

Principy a metody motivace pracovníků v organizaci

Marek Lipenský

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marek LIPENSKÝ**

Osobní číslo: **L09964**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Principy a metody motivace pracovníků v organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte teoretické pojednání vztahující se k problematice motivace pracovníků
2. Analyzujte aktuální stav systému motivování u společnosti OVB Allfinanz a. s.
3. Na základě provedené analýzy navrhněte východiska vedoucí ke zlepšení a zhodnoťte jejich přínos pro společnost OVB Allfinanz a. s.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0592-7.

[3] KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**

Ústav logistiky

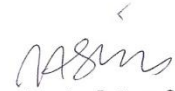
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

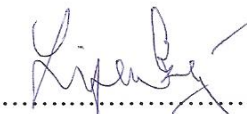
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské 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 práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 6.5.2012


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá principy a metodami motivace pracovníků v organizaci. V teoretické části je rozebrána definice motivace, zdroje motivace a různé typy motivace. Dále se zabývá teorií motivace a charakterizuje motivační strategii. Rozebírá také manažerská pravidla a motivaci v organizaci. V praktické části je rozebírána problematika motivace ve společnosti OVB Allfinanz a. s. Následuje seznámení se sběrem dat, dotazníkové šetření a vyhodnocení tohoto šetření. V poslední části jsou uvedeny výsledky šetření, návrhy a doporučení, jak by se dala zlepšit motivace pracovníků v této společnosti.

Klíčová slova: teorie motivace, zdroje motivace, organizace, vnitřní motivace, vnější motivace, hmotná motivace, nehmotná motivace

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with principles and methods of motivating employees. The theoretical part analyzes the definition of motivation, resources, motivation, and different types of motivation. It also deals with the theory characterizes the motivation and motivational strategies. It also considers management rules and motivation in organization. The practical part analyzes motivation OVB Allfinanz. Following familiarization with the data collection, survey and evaluation of this investigation. The last part presents the results of the investigation and suggestions and recommendations based on these results. Presents as could be appropriate to improve motivation in the company.

Keywords: theories of motivation, resources of motivation, organization, internal motivation, external motivation, material motivation, intangible motivation

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Janě Bilíkové za vstřícnost, trpělivost, podporu a poskytnutí nezbytných informací a rad k dokončení této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti OVB Allfinanz a. s. za pomoc a ochotu při realizaci praktické části této práce.

„Zamestnanci rovnako ako podnik musia mať svoje účty v poriadku. Jedni aj druhí musia pozerieť na mravnú samozrejmosť, že odmena sa dostáva za vykonanú prácu, a že práca sa musí vykonávať, tak aby čo najväčšiemu počtu ľudí prinášala úžitok.“

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MOTIVACE	11
1.1 DEFINICE MOTIVACE	11
1.2 ZDROJE MOTIVACE	11
1.2.1 Potřeby jako základní zdroj motivace	12
1.2.2 Návyky jako zdroj motivace	12
1.2.3 Zájmy jako zdroj motivace.....	13
1.2.4 Hodnoty jako zdroj motivace	14
1.3 TYPY MOTIVACE.....	15
1.3.1 Vnitřní motivace.....	15
1.3.2 Vnější motivace.....	15
1.4 PROCES MOTIVACE	15
2 TEORIE MOTIVACE.....	17
2.1 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB	17
2.2 MCGREGOROVA TEORIE X A Y	19
2.3 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE	20
2.4 TEORIE TŘÍ POTŘEBA	21
2.4.1 Potřeba úspěchu	21
2.4.2 Potřeba moci a sounáležitosti.....	21
3 ZÁKLADNÍ PRAVIDLA MANAŽERSKÉ MOTIVACE	22
3.1 PRAVIDLO ČÍSLO 1.....	22
3.2 PRAVIDLO ČÍSLO 2.....	22
3.3 PRAVIDLO ČÍSLO 3.....	23
3.4 PRAVIDLO ČÍSLO 4.....	24
4 MOTIVACE V ORGANIZACI	25
4.1 MOTIVACE A VÝKON	25
4.2 MOTIVAČNÍ STRATEGIE	26
4.3 MOTIVACE K PRÁCI	27
4.3.1 Motivace Intrinsická.....	27
4.3.2 Motivace Extrinsická	27
4.3.3 Systém pracovní motivace	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 PROFIL SPOLEČNOSTI OVB ALLFINANZ	32
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	32
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	32
5.3 ČINNOST SPOLEČNOSTI.....	33
5.3.1 Organizační struktura společnosti	34
5.3.2 Partneři společnosti	35
5.3.3 Nabízené služby	35
6 ANALÝZA PRINCIPŮ MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI.....	37

6.1	ANALÝZA A SBĚR POTŘEBNÝCH DAT	37
6.2	RESPONDENTI.....	37
6.3	SHRNUTÍ.....	44
7	DOPORUČENÍ.....	46
	ZÁVĚR	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	49
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM TABULEK.....	53
	SEZNAM PŘÍLOH.....	54

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou principů a metod motivace pracovníků v organizaci. Cílem této práce bylo rozebrat motivaci, její základní principy, metody, strategii a propojit toto téma s praxí. Proto je práce rozdělena do dvou částí a to část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou rozebrány základní pojmy jako definice, zdroje motivace, typy motivace a následný proces motivace. Dále jsou rozebrány 4 základní teorie motivace, základní pravidla manažerské motivace, motivace v organizaci a motivační strategie.

V praktické části byly pomocí dotazníkového šetření zjištěny informace o motivaci zaměstnanců ve společnosti OVB Allfinanz a. s. Tyto informace byly vyhodnoceny a následně zpracovány do grafů. Na základě těchto informací, byl sestaven návrh možných opatření a doporučení, která by měla vést ke zlepšení motivace zaměstnanců ve společnosti.

Teorie motivace zkoumá proces motivování a proces utváření lidské motivace. Vysvětluje, z jakého důvodu se lidé při vykonávání práce chovají určitým způsobem a také, proč vynakládají určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje, jakým způsobem organizace mají přistupovat ke svým zaměstnancům, aby vyvíjeli úsilí, využili své schopnosti a dovednosti a tím uspokojili nejen potřeby své, ale také cíle organizace.

Chování lidí v organizaci by mělo být středem pozornosti pro vedoucí pracovníky. Úzce totiž souvisí se snahou dosáhnout co nejlepší ekonomické výsledky. Motivační systémy valné většiny organizací jsou mnohdy založeny pouze na hmotných peněžních odměnách. To však v některých případech nefunguje jako vhodný a dostatečný motivační nástroj. I když jsou lidé stále nejvíce motivováni penězi, nehmotná motivace hraje také velkou roli v celkovém působení motivace na člověka.

V dnešní době je motivace velmi aktuálním tématem. Důležitost této problematiky vzrostla vstupem do EU. V dnešní době jsou kladeny různé administrativní překážky volnému pohybu pracovních sil ze strany některých členských států EU. V případě úplného odstranění těchto překážek, lze předpokládat odchod vysoce kvalifikovaných pracovníků do zahraničí, pokud tedy nebudou dostatečně motivováni ze strany zaměstnavatelů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MOTIVACE

Slovo motivace pochází z latinského výrazu moveo, což znamená hýbám. Mnoho lidí chápe motivaci nesprávně, tedy jako vlastnost, kterou někteří lidé mají a někteří ne. Motivace, je výsledkem interakce mezi člověkem a určitou situací. Ano, lidé se liší v mnoha ohledech pokud jde o motivační náboj, ale celkově se motivace liší v závislosti na konkrétní situaci. [11]

1.1 Definice motivace

V knize Management od Stephena P. Robinsona a Mary Coulter je definována motivace takto: *„Motivace je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, za předpokladu uspokojení potřeb jednotlivce.“* [11, s.390]

I když obecně lze říci, že motivace je určité úsilí vynaložené na dosažení jakýchkoliv cílů, v této práci se zaměřuji na chování ve vztahu k práci. V této souvislosti jsou důležité 3 prvky: úsilí, cíle organizace a potřeby. [11]

Úsilí představuje míru intenzity nebo vnitřní síly. Motivovaný člověk usiluje velmi silně. Toto úsilí musí být však směřováno k cílům organizace. Potřeba je určitý pocit nedostatku, který se snažíme nějakým způsobem odstranit.

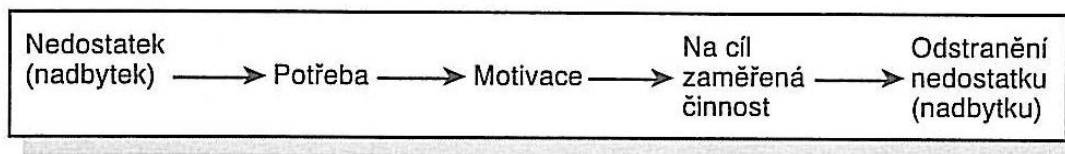
1.2 Zdroje motivace

Abychom mohli porozumět problematice motivace lidského chování, ve vztahu k práci a pracovnímu jednání, které úzce souvisí s dosažením našich cílů, musíme také pochopit, jak a z čeho vlastně motivace vzniká. Zdrojem veškeré motivace jsou ty skutečnosti, které v nás motivaci probouzí, které ji vytvářejí. *„Tedy jako skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“* [11, s. 390] Mezi jedny ze základních zdrojů motivace patří:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace [11]

1.2.1 Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeba je určitý pocit nedostatku, který si uvědomujeme a snažíme se ho nějakým způsobem odstranit. V knize Psychologie a sociologie řízení od Bedrnové a Nového je potřeba definována takto: „V psychologii je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jednotlivce subjektivně významného.“ [2, s. 224] Potřeba je vlastně určitý stav napětí, který vyvolává tendence toto napětí odstranit.



Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti [2]

- Potřeby biologické a fyziologické, které jsou spjaty s funkcemi lidského těla. Dále bývají označovány také jako potřeby primární. Zde můžeme zařadit např.: kyslík, potravu, tekutiny apod.
- Potřeby sociální a společenské, které chápou člověka jako sociálního, společenského a kulturního tvora. Zde se řadí např.: láska, dominance a seberealizace apod. Tyto potřeby jsou označovány také jako sekundární. [2]

1.2.2 Návyky jako zdroj motivace

Návyk je věc, kterou děláme za určitých okolností, v určitých situacích, a to opakovaně. Každý člověk v průběhu svého života dělá některé činnosti častěji, dokonce pravidelně a v určitých situacích. Tyto činnosti se mohou automatizovat, fixovat a tím pádem se stávají návyky. „Návyk označujeme jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“ [2, s. 226] Tyto návyky můžeme samozřejmě použít jako zdroj motivace pro naše pracovníky.

K. B. MADSEN	J. P. GUILFORD
<p>a) Motivy (potřeby) primární – vrozené</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. motiv hladu 2. motiv žízně 3. motiv sexu 4. motiv pečování 5. motiv teploty 6. motiv exkrece 7. motiv vyhnutí se bolesti 8. motiv dýchání 9. motiv odpočinku a spánku 10. motiv činnosti (motiv aktivity smyslové, svalové a mozkové) <p>b) Motivy (potřeby) afektivní</p> <ul style="list-style-type: none"> – částečně vrozené – částečně naučené <ol style="list-style-type: none"> 11. motiv bezpečí nebo strachu 12. motiv agrese <p>c) Motivy (potřeby) sekundární – naučené</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. motiv sociálního kontaktu 14. motiv dosažení úspěšného výkonu 15. motiv moci 16. motiv vlastnictví 	<p>a) Organické potřeby</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. hlad 2. mužský pohlavní pud 3. všeobecná aktivita <p>b) Potřeby určitých podmínek</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. potřeba příjemného prostředí 5. potřeba pořádku a čistoty 6. potřeba vážnosti a úcty <p>c) Potřeby pracovní</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. všeobecná tížádost 8. stálost 9. vytrvalost <p>d) Potřeby pozice</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. potřeba svobody 11. potřeba nezávislosti 12. potřeba závislosti, konformismu 13. potřeba počestnosti <p>e) Sociální potřeby</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. potřeba sdružování se 15. potřeba být úslužným 16. potřeba disciplíny 17. potřeba agresivity <p>f) Všeobecné zájmy</p> <ol style="list-style-type: none"> 18. potřeba dobrodružství – jistoty 19. potřeby zábavy a jiných intelektuálních zájmů

Obr. 2 Příklady lidských potřeb podle K. B. MADSENA a J. P. GUILFORDA
[2]

1.2.3 Zájmy jako zdroj motivace

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivací jeho činnosti.“ [2, s. 228] Zde můžeme použít Stavělův výčet druhů zájmového zaměření:

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| 1.) Zájmy poznávací | 6.) Zájmy technické |
| 2.) Zájmy estetické | 7.) Zájmy materiálové |
| 3.) Zájmy sociální | 8.) Zájmy výtvarné |
| 4.) Zájmy přírodní | 9.) Zájmy sportovní |
| 5.) Zájmy obchodní | |

Výše uvedený výčet lze samozřejmě ještě rozšířit, jelikož zájem je individuální záležitostí, a tudíž každý člověk má své zájmy. Zájem lze tedy chápat jako specifický druh motivu. Zájmy se dají použít jako vhodný zdroj motivace pro naše pracovníky. [2]

1.2.4 Hodnoty jako zdroj motivace

„Člověk se na své „cestě životem“ neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také je hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. To se obvykle odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věci a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl pro jednotlivce.“ [2, s. 228]

Existují však i obecně platné hodnoty jako zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, peníze, společenské postavení, úspěch a mnoho dalších. Německý psycholog Spranger rozlišuje šest osobnostních typů:

- Typ teoretický – je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální a nejvyšší hodnotou je poznání.
- Typ ekonomický – měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, prosperitu a na hromadění majetku. Nejvyšší hodnotou je užitek.
- Typ estetický – nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrné jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti. Nejvyšší hodnotou je krása.
- Typ sociální – charakterizuje člověka nesobeckého, pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů a nejvyšší hodnotou vůbec. [4]
- Typ politický – naopak za nejvyšší hodnotu považuje moc, v německém originále je to tzv. Machtmensch, který má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv na příležitost a ovládat druhé. [2]
- Typ náboženský – má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním, božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.

V dnešní době je možné tento model rozšířit o typ technický nebo například sportovní. Avšak i tato typologie je individuální a charakterizuje konkrétního člověka. [2]

1.3 Typy motivace

K motivaci lze obecně dojít dvěma cestami. Zaprvé lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nachází a vykonávají práci, která uspokojí jejich potřeby, nebo vede k dosažení jejich cílů. Zadruhé mohou být motivováni ze strany managementu v organizaci. A to prostřednictvím motivačních metod jako jsou například povýšení, zvýšení platu, odměny, prémie nebo také pochvaly, tresty, uznání a mnoho dalších. Herzberg a kol., původně zjistili, že existují dva typy motivace a to motivace vnitřní a motivace vnější. [1]

1.3.1 Vnitřní motivace

Patří zde veškeré faktory, ovlivňující lidi, které si lidé sami vytváří, aby se chovali určitým způsobem nebo aby směřovali určitým směrem. Tyto faktory tvoří:

- Odpovědnost – pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi
- Autonomie – je to určitá volnost konat
- Příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti
- Příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí [1]

1.3.2 Vnější motivace

Jsou to veškeré věci, které děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří jí odměny jako například zvýšení platu, pochvala, povýšení, uznání. Na druhé straně zde patří i tresty jako například disciplinární řízení, snížení platu, přesunutí na jinou, méně placenou a horší, pozici nebo také třeba kritika. [1]

Vnější faktory mohou mít výrazný účinek, nelze však předpokládat že budou mít tento účinek dlouhodobý. Naopak vnitřní faktory, které jsou spjaty s kvalitou pracovního života, budou mít nejspíše hlubší a dlouhodobější účinek jelikož jsou přímou součástí jedince.[1]

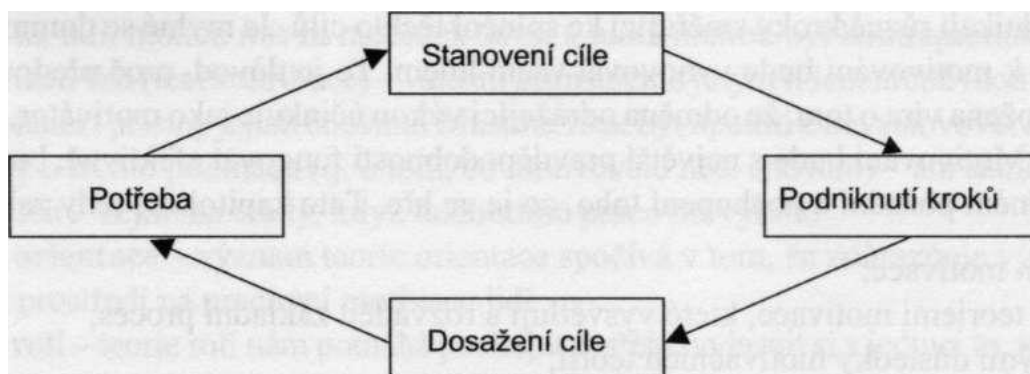
1.4 Proces motivace

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Jsou to určité faktory ovlivňující lidi, aby se nějakým způsobem chovali. Tři základní složky motivace jsou:

- Směr – co se nějaká osoba pokouší dělat
- Úsilí – s jakou pílí se to snaží dělat
- Vytrvalost – jak dlouho se to pokouší dělat [1]

Motivace je cílevědomé chování, které by mělo zajistit, abychom se dostali tam, kam chceme. Motivovaní lidé si jasně definují svůj cíl, vynaloží své úsilí a podniknou veškeré kroky, které povedou k dosažení jejich cílů. Takový lidé mohou být motivováni sami od sebe. Pokud dosáhneme toho, aby jejich cíle byly totožné s našimi, budou pro nás velkým přínosem, jelikož si za svými cíli půjdou. Ovšem většina z nás musí být motivována z vnějšku. Proto stále hrají obrovskou roli manažeři, kteří musí uplatnit veškeré znalosti, dovednosti a zkušenosti k tomu, aby motivovali své zaměstnance k dosažení těch nejlepších výkonů. Aby manažeři mohli efektivně motivovat své lidi, musí pochopit proces motivace, jak vůbec motivace funguje a jaké druhy motivace máme. [1]

Model procesu motivace, který souvisí s potřebami, nám ukazuje obrázek číslo 3. „*Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů.*“ [1, s. 220] V případě, že je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena. V tomto případě se předpokládá, že kroky, kterými, jsme dosáhli našeho cíle, v budoucnu zopakujeme. V případě nedosažení cíle je méně pravděpodobné, že budeme opakovat tytéž kroky v budoucnu. Tento proces opakování úspěšného chování či kroků se nazývá „upevňování přesvědčení“ nebo také „zákon příčiny a účinku.“ [5]



Obr. 3 Proces motivace podle Michaela Armstronga [1]

2 TEORIE MOTIVACE

Na toto téma existuje velké množství teorií. Podle Nakonečného ani jedna z těchto teorií není všeobecně přijímána. Veškeré tyto teorie se snaží vysvětlit teorii lidského chování, snaží se jí poznat. Každá organizace se snaží dosáhnout co nejvyšší produktivity, jedna z dobrých cest jak toho dosáhnout je vycházet z poznatků těchto motivačních teorií a založit na nich svůj motivační program. Některé jsou v současné době zpochybňovány, nicméně jsou pravděpodobně stále nejlepším vysvětlením motivace zaměstnanců. [11, 4]

2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

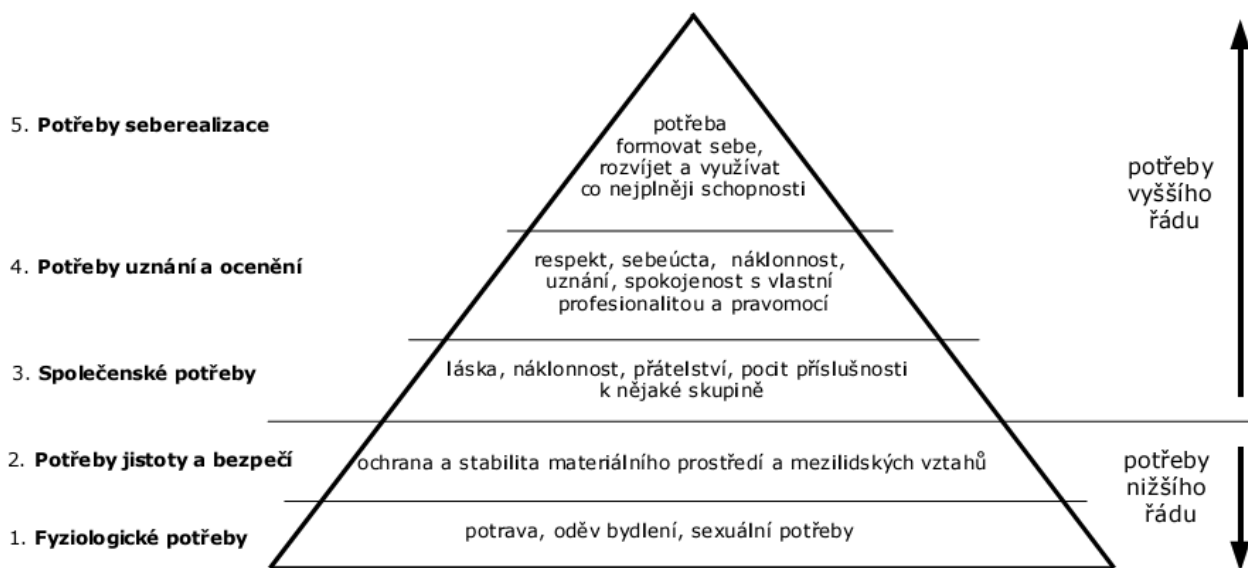
Abraham Maslow sestrojil pravděpodobně nejznámější teorii motivace a to teorii hierarchie potřeb. Maslow byl psycholog, který vycházel z předpokladu, že každý člověk má v sobě ukryto pět potřeb, které jsou v určité posloupnosti:

- **Fyziologické potřeby** – zde patří primární neboli základní lidské potřeby jako jsou například jídlo, pití, přístřeší, sexuální uspokojení a mnoho dalších. Zabezpečení těchto potřeb musíme spojovat se základními pracovními podmínkami nebo mzdou a podobně. [11]
- **Potřeby bezpečí** – v okamžiku kdy jsou fyziologické potřeby uspokojeny, přichází na řadu potřeba bezpečí, jistota, ochrana před fyzickými nebo citovými útrapami, jistota, že logické potřeby budou zajištěny. V práci to může být například obava o ztrátu zaměstnání, povýšení apod. [3]
- **Společenské potřeby** – každý člověk má touhu se sdružovat, mít přátele, udržovat formální či neformální vztahy, komunikovat, mít pocit sounáležitosti, být akceptován lidmi a mnoho dalších. Problém nastává tehdy, je-li naše pracovní prostředí špatné, vztahy na pracovišti nefungují, jak by měli. V tomto případě člověk hledá sociální kontakt jinde. To rozhodně není dobré pro pracovní výkony našich zaměstnanců. Proto by manažeři měli těmto potřebám věnovat hodně pozornosti a nepodceňovat je za žádnou cenu. [11]

- **Potřeby úcty a uznání** – člověk potřebuje pocit, že je nějakým způsobem významný pro ostatní. Potřebuje pocit, že si ho ostatní váží a váží si také jeho práce. Obecně se jedná o vnitřní faktory úcty, jako jsou seberespektování nebo samostatnost a uspokojování vnějších faktorů jako uznání, pozornost a mnoho dalších. V případě naplnění těchto potřeb může mít pracovník touhu se angažovat více, než jen tak na oko. Může mít zájmy angažovat se v rozvoji organizace a podobných věcech. [11]
- **Potřeby seberealizace** – ideální představou práce je mít svou práci jako koníček. Člověk chce ve své práci uplatňovat svůj talent a své schopnosti. Mezi tyto potřeby můžeme zařadit rozvoj, dosažení určitého potenciálu, sebeuspokojování, snahu být tím, pro co máme schopnosti. Zaměstnanec, který takhle bere svou práci, je pro firmu velice prospěšný a má velkou cenu. Nebere svou práci jako nutné zlo, práce ho motivuje jako taková a otázka finančního ohodnocení je druhořadá. [3]

Maslow tvrdil, že každá úroveň motivace potřeb v jeho hierarchii musí být dostatečně uspokojena, aby mohla být aktivována další úroveň. Jakmile je určitá úroveň dosažena a uspokojena, přestává být impulsem naší motivace. Maslowova teorie motivace říká: „*I když nejsou potřeby nikdy plně uspokojeny, ty které jsou uspokojeny z podstatné části, ztrácejí své motivační působení.*“ [11, s. 391] Když chcete někoho motivovat, musíte podle Maslowa zjistit, na které úrovni v jeho hierarchii se právě nachází a zaměřit se na vyšší úroveň.

Maslowova teorie potřeb získala široké uznání a uplatnění u manažerů. Byla velmi oblíbená v 60. a 70. letech díky své intuitivní logice a snadnému pochopení.



Obr. 4 Maslowova hierarchie potřeb [9]

2.2 McGregorova teorie X a Y



Douglas McGregor se nejvíce proslavil dvěma soubory předpokladů o lidské podstatě. Jeho teorie se nazývá X a Y. Teorie X představuje určitý negativní pohled na lidi a předpokládá, že pracovníci nemají rádi práci, chtějí se vyhnout odpovědnosti a musí být neustále kontrolováni, aby jejich práce byla efektivní. Teorie Y obsahuje naopak pozitivní přehled. Předpokládá, že pracovníci jsou schopni řídit sami sebe, vyhledávají odpovědnost a svou práci považují za přirozenou činnost. McGregor byl pevně přesvědčen, že to co předpokládal v teorii Y, vyjadřuje skutečnou podstatu pracovníků a mělo by být návodem pro manažerskou praxi. [9]

V praxi můžeme tuto teorii vysvětlit pomocí Maslowova trojúhelníku. Teorie X předpokládá, že potřeby nižšího řádu jsou pro jednotlivce nejdůležitější, zatímco u teorie Y je to naopak, potřeby vyšší úrovně jsou dominantními. Tyto předpoklady bohužel neměli tak velký úspěch jako Maslowova teorie. V praxi se neprokázala jejich funkčnost a zvýšení motivace. Např.: Bob McCurry, viceprezident pro marketing americké firmy Toyota, postupoval podle teorie X. Řídil své zaměstnance tvrdě, křičel na ně, dokonce je i šikanoval. Přesto byl při zvyšování podílů Toyoty na trhu ve vysoce konkurenčním prostředí mimořádně úspěšný. [9]

2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

„Teorie motivačních a hygienických faktorů Fredericka Herzberga říká, že existují vnitřní faktory, které jsou spojené s pracovní spokojeností a motivací, a vnější faktory, které jsou spojeny s pracovní nespokojeností.“ [9, s. 392] Tato teorie byla velmi populární od poloviny šedesátých let až zhruba do let osmdesátých. Herzberg zkoumal následující otázku a to za předpokladu, že vztah jednotlivců k práci je základem a že jejich přístup k práci má za výsledek úspěch či neúspěch. „Co lidé očekávají od práce, kterou vykonávají?“ [9, s. 393] Tuto otázku kladl lidem s tím, že chtěl podrobný popis situace, kdy se tito lidé cítí ve své práci mimořádně dobře nebo naopak mimořádně špatně. Tyto výsledky nám shrnuje následující tabulka.

Tabulka 1 Herzbergova dvoufaktorová teorie [6]

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná spokojenost)  Nespokojenost
	Úspěch (Dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/Plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Herzberg na základě svých analýz dospěl k závěru, že se podstatně liší odpovědi lidí, kteří jsou se svou prací spokojeni od lidí, kteří jsou nespokojeni a cítí se ve své práci špatně. U lidí, kteří jsou spokojeni, se trvale opakovaly určité charakteristiky (faktory na levé straně tabulky) stejně to je i u lidí kteří jsou nespokojeni (faktory na pravé straně tabulky). Když se lidé cítí ve své práci dobře, přičítají to sobě samým, jsou-li však v práci nespokojeni, zaměřují se na vnější vlivy, kterými jsou firemní politika, vedení, pracovní podmínky nebo mezilidské vztahy. I když se zdá teorie příliš jednoduchá, má na současný způsob uspořádání práce silný vliv. [9]

2.4 Teorie tří potřeb

Tato teorie, se kterou přišel David McClelland a další, říká, že hlavními motivačními faktory v práci jsou tři potřeby. Mezi tyto potřeby patří potřeba úspěchu, což je předpoklad k úspěšnosti a dokonalosti, potřeba moci, tedy potřeba ovlivňovat chování ostatních a potřeba sounáležitosti, tedy potřeba dobrých mezilidských vztahů.

2.4.1 Potřeba úspěchu

Lidé, kteří mají silnou potřebu být úspěšní, něčeho dosáhnout, jsou daleko více motivováni úspěchem, než odměnou za práci. Mají potřebu dělat vše lépe a efektivněji, aby se posunuli dále. Chtějí se neustále zlepšovat, vyhledávají větší odpovědnost, řeší problémy rychle a se zpětným hodnocením. Jejich motivací jsou náročné úkoly, výzvy, odpovědnost za jejich úspěch či neúspěch. Tyto typy nemusí být vhodnými kandidáty na manažerské pozice, jelikož se zaměřují na splnění svých cílů. Zatímco manažer by měl umět pomoci ostatním, aby bylo dosaženo cílů organizace. [9]

2.4.2 Potřeba moci a sounáležitosti

Tyto dvě potřeby v této teorii nebyly tak dopodrobna zkoumány jako potřeba úspěchu. Nicméně je evidentní, že potřeba moci a potřeba sounáležitosti jsou s úspěšností manažerů velmi úzce spjaty. Vysoká potřeba moci a nízká potřeba sounáležitosti jsou známkou dobrého manažera. Tyto potřeby jsou měřeny na základě projektivního testu, který se nazývá Thematic Apperception Test neboli TAT. [9]

3 ZÁKLADNÍ PRAVIDLA MANAŽERSKÉ MOTIVACE

Vymezili jsme si základní pojmy v oblasti motivace, seznámili jsme se s několika teoriemi motivace, nyní bych rád upřesnil základy a základní pravidla manažerské motivace. Mezi obecná pravidla motivace zaměstnanců patří 4 základní pravidla manažerské motivace. Motivace zaměstnanců je úkolem manažera. Z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, dáваме-li přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními. Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeři odměňují. Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní zaměstnance. [11]

3.1 Pravidlo číslo 1

Motivace zaměstnanců je úkolem manažera

Někdy se manažeři domnívají, že osobní vlastnosti jejich zaměstnanců závisí na jejich motivaci. Že zaměstnanci mají buď přirozeně dobrý vztah k práci, nebo přirozeně špatný. Domnívají se, že tyto postoje nemohou nijak měnit. Existují individuální rozdíly v motivaci zaměstnanců a jejich přístupu k práci. Nicméně bude-li se manažer vymlouvat na nízkou motivaci nebo na špatný vztah zaměstnanců k práci, nebude jeho práce efektivní a produktivní. Podle výzkumů mají největší vliv na úroveň motivace zaměstnanců jejich manažeři. Každý manažer musí umět se svými zaměstnanci jednat, spravedlivě je za vykonanou práci odměňovat, vytvářet příjemné pracovní prostředí, aby se jeho zaměstnanci v práci cítili dobře, vytvářet atmosféru týmu, probudit ve svých zaměstnancích zájem a mnoho dalších věcí. [11]

3.2 Pravidlo číslo 2

Z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, dáваме-li přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními

Mezi základní dva způsoby motivace patří: odměna a trest. Splňují-li zaměstnanci požadavky svého manažera, mají nárok na odměnu v podobě peněz, uznání, profesního přístupu apod. Naopak, jestliže zaměstnanci neplní tyto požadavky, nedělají to, co se od nich očekává, je manažer nucen je určitým způsobem potrestat například napomenutím, ústní domluvou, srážkami z platu. Zaměstnance může motivovat k plnění svých povinností, anebo naopak poznáme zaměstnance, kteří své povinnosti pravidelně

neplní a tím pádem jsou demotivováni a můžeme na jejich místo dosadit zaměstnance, který bude plnit své povinnosti. Tyto dva základní přístupy jsou stěžejní pro manažerskou motivaci v praxi. Někdy manažer nemá jinou možnost než-li zaměstnance potrestat či dokonce propustit. Než však sáhne po této možnosti, měl by se ujistit, že použil všechny možnosti pozitivních motivačních nástrojů. Vždy by se mělo využít nejdříve pozitivních nástrojů, a když není jiná možnost sáhnout po negativních nástrojích motivace. [11]

3.3 Pravidlo číslo 3

Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeři odměňují.

Jedním z hlavních důvodů, proč se zaměstnanci nechovají tak, jak si jejich manažer představuje, není to, že by motivační faktory nepůsobily, ale nesprávné používání těchto faktorů. Jan Urban ve své publikaci Řízení lidí v organizace uvádí příklad na toto téma. V organizaci působí dva zaměstnanci: zaměstnanec A, který je velmi schopný a zaměstnanec B, jehož výkonnost je podprůměrná. Oběma zaměstnancům je zadán podobný úkol: zaměstnanec A jej dokončí před termínem a bez chyb a proto je hotov dříve, dostane dva další úkoly. Zaměstnanec B úkol splní pozdě a s řadou chyb. Vzhledem k časové tísní jeho práci manažer přijme a chyby opraví sám. Kdo z obou zaměstnanců je ve skutečnosti „odměněn“? Je zřejmé, že zaměstnanec B, který brzy zjistí, že opožděné odevzdání podprůměrné práce je zcela v pořádku a že manažer práci dokonce sám opraví. Zaměstnanec A je za svou práci naopak potrestán. Vidí, že za svou výkonnost dostane jen více práce. Učiní si z toho do budoucna jasný závěr. Mají-li navíc oba zaměstnanci stejný plat, je problém motivace ještě horší. Bude-li manažer v našem příkladě ve svém přístupu pokračovat, přijdou postupně všichni jeho nejvýkonnější pracovníci na to, že podávání vysokého výkonu není v jejich zájmu. V důsledku toho si najdou buď jinou organizaci, která lépe ohodnotí jejich pracovní výkonnost, nebo ve svém úsilí poleví a budou odevzdávat jen práci průměrnou. Zachovají se tedy podle toho, jaké chování jejich manažer vlastně ohodnocuje, „odměňuje“. Manažer nesmí odměňovat rozdílný výkon stejnou odměnou! Musí si jasně stanovit, co od svých zaměstnanců vyžaduje a striktně to dodržovat a kvalitní práci odměňovat. [11]

3.4 Pravidlo číslo 4

Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní zaměstnance

V praxi není možné nalézt jednoduchý návod, který umožní motivovat všechny zaměstnance najednou. Důvod je, že každý zaměstnanec má odlišné motivační faktory. Úkolem každého manažera je tyto faktory nalézt. Nalezení těchto faktorů však není jednoduché, jelikož zaměstnanci si ho nemusí ani uvědomovat. Manažer by měl umět navodit takovou situaci, ze které by vyplynuly hlavní motivační faktory zaměstnance. Nejjednodušším způsobem je se zaměstnance zkrátka zeptat. Nepředpokládat, že jediný faktor zaměstnanců jsou peníze. Existuje mnoho faktorů, které působí na zaměstnance silněji než peníze, to vše je samozřejmě individuální. Jedním z takovýchto faktorů je uznání za dobře vykonanou práci, či umožnění flexibilnějšího uspořádání pracovního dne (do určité míry). Stěžejní je tedy zjistit tyto faktory a potom je využít pro motivování svých zaměstnanců. [11]

4 MOTIVACE V ORGANIZACI

Hlavním zájmem všech organizací, je udělat vše pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. To znamená zaměřit se na nejvhodnější způsoby motivování lidí. Toho dosáhneme pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, vedení lidí, odměny a hlavně práce a prostředí v naší organizaci, ve kterém tuto práci naši zaměstnanci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet pracovní prostředí a motivační procesy, aby pracovníci dosahovali výkonů, které jsou od nich očekávány ze strany managementu organizace. [2]

4.1 Motivace a výkon

Tam, kde jde o výkon, je významné také téma motivace. Ekonomika a podnikání představují jednu z těchto oblastí. „*Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu.*“ [2, s. 235] Následující vzorec vyjadřuje tuto skutečnost:

$$V = f (M * S)$$

Kde **V** = úroveň výkonu (kvantita i kvalita),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat určitý výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí a dovedností). [2]

Musíme si ale uvědomit, že názor čím je motiv silnější, tím je jakýkoli výkon silnější a lepší, v plné míře neplatí. Důsledek nízké motivace je zřejmý. Platí totiž, že když člověk chce málo, nebo nechce vůbec a nemá zájem, věci se nedaří. Následný výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý. I v případě nadměrné motivace, která může být vyvolána mimořádnou důležitostí úkolu či situace, nebo možností získat velmi atraktivní odměnu, výsledek naší činnosti také často nebývá uspokojivý. Podle Bedrnové a Nového příčinou je že „*přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkony snižuje.*“ [2, s. 236]

Jednotlivé vztahy mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem nám názorně ukazuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, který se označuje také jako obrácená U-křivka. Tato křivka nám ukazuje, že úroveň výkonu, za předpokladu nízké motivace, bude nízká. Úroveň výkonu se paradoxně sníží, přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez.

Na toto téma se také můžeme dívat z psychologického hlediska. Podle Bedrnové a Nového někteří lidé dokážou podávat vysoký a kvalitní výkon prakticky vždy a ve všech činnostech, ve kterých se dá uplatnit měřítko výkonu, zatímco u jiných lidí se tato schopnost neprojevuje. [2]

4.2 Motivační strategie

Michael Armstrong shrnul veškeré faktory, které ovlivňují motivační strategie k dosažení vyšší úrovně motivace v následující tabulce

Tabulka 2 Motivační strategie [1]

Faktory ovlivňující motivační strategie	Příspěvek personálního útvaru / personální práce
<ul style="list-style-type: none"> ■ Složitost procesu motivace znamená, že zjednodušující přístupy založené na teorii instrumentality nebudou pravděpodobně úspěšné. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vyhnout se nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené na zjednodušeném vidění tohoto procesu, nebo nebezpečí chybného neuznávání individuálních rozdílů.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Lidé jsou s větší pravděpodobností motivovaní, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost oné základní potřebě uznání. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Povzbuzovat vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které nabízejí příležitosti dohodnout si vzájemná očekávání a poskytovat pozitivní odezvu na plnění úkolů. ■ Vytvářet systémy odměňování, které nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Je však třeba mít na paměti, že systémy peněžních odměn nemusejí být nutně vhodné či přiměřené a že při jejich vytváření a používání je třeba vzít v úvahu poučení vyplývající z expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Doporučovat takové procesy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které berou v úvahu faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce v podobě rozmanité práce, odpovědnosti za rozhodování, a pokud možno co největší míry kontroly poskytnuté pracovníkovi při vykonávání práce.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nabízet zařízení a příležitosti k učení pomocí takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje a programy vzdělávání. ■ Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Doporučovat vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Navrhnout takový systém schopností, který se orientuje na kvalitu vedení a na chování, jaké se očekává od manažerů a vedoucích týmů. ■ Pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center zajistit rozpoznávání schopností vést a řídit lidi. ■ Radit lidem a vzdělávat je za účelem formování jejich vůdcovských kvalit.

4.3 Motivace k práci

Pracovní činnost je činností cílevědomou a systematicky vykonávanou, tedy činností, u které je zapotřebí motivace. „*Motivací k práci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spokojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité funkce či pracovní pozice a se splněním pracovních úkolů.*“ [2, s. 242] Je to přístup člověka k práci, takzvaná konkrétní podoba jeho pracovní ochoty. Z psychologického hlediska rozlišujeme dva typy pracovní motivace a to:

- Motivaci Intrinsickou, která souvisí s prací samou
- Motivaci Extrinsickou, která naopak je mimo vlastní práci
(Viz. např. Nakonečný, 1992) [8]

4.3.1 Motivace Intrinsická

Mezi nejznámější intrinsické motivy patří:

- **Potřeba činnosti vůbec** – potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie
- **Potřeba kontaktu s druhými lidmi** – týká se povolání, kde je stěžejní kontakt s lidmi (obchodní profese, ale i činnosti řídicích pracovníků)
- **Potřeba výkonu** – důležitým aspektem je radost nebo uspokojení z úspěšného výkonu
- **Touha po moci** – uspokojení této touhy nabízejí vyšší pozice
- **Potřeba seberealizace** – práce, kde člověk může prokázat své schopnosti, dovednosti, znalosti a může je dále rozvíjet [7]

4.3.2 Motivace Extrinsická

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům patří:

- **Potřeba peněz**
- **Potřeba jistoty** – téměř stejná jako potřeba peněz, ale je spojena více s budoucností člověka
- **Potřeba potvrzení vlastní důležitosti** – často souvisí s prestiží dané pracovní či společenské pozice
- **Potřeba sociálních kontaktů** – souvisí s prací a vším co s ní souvisí, vhodný prostor

- **Potřeba sounáležitosti, vztahu** – zaměstnání je oblast, v níž můžeme poznat příslušníky druhého pohlaví a můžeme s nimi navazovat kontakt [7]

Podle jiných přístupů a jiných postavení k pracovní motivaci můžeme říci, že motivy, které působí v pracovní činnosti, se mohou projevovat rozdílnými způsoby. Jak uvádí ve své knize Psychologie a sociologie řízení Bedrnová a Nový je z tohoto hlediska možné je přiřadit do některé ze tří základních skupin a to:

- **Motivy aktivní** – tyto motivy přímo podněcují pracovní výkon (motiv úspěchu atd.)
- **Motivy podporující** – jsou důležité pro správné působení aktivních motivů (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti)
- **Motivy potlačující** – tyto motivy mají pracovníka odvést od pracovní činnosti (to může být například potřeba se pobavit s přáteli na pracovišti apod.)

Z výše uvedeného nám tedy vyplývá, že lze uvažovat o motivaci pracovního jednání, jako o jednom ze subjektivních faktorů, které ovlivňují pracovní činnost člověka a tím i prosperitu našeho podniku. Můžeme tedy vyvodit závěr, že pro všechny je nezbytně nutné věnovat pracovní motivaci zvýšenou pozornost. [8]

4.3.3 Systém pracovní motivace

Abychom motivovali naše zaměstnance, nestačí mít jenom manažerské motivační schopnosti, je potřeba také systém motivace, který posílí takové chování zaměstnanců, které je v souladu s cílem organizace. Urban ve své knize Řízení lidí v organizaci popisuje dva základní nástroje, o které se opírá systém motivace. Těmito nástroji jsou:

- **Pracovní prostředí** – takové, které podporuje motivaci zaměstnanců
- **Systém odměn** – je to určitý manuál k tomu, kdy a za jakých podmínek zaměstnanec má nárok získat odměnu za dobře vykonanou práci či dosažení určitého cíle.

Pracovní prostředí

Velmi pozitivní vliv na motivaci našich zaměstnanců, mají vzájemně spjaté faktory pracovního prostředí. Tyto faktory dále posilují také účinnost systému finančního odměňování. Mezi nejdůležitější faktory můžeme zařadit např.:

- **Pozornost vůči úspěchům** – tento faktor je důležitý, jelikož nedostatek uznání, či kladného ohodnocení práce našich zaměstnanců, vede mnohdy k tomu, že naši zaměstnanci opouštějí svá pracovní místa. Zaměření na chyby našich zaměstnanců je důležité, nesmíme však opomenout i uznání, pochvalu či kladné hodnocení práce našich zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří se setkávají pravidelně pouze s kritikou, se namísto zlepšení výkonu snaží svým manažerům pouze vyhýbat. Pozitivní motivace dokáže zlepšit výkonnost zaměstnance i vztah mezi manažerem a tímto zaměstnancem jelikož vyvolává pozitivní emoce. [13]
- **Presumpce neviny** – dobrý manažer nepodléhá iluzi, že jeho zaměstnanci úmyslně vykonávají svou práci špatně. Manažer by měl najít cestu k zaměstnanci a pomoci mu ke zlepšení vztahu k práci a jeho výkonnosti. Prvotní reakce manažera by měla být v duchu podpory, povzbuzení, tréninku nikoli výhrůžek, trestů a sankcí.
- **Důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců** – nepsaným pravidlem je fakt, že věří-li manažer ve schopnosti svých zaměstnanců, věří-li že mohou dosáhnout vytyčeného cíle, uvěří tomu i zaměstnanci. Vyšší výkon podávají zpravidla zaměstnanci, jejichž manažeři věří v jejich schopnosti a důvěřují jim. V určité chvíli je důležité i zapojit zaměstnance do rozhodovacího procesu. Můžeme tím získat dobré nápady, které pak snadněji zavedeme a ukážeme, že jim důvěřujeme a že s nimi počítáme. [13]
- **Omezení obav z neúspěchu** – je velmi dobré, dopracovat se k tomu, aby se zaměstnanci nebáli svým manažerům říci, že se jim něco nepodařilo, že udělali chybu. Můžeme zde použít nechvalně známé pořekadlo „chybami se člověk učí.“ Vedení zaměstnanců takovým způsobem, aby se nebáli svých manažerů vede ke zvýšení motivace a k uvolněnější atmosféře. Lze toho dosáhnout odstraněním manažerského návyku trestat každou chybu, které se zaměstnanec dopustí.
- **Otevřená komunikace** – vzájemná otevřená komunikace mezi našimi zaměstnanci, je nejen kritickým faktorem úspěchu, ale i motivací našich zaměstnanců. Manažer by měl dosáhnout toho, aby si zaměstnanci nenechávali věci pro sebe, aby vyjadřovali svoje názory a přicházeli s návrhy. Snažit se posunovat organizaci dopředu a být její součástí. [13]
- **Rozvoj zaměstnanců** – dále rozvíjet schopnosti a dovednosti zaměstnanců je u velké části jedním z největších motivačních faktorů. Manažer by měl rozvíjet

tyto schopnosti a dovednosti v souladu s cílem organizace, sledovat posun, který zaměstnanci udělali a odměnit je uznáním za tyto pokroky. [13]

Systém odměn

Z výše uvedených skutečností jsme zjistili, že získat odměnu lze efektivnějším nástrojem motivace, než strachem a potrestáním. Proto je velmi důležité mít promyšlený systém odměn. Odměňovat své zaměstnance bychom měli za dosažení určitých cílů, splnění svých úkolů či při osvojení si určitého firemního chování. [12]

Základní pravidla systému odměn:

- **Vztah k cílům organizace** – má-li být systém odměn efektivní, musí podporovat a povzbuzovat takové chování zaměstnanců, které je v souladu s výkonnostními cíli organizace. Tudiž je třeba tyto odměny nastavit tak, aby zvyšovali výkonnost, produktivitu a efektivitu práce. Je důležité nastavit odměny tak, aby byly dosažitelné pro všechny zaměstnance. Jako příklady kvantitativních ukazatelů můžeme uvést např. pokles podílu zmetků, vzestup prodeje, snížení administrativních nákladů apod. Mezi kvantitativní ukazatele můžeme zařadit např. zavedení nového systému archivace, který nám umožní rychlejší vyhledání dokumentů apod. [13]
- **Spoluúčast zaměstnanců** – zaměstnanci by měli být dobře informováni o našem systému odměn a měli by chápat nastavení tohoto systému. Při navrhování a implementaci tohoto systému je důležité, aby se ho účastnili i zaměstnanci.
- **Frekvence odměn** – často kladenou otázkou je, jak často udělovat odměny svým zaměstnancům. Jestli za dílčí úspěchy, nebo až po delší době, kdy je zřejmé, že zaměstnanec udělal pokrok a trvale zvýšil svou produktivitu či jiné požadavky. Jednoznačná odpověď neexistuje, závisí to na povaze práce, kterou zaměstnanec vykonává. Ocenění významných úspěchů je stejně důležité jako oceňování dílčích úspěchů stojících na cestě k nim. [13]
- **Sledování efektivnosti odměn** – je nutné neustále kontrolovat fungování systému odměn, zda je pořád efektivní a váže se na naše cíle. I ten nejdokonalejší systém odměn ztrácí po čase efektivnost. Je to především z důvodu, že zaměstnanci začínají brát odměny jako samozřejmost. Systém je nutné neustále aktualizovat, odbourávat odměny, které ztratily svou účinnost a nahrazovat je novými účinnými odměnami. [13]

I. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SPOLEČNOSTI OVB ALLFINANZ

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na motivaci pracovníků v Německé makléřské společnosti OVB Allfinanz a. s. Tato společnost se zabývá nezávislým finančním poradenstvím. Zastupuje své klienty na finančním trhu a stará je o jejich finance. V portfoliu této společnosti najdeme více jak 40 finančních institucí. [15]

5.1 Základní informace

Založení: 1992

Jméno: OVB Allfinanz, a.s.

Sídlo: Praha, Česká republika

Právní forma: od 1. 1. 2005 akciová společnost

Obchodní rejstřík: OR MS v Praze B/9697

Obchodní činnost: Zprostředkování stavebního spoření, pojištění, kapitálových vkladů a hypotečních úvěrů

Základní kapitál: 16,5 mil. Kč

Z toho kmenové akcie: 16,5 mil. Kč

Akcionář: OVB Holding AG

Představenstvo: Michal Knapp - předseda, Roman Daneš - člen, Mario Freis - člen

Dozorčí rada: Wilfried Kempchen, Mgr. Blanka Doležalová

Počet zaměstnanců: 80

Počet externích aktivních spolupracovníků: cca 3 000

Počet klientů: cca 900 000 u nás, v Evropě cca 2.9 mil [15]

5.2 Historie společnosti

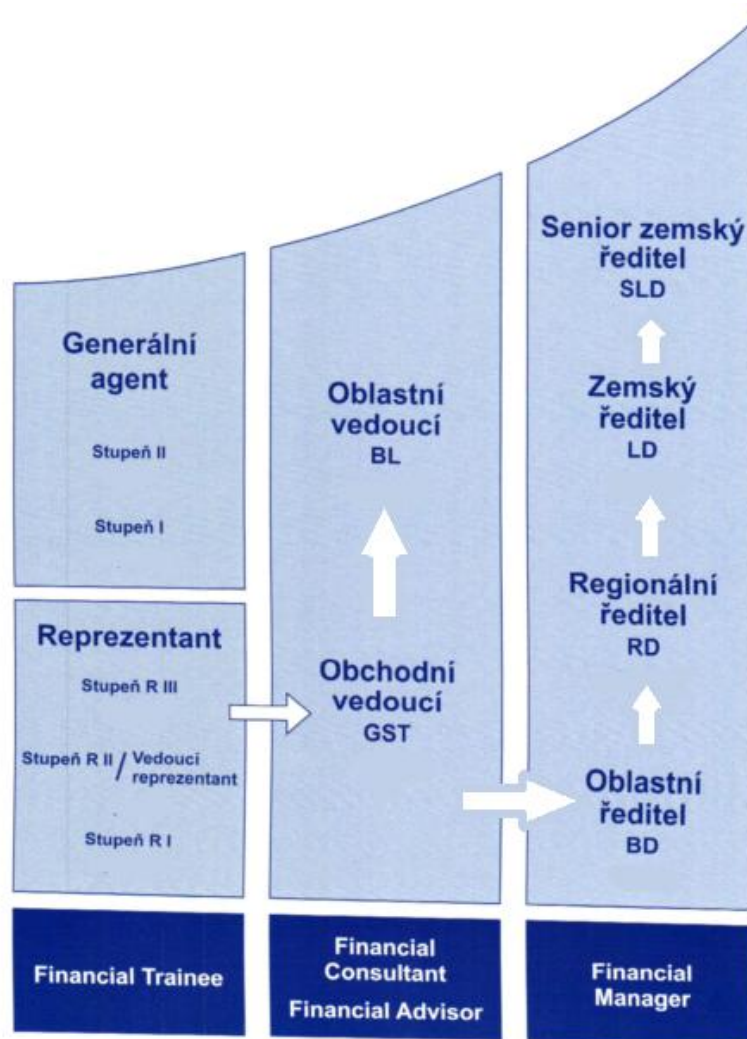
Společnost OVB Allfinanz a. s. byla založena v roce 1970 v Kolíně nad Rýnem. Již od prvopočátku bylo filosofií této společnosti zastoupit nezávisle své klienty na finančním trhu, nabídnout jim jistotu, vybudovat si u nich důvěru a samozřejmě prokázat svou profesionalitu a kvalitu. V roce 1991 firma začala expandovat do Evropy. V roce 1992

bylo založeno OVB Česká republika. Výnosy z obratu a zisk po zdanění výrazně rostly, a proto v listopadu roku 2000 na základě rozhodnutí společníků a notářského zápisu, byla firma transformována na akciovou společnost. OVB je zastoupena ve 14 zemích Evropy jako jsou Francie, Španělsko, Itálie, Ukrajina, ČR, Slovensko, Polsko, Rakousko, Německo, Řecko, Švýcarsko, Chorvatsko, Rumunsko, Maďarsko. V roce 2010 společnost spustila vzdělávací projekt Moje Familie. Tento unikátní vzdělávací projekt společnosti OVB má za cíl zvýšit finanční gramotnost žáků základních škol. Jedná se o porozumění otázkám ze světa financí, pochopení principu toku peněz, řízení rodinného rozpočtu a v neposlední řadě uvědomění si hodnoty financí. Za zmínku stojí i získání prestižního ratingu AAA Stability. Jako jediná finančně poradenská společnost působící v České republice získala za rok 2010 OVB Allfinanz prestižní rating AAA Stability v rámci hodnocení ČEKIA Stability Award. OVB je momentálně jednou z nejstabilnějších, a co se týče svých služeb pro zákazníky, nejkvalitnějších finančně poradenských společností na našem území a její jméno je dobře známo i v ostatních 13 zemích Evropy. [15]

5.3 Činnost společnosti

Předmětem činnosti společnosti OVB Allfinanz a. s. je finanční poradenství. Vypracovávání finančních plánů pro své klienty, zastupování svých klientů na finančním trhu, tvorba finanční strategie či analýza finančního trhu. Sestavování portfolia svým klientům, ať jsou to fyzické osoby nebo korporátní klientela. [15]

5.3.1 Organizační struktura společnosti



Obr. 5 Organizační struktura OVB Allfinanz [14]

Na obrázku 7 je zobrazena organizační struktura společnosti. Je rozdělena na 3 základní pilíře. Financial Trainee je základní začáteční pozice. Na této pozici pracují finanční konzultanti, kteří se starají o finance svých klientů. Dělají analýzy, finanční plány apod. Tato skupina je nejrozsáhlejší, co se týče počtu konzultantů. Pozice reprezentant, je pozice pro lidi, kteří mají zájem postupovat v kariérním řádu na pozice manažerů. Pozice generální agent je pro lidi, kteří chtějí být profesionální finanční poradci a nechtějí se vydat cestou managementu. Další pilíř je nižší a střední management společnosti. Obchodní vedoucí má pod sebou tým finančních konzultantů, které vede. Oblastní vedoucí má pod svým vedením také konzultanty, ale i obchodní vedoucí. Třetím pilířem je TOP management společnosti. Oblastní a regionální ředitelé se starají o správný chod svého

regionu, či města. Zemský senior a zemský ředitel jsou TOP pozice v rámci této společnosti. Mají týmy ředitelů po celé ČR, vyjednávají podmínky spolupráce s partnery, zajišťují akce a školení od těchto společností apod.

5.3.2 Partneři společnosti

- Allianz pojišťovna, a.s.
- Allianz penzijní fond, a.s.
- Amcico pojišťovna a.s. | MetLife Amcico
- Alico Funds Central Europe
- Conseq Investment Management, a.s.
- C-QUADRAT Investment AG
- Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
- Česká pojišťovna, a.s.
- Česká pojišťovna ZDRAVÍ, a.s.
- Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
- ČP Invest, a.s.
- ČSOB pojišťovna, a.s.
- Česká spořitelna, a.s. - hypoteční úvěry
- D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.
- Deutscher Ring, pobočka pro Českou republiku
- Generali penzijní fond, a.s.
- Generali pojišťovna, a.s.
- Hypoteční banka, a.s.
- ING Penzijní fond, a.s.
- ING Životní pojišťovna
- ING bank
- Komerční banka, a.s.
- Kooperativa pojišťovna, a.s.
- mBank - BRE Bank SA, Commerzbank
- Penzijní fond České pojišťovny, a.s.
- Penzijní fond Komerční banky, a.s.
- Pioneer Investments
- Privatbanka, a.s.
- Raiffeisenbank, a.s.
- Raiffeisen stavební spořitelna, a.s.
- SFM Group, s.r.o.
- Uniqa pojišťovna, a.s.
- Unicredit Bank, a.s.
- Volksbank, a.s.
- Wüstenrot - stavební spořitelna, a.s.
- Wüstenrot - hypoteční banka, a.s.
- Wüstenrot - životní pojišťovna, a.s.
- Wüstenrot pojišťovna, a.s.

Obr. 6 Partneři společnosti OVB Allfinanz a. s. [15]

5.3.3 Nabízené služby

- **Kapitálové vklady a investice** - Dnes finanční trh nabízí nepřeberné možnosti investování a dlouhodobých spořicíh programů. V portfoliu společnosti najdeme špičkové investiční společnosti. OVB řídí finance a investice svých klientů. Zastupuje své klienty v jednání s investičními společnostmi a kontroluje jejich finance. [15]
- **Zajištění budoucnosti** - Nikdo neví, co na něj v budoucnu čeká. Ale na většinu situací se může člověk připravit. Mezi nejobávanější události patří pokles

příjmů, který může být důsledkem např. dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo ztráty zaměstnání. Odborníci z OVB dovedou pomoci s výběrem jak rezervotvorných, tak i pojistných produktů a připravili se tak na možná rizika. [15]

- **Zabezpečení na stáří** – V dnešní době nelze spoléhat na to, že se o nás ve stáří postará stát. Každý, kdo vydělává průměrnou a vyšší mzdu, by měl v důchodu počítat s dramatickým poklesem příjmů. Z tohoto důvodu je dobré tvořit si finanční rezervu na svůj důchod. OVB pomáhá svým klientům s výběrem vhodného spoření na důchod, u mnoha produktů lze čerpat státní podporu a daňové úlevy.
- **Zajištění dětí** – každý rodič by měl chtít zaopatřit své dítě do budoucna. Pomoci mu trochu se startem do života. Umožnit mu studovat, vzdělávat se, dělat nějaký sport, pojistit své dítě na případ úrazu apod. I s touto problematikou společnost OVB dokáže poradit svým klientům. Kde dítě pojistit, jak mu šetřit na studium, kdy je správná doba pro založení stavebního spoření pro své děti a mnoho dalších věcí.
- **Finanční strategie** – Vyznat se v dnešní době ve všech produktech, které finanční trh nabízí je téměř nemožné. Proto společnost OVB tyto věci dělá za své klienty. Vytváří jim finanční strategii, která je u každého člověka individuální a monitoruje za ně finanční trh. [15]
- **Financování bydlení** – OVB radí svým klientům, jak a kde nejlépe začít se svým bydlením. Zda je lepší vlastní bydlení nebo pronájem, jakou hypotéku zvolit, pokud je hypotéka vhodným řešením, jaké stavební spoření vás nejlépe a nejrychleji dovede k vlastnímu bydlení a mnoho dalších věcí. Zajišťuje veškeré doklady s tím spojené a samozřejmostí je i vhodné pojištění nemovitostí a věcí spojených s financováním bydlení.
- **Servis** – S veškerými věcmi uvedenými výše je spojen doživotní servis. Věci se neustále vyvíjí a inovují je proto potřeba se o své klienty starat nejen v době, kdy mají podepsat smlouvu, ale i po celou dobu trvání smlouvy. V této oblasti je OVB odlišná od jiných společností zabývajících se finančním poradenstvím. [15]

6 ANALÝZA PRINCIPŮ MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI

6.1 Analýza a sběr potřebných dat

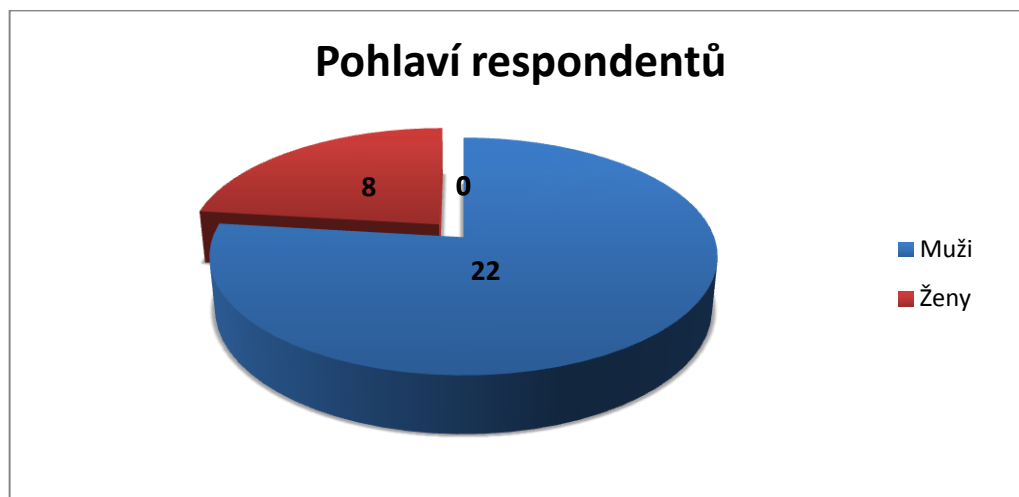
Sběr dat proběhl pomocí dotazníků, kterými byli osloveni finanční konzultanti a pracovníci nízkého managementu podniku.

Dotazník probíhal formou zakřížkování jednotlivých odpovědí s tím, že většina měla jednu odpověď a pouze u poslední byla možnost více odpovědí. Otázky byly vytvořeny velice jednoduché se snadnou a rychlou odpovědí, aby tyto odpovědi respondentům nezabraly moc času. Tím bylo zabráněno možné neochotě vyplňovat dotazník vlastními slovy a podobně.

Následovalo vyhodnocení dotazníků, které bylo uskutečněno pouze z kompletně vyplněných dotazníků. Toto vyhodnocení bylo vyhodnoceno do tabulek a následně graficky znázorněno pomocí grafů.

6.2 Respondenti

Dotazník byl vyplněn celkově 30 respondenty ze společnosti OVB Allfinanz a. s.



Obr. 7 Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného grafu je zřetelně vidět, že z celkového množství respondentů je 22 zástupců mužského pohlaví a 8 zástupců ženského pohlaví.



Obr. 8 Zastávaná pozice ve společnosti [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného grafu je patrné, že z celkového počtu 30 oslovených lidí, bylo 26 finančních konzultantů a 4 obchodní vedoucí.



Obr. 9 Délka pracovního poměru [vlastní zpracování]

Z tohoto grafu vyplývá, že 4 pracovníci spolupracují se společnostmi méně jako 2 roky, 14 pracovníků je ve společnosti od 2 do 4 let spolupráce, 8 pracovníků je ve firmě od 4 do 6 let a pouze 4 z celkového počtu oslovených zaměstnanců spolupracují se společnostmi 6 let a více.

Výsledek dotazníkového šetření:

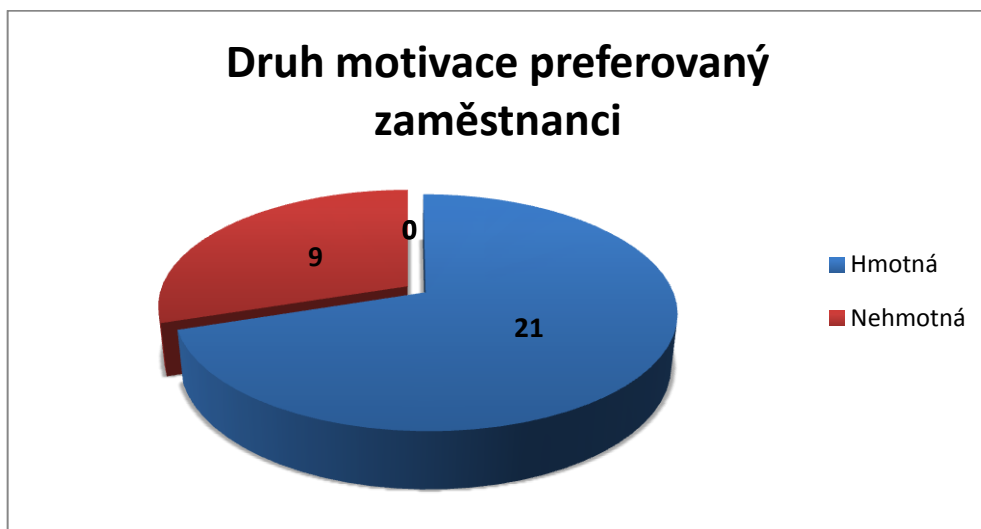
1) Jaký druh motivace preferuje společnost OVB Allfinanz a. s.?



Obr. 10 Preferovaná motivace ze strany společnosti [vlastní zpracování]

Z odpovědí respondentů a následného grafu vyplývá, že společnost OVB Allfinanz a. s. preferuje hmotnou motivaci. Potvrzeno to bylo všemi oslovenými respondenty.

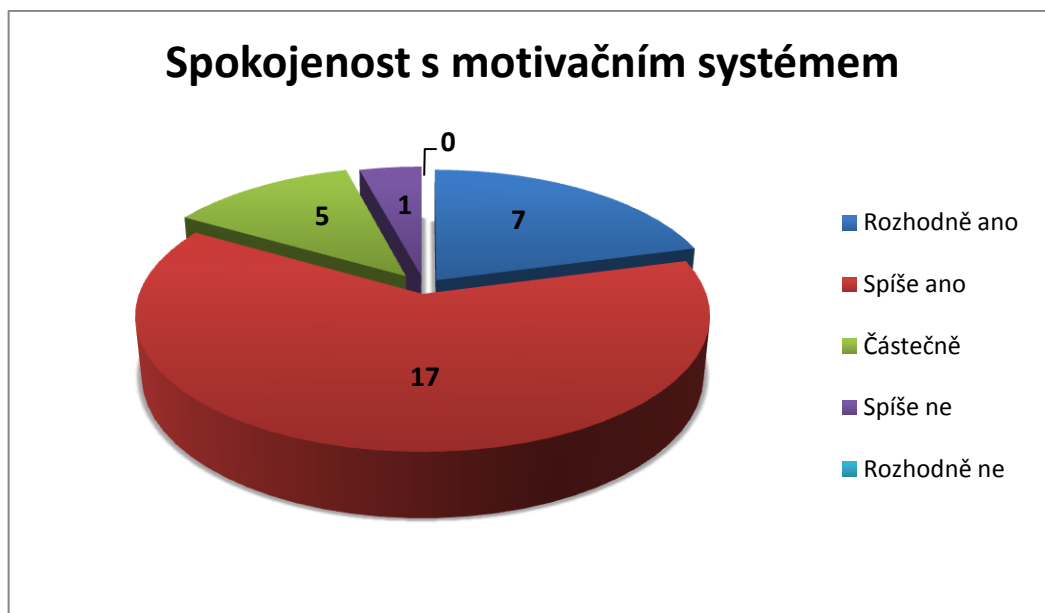
2) Jaký druh motivace preferujete vy osobně?



Obr. 11 Druh motivace preferovaný ze strany zaměstnanců [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že nadpoloviční většina (což je v tomto případě 21 zaměstnanců) preferuje hmotnou motivaci. Nicméně 9 zaměstnanců preferuje motivaci nehmotnou, což v žádném případě nemůžeme přehlížet.

3) Jste spokojen s motivačním systémem společnosti?



Obr. 12 Spokojenost s motivačním systémem společnosti [vlastní zpracování]

Výsledek dotazníkového šetření a výše uvedený graf nám ukazuje, jak spokojeni jsou zaměstnanci se současným systémem motivace, který ve společnosti mají. Na otázku, zda jsou spokojeni se současným systémem motivace, odpovědělo 17 respondentů spíše ano, 7 respondentů, rozhodně ano, 5 respondentů, že částečně, 1 respondent spíše ne a žádný, rozhodně ne.

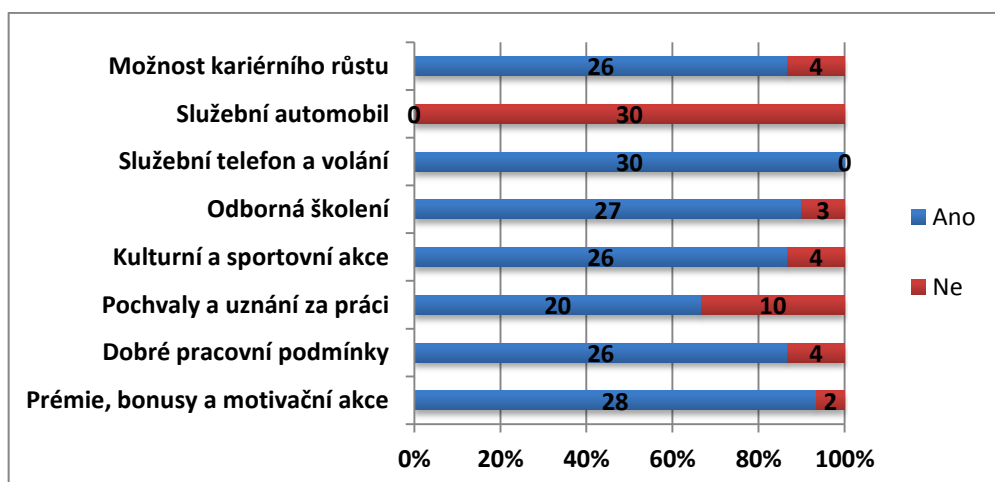
4) Je pro vás motivace ze strany společnosti dostatečná?



Obr. 13 Spokojenost z motivací ze strany společnosti [vlastní zpracování]

Výsledek dotazníkového šetření a výše uvedený graf, nám ukazují, jak jsou zaměstnanci spokojeni s motivací ze strany společnosti. Na otázku je pro vás motivace ze strany společnosti dostatečná odpovědělo 15 respondentů spíše ano, 6 respondentů rozhodně ano, 6 částečně, 3 respondenti spíše ne a nikdo neodpověděl rozhodně ne.

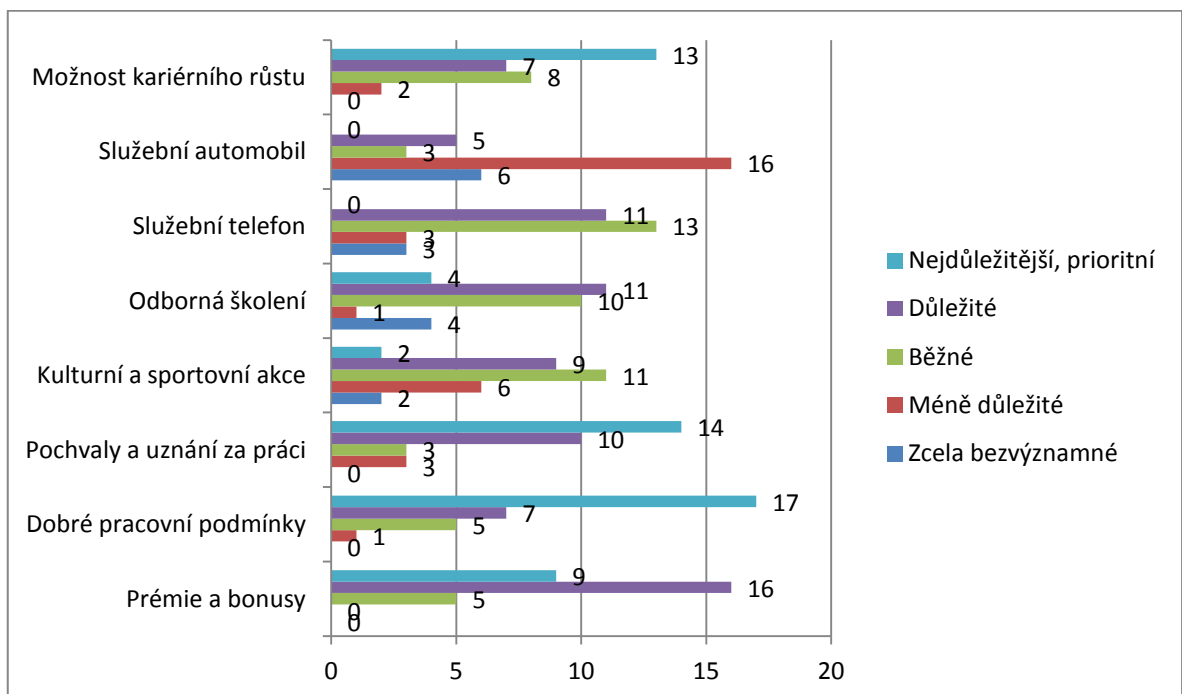
5) Poskytuje Vám společnost následující motivaci?



Obr. 14 Nabízená motivace společností [vlastní zpracování]

Z provedeného dotazníkového šetření a z výše uvedeného grafu, lze vyčíst, jakou motivaci nabízí společnost svým zaměstnancům. Možnost kariérního růstu vyhovuje 87% zaměstnanců. Služební automobil společnost neposkytuje. Služební telefon poskytuje 100% zaměstnanců. Odborná školení vyhovují 90% zaměstnanců. Sportovní a kulturní akce jsou dostatečné podle 87% respondentů. Pochvaly a uznání jsou dostatečné podle 34% respondentů. Dobré pracovní podmínky podle 87% firma poskytuje. Co se týče prémie a bonusů tak 93% zaměstnanců je spokojeno.

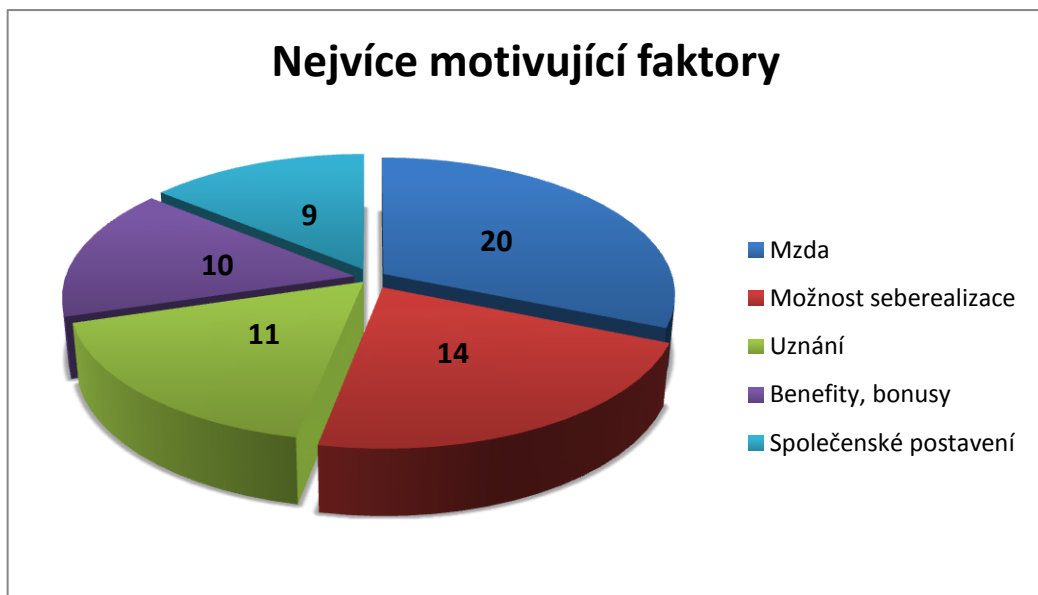
6) Přiřaďte k jednotlivým motivacím důležitost.



Obr. 15 Důležitost jednotlivých motivací [vlastní zpracování]

Z následujícího grafu můžeme vyčíst, co zaměstnanci preferují a jakou důležitost přiřazují k jednotlivým motivacím. Možnost kariérního růstu je prioritní pro 43% zaměstnanců. Služební automobil naopak 53% zaměstnanců téměř nezajímá a nepřikládají mu váhu. Služební telefon je pro zaměstnance poměrně důležitou věcí. Odborná školení jsou pro zaměstnance také poměrně důležitou věcí, nikoli však prioritní. Co se týče kulturních a sportovních akcí, jsou pro zaměstnance spíše běžné. Dobré pracovní podmínky však jsou prioritní pro 57% zaměstnanců. Prémie a bonusy, jsou také velmi důležité a pro 1/3 zaměstnanců prioritní.

7) Které z níže uvedených věcí vás nejvíce motivují?



Obr. 16 Nejvíce motivující faktory [vlastní zpracování]

Následující graf nám ukazuje, které z uvedených faktorů nejvíce motivují zaměstnance. Musíme brát v potaz možnost zaškrtnutí více odpovědí. Nejvíce zaměstnance motivuje mzda - celkem 20x zaškrtnuta. Možnost seberealizace je druhým nejvíce motivujícím faktorem a byla 14x zaškrtnuta. Uznání, benefity a společenské postavení jsou, co se týče motivace, mají téměř stejnou váhu s 11, 10 a 9 zaškrtnutími ve zmíněném pořadí.

6.3 Shrnutí

Otázka číslo 1 zjišťuje, jaký druh motivace preferuje společnost. Z odpovědí respondentů a následného grafu vyplývá, že společnost OVB Allfinanz a. s. preferuje hmotnou motivaci. Potvrzeno to bylo všemi oslovenými respondenty.

Otázka číslo 2 zjišťuje, jakou motivaci preferují zaměstnanci osobně. Z dotazníkového šetření a z grafu lze jasně vyčíst, že 70% zaměstnanců preferuje hmotnou motivaci. Zbylých 30% preferuje motivaci nehmotnou, což rozhodně společnost nemůže podcenit a musí tomu přizpůsobit svůj motivační program

Otázka číslo 3 zjišťuje, zdali jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem nastaveným ve společnosti. Výsledky dotazníkového šetření a následný graf nám ukazují, že 57% zaměstnanců je spokojeno s motivačním systémem společnosti. 23% zaměstnanců je zcela spokojeno a zbylých 20% je částečně spokojeno nebo spíše spokojeno není.

Otázka číslo 4 zjišťuje, zdali je motivace ze strany společnosti pro zaměstnance dostatečná. Na tuto otázku 50% odpovědělo, že jsou spokojeni z motivací ze strany společnosti. Pouze 20% je zcela spokojeno a zbylých 30% je částečně spokojeno nebo spíše nespokojeno.

Otázka číslo 5 zjišťuje, zdali společnost poskytuje daný výčet motivací. Na otázku, zdali poskytuje možnost kariérního růstu, odpovědělo 26 respondentů ano. Zbylí 4 respondenti odpověděli, že nenabízí nebo si myslí, že nedostatečně. Vybraná společnost nenabízí možnost služebního auta, to vyplývá z odpovědi všech 30 dotázaných. Naopak co se týče služebního telefonu a volání, výsledkem bylo 30 kladných odpovědí. Na otázku zdali společnost umožňuje svým zaměstnancům zvyšovat odbornost a organizuje pro ně odborná školení, odpovědělo 27 respondentů ano. Odpověď zbylých 3 respondentů byla ne, anebo si myslí, že jsou nedostatečná. Co se týče kulturních a sportovních akcí, 26 respondentů odpovědělo, že společnost podporuje sportovní a kulturní akce. Zbylí 4 respondenti odpověděli, že neumožňuje nebo je to pro ně nedostatečné. S pochvalou a uznáním za dobře vykonanou práci je spokojeno 20 respondentů, zbylých 10 odpovědělo ne, anebo je nedostatečné.

Otázka číslo 6 umožňuje vyčíst z grafu, co zaměstnanci preferují a jakou důležitost přiřkládají jednotlivým motivacím. Možnost kariérního růstu je prioritní pro 13 zaměstnanců. Služební automobil naopak 16 zaměstnanců téměř nezajímá

a nepřikládají mu váhu. Služební telefon je pro zaměstnance poměrně důležitou věcí. 24 zaměstnanců odpovědělo, že je pro ně důležitý či běžný, jelikož neustálé volání je součástí jejich práce. Odborná školení jsou pro zaměstnance také poměrně důležitou věcí, nikoli však prioritní. Co se týče kulturních a sportovních akcí jsou pro zaměstnance spíše běžné. Pochvaly za dobře odvedenou práci jsou prioritní pro 14 zaměstnanců. Pro 10 zaměstnanců jsou důležité a zbylých 6 je bere jako běžné nebo pro ně spíše nedostačující. Dobré pracovní podmínky jsou prioritní pro 17 zaměstnanců, pro 7 jsou důležité a zbytek jim nepřikládá váhu, jsou pro ně nedůležité. Prémie a bonusy jsou také velmi důležité, pro 9 zaměstnanců prioritní, 16 zaměstnanců je považuje za důležité a pro zbytek jsou nedůležité.

Otázka číslo 7 nám ukazuje, které z uvedených faktorů nejvíce motivují zaměstnance. Musíme brát v potaz možnost zaškrtnutí více odpovědí. Nejvíce zaměstnance motivuje mzda - celkem 20x zaškrtnuta. Možnost seberealizace je druhým nejvíce motivujícím faktorem a byla 14x zaškrtnuta. Uznání, benefity a společenské postavení jsou, co se týče motivace, mají téměř stejnou váhu s 11, 10 a 9 zaškrtnutími ve zmíněném pořadí.

7 DOPORUČENÍ

Pro zlepšení motivace navrhuji zaměřit se na finanční ohodnocení, možnost seberealizace a dalšího vzdělání, pochvaly a uznání za práci, dobré pracovní podmínky a bonusy a prémie. Zaměstnanci jsou odměňováni pomocí provizí, což je považováno za nejlepší druh motivace, v tomto případě navrhuji udržet toto odměňování popřípadě motivačně vylepšit provizní systém.

Společnost preferuje hmotnou motivaci, je tedy dobré, že převážná část zaměstnanců upřednostňuje také motivaci hmotnou. Nicméně část zaměstnanců je naopak motivována spíše nehmotnou motivací, což rozhodně nemůže společnost podcenit, a proto navrhuji se zaměřit na oba dva druhy motivace stejně a předejít tak případné demotivaci určité části svých zaměstnanců. Jedním ze způsobů, jak vylepšit působení nehmotné motivace na své zaměstnance může být kladení důrazu na pochvaly a uznání za dobře odvedenou práci, zmínění jména dotyčného na společných schůzích a podobně. Také nabídka kvalitnějšího vzdělání a možnosti seberealizace může vést k motivování zaměstnanců, kteří upřednostňují nehmotnou motivaci, ale také zaměstnanců kteří odpověděli, že je motivuje pouze nehmotná motivace, jelikož některé motivační faktory mohou působit i když si to lidé neuvědomují.

Z výsledků dotazníkového šetření jasně vyplývá, že největší motivační motor jsou pro zaměstnance peníze. Velmi důležité jsou různé motivační akce například při splnění určitého úkolu, zadaného manažerem, finanční odměna nebo určitý bonus. Různé příplatky za práci udělanou navíc, za dobrou práci udělanou samostatně a podobně. To vše by mělo být v určité míře, přeženeme-li takové ohodnocení, mohlo by se stát, že zaměstnanci nebudou chtít pracovat, pokud jim nebude udělena za práci odměna. Proto, je důležité dobře zvážit koho a za co odměňovat. Navrhuji veškeré tyto odměny za práci nebo za jakoukoli jinou dobře vykonanou činnost udělit veřejně. Aby všichni zaměstnanci viděli, že je někdo odměněn, že je odměněn před všemi, za to co udělal pro společnost. To totiž nemusí motivovat jen odměněného zaměstnance, ale i ostatní, kteří ho vidí a budou se snažit být příště na jeho místě. To samozřejmě neplatí na všechny, ale pouze na určitou část.

I když největší motivací zůstává stále finanční ohodnocení, do motivace celkově spadá mnohem více faktorů. Dobré finanční ohodnocení je základem, nicméně dobré pracovní prostředí, dobrý kolektiv spolupracovníků, kvalitní vzdělání pro následnou odbornost

pracovníků, uznání za práci a různé sportovní a kulturní akce jsou také velmi důležité pro správné motivování zaměstnanců. Navrhuji proto zaměřit se na dobré a příjemné pracovní prostředí, na kolektiv spolupracovníků, který se dá utužit například sportovními, či kulturními společnými akcemi a na kvalitní odborná školení, které jsou základem práce finančního konzultanta.

Dále navrhuji zavedení i jiných školení, jako například zvládání stresu, osobní rozvoj, komunikace a podobně. Tyto dovednosti totiž zaměstnanci mohou použít i v osobním životě a zaměstnavatel ukazuje, že mu na jeho zaměstnancích záleží. To je velmi dobrý motivační faktor.

Dalším motivačním faktorem je, aby každý zaměstnanec dobře věděl o výhodách, které mu práce nabízí. Jde o různé odměny, bonusy, motivační akce vypsané například na konkrétní měsíc a podobně. Je důležité přesné a včasné informování. Proto navrhuji informovat o těchto motivačních akcích a jiných odměnách pomocí emailu nebo popřípadě využít nějakou celopodnikovou nástěnku s těmito odměnami. Zajistíme si tak, že zaměstnanci budou vědět, co mají dělat proto, aby dostali odměnu.

Velmi důležitá je také zpětná vazba. Navrhuji po zkušební době pověřit zkušeného člověka například personalistu, nebo výše postaveného manažera, aby si dal se zaměstnancem menší schůzku a tam se s ním pobavil, jak se mu práce líbí a zjistil co nejvíce informací. Tak lze předejít určitým chybám a získat informace o zaměstnanci již od začátku spolupráce. Popřípadě vyčlenit 20 minut ze schůze jednou za měsíc pro připomínky a návrhy ze strany zaměstnanců. Můžeme tak přizpůsobit systém motivace dané situaci, daným okolnostem.

ZÁVĚR

V řízení lidských zdrojů jsou stěžejní dva základní faktory: úroveň motivace pracovníků a úroveň jejich znalostí a dovedností. Vedení společnosti by si vždy mělo uvědomovat, že vhodné motivování svých pracovníků, může vést ke konkurenční výhodě, díky které může společnost v dnešní době získat prosperitu a upevnit si tak svoje místo na trhu. Proto by se otázka motivace zaměstnanců neměla v žádném případě podceňovat.

Úvod mé práce se zabýval objasněním problematiky motivace, objasněním základních pojmů a působením motivace na lidskou psychiku. Následně byly zmíněny a rozebrány základní motivační teorie. Žádná z nich sice nedává jasný, jednoznačný návod, jak efektivně motivovat své lidi, nicméně se tyto teorie stále používají a je dobré se k nim vracet.

Vhodný a dobře zvolený systém zaměstnaneckých výhod je dobrým předpokladem pro lepší chod podniku. Takto zvolený systém zvyšuje spokojenost našich zaměstnanců a tím zajišťuje jejich lepší pracovní nasazení. Do budoucna budou prosperovat pouze ty firmy, které budou mít dobře zvolený systém motivování svých zaměstnanců, nejen při jejich získávání, ale také při jejich udržení.

Tato bakalářská práce byla zpracována na základě informací z odborné literatury a na základě informací přímo z praxe. Využít jí může tedy nejen firma, jako podklad pro zlepšení stávajícího systému motivace, ale také studenti, jako studijní materiál zpracovaný z více literárních zdrojů a od několika odborníků na téma motivace.

Hlavním cílem této práce bylo objasnit teoreticky podstatu motivace zaměstnanců a následně zjistit, jak vybraná organizace uplatňuje motivační systém na svoje zaměstnance a na základě zjištěných informací vypracovat návrh a doporučení, jak by mohla organizace popřípadě zlepšit stávající motivační systém. Mohu tedy konstatovat, že cíl mé bakalářské práce byl splněn. Veškeré tyto informace jsou obsaženy v této práci.

Veškeré zjištěné závěry a doporučení na základě zjištěných informací budou předloženy firmě OVB Allfinanz a. s.

Protože je řízení samo o sobě humanistické, skutečný manažer je ten, kdo nepracuje jen sám pro sebe, pro vlastní slávu, ale pracuje a tvoří s lidmi a pro lidi. A v tom je též humánní rozměr lidské práce a její motivace. [10]

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*, 1.vyd. Computer Press Praha, 2008, ISBN 978-80-251-2235-8.
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro manažery*, 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, ISBN 978-80-7395-155-9
- [5] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1458-2.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-726-1033-3.
- [7] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, ISBN 80-200-0592-7.
- [8] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-856-0301-2.
- [9] NĚMEČEK, Petr., ZICH, Robert. *Podnikový management I*, Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, ISBN 978-80-214-3511-7.
- [10] PORVAZNÍK, Ján., LADOVÁ, Janka., RAJOŠOVÁ, Veronika. *Management I*, Zlín, 2008, ISBN 978-80-7318-692-0.
- [11] ROBBINS, Stephen P. a COULTER Mary. *Management VII*, Praha: Grada publishing, a. s., 2004, ISBN 80-247-0495-1.
- [12] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, ISBN 80-854-2492-4.
- [13] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2003, ISBN 80-863-9546-4.
- [14] ŠPANĚL, Martin. *Kariéra*. [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://gasparteam.eu/kariera/>

[15] OVB, Allfinanz. *Informace o společnosti*. [online].[cit. 2012-04-02]. Dostupné z:<http://www.ovb.cz/Ospole%C4%8Dnosti.aspx>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- V Úroveň výkonu (kvantita i kvalita),.
- M Úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat určitý výkon),
- S Úroveň schopností (vědomostí, znalostí a dovedností).
- OVB Objective vermogensberatung (objektivní finanční poradenství)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti [2]</i>	12
<i>Obr. 2 Příklady lidských potřeb podle K. B. MADSENA a J. P. GUILFORDA [2]</i>	13
<i>Obr. 3 Proces motivace podle Michaela Armstronga [1]</i>	16
<i>Obr. 4 Maslowova hierarchie potřeb [9]</i>	19
<i>Obr. 5 Organizační struktura OVB Allfinanz [12]</i>	34
<i>Obr. 6 Partneři společnosti OVB Allfinanz a. s. [13]</i>	35
<i>Obr. 7 Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]</i>	37
<i>Obr. 8 Zastávaná pozice ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	38
<i>Obr. 9 Délka pracovního poměru [vlastní zpracování]</i>	38
<i>Obr. 10 Preferovaná motivace ze strany společnosti [vlastní zpracování]</i>	39
<i>Obr. 11 Druh motivace preferovaný ze strany zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	39
<i>Obr. 12 Spokojenost s motivačním systémem společnosti [vlastní zpracování]</i>	40
<i>Obr. 13 Spokojenost z motivací ze strany společnosti [vlastní zpracování]</i>	41
<i>Obr. 14 Nabízená motivace společností [vlastní zpracování]</i>	41
<i>Obr. 15 Důležitost jednotlivých motivací [vlastní zpracování]</i>	42
<i>Obr. 16 Nejvíce motivující faktory [vlastní zpracování]</i>	43

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Herzbergova dvoufaktorová teorie [6]</i>	20
<i>Tabulka 2 Motivační strategie [1]</i>	26
<i>Tabulka 3 Pohlavý respondentů [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Tabulka 4 Preferovaný druh motivace ze strany společnosti[vlastní zpracování]</i>	58
<i>Tabulka 5 Preferovaný druh motivace ze strany zaměstnanců[vlastní zpracování]</i>	58
<i>Tabulka 6 Délka trvání pracovního poměru [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Tabulka 7 Spokojenost s motivačním systémem společnosti[vlastní zpracování]</i>	59
<i>Tabulka 8 Zastávaná pozice ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Tabulka 9 Spokojenost s motivací ze strany společnosti [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Tabulka 10 Poskytnuté motivace od společnosti [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Tabulka 11 Důležitost jednotlivých motivací [vlastní zpracování]</i>	61
<i>Tabulka 12 Nejvíce motivující věci z pohledu zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Dotazník pro firmu OVB Allfinanz a. s.

Příloha P II Vyhodnocení dotazníkového šetření do tabulek

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO FIRMU OVB ALLFINANZ A.S.

Vážená paní, pane,

dovolte mi předložit Vám následující dotazník, který bude sloužit pro vypracování mé bakalářské práce, jejíž téma zní: „Principy a metody motivace pracovníků v organizaci“.

Cílem tohoto dotazníku je zjistit Vaši spokojenost s firmou OVB Allfinanz a.s. a zjistit také, jak firma motivuje své zaměstnance k odvádění kvalitní práce. Následně vypracovat doporučení, která budou předložena vedení společnosti pro zkvalitnění systému motivace.

Tímto bych Vás rád požádal o vyplnění tohoto dotazníku. Následující dotazník je anonymní a jeho využití bude pouze v mé bakalářské práci. Prosím uvádějte údaje pouze pravdivé.

Tento dotazník je Vám předložen po dohodě s Jiřím Coufalem, Oblastním vedoucím pobočky v Olomouci.

Předem Vám děkuji za odpovědi a čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Marek Lipenský

Student Fakulty logistiky a krizového řízení

1. Jste muž nebo žena

- Muž
- Žena

2. Jaký druh motivace preferuje společnost

- Hmotná motivace
- Nehmotná motivace

3. Jaký druh motivace preferujete vy osobně

- Hmotná motivace
- Nehmotná motivace

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti

- 0 – 2
- 2 – 4
- 4 – 6
- 6 a více let

5. Jste spokojen s motivačním systémem společnosti

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Částečně
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6. Pozice, kterou zastáváte ve společnosti

- Finanční konzultant (poradce)
- Obchodní vedoucí
- Oblastní vedoucí

7. Je pro vás motivace ze strany společnosti dostatečná

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Částečně
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Poskytuje vám společnost následující motivace

(ANO = poskytuje, Ne = neposkytuje, nebo poskytuje nedostatečně)

	Ano	Ne		Ano	Ne
Možnost kariérního růstu			Kulturní a sportovní akce		
Služební automobil			Pochvaly a uznání za práci		
Služební telefon a volání			Dobré pracovní podmínky		
Odborná školení			Prémie, bonusy a motivační akce		

9. Přiřaďte k jednotlivým motivacím důležitost

(1 - zcela bezvýznamné, 2 - méně důležité, 3 - běžné, 4 – důležité, 5 - nejdůležitější, prioritní)

	1	2	3	4	5
Možnost kariérního růstu					
Služební automobil					
Služební telefon					
Odborná školení					
Kulturní a sportovní akce					
Pochvaly a uznání za práci					
Dobré pracovní podmínky					
Prémie a bonusy					

10. Které z níže uvedených věcí vás nejvíce motivují (více možností)

- Mzda
- Možnost seberealizace
- Uznání
- Benefity, bonusy
- Společenské postavení

Děkuji za Vaši spolupráci

PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU V TABULKÁCH

1) Pohlaví respondentů

Tabulka 3 Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Muž	22	67%
Žena	8	33%

2) Jaký druh motivace preferuje společnost?

Tabulka 4 Preferovaný druh motivace ze strany společnosti [vlastní zpracování]

Druh	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Hmotná	30	100%
Nehmotná	0	0%

3) Jaký druh motivace preferujete vy osobně?

Tabulka 5 Preferovaný druh motivace ze strany zaměstnanců [vlastní zpracování]

Druh	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Hmotná	21	70%
Nehmotná	9	30%

4) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Tabulka 6 Délka trvání pracovního poměru [vlastní zpracování]

Délka trvání	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
0 – 2	4	13%
2 – 4	14	47%
4 – 6	8	27%
6 a více	4	13%

5) Jste spokojen s motivačním systémem společnosti?

Tabulka 7 Spokojenost s motivačním systémem
společnosti [vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	7	23%
Spíše ano	17	57%
Částečně	5	17%
Spíše ne	1	3%
Rozhodně ne	0	0%

6) Jaká je pozice kterou zastáváte?

Tabulka 8 Zastávaná pozice ve společnosti [vlastní zpracování]

Pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Finanční konzultant	26	87%
Obchodní vedoucí	4	13%
Oblastní vedoucí	0	0%

7) Je pro Vás motivace ze strany společnosti dostatečná?

Tabulka 9 Spokojenost s motivací ze strany společnosti [vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	6	20%
Spíše ano	15	50%
Částečně	6	20%
Spíše ne	3	10%
Rozhodně ne	0	0%

8) Poskytuje Vám společnost následující motivace?

Tabulka 10 Poskytnuté motivace od společnosti [vlastní zpracování]

Jednotlivé motivace	Absolutní četnost		Relativní četnost v %	
	ANO	NE	ANO	NE
Možnost kariérního růstu	26	4	87%	13%
Služební automobil	0	30	0%	100%
Služební telefon a volání	30	0	100%	0%
Odborná školení	27	3	90%	10%
Kulturní a sportovní akce	26	4	87%	13%
Pochvaly a uznání	20	10	67%	33%
Dobré pracovní podmínky	26	4	87%	13%
Prémie, bonusy a motivační akce	28	2	94%	6%

9) Přiřaďte k jednotlivým motivacím důležitost

Tabulka 11 Důležitost jednotlivých motivací [vlastní zpracování]

Jednotlivé motivace	Absolutní četnost					Relativní četnost v %				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Možnost kariérního růstu	0	2	8	7	13	0%	7%	27%	23%	43%
Služební automobil	6	16	3	5	0	20%	53%	10%	17%	0%
Služební telefon a volání	3	3	13	11	0	10%	10%	43%	37%	0%
Odborná školení	4	1	10	11	4	13%	4%	33%	37%	13%
Kulturní a sportovní akce	2	6	11	9	2	7%	20%	36%	30%	7%
Pochvaly a uznání	0	3	3	10	14	0%	10%	10%	33%	47%
Dobré pracovní podmínky	0	1	5	7	17	0%	3%	17%	23%	57%
Prémie, bonusy a motivační akce	0	0	5	16	9	0%	0%	17%	53%	30%

10) Které z níže uvedených věcí Vás nejvíce motivují?

Tabulka 12 Nejvíce motivující věci z pohledu zaměstnanců [vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Mzda	20	67%
Možnost seberealizace	14	47%
Uznání	11	37%
Benefity, bonusy	10	33%
Společenské postavení	9	30%