký plat. Přestože jej zaměstnanec s povděkem přijme, nevyprovokuje jej k podávání lepších výkonů. Na druhé straně nedostatečný plat se stává silným demotivátorem. Z toho vyplývá, že plat není motivačním faktorem, pouze potlačuje demotivaci neboli ztrátu zájmu (Clegg, 2005, s. 10).

Také nelze předpokládat, že peníze motivují všechny lidi ve stejné míře. A tudíž představa, že systém odměňování navázaný na výkon přemění každého přes noc na dobře motivovaného a vysoce výkonného jedince je naivní. Přesto jsou peníze mocnou silou, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním potřeb. Samy o sobě nemají žádný vnitřní význam. Jejich motivační silou je symbolika pro tolik nehmotných cílů. Mohou působit rozdílně jako symbol pro různé lidi a zároveň pro jednu osobu odlišně v různých časech. Pokud však méně sebevědomí zaměstnanci neočekávají splnění zadaného úkolu, nemusí na finanční pobídky vůbec reagovat. Finanční pobídky uspějí u lidí silně motivovaných penězi, kteří očekávají další finanční odměny. Tyto u nich ale mohou narušit vnitřní zájem, svěřené úkoly mohou shledat jako méně příjemné, a proto je nemusí dělat dobře (Horváthová, Čopíková, 2017, s. 96, 97).

Člověk se vnějšími stimuly snadno přizpůsobí, a ty pak ztrácí svůj motivační charakter. Aby fungovaly, museli bychom je pravidelně navyšovat, což je finančně nákladné a z dlouhodobého hlediska neúnosné. Lepší je najít cestu k vnitřní motivaci zaměstnanců (Hlušička, 2013).

1.2.2 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace je proces, kdy jsou lidé ochotni docílit pracovních výkonů sami pro své vlastní uspokojení. Dodává jim energii k pracovním aktivitám a dosahování stanovených cílů, ale přitom vychází z jejich nitra. Výhodou je, že působí dlouhodobě a prakticky nic nestojí (© webrangers.cz, 2019). Lidem mnohdy postačí poskytnou zpětnou vazbu na vykonanou práci, dát najevo uznání, vyhlídky na osobní i pracovní rozvoj, možnost kariérního růstu, pocit skutečné zodpovědnosti, možnost konat něco zajímavého a něčeho dosáhnout (Clegg, 2005, s. 10).

Jedná se o vnitřní motivaci neboli potřebu. V pracovním procesu je jedním z nejdůležitějších motivů uplatnění osobních schopností, možnost seberealizace a sebeuplatnění. Člověk touží něco dokázat, prosadit se, svou pracovní aktivitu směřuje nejen k ocenění a uznání, ale chce si potvrdit její smysluplnost a užitečnost pro druhé (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014). Z toho vyplývá, že vnitřní motivace má velkou výhodu v okamžiku, kdy je lidem přidělen úkol, který jim vyhovuje svým obsahem. Plní jej ochotně a s radostí, neboť motivací chování je samotný smysl práce. Může se však stát, že lidem úkol zcela nesedne. Zde je pak zapotřebí působit více vnějšími stimuly, kdy vidina atraktivní odměny kompenzuje diskomfort, který konání zaměstnance provází. Jakmile stimuly přestanou působit, práce ustává (Plamínek, 2007, s. 14–17).

Proto má význam interakce vnitřních a vnějších dějů. Při zohlednění pozitivní a negativní motivace se řeší v první rovině, zda je člověk motivován vnitřně nebo z vnějšku. Tedy chce pracovat sám nebo někdo chce, aby něco vykonal? A ve druhé rovině se sleduje problematika z pohledu pozitivní či negativní motivace. Neboli touží sám něčeho docílit nebo se svěřenému úkolu chce vyhnout? Z následujícího schématu vyplývá, že pokud chce dosáhnout stanoveného cíle, jeví se jako nejefektivnější varianta zaměření na vnitřní pozitivní motivaci. Prakticky jde o spojení získám odměnu a zároveň uspokojím svou potřebu (Hlušička, 2013).

Obrázek 3 – Motivace (Zdroj: *firemni-sociolog.cz*)

2 POTŘEBA

Potřeba je nejdůležitějším druhem motivu. Jde o vnitřní pohnutku pohánějící člověka k chování vedoucí k uspokojení jeho potřeby. S pojmem potřeba přišel již v roce 1938 jako první Murray (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014) a charakterizoval jej jako pocit nedostatku doprovázený vnitřním napětím. Jde o dynamické síly, jež účelným způsobem a daným směrem ovlivňují chování tak, aby se jeho prostřednictvím člověk snažil tohoto vnitřního napětí a chybění čehosi zbavit. Roztřídil potřeby do tří kategorií: způsobeny organickými podmínkami, psychickými podmínkami a třetí odráží nevědomé touhy a prožívané tlaky. Existuje vícero definicí pojmu potřeba. Nejznámější je již zmiňované členění dle Murraya a dále dle Maslowa známé jako Maslowova pyramida hierarchických potřeb.

2.1 Maslowova pyramida hierarchických potřeb

Maslow v potřebách vidí předpoklad bytí člověka a jeho mentální pohody. Člení je od nejnižších potřeb vycházejících z fyziologického nedostatku, po naléhavější růstové touhy vedoucí k naplnění osobních schopností. Nejdříve je třeba uspokojit primární fyziologické potřeby jako je hlad či žízeň a potřebu bezpečí, pod kterou si lze představit např. ochranu před úrazem a nemocí nebo před hmotným nedostatkem. Následně přichází uspokojení potřeb sekundárních. Od sociálních potřeb příslušnosti k nějaké skupině, přes potřebu uznání a ocenění okolí, kterou člověk pocítuje jako respekt a náklonnost ke své osobě nebo sebevědomí, až po potřebu seberealizace, jež se nachází na vrcholu pyramidy. Její podstatou je plné uplatnění svých schopností a úspěch ve své životní či pracovní roli (Hálek, s. 107–108). Maslowova pyramida hierarchie potřeb byla časem doplněna o nulté patro. Ukázalo se totiž, že někteří lidé jednají v rozporu se svými potřebami, i když je to mnohdy až ohrožuje na zdraví. Nulté patro přináší fenomén pocitů, které nakonec řídí lidské chování. Rozhodující je, zda se člověk snaží vyhnout nepříjemným pocitům či prožívá příjemné pocity, což může být nakonec nejsilnější potřebou, jež nechá jedince kouřit, přejídat se nebo používat drogy. Stejně tak se podnět k prožití příjemných pocitů může stát silnějším, než nezbytné základní lidské potřeby jako je hlad, žízeň nebo spánek (Plamínek, 2007, s. 76).

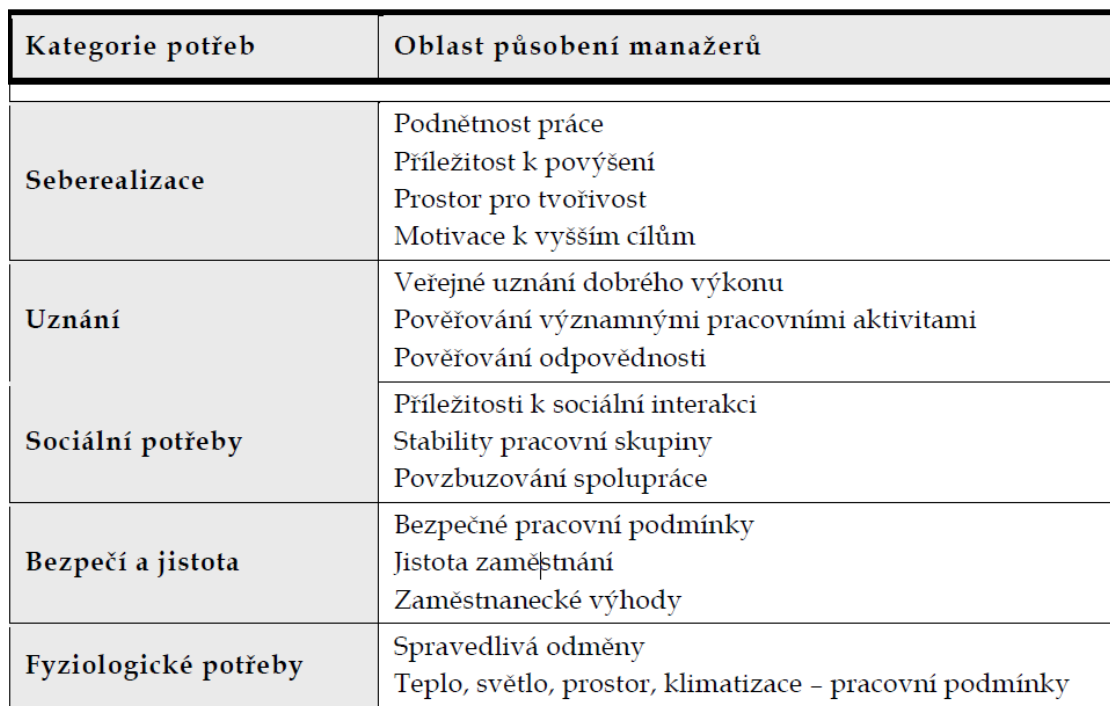
Obrázek 4 - Pyramida hierarchie potřeb (Zdroj: *Plamínek, 2014*)

2.2 Pracovní motivy a stimuly

K čemu je dobré zjišťovat motivy? K odhalení důvodu, proč dělá ten který zaměstnanec svou práci dobře nebo špatně, co je v jeho konání pozitivní a co ne. Dělá ji dobře proto, že ji má rád nebo si jen chce vydělat peníze? A dělá ji špatně proto, že ji nemá rád nebo ji neumí? Ne vždy je možné na motivy přijít, mohou být totiž skryté či nevědomé. Zatímco motivovaní lidé pracují, budují a snaží se něčeho dosáhnout, nemotivovaní lidé jsou lhostejní a neaktivní. Řešení problematiky nedostatečnosti klasického motivačního modelu, který říká, že člověk je aktivní a pracuje jen dokud není uspokojena jeho potřeba, je možné prostřednictvím vnitřního mechanismu, tzv. efektu růstu. Ten potlačuje neaktivitu až lenošení po uspokojení jedné potřeby, a povzbuzuje k další aktivitě. Jde o teorie Maslowa, Herzbergera a Alderfera. Kognitivní teorie zase ukazuje člověka jako racionálního a logického, který není veden jen vlastními potřebami. Užívá své vůle, aby potlačil některé potřeby, dokáže se rozhodnout mezi různými variantami řešení, myslí na budoucnost, dovede objasnit původ určitých skutečností. Velký význam je vedle rozumu kladen také na emoce. Ke komplexnímu pochopení konání lidí je třeba využívat poznatky více motivačních teorií. Jaká je totiž motivace, takové jsou výkony a taková je efektivita práce.

Jak mohou manažeři svou prací působit dle Maslowa na motivy u svých podřízených naznačuje následující schéma:

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Pověřování odpovědnosti
Sociální potřeby	Příležitosti k sociální interakci Stability pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické potřeby	Spravedlivá odměny Teplo, světlo, prostor, klimatizace – pracovní podmínky



Obrázek 5 - Vliv manažera (Zdroj: Hálek, 2016)

Motivy (vnitřní pohnutky vyúsťující v aktivitu) ovlivňují stimuly (vnější pobídka ke konání lidí směřující k určitému cíli). Stimul je účinný jen v případě, když je ve shodě s motivačním typem a poměry jedince (Hálek, s. 105-106). Praktické působení stimulů na motivy: fyziologické potřeby lze uspokojit prostřednictvím mzdy a platu, přes zaměstnanecké výhody a systém odměn, potřebu bezpečí a jistoty. Pracovní kolektiv tiší sociální potřeby družení a přátelství. V dlouhodobém horizontu je však úlohou manažera působit v oblasti psychologických potřeb pracujících. Prioritou není jen vyplatit prémie či zlepšit pracovní prostředí. Musí zaměstnancům nabídnout pocit odpovědnosti, seberealizace, možnost osobního růstu a uplatnění individuálních schopností a kreativity, aby měli v konečném efektu radost z dobře odvedené práce (Hálek, 2016, s. 109-110).

Stimuly členíme dle Háalka (2016, s. 106) následovně:

- **Hmotné:** mzda, vybavení pracoviště, naturálie
- **Nehmotné:** čas (volno x odjezd MHD), morální hodnoty společnosti, uznání
- **Finanční:** cena, zisk, mzda, úvěr, úrok, daň, dotace, dividenda, prémie, bonus
- **Nefinanční:** kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst
 - **Pracovní:** zařazení, norma, úkol, příklad vedoucího
 - **Mimopracovní:** volný čas, bydlení, životní úroveň, zdravotní péče
 - **Prospěšné:** zajímavá práce, sport (endorfiny, kondice, protistresové působení)
 - **Škodlivé:** nikotin, alkohol, drogy, soustavný doping

Může se stát, že manažer nepracuje dobře, a tehdy vstupují do průběhu motivačního procesu tzv. antistimuly. Dle Háalka (2016, s. 22) jde o:

- **Nesprávné** hodnocení a odměňování
- **Nevhodné** jednání manažera – ponižování, zesměšňování, oblíbenci
- **Nedostatečná** kvalifikace a autorita manažera (není příkladem)
- **Záporné** rysy kolektivu: konflikty, neochota, závist, pomluvy
- **Nedostatek** nebo nadbytek informací bez rozlišení důležitosti
- **Jednotvárná** práce, zdravotní, rodinné, bytové aj. problémy
- **Neodpovídající** pracovní podmínky (prostředí)
- **Nesamostatná** práce, neznalost smyslu práce

To vše poukazuje na skutečnost, že kvalita manažerské práce a umění motivovat zaměstnance je významnou veličinou HR marketingu.

3 HR MARKETING

Cílem HR marketingu je oslovit a získat nové kvalitní a loajální zájemce o práci a současně jim i stávajícím zaměstnancům vytvořit podmínky k plné pracovní spokojenosti. Jednou z cest úspěšného HR marketingu je vytvoření lákavého brandu. Nejedná se o firemní benefity jako dovolená navíc nebo příspěvek na stravné, ale mluví se o pověsti a firemní kultuře (© 2020 Aprofes, s.r.o., 2016).

Pro udržení konkurenceschopnosti firmy na trhu práce je vytvoření efektivních HRM programů a aktivit nezbytnou součástí personální strategie přístupu k lidem. Pokud je HRM strategie správně zakotvená uvnitř organizace, výrazně napomáhá objasňovat problémy s lidskými zdroji a nacházet cesty k jejich odstranění. Manažeři ve všech stupních řízení podniku jsou běžně školeni jak správně náborovat, vybírat, trénovat, rozvíjet, oceňovat a motivovat pracovníky, což klade důraz na důležitost těchto personálních manažerských činností. V dílčích projektech řízení lidských zdrojů pak personální útvar metodicky zpracuje, jak bude firma zaměstnance motivovat, rozvíjet jejich talent a angažovanost (Horváthová, Čopíková, 2017, s. 1).

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je skupina manažerských přístupů k řízení lidí, který záměrně a plánovaně nastoluje postupy v otázkách získávání, výběru a stabilizace pracovníků, jejich vzdělávání, rozvoje, odměňování, pracovních vztahů a zajištění vysokého pracovního výkonu, což přispívá k dosažení cílů společnosti (Horváthová, Čopíková, 2017, s. 1).

Úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit podniku kvalifikované, loajální a motivované zaměstnance, kteří významně ovlivňují jeho výkon a úspěšnost. I když budou zaměstnanci v práci spokojeni, je třeba činit preventivní kroky pro případnou změnu na trhu práce. Lidé budou lépe odolávat konkurenčním nabídkám. To je role personálního managementu, jehož úkolem je mimo jiné vytváření prostředí umožňujícího využití lidských schopností a seberealizaci zaměstnanců, což vede ke zvyšování výkonu organizace i jednotlivců. Ke stabilizaci zaměstnanců napomáhá nastavení procesů v oblasti vzdělávání a rozvoje lidí i praktické uplatňování motivačního systému, který lidem přináší adekvátní materiální, psychologickou a morální odměnu (Mužík, Krpálek, 2017, s. 46–47). Řízení lidských zdrojů je každodenní pracovní náplní personalistů i liniových manažerů.

3.2 Odpovědnost manažera

Liniový management je nejnižší stupeň manažerské hierarchie. Liniový manažeři každodenně dohlíží na plnění úkolů jednotlivých zaměstnanců, řeší vztahy mezi členy týmu, jsou jim pracovním partnerem, musí mít nejvíce odborných vědomostí, napravují pochybení, řeší problémy (Cimbálníková, 2008, s. 14). Ve společnosti Kooperativa jde o manažery obchodních týmů. Manažer má členy týmu jak řídit, tak je také rozvíjet. Jelikož je neshoda se šéfem nejčastější příčinou odchodu z práce, je dobrá komunikace, motivace a správné vedení lidí velmi důležitou součástí dovedností liniových manažerů (Pohludka, 2018, s. 26).

Obecně můžeme říct, že k udržení správných lidí slouží metody vedoucí ke zvýšení motivace, výkonnosti a spokojenosti s prací. Branham (2004, s. 23) je zařadil do čtyř oblastí:

- **Bud'te společností, pro kterou chtějí lidé pracovat.** Lidé ve vedení by měli vytvořit jasnou firemní kulturu, kterou bude celá společnost ctít, bude se jí prezentovat navenek, tak aby získala u veřejnosti určité renomé, jež přitáhne nové zájemce o zaměstnání.
- **Vyberte ty správné lidi.** Firma musí vydefinovat, o jakého zaměstnance má zájem, jaké mají mít schopnosti a dovednosti, manažer musí dokázat vyhodnotit, zda se mu daný uchazeč hodí do týmu, aby nevhodným výběrem nenarušil pracně budované vztahy.
- **Dejme jim pocit dobrého startu.** Firma, a speciálně manažer, musí dbát na kvalitní adaptaci nového zaměstnance, jeho začlenění do týmu, přípravu a **dostatečnou motivaci**.
- **Ved'te je a odměňujte** za dodržování závazků. Přímo nadřízený manažer musí řídit a vést lidi tak, aby dosahovali patřičných výkonů, které následně **dokáže ohodnotit**. Má být nápomocný zaměstnancům v profesním růstu a podporovat je v případném postupu.

Cestou k dosažení vysoké výkonnosti je motivovat lidi tak, aby vynakládali úsilí z vlastní vůle. Úspěšný manažer chápe, že to, co motivuje jednoho, může mít na jiného malý nebo žádný motivační efekt. Proto je pro něj důležité odhalit individuální potřeby a přání jednotlivců a dle toho dobře nastavit motivační praktiky směřující k jejich uspokojení (Horváthová, Čopíková, 2017, s. 79).

METODIKA PRÁCE

Tato práce se věnuje zjištění důležitosti a spokojenosti pojišťovacích poradců s jednotlivými motivačními faktory a následnému doporučení nastavení motivačního programu tak, aby se stal na současném pracovním trhu s velmi nízkou nezaměstnaností konkurenčním nástrojem k získání nových, kvalitních zaměstnanců, a samozřejmě k udržení stávajících, zkušených pracovníků.

Cílem práce je navrhnout motivační program pro obchodní zástupce v pojišťovnictví.

K získání potřebných dat byli osloveni pracovníci společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s., VIG, a to formou kvantitativního výzkumu.

Za účelem splnění hlavního cíle práce byly položeny následující výzkumné otázky:

- Které motivátory jsou pro poradce nejdůležitější?
- Jak správně nastavit motivační program, aby vedl ke spokojenosti a motivovanosti poradců?

Aby byla data potřebná k vyhodnocení relevantní, bylo nutné oslovit větší množství respondentů. Proto byli formou kvantitativního výzkumu osloveni pracovníci společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s., VIG, z kanceláří spadajících pod Agenturu jižní Morava. Konkrétně se jednalo o dotazníkové šetření, které se používá ke sběru primárních dat nejčastěji. Dotazník přiložený k této bakalářské práci sestával z uzavřených otázek, u kterých si každý respondent volil předem připravené odpovědi odrážející jeho postoj. Takto získaná data lze dobře statisticky zpracovat a vyhodnotit, často graficky nebo v tabulkách (Tahal, 2017, s. 31, 46).

Kvantitativní dotazování lze provádět písemně, osobně, telefonicky nebo elektronicky. Výhodou zvoleného písemného dotazování jsou nízké náklady na průzkum, nízká náročnost na organizaci a také rychlejší vyhodnocování s pomocí techniky. Kvantitativní výzkum celkově umožňuje záběr na větší počet respondentů, kteří nejsou ovlivněni tazatelem a zároveň mají čas zamyslet se nad odpovědí. Na druhé straně je nevýhodou nízká míra návratnosti dotazníků, delší doba průzkumu, fakticky žádný kontakt s respondentem a nemožnost kontroly nad porozuměním dotazníku (Malý, 2008, s. 63). Získaná data pak zodpoví otázku, kolik respondentů má daný názor nebo postoj. Nedozvíme se však proč.

Kdyby bylo účelem této práce zpracovat hlubší názorovou analýzu, proč jsou jednotlivé motivační faktory pro poradce důležité a proč s nimi jsou či nejsou ve skutečnosti spokojeni, zvolili bychom kvalitativní výzkum. Ten se zaměřuje právě na zkoumání příčin chování a probíhá formou osobních rozhovorů (Malý, 2008, s. 45). Zde je důležitý výběr reprezentativního vzorku respondentů, kteří budou schopni a ochotni zodpovídat pokládané, většinou otevřené otázky. Je to asi nejdůležitější součást přípravy průzkumu. Výhodou je, že se může tazatel doptávat, zároveň však může ovlivňovat odpovědi. Výsledek záleží i na tom, nakolik bude respondent při rozhovoru upřímný a jak moc budou odpovědi odrážet skutečné motivy jeho chování. Mnohem náročnější je také následné zpracování výsledků kvalitativního výzkumu neboli analýza obsahové stránky pořizovaných dat (Tahal, 2017, s. 42).

Pro účely této bakalářské práce byl proto z výše uvedených důvodů zvolen právě kvantitativní průzkum formou dotazníkového šetření.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 KOOPERATIVA, POJIŠŤOVNA, A.S., VIG

Kooperativa je česká společnost, která je součástí silné finanční skupiny Vienna Insurance Group. Jde o univerzální pojišťovnu, jejíž klienti jsou občané, drobné i velké podniky. Považuje se za leadera českého pojišťovacího trhu, na kterém působí již 28 let. Pojišťovna s 2,5 miliony klientů, o které se stará přes 4 tisíce zaměstnanců na více než 300 obchodních místech po celé ČR (© 2020 Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, 2020). Kooperativa se pravidelně umísťuje na předních příčkách odborných anket hodnotících ekonomickou stabilitu firmy a postavení firem na trhu práce. V roce 2019 se umístila na třetím místě v anketě Českých 100 Nejlepších za takovými giganty jako je Škoda Auto, a.s. a ČEZ, a.s. (© PIXMAN s.r.o., 2020). Již 18 let jsou v soutěži Zlatá koruna vyhlašovány nejlepší finanční produkty roku a Kooperativa se v ní pravidelně umísťuje na předních příčkách. Tento rok si odnesla šest pódiových míst v odvětví životního i neživotního pojištění (© 2020 Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, 2020). Několik posledních let si drží Kooperativa postavení mezi pětkou TOP zaměstnavatelů v oblasti pojišťovnictví ve stejnojmenné studii, která doporučuje budoucím absolventům zaměstnavatele, u něž by se měli ucházet o práci (Asociace studentů a absolventů © Všechna práva vyhrazena, 2020).

Kooperativa si uvědomuje, že čím výsadnější postavení má na českém trhu, o to zodpovědnější musí být její chování vůči klientům, externím partnerům, ale i ke svým kolegům a kolegyním. Proto představenstvo vydalo a pravidelně aktualizuje etický kodex, který vymezuje závazná pravidla vystupování vůči všem dotčeným skupinám, tedy vztah k zákazníkovi, kolegům, akcionářům, orgánům státní správy, médiím, i k celé společnosti. Vůči zaměstnancům se například zavazuje ke spravedlivému a rovnému přístupu ke každému z nich, odmítá přímou i nepřímou diskriminaci ve vztahu k zaměstnancům i uchazečům o zaměstnání. Manažerům pak připomíná, že nesou odpovědnost za své podřízené a zároveň zdůrazňuje vzájemný respekt, který je základem jejich spolupráce (© 2020 Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, 2020).

5 PRIMÁRNÍ VÝZKUM

Ke zpracování praktické části bakalářské práce byla zvolena forma kvantitativního výzkumu, konkrétně online zaslání dotazníku kolegům z Agentury jižní Morava. Jelikož je práce zaměřena na obecné nastavení motivačního programu v pojišťovnictví, je lépe získat informace od většího množství pracovníků z více regionů. Online rozeslání dotazníku, který je obsažen v příloze bakalářské práce, bylo plánované na druhou polovinu ledna, aby vznikl časový prostor pro zpracování příchozích údajů, a především k jejich vyhodnocení tak, aby mohly být zodpovězeny výzkumné otázky.

Do poloviny února však společnosti Kogi a g82 prováděly sérii průzkumů v oblasti Firemní kultury společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s., VIG, spokojenosti jejich zaměstnanců atp. Proto byly dotazníky odeslány až začátkem března 2020. Po prvotní slibné návratnosti došlo z důvodu Covid-19 k pracovním omezením, což zcela zastavilo přísun dotazníků. Po rozvolnění opatření proto došlo ke změně strategie ve sběru dat a kolegové byly osobně žádány o vyplnění dotazníků na dostupných kancelářích a agenturně na školeních, workshopech a poradách. Dotazníky byly předávány v tištěné podobě s ujištěním, že data budou anonymizována a budou použita výhradně pro potřeby této bakalářské práce. Tady je na místě ocenit pomoc trenérek prodeje, na základě jejichž apelu na kolegy se vrátila také část vyplněných dotazníků.

6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Odhalit motivaci jednotlivých pracovníků není pro manažera jednoduchý úkol. Napomoci může pochopení teorie potřeb. Dotazník obsahuje 31 uzavřených otázek směřujících na důležitost jednotlivých motivačních faktorů a spokojenost s nimi.

Vyhodnocení dotazníku je rozděleno do pěti okruhů, které odráží dělení potřeb dle Maslowa. Jedná se o potřeby nižšího řádu, do kterých se řadí fyziologické potřeby a potřeby jistoty a bezpečí. Dále jsou to potřeby vyššího řádu, což jsou společenské potřeby, potřeby uznání a ocenění a potřeba seberealizace (Hálek, 2016, s. 107, 108).

Respondenty členíme do kategorií z pohledu, zda se jedná o muže či ženu, z pozice jejich dosaženého vzdělání a věku. Z celkového počtu 121 respondentů se průzkumu zúčastnilo 78 žen a 43 mužů, 71 středoškoláků a 50 vysokoškoláků, ve věkových hranicích 15 lidí do třiceti let, 40 lidí ve věku 30+, 34 ve věku 40+ a 32 ve věku nad padesát let.

Ti nejprve hodnotili, jak jsou pro ně dané motivátory důležité. A to v rozsahu 5 – velmi důležité, 4 – důležité, 3 – neutrální, 2 – málo podstatné, 1 – nepodstatné. Následně zhodnotili, jak jsou s motivací v pojišťovně spokojeni. 5 – velmi spokojený, 4 – spokojený, 3 – neutrální, 2 – málo spokojený, 1 – nespokojený. Otázkou zůstává hodnocení 3 – neutrální. Zde lidé buď skutečně nevnímají důležitost tohoto motivu, případně necítí spokojenost, ani nespokojenost, nebo se zkrátka k této otázce nechtějí vyjadřovat. Což někteří jedinci při osobním rozhovoru napřímo sdělili.

Získaná data byla přenesena do tabulky a následně pro lepší představivost znázorněna graficky.

6.1 Fyziologické potřeby

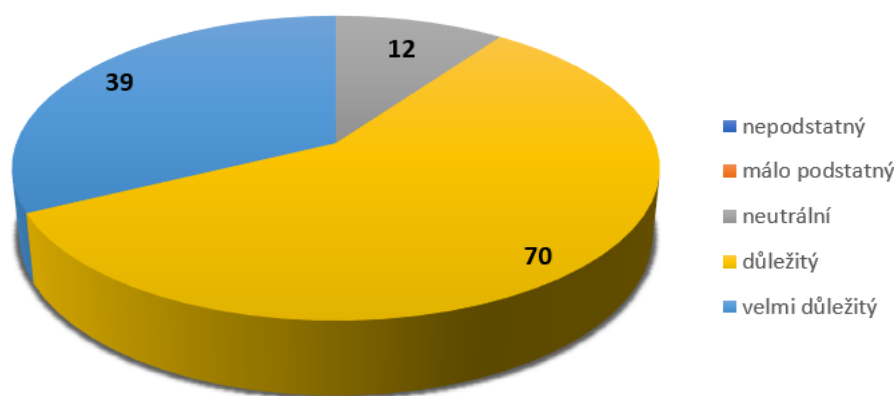
Jejich uspokojení je fakticky existenční otázkou, protože se jedná o potřeby týkající se jídla, pití, spánku, tepla, ale také pracovního prostředí, přijatelné práce a pracovních podmínek, včetně mzdy a spravedlivého odměňování (Hálek, 2016, s.108, 109).

Další finanční ohodnocení – odměňování

Důležitost dalšího finančního ohodnocení hodnotí 12 respondentů neutrálně (10 %), z toho 9 žen (12 %) a 3 muži (7 %). Počtem rovnoměrně co do vzdělanosti, tj. 6 a 6 osob, věkově

spíše do čtyřicítky. Pro větší část, tedy 70 lidí (58 %) je důležitý, konkrétně pro 50 žen (64 %) a 20 mužů (46 %), 39 středoškoláků (55 %) a 31 vysokoškoláků (62 %), 6 lidí věk do 30 let (40 %), 23 třicátníků (58 %), 20 čtyřicátníků (59 %) a 21 nad 50 (66 %). Jako velmi důležitý jej vidí 39 respondentů (32 %), 19 žen (24 %) a 20 mužů (47 %), 26 středoškoláků (37 %) a 13 vysokoškoláků (26 %). Do věkové kategorie do 30 let spadá 7 osob (47 %), do 30+ 13 osob (33 %), 40+ 12 lidí (35 %) a 7 patří k věku 50+ (22 %).

Další finanční ohodnocení

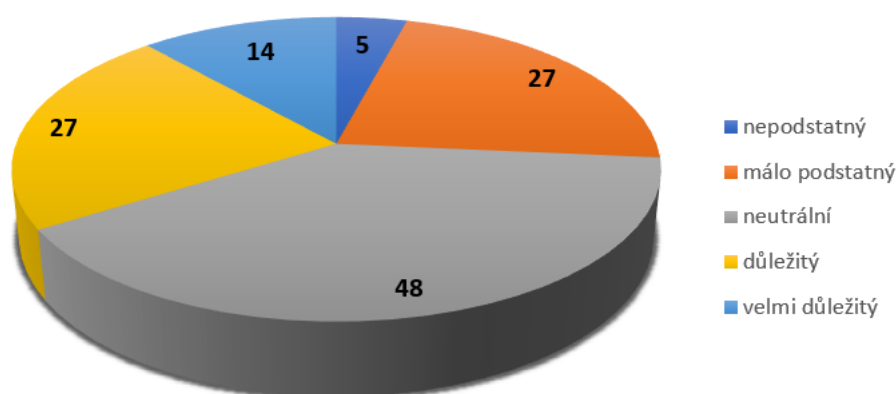


Graf 1 – Další finanční ohodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

V oblasti spokojenosti dopadla tato motivace tak, že 4 respondenti jsou zcela nespokojeni, z toho většinou ženy středoškolačky 40 let a více. 20 lidí je s ní málo spokojených (17 %), z toho 12 žen (15 %) a 8 mužů (19 %), 14 středoškoláků (20 %) a 6 vysokoškoláků (12 %). Ve velké míře jde opět o věk nad 40 a 50 let. 50 respondentů (41 %) hodnotí spokojenost s tímto faktorem neutrálně. Jde o 35 žen (45 %) a 15 mužů (35 %), 28 středoškoláků (39 %) a 22 vysokoškoláků (44 %), 6 lidí do třiceti let (40 %), 18 třicátníků (45 %), 11 čtyřicátníků (32 %) a 15 lidí nad 50 (47 %). S motivací je pak spokojených 40 jedinců (33 %), 24 žen (31 %) a 16 mužů (37 %), 21 (30 %) středoškolsky a 19 (38 %) vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Co se týče věku, spokojených je 7 lidí do 30 let (47 %), u kategorie 30+ je to 15 (38 %), u 40+ 8 lidí (24 %) a 10 50+ (31 %). Velmi spokojené jsou však jen 4 ženy a 3 muži, téměř shodně co do vzdělanosti, věkem většinou nad 40 a 50 let.

Fyzická náročnost práce – pracovní podmínky

U důležitosti motivátoru fyzické náročnosti práce se poprvé objevuje zastoupení skrz celou hodnotící škálu. Pro středoškoláky ve všech věkových skupinách, 4 muže a jednu ženu, je zcela nepodstatný. Pro 27 respondentů (22 %), konkrétně 15 žen (19 %) a 12 mužů (30 %), 17 středoškoláků (24 %) a 10 s vysokou školou (23 %), věkem většinou do 40 let, je pak málo podstatný. 48 jedinců (40 %) jej hodnotí neutrálně, z toho jde o 33 žen (42 %) a 15 mužů (35 %), více se střední školou, 30 lidí (42 %), a 18 s vysokou školou (36 %), věkově 4 lidé do třicítky (27 %), 18 třicátníků (45 %), 16 čtyřicátníků (47 %) a 10 nad 50 let (31 %). Hodnocení důležitý uvedlo 27 osob (22 %), 18 žen (23 %) a 9 mužů (21 %), z kategorie vzdělání 12 středoškoláků (17 %) a 15 vysokoškoláků (30 %). A co se věkové kategorie týče, převažuje věk 40 a 50+, 7 a 11 osob (21, resp. 34 %). Pro zbylých 14 pracovníků je fyzická náročnost práce velmi důležitá. Převážně jde o ženy středoškolačky, věkově 40 a 50+.

Fyzická náročnost práce

Graf 2 – Fyzická náročnost práce (Zdroj: vlastní zpracování)

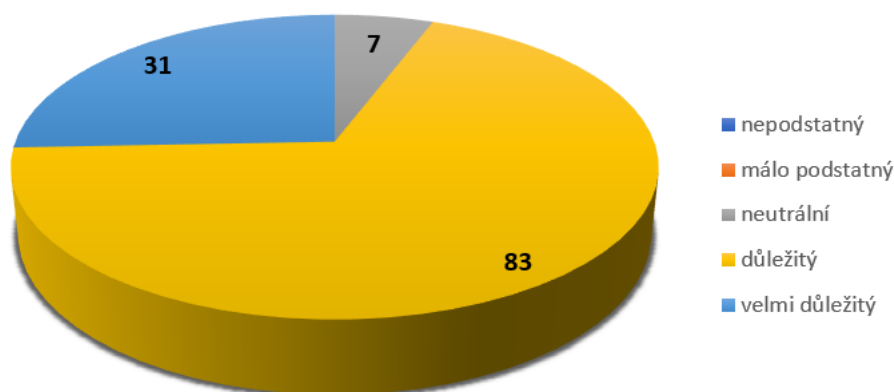
U spokojenosti dominují hodnocení neutrální a spokojený. Málo spokojené s motivátorem fyzické náročnosti práce jsou 3 ženy a jeden muž, od 30 let věku. Neutrálně se vyjádřilo 50 respondentů (41 %), konkrétně 36 žen (46 %) a 14 mužů (33 %), vzdělanost v poměru 35:15 ve prospěch středoškolsky vzdělaným lidem (49 %, resp. 30 %), ve věkových kategoriích procentuálně kolem 40 % v každé, konkrétně 6, 17, 15 a 12 osob. 53 respondentů (44 %) je spokojených. Konkrétně 29 žen (37 %) a 24 mužů (56 %). Co do vzdělanosti převažují spokojení vysokoškoláci s počtem 28 (56 %), nad 25 středoškoláky (35 %). Nejvíce

spokojených je ve věku 50+, 16 lidí (50 %), následuje věk do třiceti, 7 lidí (47 %), 14 ve věku 40+ (41 %) a 30+ s počtem 16 (32 %). Velmi spokojených je 10 žen (13 %) a 4 muži (9 %), jsou spíše středoškolsky vzdělaní starší 30 let.

Náplň a druh vykonávané práce – přijatelná práce

Jen okrajově se k tomuto motivačnímu faktoru vyjádřili neutrálně 4 ženy a 3 muži. 55 žen (71 %) a 28 mužů (65 %) označili náplň a druh vykonávané práce za důležitý, v součtu to dělá 83 respondentů, tedy 69 %. S tímto hodnocením se identifikuje 50 středoškoláků (celých 70 %) a 33 vysokoškoláků (66 %), dále 72 % jedinců ve věku 50+, a cca 60 % z každé ze zbylých věkových skupin. Velmi důležitá motivace je to pro 24 % (19) žen a 28 % (12) mužů, rovnoměrně cca 25 % v obou kategoriích vzdělanosti, významnější je pro věk 40 a 50+, celkem 21 lidí (32 %). Ve věku do 40 let je to celkem 10 lidí neboli 18 %.

Náplň a druh vykonávané práce



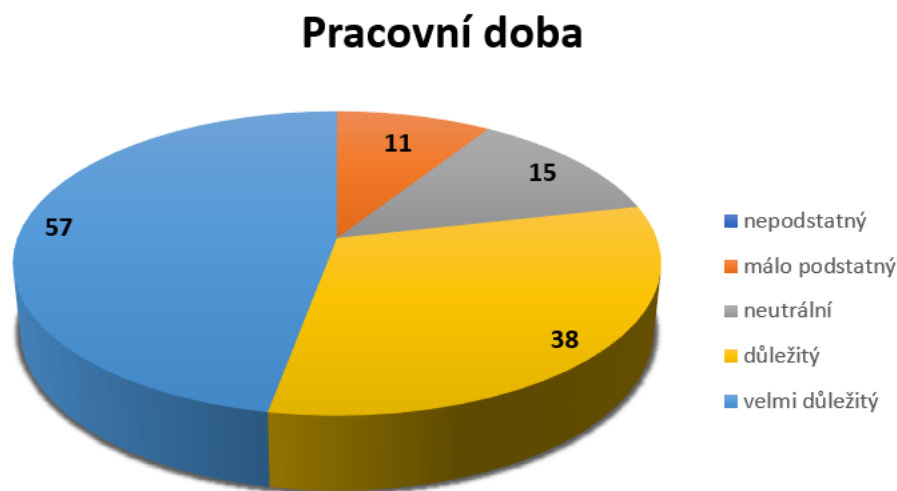
Graf 3 – Náplň a druh vykonávané práce (Zdroj: vlastní zpracování)

Prakticky jsou s touto motivací málo spokojené 2 ženy a 2 muži, většinou středoškoláci nad 40 let. Neutrální je motivace pro 29 lidí (24 %). Z toho 19 žen (24 %) a 10 mužů (23 %). Z pohledu vzdělaní jde o 15 středoškoláků (21 %) a 14 vysokoškoláků (28 %). Ke třiceti procentům se jedná o lidi ve věku do třiceti let (4 osoby) a 9 lidí ve věku 50 +, cca 22 % jsou lidé ve věku 30+, konkrétně 9 a 7 ve věku 40+. Pozitivním výsledkem je spokojenost 80 pracovníků (66 %), z toho 52 žen (67 %) a 28 mužů (65 %). Ve věkové struktuře je největší 60 % spokojenost u lidí do 30 let a 30 +, 56 % 40+ a jen 44 % 50+. Co se týče vzdělaní jde

o 50 středoškoláků (70 %) a 30 vysokoškoláků (60 %). Ve věkové struktuře je nejvíce spokojených 30+ 30 lidí (75 %), 50+ 20 lidí (63 %), téměř shodně 40+ s počtem 21 lidí (62 %) a nakonec do 30 let 9 lidí (60 %). Velmi spokojených je 5 žen (6 %) a 3 muži (7 %), spíše vysokoškoláci nad 40 let.

Pracovní doba – pracovní podmínky

Jako málo podstatnou označili pracovní dobu 4 ženy, spíše středoškolačky nad 40 let, a 7 mužů, více vysokoškoláků pod čtyřicet. Neutrálně ji vidí 15 lidí (12 %), 10 žen (13 %) a 5 mužů (12 %), nejvíce ve věku nad 50 let. 38 respondentů (31 %), z toho 23 žen (29 %) a 15 mužů (35 %) mají pracovní dobu za důležitou. S tímto hodnocením se ztotožňuje 21 středoškoláků (30 %) a 17 vysokoškoláků (34 %), dále 2 lidé ve věku do třiceti (13 %), 13 věk 30+ (33 %), také 13 věk 40+ (38 %) a 10 nad 50 let (31 %). Velmi důležitá motivace je to pro 57 lidí (47 %), 41 žen (53 %) a 16 mužů (37 %), v kategorii vzdělanosti jde o 37 středoškoláků (52 %) a 20 vysokoškoláků (40 %), co do věku, 9 jedinců do třiceti (60 %), 22 věk 30+ (55 %), 16 věk 40+ (47 %) a 10 nad 50 let (31 %).



Graf 4 – Pracovní doba (Zdroj: vlastní zpracování)

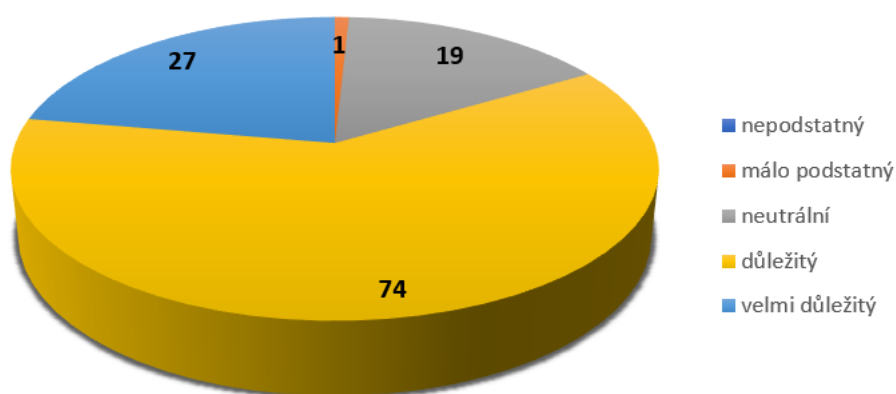
Ve skutečnosti jsou s touto motivací málo spokojené 2 ženy a 3 muži, spíše vysokoškoláci nad 40 let. Neutrální je motivace pro 26 lidí (21 %). Z toho 18 žen (23 %) a 8 mužů (19 %), stejně po 13 středoškoláků i vysokoškoláků (18, resp. 26 %). Jedná se o 5 lidí ve věku do třiceti let (33 %), 4 ve věku 30+ (10 %), 6 ve věku 40+ (18 %) a 11 nad 50 let (34 %).

Spokojených je celkem 56 pracovníků (46 %), z toho 34 žen (44 %) a 22 mužů (51 %). Co se týče vzdělání jde o 32 středoškoláků (45 %) a 24 vysokoškoláků (48 %). Ve věkové struktuře jde o 7 lidí do třiceti let (47 %), 16 ve věku 30 + (40 %), 17 40+ (50 %) a 16 věkem 50+ (50 %). Velmi spokojených máme 24 žen (31 %) a 10 mužů (23 %), celkem tedy 34 lidí (28 %). Z toho 24 středoškolsky vzdělaných (34 %) a 10 vysokoškoláků (20 %), 3 do třiceti let (20 %), 19 třicátníků (48 %), 8 čtyřicátníků (24 %) a 4 nad 50 let (13 %).

Pracovní prostředí – pracovní prostředí

Pro jednoho muže vysokoškoláka pod 30 let je tento motivátor málo podstatný. Neutrálně se k motivačnímu faktoru staví 19 lidí (16 %), z toho 6 žen (8 %) a 13 mužů (30 %). Co do vzdělanosti, jedná se o 10 středoškoláků (14 %) a 9 vysokoškoláků (18 %), a co do věku, v kategorii do 30 let a 40+ je to pouze po dvou respondentech, 30+ 9 (23 %) a 50+ 6 (19 %). Pracovní prostředí je důležité pro 74 pracovníků (61 %), konkrétně 52 žen (67 %) a 22 mužů (44 %). Z hodnotících tento faktor je 46 středoškoláků (65 %) a 28 vysokoškoláků (56 %), ve věkových skupinách jde v každé cca o 60 % osob, tedy 9, 25, 21 a 19 osob. Jako velmi důležitou vidí tuto motivaci 27 jedinců (22 %), 20 žen (26 %) a 7 mužů (16 %), 15 středoškolsky (21 %) a 12 vysokoškolsky vzdělaných lidí (24 %), nejdůležitější je ve věkové kategorii 40+ 11 lidí (32 %), dále 50+ 7 lidí (22 %), do třiceti 3 lidé (20 %) a konečně 30+ 11 lidí (15 %).

Pracovní prostředí



Graf 5 – Pracovní prostředí (Zdroj: vlastní zpracování)

Skutečně je s pracovním prostředím nespokojených pouze 5 lidí, z toho jedna žena středoškolačka přímo nespokojena, tři ženy a jeden muž, z každé věkové kategorie po jednom, málo spokojeni, z toho většinou středoškoláci (3:1). Neutrálních je pouze 21 lidí (17 %), 11 žen (14 %) a 10 mužů (23 %), 11 středoškoláků (15 %) a 10 vysokoškoláků (23 %). Ve věkových kategoriích je nejvíce neutrálních do třiceti 4 lidé (27 %), dále 8 50+ (25 %), 5 osob 30+ (13 %) a nakonec 4 (12 %) 40+. Většina pracujících, konkrétně 81 (67 %), je s tímto faktorem spokojených. Z toho 53 žen (68 %) a 28 mužů (65 %). Z hlediska vzdělání jde o 47 středoškoláků (66 %) a 34 vysokoškoláků (68 %). Spokojenost označilo 10 osob ve věku do třiceti let (67 %), 31 (78 %) ve věku 30+, 21 (62 %) 40+ a 19 (59 %) 50+. Hodnocení velmi spokojený vidíme u 14 lidí (12 %), z toho u 10 žen (13 %) a 4 muži (9 %), u více středoškoláků 9 (13 %) a 5 vysokoškoláků (10 %). Ve věku do třiceti let nehodnotil takhle nikdo, 30+ jen 3 osoby (8 %), 7 osob 40+ (21 %) a 4 50+ (13 %).

Psychická zátěž – pracovní podmínky, potřeba spánku, odpočinku

Tento faktor je málo podstatný pro 5 osob, 2 ženy a 3 muže, 3 středoškoláky a 2 vysokoškoláky, převážně do čtyřiceti let. Neutrální tento faktor shledalo jen 30 osob (25 %), z toho 14 žen (18 %) a 16 mužů (37 %), 18 středoškoláků (36 %) a 12 vysokoškoláků (17 %). Nejvíce neutrálních je ve věku 40+, konkrétně 12 osob (35 %), dále 9 ve věku nad třicet (23 %), 3 osoby do třiceti (20 %) a nejméně je ve věku 50+, 5 lidí (16 %). Pro 57 osob (47 %) je důležitý, z toho pro 39 žen (50 %) a 18 mužů (42 %), 31 středoškoláků (44 %) a 26 vysokoškoláků (52 %). Co se týče věku, týká se toto hodnocení 8 lidí do třiceti let (53 %), 18 třicetiletých (45 %), 12 čtyřicetiletých (35 %) a 19 lidí nad padesát (59 %). Jako velmi důležitý jej vidí 23 žen (29 %) a 6 mužů (14 %), tedy celkem 29 osob. Z těchto se jedná o 19 středoškoláků (27 %) a 10 vysokoškoláků (20 %). Ve věkové struktuře máme 3 osoby do třiceti let (20 %), 9 osob 3+ (23 %), 10 osob 40+ (29 %) a 7 nad padesát (22 %).



Graf 6 – Psychická zátěž (Zdroj: vlastní zpracování)

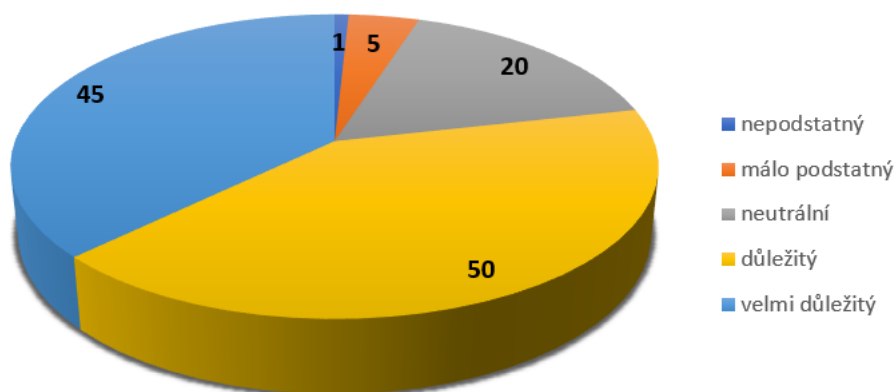
Co se týče reálné spokojenosti, 2 ženy a 2 muži ve věku nad 40 let, 2 středoškoláci a 2 vysokoškoláci jsou nespokojení. Jako málo spokojení se k této otázce vyslovilo 17 pracujících (14 %), z toho většinově ženy, středoškoláci, kromě věku do třiceti let, kde nemáme žádného respondenta, jsou počty rovnoměrné v kategoriích 6, 6 a 5 osob. Neutrální ohodnocení dalo motivu psychické zátěže 31 žen (40 %) a 26 mužů (60 %), což je celkem 57 lidí (47 %). Z toho je 32 středoškoláků (45 %) a 25 vysokoškoláků (50 %), věkem do třiceti let jde o 12 respondentů (80 %), 20 třicetiletých (50 %), 13 čtyřicetiletých (38) a 12 nad 50 let (38 %). Spokojených pracovníků s psychickou zátěží jejich práce je 39 (30 %). Konkrétně 26 žen (33 %) a 13 mužů (30 %), 23 středoškolsky vzdělaných (32 %) a procentuálně shodně vysokoškoláků 16 (32 %). 3 lidé do třiceti let (20 %), 12 věk 30+ (30 %), 10 věk 40+ (29 %) a 14 věkem nad 50 let (44 %). Velmi spokojené jsou jen 4 ženy mezi 30 a 50 lety, většina vysokoškolačky.

Základní plat – mzda

Základní plat je nepodstatný pro jednoho středoškolsky vzdělaného muže věk 40+. Málo podstatný pro 5 středoškoláků, konkrétně tři muže ve věku do třicet, 30+ a 50+, a dvě ženy ve věku 40+ a 50+. Neutrálně se k otázce základního platu staví 20 lidí (17 %), z toho 8 žen (10 %) a 12 mužů (28 %). Věkově jde o 3 respondenty do třiceti (20 %), 6 ve věku 30+ (15 %), 6 ve věku 40+ (18 %) a 5 nad 50 let (16 %). Za důležité označilo základní plat 50 osob

(41 %), z toho 29 žen (37 %) a 21 mužů (49 %), 28 středoškoláků (39 %) a 22 vysokoškoláků (44 %). Do věkové kategorie do třiceti let připadá 6 lidí (40 %), do 30+ patří 17 lidí (43 %), do 40+ 10 lidí (29 %) a nad 50 let jde o 15 lidí (47 %). Za velmi důležitý motivační faktor jej považují většinou ženy, celkem 39 (50 %) a také 6 mužů (14 %), což je v součtu 45 respondentů (37 %). Jde o 28 středoškoláků (39 %) a 17 vysokoškoláků (34 %), 5 lidí do třiceti let (33 %), 14 třicetiletých (35 %), 16 čtyřicetiletých (47 %) a 10 nad 50 let (31 %).

Základní plat

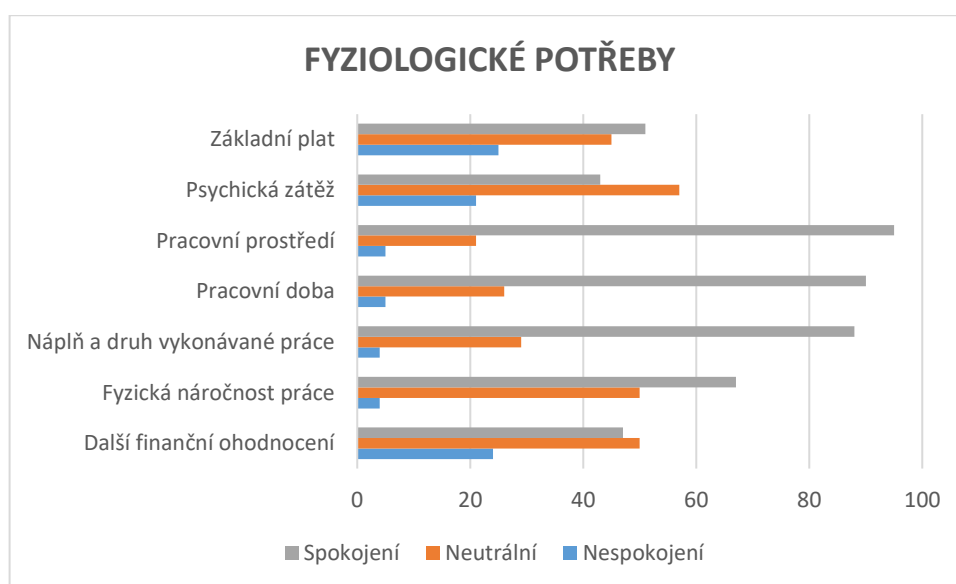


Graf 7 – Základní plat (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve skutečnosti jsou se základním platem nespokojení dva středoškoláci, žena 40+ a muž ve věku do třiceti let. Málo spokojených je potom 23 osob (19 %), 13 žen (17 %) a 10 mužů (23 %), a 17 středoškoláků (24 %) a 6 vysokoškoláků (12 %), spadajících do věkových skupin 3 ve věku do třiceti let (20 %), 7 třicetiletých (18 %), 6 čtyřicetiletých (18 %) a 7 osob nad 50 let (22 %). Neutrálně se k otázce základního platu vyjádřilo 45 respondentů (37 %), z toho 27 žen (35 %) a 18 mužů (42 %), 23 středoškolsky vzdělaných (32 %) a 22 vysokoškoláků (44 %), věkem do třiceti let 5 osob (33 %), třicetiletých 17 (43 %), čtyřicetiletých 11 (32 %) a nad padesát let 12 (38 %). Spokojených se základním platem je 46 pracovníků (38 %), 35 žen (45 %) a 11 mužů (26 %). Co do vzdělanosti, jde o 28 středoškoláků (39 %) a 18 vysokoškoláků (36 %), ve věkové struktuře 6 lidí do třiceti let (40 %), 13 lidí 30+ (33 %), 14 40+ (41 %) a 13 50+ (také 41 %). Velmi spokojené jsou 2 vysokoškolsky vzdělané ženy mezi 30 a 50 lety, 2 vysokoškoláci, muži, ve věku 30+ a jeden středoškolák 40+.

Co se týče **důležitosti motivačních faktorů** v oblasti fyziologických potřeb pracovníků v pojišťovně, odráží výsledky skutečnost, že jsou prakticky existenční otázkou. Až na jednotky respondentů je označili za důležité. Nicméně mnoho lidí se staví k fyziologickým potřebám neutrálně. Je otázkou, zda jejich uspokojení neberou jako samozřejmost. Hodnocení velmi důležitý dominovalo pouze u faktoru pracovní doba. Obecně lze říct, že fyziologické potřeby jsou nejdůležitější pro ženy, osoby se středoškolským vzděláním a starší 40 let. Co lze spatřit jako zajímavost je hodnocení finančních faktorů osobami mladší 30 let. Jejich vzorek v tomto šetření není velký, přesto pro většinu je velmi důležité, což je v rozporu s obecným pohledem na mileniály, že kladou důraz na jiné motivátory než finanční.

Ke **spokojenosti s motivací** se obecně vyjadřovalo velké procento poradců neutrálně. Pro motivační faktory z oblasti fyziologických potřeb, kromě finančních a také faktoru psychické zátěže, platí, že jsou s nimi většinou poradci spokojeni, a to bez výraznějšího rozdílu, zda se jedná o ženy či muže, roli nehraje ani vzdělání a věk. Jen u finančních motivů se nespokojenost pohybuje kolem 20 %, kdy se jedná více o nespokojené muže a středoškoláky. Zatímco spokojenost se týká zhruba 40 % respondentů, z větší části žen a vysokoškoláků. S psychickou zátěží je pak nespokojeno 17 % poradců, více ženy středoškolačky starší 30 let. Jako spokojený se vyjádřilo 36 % osob rovnoměrně rozdělených v jednotlivých kategoriích, snad jen věková skupina 50+ je zastoupena ve větší míře.



Graf 8 – Spokojenost u fyziologických potřeb (Zdroj: vlastní zpracování)

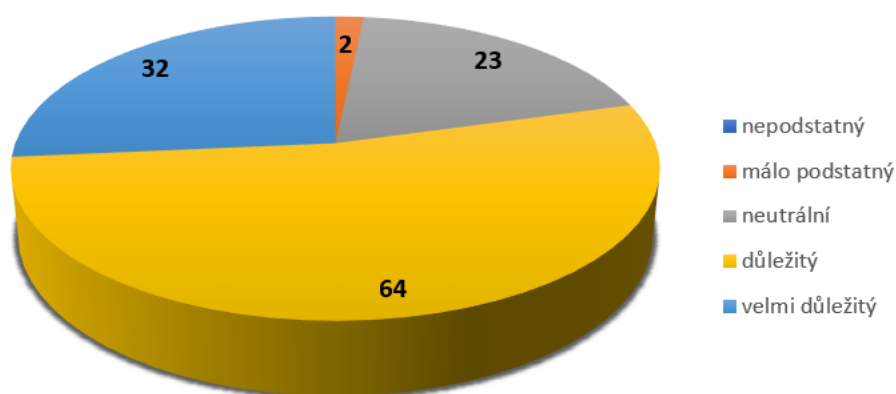
6.2 Potřeby jistoty a bezpečí

Řadíme k nim bezpečné pracovní podmínky, jistotu zaměstnání, ochranu před ekonomickým strádáním nebo zaměstnanecké výhody jako je zdravotní a penzijní pojištění a mnoho dalších (Hálek, 2016, s.108, 109).

Jistota pracovního místa – jistota zaměstnání

Jako málo podstatný označili tento faktor jedna vysokoškolsky vzdělaná žena do 30 let a jeden středoškolák třicátník. Neutrálně se k němu staví 13 žen (17 %) a 10 mužů (23 %), celkem tedy 23 osob (19 %). Z toho 12 středoškoláků (17 %) a 11 vysokoškoláků (22 %), kromě věkové kategorie 40+, ke které přináleží 4 osoby (12 %), je v každé ze zbylých cca 20 % respondentů, konkrétně 3 do třiceti, 9 30+ a 7 50+. Za důležitou považuje jistotu pracovního místa 64 respondentů (53 %), stejnoměrně rozložených mezi ženy a muže. 41 žen (53 %) a 23 mužů (53 %). 36 středoškoláků (51 %) a 28 vysokoškoláků (56 %), věkem do třiceti a 30+ opět procentuálně stejnoměrně po 53 %, 8 do třiceti a 21 30+. Dále 16 lidí 40+ (47 %) a 19 nad 50 let (59 %). Nejvíce důležitý je tento faktor motivace pro 32 osob (26 %), z čehož je 23 žen (29 %) a 9 mužů (21 %), 22 středoškoláků (31 %) a 10 vysokoškoláků (20 %). Z věkových kategorií je nejvýraznější 40+ 14 lidí (41 %), v ostatních je rozloženo v každé cca 20 % respondentů, což jsou 3 do třiceti, 9 30+ a 6 50+.

Jistota pracovního místa



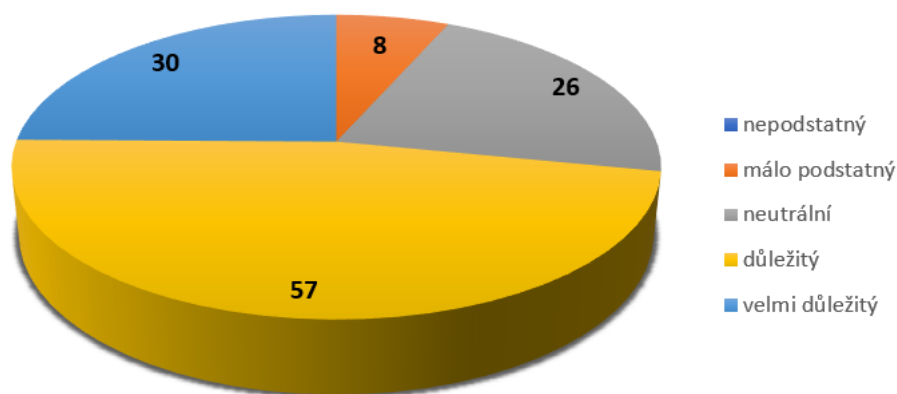
Graf 9 – Jistota pracovního místa (Zdroj: vlastní zpracování)

V reálu jsou s tímto motivačním faktorem nespokojeny 3 středoškolsky vzdělané ženy 40 let a více. Málo spokojených 12 lidí (10 %), konkrétně 9 žen (12 %) a 3 muži (7 %), převážně středoškoláků, nejvíce mezi 40 a 50 lety. Neutrálně se hlásí s touto motivací 38 lidí (31 %), 26 žen (33 %) a 12 mužů (28 %), 20 středoškoláků (28 %) a 18 vysokoškoláků (36 %). Věkově jde o 7 osob do třiceti (47 %), 13 třicetiletých (33 %), 7 čtyřicetiletých (21 %) a 11 nad padesát (34 %). Spokojených je 59 osob (49 %), 33 žen (42 %) a 26 mužů (60 %), 32 středoškoláků (45 %) a 27 vysokoškoláků (54 %). Ve věkové skupině se nachází 5 osob (33 %), 21 ve věku 30+ (53 %) a po padesáti procentech věkem 40 a 50+, tedy 17, resp. 16 osob. Velmi spokojených je 7 žen, převážně vysokoškolaček, a 2 středoškoláci, více 30 až 50 let.

Sociální výhody – zaměstnanecké výhody

Sociální výhody jsou málo podstatné pro 6 mužů a dvě ženy, převážně středoškoláky, většinou do 30 a třicetiletých. Neutrální postoj má k tomuto motivu 26 lidí (21 %), z toho 17 žen (22 %) a 9 mužů (21 %), po třinácti středoškolácích a vysokoškolácích (18 %, resp. 26 %), 6 lidí do 30 let věku (40 %), 11 třicátníků (28 %), 6 čtyřicátníků (18 %) a 3 nad 50 let (9 %). Důležité jsou pro 57 lidí (47 %), z toho pro 39 žen (50 %) a 18 mužů (42 %), 32 středoškoláků (45 %) a 25 vysokoškoláků (50 %), ve věku 5 lidí do třiceti let (33 %), 23 lidí 30+ (46 %), 14 ve věku 40+ (41 %) a 15 nad 50 let (47 %). Velmi důležité jsou pro 30 osob (25 %), 20 žen (26 %) a o polovinu méně mužů (23 %), 19 středoškoláků (27 %) a 11 vysokoškoláků (22 %). Jen jedna osoba je do třiceti let, 3 jsou třicetiletí (8 %), po 13 v kategoriích 40+, resp. 50+ (38 %, resp. 41 %).

Sociální výhody



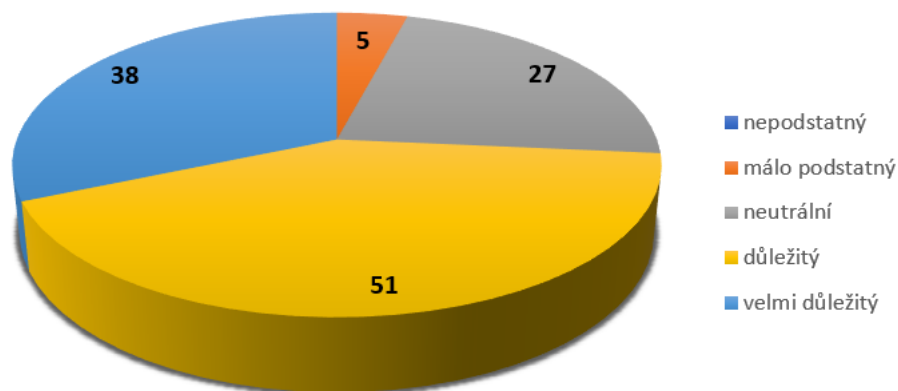
Graf 10 – Sociální výhody (Zdroj: vlastní zpracování)

Málo spokojené jsou se sociálními výhodami 4 ženy, spíše středoškolačky ve věkových kategoriích nad 30 let a 3 muži, spíše vysokoškoláci 30+ a 50+. Neutrální postoj vyjádřilo 36 lidí (30 %), z toho 21 žen (27 %) a 15 mužů (35 %), 21 se středoškolským (30 %) a 15 s vysokoškolským vzděláním (30 %). Do 30 let se jedná o 9 osob (60 %), 12 třicátníků (30 %), 6 čtyřicetiletých (18 %) a 9 nad 50 let (28 %). Spokojených je 56 osob (46 %), z čehož je 38 žen (49 %) a 18 mužů (42 %), 32 středoškoláků (45 %) a 24 vysokoškoláků (48 %). 5 osob je do třiceti let (33 %), 20 ve věku 30+ (50 %), 17 ve věku 40+ (50 %) a 14 nad padesát (44 %). Velmi spokojených je 15 žen (19 %) a 7 mužů (16 %), celkem 22 osob (18 %). Z toho 14 středoškoláků (20 %) a 8 vysokoškoláků (16 %), z toho jedna osoba do třiceti let, 5 ve věku 30+ (13 %), 9 ve věku 40+ (26 %) a 7 ve věku 50+ (22 %).

Bezpečnost na pracovišti – pocit bezpečí

Bezpečnost na pracovišti je málo podstatná pro jednu středoškolačku nad 50 let a 4 středoškoláky, převážně 30+. K neutrálnímu hodnocení se přiklonilo 27 respondentů (22 %), z toho 9 žen (12 %) a 18 mužů (42 %), 13 středoškoláků (18 %) a 14 vysokoškoláků (28 %), 4 lidi do třiceti let (27 %), 12 30+ (30 %), 7 40+ (21 %) a 4 50+ (13 %). Jedná se o důležitý faktor pro 51 osob (42 %), 36 žen (46 %) a 15 mužů (35 %), 42 % středoškoláků, stejně jako vysokoškoláků (30, resp. 21 jedinců). Z těchto osob je 8 ve věku do třiceti let (53 %), 13 třicetiletých (33 %), 13 čtyřicetiletých (38 %) a 17 nad 50 let (53 %). Za velmi důležité považuje bezpečnost na pracovišti 32 žen (41 %) a 6 mužů (14 %), celkem tedy 38 lidí (31 %), 23 středoškoláků (32 %) a 15 vysokoškolsky vzdělaných (30 %). Věkově je velmi důležité pro 3 osoby do třiceti let (20 %), pro 12 osob 30+ (30 %), 14 osob 40+ (41 %) a 9 více jak padesátiletých (28 %).

Bezpečnost na pracovišti



Graf 11 – Bezpečnost na pracovišti (Zdroj: vlastní zpracování)

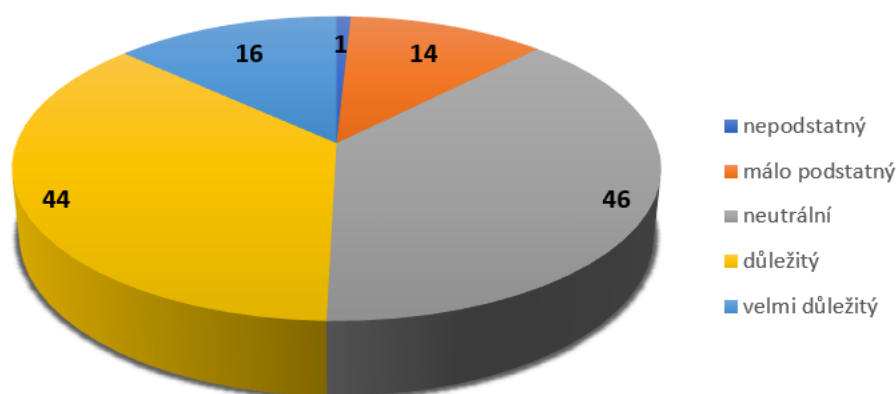
S tímto motivem je nespokojená jedna středoškolačka 40+. Za neutrální jej považuje 22 lidí (18 %), z toho 8 žen (10 %) a 14 mužů (33 %), 12 středoškoláků (17 %) a 10 vysokoškoláků (20 %). Věkové rozložení je 3 pracující do třiceti let (20 %), 6 ve věku 30+ (15 %), 7 ve věku 40+ (21 %) a 6 nad padesát let (19 %). Spokojených s faktorem bezpečnosti na pracovišti 57 lidí (47 %), z čehož je 39 žen (50 %), 18 mužů (42 %), 34 středoškoláků (48 %), 23 vysokoškoláků (46 %), 9 lidí do třiceti let (60 %), 18 věkem 30+ (45 %), 13 40+ (38 %) a 17 50+ (53 %). A nakonec velmi spokojených je 41 osob (34 %), z toho 30 žen (38 %) a 11 mužů (26 %), co do vzdělanosti jde o 24 středoškolsky (34 %) a 17 vysokoškolsky vzdělaných (34 %) a co do věku je rozložení 3 osoby do třiceti let (20 %), 16 třicátníků (40 %), 13 čtyřicátníků (38 %) a 9 lidí nad 50 let (28 %).

Vývoj regionu – jistota zaměstnání a ochrana před ekonomickým strádáním

Vývoj regionu považuje za nepodstatný jeden vysokoškolsky vzdělaný muž do třiceti let věku. Dalších 10 žen (13 %) a 4 muži (9 %), tedy celkem 14 lidí (12 %) jej vidí jako málo podstatný. Z tohoto počtu je 7 středoškoláků (%) a 7 vysokoškoláků (%), 2 ve věku do třiceti (13 %), 4 třicátníci (10 %), 4 čtyřicátníci (12 %) a 4 nad padesát (13 %). Jako neutrální označilo tento faktor 46 osob (38 %), konkrétně 37 žen (47 %) a 9 mužů (21 %), 28 středoškoláků (39 %) a 18 vysokoškoláků (36 %), 6 jich je ve věku do třiceti let (40 %), 16 věk 30+ (40 %), 14 věk 40+ (41 %) a 10 nad 50 let (31 %). Důležitý je pro 44 pracovníků

(36 %), 24 žen (31 %) a 20 mužů (47 %), 26 středoškoláků (37 %) a 18 vysokoškoláků (36 %), 4 ve věku do třiceti let (27 %), 15 třicátníků (38 %), 10 čtyřicátníků (29 %) a 15 nad 50 (47 %). Jako velmi důležitý jej vidí 16 lidí (13 %), 7 žen (9 %) a 9 mužů (21 %), 10 středoškoláků (13 %) a 6 vysokoškoláků (12 %), celkově ve věku do třiceti 2 osoby (13 %), 5 ve věku 30+ (13 %), 6 40+ (18 %) a 3 nad 50 (9 %).

Vývoj regionu

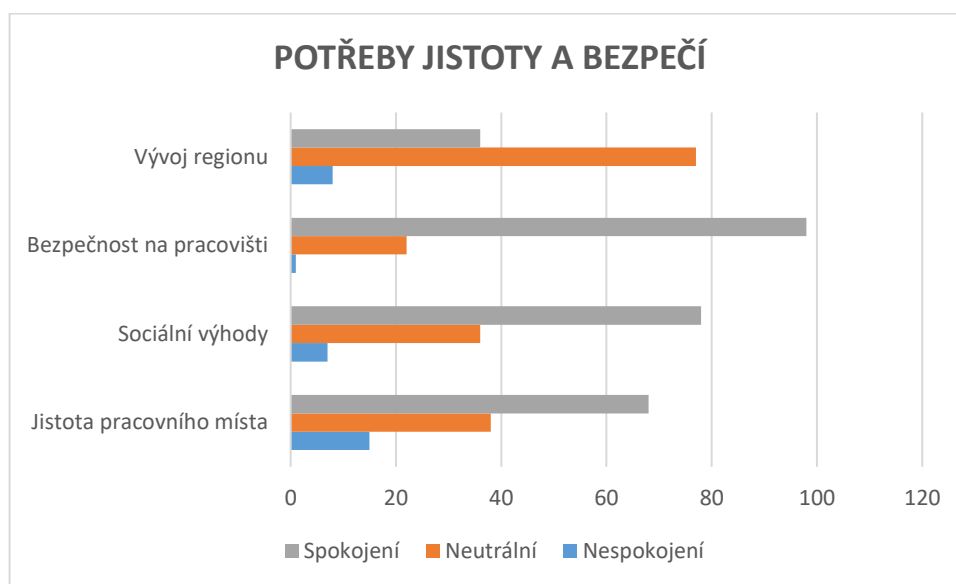


Graf 12 – Vývoj regionu (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve skutečnosti je s motivačním faktorem vývoje regionu nespokojená jedna středoškolačka 40+, málo spokojené jsou 4 ženy a 3 muži, vzděláním 4 středoškoláci a 3 vysokoškoláci, převážně ve věku 40+. Neutrálně vnímá motiv většina respondentů, konkrétně 77 (64 %). Jde o 55 žen (71 %) a 22 mužů (51 %), 48 středoškoláků (68 %) a 29 vysokoškoláků (58 %), 10 lidí do třiceti let (67 %), 26 třicátníků (65 %), 19 čtyřicátníků (56 %) a 22 nad padesát let (69 %). Za spokojené se považuje 30 osob (25 %), 16 žen (21 %) a 14 mužů (33 %), vzděláním stejně počtem 15 a 15 (21 %, resp. 30 % vysokoškoláků). Věkově 3 do třiceti (20 %), 12 třicátníků (30 %), 7 čtyřicátníků (21 %) a 8 nad 50 (25 %). A velmi důležitý je pro 2 ženy a 4 muže, vzděláním v poměru 3:3, do padesáti let.

V rovině **důležitosti** se o potřebách jistoty a bezpečí vyjádřilo více respondentů jako o nepodstatném či málo podstatném motivátoru, stále je to však malé procento. Většinou byly opět hodnoceny jako důležité, v menší míře jako velmi důležité. Větší podíl hodnocení připadá tentokrát na neutrální postoj, který připadá spíše na muže, osoby s vysokoškolským vzděláním a do 40 let věku. Zatímco pro ženy, středoškoláky, starší 40 let jsou potřeby jistoty a bezpečí ve větším procentu velmi důležité.

Z pohledu **spokojenosti s motivací** u motivačních faktorů z oblasti potřeb jistoty a bezpečí, lze říct, že jen minimum poradců s nimi není spokojeno. Pouze u vývoje regionu dominuje neutrální postoj s 64 %. Ale i zde svou spokojenost vyjádřilo 30 % osob, více mužů. U zbylých motivačních faktorů vyjádřily svou spokojenost spíše ženy. Co se vzdělání a věku týče, žádná ze skupin členění respondentů výrazně nevyčnívá.



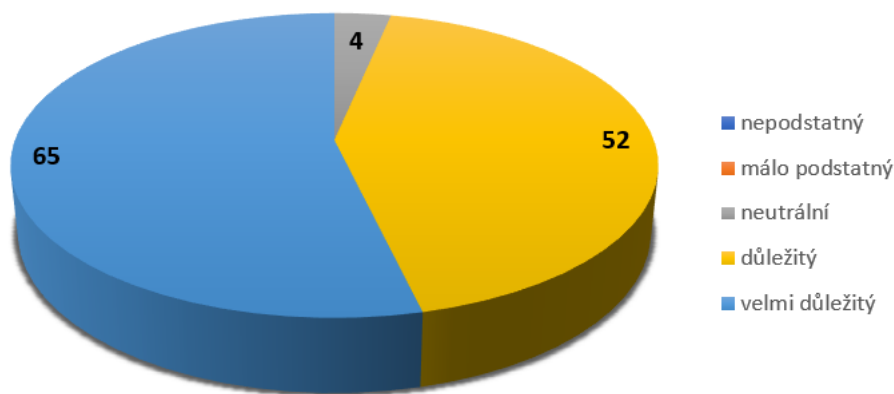
Graf 13 – Spokojenost u potřeb jistoty a bezpečí (Zdroj: vlastní zpracování)

6.3 Sociální potřeby

Zde přechází uspokojování potřeb do roviny duševního zdraví jedince a pojí se se společenskou povahou lidí. Jedná se o tvoření vztahů s okolím, získávání přátel, pocit sounáležitosti, stabilitu pracovní skupiny a jejím akceptováním, neformální vztahy nebo povzbuzování ke spolupráci (Hálek, 2016, s.108, 109).

Atmosféra na pracovišti – vztah s okolím, neformální vztahy

Atmosféra na pracovišti je významným faktorem pro všechny pracovníky kromě čtyř, kteří hodnotí tento motivátor neutrálně. Z toho důležitý je pro 52 osob (43 %), 24 žen (31 %) a 28 mužů (65 %), 26 středoškoláků, stejně jako vysokoškoláků (37, resp. 50 %), věkem do třiceti jde o 6 lidí (40 %), u 30+ a 40+ je po 17 osobách (43, resp. 50 %) a 50+ 12 osob (38 %). Velmi důležitý je pro 65 lidí (54 %), 53 žen (68) a 12 mužů (51 %), 41 středoškoláků (58 %) a 24 vysokoškolsky vzdělaných jedinců (48 %). Na věkovou kategorii do 30 let připadá 8 osob (53 %), na třicetileté 22 osob (55 %), čtyřicetileté 16 (47 %) a věk 50+ 19 osob (59 %).

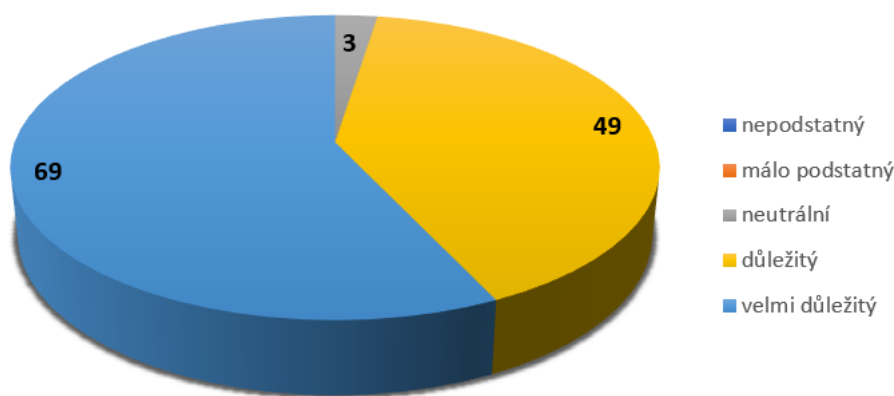
Atmosféra na pracovišti

Graf 14 – Atmosféra na pracovišti (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve skutečnosti je s touto motivací jedna žena, středoškolačka, 50 + nespokojená, 10 lidí málo spokojených, z toho většinou ženy středoškolačky nad 40 a 50 let. Pro 44 respondentů (36 %) je motivace neutrální. Konkrétně pro 26 žen (33 %) a 18 mužů (42 %), 30 středoškoláků (42 %) a 14 vysokoškoláků (28 %), 5 do třiceti let (33 %), 16 věk 30+ (40 %), 11 věk 40+ (32 %) a 12 nad 50 (38 %). Pozitivní je, že 54 pracovníků (45 %), je s motivací spokojeno, z toho 34 žen (44 %) a 20 mužů (47 %), 26 středoškoláků (37 %) a 28 vysokoškoláků (56 %). Ve věkové struktuře 7 lidí do 30 let (47 %), 20 lidí 30 + (50 %), 16 40+ (47 %) a 11 je 50+ (34 %). Velmi spokojených je asi jen 1 % žen, necelé procento mužů, stejným počtem co do vzdělání, většinou do 40 let věku.

Dobry pracovní kolektiv – sounáležitost

Jako neutrální označili tento faktor pouze 3 muži, 2 středoškoláci a 1 vysokoškolák, 2 věkem 30+ a jeden nad 50. Za důležitý považuje pracovní kolektiv 49 respondentů (40 %), 26 žen (33 %) a 23 mužů (53 %). 27 středoškoláků (38 %) a 22 vysokoškoláků (44 %), 7 lidí věkem do třiceti (47 %), 14 třicátníků (35 %), 18 lidí 40+ (53 %) a 10 nad 50 let (31 %). Pro většinu, 69 pracovníků (57 %), je tento motivační faktor velmi důležitý. Konkrétně pro 52 žen (67 %) a 17 mužů (40 %), 42 středoškoláků (59 %) a 27 vysokoškoláků (54 %). Ve věkových kategoriích je rozložení 8 lidí do třiceti (53 %), 24 věk 30+ (60 %), 16 věk 40+ (47 %) a 21 věk 50+ (66 %).

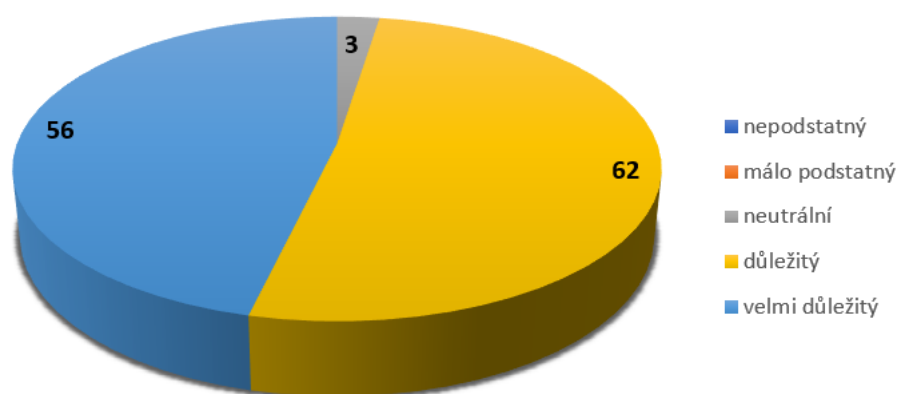
Dobry pracovní kolektiv

Graf 15 – Dobry pracovní kolektiv (Zdroj: vlastní zpracování)

Reálně je s motivačním faktorem málo spokojeno 9 žen a 3 muži, převážně středoškolsky vzdělaní, věkem nad 40. Neutrálně se vyjádřilo k tomuto motivátoru 22 lidí (18 %), 11 žen (15 %) a 11 mužů (26 %), 16 středoškoláků (23 %) a jen 6 vysokoškoláků (12 %). Věkově jde o 1 osobu do třiceti let, 8 třicetiletých (20 %), 5 čtyřicetiletých (15 %) a 8 nad padesát (25 %). Spokojených je celkem 64 osob (53 %), 42 žen (54 %) a 22 mužů (51 %), 32 středoškoláků, stejně jako vysokoškoláků (45, resp. 64 %). Ve věkové skupině se nachází 5 osob (33 %), 21 ve věku 30+ (53 %) a po padesáti procentech věku 40+ a 50, tedy 17, resp. 16 osob. Velmi spokojených je s pracovním kolektivem 23 poradců (19 %), z toho 16 žen (21 %) a 7 mužů (16 %), 14 středoškoláků (20 %) a 9 vysokoškoláků (18 %). 3 osoby jsou ve věku do 30 let (20 %), 11 věkem 30+ (28 %), 5 je 40+ (15 %) a 4 nad 50 let (13 %).

Komunikace na pracovišti – vztahy s okolím

Jako neutrální označila faktor komunikace na pracovišti jen jedna vysokoškolačka do třiceti let a dva středoškoláci, muži ve věku 30+ a 50+. Pro dalších 62 osob (51 %) je důležitý. Konkrétně pro 36 žen (46 %) a 26 mužů (60 %), 37 středoškoláků (52 %) a 25 vysokoškoláků (50 %), 8 je ve věku do třiceti let (53 %), 19 věk 30+ (48 %), 15 věk 40+ (44 %) a 20 nad 50 let (63 %). Jako velmi důležitý jej vidí 56 lidí (46 %), 41 žen (53 %) a 15 mužů (35 %), 32 středoškoláků (45 %) a 24 vysokoškoláků (48 %), celkově ve věku do třiceti 6 osob (40 %), 20 ve věku 30+ (50 %), 19 40+ (56 %) a 11 nad 50 (34 %).

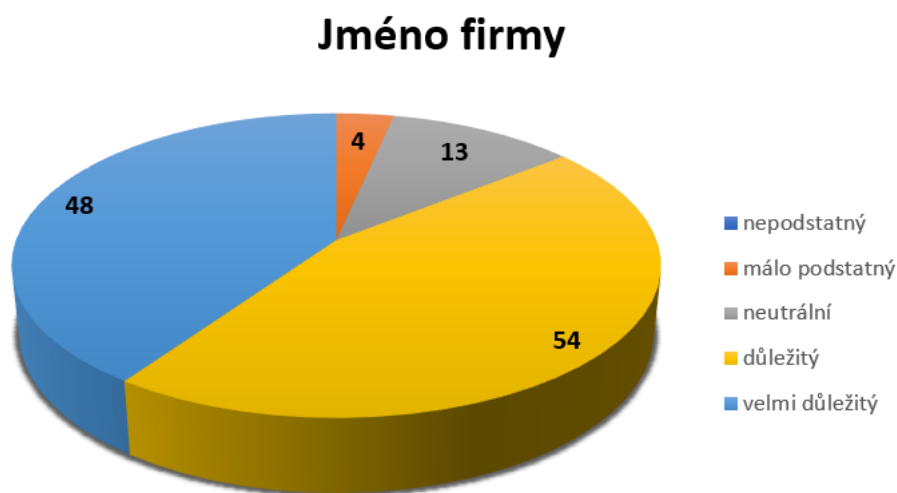
Komunikace na pracovišti

Graf 16 – Komunikace na pracovišti (Zdroj: vlastní zpracování)

S motivačním faktorem komunikace na pracovišti jsou nespokojeni 4 středoškoláci, 3 ženy 50+ a jeden muž 40+. Málo spokojené jsou 4 ženy nad 40 a 50 let, spíše středoškolačky, a 1 vysokoškolsky vzdělaní muž nad 50 let. Neutrálně vnímá motiv 38 respondentů (31 %). Jde o 24 žen (31 %) a 14 mužů (33 %), 22 středoškoláků (31 %) a 16 vysokoškoláků (32 %), 4 lidé do třiceti let (27 %), 9 třicátníků (23 %), 14 čtyřicátníků (41 %) a 11 nad padesát let (34 %). Za spokojené se označilo 58 osob (48 %), 36 žen (46 %) a 22 mužů (51 %), vzděláním 33 středoškoláků (46 %) a 25 vysokoškoláků (58 %). Věkově 10 do třiceti (67 %), 25 třicátníků (63 %), 10 čtyřicátníků (29 %) a 13 nad 50 (41 %). Příznakem velmi spokojený označilo komunikaci na pracovišti 16 lidí (13 %), 11 žen (14 %) a 5 mužů (12 %), 9 středoškoláků (13 %) a 7 vysokoškoláků (14 %), jeden člověk do třiceti, 6 třicátníků (15 %), 7 čtyřicátníků (21 %) a 2 nad padesát let.

Jméno firmy – sounáležitost

Jméno firmy považují za málo podstatné tři ženy, 2 vysokoškolačky a 1 středoškolačka, zastoupené ve všech věkových kategoriích kromě 40+, a jeden vysokoškolsky vzdělaný muž do třiceti let. Jako neutrální vnímá tento faktor opět jen minimum respondentů. Konkrétně 5 mužů, převážně středoškoláků starších 40 let, a 8 žen. Mimo 2 jde o středoškolačky a většinou nad 40 let věku. Pro dalších 34 žen (44 %) a 20 mužů (47 %), tedy celkem 54 lidí (45 %) je tento motivační faktor důležitý. Z tohoto počtu je 31 středoškoláků (44 %) a 23 vysokoškoláků (46 %), 4 ve věku do třiceti (27 %), 23 ve věku 30+ (58 %), 15 čtyřicátníků (44 %) a 12 nad padesát (38 %). Za velmi důležité považuje jméno firmy 48 lidí (40 %), 31 žen (40 %) a 17 mužů (40 %), 29 středoškoláků (41 %) a 19 vysokoškoláků (38 %), ve věku do třiceti let 8 osob (53 %), 15 ve věku 30+ (38 %), 11 věkem 40+ (32 %) a 14 nad 50 (44 %).



Graf 17 – Jméno firmy (Zdroj: vlastní zpracování)

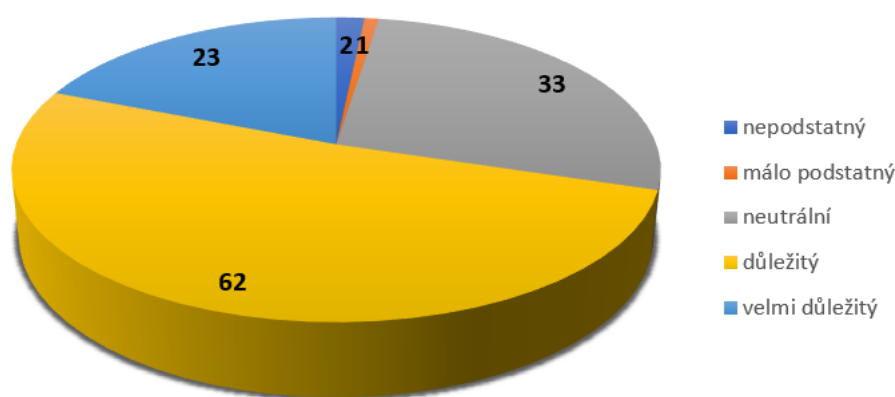
Ve skutečnosti vyjádřili s motivačním faktorem jména firmy malou spokojenost 2 vysokoškolačky do čtyřiceti let a 1 středoškolák ve věku 40+. Neutrálně vnímá motiv 17 respondentů (14 %). Jde o 12 žen (15 %) a 5 mužů (12 %), 11 středoškoláků (15 %) a 6 vysokoškoláků (12 %), 1 člověk do třiceti let, 4 třicátníci (10 %), 6 čtyřicátníků (18 %) a 6 nad padesát let (19 %). Spokojených je nadpoloviční většina, tedy 64 osob (53 %). V tomto počtu je 38 žen (49 %) a 26 mužů (60 %), vzděláním 40 se střední (56 %) a 24 s vysokou školou (48 %). Věkově 8 do třiceti (53 %), 22 třicátníků (55 %), 19 čtyřicátníků (56 %) a 15 nad 50 (47 %). Nakonec velmi důležité je jméno firmy pro 35 lidí (29 %), 24 žen (31 %) a

11 mužů (26 %), 18 středoškoláků (25 %) a 17 vysokoškoláků (34 %), 5 osob do třiceti let (33 %), 13 osob 30+ (33 %), 6 ve věku 40+ (18 %) a 11 nad 50 let (34 %).

Vize společnosti – sounáležitost

Vize společnosti jsou nepodstatné pro jednoho středoškoláka a jednoho vysokoškoláka, oba muži do třiceti let věku. Málo podstatné jsou pro dalšího muže, středoškoláka věkem nad 50 let. Jako neutrální označilo tento faktor 33 osob (27 %), konkrétně 27 žen (35 %) a 6 mužů (14 %), 21 středoškoláků (30 %) a 12 vysokoškoláků (24 %), 3 jsou ve věku do třiceti let (20 %), 13 věk 30+ (33 %), 10 věk 40+ (29 %) a 7 nad 50 let (22 %). Důležitý je pro 62 pracovníků (51 %), 37 žen (47 %) a 25 mužů (58 %), 36 středoškoláků (51 %) a 26 vysokoškoláků (52 %), 5 osob ve věku do třiceti let (33 %), 20 třicátníků (50 %), 17 čtyřicátníků (50 %) a 20 nad 50 (63 %). Za velmi důležitou považuje vizi společnosti 23 lidí (19 %), 14 žen (18 %) a 9 mužů (21 %), 12 středoškoláků (17 %) a 11 vysokoškoláků (26 %), ve věku do třiceti 5 osob (33 %), 7 ve věku 30+ (18 %), 7 40+ (21 %) a 4 nad 50 (13 %).

Vize společnosti



Graf 18 – Vize společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

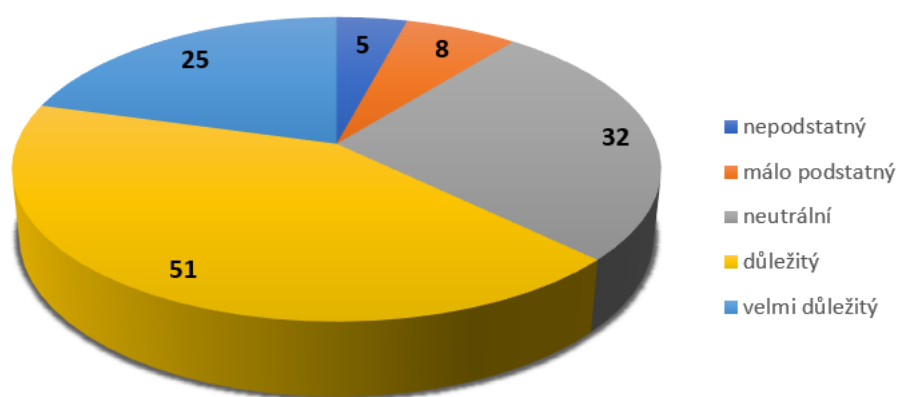
Ve skutečnosti jsou s vizí společnosti nespokojení dva středoškoláci, žena 40+ a muž do 30 let věku. Málo spokojené jsou 3 ženy nad 50 let a 8 mužů. 3 vysokoškoláci nad 40 let a 5 středoškoláků starší 30 let. Neutrálně se vyjádřilo 60 respondentů (50 %). Z toho je 44 žen (56 %) a 16 mužů (37 %), 37 středoškoláků (52 %) a 23 vysokoškoláků (46 %), 7 lidí do třiceti let (47 %), 22 třicátníků (55 %), 16 čtyřicátníků (47 %) a 15 nad padesát let (47 %).

Spokojenost vyjádřilo 42 osob (35 %), 29 žen (67 %) a 13 mužů (30 %), 23 středoškolsky (32 %) a 19 vysokoškolsky vzdělaných (38 %). Věkově 7 do třiceti (47 %), 15 30+ (38 %), 10 40+ (29 %) a 10 nad 50 (31 %). A velmi důležitý je pouze pro jednu vysokoškolačku 40+ a 5 mužů, 2 středoškoláky věk 40+, a 3 vysokoškoláky, věk 30 a 50+.

Vztah firmy k životnímu prostředí – myšlenková sounáležitost

Vztah firmy k životnímu prostředí je nepodstatný pro jednu vysokoškolačku 30+ a 4 muže, většinou středoškoláky do 40 let věku. Málo podstatný je pak pro středoškolačku nad 50 let a vysokoškolačku 40+. K tomu pro 4 středoškoláky 30+ a dva vysokoškoláky 30 a 50+. K neutrálnímu hodnocení se přiklonilo 32 respondentů (26 %), z toho 17 žen (22 %) a 15 mužů (35 %), po 16 středo i vysokoškolácích (23, resp. 32 %), 4 lidi do třiceti let (27 %), 13 30+ (33 %), 8 40+ (24 %) a 7 50+ (22 %). Jde o důležitý faktor pro 51 osob (42 %), 36 žen (46 %) a 15 mužů (35 %), 35 středoškoláků (49 %) a 16 vysokoškoláků (32 %). Z těchto osob jsou 2 ve věku do třiceti let (13 %), 14 třicetiletých (36 %), 17 čtyřicetiletých (50 %) a 18 nad 50 let (56 %). Za velmi důležité považuje vztah k životnímu prostředí 22 žen (28 %) a jen 3 muži (7 %), celkem tedy 25 lidí (21 %), 12 středoškoláků (17 %) a 13 vysokoškolsky vzdělaných (26 %). Věkově je velmi důležité pro 6 osob do třiceti let (40 %), pro 7 osob 30+ (18 %), 8 osob 40+ (24 %) a 4 více jak padesátiletých (13 %).

Vztah firmy k životnímu prostředí

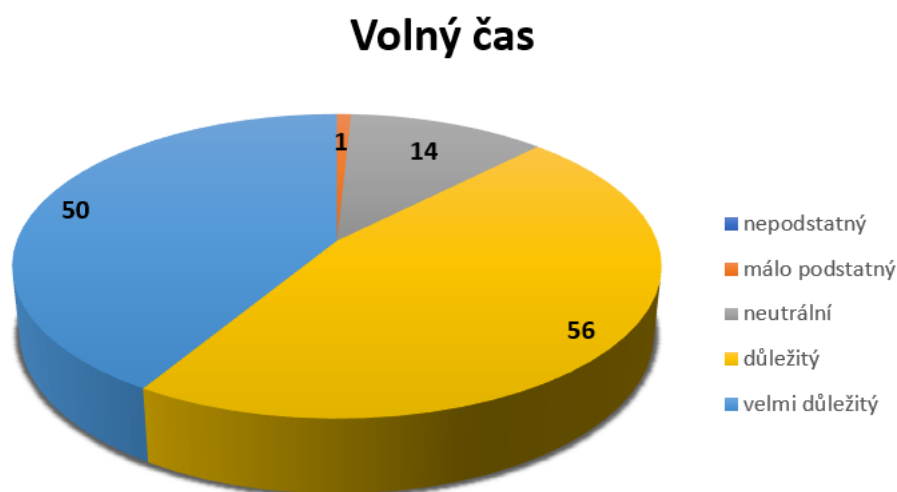


Graf 19 – Vztah firmy k životnímu prostředí (Zdroj: vlastní zpracování)

S tímto motivem je nespokojená jedna vysokoškolačka 30+ a 2 středoškoláci do 30 let. Málo spokojené jsou pak 3 středoškolačky, 30 a 40+. Jako neutrální jej označilo 44 lidí (36 %), z toho 24 žen (31 %) a 20 mužů (47 %), 27 středoškoláků (38 %) a 17 vysokoškoláků (34 %). Věkové rozložení je 6 pracujících do třiceti let (40 %), 14 ve věku 30+ (35 %), 9 ve věku 40+ (26 %) a 15 nad padesát let (47 %). Spokojených je 52 lidí (43 %), z čehož máme 34 žen (44 %), 18 mužů (42 %), 30 středoškoláků (42 %), 22 vysokoškoláků (44 %), 3 lidé do třiceti let (20 %), 17 věkem 30+ (43 %), 17 40+ (50 %) a 15 50+ (47 %). A konečně velmi spokojených je 19 osob (16 %), z toho 16 žen (21 %) a pouze 3 muži (7 %), co do vzdělanosti jde o 9 středoškolsky (13 %) a 10 vysokoškolsky vzdělaných (20 %) a co do věku je rozložení 4 osoby do třiceti let (27 %), 7 třicátníků (18 %), 6 čtyřicátníků (18 %) a 2 lidé nad 50 let.

Volný čas – neformální vztahy, získávání přátel

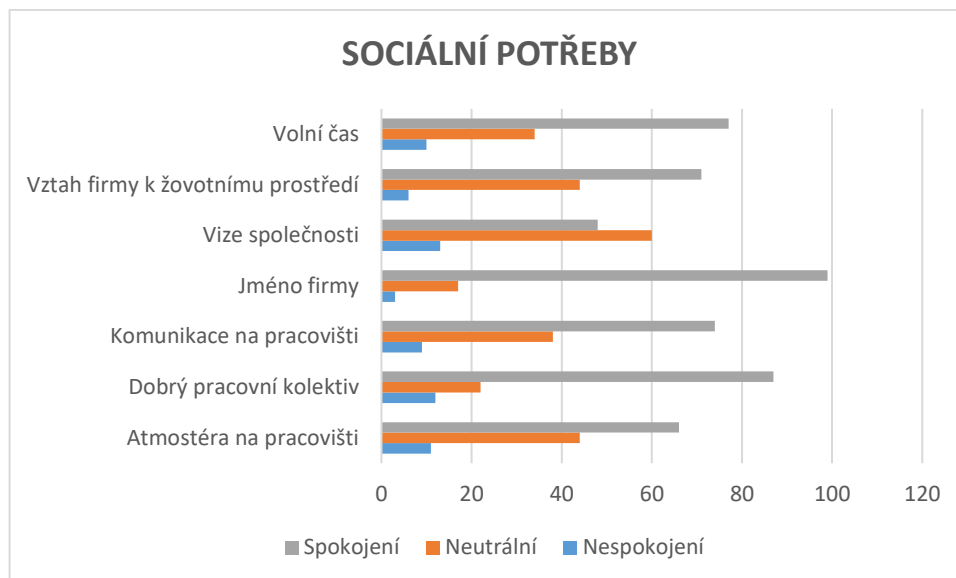
Pro jednu středoškolačku na 50 let je tento motivační faktor málo podstatný. Neutrálně se k němu staví 14 osob (12 %). 6 žen (8 %) a 8 mužů (19 %), po sedmi osobách středo i vysokoškolsky vzdělaných (10, resp. 14 %), všichni nad 30 let. Důležitý je volný pro 56 lidí (46 %). Konkrétně 32 žen (41 %) a 24 mužů (56 %), 34 středoškoláků (44 %) a 22 vysokoškoláků (44 %), 5 do věku 30 let (33 %), 15 věk 30+ (38 %), 21 věk 40+ (62 %) a 15 nad 50 let (47 %). Velkou důležitost faktoru volného času přikládá 50 osob (41 %), 39 žen (50 %) a 11 mužů (26 %), 29 středoškoláků (41 %) a 21 vysokoškoláků (42 %), 10 lidí do věku 30 let (67 %), 21 ve věku 30+ (53 %), 10 ve věku 40+ (29 %) a 9 nad 50 let (28 %).



Graf 20 – Volný čas (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení nespokojený uvedl jeden středoškolák 40+, málo spokojených máme 5 středoškolaček, jedna věk 30+ a 4 ve věku 50+, dále 3 středoškoláky do 40 let a jednoho vysokoškoláka 50+. Neutrálně se staví k motivu volného času 34 respondentů (28 %), z toho je 26 žen (33 %) a 8 mužů (19 %), 23 středoškoláků (32 %) a 11 vysokoškoláků (22 %). Věkové rozložení je 4 pracující do třiceti let (27 %), 4 ve věku 30+ (10 %), 11 ve věku 40+ (32 %) a 15 nad padesát let (47 %). Spokojenost zaznačilo celkem 53 lidí (44 %), z čehož je 29 žen (37 %), 24 mužů (56 %), 27 středoškoláků (38 %), 26 vysokoškoláků (52 %), 5 lidí do třiceti let (33 %), 22 věkem 30+ (55 %), 16 40+ (47 %) a 10 50+ (31 %). A nakonec velmi spokojených je zbylých 24 osob (29 %), z toho 18 žen (23 %) a 6 mužů (14 %), napůl v kategorii vzdělání, tj. 12 středoškolsky a 12 vysokoškolsky vzdělaných, 4 osoby do třiceti let (27 %), 12 ve věku 30+ (30 %), 6 věkem 40+ (18 %) a 2 osoby nad 50 let (6 %).

U hodnocení **důležitosti sociálních potřeb** dochází ke zlomu, kdy u jednotlivých motivačních faktorů převládá nebo má alespoň velký podíl hodnocení velmi důležitý. Jedná se především o motivy přímo se dotýkající pracovního kolektivu. Zde ani nelze vysledovat trend v důležitosti pro jednotlivé kategorie respondentů. Větší důraz na uspokojení sociálních potřeb sice kladou ženy, ale nijak výrazně. To samé platí pro kategorii vzdělání a věku. Snad jediné, co lze vypožorovat je, že vztah firmy k životnímu prostředí je důležitější pro mladé lidi do třiceti let stejně jako volný čas, jehož důležitost více vnímají lidé do 40 let. Respondenti u motivačních faktorů z oblasti sociálních potřeb potvrdili absolutní **spokojenost s motivací**. Důraz na důležitost těchto faktorů dokazuje i to, že neutrální postoj vyjadřovalo méně poradců než u jiných oblastí potřeb. Z hlediska rodové příslušnosti lze vyčíst, že mírně spokojenější jsou muži, z hlediska vzdělanosti vysokoškoláci a častěji lidé do 50 let. Za povšimnutí stojí hodnocení jména společnosti vůči spokojenosti s její vizí. Spokojenost se jménem společnosti, pro kterou pracují, vyjádřilo drtivých 82 % jedinců. Oproti tomu je však s její vizí spokojeno jen 40 % zaměstnanců. A prakticky polovina respondentů se vyjádřilo neutrálně. Zde je na místě doporučení pro vedení společnosti, aby vizí společnosti s podřízenými lépe komunikovalo.



Graf 21 – Spokojenost u sociálních potřeb (Zdroj: vlastní zpracování)

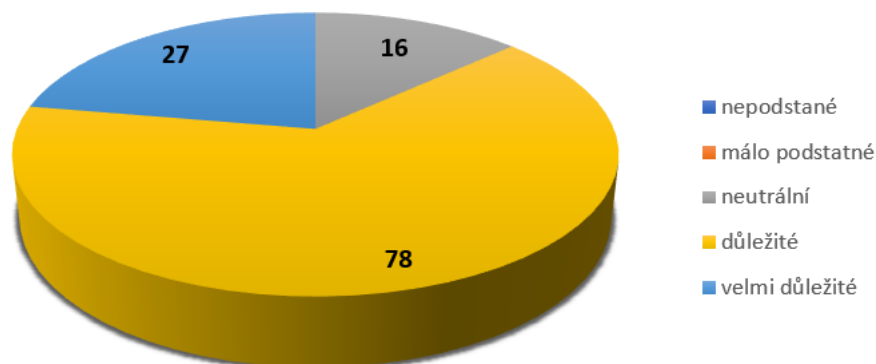
6.4 Potřeby uznání

Na tyto potřeby lze nahlížet ze dvou rovin. Význam člověka samotného pro ostatní lidi nebo jeho uznání okolím a ostatními lidmi. Což zahrnuje ocenění a uznání dobrého výkonu, projevení důvěry a pověřování odpovědností za významné pracovní aktivity. Je důležité, aby si jej okolí vážilo, měl u ostatních dobrou pověst, vytvořil si určité postavení, cítil sebeúctu. To vše vede k sebedůvěře a pocitu prestiže (Hálek, 2016, s.108, 109).

Seznámení se s dosaženým pracovním výsledkem – sebevědomí

K motivu seznámení se s dosaženým pracovním výsledkem se k neutrálnímu hodnocení přiklonilo pouze 16 respondentů (13 %), z toho 12 žen (15 %) a 4 muži (9 %), 9 středoškoláků (13 %) a 7 vysokoškoláků (14 %), 5 lidí 30+ (13 %), 8 40+ (24 %) a 3 50+ (10 %). Jedná se o důležitý faktor pro většinu pracovníků, konkrétně pro 78 osob (64 %). 51 žen (65 %) a 27 mužů (63 %), 46 středoškoláků (65 %) a 32 vysokoškoláků (64 %). Z těchto osob je 12 ve věku do třiceti let (80 %), 26 třicetiletých (65 %), 19 čtyřicetiletých (56 %) a 21 nad 50 let (66 %). Za velmi důležité považuje tento faktor 27 lidí (22 %), přičemž 15 je žen (19 %) a 12 mužů (28 %), 16 středoškoláků (23 %) a 11 vysokoškolsky vzdělaných (22 %). Věkově jde o 3 osoby do třiceti let (20 %), 9 osob 30+ (23 %), 7 osob 40+ (21 %) a 8 více jak padesátiletých (25 %).

Seznámení s dosaženým pracovním výsledkem



Graf 22 – Seznámení s dosaženým pracovním výsledkem (Zdroj: vlastní zpracování)

S tímto motivem jsou málo spokojené 2 středoškolačky věk 30 a 40+ a jeden vysokoškolák 50+. Za neutrální jej považuje celkem 39 respondentů (32 %), z toho je 28 žen (36 %) a 11 mužů (26 %), 21 středoškoláků (30 %) a 18 vysokoškoláků (36 %). Věkové rozložení jsou 4 pracující do třiceti let (27 %), 12 ve věku 30+ (30 %), 12 ve věku 40+ (35 %) a 11 nad padesát let (34 %). Spokojenost zaznačilo 69 lidí (57 %), z čehož je 39 žen (50 %), 30 mužů (70 %), 44 středoškoláků (62 %), 25 vysokoškoláků (50 %), 8 lidí do třiceti let (53 %), 25 věkem 30+ (63 %), 18 40+ (53 %) a 18 50+ (56 %). A konečně velmi spokojených je zbylých 10 osob, z toho 8 žen, prakticky rovnoměrně číselně rozdělených v kategorii vzdělání i věk, a 1 vysokoškolsky vzdělaný muž, věk 30+.

Pracovní výkon – sebevědomí, uznání dobrého výkonu

Jako neutrální označilo tento faktor pouze 10 žen a 2 muži, spíše vysokoškoláci, věkem do 40 let. Za důležitý považuje faktor pracovního výkonu většina respondentů, konkrétně 83 (69 %), z toho 55 žen (71 %) a 28 mužů (56 %), 51 středoškoláků (72 %) a 32 vysokoškoláků (64 %), 8 lidí věkem do třiceti (53 %), 27 třicátníků (68 %), 26 lidí 40+ (76 %) a 22 nad 50 let (69 %). Pro dalších 26 pracovníků (21 %), je tento motivační faktor velmi důležitý. Z toho pro 13 žen (17 %) a 13 mužů (30 %), 16 středoškoláků (23 %) a 10 vysokoškoláků (20 %). Ve věkových kategoriích je rozložení 3 lidé do třiceti (20 %), 9 ve věku 30+ (23 %), 8 věk 40+ (24 %) a 6 věk 50+ (19 %).



Graf 23 – Pracovní výkon (Zdroj: vlastní zpracování)

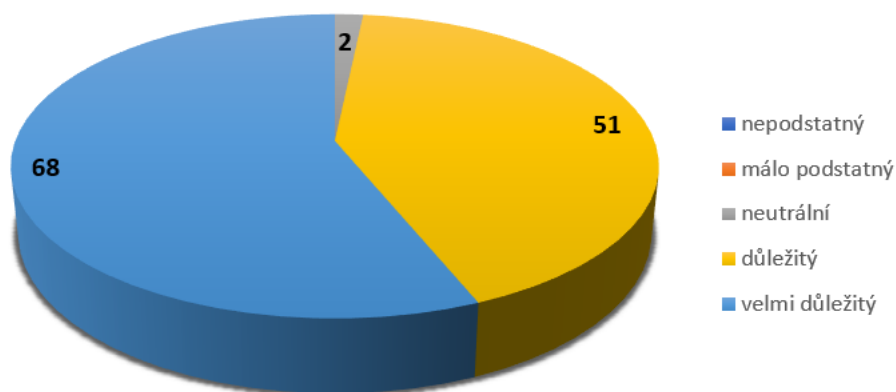
Skutečně je s tímto motivačním faktorem nespokojena jedna středoškolačka 40+, málo spokojeni 3 muži, 2 středoškolsky a 1 vysokoškolsky vzdělaní, věk 30 a 40+. Neutrálně se vyjádřilo k tomuto motivátoru 37 lidí (31 %), 26 žen (33 %) a 11 mužů (26 %), 19 středoškoláků (27 %) a 18 vysokoškoláků (36 %). Věkově se jedná o 6 osob do třiceti let (40 %), 9 třicetiletých (23 %), 11 čtyřicetiletých (32 %) a 11 nad padesát (34 %). Spokojených je celkem 73 osob (60 %), 47 žen (60 %) a 26 mužů (60 %), 47 středoškolsky vzdělaných (66 %) a 26 vysokoškoláků (52 %). Ve věkové kategorii do 30 let je 8 osob (53 %), 26 je ve věku 30+ (65 %), 18 ve věku 40+ (53 %) a 21 nad 50 let (66 %). Velmi spokojené máme 4 ženy do padesáti let, 2 středoškolačky a 2 vysokoškolačky, a 3 muži vysokoškoláci 30+.

Spravedlivé hodnocení – spravedlivé ocenění práce

K motivu spravedlivého hodnocení se u požadovaného stavu vyjádřili neutrálně pouze 2 středoškoláci, žena 40+ a muž 30+. Důležitý je pro 51 respondentů (42 %), 34 žen (44 %) a 17 mužů (40 %). Důležitější je pro středoškoláky, 33 osob (46 %), a pro 18 vysokoškoláků (36 %). Nejdůležitější je pro jedince ve věku 50+, celkem 21 lidí (66 %), s větším odstupem pak 12 lidí v kategorii 40+ (35 %) a procentuálně stejně ve skupině do třiceti 5 osob a 30+ 13 lidí (33 %). Jako velmi důležitý označilo tento motiv 68 lidí (56 %), konkrétně 43 žen (55 %) a 25 mužů (58 %), procentuálně více vysokoškoláků, 32 (64 %), a 36 středoškoláků

(51 %). Ve věkové struktuře pak 10 lidí do třiceti let (67 %), 26 30+ (65 %), 21 40+ (62 %) a 11 ve věku nad 50 let (34 %).

Spravedlivé hodnocení

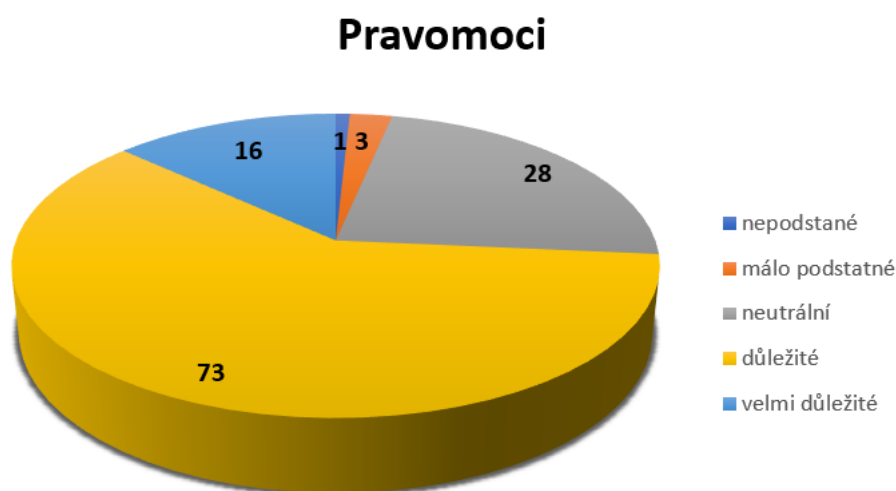


Graf 24 – Spravedlivé hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve skutečnosti jsou nespokojené se spravedlivostí hodnocení 2 středoškolsky vzdělané ženy 40+ a jeden středoškolsky vzdělaný muž ve věku do třiceti let. Málo spokojených je pak 15 lidí (12 %), 9 žen (12 %) a 6 mužů (14 %), 10 středoškoláků (14 %) a 5 vysokoškoláků (10 %). Věkově málo spokojených jsou 2 osoby do třiceti let (13 %) a 2 osoby nad padesát let (6 %), dále 4 lidé 30+ (10 %) a konečně 7 40+ (21 %). Jako neutrální zaznamenalo hodnocení 35 pracovníků (29 %), z toho 26 žen (33 %) a 9 mužů (21 %). Co do vzdělanosti, 17 středoškoláků (24 %) a 18 vysokoškoláků (36 %), a věkově jsou to 4 osoby do třiceti let (27 %), 13 třicetiletých (33 %), 7 čtyřicetiletých (21 %) a 11 lidí nad padesát let (34 %). Spokojených osob s motivací spravedlivého hodnocení máme celých 50 %, tedy 60. Celkem 36 žen (46 %) a 24 mužů (56 %), 38 se středoškolským vzděláním (54 %) a 22 s vysokoškolským (44 %). Věkově je to 6 osob do třiceti let (40 %), 21 třicetiletých (53 %), 16 čtyřicetiletých (47 %) a 17 lidí nad 50 let (53 %). Zbylé asi půl procento respondentů je velmi spokojených. Jedná se o 5 žen a 3 muže, spíše vysokoškoláky, po dvou ve všech věkových skupinách.

Pravomoci – projevení důvěry

Motivační faktor pravomoci je nepodstatný pro jednu vysokoškolačku věk 30+ a málo podstatný pro jednu středoškolačku věk 30+, dále pro 2 muže, jednoho středoškoláka a jednoho vysokoškoláka do 30 let věku. Jako neutrální jej označilo 28 osob (23 %), konkrétně 24 žen (31 %) a 4 muži (9 %), 20 středoškolsky (28 %) a 8 vysokoškolsky vzdělaných (16 %), 4 lidé do třiceti let věku (27 %), 9 ve věku 30+ (23 %), 7 ve věku 40+ (21 %) a 8 nad 50 let (25 %). Většina, 73 pracovníků (60 %), označila tento motivační faktor jako důležitý. Jde o 43 žen (55 %) a 30 mužů (70 %), 39 středoškoláků (55 %) a 34 vysokoškoláků (68 %). Co do věkové struktury je rozložení 7 lidí do třiceti (47 %), 27 ve věku 30+ (68 %), 20 věk 40+ (59 %) a 19 věk 50+ (59 %). Velmi důležité jsou přidělené pravomoci pro 16 lidí (13 %), 9 žen (12 %) a 7 mužů (16 %), 10 středoškoláků (14 %) a 6 vysokoškoláků (12 %), převážně nad 40 a 50 let.



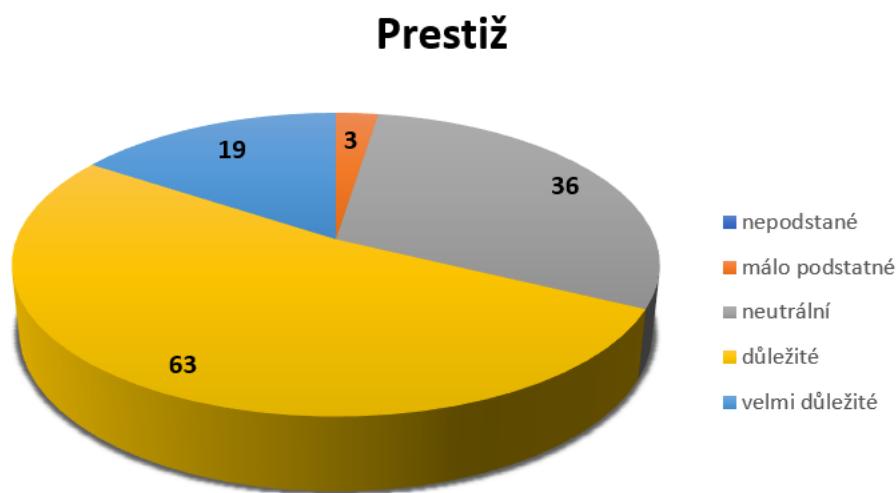
Graf 25 – Pravomoci (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve skutečnosti jsou s tímto motivačním faktorem nespokojeny 3 ženy, dvě středoškolačky 40+ a jedna vysokoškolačka 30+, a také jeden středoškolák 40+. Málo spokojených je 6 žen, spíše středoškolačky věk nad 40 a 50 let, a dále 6 mužů, převážně středoškoláci do 40 let věku. Nejvíce respondentů dalo hodnocení neutrální, celkem 65 lidí (54 %), z toho 45 žen (58 %) a 20 mužů (47 %), 43 středoškoláků (61 %) a 22 vysokoškoláků (44 %). Věkově jde o 9 osob do třiceti let (60 %), 23 třicetiletých (58 %), 15 čtyřicetiletých (44 %) a 18 nad padesát let (56 %). Spokojených je pak 36 osob (30 %), 21 žen (27 %) a 15 mužů (35 %), 15 středoškolsky vzdělaných (21 %) a 21 vysokoškoláků (42 %). Ve věkové kategorii do 30

let jsou 4 osoby (27 %), 14 je ve věku 30+ (35 %), 10 ve věku 40+ (29 %) a 8 nad 50 let (25 %). Velmi spokojené jsou 3 ženy věk 40+, 1 středoškolačka a 2 vysokoškolačky, a 1 vysokoškolák 50+.

Prestiž – pocit prestiže

Prestiž je málo podstatný motivační faktor pro 3 středoškolačky ve věku do 30, 30+ a 50+. K neutrálnímu hodnocení se přiklonilo 36 respondentů (30 %), z toho 26 žen (33 %) a 10 mužů (23 %), 22 středoškoláků (31 %) a 14 vysokoškoláků (28 %), 5 lidí do 30 let (33 %), 8 ve věku 30+ (20 %), 13 ve věku 40+ (38 %) a 10 věk 50+ (31 %). Jde o důležitý faktor pro 63 osob (52 %), 36 žen (46 %) a 27 mužů (63 %), 34 středoškoláků (48 %) a 29 vysokoškoláků (58 %). Z těchto osob je 6 ve věku do třiceti let (40 %), 29 třicetiletých (73 %), 13 čtyřicetiletých (38 %) a 15 nad 50 let (47 %). Za velmi důležité považuje tento faktor 19 lidí (16 %), přičemž je 13 žen (17 %) a 6 mužů (14 %), 12 středoškoláků (17 %) a 7 vysokoškolsky vzdělaných (14 %). Věkově jde o 3 osoby do třiceti let (20 %), 2 osoby 30+ (5 %), 8 40+ (24 %) a 6 více jak padesátiletých (19 %).



Graf 26 – Prestiž (Zdroj: vlastní zpracování)

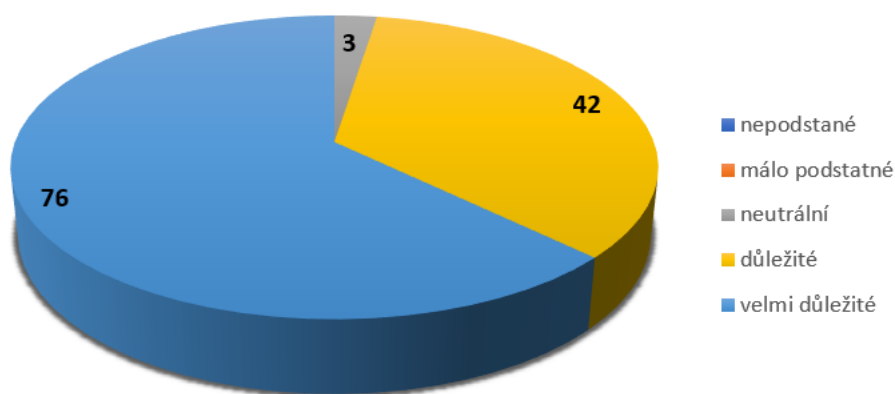
Prestiž je motiv, se kterým jsou nespokojené 2 středoškolačky 40+, málo spokojené 3 ženy, 2 vysokoškolačky 30 a 50+ a jedna středoškolačka věk 50+, a také 3 muži 40+, dva středoškoláci a jeden vysokoškolák. Za neutrální považuje tento motiv celkem 59 respondentů (49 %), z toho je 44 žen (56 %) a 15 mužů (35 %), 40 středoškoláků (56 %) a

19 vysokoškoláků (38 %). Věkové rozložení je 10 osob do třiceti let (67 %), 15 ve věku 30+ (38 %), 16 ve věku 40+ (47 %) a 18 nad padesát let (56 %). Spokojenost zaznamenalo 43 respondentů (36 %), z čehož je 22 žen (28 %), 21 mužů (49 %), 21 středoškoláků (30 %), 22 vysokoškoláků (44 %), 3 lidi do třiceti let (20 %), 21 věkem 30+ (53 %), 9 40+ (26 %) a 10 50+ (31 %). Velmi spokojených je zbylých 11 osob, z toho 7 žen a 4 muži, téměř shodně číselně rozdělených v kategorii vzdělání i věk.

Přístup nadřízeného – ocenění, uznání, projevení důvěry

Přístup nadřízeného hodnotí neutrálně pouze jedna středoškolačka a jedna vysokoškolačka věk 50+ a také jeden muž 40+. Jde o důležitý faktor pro 42 osob (35 %), 23 žen (29 %) a 19 mužů (44 %), 28 středoškoláků (39 %) a 14 vysokoškoláků (28 %). Z těchto osob jsou 3 ve věku do třiceti let (20 %), 14 třicetiletých (36 %), 10 čtyřicetiletých (29 %) a 15 nad 50 let (47 %). Za velmi důležité považuje přístup nadřízeného většina respondentů, tedy 76 osob (63 %). Z toho 53 žen (68 %) a 23 mužů (53 %), 41 středoškoláků (58 %) a 35 vysokoškolsky vzdělaných (70 %). Věkově je velmi důležité pro 12 osob do třiceti let (80 %), 26 osob 30+ (65 %), 23 osob 40+ (68 %) a 15 více jak padesátiletých (47 %).

Přístup nadřízeného



Graf 27 – Přístup nadřízeného (Zdroj: vlastní zpracování)

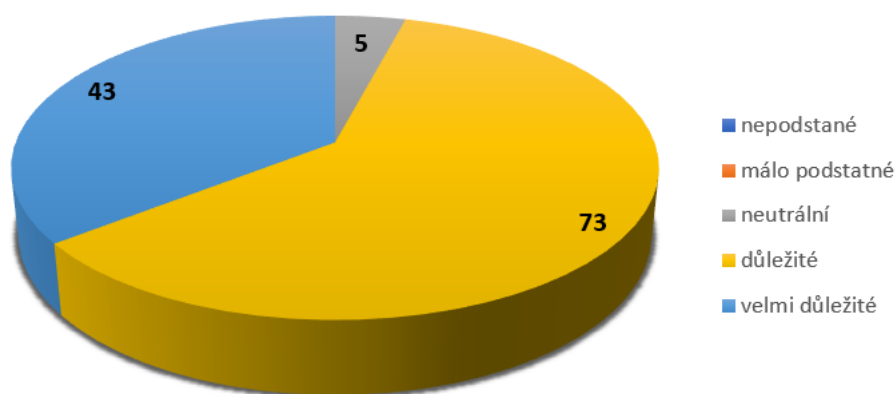
S tímto motivem jsou nespokojeni 3 středoškoláci, 2 ženy 40 a 50+ a jeden muž do 30 let. Málo spokojených je pak 6 žen a 4 muži, 6 středoškoláků a 4 vysokoškoláci, téměř všichni 50+. Neutrálně se k přístupu nadřízeného staví 24 lidí (20 %), z toho 14 žen (18 %) a 10

mužů (23 %), 15 středoškoláků (21 %) a 9 vysokoškoláků (18 %). Věkově 3 pracující do třiceti let (20 %), 8 ve věku 30+ (20 %), 5 ve věku 40+ (15 %) a 8 nad padesát let (25 %). Spokojených je 45 lidí (37 %), 33 žen (42 %), 12 mužů (28 %), 28 středoškoláků (39 %), 17 vysokoškoláků (34 %), 5 lidí do třiceti let (33 %), 14 věkem 30+ (35 %), 14 40+ (41 %) a 12 50+ (38 %). Velmi spokojených s přístupem nadřízeného je 39 osob (32 %), z toho 23 žen (29 %) a 16 mužů (37 %), co do vzdělanosti jde o 19 lidí se střední (28 %) a 20 s vysokou školou (40 %) a co do věku je rozložení 6 osob do třiceti let (40 %), 17 třicátníků (43 %), 10 čtyřicátníků (29 %) a 6 lidí nad 50 let (19 %).

Samostatné rozhodování – projevení důvěry

Neutrální postoj k samostatnému rozhodování mají 4 ženy, 2 středo a 2 vysokoškolačky, 2 do třiceti a 2 50+, a také 1 středoškolák 40+. Jedná se o důležitý faktor pro většinu respondentů, 73 osob (60 %). Z toho 51 žen (65 %) a 22 mužů (51 %), 44 středoškoláků (62 %) a 29 vysokoškoláků (58 %). Z těchto osob je 10 ve věku do třiceti let (67 %), 28 třicetiletých (70 %), 17 čtyřicetiletých (50 %) a 18 nad 50 let (56 %). Za velmi důležité považuje tento faktor 43 lidí (36 %), přičemž 23 je žen (29 %) a 20 mužů (47 %), 24 středoškoláků (34 %) a 19 vysokoškolsky vzdělaných (38 %). Věkově jde o 3 osoby do třiceti let (20 %), 12 osob 30+ (30 %), 16 osob 40+ (47 %) a 12 nad padesát let (38 %).

Samostatné rozhodování



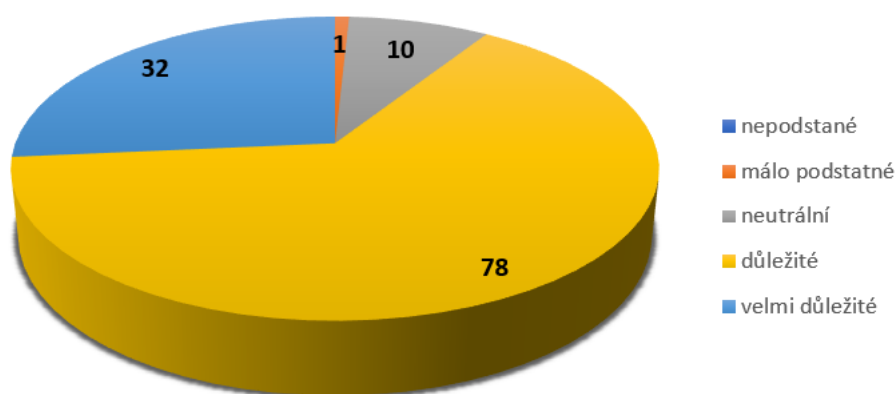
Graf 28 – Samostatné rozhodování (Zdroj: vlastní zpracování)

S tímto motivem je nespokojena 1 středoškolačka 40+, málo spokojené jsou 4 ženy starší 30 let, většina středoškolačky, a 4 muži 40 a 50+, většina vysokoškoláci. Za neutrální jej považuje celkem 42 respondentů (35 %), z toho je 28 žen (36 %) a 14 mužů (33 %), 29 středoškoláků (41 %) a 13 vysokoškoláků (26 %). Věkově 6 pracujících do třiceti let (40 %), 19 ve věku 30+ (48 %), 5 ve věku 40+ (15 %) a 12 nad padesát let (38 %). Spokojenost označilo 56 lidí (46 %), z čehož je 36 žen (46 %), 20 mužů (47 %), 31 středoškoláků (44 %), 25 vysokoškoláků (50 %), 7 lidí do třiceti let (47 %), 18 věkem 30+ (45 %), 18 40+ (53 %) a 13 50+ (41 %). Zbýlých 14 osob je velmi spokojených, z toho 9 žen a 5 mužů, 6 středoškolsky a 8 vysokoškolsky vzdělaných osob, věkem nad 40 a 50 let.

Uznání (pracovní) – uznání

Pracovní uznání jako málo podstatný uvedla jedna středoškolačka ve věku 40+. Neutrálně je ohodnotilo 7 žen, kromě dvou vysokoškolaček jde o středoškolsky vzdělané ženy, věk nad třicet let, stejné hodnocení dali 3 muži, 2 středoškoláci a 1 vysokoškolák, věk nad 30 let. Motiv pracovního uznání je důležitý pro většinu pracovníků. Konkrétně pro 78 (64 %), 50 žen (64 %) a 28 mužů (65 %), 46 středoškoláků (65 %) a 32 vysokoškoláků (74 %), 10 lidí je ve věku do třiceti (67 %), 26 ve věku 30+ (65 %), 18 ve věku 40+ (53 %) a 24 věk 50+ (75 %). Velmi důležitý je pro 32 osob (26 %), 20 žen (26 %) a 12 mužů (28 %), 17 středoškoláků (22 %) a 15 vysokoškoláků (30 %), ve věkové struktuře 5 do třiceti (33 %), 10 30+ (25 %), 13 40+ (38 %) a 4 nad 50 let (13 %).

Pracovní uznání



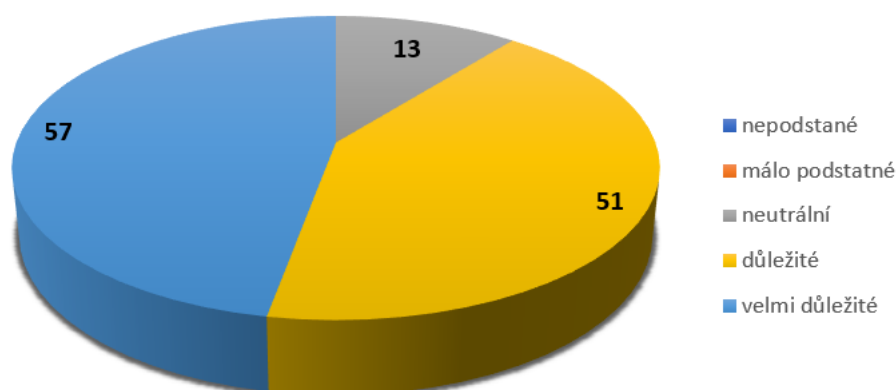
Graf 29 – Pracovní uznání (Zdroj: vlastní zpracování)

V reálu jsou s tímto motivačním faktorem nespokojeni 2 středoškoláci, žena 40+ a muž do třiceti. Málo spokojených je 6 žen starších 30 let, 3 středoškolačky a 3 vysokoškolačky, dále 2 muži, středoškoláci věk do třiceti a 40+ a 1 vysokoškolák 40+. 39 respondentů (32 %) dalo hodnocení neutrální, z toho 28 žen (36 %) a 11 mužů (26 %), 26 středoškoláků (27 %) a 13 vysokoškoláků (26 %). Věkově jde o 4 osoby do třiceti let (27 %), 11 třicetiletých (28 %), 10 čtyřicetiletých (29 %) a 14 nad padesát let (44 %). Spokojených s uznáním v práci je 59 osob (49 %), 37 žen (47 %) a 22 mužů (51 %), 32 středoškolsky vzdělaných (45 %) a 27 vysokoškoláků (54 %). Ve věkové kategorii do 30 let je 7 osob (47 %), 26 má věk 30+ (65 %), 12 věk 40+ (35 %) a 14 nad 50 let (44 %). Velmi spokojené jsou 3 středoškolačky a 3 vysokoškolačky, 2 do 30 let a 4 věk 40+, z šesti velmi spokojených mužů jsou 3 středoškoláci 40+ a 3 vysokoškoláci, jeden do třiceti a 2 50+.

Výše platu dle pracovního výkonu – lze zařadit i do fyziologických potřeb, ale spíše jde o ocenění a uznání dobrého výkonu

Za neutrální považuje tento motivační faktor pouze 13 respondentů (%), z toho jeden vysokoškolsky vzdělaný muž do třiceti let. Kromě jedné vysokoškolačky 50+ jde o středoškolačky ve věku jedna do třiceti, 2 30+, 3 40+ a pět 50+. Zbylé respondenty máme rozděleny téměř shodně mezi hodnocení důležité, 51 osob (42 %) a 57 (47 %) velmi důležité. Důležitý je plat dle výkonu pro 39 žen (50 %) a 12 mužů (28 %), 23 středoškoláků (32 %) a 28 vysokoškoláků (56 %), 5 osob do třiceti (33 %), 14 věkem 30+ (35 %), 16 věkem 40+ (47 %) a 16 50+ (50 %). A velmi důležitý je pro 50 lidí (47 %), 27 žen (35 %) a 30 mužů (70 %), 37 středoškoláků (52 %) a 20 vysokoškoláků (40 %), 8 ve věku do třiceti (53 %), 24 osob 30+ (60 %), 15 věkem 40+ (44 %) a 10 nad 50 let (31 %).

Plat dle výkonu

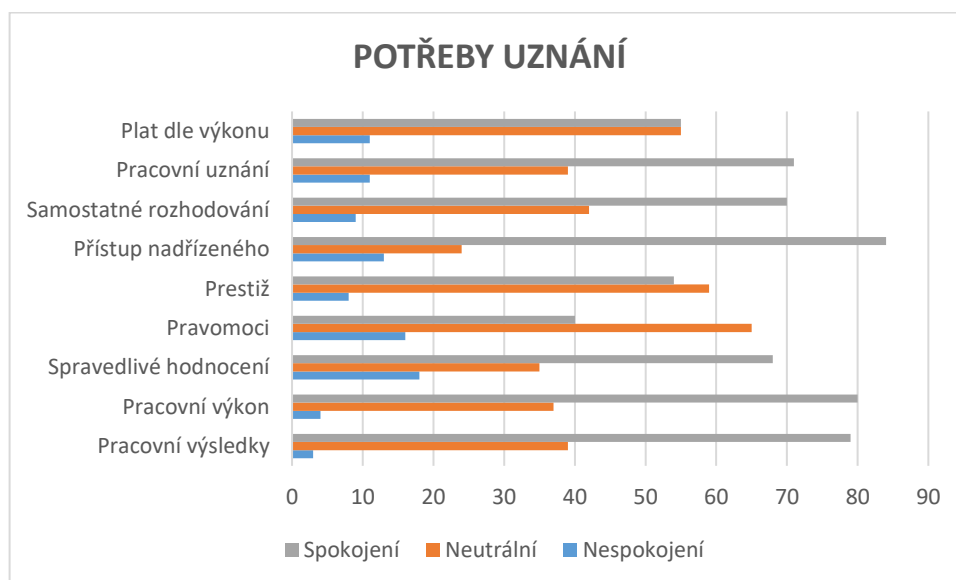


Graf 30 – Plat dle výkonu (Zdroj: vlastní zpracování)

S tímto motivem jsou nespokojeni 2 středoškoláci, žena 40+ a muž méně než 30 let. Hodnocení málo spokojený uvedlo 7 žen, 3 středoškolačky věk do třiceti a 40+ a 4 vysokoškolačky, věk 30 a 50+, a dále 5 mužů, převážně středoškolského vzdělání, věkem do 30 let a 40+. Za neutrální jej označilo celkem 55 respondentů (45 %), z toho je 42 žen (54 %) a 13 mužů (30 %), 37 středoškoláků (52 %) a 18 vysokoškoláků (36 %). Věkově 8 pracujících do třiceti let (53 %), 17 ve věku 30+ (43 %), 15 ve věku 40+ (44 %) a 15 nad padesát let (47 %). Spokojenost projevilo 43 lidí (36 %). 23 žen (29 %), 20 mužů (47 %), 20 středoškoláků (28 %), 23 vysokoškoláků (46 %), 4 lidé do třiceti let (27 %), 15 věkem 30+ (38 %), 11 40+ (32 %) a 13 50+ (41 %). Zbýlých 6 žen a 6 mužů je velmi spokojených, z toho 3 vysokoškolačky 40+, 2 středoškolačky do třiceti a jedna 40+, z mužů také 3 vysokoškoláci, věk 30 a 50+, a 3 středoškolsky vzdělaní čtyřicátníci.

Potřeby uznání opět hrají pro pojišťovací poradce významnou roli **z pozice důležitosti**. Obecně lze říct, že jsou důležité pro muže i ženy bez rozdílu vzdělání, co se věku týče, je zde zřetelnější důležitost pro osoby mladší 50 let. Pokud se však jedná o motivační faktory orientované na výsledky, výkon a jeho ohodnocení jsou přeci jen důležitější pro muže. Mezi motivačními faktory zaměřenými na potřeby uznání dominuje důraz na spravedlivé hodnocení a přístup nadřízeného. Což jen potvrzuje trendy dnešní doby na poli pracovního trhu. Jako velmi důležité shledávají pracující i platové ohodnocení dle výkonu, což zase souzní s obvyklým nastavením motivačních programů v pojišťovnách.

Také u motivačních faktorů z oblasti potřeb uznání vyjádřili poradci svou **spokojenost s motivací** v praxi. Výsledky hodnocení spokojenosti s těmito motivačními faktory korespondují s mírou důležitosti, kterou jim lidé přidělili. Až na výjimky jsou lidé spokojeni v nadpoloviční většině. Opět jsou spíše spokojenější muži a vysokoškolsky vzdělaní pracovníci, co se týče věku, nemá žádná kategorie ve výsledcích významnější podíl. Spokojenost byla vyhodnocena ve škále většina spokojení a jen malé procento velmi spokojených. Proto stojí za zmínku, že motiv přístup nadřízeného označilo 32 % lidí jako velmi spokojení, což je dobrý signál směrem ke kvalitní práci manažerů. Neutrálně pak hodnotili respondenti plat dle výkonu, a to stejně po 45 % se spokojenými. Procento neutrálních nad spokojenými osobami převažuje u motivu prestiže a pravomoci. Nespokojených jsou jen jednotky respondentů.



Graf 31 – Spokojenost u potřeb uznání (Zdroj: vlastní zpracování)

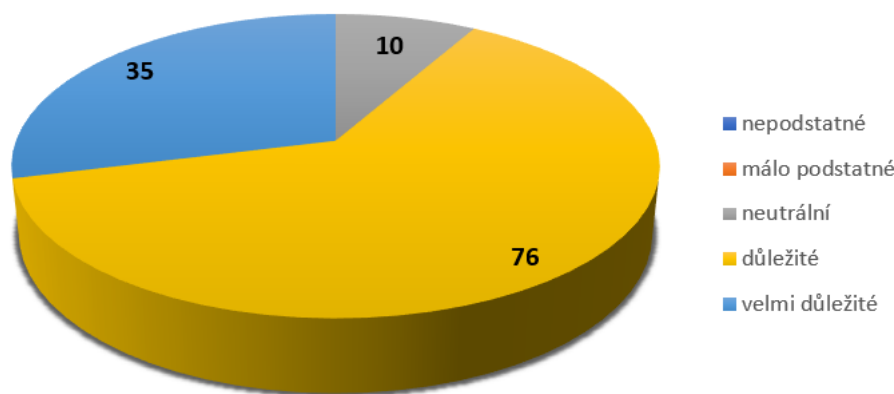
6.5 Potřeby seberealizace

K tomuto vrcholu pyramidy nemusí dojít každý člověk. Ne všichni touží po motivaci k vyšším cílům, po prostoru ke tvořivosti a podnětnosti práce, možnosti vzdělávání, maximálnímu využití a rozvíjení svého talentu a svých schopností a také nevyhledávají příležitost k povýšení. Zkrátka se nesnaží být dokonalí (Hálek, 2016, s.108, 109).

Možnost uplatnění vlastních schopností – využití a rozvíjení svých schopností

Jako neutrální označilo tento faktor 6 žen a 4 muži, více středoškoláci, kromě dvou osob věkem nad 40 a 50 let. Za důležité považuje uplatnění vlastních schopností většina respondentů. Celkem 76 lidí (63 %), z toho 55 žen (71 %) a 21 mužů (49 %), 48 středoškoláků (68 %) a 28 vysokoškoláků (56 %), 6 lidí věkem do třiceti (40 %), 30 třicátníků (75 %), 22 čtyřicátníků (65 %) a 18 nad 50 let (56 %). Pro zbylých 35 pracovníků (29 %) je tento motivační faktor velmi důležitý. Z toho pro 17 žen (22 %) a 18 mužů (42 %), 16 středoškoláků (23 %) a 19 vysokoškoláků (38 %). Ve věkových kategoriích je rozložení 8 lidí do třiceti (53 %), 9 ve věku 30+ (23 %), 10 věkem 40+ (29 %) a 8 věkem 50+ (25 %).

Uplatnění vlastních schopností

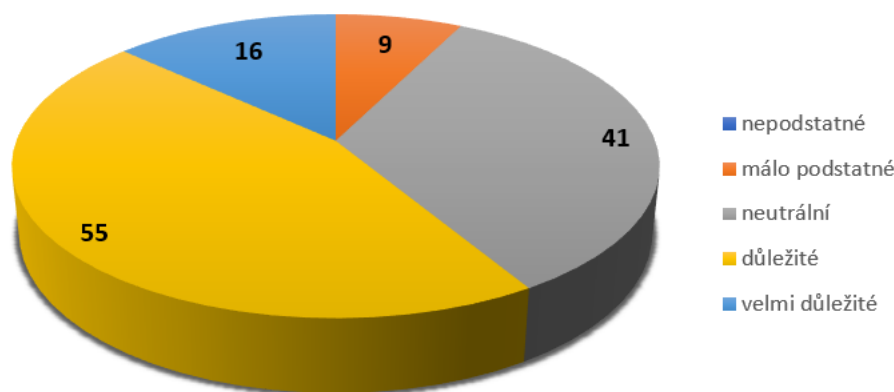


Graf 32 – Uplatnění vlastních schopností (Zdroj: vlastní zpracování)

S uplatněním vlastních schopností jsou málo spokojeny 3 středoškolačky 40+ a jedna vysokoškolačka 50+, dále 3 středoškoláci do třiceti let a 2 vysokoškoláci 40+. Neutrálně se vyjádřilo k tomuto motivátoru 43 lidí (36 %), 29 žen (37 %) a 14 mužů (33 %), 26 středoškoláků (37 %) a 17 vysokoškoláků (34 %). Věkově jde o 6 osob do třiceti let (40 %), 11 třicetiletých (28 %), 12 čtyřicetiletých (35 %) a 14 nad padesát (44 %). Spokojených je s uplatněným svých schopností celkem 62 osob (51 %), 42 žen (54 %) a 20 mužů (47 %), 36 středoškolsky vzdělaných (51 %) a 26 vysokoškoláků (52 %). Do věkové kategorie do 30 let patří 4 osoby (27 %), 28 je ve věku 30+ (70 %), 15 ve věku 40+ (44 %) a 15 nad 50 let (47 %). Velmi spokojenou pak máme 1 vysokoškolačku 40+ a dvě středoškolačky, do třiceti a 40+, a také jednoho středoškoláka 50+ a 3 muže, vysokoškoláky ve věku do třiceti, 30+ a 50+.

Pracovní postup – příležitost k povýšení

Pracovní postup jako málo podstatný motiv uvedlo 5 středoškolaček ve věku 30 a 50+, dva středoškoláci starší 40 let a dva vysokoškoláci, do třiceti a 40+. Neutrálně jej ohodnotilo 41 osob (34 %), 33 žen (42 %) a 8 mužů (19 %), 24 středoškoláků (34 %) a 17 vysokoškoláků (34 %), věk do třiceti 3 lidé (20 %), 30+ 13 osob (33 %), 40+ 13 osob (38 %) a 12 lidí nad 50 let (38 %). Důležitý je motiv pracovního postupu pro 55 pracovníků (45 %). Konkrétně pro 32 žen (41 %) a 23 mužů (53 %), 30 středoškoláků (42 %) a 25 vysokoškoláků (59 %), 8 lidí je ve věku do třiceti (53 %), 20 ve věku 30+ (50 %), 13 ve věku 40+ (38 %) a 14 věk 50+ (44 %). A nakonec velmi důležitý je pro 16 osob (13 %), 8 žen (10 %) a 8 mužů (19 %), 10 středoškoláků (14 %) a 6 vysokoškoláků (12 %), ve věkové struktuře 3 do třiceti (20 %), 5x 30+ (13 %), 6x 40+ (18 %) a 2 nad 50 let (6 %).

Pracovní postup

Graf 33 – Pracovní postup (Zdroj: vlastní zpracování)

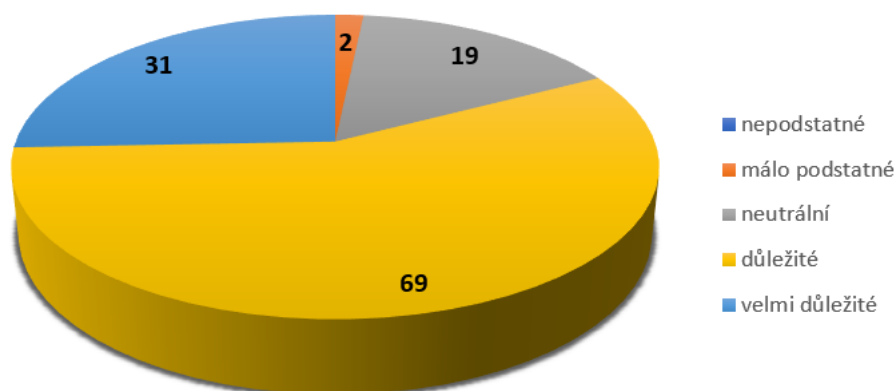
Skutečně je s tímto motivačním faktorem nespokojena 1 středoškolačka 40+, málo spokojené jsou pak 2 středoškolačky 40 a 50+ a jedna vysokoškolačka 50+, dále 5 středoškoláků, 4 muži 30+ a 1 50+, a 2 vysokoškoláci 30 a 40+. Většinových 73 respondentů (60 %) dalo hodnocení neutrální, z toho 52 žen (67 %) a 21 mužů (49 %), 42 středoškoláků (59 %) a 31 vysokoškoláků (72 %). Věkově jde o 11 osob do třiceti let (73 %), 26 třicetiletých (65 %), 18 čtyřicetiletých (53 %) a 18 nad padesát let (56 %). Spokojených s možností pracovního postupu je 31 osob (26 %), 18 žen (23 %) a 13 mužů (30 %), 19 středoškolsky vzdělaných (27 %) a 12 vysokoškoláků (24 %). Ve věkové kategorii do 30 let jsou 3 osoby (20 %), 8 má věk 30+ (20 %), 10 věk 40+ (29 %) a 10 nad 50 let (31 %). Velmi

spokojené jsou 2 středoškolačky ve věku do 30 a 40+, 2 vysokoškolačky 40+ a také 2 vysokoškoláci, jeden ve věku 30+ a jeden 50+.

Seberealizace

Seberealizace je málo podstatná pro dva středoškolsky vzdělané, jednu ženu 50+ a jednoho muže věk 30+. Neutrální postoj k tomuto motivu má 19 osob (16 %), 13 žen (17 %) a 6 mužů (14 %), 14 středoškoláků (20 %) a 5 vysokoškoláků (10 %), 2 do třiceti (13 %), 5 lidí 30+ (13 %) a 5 40+ (15 %), 7 lidí nad 50 let (22 %). Pro většinu, 69 respondentů (57 %), jde o důležitý faktor. Z toho je 45 žen (58 %) a 24 mužů (56 %), 40 středoškoláků (56 %) a 29 vysokoškoláků (58 %). Z těchto osob je 8 ve věku do třiceti let (53 %), 24 třicetiletých (60 %), 18 čtyřicetiletých (53 %) a 19 nad 50 let (59 %). Za velmi důležitou považuje seberealizaci 31 lidí (26 %), přičemž 20 je žen (26 %) a 11 mužů (22 %), 16 středoškoláků (23 %) a 15 vysokoškolsky vzdělaných (30 %). Věkově je to 5 osob do třiceti let (33 %), 10 osob 30+ (25 %), 11 osob 40+ (32 %) a 5 nad padesát let (16 %).

Seberealizace



Graf 34 – Seberealizace (Zdroj: vlastní zpracování)

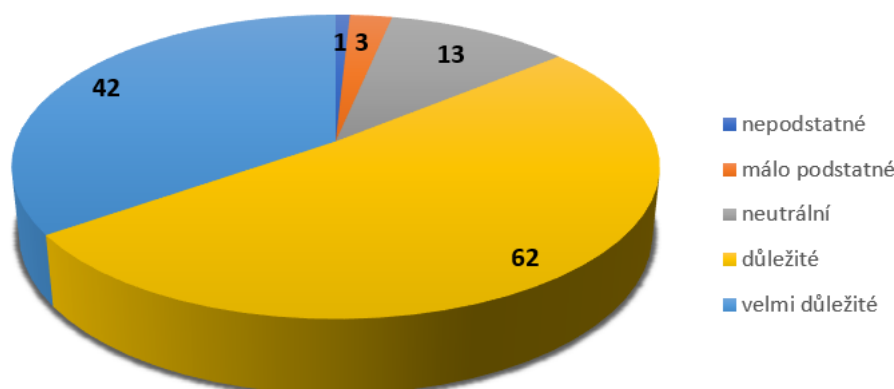
S tímto motivem jsou nespokojeni opět 2 středoškoláci, muž do třiceti a žena 40+, málo spokojeno je pak 6 středoškoláků, 4 ženy 30 a 40+ a 2 muži, 1 do třiceti let, druhý 40+. Ze dvou málo spokojených vysokoškoláků je 1 žena 50+ a 1 muž 40+. Neutrálně hodnotí faktor seberealizace 51 respondentů (42 %), 36 žen (46 %) a 15 mužů (35 %), 29 středoškoláků (41 %) a 13 vysokoškoláků (26 %). Věkově 7 pracujících do třiceti let (47 %), 18 ve věku 30+

(45 %), 5 ve věku 40+ (15 %) a 12 nad 50 let (38 %). Spokojenost označilo 46 lidí (38 %), z čehož je 29 žen (37 %), 17 mužů (50 %), 28 středoškoláků (39 %), 18 vysokoškoláků (36 %), 5 lidí do třiceti let (33 %), 17 věkem 30+ (43 %), 14 40+ (41 %) a 10 50+ (31 %). Zbýlých 14 osob je velmi spokojených, 7 žen a 7 mužů, 5 středoškolsky a 9 vysokoškolsky vzdělaných, věkem jeden do třiceti let, 4 jsou 30+, 5 40+ a 4 nad 50 let.

Vzdělávání a osobní růst – vzdělávání a rozvíjení svého talentu a schopností

Jako nepodstatný označil tento faktor jen jeden středoškolák starší 50 let a jako málo podstatný jeden vysokoškolák starší 50 let a dvě středoškolačky, věk 30 a 50+. Neutrálně motiv vzdělávání a osobního růstu ohodnotilo 5 středoškolaček a 4 vysokoškolačky starší 30 let, dále jeden středoškolák a tři vysokoškoláci opět všichni nad 30 let věku. Za důležité považuje vzdělávání a osobní růst celkem 62 lidí (51 %), z toho 41 žen (53 %) a 21 mužů (49 %), 36 středoškoláků (51 %) a 26 vysokoškoláků (52 %), 7 lidí věkem do třiceti (47 %), 16 třicátníků (40 %), 20 čtyřicátníků (59 %) a 19 nad 50 let (59 %). Pro zbylých 42 pracovníků (35 %) je motivační faktor velmi důležitý. Z toho pro 26 žen (33 %) a 16 mužů (37 %), 26 středoškoláků (37 %) a 16 vysokoškoláků (32 %). Ve věkových kategoriích je rozložení 8 lidí do třiceti (53 %), 18 věkem 30+ (45 %), 11 40+ (32 %) a 5 nad 50 (16 %).

Vzdělávání a osobní růst



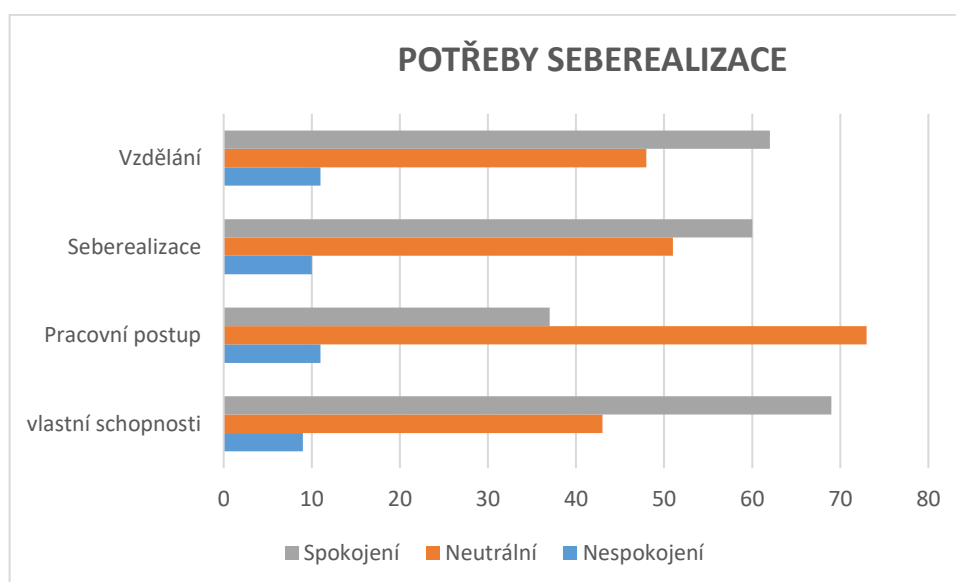
Graf 35 – Vzdělávání a osobní růst (Zdroj: vlastní zpracování)

S tímto motivačním faktorem je málo spokojeno 8 středoškoláků, z toho 6 žen starších 40 let a dva muži věkem do 30 let, a také 3 vysokoškoláci, jedna žena do třiceti let a dva muži

40+. Neutrálně se vyjádřilo ke vzdělávání a osobnímu růstu 48 lidí (40 %), 34 žen (44 %) a 14 mužů (33 %), 29 středoškoláků (41 %) a 19 vysokoškoláků (38 %). Věkově jde o 3 osoby do třiceti let (20 %), 16 třicetiletých (40 %), 14 čtyřicetiletých (41 %) a 15 nad padesát (47 %). Spokojených je s tímto motivem 43 osob (36 %), 23 žen (29 %) a 20 mužů (47 %), 25 středoškolsky vzdělaných (35 %) a 18 vysokoškoláků (36 %). Do věkové kategorie do 30 let patří 7 osob (47 %), do 30+ 15 osob (38 %), 8 je ve věku 40+ (24 %) a 13 nad 50 let (41 %). Velmi spokojených máme zbylých 19 lidí (16 %), 14 žen (18 %) a 5 mužů (12 %), 9 středoškoláků (13 %) a 10 vysokoškolsky vzdělaných (20 %), 2 lidi do třiceti let (13 %), 9 věk 30+ (23 %), 6 věk 40+ (18 %) a další 2 nad 50 let (6 %).

U poslední kategorie potřeb, potřeb seberealizace, se vracíme ve **vyhodnocení důležitosti** k závěru, že je pro většinu respondentů důležitá, nikoliv však velmi důležitá. Pokud výsledky zobecníme, velkou důležitost má spíše pro muže, více pro vysokoškolsky vzdělané osoby a mladší lidi do čtyřiceti let.

Spokojenost s motivací u motivačních faktorů z oblasti potřeb seberealizace označili respondenti hodnocením spokojený kromě motivu pracovního postupu. U něj převládá neutrální postoj. Spokojenost projevili více mladší lidé.



Graf 36 – Spokojenost u potřeb seberealizace (Zdroj: vlastní zpracování)

7 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Praktická část práce zodpověděla výzkumné otázky, čímž bylo dosaženo stanoveného cíle.

○ Které motivátory jsou pro poradce nejdůležitější?

Všechny motivační faktory, které respondenti hodnotili, jsou pro ně důležité. Na výsledky je proto nahlíženo z hlediska hodnocení velmi důležité. Průzkum prokázal, že uspokojení potřeb vyššího řádu hraje významnější roli než uspokojení potřeb řádu nižšího, konkrétně se jedná o motivační faktory zařazené pod sociální potřeby a potřeby uznání.

Nejmenší význam přikládají respondenti **potřebám jistoty a bezpečí**. Pokud vybereme typického zaměstnance, pro kterého jsou tyto potřeby velmi důležité, bude se jednat o ženu, středoškolačku, starší 40 let. Motivačním faktorům spadajícím pod fyziologické potřeby opět není přikládána velká důležitost. A stejně jako u předchozího závěru je nejvýznamnější pro ženy, středoškolačky na 40 let věku. Za zmínku stojí vyhodnocení faktoru základní mzda, kde se nepotvrdil zažitý názor, že pro mladé lidi, tzv. mileniály, není mzda velmi významným motivátorem.

Vyhodnocení otázek týkajících se potřeb vyššího řádu přineslo zcela jiné výsledky. **Nejsilněji ovlivňuje** motivaci zaměstnanců uspokojení **sociálních potřeb a potřeb uznání**. U těchto převládá hodnocení velmi důležitý. Co se týče sociálních potřeb, největší důraz je kladen na motivy spojené s pracovním kolektivem, komunikací a atmosférou na pracovišti. Jsou o trochu důležitější pro ženy, vzdělání ani věk nehraje významnou roli. Snad jen důležitost vztahu firmy k životnímu prostředí a faktor volného času vnímají více mladší lidé do 40 let. Potřeby uznání opět hrají pro pojišťovací poradce významnou roli. Obecně lze říct, že jsou důležité pro muže i ženy bez rozdílu vzdělání, co se věku týče, je zde zřetelnější důležitost pro osoby mladší 50 let. Snad jen motivační faktory týkající se výsledků, výkonu a jeho ohodnocení jsou přeci jen o něco důležitější pro muže. Mezi motivačními faktory zaměřenými na potřeby uznání **dominuje** důraz na **spravedlivé hodnocení a přístup nadřízeného**. Poslední potřebou vyššího řádu je potřeba seberealizace. Pokud výsledky zobecníme, velkou důležitost má spíše pro muže, více pro vysokoškolsky vzdělané osoby a mladší lidi do čtyřiceti let.

- **Jak správně nastavit motivační program, aby vedl ke spokojenosti a motivovanosti poradců?**

Odpověď na tuto otázku přímo souvisí s výše zjištěnými skutečnostmi. Přestože mnohé společnosti hledají správné řešení motivace zaměstnanců v nabídce hmatatelné motivace, jakou je výše platu, benefity a funkcí požitky, ve skutečnosti jsou pro spokojenost a motivovanost lidí důležitější faktory nehmatatelného původu. Toto zjištění potvrzuje význam aktivit spadajících do oblasti HR marketingu a význam kvalitního a zodpovědného řízení lidských zdrojů. Vyšší mzda nedokáže situaci na pracovišti dlouhodobě zastabilizovat.

Z průzkumu vyplývá, že za spokojenost a motivovanost lidí nese velkou odpovědnost manažer obchodního týmu. Někoho motivuje, že jej manažer nechá pracovat samostatně, bez nátlaku, s minimální kontrolou. Jiný manažer působí jako vzor a motivuje svou osobností. Motivační akce mohou být nastaveny dlouhodobě, ale když je zapotřebí dosáhnout okamžitého efektu, vyhlášení krátkodobé soutěže může fungovat jako účinný nástroj ke zvýšení výkonu i posílení vztahů v kolektivu. Vedou totiž k pozitivní týmové rivalitě, pocitu radosti ze hry i prestiži z výhry. Co se týče finančního ohodnocení, respondenti dali jasně najevo, že je pro ně zcela zásadní spravedlivé hodnocení. A z porovnání důležitosti motivačního faktoru základní plat vs. plat dle výkonu vzešel závěr, že lidé si chtějí plat ovlivnit svou aktivitou a výkonem. Základní plat je pro ně však také důležitý. Minimálně pro nastupující zaměstnance je to oceňovaná podpora. Asi věčnou otázkou bude, za jakých podmínek základní plat poskytnout, aby vedl ke spokojenosti poradců, ale zároveň k aktivitám a výkonu požadovaných ze strany zaměstnavatele a samozřejmě, aby to bylo pro zaměstnavatele rentabilní.

8 NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PRO POJIŠŤOVACÍ PORADCE

Pro korektní nastavení motivačního programu pro pojišťovací poradce bylo nejprve potřeba zjistit, jaké motivátory ke své práci potřebují. V druhém kroku pak vyhodnotit, jak jsou s nimi ve skutečnosti spokojeni, a s tímto zjištěním následně pracovat.

8.1 Preference motivátorů

- Z dotazníkového šetření **jako nejdůležitější** vzešly motivační **faktory spojené se sociálními potřebami a potřebami uznání**. Ty jsou zaměřené převážně na budování dobrých vztahů, atmosféru na pracovišti, která zahrnuje správně nastavenou komunikaci a spolupráci. Stejně tak lidé potřebují cítit důvěru, uznání a svůj význam pro tým i celou pojišťovnu, velký důraz je kladen na spravedlivé hodnocení a přístup nadřízeného.
- **Jako další** v pořadí důležitosti se umístily **motivátory týkající se potřeb seberealizace**. Jejich správné nastavení má svůj velký význam pro část pracujících, nicméně zcela jistě nezasáhnou všechny jedince. Ne všichni totiž touží po motivaci k vyšším cílům, po prostoru k projevení své kreativity nebo povýšení. Jejich osobní preferencí může být např. stát se platným a ceněným členem týmu.
- A jako **méně důležité** se pro poradce ukázaly motivační **faktory spjaté s fyziologickými potřebami a potřebami jistoty a bezpečí**. Zde kromě finančních otázek základního platu a dalšího finančního ohodnocení, a také faktorů psychické zátěže, platí, že jsou s nimi většinou poradci spokojeni. Přesto se o spokojenosti s nimi vyjadřovalo i hodně poradců neutrálně. Z osobní zkušenosti vzešel závěr, že některé faktory jako jsou třeba sociální výhody nejsou se zaměstnanci příliš komunikovány. Přestože jich společnost nabízí celou škálu.

8.2 Doporučení ke zlepšení motivačního programu

Motivační program je rámcově nastavován z generálního ředitelství pro pracovníky z celé republiky. A to převážně v parametrech mzdových otázek či sociálních výhod a částečně v otázce vzdělávání. Významná část kompetencí je však přenesena na jednotlivé agentury a v neposlední řadě také na manažery obchodních týmů. Výzkum byl orientován na motivační program Agentury jižní Morava.

- **Fyziologické potřeby.** V této oblasti lze považovat motivační program za dobře nastavený. Firma vytváří pro své zaměstnance kvalitní pracovní zázemí, které činí stále atraktivnější, jak z pohledu poradců, tak i klientů. Poradci mají pro práci vyhovující pracovní podmínky, k dispozici moderní technicko-technologické zázemí a pracovní dobu, kterou si mohou povětšinou sami organizovat. Asi věčnou otázkou bude v obchodních firmách motivační **nastavení finančního ohodnocení**, primárně základního platu. Je totiž zapotřebí dívat se na tuto otázku i z pozice vedení společnosti a nastavit základní plat tak, aby byl optimálně motivující pro poradce, a zároveň účelný pro firmu. S tímto motivem však firma pravidelně pracuje a nastavení platových podmínek časem vyhodnocuje a aktualizuje. Je značně neefektivní investovat energii a peníze do náboru, zaškolení a následně přicházet o cenné zaměstnance. Co se týče **faktoru psychické zátěže**, doporučení míří primárně k manažerům obchodních týmu a na jejich schopnosti motivovat k vyšším výkonům. Je třeba zvolit způsob řízení lidí, kterým je nebudou dlouhodobě přivádět pod tlak.
- **Potřeby jistoty a bezpečí.** Také co se těchto potřeb týče, jeví se motivační nastavení vedoucí k jejich uspokojení jako správné. Jedinou rezervu lze spatřit v jejich komunikaci směrem k zaměstnancům. Firma jim má co nabídnout, např. v oblasti **sociálních výhod** to ale, až na výjimky, příliš neprezentuje. Přitom jsou výhody, které jim nabízí přehledně uvedeny na intranetu společnosti. Prakticky jen stačí zaměstnance nasměrovat, kde se o nich dozví. Svou odpovědnost ukázala i s příchodem nemoci Covid-19, kdy se svými rozhodnutími snažila je ochránit před možnou nákazou (dodání ochranných pomůcek, úprava klientských zón, možnost práce z domu či zavedení prodeje na dálku pro všechny poradce).
- **Sociální potřeby.** Jak již bylo zmiňováno v předchozích kapitolách, vznikl rozpor mezi motivačním faktorem **jména společnosti** a její **vizi**. Doporučení je opět ke komunikaci vedení společnosti vůči pracujícím. Vždyť oproti 80 % spokojenosti s tím, pro jakou firmu pracují, je s její vizí ztotožněna jen polovina poradců. A téměř polovina se jich vyjádřila neutrálně. Zde je na místě doporučení pro **vedení společnosti**, aby vizi společnosti podřízeným lépe přiblížilo. Stejná příčina je zřejmě u hodnocení faktoru **vztahu firmy k životnímu prostředí**. Pro firmu je tohle téma velmi důležité a činí v tomto směru mnoho pozitivních aktivit. Jen o nich zřejmě neinformuje v plné míře své zaměstnance. U dalších motivátorů již připadá velký význam na agenturní vedení a na **samotné manažery obchodních týmů**. Jelikož je

s jejich prací spokojená velká většina poradců, je jen na vedení agentury, aby podporovala jejich stálý rozvoj formou školení tak, aby byl současný stav udržitelný. Firma si nechává zpracovávat pravidelně výzkum v oblasti spokojenosti zaměstnanců a zde by mohla zachytit případnou změnu trendu a sjednat včas nápravu. Situace kolem Covid-19 také zastavila možnost společného setkávání napříč kanceláři i agenturami, možnost pořádání teambuildingů a dalších společných akcí. Oblast vzdělávání byla ve významné míře přesunuta do online prostředí. Tohle je z dlouhodobého hlediska omezující v budování vztahů. Na podobných akcích si lidé předávají své zkušenosti, informace, nápady, a pokud jsou spojeny s vyhlášením obchodních výsledků, tak přináší lidem i pocit uznání a prestiže, což je pro spokojenost lidí velmi důležité.

- **Potřeby uznání.** Jak již bylo naznačeno v předchozích větách, některé skutečnosti jsou neovlivnitelné. Ale i v situaci nemožnosti pořádání setkání, kde jsou veřejně lidé oceněni za svou práci a mohou si před svými kolegy zažít **pocit uznání a prestiže**, je zapotřebí je ujistit, jak moc si jich samotných i jejich práce vážíme. Jen je nutné najít jinou formu. I zde hraje roli přístup manažera a jeho odpovědnosti za uspokojení potřeb uznání svých lidí. Ti spíše ocení jeho pochvalu, důvěru, dobře nastavenou komunikaci v týmu a **spravedlivý přístup**, stejně jako možnost organizovat si práci po svém, bez přemíry kontroly z jejich strany. Což manažeri pravděpodobně vnímají a respektují, vzhledem k tomu, jak vysoké procento lidí je s jejich prací spokojeno.
- **Potřeby seberealizace.** Jak již bylo zmíněno, uspokojení těchto potřeb se týká omezeného okruhu poradců. Zde je motivační program nastaven tak, aby je mohli uspokojit. Firma pravidelně umožňuje zájemcům projít si manažerským **vzděláváním** tak, aby mohli v praxi dostatečně **uplatnit své schopnosti**, dosáhnout na **povýšení** a tím se pracovní **realizovat**.

Závěrem lze říct, že motivační program pro pojišťovací poradce je ve společnosti Kooperativa nastaven a aktualizován správně. Dílčí doporučení míří ke zlepšení komunikace některých motivátorů směrem k zaměstnancům, udržení a kontrole kvalitní práce manažerů a hledání nových způsobů, jak uspokojit některé z potřeb, pokud do nastavených pracovních procesů zasáhnou vnější vlivy. Skrytou hrozbu lze spatřit v neutrálním hodnocení spokojenosti. Zde je v kompetenci manažerů obchodních týmů, aby při osobních pohovorech zjistili, kterých členů týmu se toto hodnocení týká a sjednali nápravu, což samozřejmě platí i pro poradce, kteří se označili jako nespokojení.

ZÁVĚR

V dnešní době nízké nezaměstnanosti je důležitou součástí aktivit HR marketingu i práce samotných manažerů správně nastavit motivační systém, který může napomoci v konkurenčním prostředí jak k získání nových, kvalitních zaměstnanců, tak k udržení zaměstnanců stávajících. To vše v souladu s cílem plnění výkonových kritérií.

Kladný postoj člověka k práci je ovlivňován jeho osobností a charakterovými vlastnostmi, stejně jako jeho aktuálním psychickým rozpoložením, vědomostmi, dovednostmi či zkušenostmi. Staví na pozitivním myšlení i kladném vztahu vůči zaměstnavateli. Skutečnou míru úsilí, kterou je pracovník ochoten věnovat svým povinnostem, mnohdy prověří mimořádné okolnosti, jimž mohou být lidé v práci vystaveni (Mužík, Krpálek, 2017, s. 39). Letos byla ochota k výkonu prakticky prověřena situací kolem nemoci Covid-19. Většině zaměstnancům umožnilo vedení pojišťovny Kooperativa práci na Home office neboli práci z domu. To odhalilo značnou rozdílnost v míře osobní angažovanosti a sebedisciplíny jednotlivců, stejně jako schopnost krizového řízení manažerů. Neexistuje jednoznačná odpověď, jaký je ideální styl řízení či vedení lidí. Z dlouhodobého hlediska by měl manažer nastavit fungující komunikaci napříč týmem, vytvářet dobré pracovní podmínky, podporovat výkon svých spolupracovníků, ocenit je, vybudovat atmosféru důvěry a vzájemného respektu, být lidem vzorem. To však mohou lidé vnímat v období krizového řízení jako narušené, především kvůli zvýšené manažerské aktivitě kontrolování. Proto je důležité neusadit se v tomto stylu řízení dlouhodobě.

Motivování je ale jen začátek. Člověk sám musí mít zájem a silnou vůli začít konat a ukázat míru odhodlání, se kterou se staví k zadanému úkolu. Jelikož každého člověka motivuje něco jiného, neexistuje univerzální odpověď, zda jsou motivační akce nastaveny dobře či špatně. V každém případě je zajímavá myšlenka podnikatele Richarda Bransona (2020): „Klienti nejsou na prvním místě. Zaměstnanci jsou na prvním místě. Když se staráte o své zaměstnance, postarají se o klienty.“

Cílem bakalářské práce bylo nastavení motivačního programu pro pojišťovací poradce. Teoretická část nejprve specifikovala pojmy, k nimž byla celá práce orientována. Primárně je to motivace k práci a výkonu, motivy a potřeby poradců, a také důležitost správného řízení lidských zdrojů a s tím související odpovědnost manažerů.

V praktické části byla představena společnost Kooperativa, ke které se váže dotazníkový výzkum důležitosti a spokojenosti s danými motivačními faktory. Jejich výsledky byly

zpracovány a vzešla z nich dílčí doporučení směrem k vedení pojišťovny, resp. k personálnímu oddělení, které má kompetence k jejich řešení.

Co se týče pojišťovacích poradců společnosti Kooperativa, dali dostatečně najevo, že chtějí být motivováni tím, že většině motivačních faktorů přidělili příznak důležitosti. To je v souladu s hodnocením spokojenosti s motivací v praxi, což je ukazatelem dobře nastaveného motivačního programu. Ten proto není potřeba žádným zásadním způsobem měnit, jen jej lidem lépe představit. Rezerva a možná hrozba může být u osob s hodnocením neutrální, které bylo u některých faktorů až převažující. Zde by měla nastoupit kvalitní práce liniových manažerů a zjištění zpětné vazby na osobních pohovorech, jak jsou na tom s motivací členové jeho týmu. U nespokojených se snažit o změnu stavu na spokojený, u neutrálních zjistit důvod, zda pro ně nezačíná být práce nezajímavá a nemotivující, což může hrozit odchodem z práce. A tuto situaci co nejrychleji řešit. Spokojené poradce pak dále podporovat a motivovat.

Závěrem lze konstatovat, že cíl bakalářské práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace:

- [1] ADAIR, John Eric. 2004. *Efektivní motivace*. První vydání. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. 2010. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3001-1.
- [3] BRANHAM, Leigh. 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-7.
- [4] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2008. *Management*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 96 s. ISBN 978-80-244-2088-2.
- [5] CLEGG, Brian. 2005. *Motivace*. 1. vyd. Brno: CP Books. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0550-4.
- [6] HÁLEK, Vítězslav. 2016. *Management a marketing*. První vydání. Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., Nezvalova 423, Hradec Králové. ISBN: 9788026097235
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2017. *Human resource management*. První vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 9788024841038.
- [8] CHRISTIANI, Alexander. 2004. *Motivace: klíč k úspěchu a spokojenosti: 111 tipů*. 1. vyd. Praha: Ikar. ISBN 80-249-0311-3.
- [9] MALÝ, Václav. 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica. ISBN 9788024513263.
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 338 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [11] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

- [12] NAKONEČNÝ, Milan. 2014. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton. ISBN 978-80-7387-830-6.
- [13] PLAMÍNEK, Jiří. 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.
- [14] PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 9788024755151.
- [15] POHLUDKA, Michal. 2018. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Vyd. 1., Praha: Marmer Media. ISBN 978-80-270-3105-4.
- [16] TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 9788027102068.

Internetové zdroje:

- [17] Asociace studentů a absolventů © Všechna práva vyhrazena, 2020. Žebříček firem studie TOP zaměstnavatelé 2020. In: *topzamestnavatele.cz* [online]. [cit. 2020-08-04].
- [18] BRANSON, Richard. 2020. Citáty Richard Branson. In: *citaty.net*. [online]. [cit. 2020-07-10].
- [19] ČEPELKA, Jan. 2013. Jak funguje pozitivní a negativní motivace. In: *cilevedome.cz* [online]. [cit. 2020-08-04].
- [20] HLUŠIČKA, Petr. 2013. Motivace zaměstnanců. In: *firemni-sociolog.cz* [online]. [cit. 2019-10-28].
- [21] HOVORKA, Petr. 2018. Jsem „spoko“, nic po mně nechtějte. In: *brandbakers.cz* [online]. [cit. 2019-10-28].
- [22] KOCOURKOVÁ, Michaela. 2019. Motivace zaměstnanců je důležitější než kdy dříve. In: *vimvic.cz* [online]. [cit. 2019-12-12].

- [23] MoneyMAG. 2017. Čeho se nejvíc obávají české firmy? Přehled největších rizik. In: *moneymag.cz*. [online]. [cit. 2019-12-20].
- [24] SIGMUND Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ. 2014. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. Psychologické aspekty motivace [online]. 1. vydání. Olomouc. Univerzita Palackého [cit. 2019-10-28]. ISBN 978-80-244-4372-0.
- [25] © 2020 Aprofes, s.r.o. 2016. HR marketing. Cesta k získání kvalitních a loajálních zaměstnanců. In: *aprofes.cz* [online]. [cit. 2019-10-30].
- [26] © 2020 Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. 2020. O pojišťovně Kooperativa. In: *koop.cz* [online]. [cit. 2020-08-03].
- [27] © 2020 Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. 2019. Pravidla etického chování. In: *koop.cz* [online]. [cit. 2020-08-04].
- [28] © PIXMAN s.r.o., 2020. Žebříček Českých 100 nejlepších 2019. In: *comenius.cz* [online]. [cit. 2020-08-04].
- [29] © webrangers.cz, 2019. Jak efektivně zvýšit motivaci zaměstnanců. In: *webrangers.cz* [online]. [cit. 2019-10-28].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Pyramida potřeb zaměstnanců.....	14
Obrázek 2 Křivka optimálního výkonu	16
Obrázek 3 Motivace.....	19
Obrázek 4 Pyramida hierarchie potřeb	21
Obrázek 5 Vliv manažera	22

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Další finanční ohodnocení	32
Graf 2 Fyzická náročnost práce	33
Graf 3 Náplň a druh vykonávané práce	34
Graf 4 Pracovní doba	35
Graf 5 Pracovní prostředí.....	36
Graf 6 Psychická zátěž.....	38
Graf 7 Základní plat.....	39
Graf 8 Spokojenost u fyziologických potřeb	39
Graf 9 Jistota pracovního místa	41
Graf 10 Sociální výhody	42
Graf 11 Bezpečnost na pracovišti	43
Graf 12 Vývoj regionu	44
Graf 13 Spokojenost u potřeb jistoty a bezpečí	44
Graf 14 Atmosféra na pracovišti.....	46
Graf 15 Dobrý pracovní kolektiv.....	47
Graf 16 Komunikace na pracovišti	48
Graf 17 Jméno firmy.....	49
Graf 18 Vize společnosti.....	50
Graf 19 Vztah firmy k životnímu prostředí	51
Graf 20 Volný čas	52
Graf 21 Spokojenost u sociálních potřeb.....	52
Graf 22 Seznámení s dosaženým pracovním výsledkem.....	54
Graf 23 Pracovní výkon.....	55
Graf 24 Spravedlivé hodnocení	56
Graf 25 Právomoci.....	57
Graf 26 Prestiž	58
Graf 27 Přístup nadřízeného	59
Graf 28 Samostatné rozhodování.....	60
Graf 29 Pracovní uznání	62
Graf 30 Plat dle výkonu	63
Graf 31 Spokojenost u potřeb uznání	63
Graf 32 Uplatnění vlastních schopností.....	64
Graf 33 Pracovní postup	65
Graf 34 Seberealizace	67

Graf 35 Vzdělávání a osobní růst	68
Graf 36 Spokojenost u potřeb seberealizace	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Pomocí X označte, prosím, pohlaví, věk a dosažené vzdělání. Motivační faktory a spokojenost s nimi pak označujte dle tabulky. Děkuji.

Pohlaví		Věk		Dosažené vzdělání	
<input type="checkbox"/>	žena	<input type="checkbox"/>	do 30	<input type="checkbox"/>	středoškolské bez maturity
<input type="checkbox"/>	muž	<input type="checkbox"/>	31 - 40	<input type="checkbox"/>	středoškolské s maturitou
		<input type="checkbox"/>	41 - 50	<input type="checkbox"/>	vysokoškolské
		<input type="checkbox"/>	50 a více let		

5	4	3	2	1
velmi důležité	důležité	neutrální	málo podstatné	nepodstatné
<i>velmi spokojený</i>	<i>spokojený</i>	<i>neutrální</i>	<i>málo spokojený</i>	<i>nespokojený</i>

P.č.	Motivační faktor	Požadovaný stav (jak byste si motivaci představovali)	Skutečný stav (jak jste s motivací v podniku spokojeni)
1.	Atmosféra na pracovišti		
2.	Dobrý pracovní kolektiv		
3.	Další finanční ohodnocení		
4.	Fyzická náročnost práce		
5.	Jistota pracovního místa		
6.	Komunikace na pracovišti		
7.	Jméno firmy		
8.	Možnost uplatnění vlastních schopností		
9.	Náplň a druh vykonávané práce		
10.	Seznámení se s dosaženým pracovním výsledkem		
11.	Pracovní doba		
12.	Pracovní prostředí		
13.	Pracovní výkon		
14.	Pracovní postup		
15.	Pravomoci		
16.	Prestiž		
17.	Přístup nadřízeného		
18.	Samostatné rozhodování		
19.	Seberealizace		
20.	Sociální výhody		
21.	Spravedlivé hodnocení zaměstnance		
22.	Bezpečnost na pracovišti		
23.	Psychická zátěž		
24.	Vize společnosti		
25.	Vývoj regionu		
26.	Vzdělávání a osobní růst		
27.	Vztah firmy k životnímu prostředí		
28.	Volný čas		
29.	Uznání (pracovní)		
30.	Základní plat		
31.	Výše platu dle pracovního výkonu		

