

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

Motivace obchodních skupin v České pojišťovně a. s.

Nikola Velcová

**Bakalářská práce
2012**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Velcová**
Osobní číslo: **E090397**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Motivace obchodních skupin v České pojišťovně a.s.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod a stanovení cíle bakalářské práce

1. Vymezení základních pojmů týkajících se motivace
2. Charakteristika firmy Česká pojišťovna a.s.
3. Provedení analýzy procesu motivace ve firmě Česká pojišťovna a.s.
5. Zhodnocení výsledků analýzy, návrhy a doporučení ke zlepšení
6. Formulace závěrů a vyhodnocení cíle práce

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck. 2007. 486 s. ISBN 978-80-7179-893-4
FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6
PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7
PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 3. doplněné vydání. Praha : Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. června 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. července 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Nikola Velcová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D., MBA za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala paní Libuši Chlupové, manažerce obchodní skupiny, která mi poskytla možnost provádět dotazníkové šetření v její skupině obchodníků.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se v první části zabývá teorií motivace, kde jsou vysvětleny základní pojmy a nejnámější motivační teorie. Druhá část práce je věnována motivaci a stimulaci obchodních skupin v České pojišťovně, a. s., kde bylo provedeno dotazníkové šetření. Jsou zde popsány jednotlivé motivační a stimulační prvky, které Česká pojišťovna nabízí svým obchodníkům a jejich význam důležitosti pro ně.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, stimulace, motivační teorie, obchodní skupina

TITLE

Motivation of business groups in the Česká pojišťovna a.s.

ANNOTATION

This work is in the first part focuses on the theory of motivation, explaining the basic concepts and popular motivational theory. The second part is about motivation and stimulation of business groups in the Česká pojišťovna, a.s. where questionnaires were performed. Here are also described the various elements of motivation and stimulation, which the Česká pojišťovna, a.s. offers its traders, and their importance for them.

KEYWORDS

Motivation, stimulation, theory of motivation, business group

OBSAH

ÚVOD.....	9
1. ZÁKLADNÍ POJMY	10
1.1. MOTIVACE	10
1.1.1. Motivy	10
1.1.2. Proces motivace.....	10
1.1.3. Motivační pravidla.....	11
1.2. STIMULACE	12
1.3. VZTAH MOTIVACE A STIMULACE	12
1.4. MANIPULACE	12
2. TEORIE MOTIVACE	13
2.1. MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB.....	13
2.2. TEORIE XY	14
2.3. HERTZBERGOVY MOTIVAČNÍ A HYGIENICKÉ FAKTORY	15
2.3.1. Hygienické faktory	15
2.3.2. Motivační faktory	17
2.4. ALDERFEROVA TEORIE ERG	19
2.5. TEORIE MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ MANAŽERŮ DAVIDA MCCLELLANDA	20
2.6. TEORIE OČEKÁVÁNÍ VICTORA VROOMA.....	21
2.7. TEORIE „Z“ WILLIAMA OUCHIHO	21
3. JAK SPRÁVNĚ MOTIVOVAT.....	23
3.1. PROBLÉMY NASTÁVAJÍCÍ PŘI ŠPATNÉM MOTIVOVÁNÍ	23
3.2. ZÁSADY PRO ÚSPĚŠNÉ MOTIVOVÁNÍ	23
3.3. STIMULACE FORMOU ODMĚNY.....	24
3.4. HLAVNÍ CHARAKTERISTIKY ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA	25
POUŽITÁ LITERATURA	26

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace	13
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	16

ÚVOD

Lidé, kteří jsou dobře motivováni, dosahují lepších výsledků. Úkolem managementu je tedy cíleně motivovat pracovníky. V dnešní době, kdy je snaha o zvýšení výsledků nejen u pracovníků, kteří mají nízký výkon, ale také o zvýšení motivace u pracovníků s vysokým výkonem, má proto management těžkou úlohu. Je nutné přistupovat k motivaci pracovníků pečlivě a zodpovědně. Každý člověk je motivován něčím jiným, proto je velice důležité respektovat individualitu každého jedince.

Motivace je velmi úzce spojena s oborem psychologie a sociologie. Je důležité nejprve analyzovat vnitřní stav jedince a následně je možné na něj aplikovat různé metody motivace pomocí různých teorií.

Nejprve budou popsány základní pojmy a také to, jak se navzájem ovlivňují a doplňují. Dále budou vysvětleny jednotlivé vybrané motivační teorie, které je možné aplikovat na jedince při procesu motivace. Také budou popsány hlavní charakteristiky dobrého manažera a zásady pro úspěšnou motivaci.

Druhá část bude věnována firmě Česká pojišťovna a.s., kde bude nejprve vysvětlena struktura obchodní sítě ČP a poté bude objasněn postup po kariérním žebříčku pro obchodníka i manažera. Následně budou popsány jednotlivé motivační a stimulační prvky, které ČP nabízí svým obchodníkům a manažerům a jejich spokojenost s nimi.

Cílem bakalářské práce je analýza stimulace obchodníků v České pojišťovně a.s. v návaznosti na motivaci, následná syntéza a navrhnutí doporučení na zlepšení současného stavu. Za účelem splnění cíle bude použita metoda řízeného pohovoru s manažerem skupiny, dotazníkové šetření a analýza interních dat.

1. ZÁKLADNÍ POJMY

1.1. Motivace

„Motivace je proces psychické regulace, na němž závisí směr lidské činnosti, jakož i množství energie, kterou je člověk ochoten obětovat na realizaci daného směru. Motivace je vnitřní proces podmiňující úsilí dospět k určitému cíli.“[12] Slovo motivace pochází z latinského slova movere, což znamená pohybovat se. Je to tedy vnitřní stav, který pohání kupředu jedince. Mohou to být emoce, potřeby, tužby, ale důležité je, že člověka to vede k určitému jednání [8]. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, aby dosáhli všeho, čeho dosáhnout chtějí. S motivací také úzce souvisí pojem aspirace, neboli životní cíl, ke kterému jedinec směřuje.

Vědět, jak pracovníky motivovat je důležitou součástí kvalifikace každého vedoucího pracovníka a její uplatňování ve vedení lidí je velmi důležité. V pracovní motivaci se jedná o záměrné vytváření pravidel a podmínek, které působí na jedince tak, aby v práci vynakládal takovou pracovní energii, která je shodná s cílem organizace [18].

1.1.1. Motivy

Motivy jsou faktory, které si jedinci vytvářejí sami a jsou jimi ovlivňováni. Mezi tyto faktory můžeme zařadit odpovědnost (důležitost práce, kontrola nad ostatními možnostmi), autonomii, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavou práci a příležitost k funkčnímu postupu [1]. Potřeby, zájmy a postoje jedince hrají také nezbytnou roli v úloze motivování. Vytváření těchto vnitřních pohnutek a cílů je velmi složité a k jejímu provádění je důležité motivovanou osobu dobře znát. Jedná se o velmi dlouhý a složitý proces, ale účinky jsou dlouhodobé.

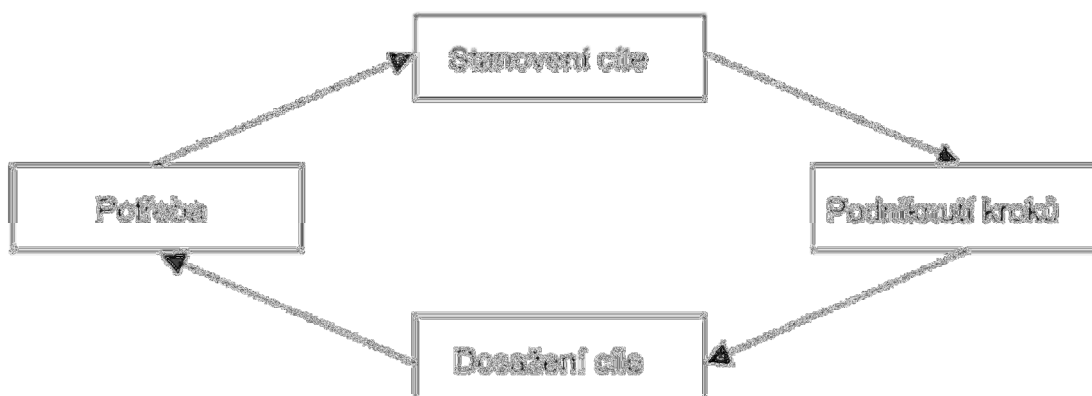
1.1.2. Proces motivace

Motivaci lze chápat jako určitý řetězec reakcí, které na sebe bezprostředně navazují. Jedná se prioritně o pocit potřeby, který dává vzniknout konkrétním přáním nebo cílům. Ty pak vytváří napětí z neuspokojení těchto cílů, které pak dále vede ke vzniku činností, které směřují k uspokojení vytyčeného cíle [18].

Proces motivace má tři složky:

- směr – co se osoba pokouší dělat;
- úsilí – jakou silou a pílí se o to osoba pokouší;

- vytrvalost – jak dlouho se o to osoba pokouší. [1]



Obrázek 1: Proces motivace

Zdroj: [1]

Tento model souvisí s potřebami. Je důležité, že motivace je podmiňována buď vědomím, nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout, popř. něco získat. Dále jsou stanoveny cíle, které by měly uspokojit tyto potřeby a jsou zvoleny cesty k dosažení těchto cílů. Pokud vytyčeného cíle dosáhneme, pak je potřeba uspokojena. Pokud se v budoucnosti objeví potřeba podobná, je pravděpodobné, že jedinec si zvolí stejnou či podobnou cestu k jejímu uspokojení. Pokud však zvolenou cestou nedosáhne jedinec cíle, pak je pravděpodobné, že příště si již stejnou cestu nezvolí. „*Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku* [1].“

1.1.3. Motivační pravidla

Podle Jiřího Plamínka je devět základních pravidel motivace. Těchto pravidel by se měli manažeři řídit, aby jejich motivace byla úspěšná.

- Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.
- Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
- Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.
- Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.
- Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.
- Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.

- Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.
- Při motivaci myslete na druhého, ne na sebe.

Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace [15]

1.2. Stimulace

Stimuly jsou podněty přicházející z vnějšího prostředí. Jedná se o odměny, pochvalu, povýšení, zvýšení platu a jiné benefity. Na druhé straně se dají použít také tresty. Mezi nejčastější patří snížení platu, odebrání benefitů, kritika a disciplinární řízení [1]. Na rozdíl od motivace je stimulace jednoduchá, ale její výsledek je krátkodobý. Působí pouze do té doby, dokud jsou tyto stimuly poskytovány.

1.3. Vztah motivace a stimulace

V dnešní době je často pojem motivace a stimulace zaměňován. O stimulaci se jedná v případě vnějších podnětů, například finanční prémie, nebo je jedinec veden pohnutkou vnitřní, kdy splnění určitého cíle jej uspokojí. Jak motivace, tak stimulace často působí současně a mohou se vzájemně se posilovat [6].

1.4. Manipulace

„Manipulativní člověk se snaží dosáhnout toho, co chce, oklikou. Apelováním na morálku, pocity viny, na to, co si řeknou druzí lidé, apod. se snaží druhého přimět k tomu, aby se choval tak, jak chce on [16].“ Každý jedinec má tendenci manipulovat s druhými. Někteří často, jiní minimálně.

Stimulace, motivace a manipulace však spolu souvisí, prolínají se. Není tedy snadné určit, kdy se jedná o motivaci, a kdy už dochází k manipulování. Při motivování jedince lze manipulaci použít, je však velice důležité, aby jej bylo používáno s mírou. Pokud se ale začne manipulace využívat na pracovišti více, než je úměrné, začne vytvářet blok k rozvoji týmové práce, v mezilidských vztazích apod. a tím nepřispívá k motivaci týmu ani jedince [11].

Pokud si ale jedinec sám nevytvoří dostatečné motivy a začíná je přijímat v nátlakové podobě, pak to může negativně ovlivňovat jeho osobnost [18].

2. TEORIE MOTIVACE

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovně popisuje, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb [1].“

2.1. Maslowova pyramida potřeb

Americký psycholog ruského původu Abraham H. Maslow, který žil ve 20. století, vytvořil pyramidu lidských potřeb. Podle něj jsou lidské potřeby uspokojovány postupně, to znamená, že jedinci zvyšují své cíle pouze tehdy, jestliže jsou jejich základní potřeby uspokojeny. V této pyramidě tedy platí, že pokud nebude uspokojena vrstva (vrstvy), které jsou níž, nebude uspokojena ani potřeba, která je výš. Tedy nikdy se jedinec nemůže např. seberealizovat, pokud nebude mít přístřeší, potravu, či pokud nebude mít pocit bezpečí.

Tato pyramida je rozdělena do pěti skupin a každá z nich má svou vlastní důležitost. Nejspodnější a také nejzákladnější vrstva obsahuje fyziologické potřeby, což jsou základní potřeby každého jedince. Jedná se o potravu, spánek, přístřeší. Nad touto vrstvou je část, kde lidé uspokojují potřebu bezpečí a existenční jistoty, např. jistota zaměstnání, ochranu zdraví. Třetí vrstvou jsou sociální potřeby. Zde je důležité začlenění do určitého kolektivu, kde by byl člověk přijímán jako rovnoprávný člen, dále také potřeba osobních kontaktů s lidmi, tvorba přátelských vztahů. Čtvrtou skupinou je potřeba uznání a uspokojení z práce. Pokud si je člověk vědom svých kladů, úspěchů a výsledků jeho práce a chce, aby je okolí vnímalo a ocenilo. Vrchol Maslowovi pyramidy potřeb tvoří potřeba seberealizace. Důležitý je osobní rozvoj a uplatnění ve společnosti. [19] Viz obr. 2



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: [19]

Většinou manažerů je tato motivační teorie všeobecně přijímána. Její jednoduchost, stručnost a přehlednost oceňují manažeři již několik let. Avšak tato teorie měla v 60. letech i své odpůrce, kteří se jí snažili vyvrátit. Dodnes není jednoznačně vyvrácena nebo potvrzena. Například modelka, která má potřebu být úspěšná, neuspokojuje svojí základní fyziologickou potřebu – jídlo.

2.2. Teorie XY

Douglas McGregor, profesor na Michiganské univerzitě, který definoval motivační teorii X a Y, byl zastáncem toho, že lidské chování lze rozdělit na dvě velmi odlišné skupiny.

První skupinou jsou lidé, kteří jsou velice líní, mají k práci odpor, jsou nezodpovědní a práci se pokud možno vyhýbají. S těmito lidmi je nutné pracovat podle teorie X, neboli krátkého vodítka, kdy jedinci musejí být k práci nuceni a je důležité je neustále kontrolovat. Jedině tímto způsobem u těchto lidí dosáhneme očekávaných výsledků v práci. Pro tyto jedince je motivací pouze odměna za splnění konkrétně zadané práce a trest za její nesplnění.

Druhou skupinou osob jsou lidé, kteří práci neodmítají a chápou ji jako součástí lidské existence. Pracovat chtějí, jsou kreativní a iniciativní. Tato skupina je vedena a motivována podle teorie Y, neboli volného vodítka, kdy není potřeba kontrola a jedinec dosáhne uspokojení tím, že danou práci udělal dobře a zodpovědně. Motivovat tuto skupinu lidí

můžeme zejména tím, že jim vytvoříme příjemné a tvůrčí prostředí pro práci. Není třeba tuto skupinu motivovat trestem za neprovedenou práci.

Obě tyto skupiny se dají označit za extrémny. Většinu zaměstnanců však lze do určité skupiny zařadit. Je přirozeně těžší motivovat zaměstnance, jejichž práce je nudná, zdlouhavá a stereotypní a snadnější motivovat ty, které jejich práce baví a je zajímavá. U následujícího příkladu je zřejmé, že motivovat pracovníky lze i bez finančních benefitů, a přesto pracují výkonněji a lépe.

„Byl proveden pokus se dvěma skupinami pracovníků, kteří byli uspořádáni kolem pracovního pásu s tím, že ten tým, který splní jako první úkol, to všem oznámí zvukem zvonu. K tomuto účelu byl na konec pásu přidělán starý námořnický zvon. Nic dalšího – žádné bonusy či odměny, nic takového – ale produktivita se rapidně zvýšila. Pravděpodobně se jednalo, alespoň v této situaci, o jistý přirozený zájem a lidé reagovali tímto způsobem [6].“

Cílem všech zaměstnavatelů by mělo být dosažení co nejmenšího počtu zaměstnanců ve skupině X a co nejvíce ve skupině Y. Řízení podle této teorie se stalo velkým hitem v 80. letech, zejména v USA.

2.3. Herzbergovy motivační a hygienické faktory

Frederick Herzberg a kolektiv vypracoval v roce 1957 na základě zkoumání spokojenosti s prací dvoufaktorový model satisfaktorů, což jsou motivační faktory a dissatisfaktorů, které nazýváme hygienické faktory [1]. Výzkumu se účastnilo 200 účetních a technických pracovníků.

Tato teorie je velmi často kritizována. Zejména kvůli metodě výzkumu, která byla použita. Kritikům vadí, že byl zkoumán malý, velmi specifický vzorek respondentů, který neodpovídá celkové struktuře obyvatelstva. Přesto tato teorie slaví i úspěch. To proto, že pro laika je pro svou praktickou stránku snadno pochopitelná.

2.3.1. Hygienické faktory

Hygienické faktory charakterizují prostředí firmy a slouží jako prevence nespokojenosti se zaměstnáním. Pokud jsou všechny tyto faktory v pořádku, pak i motivace je dobrá. Pokud se ale vyskytne problém, pak tyto oblasti snižují motivaci [5]. Hygienické faktory, neboli faktory nespokojenosti, můžeme rozdělit na:

- politika společnosti a administrativní procesy;
- míra kontroly;

- pracovní podmínky;
- plat;
- vztah s ostatními;
- osobní život a vliv práce na něj;
- pracovní pozice;
- pracovní jistota.

Politika společnosti a administrativní procesy

„Jakýkoli způsob, který zvyšuje efektivitu, může mít své nevýhody pro ty, kteří se jím řídí. Každá politika, jakkoli může být praktická, může způsobit jak užitek, tak může i uškodit [6].“ Administrativa je nedílnou součástí každé firmy. Pokud jí budou zaměstnanci příliš zahlceni, nebude přehledná a ztratí jakýkoli význam. Když zaměstnancům není dostatečně vysvětleno, co a jak mají dělat, budou zadané úkoly splňovat neradi.

Míra kontroly

Každý manažer kontroluje svůj tým. Manažer je tedy hlavním předmětem motivace. Pokud podřízení pracovníci nebudou v manažerovi shledávat vzor, budou svou práci odvádět velice nekvalitně a lajdácky.

Pracovní podmínky

Výkonnost a produktivita jsou z velké části ovlivněny také prostředím, kde je práce vykonávána. Jedinci se nebude pracovat dobře v podmínkách, které mu nejsou příjemné. Nemusí se jednat o perfektně vybavenou kancelář, ale pokud jsou pracovní podmínky neuspokojující, pak často dochází k demotivaci pracovníka a tím i ke snížení jeho výkonu.

Plat

Málokterý zaměstnanec je spokojen se svým současným platem. Může svůj plat srovnávat například s podobnými profesemi v okolních firmách. Pokud zjistí, že vydělává méně, než ostatní, bude nespokojen. To se odrazí i na jeho pracovním výkonu. *„Platový nárůst, zvláště když je udělen za zaslouženou práci, je jistě motivující [6].“*

Vztah s ostatními

V dnešní době jsou lidé často rozdělováni do týmů, kde musí spolupracovat a řešit zadané úkoly společně. V takovémto týmu jsou velice důležité vzájemné vztahy a komunikace mezi

členy. Lidé mezi sebou navazují sociální kontakty. Úkolem manažera je však v tomto týmu nastavit takovou atmosféru, aby nedocházelo ke zbytečným a častým konfliktům. Není podstatné, aby si lidé ve skupině byli podobní. Rozdílnost může vést k novým, kreativním nápadům. Důležité však je, aby žádný jedinec příliš nevyčníval, např. věkem.

Osobní život a vliv práce na něj

Některé profese vyžadují, aby byl zaměstnanec v práci delší čas, než je obvyklé. Tato doba je na úkor jeho osobního života. Jedná se například o pracovní cesty. Pokud bude zaměstnanec vyslán na pracovní cesty příliš často výměnou za jeho osobní život, který by například raději strávil s rodinou, může to mít vliv na produktivitu tohoto jedince. Manažeři by měli tedy mít alespoň částečný přehled i o osobním životě svého zaměstnance. Každý jistě ocení, pokud si nadřazený vzpomene na jeho narozeniny, nebo pogratiuje k úspěchům, které se odehráli i v jeho osobním životě, nejen tom pracovním.

Pracovní pozice

„Lidé chtějí být považováni za důležité a chtějí dělat něco smysluplného [6].“ Lidé chtějí tedy vědět, že to, co dělají, je nezbytné a pro společnost prospěšné. Dále je velmi důležité, aby se zaměstnanec necítil věčně podřízený. Mohlo by se stát, že pracovník bude plnit pouze zadané úkoly a nebude se dále rozvíjet, tím se jeho práce stane stereotypní a ztratí motivaci.

Pracovní jistota

Zaměstnanci chtějí být ujištěni o stálosti svého zaměstnání, a pokud to není dostatečně zřejmé, pak mohou být demotivováni. Mezi tyto jistoty můžeme zařadit jasné poslání organizace a dobrou komunikaci, dále srozumitelně a jasně daný popis pracovní činnosti a kompetencí. Důležité je pro zaměstnance také vědět, co se od nich očekává a zda pracují pro dobrého manažera a vedení. V neposlední řadě je nezbytné, aby v organizaci neexistovali zbytečné tajnosti. Častá reorganizace rovněž nevede k ujištění zaměstnanců, že jejich místo nebude zrušeno. Všechny tyto faktory pak ovlivňují výkon v práci.

2.3.2. Motivační faktory

Motivační faktory, neboli také faktory spokojenosti, jsou považovány za hlavní činitele, které motivují zaměstnance k vynaložení většího úsilí a ke zvýšení výkonu [1]. Tyto faktory můžeme seřadit dle jejich síly na:

- úspěch;
- uznání;

- náplň práce;
- odpovědnost;
- povýšení, postup;
- možnost růstu.

Úspěch

Každý jedinec je potěšen, pokud dosáhne vytyčeného cíle. Tyto úspěchy mohou být buď drobné, které vznikají například několikrát denně nebo velké. I ty nepatrné jsou pro správnou motivaci jedince velice důležité. Je velice důležité lidem poskytnout to správné měřítko, zejména aby měli své úspěchy s čím porovnat. Může se jednat například o stanovení množství produktů, které prodá obchodní zástupce, dále také o spokojenost zákazníků, úspory nákladů, rychlost a efektivitu.

Je dobré naučit jedince, aby se radovali i z drobných úspěchů, protože čím více pocítují potěšení z dosažení vytyčeného úkolu, tím více jsou motivováni k dosahování vyšších cílů. Úspěch je nejdůležitějším motivátorem proto, že je jedním z nejúčelnějších. A pokud je spojen navíc s uznáním, pak se jeho síla může i několikanásobně zvětšit.

Uznání

Ocenění výkonu může být drobné, ale i to je velice důležité pro motivaci jedince. Můžeme jej rozdělit buď na hmatatelné, například platový nárůst, finanční odměna, nebo na nehmotné, například pochvala, ocenění dobré práce apod.

Pro zvýšení vlivu uznání je dobré udělovat pochvalu raději veřejně než v soukromí. Měla by být udělena někým z vedení v ústní či písemné podobě. Uznání by mělo být provedeno viditelným způsobem. Pro vyjádření pochvaly je vhodným místem porada, intranet, či firemní časopis. Můžeme například vyhlášovat zaměstnance měsíce, udělovat různé certifikáty, ceny apod. [6]

Náplň práce

Některé typy práce jsou zajímavé, jiné jsou považovány za nudné. Je samozřejmé, že člověka, kterého práce baví, bude snadnější motivovat. Avšak i u tzv. nudných povolání je možnost vylepšit motivaci, zejména dobrou komunikací, uznáním a sdělením, že i tato práce je důležitá a přínosná pro společnost a vytvořením pocitu, že tito lidé jsou důležití.

Odpovědnost

Každý zaměstnanec vykoná svou práci mnohem lépe a precizněji, pokud je pod ní podepsán. Tím, že výsledek své práce odevzdá i se svým podpisem, na sebe přebírá odpovědnost za správnost tohoto výkonu. Lidé se všeobecně také chovají k vlastním věcem s větší úctou než k majetku cizí osoby. Odpovědnost je velmi důležitým nástrojem motivace. Pokud lidem tuto odpovědnost za provedenou práci manažer svěří, budou mít pocit, že si je někdo váží a uznává je, budou se cítit důležití. Odpovědnost tedy zvyšuje motivaci i výkony.

Povýšení, postup

S vyšším pracovním postem často roste i plat a uznání, proto lidé chtějí stoupat po kariérním žebříčku firmy stále výše. Tato potřeba povýšení je zároveň i motivací. Manažer by se měl zaměřit na to, aby dal lidem možnost se na něco konkrétního zaměřit. Reálné možnosti postupu po kariérním žebříčku pomohou manažerovi pracovníky si udržet a zefektivnit jejich práci [6].

Možnost růstu

V motivační teorii můžeme rozlišovat dva druhy postupu. Prvním je povýšení a druhým je růst. Povýšením je myšlen postup po kariérním žebříčku v jedné konkrétní firmě. Růst znamená postup z jednoho zaměstnání do lepšího. Tyto dva druhy se mohou samozřejmě prolínat, například změnou místa práce. Manažeři, kteří chtějí své lidi motivovat, jim nebrání odejít. Pokud chtějí sestavit dobrý tým, který se nebude skládat pouze z průměrných členů, kteří nemají nabídky práce od konkurence, pak musí svým lidem umožnit růst [5].

2.4. Alderferova teorie ERG

ERG teorie, nebo také teorie tří faktorů Claytona P. Alderfera, je zaměřena na subjektivní stavy, uspokojení a přání. Vychází z Maslowovi hierarchie potřeb, ale je zde snaha o vylepšení nedostatků, kvůli kterým byla Maslowova pyramida často kritizována. Dělí lidské potřeby do tří hierarchických skupin, vždy podle prvního písmene názvu v anglickém jazyce:

- Existenční potřeby (E – Existency) – jsou reprezentovány prvními dvěma patry v Maslowově pyramidě potřeb, tedy fyziologickými potřebami a potřebou bezpečí. Jsou to potřeby k udržování rovnováhy organismu pomocí materiálních předmětů. Mohou to být například plat, benefity, pracovní podmínky.
- Vztahové potřeby (R – Relatedness) – proces sdílení a vzájemností uspokojuje vztahové potřeby. Jsou to tedy sociální potřeby a potřeba uznání v Maslowově pyramidě potřeb a může to být například pochopení a vliv.

- Růstové potřeby (G – Growth) – tyto potřeby jsou důsledkem tendence vnitřně růst. Stimulují jedince k iniciativnímu a produktivnímu úsilí. Uspokojení těchto potřeb je však závislé na příležitostech k růstu. Jedná se o nejvyšší potřebu z Maslowovi pyramidy potřeb, tedy potřeby seberealizace [9].

Aldeferova teorie se od Maslowovi liší použitím tří úrovní potřeb namísto pěti. Dále, že teorie tří faktorů nepředpokládá, že faktory po sobě musí následovat v uspořádaném hierarchickém sledu. Aldefer, na rozdíl od Maslowa, který tvrdí, že jedinec se může zaměřovat v daném čase primárně pouze na uspokojování jednoho typu potřeb, se domnívá, že člověk může uspokojovat více druhů potřeb najednou ve stejném časovém horizontu. Na rozdíl od Maslowa uvažuje Aldefer o postupu mezi úrovněmi nahoru i dolů. Je zde poukázáno na to, že jedinec se může v rámci svého vývoje dostat do represivního stavu a vrátit se o stupeň níž [18].

2.5. Teorie motivačních faktorů manažerů Davida McClellanda

Motivační teorie faktorů manažerů, nebo také teorie potřeby úspěchu Davida McClellanda, bývá velmi často využívána pro rozbor motivačních potřeb manažerů na všech řídicích úrovních. Můžeme ji rozdělit podle úrovně motivace založené na těchto potřebách:

- Potřeba úspěchu - je velmi častá u jedinců, kteří jsou tvůrčí a iniciativní, rádi hledají nová řešení nastalých problémů. Tito lidé mají ze svého úspěchu radost a jsou jím motivováni k vytváření nových cílů. Velice často se orientují na svůj osobní úspěch.
- Potřeba příslušnosti - pokud manažer pracuje v týmu, mívá velmi často potřebu příslušnosti, nebo také sounáležitosti. Rád udržuje přátelské vztahy s jinými osobami, jsou pro něj důležité jejich zájmy. Tito lidé mají minimální potřebu prosadit se, zejména proto, aby se nesetkali s možným proviněním vůči týmu.
- Potřeba moci – je velmi charakteristická pro vedoucího manažera, který má rád v kolektivu dominantní postavení, rád ovládá jiné osoby a snaží se jejich chování ovlivňovat [13].

Podle McClellanda je moc nejdůležitějším stavebním kamenem úspěchu manažera. Jeho teorie je kritizována kvůli nemožnosti se potřeby naučit. Podle některých jsou potřeby vrozené, nebo se získávají v dětství, a je velmi těžké, takřka nemožné, je v dospělosti měnit.

2.6. Teorie očekávání Victora Vrooma

Tato teorie je jednou z nejúspěšnějších. Byla vypracována psychologem Victorem Vroomem, který ji uveřejnil v roce 1964. Definoval motivaci jako proces, který usměrňuje volbu alternativních forem dobrovolné činnosti. Podle něj motivace jednat určitým způsobem závisí na míře očekávání, že za činností budou následovat výsledky a také na hodnotě, neboli atraktivnosti výsledků [18]. Teorie očekávání se dá vyjádřit následujícím vzorcem (1):

$$\text{Motivace (síla)} = \text{hodnota výsledku} \times \text{očekávání výsledku} \quad [18] \quad (1)$$

Motivace jedince jednat, ať pozitivní či negativní, je výsledkem předpokládané individuální hodnoty, kterou člověk přisuzuje očekávanému výsledku, násobené pravděpodobností, že cíle dosáhne [18].

Pokud přidělíme jednotlivci velice těžký, pro něj nesplnitelný úkol, nebude mu věnovat téměř žádnou pozornost. Teorie však nevylučuje, aby měli manažeři vysoká očekávání nebo aby stanovovali vysoké cíle, ale musejí sledovat, zda jsou pro ně dosažitelné a přizpůsobovat je jejich možnostem [6].

2.7. Teorie „Z“ Williama Ouchihho

Tato teorie „Z“ vyvinutá Williamem Ouchim v 70. letech 20. století je vlastně jakási aplikace japonského systému do americké kultury. Nejdůležitějšími body této teorie jsou:

- Dlouhodobé zaměstnání - znamená, že pracovníci poskytují organizaci, ve které pracují, věrnost. Jsou zde zaměstnání dlouhodobě, nejlépe celý život.
- Shoda při rozhodování – v organizaci probíhají kolektivní rozhodovací procesy. Zaměstnanci i vedení se snaží dojít ke vzájemné shodě.
- Individuální odpovědnost – v organizacích se upřednostňuje práce v týmech. Každá skupina má svou vlastní odpovědnost.
- Pomalé hodnocení a povyšování - provádí se podle ustanoveného pořadí, tím se předpokládá loajální chování.
- Méně důrazu na specializaci – organizace dávají přednost vnitřnímu tréninku a flexibilitě zaměstnanců a usilují o jejich všestrannost.

- Volněji orientovaná profesionální dráha – standarty a kritéria jsou nahrazeny hlavními úkoly.
- Komplexní zájem – jedná se o péči a podporu zaměstnanců i mimo pracoviště [18].

3. JAK SPRÁVNĚ MOTIVOVAT

3.1. Problémy nastávající při špatném motivování

- Snižuje se výkonnost, lidé pracují s minimálním úsilím, a pouze do té míry, nakolik je to nutné. Často dochází ke zpoždování v plnění úkolů a ke snížení kvality vykonané práce. Zaměstnanci si hledají nepřijatelné cesty, jak si práci usnadnit.
- Lidé se soustřeďují spíše na své osobní zájmy, jsou pasivní, vytrácí se jakákoli iniciativa a chuť zlepšovat se. Jedinci nejsou ochotní udělat práci navíc, nad rámec svých povinností.
- Může se začít objevovat falešné vykazování práce, která nebyla provedena nebo podvádění. Také může začít docházet ke krádežím firemního materiálu a pracovních pomůcek.
- Vztahy mezi lidmi na pracovišti se zhoršují, vznikají konflikty.
- Lidé si začínají hledat možnosti jak se vyhnout práci. Zvyšuje se nemocnost, absence a fluktuace [3].

3.2. Zásady pro úspěšné motivování

- Postih a ohrožení jistot působí velmi silně na morálně slabé jednotlivce. Zejména ti, kteří mají sklony zadanou práci neprovést dobře a potřebují častou kontrolu. Musí jim být neustále zdůrazňována hrozba trestu, který nastane při nesplnění povinností.
- Pro lidi se střední úrovní morálky je vhodnou motivací systém odměn a trestů. Tito jedinci nemusejí být svým vedoucím tak často kontrolováni, protože vědí, že v případě dosažení dobrých výsledků je čeká odměna.
- Lidé s vysokými morálními kvalitami jsou motivováni projevem úcty, důvěry a spolupráce. Tito jedinci nepotřebují dohled a kontrola jejich výkonu by měla být minimální.
- Pracovník, který je v organizaci nový, ocení často radu a pomoc, na rozdíl od zkušeného zaměstnance, který naopak vyžaduje prostor s minimálními zásahy nadřízených.

- Zvláště silným motivačním nástrojem je osobní příklad vedoucího. Ten tedy nemůže od podřízených očekávat vysoký výkon a vlastní iniciativu, pokud jeho vlastní výkon neodpovídá nastaveným požadavkům.
- Je důležité říci, že tyto zásady naplatí pro všechny stejně. I zde existují výjimky. Například člověk, který má laxní přístup práci, může vyvinout maximální možné úsilí u práce, která je pro něho zajímavá. A naopak i velice pracující jedinec ztrácí motivaci u práce, která je pro něho nudná [3].

3.3. Stimulace formou odměny

Pokud jedinec dosahuje určitých výkonů, je vhodnou příležitostí se zamyslet nad ocenění hmatatelnou odměnou. Můžeme sem zahrnout například:

- Firemní automobil – přestože služební automobily nejsou oblíbenou odměnou u všech zaměstnanců, na některé může působit přesto velmi motivačně. Je však velmi důležité znát postoj odměňovaného zaměstnance.
- Provize – můžeme ji definovat jako platbu, která se přidává k platu a je vázaná na pracovní výsledky. Je motivující pouze za předpokladu, jsou-li správně nastavena pravidla pro její udílení. Provize by měla být udělována pouze jednotlivci, pokud je určena skupině, může ztratit motivační efekt. Její vyplácení by mělo být spojeno s určitou činností a výsledky. Musí být jasně stanovena pravidla pro výpočet. Platí také zásada, že čím častěji je provize vyplácena, tím má větší motivační efekt. Tedy provize, kterou jedinec dostane jednou měsíčně je pro něj mnohem větší motivací pro další výkon, než provize vyplácená ročně.
- Finanční pomoc – jedná se o peněžní prostředky, které jsou poskytovány na půjčky, bydlení, železniční roční jízdenky, životní pojištění apod. Tento balíček výhod může být udělen jako vyjádření uznání dobrých výkonů.
- Penze – pro mladé lidi není tento motivační nástroj příliš atraktivní. Penzijní výhody a poradenství jsou spíše pro zaměstnance ve středních letech.
- Podíl na zisku, bonusy, podílová schémata – všechny tyto možnosti výdělků nad rámec běžné mzdy, poutají zaměstnance ke společnosti a jsou vztahovány k výkonům. Toto je velmi ceněná forma motivace. Je velice důležité, aby bylo zajištěno profesionální vedení a poradenství, aby byla správně nastavena pravidla. Tato forma motivace není účinná okamžitě, ale svou úlohu plní po zhruba pěti letech.

- Dovolená – je spojena s rodinným životem. Délka a možnost volby období čerpání dovolené jsou pro zaměstnance velmi důležitými faktory.
- Pohyblivá pracovní doba – jedná se o velmi moderní trend ve vztahu zaměstnance a jeho práce. Může být například součástí věrnostního balíčku hodnocení zaměstnance [6].

3.4. Hlavní charakteristiky úspěšného manažera

Mezi nejdůležitější charakteristiky úspěšného manažera patří především schopnost vést lidi, tedy vůdcovské schopnosti. Tato charakteristika velice úzce souvisí se sebedůvěrou, přirozenou autoritou, charisma, strategickým myšlením, nadhledem a dobrým úsudkem. Další charakteristikou, která je pro manažera nezbytná, jsou osobnostní předpoklady, tedy osobní zralost, rozvaha, skromnost, loajalita, slušnost, osobní odpovědnost a morálka. Do třetí skupiny charakteristik úspěšného manažera lze zařadit orientace na výsledky a cíl. Jedná se zejména o vysokou výkonnost, rozhodnost, cílevědomost, výdrž a tzv. tah na branku [4].

Vlastnosti každého člověka lze rozdělit na vrozené a získané. U manažera lze mezi vlastnosti vrozené zařadit:

- potřebu řídit
- potřebu moci
- empatii – jedná se o schopnost vcítit se do pocitů jiného člověka.

Mezi získané vlastnosti, které by měly doplňovat výše zmíněné vlastnosti vrozené, patří dobrá tělesná a duševní kondice, znalost metod řízení a ekonomických teorií apod.[17]

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. Management. Vyd.1. Olomouc : Rubico, 2001. 644 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. Desatero manažera. Vyd.1. Brno : Computer Press, 2003. 87 s. ISBN 80-7226-873-2.
- [4] FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [5] FORSYTH, Patrick. Jak motivovat lidi. Vyd.1. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [6] FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [7] GRIFFIN, Ricky; MOORHEAD, Gregory. Organizational Behavior : Managing People and Organizations. Mason : South-Western, 2008. 587 s. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/books>>. ISBN 978-0-538-47813-7.
- [8] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Kreativní management v praxi. 1.vyd. Praha : Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd.1. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [10] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Vyd.3. Praha : Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [11] LAHNEROVÁ, Dagmar. Asertivita pro manažery. Praha: Grada, 2009. ISBN 978--80-247-2892-6.
- [12] NAKONEČNÝ, Milan . Základy psychologie. Vyd.1. Praha : Academia, 1998. 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
- [13] PATTANAYAK, Biswajeet. Human Resource Management. Vyd.3. New Delhi : Asoke K. Ghosh, 2006. 485 s. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/books>>. ISBN 81-203-2711-X.

- [14] PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem. 3. doplněné vydání. Praha : Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [15] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [16] PRAŠKO, Ján; PRAŠKOVÁ, Hana. Asertivitou proti stresu. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1697-8.
- [17] SIEGL, Milan; BRODSKÝ, Zdeněk. Management Díl I. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-315-7.
- [18] STACHOVÁ, Aloisie. Personální management. Vyd.1. Karviná : Slezská univerzita Opava, 1997. 223 s. ISBN 80-85879-79-4.
- [19] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Umění jednat s lidmi : Cesta k úspěchu. Vyd.1. Praha : Grada, 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.