

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2010**

**Michaela Kasperová**

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

**System motivace a stimulace pracovního jednání**

Vedoucí bakalářské práce:  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:  
Michaela Kasperová

---

České Budějovice 2009/2010



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela KASPEROVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
  
Název tématu: **Systém motivace a stimulace pracovního jednání**

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

#### **Cíl práce:**

Cílem práce je provést analýzu systém motivace a stimulace pracovního jednání ve vybrané firmě a zaměřit se zejména na, fungování zpětné vazby a komunikaci mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci. V práci budou rovněž uvedeny návrhy případných změn

#### **Metodický postup:**

1. vymezení základních pojmů týkajících se motivace a stimulace pracovního jednání;
2. charakteristika současného systému motivace a stimulace ve vybrané firmě;
3. návrh případných změn vedoucích k posílení analyzovaného systému.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané firmy: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- VYBÍRAL Z.:** *Psychologie komunikace*, Praha: nakladatelství Portal, 2005. 319 s. ISBN 80-7178-998-4.  
**HALÍK, J.:** *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.  
**PLAMÍNEK, J.:** *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7.  
**HRON J.:** *Teorie řízení*. Praha: Credit, 2002.  
**GROSS, F. S.:** *Vztahová inteligence*. Praha: Management Press, 2004.  
**NAKONEČNÝ, M.:** *Motivace pracovního jednání a jeho řízení*. Praha: Management Press, 1992; ISBN: 80-200-0592-7.  
**BROOKS, I.; JUNGSMANN, V.:** *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, Praha: Computer Press, 2003; 296 s. ISBN: 80-7226-763-9.  
**BĚLOHLÁVEK, F.:** *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.  
**LAMBERT, T. E., LISA, A.:** *Jak účinně ovlivňovat druhé: ovlivňování lidí jako manažerská dovednost*, Praha: Management Press, 1999; ISBN: 80-85943-88-3.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **20. ledna 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**

  
prof. Ing. Magdalená Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (28)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma *Systém motivace a stimulace pracovního jednání* vypracovala samostatně pouze na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

České Budějovice 24. 03. 2010

vlastnoruční podpis



## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za hodnotné rady a připomínky při zpracovávání této bakalářské práce.

Děkuji také za konzultace a informace paní Bc. Lence Bláhové. Závěrem děkuji všem respondentům za vyplnění dotazníků v dotazníkovém šetření k mé bakalářské práci.



# Obsah:

1. Úvod.....	2
2. Literární přehled .....	3
2.1 Motivace .....	3
2.1.1 Motiv.....	4
2.1.2 Zdroje motivace .....	5
2.1.3 Teorie motivace .....	6
2.1.3.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin .....	6
2.1.3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu .....	11
2.1.3.3 Nové teorie lidské motivace .....	15
2.1.4 Specifické motivy .....	17
2.1.5 Styl vedení .....	18
2.1.5.1 Teorie „X“ a „Y“ .....	19
2.1.5.2 Teorie „Z“ .....	20
2.1.6 Kritika jako nástroj motivace.....	21
2.1.6.1 Zásady motivující kritiky.....	22
2.1.7 Pochvala jako nástroj motivace .....	23
2.1.8 Hodnocení pracovního výkonu.....	24
2.1.8.1 Hodnocení a finanční odměňování .....	24
2.2 Stimulace a stimul.....	25
2.2.1 Přehled stimulačních prostředků.....	25
2.2.1.1 Hmotná odměna .....	25
2.2.1.2 Obsah práce.....	26
2.2.1.3 Povzbuzování – neformální hodnocení.....	26
2.2.1.4 Atmosféra pracovní skupiny .....	26
2.2.1.5 Externí stimulační faktory .....	27
3. Metodika .....	28
3.1 Hypotézy.....	29
4. Charakteristika vybrané firmy .....	30
5. Vlastní práce .....	33
5.1 Dotazníkové šetření .....	34
5.2 Shrnutí výsledků.....	58
5.3 Zhodnocení hypotéz.....	59
5.4 Návrhy změn.....	59
6. Závěr .....	60
7. Summary .....	61
8. Použitá literatura .....	62
9. Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	64
10. Přílohy .....	66
10.1 Příloha 1: Dotazník .....	66

# 1. Úvod

„*Nevyčerpatelné a neustále měnící se*“ - to je téma mé bakalářské práce podle mého názoru.

Motivace a stimulace jsou všudypřítomné pojmy, o kterých v dnešní době slyšíme ze všech stran. I když nás motivace se stimulací provází téměř na každém kroku a je o těchto pojmech napsáno mnoho knih a různých prací, i přesto je nutné neustále se učit nové techniky, poučky, teorie a stále rozšiřovat své obzory na toto téma. Každý člověk je jiný a působí na něj jiné vlivy z okolí. Co může jednoho motivovat, nemusí druhého motivovat vůbec.

Pro úspěšné motivování a stimulování lidí, v našem případě zaměstnanců firmy Velká pojišťovací společnost, a. s., musí být člověk vnímavý, kreativní a iniciativní. Pokud je potřeba motivovat zaměstnance úspěšně, je nutné, vědět co chtějí, co potřebují a co ocení.

Kdo z manažerů, mistrů na dílnách nebo vlastníků firem může říct, že umí stoprocentně motivovat a stimulovat své pracovníky, lidi pod sebou nebo sám sebe? Ano, může se to podařit a v tomto případě si pak může dotyčný pográtulovat ke skvělému výkonu, ale na jak dlouho? Lidé se neustále mění a vyvíjí. To co dnes motivuje většinu zaměstnanců, nemusí být za pár měsíců nebo i týdnů dávno efektivním nástrojem.

Stejně jako je nutné sledovat ve společnosti vývoj nákladů a výnosů, měli bychom sledovat i vývoj motivace a stimulace u zaměstnanců ve firmě. Není nutné kvůli tomu každý měsíc vypracovávat rozsáhlé dotazníky a studie, stačí jen, aby měli zaměstnanci možnost vyjádřit své názory kdykoliv potřebují, a aby věděli, že jejich názory nejsou ve firmě opomíjeny a ignorovány. Firma nemusí vykazovat ani milionové zisky k dotování různých zaměstnaneckých výhod a benefitů. Mnohdy stačí i obyčejná pochvala k větší motivaci zaměstnanců, která bývá uplatňována jen velmi málo. Totéž platí i o motivující kritice. Dobře podaná kritika přinese mnohem větší užitek, než jen ve vzteku podané hodnocení, z kterého se v konečném důsledku stejně nikdo nedozví, co je špatně a co má zlepšit.

Není vůbec snadné naladit pracovníky tak, aby podávali co nejvyšší výkony, využívali u toho svůj potenciál a uspokojovali přitom své potřeby. Naštěstí si dnes většina organizací uvědomuje důležitost celého tématu vedení lidských zdrojů a podnikají kroky vedoucí ke spokojenosti všech zaměstnanců.

Mým cílem v této práci tedy je, zjistit, jak funguje systém motivace a stimulace ve Velké pojišťovací společnosti a jaký vliv to má na zaměstnance této firmy.

## 2. Literární přehled

### 2.1 Motivace

Co je to motivace? Různí autoři mají různé názory a ve svých dílech uvádějí různé definice pro pojem motivace. Zde je uvedeno několik takových definic tohoto pojmu z pohledu několika vybraných autorů.

Jak uvádí Provazník, Komárková (2004) slovo motivace pochází z latinského „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti.

Pod pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické vnitřní síly tzv. pohnutky, motivy, které člověka a jeho činnost orientují určitým směrem a vzbuzenou činnost také udržují. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivovaného jednání.

Vybíral (2005) říká, že o motivaci je možné uvažovat jako o latentní, skryté funkci, a že o motivaci hovoříme všude tam, kde máme na mysli dynamizující často skryté odhodlání. Motivaci má každý člověk v různé intenzitě, která kolísá a závisí na řadě okolností.

Halík (2008) definuje motivaci jako to, co každý člověk, potřebuje k tomu, co dělá a Brooks (2009) vysvětluje motivaci jako vůli k výkonu, jenž zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí.

Další z autorů Plamínek (2002) ve své knize uvádí, že motivace spočívá v nalezení určité harmonie mezi tím, co člověk pociťuje jako vnitřní potřeby a mezi tím, co by měl vykonat. Manažer, který umí motivovat, využívá vlastně dvou vstupů: požadovaného výsledku a lidské spokojenosti. Ta má minimálně tři vrstvy.

**Věcná spokojenost**, týkající se výsledku. Chci-li být vítězem v soutěži, věcná spokojenost bude souviset s místem, na kterém se umístím.

**Procesní spokojenost** se bude týkat procesu (byla-li soutěž spravedlivá, příjmu prohru snadněji).

**Osobní spokojenost**, souvisí s rolí, kterou jsem hrál. Pokud bude moje role dobře oceněna, lépe se smírím s věcnou a procesní nespokojeností.

Podle Plamínka (2002) by měl manažer působit tak, aby mohl nedostatek z jedné oblasti kompenzovat ve zbylých dvou oblastech. Měl by dávat přednost motivaci před stimulací.

Rolínek (2003) ve svých učebních textech píše: „Motivace je obecným pojmem zahrnujícím řadu tužeb, přání a snažení. Přičemž navazuje na vědomé i podvědomé potřeby.

Bedrnová, Nový (1998) píše, že pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.

Posledním v řadě jmenovaných autorů je Blažek (1999). Ten říká, že motivovat pracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Motivaci můžeme vyjádřit jako řetězec návazných reakcí: Pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitých cílů. Formulace, resp. vědomí těchto cílů vyvolává napětí, které vyvolává aktivity, směřující k dosažení cílů. Důsledkem je uspokojení.

Tento řetězec je však třeba chápat jako určité zjednodušení, skutečné vztahy často bývají složitější.

**Za prvé:** potřeby závisejí na prostředí, ve kterém se nositel dané potřeby nachází. Nejméně se tento vliv projevuje u základních (fyziologických potřeb), jejichž podněty se odvíjejí od fyziologické podstaty člověka. Nicméně i zde může být působení prostředí významné (vůně jídla vyvolává hlad). Zcela běžný je vliv prostředí na aktualizaci vyšších potřeb. Povýšení spolupracovníka může vyvolat touhu jeho kolegy po vyšším postavení. Náročný problém může vyvolat touhu po jeho vyřešení. Sociální skupina může vyvolat touhu po přátelství. Pokud někdo žije izolovaně, může to u něho vyvolat touhu být mezi lidmi.

**Za druhé:** daný řetězec se může uzavírat v cyklus, neboť potřeby mohou být sice příčinou určitého chování, ale také jeho důsledkem. Uspokojení určité potřeby má zpravidla za následek aktualizaci dalších potřeb. Osobní touha po dosažení úspěchu může být vystupňována v důsledku uspokojení z dosažení určitého cíle, nicméně může být též oslabena v případě selhání.

### 2.1.1 Motiv

Stejně jako existují různé definice pro pojem motivace, nalezneme jich několik i pro pojem motiv. Zde je uvedena definice motivu a jeho dělení podle různých autorů:

Dle Provazníka, Komárkové (2004) představuje motiv psychologickou pohnutku, důvod nebo příčinu určitého lidského chování a dává mu psychologický smysl.

Nakonečný (1997) označuje motiv jako funkční prvky, které určují směr a intenzitu chování. Tyto se dají dělit v užším a širším významu. V užším významu vyjadřují motivy vědomé záměry či cíle jednání. V širším smyslu vyjadřují cíle chování vůbec (tj. i nevědomé chování). Konečným efektem je dosažení určitého psychického stavu uspokojení.

Motivy vysvětlují, proč má chování člověka určitý směr a proč probíhá s určitou silou (míra energie projevující se při zdolávání překážek či vytrvalost vynaložená na dosažení cíle).

Základní formou motivu je potřeba. Ostatní formy motivů se z potřeb vyvíjejí. Jako příklad takových motivů odvozených z potřeb Nakonečný (1997) uvádí tyto:

1. **biogenní (fyziologické):** vyjadřují biologické potřeby organismu (potrava, pohyb, odpočinek)
2. **sociogenní nebo psychogenní:** vyjadřují potřeby člověka jako sociální bytosti (výkony, opora, kompetence)

Bělohávek (2005) dále přidává, že motivy obsahují dvě složky:

- první složka se nazývá **energizující**, protože dodává sílu a energii pro jednání lidí;
- druhá složka je tzv. **řídící**, ta udává směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

## 2.1.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti, a které významným způsobem stálost těchto tendencí ovlivňují. Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. Jandová (2007)

Provazník, Komárková (2004) jako základní zdroje motivace uvádí tyto:

- **potřeby;** stavy napětí, které vyvolávají motivaci k odstranění tohoto napětí. Vedou k činnostem směřujícím k odstranění určitého nedostatku či přebytku, tím se dosáhne uspokojení příslušné potřeby.
- **návyky;** činnosti realizující se častěji nebo dokonce pravidelně, často automatizované stávající se stereotypy.
- **zájmy;** trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů nebo jevů spojené s aktivizací jeho činnosti. Za zájem jedince je možné považovat to, co jedinec považuje za zajímavé. To čemu jedinec dává přednost v situaci volby nebo to, na čem se podílí svou činností.
- **hodnoty a hodnotové orientace;** kritériem hodnot může být osobní prospěch, ale i prospěch širších sociálních skupin. Některým skutečností jedinec přisuzuje hodnoty vyšší anebo nižší. Hodnotový systém a hodnotová orientace ovlivňuje jednání člověka a je zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.
- **ideály;** určité ideové představy něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro jedince představuje ideální cíl jeho snažení. Je to skutečnost, o kterou usiluje, o jejíž dosažení se snaží.

## 2.1.3 Teorie motivace

Teorii motivace lze podle Blažka (1999) a Brookse (2009) rozdělit do dvou základních skupin. První skupinou jsou teorie zaměřené na poznání motivačních příčin a druhou skupinou jsou teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.

Tyto teorie se zaměřují na to, jak na sebe navzájem působí různé osobní faktory, které ovlivňují lidské chování.

### 2.1.3.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Blažek (1999), Provazník, Komárková (2004)

#### Teorie hierarchie potřeb

Je jednou z nejznámějších teorií motivace. Jejím autorem je americký psycholog Abraham Maslow.

Co je to potřeba?

Potřeba je stav napětí, který vyvolává motivaci k odstranění tohoto napětí. Vede k činnosti směřující k odstranění určitého nedostatku (přebytku) = uspokojení příslušné potřeby.

Lambert (2001) tvrdí, že: Maslow, byl stejně jako Einstein tvořivý vědec, snilek a realizátor odvážných experimentů. Vědci jako oni na základě svých poznatků o světě vytvářejí teorie, které si nečiní nárok být pravdivé, ale pouze spolehlivé, přijatelné a užitečné. Předpokladem, na němž Maslow vybudoval svou teorii, je následující myšlenka:

*„Člověk je tvor, který chce víc, než má“ (Abraham Maslow)*

A. H. Maslow razil pojem metapotřeby a vytvořil teorii „metamotivace“, kterou chtěl vysvětlit fungování vývojově vyšších potřeb z biologicky zakořeněných hodnot života. Systém těchto vývojově nejvyšších potřeb je vyjádřen v pojmu sebeaktualizace, která vyjadřuje touhu člověka po osobním růstu a dokonalosti. Seberealizující se lidé jsou podle Maslowa, motivováni něčím vyšším, nežli jsou prosté fyziologické a sociální potřeby. Ovšem podmínkou toho je stále uspokojení základních potřeb a zdraví. Nakonečný (1997)

Maslow rozlišuje dva odlišné vzorce uspokojování potřeb.

1. vzorcem uspokojení základních potřeb je jejich redukce
2. vzorcem uspokojení metapotřeb (potřeby spojené s růstem, seberealizací) je indukce motivačního stavu – tyto potřeby se stávají fakticky neuspokojitelné a jejich motivační vliv je trvalý (např. zájmy)

Bělohlávek (2005), Blažek (1999) a Lambert (2001)

Lidské potřeby jsou podle Maslowa rozděleny do pěti hierarchicky uspořádaných skupin, tj. od nejnižších po nejvyšší. Tyto skupiny jsou známé jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb.

S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá vyšší potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii přecházejí. Na druhé straně však nelze předpokládat, že přechodem k vyšším potřebám se pocitování potřeb nižších zcela vytrácí. Naopak, pokud míra jejich uspokojení klesne, mohou se znovu významně projevit.

Z podstaty člověka, jako lidské bytosti vyplývá, že je hnána vpřed svými potřebami a touhami. Tyto potřeby a touhy se časem mění. U každého člověka, se tak vytváří hierarchie nebo žebříček potřeb, po němž během života stoupá vzhůru. Maslow považuje nižší potřeby, za silnější, protože v případě ohrožení jejich uspokojení se na ně zaměří pozornost a veškeré úsilí na úkor ostatních.

Bělohlávek (2005), Blažek (1999) spolu s A. Fairweather, (2009) uvádějí ve svých dílech potřeby dle tzv. pater v Maslowově pyramidě. Spodní patro pyramidy tvoří potřeby fyziologické, následují potřeby jistoty a bezpečí dále potřeby přátelství, lásky a přijetí a mezi poslední dvě horní patra patří potřeba vážnosti a potřeba seberealizace, která tvoří samotný vrchol pyramidy. Tyto potřeby jsou níže více specifikovány:

- **fyziologické potřeby**, jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Související se zajištěním fyzické existence jedince (voda, potrava, vzduch) a reprodukce lidského rodu vyúsťují při aplikaci na problematiku pracovní motivace v organizacích do potřeby přiměřeného výdělku pro zajištění obživy, obydlí a dalších nezbytných podmínek pro život pracovníka resp. jeho rodiny. Představují rovněž potřebu přiměřených klimatických, světelných, akustických a dalších hygienických podmínek pro vykonávání práce. Ve firmě například: ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.
- **potřeby jistoty a bezpečí** zahrnují potřebu ochrany před fyzickým ohrožením a potřebu fyzického, duševního a emocionálního bezpečí. Znamenají neexistenci nebezpečí nebo ohrožení. V podmínkách pracovní motivace může jít o uspokojování těchto potřeb v podobě jistoty práce (garantované pracovní smlouvy), zabezpečení v případě pracovní neschopnosti (zdravotní pojištění), vytvoření podmínek pro ochranu před úrazem na pracovišti.
- **uspokojování potřeb přátelství, lásky a přijetí** (sounáležitosti) souvisí s formálními a zejména neformálními mezilidskými vztahy v organizaci. Jedná se o možnost stát se rovnoprávným členem kolektivu a mít v něm dobré mezilidské vztahy, o možnost participace na řízení tohoto kolektivu, sdílení

společných hodnot a zájmů atd. Toto vše vede k „připoutání“ pracovníka k firmě. Patří sem také například sportovní soutěže, kulturní akce atd.

- **uspokojení potřeby vážnosti** souvisí se sebeúctou a úctou v očích druhých. V podmínkách organizace je realizováno zpravidla společenským uznáním významu práce vykonávané daným pracovníkem, uznáním jeho osobních kvalit vedoucím a spolupracovníky, je dáno prestiží zastávané funkce a jiné (peníze, pochvala).
- **potřeby seberealizace** (sebeaktualizace) jsou uspokojovány cestou ztotožňování smyslu vykonávané práce se smyslem života daného jedince. Člověk hledá takovou práci, která pro něj není pouhým zaměstnáním, nýbrž se stává povoláním či přímo posláním, kde může realizovat všechny své schopnosti a talent.

Plamínek (2002) upozorňuje na to, že pro manažera je velmi důležité určit, ve kterém „patře“ pyramidy se nachází konkrétní zaměstnanec. Ten totiž bude potom citlivý na podněty, které odpovídají jeho potřebám na tomto „patře“.

Brooks (2009) naopak zastává názor, že pro teorii potřeb A. Maslowova a její hlavní tvrzení neexistují empirické důkazy a navíc je vysoce etnocentrická. Jednotlivci se liší a přisuzují určitým potřebám různou hodnotu. Model A. Maslowova se vztahuje primárně na Američany a proto nemusí nutně reprezentovat primární motivační síly jednotlivců například v Číně, kde společenské potřeby či potřeba sounáležitosti, mohou být zásadnějším zdrojem motivace než fyziologické potřeby.

*„Být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“  
(Abraham Maslow)*

*„Člověk, který ovládá pouze kladivo, má sklon se vším zacházet jako s hřebíkem.“  
(Abraham Maslow)*

## **Teorie dvou faktorů**

Autorem teorie je Frederick Herzberg. Ten přehodnotil Maslowovu teorii hierarchických potřeb. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost. První skupina je označena jako motivátory. Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Druhá skupina bývá označována jako flustrátory, resp. hygienické vlivy. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.

**Motivátory** úzce souvisí s vykonávanou prací a jejím bezprostředním oceněním a mají vůči vykonávané činnosti významný motivační účinek. Patří k nim zajímavost práce,



odpovědnost související s danou prací, dosažení úspěšného výsledku, sdělené uznání či ocenění, možnost kariérního vzestupu, možnost seberealizace.

**Flustrátory** souvisí s širšími podmínkami, ve kterých lidé pracují. Při jejich přiměřeném pozitivním účinku si je pracovníci příliš neuvědomují a na bezprostřední motivaci nemají významnější vliv. Nicméně při snížení pod prahovou úroveň dochází náhle k výraznému pocitu nespokojenosti. K těmto faktorům se řadí základní plat, pracovní místo včetně jeho statusu, personální politika dané organizace, jistota zaměstnání, mezilidské vztahy, vybavení pracovišť a hygienické podmínky práce.

Teorie dvou faktorů naznačuje, že možnost získat vnitřní odměnu bude jednotlivce motivovat spíše než například možnost lepších pracovních podmínek, jistoty zaměstnání nebo vyššího platu. Zvýšení platu a další hygienické faktory mohou být krátkodobě vnímány jako výhoda, ale mají pouze malý účinek na udržení motivace na pracovišti. K trvalé motivaci vede příležitost osobního rozvoje, uznání, posílení zodpovědnosti a povaha samotné práce. Blažek (1999), Brooks (2009)

## **Teorie tří kategorií potřeb**

Bělohlávek (2005), Blažek (1999), Brooks (2009)

Rovněž tato teorie navazuje na práce Maslowovy. Vypracoval ji Clayton P. Alderfer. Přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb zredukoval na pouhé tři, a to na potřeby zajištění:

- **existence** (veškeré materiální a fyziologické potřeby)
- **sociálních vztahů k pracovnímu okolí** (veškeré vztahy k lidem, hněv i nenávisť stejně jako láska a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince)
- dalšího osobního, resp. **profesního a kvalifikačního rozvoje** (tvořivá práce jedince na sobě a na svém okolí)

V souladu s koncepcí Maslowovou se vychází z toho, že aktualizace potřeb vyšších se dostavuje až poté, co jsou uspokojeny potřeby nižší. Alderferova teorie však netrvá na striktní hierarchii mezi potřebami zajištění sociálních vztahů a potřebami osobního, profesního a kvalifikačního rozvoje. Předpokládá se určitá substituce. Když jedna z těchto skupin není dostatečně uspokojována, může to zvyšovat naléhavost druhé. Tak například nedostatečné uspokojování potřeby služebního postupu může být nahrazováno zvýšeným uspokojením sociálních kontaktů.

Alderferův model naznačuje, že potřeby lze aktivovat simultánně. Jedinec může být motivován touhou po penězích (existenční potřeba) a zároveň být motivován přátelstvím (potřeba sounáležitosti) a příležitostmi naučit se nové věci (potřeba růstu).

## Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Blažek (1999), Brooks (2009)

Teorie, jejímž autorem je David McClelland, je založena na třech skupinách potřeb, a to na potřebě sounáležitosti, moci a úspěchu. Tato teorie se nejlépe uplatnila při aplikacích u vedoucích pracovníků.

- **potřeba sounáležitosti** zde odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.
- **potřeba moci** souvisí se snahou prosadit se a zaujímat vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.
- **potřeba úspěšného uplatnění** se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Potřeba úspěchu je vede k tomu, že si sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

U jednotlivců se vytváří dominantní sklon k jedné z těchto potřeb. Motivy, které McClelland popsal, do určité míry korespondují s Maslowovými pojmy seberealizace, potřeby uznání a společenských potřeb. Ovšem McClelland zdůrazňuje důležitost prostředí mimo práci pro rozvoj potřeb a motivů, zatímco Maslow naznačuje, že potřeby jsou instinktivní.

## Teorie osobnostních a motivačních potřeb

Halík (2008)

Teorie je volně převzata od autora Henry Murraye a dále rozvíjena Davidem McClellandem. Je založena na třech základních potřebách sloužících k motivaci. Patří sem potřeba autonomie, potřeba očekávání a potřeba spojenectví.

- **potřeba autonomie (nezávislost)**; lidé chtějí problémy řešit samostatně, s minimálním dozorem a s co nejmenšími zásahy z venku
- **potřeba očekávání**; očekávání odměny za splněný úkol (ohodnocení, dobrý pocit)
- **potřeba spojenectví (afinita)**; lidé potřebují cítit spolupráci ve skupině a mít pocit sounáležitosti

## 2.1.3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

### Teorie očekávání

Bělohlávek (2005), Blažek (1999), Brooks (2009)

Autorem této teorie je Victor H. Vroom. Podle Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky. Teprve pak dochází k zahájení činnosti a k jejímu pokračování. Tyto podmínky jsou ve stručnosti vyjádřeny v následujících třech bodech:

**1) Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem**

Práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek, nebo u níž lze takový výsledek těžko očekávat, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka. Nikdo nedělá rád nesmyslnou práci. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon – se nazývá expektancí – očekáváním.

**2) Výkon musí být odměněn**

Zůstane-li výsledek práce nepovšimnut nebo víme-li, že se odměny sotva dočkáme, opět to znamená mizivé úsilí. Výsledek práce musí být následován odměnou. Pravděpodobnost odměny se nazývá instrumentality. Je to vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.

**3) Člověk musí o odměnu stát (odměna musí mít pro pracovníka význam)**

Pro lidi jsou prioritní různé motivy. Pro někoho jsou důležité peníze, ale pro někoho je důležitější sláva nebo jistota do budoucna. Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme valence. Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků a pro dalšího např. služební auto. Valence odměny může být i záporná, a pak působí proti úsilí.

Tato teorie tvrdí, že lidé se chovají podle svého vědomého očekávání, že určité chování povede ke specifickým žádoucím cílům.

Motivace k určitému chování je determinována očekáváním jednotlivce, že toto chování povede ke konkrétnímu výsledku, znásobeným preferencí (valencí), kterou tento jednatel připisuje danému výsledku.

*Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem:  $M = E \times O$*

**M:** motivační síla k určitému jednání

**E:** ocenění efektu, kterým se rozumí individuální hodnota, kterou člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován

**O:** ocenění očekávání, kterým se rozumí odhad subjektivního ocenění pravděpodobnosti, že jím vynaložené úsilí povede k dosažení daného cíle

V případě, kdy hodnota, o kterou člověk usiluje, nespočívá v dosažení cíle, nýbrž v odměně, která má být za dosažení cíle udělena, vstupuje do hry navíc očekávání, že tato odměna bude opravdu udělena.

Nutno poznamenat, pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním), což naopak motivační sílu snižuje. Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace.

## **Rozšířený model teorie očekávání**

Blažek (1999), Brooks (2009)

Autory jsou W. Porter a Edward E. Lawler. Jde o tvůrčí syntézu Vroomovy teorie očekávání s některými názory Maslowa, Herzberga a McClellanda a snahu o systémové pojetí teorie motivace.

Dle tohoto modelu intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny. Vnímané úsilí a pravděpodobnost reálného získání odměny jsou korigovány na základě skutečné výkonnosti. Pokud má pracovník s obdobnou prací zkušenosti, může lépe posoudit požadované úsilí a lépe stanovit pravděpodobnost získání odměny.

Skutečné výsledky jsou dány vynaloženým úsilím a individuálními schopnostmi pracovníka, včetně toho, jak dokáže vnímat, co je od něho požadováno. Dosažený výsledek má za následek odměnu. Odměna, kterou pracovník považuje za spravedlivou, přináší uspokojení.

Výkon není pouze výsledkem úsilí, ale také schopností a charakteristiky jednotlivce společně s jeho vnímáním své role. Toto má za následek dva typy odměny – vnitřní odměnu a vnější. Vnitřní odměna je nehmatatelná (pocity z dosažení výsledků, či pokroku), vnější odměna je spíše hmatatelná (mzda, pracovní podmínky)

## **Teorie spravedlivé odměny**

Blažek (1999), Brooks (2009)

Tuto teorii vytvořil Adams a klíčovou myšlenkou je zde sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti...) a co za to získává (plat, uznání...). Daný vztah můžeme formulovat takto:

$$P/Z = P_i/Z_i$$

**P a Z:** vklad a zisk daného jedince  
**Pi a Zi:** je vklad a zisk srovnávaných osob

Pokud je mezi oběma zlomky rovnost, je daný vztah vnímán jako spravedlivý. Jestliže se však objeví nerovnost v neprospěch daného jedince, je daný vztah vnímán jako nespravedlivý a u daného jedince vzniká motiv k jejímu odstranění. V případě, že dojde k nerovnosti ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

Vklady i zisky mají komplexní charakter. Do vkladů je třeba zahrnout nejen čas, námahu a schopnosti, ale i zkušenost, věk, sociální status apod. Obdobně to platí v případě zisků. Problém je v tom, že lidé zpravidla nevnímají komplexnost těchto veličin a navíc mají tendenci subjektivně nadhodnocovat své vklady a podhodnocovat své zisky a naproti tomu u srovnávaných osob jejich vklady podhodnocovat a zisky nadhodnocovat.

## **Teorie zesílených vjemů**

### **(O. B. MOD – modifikace organizačního chování)**

Bělohlávek (2005), Blažek (1999)

Tuto teorii vyvinul americký psycholog Frederic Skinner a behavioristé. Ti si všímali především chování. Nezabývali se tolik otázkou, co se děje uvnitř člověka. Modifikace chování je založena na myšlence, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích. To znamená, že organizace může ovlivňovat chování svých pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování. Systémem vhodně zvolených a termínovaných odměn lze efektivně formovat jednání a výkonnost pracovníků.

#### **Základními pojmy teorie jsou:**

##### **Operační podmiňování:**

Pokud jsou následky určitého chování pozitivní pro pracovníka, bude toto chování posíleno. Pracovník bude toto chování opakovat. Podle zákona efektu bude člověk opakovat chování následované odměnou, a bude se vyhýbat chování spojenému s postihem.

##### **Reakce:**

Každé chování, aktivita, která může být zpevnována – kvantita a kvalita práce, přístup k zákazníkovi, dodržování předpisů.

##### **Pozitivní zpevnění:**

Je zpevnování reakce podmíněnou prezentací něčeho příjemného – finanční odměny nebo uznání při žádoucím chování. Pozitivní zpevnění posiluje chování. Má být vedoucím uplatňována přednostně. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn

**Negativní zpevnění:**

Vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího.

**Trestání:**

Spočívá v podmíněné prezentaci něčeho nepříjemného nebo v odstranění něčeho pozitivního. Za zanedbání své povinnosti může být pracovník převeden na horší práci nebo mu mohou být odebrány prémie. Trestání ochabuje chování. Lze očekávat, že pracovník se delší dobu podobné nedbalosti nedopustí.

**Opomíjení:**

Je ignorování nebo neposilování chování. Pracovník, který má opakovaně pěkné pracovní výsledky, kterých si nadřízený nevíšmá, zjišťuje, že je jedno, zda se snaží či nikoliv, a jeho pracovní morálka se zhorší. Opomíjení oslabuje chování. Dobrá práce podřízených se nesmí stát pro vedoucího samozřejmostí. Vedoucí za ní musí stále chválit.

Značná pozornost byla věnována vztahu mezi jednáním a odměnou. Byly popsány čtyři typy vztahů mezi reakcí a odměnou:

- a) **pevný interval:** pracovník je odměňován v pravidelných časových intervalech (konec měsíce)
- b) **pevný poměr:** odměna je funkcí pevného počtu odpovědí (odměna za každých 5 prodaných kusů)
- c) **proměnlivý interval:** odměňování v určitých časových intervalech, které však nejsou stálé (prémie po skončení určité práce na konkrétním úkolu)
- d) **proměnlivý poměr:** odměňování je postaveno na výsledcích činnosti, ale poměr mezi počtem správných odpovědí a odměnou není stálý.

Praxe ukázala, že poměrové systémy, které jsou založeny na výkonnosti pracovníků, jsou efektivnější než systémy intervalové. Často však jsou zaměřeny jen na zvyšování množství odvedené práce a takto motivovaní zaměstnanci pak podceňují kvalitu práce nebo zanedbávají bezpečnost na pracovišti. Modifikace chování je založena skutečnosti, že chování lidí lze pomocí negativního a pozitivního zpevnění manipulovat tak, aby odpovídalo zájmům firmy. Používá se slova „tvarování“ (shaping). Firma se snaží formovat si svého člověka. Nemusí vždy jít jen o finanční odměňování či postih. Výrazně působí méně nápadné normy a vlivy silné organizační kultury. Je zřejmé, že systém operačního zpevnění skutečně funguje. Teorie zpevnění odpovídá klasické představě o motivaci postavené na materiálních potřebách. Málo se pracuje s potřebami růstovými a sociálními. Užívání systémů modifikace chování budou mít asi lepší odezvu u činností se snadno měřitelnou výkonností, jako je kusová výroba nebo prodej, než u činností po stránce měření složitějších – opravárenství, management.

## Teorie kompetence

Provazník, Komárková (2004)

Autorem je R. W. White. Jde v podstatě o specificky orientovanou teorii potřeb. White chápe motiv kompetence „jako potřebu ovládat své okolí“. U dospělého jedince se tato potřeba projevuje zvláště v pracovní oblasti. (potřeba prokázat schopnosti a vlastní profesionální způsobilost) Nebo jako potřeba získat obdiv, uznání, respekt apod. Práce zde představuje příležitost pro porovnání vlastních výkonů s výkony ostatních. Toto porovnání pak představuje východisko pro posouzení míry kompetence, v závislosti na výsledku pak může být východiskem pro získání obdivu druhých.

### 2.1.3.3 Nové teorie lidské motivace

Kromě výše uvedených teorií se najde v dnešní době mnoho autorů, kteří tyto teorie dále rozvíjejí novými směry nebo vytvářejí přímo nové teorie. Z různých knih je zde vybráno několik zahraničních autorů, kteří vytvořili nové teorie k tématu lidské motivace.

#### E. H. Schein

Gross (2003), Keller (1996)

E. H. Schein (1965) zaměstnáním psycholog, typologizoval předpoklady o lidech, jejich chování a motivaci do tří skupin, kdy v každé z uvedených skupin čerpal z teorií v závorce uvedených autorů.

- a) **Racionálně ekonomický člověk** (F. W. Taylor): Hlavním motivem jednání člověka je maximalizace zisku ve finanční podobě.
- b) **Sociální člověk** (E. Mayo): Lidé jsou motivováni potřebou uspokojivého kontaktu s druhými. Hledají svou identitu ve vztazích vůči druhým.
- c) **Sebeaktualizující se člověk** (Likert, Argyris): Hlavním motivačním faktorem nejsou potřeby sociálních kontaktů, ale jsou to potřeby vlastního sebenaplnění. Člověk hledá zodpovědnost a hrdost na svou práci. Tato koncepce sebeaktualizujícího se člověka je inspirována Maslowovou teorií hierarchie potřeb.

#### R. B. Cattell

Nakonečný (1997)

R. B. Cattell tvrdí, že můžeme rozlišovat přirozené motivy (tzv. „ergy“) a naučené motivační cíle (tzv. „sentimenty“). Příkladem motivů jsou: strach, rodičovská péče, sebeuplatnění a pud k obživě. Příkladem sentimentů jsou: povolání, manželství. Motivory a sentimenty jsou navzájem nezávislé. Faktorováním postojů, jimiž míní určité chování

v určité situaci, dospěl Cattell k motivačním faktorům, které nazývá komponenty motivace. Tyto komponenty označil řeckými písmeny.

1. „**alfa-faktor**“ – komponenty motivačního komplexu, zahrnuje „naivní přání já“, sklon věřit tomu, co odpovídá vlastnímu přání a s tím spojené racionalizování, rychlé rozhodování se pro to, co chce osoba učinit nebo mít, tento komponent zahrnuje zájmy a přání, které nestrpí žádný odpor prostředí
2. „**beta-faktor**“ – souvisí s projevy zájmů, které jsou reálné a souvisejí se znalostmi určitého předmětu, tzn., že když má někdo zájem o určitý předmět, pak má také dobrou představu o možnostech, s jejichž pomocí může dosáhnout svého cíle v této oblasti
3. „**gamma-komponent**“ – reprezentuje kvalitu „nad-já“ (měl bych se o to zajímat), tzv. „nerealizované super-ego“
4. „**delta-komponent**“ – souvisí s fyziologickými proměnnými a stejně jako faktor „alfa“ působí pod úrovní vědomí.
5. „**epsilon-komponent**“ – tento komponent souvisí s nevědomou motivací

## **K. B. Madsen**

Nakonečný (1997)

K. B. Madsen rozlišuje primární a sekundární motivy. Primární motivy jsou vrozené a sekundární naučené.

Madsen sestavil index 16 motivů, z nichž prvních deset jsou motivy primární a zbylých šest jsou motivy „emocionální“, které jsou z části primární a z části získané.

**Primární motivy tvoří:** hlad, žízeň, sexus, motiv péče, teplota, odpočinek, spánek.

**Emocionální motivy tvoří:** bezpečí, agrese.

**Sekundární motivy tvoří:** sociální kontakt, výkon, prestiž, vlastnictví.

## **E. R. Hilgard**

Nakonečný (1997)

Základní charakteristika motivů je podle E. R. Hilgarda následující:

- projevy lidských motivů se liší kultura od kultury (vliv náboženských představ, morálních norem, tradic a obyčejů)
- stejné motivy se mohou projevovat různými způsoby chování (hněv: napadnutím osoby x vyhýbání se této osobě)
- ve stejném chování mohou být vyjádřeny různé motivy (návštěva divadla: záliba x slušnost, sociální status)
- motivy se často objevují ve skryté formě (tzv. substituční chování): motivem krádeže dospívajícího nemusí být zisk, ale získání obdivu u vrstevníků
- každý jednotlivý akt v chování může být projevem několika motivů



Výše uvedené indexy motivů podávají obecně lidské motivy, které vyjadřují obecné podmínky lidského života, ale cíle lidského jednání jsou velmi individuální.

## 2.1.4 Specifické motivy

Blažek (1999)

Motivaci spolupracovníků realizuje vedoucí pracovník prostřednictvím vytváření, vyvolávání a uplatňování pohnutek k žádoucímu chování, které nazýváme motivy resp. stimuly.

Jedním ze základních motivů práce je nepochybně plat. Různé formy výdělku jsou souhrnně označovány jako monetární pobídky a patří k hlavním formám odměn, jimiž vedoucí pracovník disponuje. Pro člověka má plat především instrumentální hodnotu, protože mu umožňuje, aby si cestou směny za něj pořídil výrobky či služby, o které má zájem. Pokud se jedná o prostředky k životu nezbytné, pak plat vystupuje v roli instrumentu k uspokojování základních – ve smyslu Maslowovy hierarchie – fyziologických potřeb. Za peníze však lze cestou směny přispět k vytváření podmínek pro uspokojování i hierarchicky vyšších potřeb.

Peníze neplní pouze instrumentální roli. Mohou vést k uspokojení určitých potřeb přímo, aniž by byly na trhu směněny za produkty práce jiných. Typickým příkladem je uspokojení potřeby společenského uznání, resp. prestiže, vyplývající z výše přiznaného platu. Při aplikaci nelze opomenout skutečnost, že účinnost monetární pobídky významně závisí na konkrétní situaci, za které je uplatňována. Peněžní částka, která bude udělena formou odměny vyplacené bezprostředně po splněním úkolu pracovníkovi s nízkým příjmem, bude mít podstatně vyšší účinek než tatáž částka, vyplacená s delším časovým odstupem spolu s ostatními složkami platu pracovníkovi s vysokým příjmem. Zvýšení platu působí (v pojetí Herzbergovy teorie) krátkodobě jako motivátor, po určité době si pracovník na zvýšený plat zvykne a z motivátoru se stává flustrátor.

V praxi mnohde ještě převládá názor, že plat je obecně nejsilnějším motivem pracovního výkonu. To je v souladu s pojetím školy „vědeckého řízení“, vycházejícím z přesvědčení, že rozhodujícím motivem práce je výdělek. Čím je tento výdělek vyšší, tím je pracovník spokojenější, a proto v očekávání vysoké mzdy vyvine i velké pracovní úsilí. Empirické průzkumy to však nepotvrzují a dané pojetí je již překonáno. Všeobecné a podstatné zvýšení životní úrovně a sociálního zabezpečení v ekonomicky vyspělých zemích vedlo u většiny jejich obyvatel k uspokojení základních potřeb, což mělo vliv na snížení motivačního účinku peněžních odměn.

Velmi silný motivační vliv může mít vykonávaná práce sama. Zatímco význam platu, co by motivátoru relativně klesá, význam práce vzrůstá. Za jistých okolností se práce stává významným prostředkem pro uspokojování nejvyšších potřeb. Takový motivační vliv má práce, která požívá vysoké společenské prestiže a zároveň pracovníkovi umožňuje, aby sám sobě i svému sociálnímu okolí demonstroval vysokou úroveň

osobní kompetence. Obecně platí, že zajímavá, samostatná, tvůrčí a odpovědná práce, umožňující uplatnění schopností daného jedince a umožňující mu podílet se na rozhodování, přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí.

Mezi významné nástroje k posilování motivačního účinku práce patří motivační programy ke zlepšení pracovního života („Quality of Working Live“, „QWL Programs“), které začaly být rozvíjeny v sedmdesátých letech a dodnes jsou velmi aktuální. Jedná se především o reakci na nepřiměřeně vysokou specializace práce na výrobních linkách a s ní spojené negativní důsledky spočívající v monotónnosti, únavě a nezájmu o tuto práci. Zmíněné programy představují systémový přístup k projektování práce za účelem jejího rozšiřování a obohacování. Rozšiřování práce představuje despecializaci s cílem dosáhnout větší pestrosti vykonávaných činností. Tak například pracovníkovi na výrobní lince, který doposud vykonával jednu jednoduchou operaci, jsou svěřovány další obdobné operace. Dochází též k záměrné rotaci pracovníků po více pracovištích. Při obohacování práce jde o snahu dosáhnout, aby práce představovala pro pracovníka větší výzvu a její vykonání přinášelo pocit úspěchu. Jde rovněž o zvyšování pravomoci a zároveň i odpovědnosti pracovníků. Toto je možno realizovat různými opatřeními, mezi něž patří: Pracovníkovi je dána větší volnost při určování postupu práce. Lidé pracují v kolektivech a vzájemnou spolupráci si koordinují sami. Jsou vytvořeny podmínky pro to, aby pracovník věděl, jaký je podíl jeho práce na konečném výrobku a jak přispívá k plnění cílů podniku. Pracovníci mají k dispozici informace zpětné vazby, které jim umožní vyhodnotit svůj výkon dříve, než to udělá jejich vedoucí. Pracovníci jsou zapojováni do analýz a změn svého pracovního prostředí. Zvyšuje se jejich podíl na rozhodování, podíl na výsledcích podnikání apod.

Míra obohacení práce má svoji optimální hodnotu, která závisí na konkrétní situaci a individuálních dispozicích jednotlivých pracovníků. Obecně se soudí, že složitější práce s vyšší mírou pravomoci a zodpovědnosti vůči jejímu vykonávání je pro pracovníky atraktivnější a má vyšší motivační účinek. Nicméně je třeba mít na paměti, že mohou existovat případy, kdy lidé bez schopností či ambicí konat tvůrčí činnost a nést za ni odpovědnost, budou toužit po pravém opaku. Obdobné sklony mohou mít i tvůrčí pracovníci unavení z náročné, komplikované práce, dlouhodobě zatížení značným rizikem.

### **2.1.5 Styl vedení**

Každý člověk je jiný, vyžaduje jiné zacházení, má jiné potřeby, touhy, přání a sny. Je velice důležité vědět, jaké zaměstnance máme ve firmě a jaké chování na ně máme uplatňovat. Pokud máme ve firmě zaměstnance s přirozenou nechtí k práci, jehož výkony je nutno neustále kontrolovat, je třeba zvolit vhodný styl vedení, který ho bude motivovat k lepším výkonům bez nutnosti kontroly. Naopak pokud máme ve firmě zaměstnance samostatné, vykazující skvělé výkony, je zbytečné neustále je ve všem kontrolovat. Takovéto chování by mohlo vést k jejich demotivování a snížit tak

v konečném důsledku jejich výkon. Z tohoto důvodu zde uvádím pro představu dvě teorie stylu vedení lidí.

Blažek (1999)

Vedení lidí je tvůrčí činnost, která může případ od případu nabývat značně odlišných podob. Je do určité míry předurčováno osobností vedoucího pracovníka. V této souvislosti se v anglicky psané literatuře objevuje výraz leadership, pro který zatím v české manažerské literatuře nezdolal odpovídající ekvivalent. Obvykle se hovoří o vůdcovství, resp. o tvůrčím vedení. O vedoucích pracovnících, kteří jsou jeho nositeli pak jako o vůdcích, častěji však jako o lídrech. Ne každý vedoucí pracovník je lídrem. Lídrům je připisováno charisma ve smyslu mimořádných schopností ovlivnit své spolupracovníky tak, aby se ochotně a s nadšením angažovali za splnění cílů, které lídr vytyčí. Pokud má být styl vedení účinný, musí zohledňovat konkrétní situaci, tj. pracovníky, kteří jsou vedeni, cíle, kterých má být dosaženo, resp. další důležité okolnosti.

### 2.1.5.1 Teorie „X“ a „Y“

Bělohlávek (2005), Blažek (1999), A. Fairweather (2009)

*„člověk je líný – člověk je pracovitý“  
„teorie cukru a biče“*

Autorem je Douglas McGregor. Pozornost se zaměřuje na nový způsob vedení lidí. Proti tradičnímu názoru (Taylor a další), který postihuje převážně hmotnou motivaci člověka systémem odměn a postihů, a vedle důležitosti lidských vztahů, zdůrazňuje význam osobního rozvoje či seberealizace, samostatnosti a plného života. Tyto názory jsou prezentovány jako humanistické teorie vedení lidí.

#### **Podle teorie X se předpokládá tato situace:**

- člověk má vrozenou nechuť k práci (je líný) a proto se jí pokud možno vyhýbá. Pracuje pouze proto, aby si zajistil obživu.
- nechuť k práci je tak silná, že ji nedokáže prolomit ani příslib mzdy. Plat člověk sice přijímá, ale stále vyžaduje přidání. Peníze samy nemohou člověka přimět k tomu, aby se snažil. Je navíc zapotřebí hrozba trestu a neustálá kontrola při práci.
- s pracovištěm ani s podnikem ho nespojují žádné pozitivní emocionální vztahy sociálního či jiného charakteru
- člověk chce být veden, nechce přebírat zodpovědnost, má málo ctižádosti a nechce podstupovat riziko. Nemá žádné ambice stran svého pracovního uplatnění
- existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

### **Podle teorie Y se předpokládá tato situace:**

- člověk má k práci přirozený sklon a za příznivých podmínek ho práce těší. Vynaložení tělesného a duševního úsilí potřebného k dosažení výsledků je přirozené.
- v práci nalézá prostředek pro uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností, pracovní činnost se stává místem jeho seberealizace. Nejvýznamnější z odměn je uspokojení potřeby rozvoje osobnosti.
- má dobrý vztah ke svému zaměstnání i k firmě, která mu ho poskytuje. Ztotožňuje se s posláním a cíli podniku, je k nim loajální a angažuje se ve prospěch jejich plnění. V rámci této angažovanosti je ochoten se podřídit sebekázi a sebekontrolé.
- člověk je ochoten odpovědnost nejen přijímat, ale přímo ji vyhledávat. Má přirozenou ctižádost a ambice uplatnit se v práci. Rád se účastní podnikatelské či jiné tvůrčí aktivity, je ochoten nést riziko s ní spojené.
- současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat

McGregor byl stoupencem teorie „Y“. Ukazuje se však, že pro určité pracovníky a za určitých okolností je přístup „X“ vhodnější. Jsou lidé, kteří pracují s vysokým pracovním nasazením a jiní, kteří musejí být do práce poháněni. Záleží však také na vztahu člověka k práci. Vykonává-li činnost, která ho baví, bude pracovat ze všech sil, aniž by ho někdo musel pohánět. Na druhé straně při vykonávání neoblíbených aktivit bude potřebovat tlak zvenčí.

Provazník, Komárková (2004)

S postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu „Y“.

### **2.1.5.2 Teorie „Z“**

Bělohávek (2005)

Mezi hlavní hesla teorie „Z“ patří individuální odpovědnost a společné rozhodování.

William Ouchi v této teorii srovnával odlišnou kulturu amerických a japonských organizací. Americkou filozofii nazval teorií A a japonský přístup teorii J. V obou přístupech se odráží odlišné národní kultury. Zatímco Američané jsou připraveni změnit zaměstnání rychle, pokud někde objeví lepší pracovní podmínky, v Japonsku nastupují zaměstnanci do zaměstnání na celý život a zpravidla svého zaměstnavatele nemění. Ouchi ve své teorii volí kompromis mezi Americkou a Japonskou teorií blízkou evropskému pojetí – říká, že Evropané by měli setrvávat v zaměstnání delší dobu, nikoliv však trvale, ale zaměstnavatelé by jim měli dlouhodobé zaměstnání garantovat.

Na rozdíl od zaměstnanců v Americe, v Japonsku pracovníci často mění svou funkci nebo profesi podle aktuálních potřeb firmy a to bez ohledu na školu, kterou vystudovali

či na jejich kvalifikaci. Potřebuje-li to zaměstnavatel, japonský obchodník absolvuje kurz finančního řízení a nastoupí do funkce vedoucího informační soustavy, i když jeho prvotní zaměření je zcela jiné, a to vše proto, aby se o pár let později mohl ponořit do studií techniky, protože má být zařazen na místo technologa. Na rozdíl od tohoto se Američané a Evropané více drží své původní specializace, kterou vystudovali či v ní mají praxi.

Dalším rozdílem mezi firmami v Americe a v Japonsku je otázka rozhodování a odpovědnosti. Zatímco v západních firmách rozhoduje o problémech a úkolech pouze jeden vedoucí pracovník a odpovědnost je tu tedy vždy individuální, v Japonsku se jedná o kolektivní záležitost, kdy o úkolech a problémech rozhoduje více lidí a ne jen jeden vedoucí pracovník. V Japonsku je zcela nepochopitelné, jak by mohl učinit nějaký závěr pouze jeden člověk bez svých kolegů.

Spojení týmového rozhodování s individuální odpovědností, tj. nejzávažnější prvek teorie „Z“ – ta vytváří příležitosti pro celkovou účast pracovníků na rozhodování a ti pak mají k rozhodnutím podstatně lepší vztah, než kdyby se řídili pouze rozhodnutím jednoho člověka – nadřízeného. Zároveň nejsou ani zbaveni odpovědnosti za realizaci takového skupinového rozhodnutí, takže jsou si vědomi všech rizik a následků, které jejich rozhodování může přinést.

## 2.1.6 Kritika jako nástroj motivace

Rychtaříková (2008)

Kritika je jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností. Špatně podaná kritika má neblahé důsledky na sebevědomí člověka. Bohužel, bez kritiky nemůžeme v zaměstnání ani v soukromém životě existovat. Kritika je nutnou součástí života, stejně jako například konflikty.

To, jak kritizujeme, má vliv nejen na jednotlivce, ale na celý tým a na jeho výkon. Každá větší chyba konkrétního člověka může nepřímo ovlivnit pracovní výkon všech, a to například prostřednictvím kvality vztahů, které každý nervózní jedinec ohrožuje. Proto je důležité zaměřovat kritiku pozitivním směrem.

Kritika není pochopitelně jediným faktorem rozhodujícím o motivaci lidí. Motivace je dlouhodobá záležitost. Způsob jakým vedeme lidi den po dni, je pro jejich motivaci rozhodující. K čemukoliv, co člověk dělá, potřebuje jistou dávku motivace. A podle toho, zda tam tato správná dávka je nebo není, také vypadají jeho výsledky. Na to je nutné pamatovat, a zejména pokud jde o kritiku. Někdy je kritika skutečně tvrdá, a člověka zasáhne, navzdory tomu, že ten kdo kritizuje, se nedopustil žádné závažnější chyby (věcnost, korektnost...). Proto je velmi důležité se na konci kritiky postarat o motivaci a vyvést kritizovaného alespoň částečně z nepříjemných pocitů. Špatně podaná kritika se totiž podepíše na kritizovaném, který nebude pracovat vůbec, nebo když už se k něčemu přinutí, nebude tento výsledek stát za nic.

Na kritiku je nejlepší připravit se předem a v průběhu přípravy vychladnout. Optimálním časovým odstupem je přibližně jeden den (stačí k uklidnění, sehnání všech potřebných informací, příprava) Pokud však s kritikou otálíme, ztrácí se její účinnost a tím i motivační síla.

### 2.1.6.1 Zásady motivující kritiky

Bělohávek (2005), Gross (2003) uvádějí několik zásad motivující kritiky, jmenovaných níže:

- 1) **Musíme přesně zjistit důvody selhání.** Mnozí manažeři kritizují pracovníky, aniž by chtěli slyšet, jak k chybě došlo. Ve skutečnosti však chyba mohla být způsobena někým úplně jiným, úplně někde jinde.
- 2) **Vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost.**

Císař Josef II. říkal: existují tři druhy chyb

- chyba z nedbalosti, tu je třeba přísně postihnout
- chyba z neschopnosti, zde není postih na místě, neschopný člověk nemůže za to, že je neschopný, je to tvá vina, že jsi takového člověka vybral
- chyba z nevědomosti, nelze trestat člověka za to, že musel rozhodnout v situaci, kdy neměl k dispozici dostatek informací, pokud bychom zde trestali, nikdo nebude ochotný rozhodovat samostatně.

Je proto potřeba zvažovat důvody chyby a postihovat jen ty chyby, které skutečně vznikly nedbalostí. V ostatních případech spíše pracovníka poučíme o vhodnějším postupu.

- 3) **Očekávání musí být jasně stanoveno.** Pracovník musí jasně vědět, co se od něho očekává, aby správně plnil svoje úkoly.
- 4) **Kritika má být adresná.** Za konkrétní chybu kritizují konkrétního člověka. Kritika celého týmu je neúčinná. Jedinci, jež chybovali se domnívají, že jde o chyby ostatních a ne o jejich.
- 5) **Vytýkat je třeba konkrétní věci.** Člověk musí vědět, co přesně nám vadí a na čem konkrétním má pracovat a zlepšovat se.
- 6) **Výtka nesmí obsahovat osobní napadení.** Kritika se týká konkrétního úkolu, na kterém rozhodně neukazujeme nedostatky charakterových vlastností. Osobní kritikou člověka pouze urazíme.
- 7) **Výtka má probíhat mezi čtyřma očima.** Kritika se týká vždy jedince a jeho vedoucího. Pokud kritizujeme někoho před ostatními, jedná se téměř o dvojnásobný postih a ponížení pracovníka. K veřejné kritice je třeba přistupovat pouze v extrémních případech.

- 8) **Kritika musí mít odpovídající formu.** Je třeba respektovat důstojnost kritizovaného pracovníka. Neponižujeme, nezesměšňujeme, nepoužíváme ironie, neřveme a nepoužíváme nevybíravých slov.

Kritika je běžná, nijak se s ní netajíme a kritizujeme mnohem více, než chválíme. Negativně může komentovat cokoli i ten, kdo nic nedělá. Kritika je považována za ctnost a chvála za známku slabosti. Kdo poukáže na nedostatky, je považován za kompetentního a nápaditého. Pozitivní věci se berou jako samozřejmé a proto se o nich nemluví. Zatímco poukazovat na věci negativní je výhodnější. Pokud se někdo cítí být kritikou uražen, ostatní mu předhazují, aby si zvykl na „konstruktivní“ kritiku. Ten kdo chválí je stavěn do pozice toho, kdo nemá „objektivní“ pohled.

Bohužel nic nelze zdokonalit bez kritiky. Ale kritika musí být věcná, odůvodněná, zdvořilá a uctivá. Keller (1996)

### 2.1.7 Pochvala jako nástroj motivace

Bělohlávek (2005), Rychtaříková (2008), Gross (2003)

Pochvala je vysoce efektivním nástrojem motivace. Má přímý vztah k pracovnímu výkonu. Vedoucí sděluje zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen a naznačuje mu: „Ano, tímto způsobem pokračujte“. Pochvala má naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu. Má-li však manažer tohoto účelu dosáhnout, měl by se držet několika zásad:

- 1) **Konkrétnost;** pracovník by měl vědět za co přesně je chválen, aby si příčinu pochvaly nevykládal jinak.
- 2) **Adresnost;** za určitých okolností je vhodné pochválit celý tým, avšak po vyzdvihnutí týmu by měl následovat projev uznání zvlášť aktivním jedincům.
- 3) **Včasnost;** chválit se má nejlépe hned po dosaženém úspěchu pracovníka. Pochvala pak působí mnohem silnějším dojmem, nežli uznání, které je odloženo na pozdější dobu.
- 4) **Veřejně;** pokud je pochvala vyřčena před ostatními pracovníky, je dvojnásob účinná. Vedoucí by měl umět vyzdvihnout zaměstnance za dobré výsledky před ostatními. Dává tím najevo, jaké chování očekává i od ostatních.
- 5) **Neformálnost;** pochvala by neměla vyznít od vedoucího, jako kdyby si odbýval jejím vyřčením nějakou nepříjemnou povinnost. Pracovník ocení, když vedoucí projeví zájem – zeptá-li se jakým způsobem pracovník dosáhl určitého úspěchu či pokud ocení obtížnost úkolu.
- 6) **Připravenost chválit;** vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude chválit. Patří sem i dosažení každodenních, samozřejmých výsledků.

Touha po pochvale je hlavní motiv v životě vůbec, a tedy i v byznysu. Být chválen a uznáván je pro mnohé lidi rozhodující cíl. Pochvala je mnohem víc než běžná přátelská poznámka. Zvyšuje naše sebehodnocení a sebevědomí. Povzbuzuje nás k lepším výkonům a dalším úspěchům.

Pochvala nepůsobí příznivě jen na adresáta. Patří mezi jednu z neúčinnějších metod, jak získat sílu a motivaci pro sebe a pro další spolupráci s ostatními. Keller (1996)

## **2.1.8 Hodnocení pracovního výkonu**

Jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Je-li systém hodnocení dobře připraven, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.

Pokud má mít hodnocení pracovního výkonu nějaký efekt jak pro vedoucího, tak pro pracovníka, mělo by se provádět alespoň dvakrát ročně. Podřízený musí mít v tomto hodnocení prostor k vyjádření. Vše probíhá písemnou formou. Bělohlávek (2005), Halík (2008)

### **2.1.8.1 Hodnocení a finanční odměňování**

Bělohlávek (2005), Halík (2008)

Odměňování pracovníků, zejména pak pohyblivá část mzdy, bývají často považována za hlavní, nebo dokonce jediný účel hodnocení. Hodnocení by se však spíše měla zaměřit na rozvoj výkonnosti pracovníka a odstranění nedostatků. Odměna za práci sice odráží pracovní výkon, musí však respektovat řadu jiných faktorů.

Neexistuje žádná objektivní metoda stanovení odměny za jakoukoli práci. Mzda je nejen ohodnocením práce, je to více či méně nejdůležitější motivační složka.

Často diskutovanou otázkou je, zda mzdu pracovníků zveřejňovat či nikoliv. Pro obě varianty existují silné argumenty:

- mzda by měla být zveřejněna, protože tak se stane silným motivačním činitelem, povzbudí pracovníky, aby se pokusili dosáhnout výsledku úspěšnějších kolegů.
- mzda by měla být utajena, protože její zveřejnění vyvolá u pracovníků závist, nespokojenost, zatrpknutí a způsobí vedoucímu mnoho problémů.

Současný názor doporučuje zveřejnění výše mzdy v takových případech, kdy se lze opřít o objektivní kritéria výkonu (počet uzavřených smluv, počet vyrobených kusů...). Ve všech ostatních případech bude lepší výši výdělku utajit.



## 2.2 Stimulace a stimul

Provazník, Komárková (2004)

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace

Základním rozdílem mezi stimulací a motivací tedy je skutečnost, že stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku. Působení je záměrné nebo bezděčné.

**Stimul** – vnější podnět, pobídka, popud, incentiva, je to jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Bývají rozlišovány tzv. impulsy (vnitřní) a incentivy (vnější).

- **vnitřní** (endogenní): podněty signalizující změnu v těle či mysli člověka  
Př.: Impuls – bolest zubů, vyvolá motiv – návštěva zubaře
- **vnější** (exogenní): podněty přicházející z vnějšku, které aktivují určitý motiv  
Př.: Nabídka pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků.

Zda bude určitý podnět stimulem, záleží především na tzv. motivační struktuře konkrétního člověka.

Stimulace jako celek slouží k tomu, aby pozitivně ovlivnila motivaci. Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Účinnost stimulace závisí na tom, jak moc přiměřeně je adresována příjemci. Čím lépe známe motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat, tím snadněji můžeme z množství stimulačních podnětů vybrat ty, které budou nejúčinnější.

### 2.2.1 Přehled stimulačních prostředků

#### 2.2.1.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna je základním stimulujícím prostředkem. Může mít podobu peněžní (mzda, plat, prémie) nebo podobu o něco univerzálnější, zato s mnohem větším osobním oslovením příjemce např.: přidělené služební auto využívané i k soukromým účelům, bezúročná půjčka pro zaměstnance, důchodové pojištění, příspěvky na oblečení, kulturu, sport a dopravu.

Specifická hmotná odměna, pokud je přesně cílená podněcuje více než peníze. Pracovník z ní vnímá zájem o svou osobu, ví, že je pro podnik cenný. Roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti.

Pro všechny hmotné odměny platí pravidla zvyšující jejich stimulační účinnost:

- musí existovat vztah mezi odměnou a výkonem
- odměna by měla přicházet co nejdříve po vykonání úkolu
- odměna nesmí přicházet automaticky, ale až za výkon
- existence jasných pravidel, vymezujících, kdy si pracovník odměnu zaslouží (za jaké výkony, po jakou dobu...)
- spravedlnost v přidělování odměn

### 2.2.1.2 Obsah práce

Obsah práce je dalším významným faktorem stimulace. Musíme si však uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti na obsah práce není u všech pracovníků stejně účinný, a že každého pracovníka oslovují určité aspekty více či méně. Zde jsou uvedeny apely, za pomoci kterých můžeme působit na obsah práce:

- **apel na tvořivé myšlení;** práce vyžaduje neustálé hledání nových řešení, reakce na měnící se podmínky, a existuje zde možnost uplatnit své vlastní nápady
- **apel na samostatnost, autonomii;** člověk vystupuje v práci samostatně, zodpovědně, nevykonává jen příkazy od někoho, ale sám si určuje, co bude vykonávat
- **apel hrдости na vlastní schopnosti;** práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné dovednosti, znalosti a schopnosti
- **apel na seberozvoj;** práce v oboru, který se rychle vyvíjí, vyžaduje zvládnutí nových a náročnějších úkolů
- **apel společenský;** práce umožňuje práci s lidmi

### 2.2.1.3 Povzbuzování – neformální hodnocení

Povzbuzování je velmi významným nástrojem při stimulaci. Jedná se o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky. Ovlivňuje jak racionální rovinu tak emocionální. V racionální rovině se jedná o zpětnou vazbu mezi vedoucím a pracovníkem. Vedoucí dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání. Zpětná vazba je nejúčinnější, pokud je podávána konkrétně. V prožitkové rovině pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik a vedení podniku důležité. Celkově se povzbuzuje jeho motivace.

### 2.2.1.4 Atmosféra pracovní skupiny

Atmosféra pracovní skupiny se řadí mezi sociální faktory mající v sobě výrazné stimulační účinky. Sociální skupina má svá vlastní pravidla, projevy a normy, která se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě, aktivitách a zasazením do širšího sociálního okolí. Vedoucí pracovník může ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ní působí, a to jak formální tak neformální autoritou. Může ovlivnit příchody do pracovní

skupiny, ale i odchody z ní. Dobrá pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně, samoreguluje se, napravuje a kompenzuje automaticky chyby. Soudržnost skupin lze posílit podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, podněcováním skupinového řešení problémů a vytvořením prostoru pro výměnu informací. Patří sem i vytváření prostoru pro neformální setkávání, organizování společných akcí, večírků, plesů a oslav mimo podnik.

### **2.2.1.5 Externí stimulační faktory**

Pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jedná se o celkový image podniku. Jak je podnik vnímán ve společnosti, jakou má pověst a jakou prestiž. Platí, že čím je podnik více společensky uznávanější a prestižnější, tím je tento fakt více stimulující k práci.

### 3. Metodika

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, jak ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. funguje motivace a stimulace pracovního jednání. Zda jsou zaměstnanci spokojeni s tímto systémem motivování anebo naopak.

Dílčím cílem této práce bylo zjištění fungování zpětné vazby ve firmě. Mohou se zaměstnanci volně vyjadřovat ohledně svých potřeb? Jsou jejich požadavky vyslyšeny? Poskytuje společnost dostatečnou zpětnou vazbu? Na tyto otázky jsem také hledala ve svých dotaznících odpovědi.

Velkou pojišťovací společnost, a. s. jsem si pro svůj dotazníkový výzkum vybrala z důvodu známosti prostředí, a protože mě osobně velmi zaujala svou personální činností. Na první pohled mě upoutala nabídka benefitů pro zaměstnance a různé akce pořádané společností. Chtěla jsem proto dotazníkovým šetřením zjistit, zda mají zaměstnanci společnosti stejně kladný názor na působení personálního oddělení, na nabídku benefitů a různých společenských akcí.

Při zpracování této práce jsem postupovala následujícím způsobem. Z odborné literatury jsem vytvořila všeobecný literární přehled, ve kterém jsem shrnula teoretické informace týkající se motivace a stimulace. V tomto přehledu je shrnuto několik definic pojmu motivace a jejích zdrojů, dále motivační teorie, styly vedení a také je zde uvedena kritika a pochvala jako nástroj motivace. Následně jsem uvedla, co je to stimulace, stimul a přehled stimulačních prostředků.

Dále jsem vytvořila dotazník, který obsahoval 27 otázek zaměřených na zjištění spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity, zaměstnaneckými vztahy, s informacemi, které jsou na pracovišti k dispozici a jiné. Dotazníkové šetření probíhalo ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. v měsíci únoru roku 2010.

Na základě výsledků dotazníkového šetření, byly poté v případě potřeby navrženy změny, jež by mohly být uplatněny v podniku pro jeho lepší fungování.

## **3.1 Hypotézy**

- 1.** Podle mého osobního názoru, působí na první pohled systém motivace a stimulace ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. bezchybným dojmem, proto jsem se rozhodla dotazníkovým šetřením zjistit, zdali mají stejný názor na působení tohoto systému i zaměstnanci této firmy.
- 2.** Zpětná vazba, která obsahuje osobní hodnocení a hodnocení pracovních výkonů, jak manažerem, tak samotnými zaměstnanci, je pro zaměstnance zcela dostačující dvakrát ročně.

## 4. Charakteristika vybrané firmy

### Velká pojišťovací společnost, a. s.

#### Vize společnosti

*„Jsme a budeme lídrem českého trhu a významnou evropskou pojišťovnou díky naší schopnosti dodat klientům nejvyšší služby za dobrou cenu. Jsme správnou volbou pro ty, kteří chtějí tvrdě pracovat a růst v Česku i v zahraničí. Každý z nás každý den usiluje o spokojenost klienta....“*

*Velká pojišťovací společnost, a. s.*

#### Historie a vývoj společnosti

Historie Velké pojišťovací společnosti, a. s. má dlouhou a bohatou tradici. Začíná se odvíjet od roku 1827, kdy byla v Praze založena První česká vzájemná pojišťovna. Tato společnost nejprve provozovala pouze požární pojištění nemovitostí a počátkem 20. století začala nabízet svým klientům také životní pojištění, pojištění proti vloupání a pojištění zákonné odpovědnosti a úrazu.

Po roce 1948 vznikla jediná Československá pojišťovna, která si monopolní postavení držela až do roku 1991, kdy byl zákonem o pojišťovnictví otevřen trh, což umožnilo vstup na trh i dalším pojišťovacím společnostem. Poté do konce roku 1999 vzniklo na českém trhu přibližně 42 pojišťoven. I v tomto vysoce konkurenčním prostředí si Velká pojišťovací společnost stále drží na trhu výsadní postavení.

#### Historie v datech

**r. 1740** po nástupu Marie Terezie se začínají projevovat snahy o vytvoření novodobých pojišťoven.

**r. 1827** byla založena První česká vzájemná pojišťovna. Od této společnosti se dále začíná vyvíjet tradice Velké pojišťovací společnosti a českého pojišťovnictví vůbec.

**r. 1948** znárodnění společnosti a vytvoření národního podniku Československá pojišťovna.

**r. 1953** vznikla Státní pojišťovna a později vznikly pojišťovací a zajišťovací podniky.

**r. 1969** vznik České státní pojišťovny

**r. 1991** začátek vzniku konkurenčního prostředí na českém trhu v oblasti pojišťovnictví

**r. 1992** Velká pojišťovací společnost, a. s., byla založena Fondem národního majetku České republiky zakladatelskou listinou ze dne 28. dubna 1992. Vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 1. května téhož roku.

**r. 2000** nastává demonopolizace trhu s povinným ručením a Velká pojišťovací společnost tímto získává 45 % nového trhu

**r. 2002** vstupuje Velká pojišťovací společnost jako první finanční instituce svého druhu ze střední a východní Evropy na ruský trh. Vzniká Velká pojišťovací společnost Rusko.

**r. 2003** buduje společnost Klientský servis pro své zákazníky, který je založen na velmi moderních technologiích. Jako první pojišťovací společnost přináší klientům služby na světové úrovni.

**r. 2005** se společnost stává členem Evropské charty bezpečnosti silničního provozu.

**r. 2008** vzniká Holding Generali PPF. Kdy se Velká pojišťovací společnost, a. s. spolu s Generali stává součástí pojišťovací skupiny, působící ve 13 zemích střední a východní Evropy. Holding Generali PPF má sídlo v Nizozemsku a jeho hlavní organizační pobočka sídlí v České republice v Praze. Generali PPF Holding B. V. je společný podnik Assicurazioni Generali (podíl 51 %) a PPF Group (49 %).

### **Profil společnosti**

Velká pojišťovací společnost je univerzální pojišťovnou s dlouholetou a bohatou tradicí v životním i neživotním pojištění. Od znovuzavedení konkurenčního prostředí v roce 1991 je největší pojišťovnou na českém pojistném trhu. Společnost poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik.

V 29 obchodních regionech s více než 3 000 obchodních míst se o co největší spokojenost klientů stará přibližně 4 100 zaměstnanců a 6 000 obchodních zástupců této firmy. Velká pojišťovací společnost, a. s. spravuje okolo 10 milionů pojistných smluv a její bilanční suma k 31. 12. 2008 činila 128 miliard korun.

Společnost má také několik ocenění, mezi něž patří například:

- Pojišťovna roku v letech 2004 až 2007,
- Nejdůvěryhodnější značka z roku 2005,
- umístění v Czech Top 100, kde se společnost umístila mezi deseti nejobdivovanějšími firmami České republiky.

Dále patří Velká pojišťovací společnost mezi nejznámější značku v České republice, kde ji v průzkumu mezi tisícovkou respondentů, který provedla společnost GFK Praha, zmínilo celých 88,6 % z nich.

Velká pojišťovací společnost, a. s. také patří mezi firmy podporující mnoho společenských akcí. Spravuje vlastní galerii a Depozitář umění. Založila roku 2001 Nadační fond ochrany památek, jehož prvořadým úkolem je péče o Karlův most – finančními prostředky, ale i osvětovou činností a podporuje projekt Letních shakespearovských slavností. Patří mezi jednoho ze zřizovatelů Nadace Národní galerie.

Mezi další činnosti patří sportovní aktivity, kdy je společnost oficiálním partnerem české hokejové reprezentace, českého olympijského týmu, hlavním partnerem extraligy a titulárním partnerem Play Off. Podílí se i na realizaci nejprestižnějšího středoevropského dostihu Velká pardubická. Kromě sportovních akcí společnost aktivně podporuje prevenci dopravní bezpečnosti. Zajišťuje pro řidiče pravidelné dopravní zpravodajství Modrá vlna. Se svými dopravně-bezpečnostními aktivitami se pojišťovna připojila k Evropské chartě bezpečnosti silničního provozu. Pojišťovna spolupracuje s Policií ČR v rámci programu Gentleman silnic, který motivuje motoristy i chodce k tomu, aby nebyli lhostejní vůči svému okolí. Ocenění lidé dostávají Certifikát za záchranu života po závažné dopravní nehodě, rychlou reakci a odvahu a také značkové hodinky. Jezdíme s úsměvem je název dalšího projektu, který pojišťovna vytváří spolu s Policií ČR. V rámci programu kontrolují policisté se školáky, ve speciálních reflexních vestách od pojišťovny, řidiče v době od poloviny května do konce října po celé republice. Pokud řidič nedodrží předpisy, dostává kresbu se zamračeným autíčkem a ti kteří předpisy dodržují, dostávají naopak samolepku s usměvavým autíčkem. Projektu se účastní více než tři tisíce školáků.

Všechny tyto aktivity a projekty spadají do etického kodexu skupiny Generali. Cílem skupiny je rozšířit pole působnosti z čistě pojišťovací společnosti na multifunkční mezinárodní skupinu. V této skupině zůstává pojišťovnictví stále hlavní činností, ale dále je rozvíjeno a posilováno postavení i v jiných podnikatelských oblastech (ekonomické, kulturní, sociální rozvoj v řadě zemí atd.). Skupina vždy kladla veliký důraz na společenskou angažovanost. Považuje ji za investici, k níž by se měli hlásit všechny podnikatelské subjekty. Je přesvědčena, že konkurenční schopnost musí být nevyhnutelně spjata s etickou citlivostí, sociální odpovědností a ochranou životního prostředí. (*Zdroj: interní materiály společnosti*)



## **5. Vlastní práce**

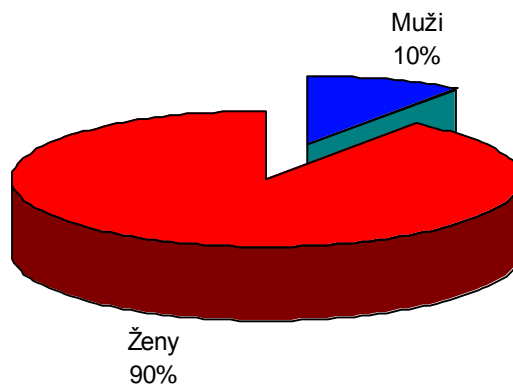
Ve vlastní práci se věnuji vyhodnocení průzkumu prováděnému za pomoci dotazníkového šetření ve Velké pojišťovací společnosti. Průzkumu se zúčastnilo oddělení správy pojištění, které je dále děleno na úseky odbor správy pojištění a plateb neživotního pojištění, odbor oceňování rizik životního pojištění osob, odbor správy a taxace životního pojištění a odbor správy plateb a firemního inkasa. V tomto úseku pracuje 40 zaměstnanců. Všech 40 pracovníků bylo dotázáno formou dotazníku a všichni dotazník vrátili zpět. Šetření v tomto oddělení je tedy 100%. Všechny dotazníky byly vyhodnoceny v programu Microsoft Office Excel 2003. V tomto programu byly také vytvořeny grafy k daným otázkám.

## 5.1 Dotazníkové šetření

### Základní údaje o respondentech

První dvě otázky v dotazníku se týkaly pohlaví dotazovaných (viz Graf 1) a jejich věku (viz Graf 2), který byl rozdělen do několika věkových kategorií (viz Graf 3). Celkem dotazník vyplnilo 40 dotazovaných, z čehož bylo 36 žen a 4 muži. V procentuálním vyjádření, pak ženy zaujímají 90 % a muži 10 %.

Graf 1: Pohlaví dotazovaných osob



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Graf 2 vyjadřuje procentuální zastoupení všech dotazovaných ve věkových kategoriích bez ohledu na pohlaví a bez absolutního vyjádření počtu oslovených v dotazníkovém šetření. Počet respondentů v jednotlivých věkových kategoriích i s rozdělením podle pohlaví můžeme vidět na grafu 3.

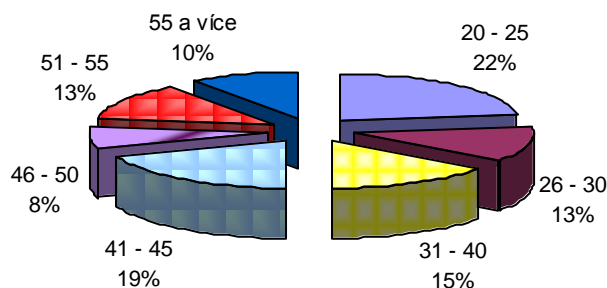
Z obou grafů je patrné, že nejvíce oslovených patří do kategorie 20-25 let, což poukazuje na to, že ve firmě nachází uplatnění i velmi mladí lidé (spolu s věkovou kategorií 26 – 30), kteří právě dokončili školu. Protože jsou mladí lidé většinou velmi ambiciózní a od práce očekávají nejen finanční zabezpečení, ale i další možnosti rozvoje a vzdělávání, je nutné sledovat jaký je jejich postoj k systému motivace a stimulace ve společnosti.

Pro společnost jsou samozřejmě velmi důležití i ostatní zaměstnanci. Vyhodnocení je tedy dále zaměřeno i na zaměstnance staršího věku. Bojí se o ztrátu svého zaměstnání či jsou si jisti bezpečným zázemím společnosti? Do této kategorie bych zařadila věkové skupiny 46 – 55 a více let. Pokud člověk v tomto období života ztratí práci, nemusí pro něj být snadné najít si práci novou, s novým kolektivem, do kterého by se musel znovu obtížně začleňovat. Otázka jistoty a bezpečí je zde proto velmi důležitá.

Poslední sledovanou skupinou jsou osoby ve věkových kategoriích 31 – 45 let. Tito lidé pokud ztratí zaměstnání, nemají takové problémy s nalezením nové práce ani se začleněním do nového kolektivu. Protože by zde tedy mohl hrozit i dobrovolný odchod

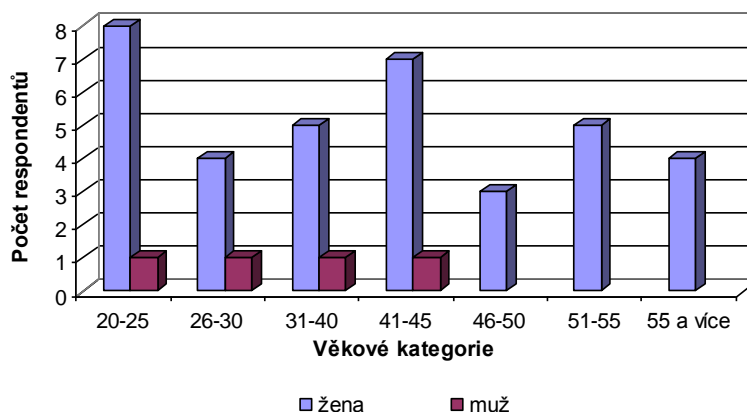
za lepším místem je nutné tuto věkovou kategorií neustále motivovat. Vzdělávat ji, rozšiřovat její pracovní obzory a nabídnout jí kvalitní práci a zázemí.

Graf 2: Věk dotazovaných osob – dle kategorií v procentuálním vyjádření



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Graf 3: Věk dotazovaných osob – dle pohlaví ve věkových kategoriích a počtu respondentů v dané kategorii



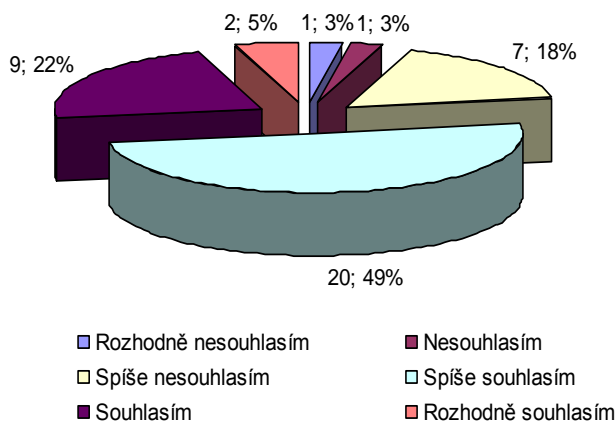
*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

## Komunikace a informační zdroje

Komunikace je velice důležitý faktor v celém lidském životě tudíž i na pracovišti. Je důležitá nejen pro získávání informací, ale i pro navazování pracovních vztahů. Nedostatek komunikace by z dlouhodobého hlediska mohl vést k závažným problémům v chodu oddělení, ale i k demotivaci zaměstnanců, proto jsem zjišťovala, jak jsou zaměstnanci s komunikací na pracovišti spokojeni a zdali se jim zdá efektivní.

Z grafu 4 je patrné, že větší část zaměstnanců spíše souhlasí (49 %), souhlasí (22 %) až rozhodně souhlasí (5 %) s tím, že je komunikace ve společnosti efektivní. Celkem tato skupina tvoří 76 %. Zbýlých 24 % tj. 9 dotazovaných, jsou zaměstnanci, kteří spíše nesouhlasí, nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí s tím, že by komunikace ve společnosti byla efektivní.

Graf 4: Je komunikace ve Vaší společnosti efektivní?

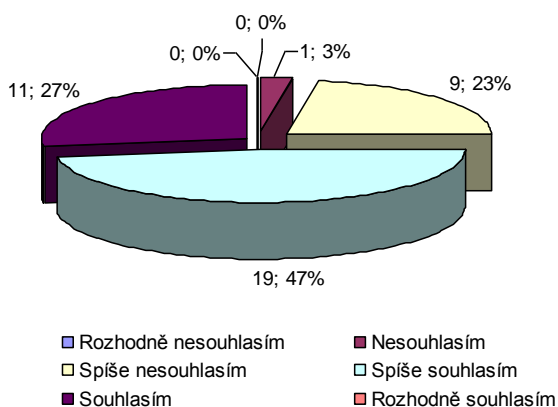


*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů. Je nezbytné zjišťovat od pracovníků, jak vidí oni sami sebe a zároveň jim sdělovat, jak vedení společnosti vidí je i jejich výkony. Ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. je hodnocení výkonu prováděno 2x ročně a má dvě fáze. Fáze sebehodnocení a výstup od manažera.

Podle grafu 5 spíše souhlasí s dostatečnou zpětnou vazbou 47 % a souhlasí 27 %, spíše nesouhlasí 23 % a nesouhlasí 1 %. Tyto čísla naznačují, že převážná většina oslovených je spokojena se zpětnou vazbou.

Graf 5: Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu, která Vám umožňuje zlepšovat Váš pracovní výkon?

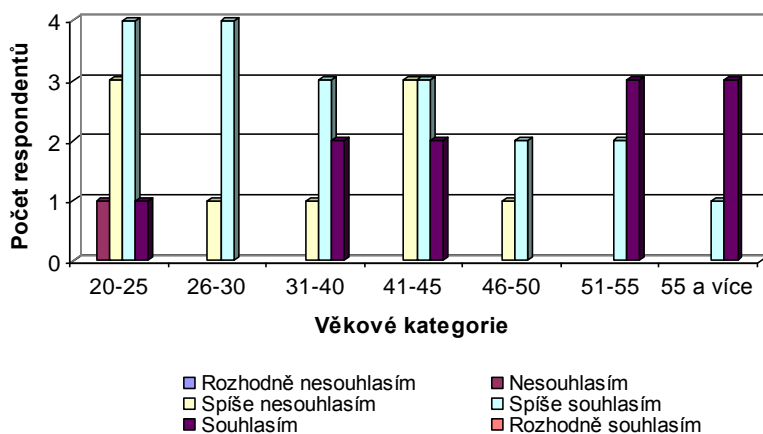


*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Při bližší analýze věkových kategorií, viz graf 6, je možno vidět, že i když je celkem nespokojeno jen 24 %, tj. 10 oslovených, tak sedm z nich patří do věkových kategorií 20 - 25 let (4 oslovení) a 41 - 45 let (3 oslovení). Jak jsem již na začátku zmiňovala věková kategorie 20 - 25 let jsou většinou lidé přicházející ze školního prostředí převážně bez praxe. Tito lidé pak mají mnohem větší zájem o hodnocení své osoby i své

práce, aby věděli, v čem se mají zdokonalovat a dále rozvíjet. Věková kategorie 41 – 45 pak naopak patří do kategorie zaměstnanců, kteří potřebují vědět, že jsou pro společnost důležití, a že svou práci vykonávají dobře z toho důvodu, aby nezačali například přemýšlet o změně zaměstnání kvůli malé informovanosti o jejich výkonu.

Graf 6: Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu, která Vám umožňuje zlepšovat Váš pracovní výkon? Rozdělení dle věkových kategorií

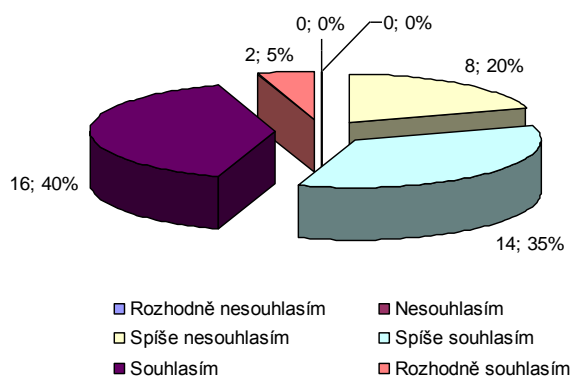


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

K tomu, aby zaměstnanci podávali, co nejlepší výkony je nutné splnit mnoho faktorů. Dostatek informací je rozhodně jedním z nich. Bez dostatku informací hrozí, že zaměstnanec bude vykonávat svou práci špatně, což se později odrazí v jeho hodnocení a toto hodnocení se podepíše na motivaci zaměstnance. Zjišťovala jsem proto, jestli je tato podmínka podle názorů respondentů v pořádku.

Z grafu 7 můžeme vidět, že 5 % dotazovaných rozhodně souhlasí, 40 % souhlasí a 35 % spíše souhlasí s tím, že mají k dispozici dostatek informací ke své práci. Spíše nesouhlasí 20 % dotazovaných.

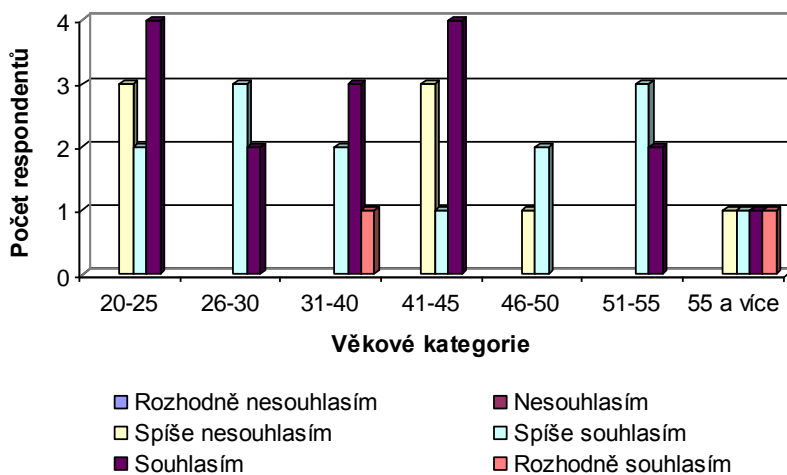
Graf 7: Myslíte si, že dostáváte dostatek informací k Vaší práci?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Při bližším pohledu na graf 8 je možné si povšimnout, že opět spíše nesouhlasí věkové kategorie 20 – 25 let a 41 – 45 let stejně jako u grafu 6.

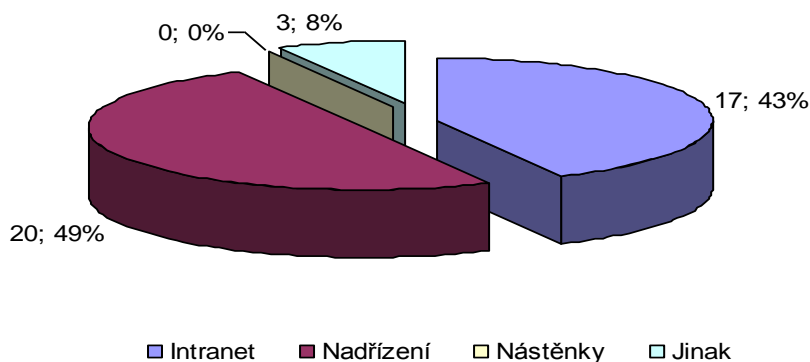
Graf 8: Myslíte si, že dostáváte dostatek informací k Vaší práci? Rozdělení dle věkových kategorií



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pro plynulost komunikace je také velmi důležité zajištění informačních zdrojů. Z grafu 9 je vidět, že od nadřízených nejčastěji získává informace 49 % dotázaných, 43 % potom nejčastěji získává informace z interních stránek společnosti a 8 % je pak získává jiným způsobem. Jako jiný způsob dotazování uvedli e-mail. Nástěnky nejsou pro tento účel sdělování informací vůbec používány (0 %).

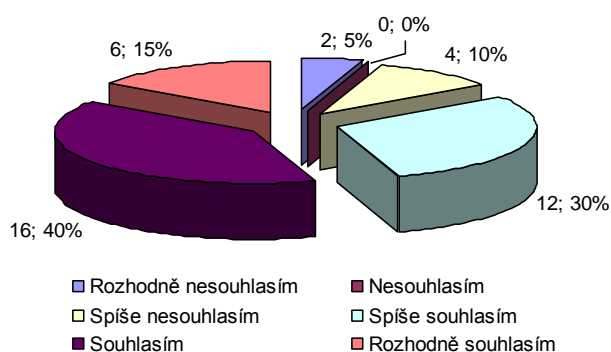
Graf 9: Zdroj informací ve firmě



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Mít možnost vyjádřit své názory a nápady je také velice důležité pro dobře fungující komunikaci. Ve Velké pojišťovací společnosti dotazovaní zaměstnanci potvrdili, že tuto možnost mají a to celými 85 %, které lze vyčíst z grafu 10, z grafu je dále patrné, že rozhodně souhlasí 15 % dotazovaných, souhlasí 40 % dotazovaných a spíše souhlasí 30 % dotazovaných. Zbýlých 15 % pak spíše nesouhlasí (10 %) a rozhodně nesouhlasí (5 %).

Graf 10: Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty, které můžete nahlas prezentovat?

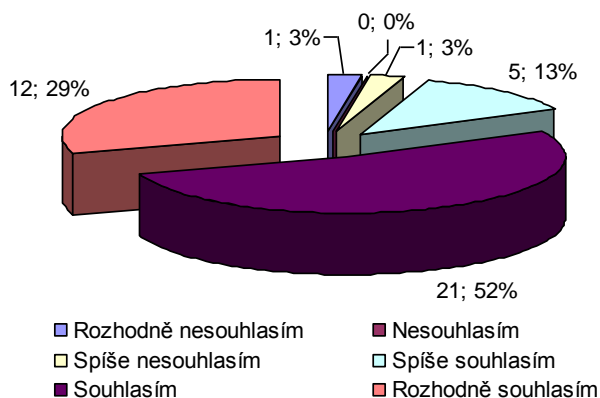


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

## Vztah k práci a vztah ke spolupracovníkům

Cítí-li zaměstnanec, že svou prací opravdu přispívá k chodu společnosti a spokojenosti zákazníků ovlivní to pozitivně jeho postoj a bude ho to dále motivovat k dalším lepším výkonům. Motivovaný člověk, který si připadá užitečně, podává lepší výkony a je více iniciativní. Z grafu 11 je pak zřejmé, že celých 94 % dotazovaných zaměstnanců cítí, že svou prací přispívá ke spokojenosti firemních zákazníků. Zbýlých 6 % spíše nesouhlasí (3 %) tj. 1 dotazovaný a rozhodně nesouhlasí (3 %) tj. 1 dotazovaný.

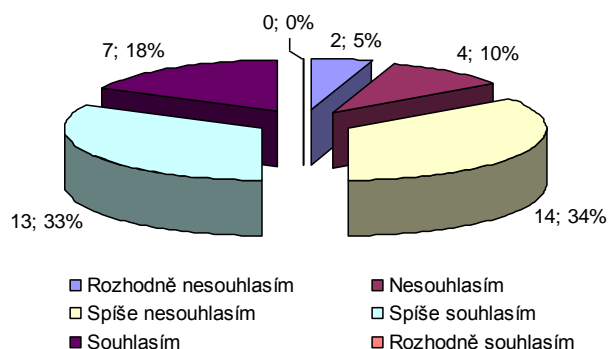
Graf 11: Svou prací přispívám ke spokojenosti našich zákazníků.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Motivace je jednou z nejdůležitějších věcí, jak v životě, tak v zaměstnání. Proto je třeba sledovat u zaměstnanců její vývoj. Cítí-li se zaměstnanci demotivováni je potřeba zjistit, čím by se tento stav dal změnit. Ve Velké pojišťovací společnosti je názor ohledně dostatečné motivace velmi vyrovnaný. Graf 12 ukazuje, že celkem 51 % odpovědělo, že souhlasí (18 %) anebo spíše souhlasí (33 %) s dostatečnou motivací jejich osoby. Zbýlých 49 % pak odpovědělo, že spíše nesouhlasí (34 %), nesouhlasí (10 %) anebo rozhodně nesouhlasí (5 %) s motivací jejich osoby.

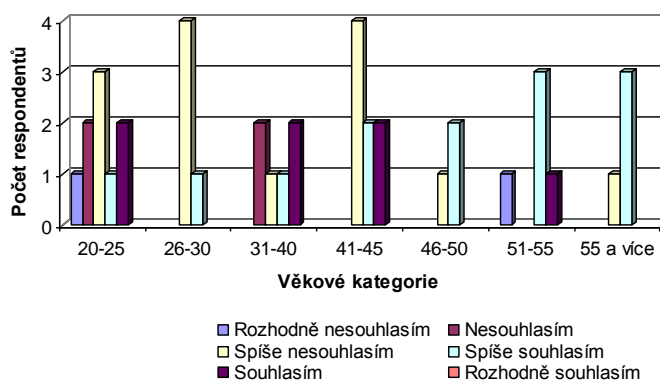
Graf 12: Jste pro Vaši práci dostatečně motivován?



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

S dostatečnou motivací spíše souhlasí věkové kategorie 51 – 55 let a 55 a více let. Spíše pak nesouhlasí věkové kategorie 41 – 45 let, 26 – 30 let a věková kategorie 20 – 25. Data jsou uvedena v grafu 13.

Graf 13: Jste pro Vaši práci dostatečně motivován? Rozdělení dle věkových kategorií



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

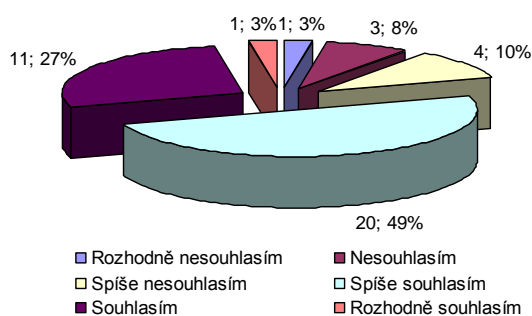
Velmi důležitou roli při motivaci zaměstnanců také hraje jejich představa o práci. Pokud se jejich představa značně liší od reality, může je firma motivovat sebevíc, ale bohužel bez očekávaného efektu. Podle grafu 14 odpovědělo 49 % respondentů, že spíše souhlasí, 27 % respondentů pak souhlasí a 3 % rozhodně souhlasí s tím, že práce odpovídá jejich představám. Na druhou stranu 10 % odpovědělo, že spíše nesouhlasí, 8 % nesouhlasí a 3 % rozhodně nesouhlasí s touto otázkou. Protože převážná většina,



čili 79 % dotazovaných nemá se svou prací větší problém, není nutné razantním způsobem něco měnit. U zbylých 21 % se může jednat o osobní nesoulad s životní představou pracovní pozice či celkově s úplně odlišnou vizí práce v jiném oboru u jiné firmy atd. Graf 15 pak detailně ukazuje, že nejvíce nesouhlasnou skupinou je věková kategorie

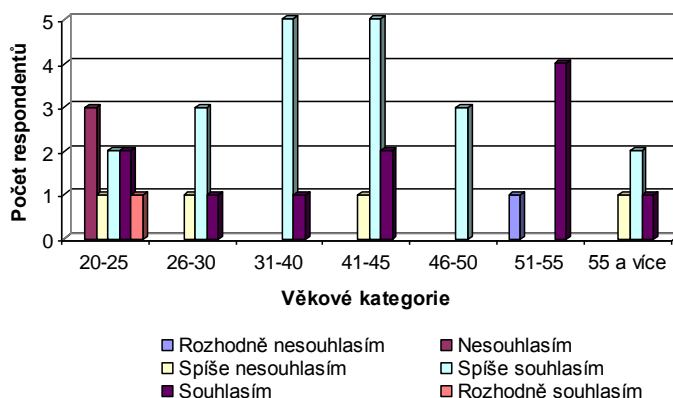
20 – 25 let. U této skupiny se dá předpokládat, že si svou pracovní pozici představují někde jinde na vyšších pozicích či u jiných firem, protože ale teprve získávají praxi, dá se jistá nesouhlasná reakce na tuto otázku očekávat.

Graf 14: Odpovídá Vaše práce Vaším představám?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

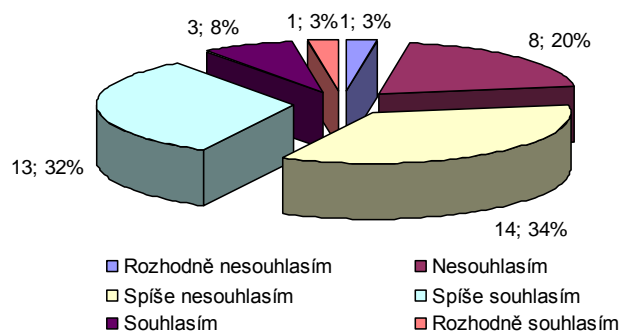
Graf 15: Odpovídá Vaše práce Vaším představám? Rozdělení dle věkových kategorií



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Velmi individuální věcí je rutina. Někdo může považovat svou práci za velmi rutinní a postrádá v ní jakýkoliv náboj, někoho naopak může jeho práce bavit a naplňovat. Bude se v ní cítit užitečný a vůbec ho nenapadne uvažovat o tom, že by zažíval rutinu. Jak je tomu u dotazovaných osob vidíme v grafu 16. Rozhodně souhlasí, a tudíž si myslí, že jejich práce je rutinní 3 % dotazovaných tj. 1 osoba, souhlasí pak 8 % tj. 3 dotazovaní a 32 % spíše souhlasí. Dalších 34 % tj. 14 dotazovaných naopak spíše nesouhlasí s tím, že by považovali svou práci za rutinní, 20 % tj. 8 dotazovaných nesouhlasí a 3 % tj. 1 dotazovaný rozhodně nesouhlasí.

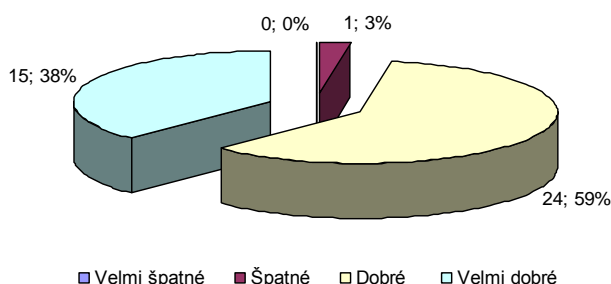
Graf 16: Myslíte si, že je Vaše práce rutinní?



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti mohou ovlivnit náladu i výkon všech pracujících. Proto je třeba sledovat vývoj vztahů na pracovišti a podporovat jejich vývoj. Z grafu 17 je na první pohled jasně vidět, že vztahy na pracovišti ve Velké pojišťovací společnosti jsou dobré (59 %) a velmi dobré (38 %). 3 % tj. 1 dotazovaný odpověděl, že má na pracovišti špatné vztahy se svými spolupracovníky. Je možné, že tento člověk je spíše individuální typ a práce v týmu mu tedy nevyhovuje na 100 %. Tento fakt se odráží poté i na vztazích s ostatními, nebo se v tomto případě pouze jedná o nějaký konflikt mezi pracovníky, který ovlivnil vyplnění této otázky v dotazníkovém šetření.

Graf 17: Jaké máte převážně vztahy s Vašimi spolupracovníky?

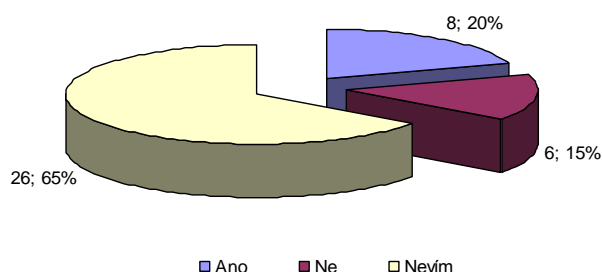


*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Tradice, rituály a nepsaná pravidla, to jsou činnosti upevňující vztahy v kolektivu a tvořící zázemí podnikové kultury ve společnosti. Za rituál už můžeme považovat i to, že určitá skupinka lidí chodí spolu v určitou dobu na oběd či na kávu. Nebo společenské akce pořádané společností tvořící každoroční tradici ve formě vánočních plesů, pořádání sportovních turnajů a jiných akcí. V následujícím grafu 18 jsou zpracované 3 možnosti odpovědí, které byly na výběr. Použití možnosti „nevím“ je značně rizikové z důvodu toho, že většina respondentů pak nejeví žádnou snahu zamyslet se hlouběji nad otázkou a rovnou volí nejjednodušší variantu. V grafu 18 se pak toto tvrzení jedině potvrdilo číselným údajem 65% převahy odpovědi nevím nad 20 % u odpovědi ano a 15 % u odpovědi ne. Respondenti, kteří odpověděli ano, pak uvedli i dané akce, které považují za tradiční pro Velkou pojišťovací společnost. Patří sem například sportovní

hry, ples pořádaný společností jednou ročně, mikulášská nadílka, vánoční turnaj s vánočním setkáním a různé schůzky týmů mimo pracovní dobu atd.

Graf 18: Jsou ve firmě udržovány nějaké tradice, rituály, nepsaná pravidla?

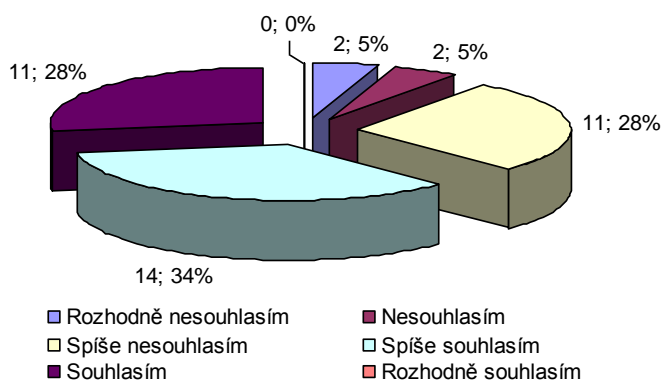


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

## Morální a sociální stimuly

Motivace a stimulace není jen o finančním ohodnocení a poskytovaných benefitech, jde také o slovní či písemnou pochvalu nebo o úplně jiné vyjádření uznání za výkon či úspěch, který se zaměstnancům povede. Graf 19 ukazuje, že 34 % dotazovaných spíše souhlasí a 28 % souhlasí s tím, že se jim dostává přiměřeného uznání jiného než finančního. Dohromady tato skupina tvoří 62 %. Zbýlých 38 % ovšem spíše nesouhlasí (28 %), nesouhlasí (5 %) a rozhodně nesouhlasí (5 %).

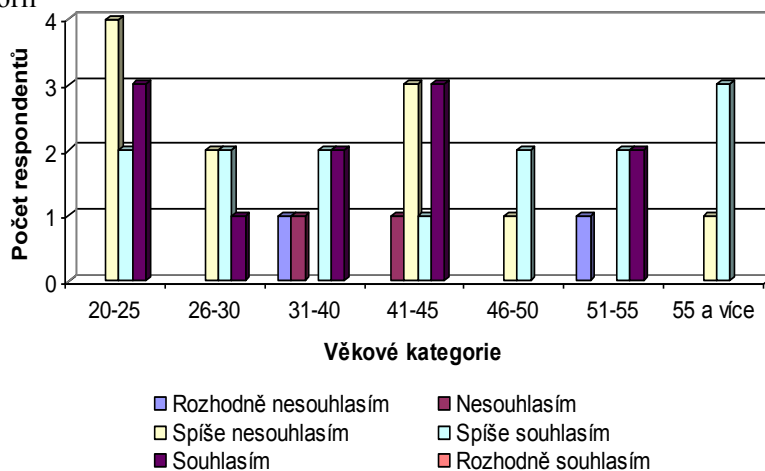
Graf 19: Za moje úspěchy/výkony se mi dostává přiměřeného uznání. (jiné než finanční)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 20 potom odhaluje, že nesouhlasné odpovědi opět míří ze všech věkových kategorií, kde se vždy najde minimálně jeden jedinec, který spíše nesouhlasí, nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí.

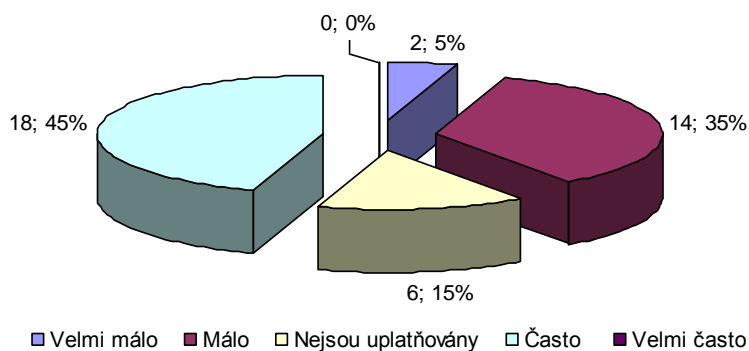
Graf 20: Za moje úspěchy/výkony se mi dostává přiměřeného uznání. (jiné než finanční)  
Rozdělení dle věkových kategorií



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafu 21 je pak vidět, že 5 % dotazovaných si myslí, že morální stimuly jsou uplatňovány velmi málo, 35 % označilo možnost málo a 15 % odpovědělo, že morální stimuly nejsou uplatňovány vůbec. Zbýlých 45 % dotazovaných odpovědělo, že tyto stimuly jsou uplatňovány často. Tento graf č. 21, tak potvrzuje výsledky z grafu 19 a 20, že většina oslovených postrádá morální stimuly ve formě pochvaly, uznání či jiných, nefinančních formách.

Graf 21: V jaké míře jsou uplatňovány morální stimuly (pochvala, uznání)?

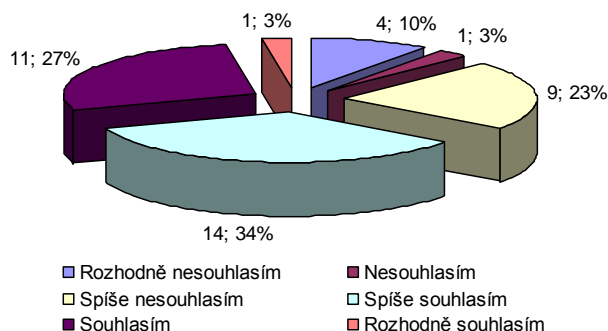


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Velká pojišťovací společnost nabízí velké množství zaměstnaneckých výhod a benefitů, například: odpolední vzdělávací semináře, stravenky, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, slevy na pobyty u různých cestovních kanceláří, slevy u společnosti Hewllet Packard, slevy na brýle, dovolená navíc a různé další. Inspirovat se společnost nechá přímo svými zaměstnanci. Jediné její omezení je rozpočet. Jsou-li zaměstnanci spokojeni s nabídkou benefitů, které společnost poskytuje lze vyčíst z grafu 22.

Jak je vidět rozhodně souhlasí 3 % tj. 1 dotazovaný, 27 % tj. 11 dotazovaných souhlasí s nabídkou benefitů a 34 % tj. 14 dotazovaných spíše souhlasí. Zbýlých 36 % dotazovaných rozhodně nesouhlasí (10 %), nesouhlasí (3 %) a spíše nesouhlasí (23 %).

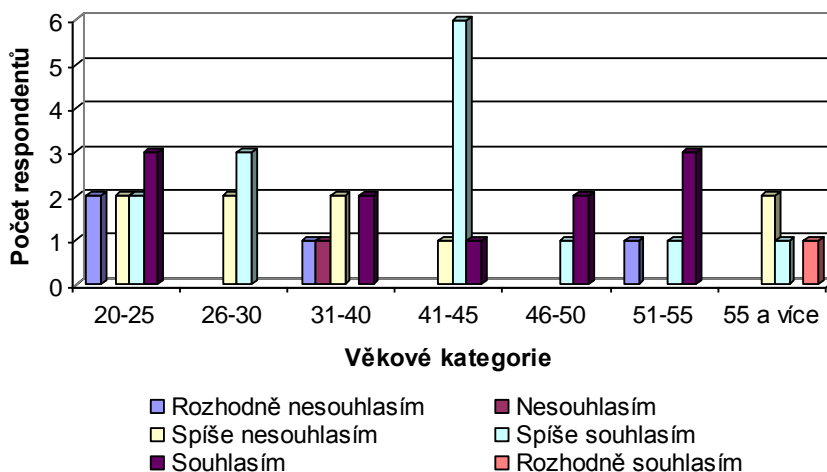
Graf 22: Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 23 blíže ukazuje, že v každé z věkových kategorií je vždy někdo nespokojen s nabídkou benefitů poskytovaných společnostmi. Nejvíce kladných odpovědí pak zaznamenáváme ve věkové kategorii 41 – 45 let, kde valná většina dotazovaných odpověděla, že spíše souhlasí s nabídkou těchto benefitů. Otázkou tedy je, zda podněty k nabídce benefitů nepřichází jen od jedné věkové skupiny, která tyto benefity využívá a ostatní skupiny pak považují tuto nabídku za nevyhovující pro jejich potřeby.

Graf 23: Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám. Rozdělení dle věkových kategorií



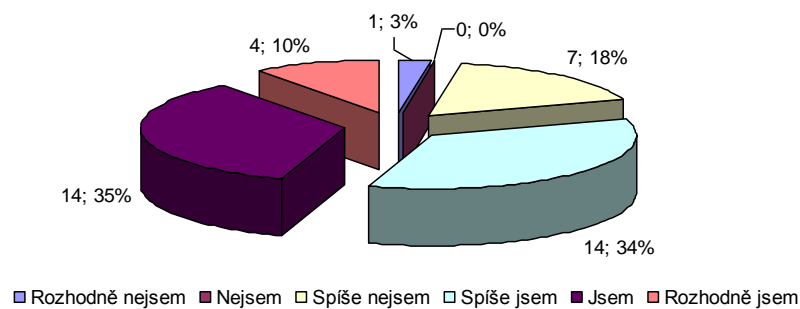
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

## Pracovní podmínky

Pracovní podmínky jsou velice důležitým faktorem pro všechny zaměstnance pracující v jakékoliv společnosti. Kromě technického vybavení sem patří i věci jako je osvětlení, teplota, hloučnost na pracovišti a další jiné.

S podmínkami na pracovišti je spokojeno celkem 79 %. Z toho spíše jsem, odpovědělo 14 respondentů tj. 34 %, možnost jsem, zvolilo 14 respondentů tj. 35 % a rozhodně jsem, odpověděli 4 dotázaní tj. 10 %. Rozhodně nejsem, odpověděl jeden dotazovaný tj. 3 % a spíše nejsem, ohodnotilo tuto otázku 7 dotazovaných tj. 18 %. Veškeré informace jsou uvedeny v grafu 24.

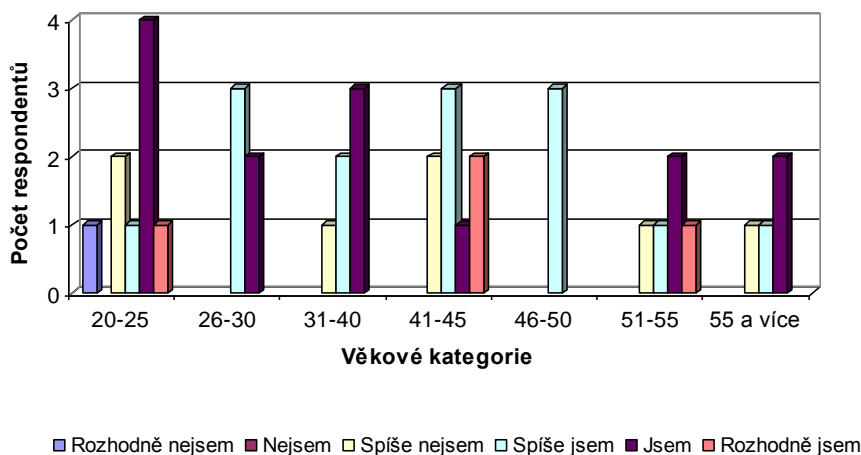
Graf 24: Jste spokojen s podmínkami pro práci na Vašem pracovišti?



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Při rozložení získaných odpovědí na věkové kategorie je možné z grafu 25 vyčíst, že nespokojenost s pracovními podmínkami se vyskytuje téměř ve všech věkových kategoriích kromě věkové kategorie 26 - 30 let a 46 - 50 let. Nejvyšší počet nespokojených lze pozorovat ve věkové kategorii 20 - 25 let a 41 - 50 let.

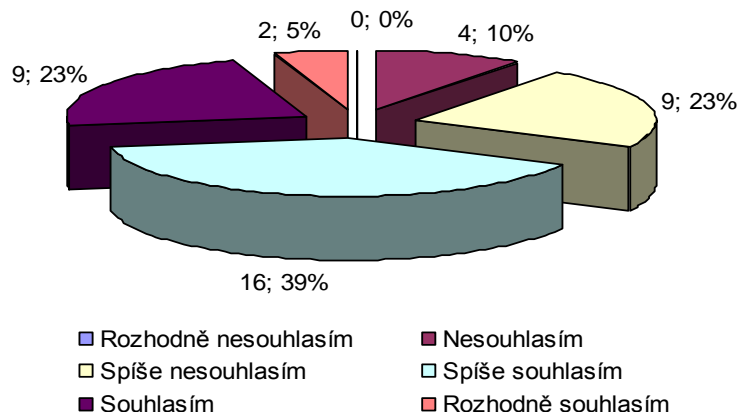
Graf 25: Jste spokojen s podmínkami pro práci na Vašem pracovišti? Rozdělení dle věkových kategorií



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

K pracovním podmínkám patří také nástroje a prostředky určené k práci na pracovišti. Jsou tyto nástroje a prostředky k dispozici, aby mohli být zaměstnanci maximálně produktivní při výkonu své práce? Z grafu 26 je možné vyčíst, že spíše souhlasí 39 %, souhlasí 23 % a rozhodně souhlasí 5 % dotázaných, zbylých 23 % odpovědělo, že spíše nesouhlasí a 10 % nesouhlasí s tvrzením, že jsou k dispozici vhodné nástroje a prostředky pro zajištění maximální produktivity.

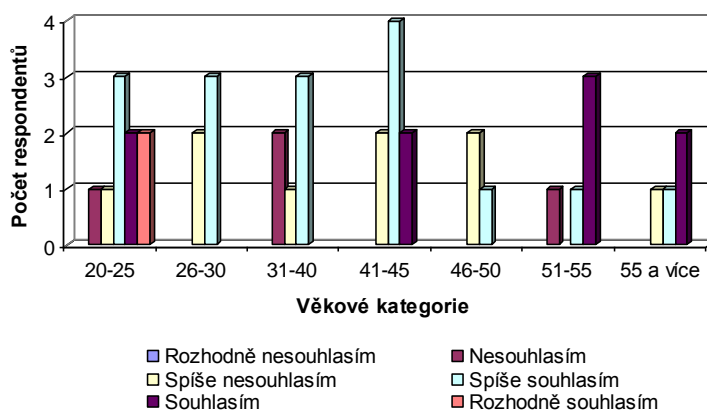
Graf 26: Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafu 27 je patrné, že nesouhlasné odpovědi se objevují úplně ve všech věkových kategoriích. Otázkou tedy je, co dotazovaným na pracovišti schází k vylepšení jejich pracovních výkonů. Zda se jedná o techniku, jako jsou počítače, tiskárny, faxy, scannery či zda se jedná o nějakou dovednost typu práce v určitém programu, jiný lepší program v počítači, lepší zdroj informací a jiné.

Graf 27: Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní. Rozdělení dle věkových kategorií

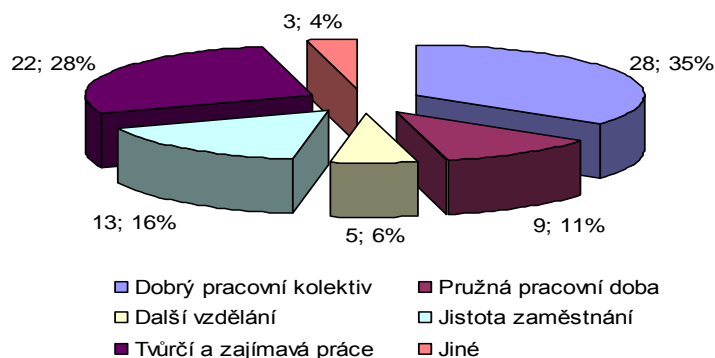


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Co dokáže motivovat a stimulovat zaměstnance? Pokud se dá nějak vylepšit práce, jak? O co by dotazovaní měli zájem? Odpovědi na tyto otázky lze vyčíst z grafu 28. Z grafu 28 je patrné, že nejvíce odpovědí se objevilo u možnosti dobrý pracovní kolektiv. Tato možnost byla zaškrtnuta celkem 28 krát tj. 35 % možných odpovědí. Na druhém místě se umístila tvůrčí a zajímavá práce s 22 zaškrtnutými možnostmi tj. 28 %. Dále následuje jistota zaměstnání s 13 zaškrtnutými, pružná pracovní doba s 9 označeními a další vzdělání s 5 odpověďmi. Na možnost jiné odpověděli 3 dotazovaní a ti vypsali jako další důležitý podnět k práci finanční ohodnocení.

Jediné co nemůže společnost 100% ovlivnit je pracovní kolektiv. Může se snažit při vybírání nových zaměstnanců přiřadit do týmu člověka spíše extrovertního, který se jí při pohovoru jeví jako příjemný člověk, ale i přesto to není zárukou, že bude kolektiv fungovat bez problémů. Protože ve skupině dotazovaných pracují všichni v týmu lidí, je celkem jasné, že většina bude chtít bezproblémové vztahy na pracovišti a skvělý pracovní kolektiv.

Graf 28: Které podněty k práci považujete za nejdůležitější?



*Zdroj: Vlastní dotaznikové šetření*

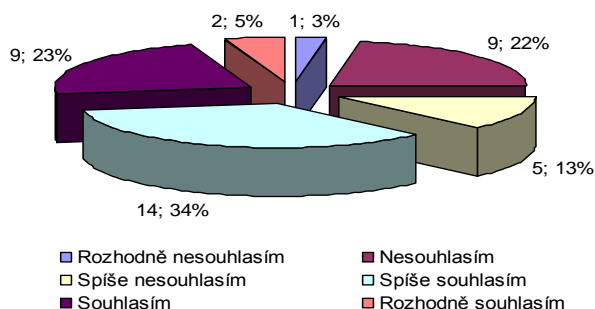
## Bezpečí a jistota

Jistota zaměstnání je v dnešní době velice motivujícím faktorem. Všude se mluví o hospodářské krizi a zaměstnanci potřebují vědět, že pracují ve firmě se silným a stabilním zázemím, kde jim nic nehrozí a kde mohou počítat se svou prací i do budoucnosti.

62 % dotazovaných odpovědělo, že spíše souhlasí (34 %), souhlasí (23 %) a rozhodně souhlasí (5 %) s tím, že si nepřipouští žádné či jen minimální starosti o své zaměstnání. Ovšem celých 38 % odpovědělo záporným hodnocením, a to tak, že rozhodně nesouhlasí (3 %), nesouhlasí (22 %) a spíše nesouhlasí (13 %). Všechny tyto údaje jsou zobrazeny v grafu 29.



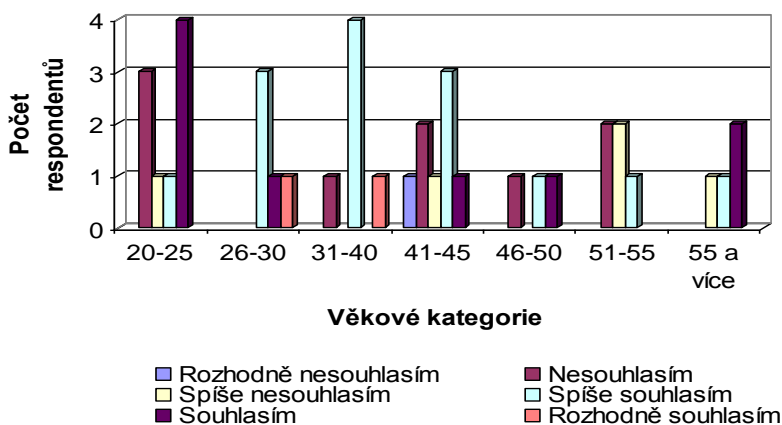
Graf 29: O ztrátu svého místa si dělám starosti jen málokdy



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak je vidět z grafu 30, nejvíce si pak starosti o ztrátu svého zaměstnání dělá věková kategorie 20 – 25 let a věkové kategorie 41 – 45 let spolu s kategoriemi 46 – 50 let a 51 – 55 let.

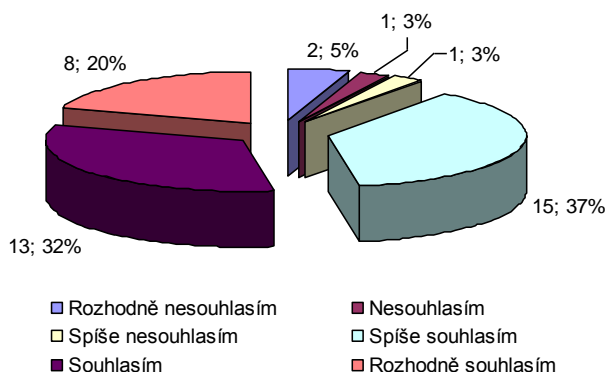
Graf 30: O ztrátu svého místa si dělám starosti jen málokdy. Rozdělení dle věkových kategorií



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

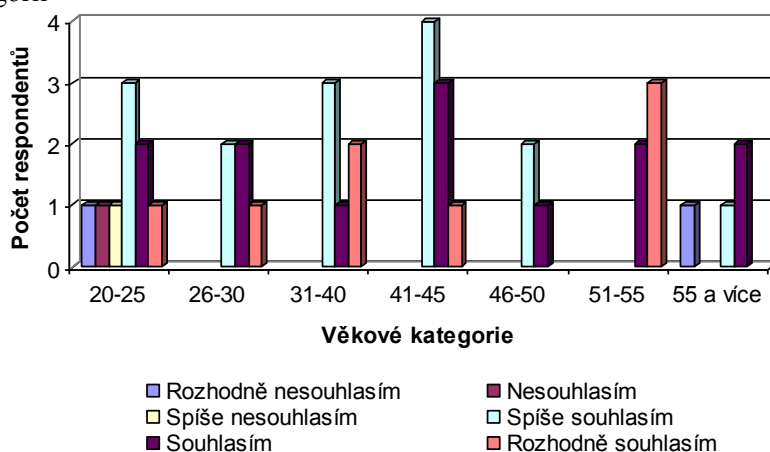
Jestliže jsou zaměstnanci v práci spokojeni a nic jim nechybí, nemají potřebu přemýšlet o odchodu z firmy a není pro ně potom problém představit si svou budoucnost ve společnosti i za 3 roky. Na druhou stranu, u mladších věkových kategorií, kam patří kategorie 20 -25 let (viz graf 32), je možné, že ve společnosti budou pracovat jen chvíli, než získají praxi a pak odejdou pracovat jinam. Proto se v této věkové kategorii vyskytují odpovědi rozhodně nesouhlasím (5 %), nesouhlasím (3 %) a spíše nesouhlasím (3 %). Procentuální hodnoty uvedené v závorkách jsou k vidění v grafu 31. Výskyt negativnějšího hodnocení se vyskytuje i u věkové skupiny 55 a více let, u které je zřejmým problémem vysoký věk. Zřejmě se v této věkové kategorii více obávají o ztrátu zaměstnání či sami uvažují o odchodu do důchodu, a proto nepočítají s dalšími roky ve společnosti.

Graf 31: Dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat ještě za 3 roky



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 32: Dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat ještě za 3 roky  
Rozdělení dle věkových kategorií

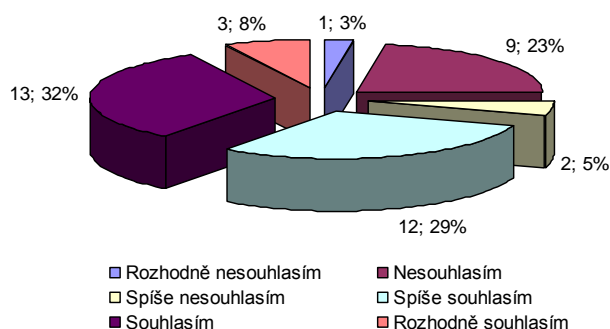


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pokud by však zaměstnance ve velké míře napadala myšlenka o odchodu z firmy, aby mohli pracovat jinde, pak není něco v pořádku. Takovéto myšlenky mohou pramenit ze špatných vztahů na pracovišti, z nízkého platového ohodnocení, z nízké motivace či jiných problémových situací. Společnost by se měla zaměřit na poznání problému, proč tomu tak je, pokud tato situace opravdu vyplyne z dotazníkového šetření, měla by společnost tento problém začít řešit.

Z grafu 33 lze vyčíst, že 69 % spíše souhlasí, souhlasí či rozhodně souhlasí s tím, že jen velmi zřídka uvažují o odchodu z firmy. Ovšem celých 31 % dotazovaných odpovědělo, že spíše nesouhlasí, nesouhlasí nebo rozhodně nesouhlasí s tímto tvrzením.

Graf 33: Zřídka mě napadne myšlenka odejít z této firmy pracovat jinam



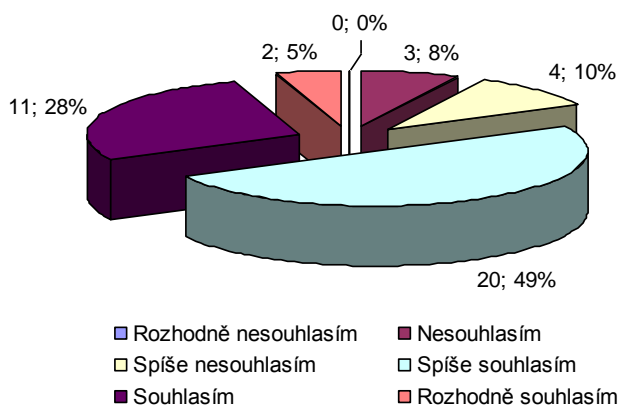
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

## Vzdělání a rozvoj

Vzdělání a rozvoj nejsou důležité jen pro získávání lepších a kvalitnějších výkonů v práci, ale jsou velmi důležité i jako motivační prostředky. Zaměstnanci se mohou zdokonalovat v různých oblastech, které je zajímají, a i když je ve společnosti málo možností kariérního růstu, mohou se v daných oblastech vysoce specializovat, což je následně také vysoce hodnoceno.

Celých 82 % dotázaných si myslí, že ve společnosti je dostatek příležitostí ke vzdělání a rozvoji. Spíše souhlasí 49 %, souhlasí 28 % a rozhodně souhlasí 5 % dotázaných. 10 % dotázaných spíše nesouhlasí s tím, že by měli dostatek příležitostí ke vzdělání a rozvoji a 8 % nesouhlasí. Tyto informace lze vyčíst z grafu 34.

Graf 34: Společnost mi poskytuje příležitost ke vzdělání a rozvoji, které mi pomáhají při mé práci

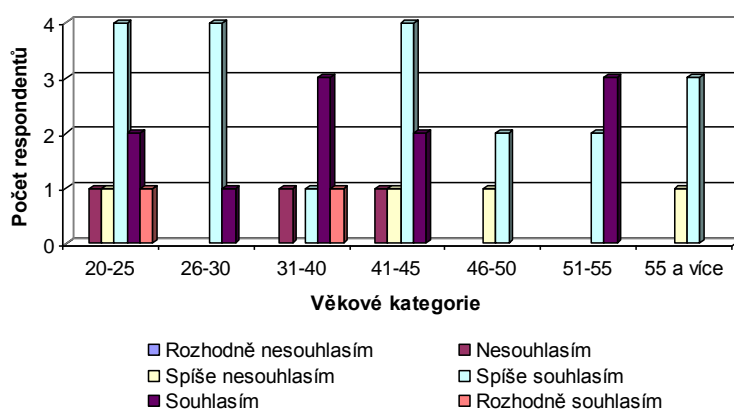


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 35 více do hloubky znázorňuje výsledky z grafu 34. Je zde vidět, že oněch 18 % nesouhlasných odpovědí bylo označeno respondenty ve všech věkových kategoriích kromě věkových kategorií 26 – 30 let a 51 – 55 let. Je možné, že i přes širokou nabídku nabízeného rozvoje a vzdělání nevyhovuje tato nabídka všem zaměstnancům.

Ve věkové skupině 31 – 40 let a 41 – 45 let by mohl být problém i v rodinném zázemí zaměstnanců. Z rozložení pohlaví víme, že v osloveném vzorku dotazovaných jsou jen 4 muži a zbylých 36 oslovených jsou ženy. Právě ženy v této věkové kategorii bývají často hned po práci vyčerpány rodinným životem. Starost o děti, domácnost a další jiné povinnosti jim neumožňují využívat svůj volný čas k dalšímu rozvoji a ke vzdělání v pracovní oblasti. Věková kategorie 20 – 25 let naopak zase má za sebou nedávno dokončené školní vzdělání obsáhlé, jak po stránce počítačového, tak jazykového vzdělání. Je proto možné, že zaměstnanci mají potřebu dalšího vzdělávání, to ale není ve společnosti dostatečně nabízeno.

Graf 35: Společnost mi poskytuje příležitost ke vzdělání a rozvoji, které mi pomáhají při mé práci. Rozdělení dle věkových kategorií

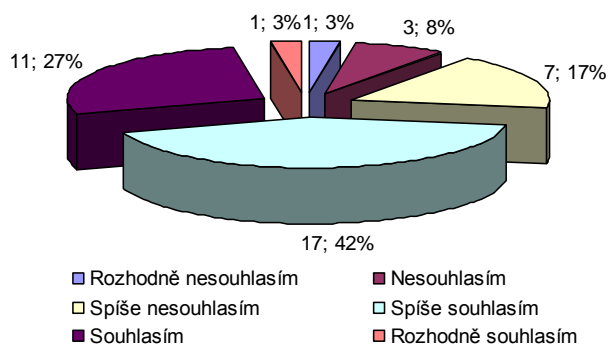


*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Pro zaměstnance je velice pozitivní vědomí možnosti dalšího postupu ve firmě. Motivuje je to k vyšším výkonům, které mohou být při celkové vytrvalosti odměněny v podobě povýšení. Zda je podle dotazovaných ve Velké pojišťovací společnosti příležitost pro rozvoj kariéry ukazuje graf 36. Na tuto otázku odpovědělo 42 % dotazovaných, že spíše souhlasí, 27 % souhlasí a 3 % rozhodně souhlasí. Zbylých 17 % odpovědělo, že spíše nesouhlasí, 8 % nesouhlasí a 3 % rozhodně nesouhlasí s tím, že by ve společnosti byl prostor pro rozvoj jejich kariéry.

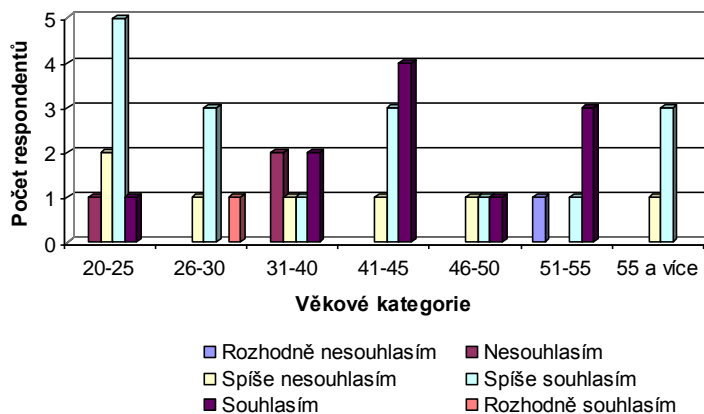
Graf 37 pak ukazuje, že i věkové kategorie 51 – 55 let a 55 a více let převážně souhlasí s možností kariérního růstu. Jistě ví, že mohou zúročit mnohaleté zkušenosti na svých pracovních pozicích. Tento fakt je pak velmi pozitivní i pro věkovou skupinu 20 – 25 let, 26 – 30 let a věkovou kategorii 41 – 45 let.

Graf 36: Máte ve společnosti příležitosti pro rozvoj Vaší kariery?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 37: Máte ve společnosti příležitosti pro rozvoj Vaší kariery? Rozdělení dle věkových kategorií

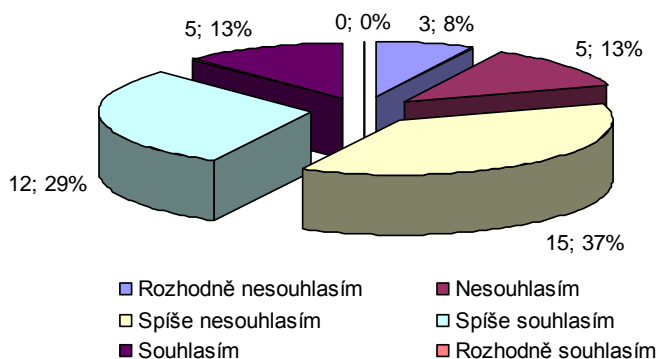


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

## Platové ohodnocení

Otázka peněz je vždy velice ožehavým tématem. Je jasné, že každý by si za svou práci představoval mnohem více peněz, a že většina zaměstnanců se v tomto směru neohlíží ani na ostatní benefity, jenž jsou jim nabízeny navíc k jejich platům a mzdám. Z grafu 38 je vidět převaha odpovědí v možnostech spíše nesouhlasím (37 %), nesouhlasím (13 %) a rozhodně nesouhlasím (8 %). Celkem tyto odpovědi zaujímají 58 %. Zbýlých 42 % odpovědí tvoří možnosti spíše souhlasím s 29 % a souhlasím s 13 %.

Graf 38: Moje mzda odpovídá mému přínosu naší společnosti

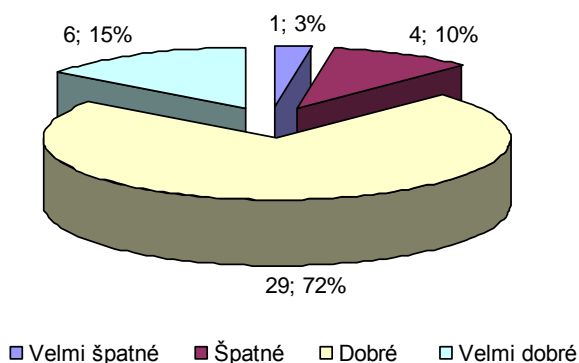


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

## Image podniku

Mínění zaměstnanců o firmě a o práci v ní je velice důležitým faktorem. Pro zaměstnance je mnohem více motivující pracovat ve firmě, o které ví, že v porovnání s jinými společnostmi si stojí ve veřejném mínění mnohem lépe než jiné společnosti v okolí. Z grafu 39 je patrné, že 72 % dotazovaných považuje Velkou pojišťovací společnost za dobré místo k práci v porovnání s jinými společnostmi. Dalších 15 % pak společnost hodnotí jako velmi dobré místo k práci. Zbýlých 13 % dotazovaných tj. 5 dotazovaných osob zaškrtnulo možnost špatné (10 %) a velmi špatné (3 %). V celkovém souhrnu je pozitivní hodnocení oproti jiným společnostem od dotazovaných zaměstnanců velmi kladné.

Graf 39: Jak byste ohodnotili společnost jako místo k práci v porovnání s jinými společnostmi?

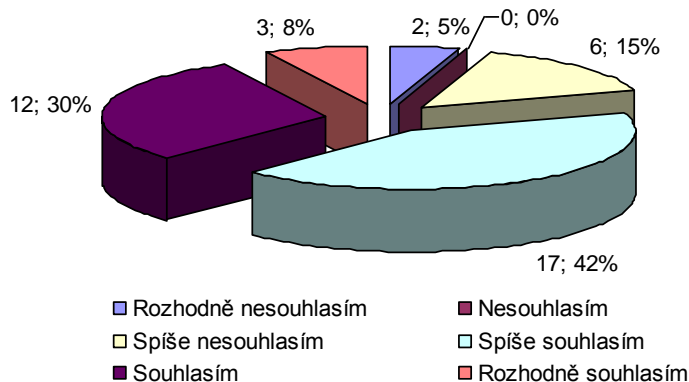


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pro zaměstnance je velmi povzbudivé, když ví, že se o jeho firmě mluví ve společnosti mimo zaměstnání s respektem a uznáním. To jakou má firma pověst se pak odráží i na určité hrdosti zaměstnanců. Pokud se zaměstnanec nemusí bát vyslovit jméno firmy, pro kterou pracuje, velmi pozitivně ho to ovlivní a stimuluje. Graf 40 udává tyto hodnoty: 42 % dotázaných spíše souhlasí, 30 % souhlasí a 8 % rozhodně souhlasí s tím, že jejich

společnost má v regionu dobrou pověst. Zbýlých 15 % spíše nesouhlasí a 5 % rozhodně nesouhlasí s tímto tvrzením.

Graf 40: Společnost má v regionu dobrou pověst jako zaměstnavatel

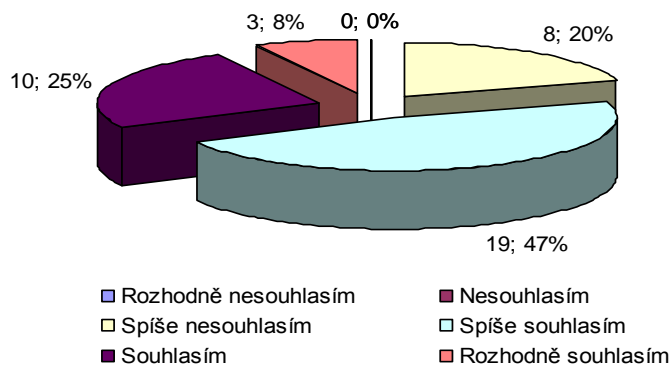


*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Pro jakoukoli společnost je také velice dobré, pokud ji její zaměstnanci chválí i mimo svou pracovní dobu před svými známými a přáteli. To, že jsou zaměstnanci ochotni hovořit kladně o společnosti, kde pracují, je velice pozitivním jevem. Znamená to, že jsou v práci spokojeni – což je dalším motivujícím faktorem.

Celkem 80 % dotázaných odpovědělo, že své zaměstnání před ostatními chválí. Z toho spíše souhlasí 47 %, 25 % souhlasí a 8 % rozhodně souhlasí. Spíše nesouhlasí 20 %. Tyto údaje můžeme vidět v grafu 41.

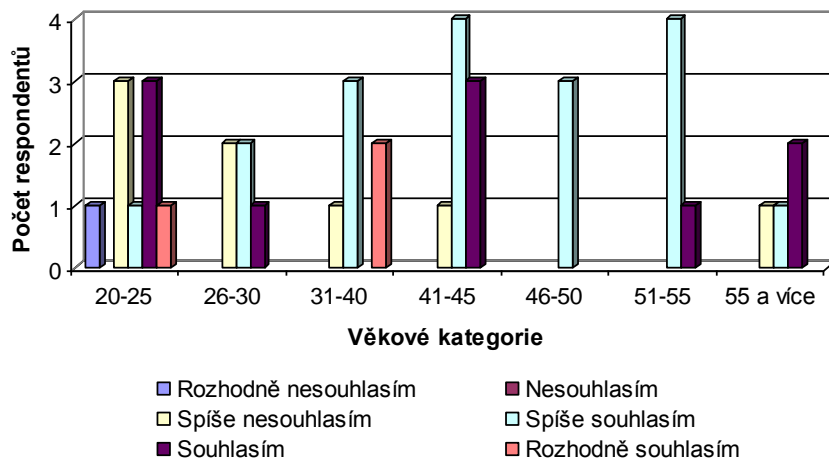
Graf 41: Pokud se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

Z grafu 42 je vidět, že skupinou, která spíše nesouhlasila, je skupina ve věku 20 – 25 let.

Graf 42: Pokud se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím. Rozdělení dle věkových kategorií

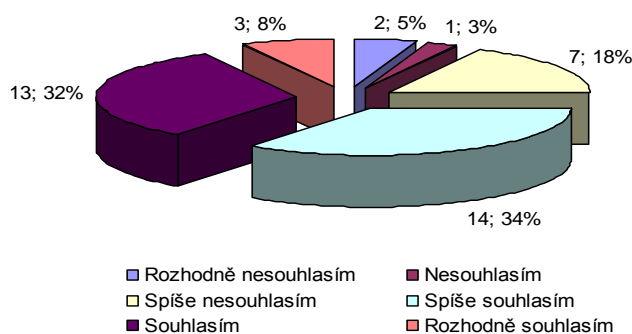


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Dá se předpokládat, že pokud své zaměstnání před ostatními chválím, doporučil bych jim ho, i v případě, že by nějaké zaměstnání sami hledali.

Podle výsledků z grafu 43, je možné říct, že výsledky jsou si velmi podobné. Práci v této společnosti by doporučilo 74 % dotázaných. Z toho 34 % spíše souhlasí, 32 % souhlasí a 8 % rozhodně souhlasí. Spíše nesouhlasí 18 % dotázaných, nesouhlasí 3 % a rozhodně nesouhlasí 5 %.

Graf 43: Doporučil byste příteli, který hledá zaměstnání, práci v této společnosti?

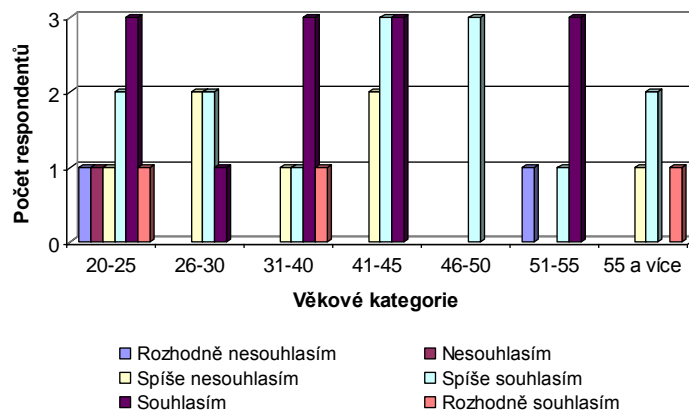


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafu 44 lze vyčíst, že v každé z věkových kategorií kromě věkové kategorie 46 – 50 let je někdo, kdo by nesouhlasil, spíše nesouhlasil nebo rozhodně nesouhlasil s doporučením zaměstnání v této společnosti. To může být způsobeno přímo dle názoru jednoho z dotazovaných např. obavou o ztrátu zaměstnání v případě příchodu nového zaměstnance do firmy.



Graf 44: Doporučil byste příteli, který hledá zaměstnání, práci v této společnosti? Rozdělení dle věkových kategorií



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

## 5.2 Shrnutí výsledků

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit systém motivace a stimulace pracovního jednání ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. a navrhnout případné změny či doporučení. Z provedeného dotazníkového šetření jsem dospěla k závěrům rozepsaným níže.

Velmi negativně se v dotazníkovém šetření projevuje věková kategorie 20 – 25 let. Tato skupina jsou lidé, kteří právě ukončili středoškolské či vysokoškolské vzdělání. Přichází do zaměstnání s určitými představami, které se ale bohužel nezačnou plnit hned. Z dotazníkového šetření vyplývá, že si tato věková kategorie uvědomuje možnosti kariérního růstu, i možnosti rozvoje a vzdělání v této společnosti. Ovšem ani tento fakt nedokáže ovlivnit časový nesoulad mezi začátkem „výstupu na kariérní žebříček“ a vyšší pracovní pozicí získanou po letech. Prvotní představy o práci pak nenaplňují očekávání této věkové kategorie. Velmi negativní je i názor ohledně zpětné vazby ze strany společnosti. Hodnocení zaměstnanců probíhá ve firmě dvakrát ročně a v případě nových zaměstnanců dokonce toto hodnocení začíná až po půl roce působení nového zaměstnance ve firmě. Společnost tak získává čas k tomu, aby si na nového zaměstnance vytvořila dostatečný obraz o jeho výkonech. Na druhou stranu zaměstnanec do té doby neví, jak působí na vedení společnosti, kde by měl přidat ve svých výkonech a v čem přesně by se měl zlepšovat.

Druhou věkovou kategorií, která odpovídala často velmi negativně, byla kategorie 41- 45 let. Tato skupina dotazovaných není také spokojena se zpětnou vazbou, kterou jim společnost poskytuje. Protože by skupina mohla být považována za nejvíce rizikovou skupinu, co se týče případného propouštění z firmy, jsou obavy o místo a negativní postoj ke zpětné vazbě zcela pochopitelné. Tato skupina dotazovaných potřebuje vědět, že má ve firmě pevné zázemí a jistotu stálého zaměstnání, a že je pro firmu vítanou posilou. Tito lidé potřebují vědět stejně jako ostatní věkové kategorie, v čem se mají zdokonalovat a dále rozvíjet. Bohužel si také tato věková skupina myslí, že v oblasti zdokonalování a rozvoje jim společnost neposkytuje dostatek příležitostí. Hlavním problémem v této záležitosti by mohl být fakt, že poskytovaná nabídka dalších forem vzdělávání je k dispozici pouze mimo pracovní dobu. Věková kategorie 31 – 40 let a 41 – 45 let, kde je převaha žen, pak bývá většinou po pracovní době plně vyčerpána rodinným životem a nemá tudíž na mimopracovní vzdělávání čas.

Věková kategorie 46 – 50 let, 51 – 55 let a 55 a více let měla nejvíce negativní postoj v oblasti týkající se obav ze ztráty zaměstnání a v oblasti související s jejich budoucností ve firmě i za další 3 roky. Obava ze ztráty zaměstnání může být u této věkové kategorie způsobena stářím dotazovaných. Pokud by v tomto věku dotazovaní ztratili zaměstnání, nebylo by pro ně snadné najít si zaměstnání nové a ani zařazení do nového kolektivu by pro ně pak nemuselo být jednoduchou záležitostí. Můžeme tedy říci, že pokud se zaměstnanci obávají o ztrátu svého zaměstnání, neuvažují pak ani o dalším působení ve společnosti i za další 3 roky. Vzhledem k této věkové kategorii bychom, ale také mohli říci, že si svou budoucnost v této společnosti dále nepředstavují z důvodu plánovaného odchodu do důchodu v následujících letech.

## 5.3 Zhodnocení hypotéz

### **Hypotéza 1:**

*Podle mého osobního názoru, působí na první pohled systém motivace a stimulace ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. bezchybným dojmem, proto jsem se rozhodla dotazníkovým šetřením zjistit, zdali mají stejný názor na působení tohoto systému i zaměstnanci této firmy.*

Dotazníkovým šetřením jsem neprokázala, že by systém motivace a stimulace ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. byl zcela bezchybný. Dotazovaným zaměstnancům nejvíce vadí nedostatek morálních stimulů ve formě pochval a uznání, které jsou podle nich uplatňovány velmi málo nebo vůbec.

### **Hypotéza 2:**

*Zpětná vazba, která obsahuje osobní hodnocení a hodnocení pracovních výkonů, jak manažerem, tak samotnými zaměstnanci, je pro zaměstnance zcela dostačující dvakrát ročně.*

Ani druhá hypotéza nebyla dotazníkovým šetřením potvrzena. Podle výsledků šetření se hodnocení zaměstnanců 2x ročně jeví jako nedostatečné. Navrhovala bych proto hodnocení v častějších časových periodách např. 3x ročně nebo 4x ročně. V případě hodnocení pracovních výkonů 4x ročně bych toto hodnocení upravila na dva větší a dva menší výstupy z důvodu pracnosti celého procesu.

## 5.4 Návrhy změn

Na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření bych Velké pojišťovací společnosti, a. s. navrhla tyto změny, které by podle mého názoru přispěly ke zvýšení motivace a stimulace pracovníků.

1. Zlepšit zpětnou vazbu společnosti k zaměstnancům.
2. Zvýšit výskyt morálních stimulů: pochvala, uznání.

## 6. Závěr

Hlavním cílem této práce byla analýza systému motivace a stimulace pracovního jednání ve Velké pojišťovací společnosti, a. s. Dílčím cílem této práce pak bylo zaměřit se na fungování zpětné vazby mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci.

V literární části práce jsem se snažila stručně shrnout teoretické informace k motivaci a k teoriím s ní souvisejících. Zmínila jsem také dva motivační styly vedení, pochvalu, motivační kritiku a v neposlední řadě stimulaci a pojem stimul.

V praktické části jsem pak stručně charakterizovala Velkou pojišťovací společnost, a. s. a zpracovala jsem zde dotazníkové šetření, které jsem prováděla v této společnosti v měsíci únoru roku 2010, kterého se zúčastnilo 40 respondentů z oddělení správy pojištění. Dotazník, který obsahuje 27 otázek, je přiložen k nahlédnutí v příloze této bakalářské práce.

Díky výsledkům získaných z tohoto šetření jsem posléze zamítla obě dvě vytvořené hypotézy, které jsem vytvořila v metodice této práce. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že dotazovaní zaměstnanci jsou nespokojeni se zpětnou vazbou mezi nimi a vedením společnosti. Hodnocení, které zde probíhá 2x ročně je podle výsledků šetření nedostačující. Dalším problémem, který vyšel z šetření najevo je nízký výskyt morálních stimulů, jako jsou pochvaly a uznání. Dotazovaní zaměstnanci uvádějí, že tyto stimuly se ve společnosti vyskytují jen velmi málo nebo nejsou uplatňovány vůbec.

Na základě těchto výsledků jsem proto navrhla dvě hlavní změny v systému motivace a stimulace této společnosti. První změnou by mělo být častější poskytování zpětné vazby zaměstnancům a to třikrát až čtyřikrát ročně. Druhou změnou by pak mělo být častější uplatnění morálních stimulů – pochval a uznání.

Závěrem bych chtěla říci, že pokud se firma zaměří na odstranění těchto dvou hlavních problémů, bude podle mého názoru její motivační a stimulační systém velice kvalitní. Ale i v tomto případě, pokud se tyto problémy podaří vyřešit, bude společnost dále neustále nucena sledovat průběh a vývoj celého systému motivace a stimulace. Toto téma je totiž, jak jsem již zmiňovala v úvodu, „*nevyčerpatelné a neustále měnící se*“.

## 7. Summary

### **The system of motivation and stimulation of labor negotiations**

The objective of the bachelor thesis is to analyze the system of motivation and stimulation of labor negotiations in the company Velká pojišťovací společnost, a. s. I selected this company for my questionnaire research because I am very interested in their personal activities.

The first part of this work is theoretical. I created from the literature a comprehensive review of literature, in which I summarized the theoretical information.

The second part of this study focuses on the company description and a questionnaire research which was conducted in this company. The questionnaire contained 27 questions which were designed to determine employee satisfaction with the system of motivation and stimulation in this particular company.

The questionnaire research was conducted in the company in February 2010. Based on the results of the research, possible changes, which could be applied in this company to achieve a better functioning, were then proposed.

### **The final recommendations:**

1. improve the feedback of the employees

The questionnaire research shows that the evaluation of employees twice a year is inadequate. I would recommend assessment with a frequency of three or four times a year. In the case of assessment four times a year I would adjust the evaluation to the two smaller and two larger outputs due to the complexity of the process.

2. increase the occurrence of moral incentives: praise and recognition

Besides the increase in quantity of overall assessment, another issue is a very low occurrence of praise and recognition.

As they say, everyone should praise themselves at least three times a day. Of course I know that such a thing is impossible during the working time, but everybody should find some reason to compliment themselves at least once in a while.

## 8. Použitá literatura

- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 3. dopl. vydání. Brno: CP Books, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6
- BLAŽEK, Ladislav. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 1999. 136 s. ISBN 80-210-2085-7.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vilém Jungmann. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem: : a dosáhnout výsledků rychle a s minimem stresu*. Praha: Grada Publishing, 2009. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
- GROSS, Stefan F. *Vztahová inteligence: : schopnost a umění získat si lidi*. Jiří Pondělíček, z německého originálu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 234 s. ISBN 80-7261-022-8.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- JANDOVÁ, Jana. *Motivace a stimulace pracovního jednání a podniková kultura*. České Budějovice, 2007. 70 s. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita České Budějovice. Vedoucí práce Ing. Rolínek Ladislav, Ph.D.
- KELLER, Jan. *Sociologie byrokracie a organizace*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2007. 182 s. ISBN 978-80-86429-74-8.
- LAMBERT, Tom E. *Jak účinně ovlivňovat druhé: : ovlivňování lidí jako manažerská dovednost*. Aleš Lisa, z anglického originálu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 199 s. ISBN 80-85943-88-3.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vydání - dotisk. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 2. rozšířené a přepracované. Praha: Academia, 2009. 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: : praktický atlas managementu*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. Manažer (Grada). ISBN 978-80-247-2448-5.

PROVAZNÍK V.,; KOMÁRKOVÁ R.,. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání - dotisk. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

ROLÍNEK, Ladislav. *Management I: Studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: 2003. Teorie pracovní motivace, s. 97. Studijní text.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

*Velká pojišťovací společnost. a. s.*. Praha : [s.n.], 2006. Interní materiál společnosti, s. 25.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 320 s. ISBN 80-7178-998-4.

## 9. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Graf 1: Pohlaví dotazovaných osob .....	34
Graf 2: Věk dotazovaných osob – dle kategorií v procentuálním vyjádření.....	35
Graf 3: Věk dotazovaných osob – dle pohlaví ve věkových kategoriích a počtu respondentů v dané kategorii.....	35
Graf 4: Je komunikace ve Vaší společnosti efektivní? .....	36
Graf 5: Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu, která Vám umožňuje zlepšovat Váš pracovní výkon?.....	36
Graf 6: Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu, která Vám umožňuje zlepšovat Váš pracovní výkon? Rozdělení dle věkových kategorií .....	37
Graf 7: Myslíte si, že dostáváte dostatek informací k Vaší práci? .....	37
Graf 8: Myslíte si, že dostáváte dostatek informací k Vaší práci? Rozdělení dle věkových kategorií .....	38
Graf 9: Zdroj informací ve firmě .....	38
Graf 10: Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty, které můžete nahlas prezentovat? .....	39
Graf 11: Svou prací přispívám ke spokojenosti našich zákazníků. ....	39
Graf 12: Jste pro Vaši práci dostatečně motivován? .....	40
Graf 13: Jste pro Vaši práci dostatečně motivován? Rozdělení dle věkových kategorií .....	40
Graf 14: Odpovídá Vaše práce Vaším představám? .....	41
Graf 15: Odpovídá Vaše práce Vaším představám? Rozdělení dle věkových kategorií.....	41
Graf 16: Myslíte si, že je Vaše práce rutinní? .....	42
Graf 17: Jaké máte převážně vztahy s Vašimi spolupracovníky? .....	42
Graf 18: Jsou ve firmě udržovány nějaké tradice, rituály, nepsaná pravidla?.....	43
Graf 19: Za moje úspěchy/výkony se mi dostává přiměřeného uznání. (jiné než finanční) ..	43
Graf 20: Za moje úspěchy/výkony se mi dostává přiměřeného uznání. (jiné než finanční) Rozdělení dle věkových kategorií.....	44
Graf 21: V jaké míře jsou uplatňovány morální stimuly (pochvala, uznání)? .....	44
Graf 22: Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám..	45
Graf 23: Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám. Rozdělení dle věkových kategorií.....	45
Graf 24: Jste spokojen s podmínkami pro práci na Vašem pracovišti?.....	46



Graf 25: Jste spokojen s podmínkami pro práci na Vašem pracovišti? Rozdělení dle věkových kategorií .....	46
Graf 26: Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní.....	47
Graf 27: Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní. Rozdělení dle věkových kategorií .....	47
Graf 28: Které podněty k práci považujete za nejdůležitější?.....	48
Graf 29: O ztrátu svého místa si dělám starosti jen málokdy.....	49
Graf 30: O ztrátu svého místa si dělám starosti jen málokdy. Rozdělení dle věkových kategorií .....	49
Graf 31: Dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat ještě za 3 roky .....	50
Graf 32: Dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat ještě za 3 roky Rozdělení dle věkových kategorií.....	50
Graf 33: Zřídka mě napadne myšlenka odejít z této firmy pracovat jinam.....	51
Graf 34: Společnost mi poskytuje příležitost ke vzdělání a rozvoji, které mi pomáhají při mé práci.....	51
Graf 35: Společnost mi poskytuje příležitost ke vzdělání a rozvoji, které mi pomáhají při mé práci. Rozdělení dle věkových kategorií .....	52
Graf 36: Máte ve společnosti příležitosti pro rozvoj Vaší kariery? .....	53
Graf 37: Máte ve společnosti příležitosti pro rozvoj Vaší kariery? Rozdělení dle věkových kategorií .....	53
Graf 38: Moje mzda odpovídá mému přínosu naší společnosti .....	54
Graf 39: Jak byste ohodnotili společnost jako místo k práci v porovnání s jinými společnostmi? .....	54
Graf 40: Společnost má v regionu dobrou pověst jako zaměstnavatel.....	55
Graf 41: Pokud se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím.....	55
Graf 42: Pokud se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím. Rozdělení dle věkových kategorií.....	56
Graf 43: Doporučil byste příteli, který hledá zaměstnání, práci v této společnosti?.....	56
Graf 44: Doporučil byste příteli, který hledá zaměstnání, práci v této společnosti? Rozdělení dle věkových kategorií.....	57

# 10. Přílohy

## 10.1 Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma *Systémy motivace a stimulace pracovního jednání*.  
Všechny údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

U každé z otázek zaškrtněte prosím vhodnou alternativu či odpověď vypište na vyznačené místo.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a spolupráci,

Michaela Kasperová  
studentka Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích

---

**Pohlaví:**  žena  muž

**Věk:**  20 – 25  26 – 30  31 – 40  41 – 45  46 – 50  51 – 55  55 a více

**1. Je komunikace ve Vaší společnosti efektivní?**

rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**2. Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu, která Vám umožňuje zlepšovat Váš pracovní výkon?**

rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**3. Myslíte si, že dostáváte dostatek informací k Vaší práci?**

rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**4. Informace a novinky týkající se Vaší firmy se dozvídáte nejčastěji z:**

intranetu  
 nástěnek  
 od nadřízených  
 jinak (uved'te jak).....

**5. Pokud se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím.**

rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**6. Doporučil byste příteli, který hledá zaměstnání, práci v této společnosti?**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**7. Zřídka mě napadne myšlenka odejít z této firmy pracovat jinam.**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**8. O ztrátu svého místa si dělám starosti jen málokdy.**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**9. Dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat ještě za 3 roky.**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**10. Jste spokojen s podmínkami pro práci na Vašem pracovišti?**

- rozhodně nejsem  nejsem  spíše nejsem  spíše jsem  jsem  rozhodně jsem

**11. Společnost mi poskytuje příležitost ke vzdělání a rozvoji, které mi pomáhají při mé práci.**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**12. Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní.**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**13. Moje mzda odpovídá mému přínosu naší společnosti.**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**14. Které podněty k práci považujete za nejdůležitější? Vyberte 2:**

- dobrý pracovní kolektiv  
 další vzdělání  
 tvůrčí a zajímavá práce  
 pružná pracovní doba  
 jistota zaměstnání  
 jiné (uveďte navíc, pokud Vám v nabídce něco chybí).....

**15. Za moje úspěchy/výkony se mi dostává přiměřeného uznání. (jiné než finanční)**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**16. Společnost má v regionu dobrou pověst jako zaměstnavatel.**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**17. Morální stimuly (pochvala, uznání) jsou uplatňovány:**

- velmi málo  málo  nejsou uplatňovány  často  velmi často

**18. Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**19. Myslíte si, že je Vaše práce rutinní?**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**20. Jste pro Vaši práci dostatečně motivován?**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**21. Svou prací přispívám ke spokojenosti našich zákazníků.**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**22. Odpovídá Vaše práce Vaším představám?**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**23. Máte ve společnosti příležitosti pro rozvoj Vaší kariery?**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**24. Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty, které můžete nahlas prezentovat?**

- rozhodně nesouhlasím  nesouhlasím  spíše nesouhlasím  spíše souhlasím  souhlasím  
 rozhodně souhlasím

**25. Jaké máte převážně vztahy s Vašimi spolupracovníky?**

- velmi špatné  špatné  dobré  velmi dobré

**26. Jsou ve firmě udržovány nějaké tradice, rituály, nepsaná pravidla?**

- ano (prosím uveďte jaké)

.....

- ne  
 nevím

**27. Jak byste ohodnotili společnost jako místo k práci v porovnání s jinými společnostmi?**

- velmi špatné  špatné  dobré  velmi dobré