

Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků v podniku

Bc. Tomáš Skýpala

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš SKÝPALA**
Osobní číslo: **M080210**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků v podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Nastudujte teoretická východiska pro vypracování zadaného tématu s využitím aktuálních literárních a jiných informačních zdrojů.**

II. Praktická část

- **Teoretické poznatky aplikujte na konkrétním podniku, proveďte analýzu motivačních faktorů a stimulace pracovníků.**
- **Navrhněte účinnější formy motivačních a stimulačních faktorů pracovníků v podniku.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce: 79

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

[1] ADAIR, J. Efektivní motivace. Praha : Alfa Publishing, 2004, s. 184. ISBN 80-86851-00-1.

[2] BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno : Computer Press, 2004, s. 328. ISBN 80-251-0223-7.

[3] DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde, 2005, s. 128. ISBN 80-902105-8-9.

[4] NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha : Management Press, 1992, s. 258. ISBN 80-85603-01-2.

[5] PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 128. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Lucie Křeménková**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **23. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 23. března 2010


PaedDr. Josef Rydlo
ředitel děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

.....

*1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpis § 47b
Zveřejňování závěrečných prací:*

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků v podniku“ je rozbor a identifikace motivačních a stimulačních faktorů v pojišťovně Kooperativa a.s. První část je zaměřena na výklad teoretických východisek týkajících se motivace a stimulace. V praktické části jsme zhodnotili užívané motivační nástroje v pojišťovně Kooperativa a.s. a zjišťovali jsme, jak jsou pracovníci spokojeni s motivačními a stimulačními faktory. Cílem bakalářské práce je také navrhnouti účinnějších motivačních nástrojů v podniku.

Klíčová slova: motivace, stimulace, motivační nástroje, potřeby, Kooperativa a.s.

ABSTRACT

The goal of submitted thesis „Analysis of motivation factors and stimulation of workers in the company“ is to study and identify the motivation and stimulation factors on the premises. The first part is focused on view into theoretical principles of motivation and stimulation. The goal of practical part is to assess motivation tools which are used in the company Kooperativa a.s. and to find out how satisfied with motivation and stimulation factors workers are. The goal of submitted thesis is to put forward more effectively tools of motivations in the company too.

Keywords: motivation, stimulation, instruments of motivation, needs, Kooperativa a.s.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr. Lucii Křeménkové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat pojišťovně Kooperativa a.s. - agentura střední Morava za poskytnutí materiálů a podkladů nezbytných k vypracování této práce. A v neposlední řadě bych velice rád poděkoval Renatě Řezníkové za odbornou konzultaci.

Motto:

„I ten nejpomalejší, který má svůj cíl stále před očima, postupuje rychleji než ten, který chvátá bez cíle“.

(L.Leasing)

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MOTIVACE A STIMUL.....	12
1.1 POJEM MOTIVACE.....	12
1.1.1 Vnitřní motivace.....	13
1.1.2 Vnější motivace.....	13
1.1.3 Pojmy související s motivací.....	14
1.2 POJEM STIMULACE.....	14
1.3 STIMULY	15
1.4 POTŘEBA – JAKO ZÁKLADNÍ ZDROJ MOTIVACE.....	16
1.5 TEORIE MOTIVACE.....	17
1.5.1 Homeostatický model motivace.....	18
1.5.2 Behaviorální teorie.....	18
1.5.3 Kognitivní model.....	19
1.5.4 Humanistická teorie.....	19
1.5.5 Hédonistická teorie.....	19
1.5.6 Aktivační (pobídková) teorie.....	20
2 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	21
2.1 TEORIE X A Y.....	21
2.2 TEORIE ZESÍLENÝCH VJEMŮ.....	21
2.3 TEORIE SPRAVEDLNOSTI (ROVNOVÁHY).....	22
2.4 VROOMOVA TEORIE EXPEKTACE.....	22
2.5 DVOUFAKTOROVÁ TEORIE MOTIVACE	23
3 MOTIVOVÁNÍ JAKO ÚKOL ŘÍZENÍ.....	24
3.1 TYPY ZAMĚSTNANCŮ (ROZDĚLENÍ DLE PROCESU PŘIZPŮBOVÁNÍ SE).....	24
3.2 PRAVIDLA MOTIVACE	25
4 METODOLOGIE MOTIVAČNÍHO VÝZKUMU.....	27
4.1 PANELY A POZOROVÁNÍ.....	27
4.2 MOTIVAČNÍ DOTAZNÍKY	27
4.3 ANALÝZA DAT.....	28
II ANALYTICKÁ ČÁST.....	29
5 CHARAKTERISTIKA POJIŠŤOVNY KOOPERATIVA A.S.....	30
5.1 SPOLEČENSKÉ AKTIVITY.....	31
5.2 PRODUKTY.....	31
5.3 CÍLE SPOLEČNOSTI.....	32
5.4 SWOT ANALÝZA.....	33
5.5 MOTIVAČNÍ PROGRAM V KOOPERATIVĚ A. S.....	34

5.6	MASLOWOVA PYRAMIDA V KOOPERATIVĚ A.S.....	35
5.7	STRATEGIE KOOPERATIVY JAK SI UDRŽET NEJLEPŠÍ ZAMĚSTNANCE.....	36
5.8	MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ V POJIŠŤOVNĚ KOOPERATIVA A.S.....	37
5.9	MOTIVACE V DOBĚ KRIZE.....	38
6	DOTAZNÍK - ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	39
7	DOPORUČENÍ, JAK JEŠTĚ LÉPE MOTIVOVAT.....	59
	ZÁVĚR.....	63
	RESUMÉ.....	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	74
	SEZNAM TABULEK.....	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Psaní bakalářské práce jen málokdy probíhá jako bezproblémový proces, v němž autor bez cizí pomoci zplodí dokonalý rukopis. Častěji platí, že ke zdokonalení konečného výsledku přispěje významnou měrou celá řada týmových hráčů, kteří zůstávají v zákulisí. Zanalyzovat motivační faktory a stimulaci pracovníků není jednoduché, a proto bylo pro mne výzvou psát na toto téma a tedy ještě jednou děkuji za spolupráci své vedoucí bakalářské práce a svým kolegům.

Když pomíneme nadsázku, zjistíme, že vedení, motivace a stimulace, jsou termíny, které jsme mnohokrát slyšeli a používali, a přesto až v okamžiku, kdy se staneme manažerem, začínáme přemýšlet o tom, co tato slova znamenají, co to vlastně znamená stimulovat a motivovat personál. Umění manažerů motivovat podřízené znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jimi uvažovaných činností odpovídajících posláním a cílům firmy. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením manažera.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat různé motivační teorie užívané v praxi a zamyslet se nad tím, jak udržet na pracovišti vstřícné prostředí. Důležité motivační techniky jsou zde rozebírány podrobně – od analýzy potřeb a požadavků různých pracovníků až po nabídku motivačních stimulů a postup, jak využít rozšířenou kvalifikaci ke zvýšení spokojenosti s náplní práce.

V teoretické části byly definovány základní pojmy jako jsou motivace, stimulace, potřeby, návyky a ohodnocování zaměstnanců. Značná pozornost byla věnována teorii motivace a motivaci práce. Zabývali jsme se také interakcí mezi manažerem a pracovníkem a jejími motivačními dopady.

V praktické části uvedené bakalářské práce byly aplikovány zjištěné teoretické poznatky v pojišťovně Kooperativa a.s. a také bylo zjišťováno, jak jsou pracovníci spokojeni s motivačními a stimulačními faktory.

Na závěr byly doporučeny pojišťovně Kooperativa a.s. vhodné motivační a stimulační prostředky, kterými vybudí své pracovníky k vyšším výkonům.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE A STIMUL

1.1 Pojem motivace

Motivace je definována jako všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity, události a směru. Někteří analytici motivace se hlásí k širšímu pojmu motivace, který zahrnuje také interakci s okolím apod. ¹

Motivace je síla, která:

- vyvolává chování zaměřené na uspokojení určité potřeby,
- je příčinou určitého konkrétního jednání; určité jednání může být výsledkem působení mnoha různých motivů,
- není něco, co bychom mohli pozorovat. ²

Působení motivace nemusí být nutně pozitivní nebo negativní, tzn. že nemusí přinášet pouze uspokojení či frustraci. ³

Motiv je zpravidla pojímán jako vnitřní pohnutka, hnací síla, která pudí člověka k jednání. Tuto obecnost dobře vystihuje anglické slovo „drive“, které překládáme slovy hnát, pohánět, řídit, ale také slovem energie. ⁴

Motivace je nositelkou obrovské výhody – pokud dobře odhadnete motivy, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože ho to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Této výhody motivace však můžete využít pouze v případě, že budete dobře znát jak člověka, kterého hodláte motivovat, tak i proces motivace samotný. ⁵

1 DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde Nakladatelství, 2005. 128 s. ISBN 80–902105–8–9.

2 SANG, H. Kim. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2.vydání. Praha : Management Press, 2003. 164 s. ISBN 80–7261–078–3.

3 SANG, H. Kim. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2.vydání. Praha : Management Press, 2003. 164 s. ISBN 80–7261–078–3.

4 ČECH, V., MAINZOVÁ, E. *Motivační výzkum v marketingu*. Plzeň : Fakulta Pedagogická, 1996. 113 s. ISBN 80–7082–275–9.

5 PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2007. 128 s. ISBN 978–80–247–1991–7.

Motivaci je třeba rozdělit na dva základní typy: **vnitřní a vnější**

- **vnitřní** – převažují-li potřeby

- **vnější** – převažují-li vnější pohnutky ⁶

Rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací je třeba chápat jako relativní. Působí obojí a obojí můžeme využívat. Zdůrazňujeme jedny nebo druhé aspekty motivace - podle situace. ⁷

1.1.1 Vnitřní motivace

Jsou to faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, pudy, instinkty, potřeby, zájmy, vlohy, emoce, seberegulační vlastnosti (svědomí, vůle, morálka...), zvyky, postoje, hodnoty, pocit povinnosti (tzv. morální motivace), cíle, plány, ideály, aktuální psychický stav,⁸ volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce, příležitost k funkčnímu postupu a získání prestiže v zastávané pozici. ⁹

1.1.2 Vnější motivace

Vnější motivace se vyznačuje malou až nulovou mírou uspokojení člověka v rámci jeho vyšších potřeb. Taková činnost je pouze prostředkem k dosažení cíle a motivačním stimulem je právě onen cíl (odměna, výsledek práce, atd.). Kromě vidiny cíle je také vnějším motivem snaha vyhnout se trestu. Pro některé zaměstnance je hrozba trestu jediným motivačním faktorem. Všechny tyto možnosti se v reálném životě prolínají. Je naprosto běžné potkat člověka, jenž je k práci motivován vnitřně (protože ho práce baví), ale nechybí ani vnější faktory a to jak pozitivní (potřebuje vydělat peníze na život) tak negativní (je nutno práci dělat dobře, jinak by o ni mohl přijít).¹⁰ Vnější motivátory (peníze, úkoly, pocty, významné výhody a zisky všeho druhu)¹¹ mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv podněty vnucené mu z venku.¹²

Pavelková (2002) dokládá, že se vnitřní a vnější motivace dostávají do velmi složitých

6 http://storm.fsv.cvut.cz/on_line/rpz/Motivace.pdf

7 <http://web.quick.cz/aalerej/motivace.htm>

8 www.upol.cz/fileadmin/user_upload/FTK.../Katedra.../KPS1_motivace.ppt

9 TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

10 <http://faya.wz.cz/management.htm>

11 www.sociologie2005.wz.cz/.../STUD_Psychologie_emoce_motivace_13a14.doc

12 TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

vzájemných vztahů a mezipodob a zdaleka ne vždy vnější motivace „tlumí“ vnitřní motivaci, v některých případech ji dokonce vhodně doplňuje a rozšiřuje tak akční radius motivace jedince.

Konkrétně identifikovaná a integrovaná vnější motivace velice dobře doplňuje vnitřní motivaci, zvláště pro náročné dlouhodobé cíle, které mohou jen velmi těžko spadat do oblasti zájmu.¹³

1.1.3 Pojmy související s motivací

Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- **peníze** - jsou významným motivem pro většinu lidí, mají-li finance k dispozici, dostaneme z nich maximum
- **osobní postavení** – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka
- **pracovní výsledky, výkon** – lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy
- **přátelství** – pro lidi je důležitá dobrá atmosféra na pracovišti
- **jistota** – lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Hodně se řídí předpisy, neradi riskují.
- **odbornost** – má velký význam pro lidi, kteří preferují svůj profesionální rozvoj
- **samostatnost** – je důležitá pro lidi, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného
- **tvořivost** (kreativita) – je potřeba vytvářet něco nového. Člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.¹⁴

1.2 Pojem stimulace

Cizím slovem stimul či stimulace označujeme nějakou okolnost (proces, děj, činnost), která podněcuje či povzbuzuje člověka, nebo i jakýkoliv jiný živý organismus, k určitému chování, činnosti, aktivitě, práci, zpravidla pozitivní povahy (žádoucí podnět), čímž provádí činnost zvanou **stimulování**. V tomto smyslu se jedná o synonymum pro slovo

13 PAVELKOVÁ, I. *Motivace žáků k učení*. Praha : UK, 2002. 248 s. ISBN 80-7290-092-7.

14 BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vydání. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

pobídka či popud.¹⁵

Jedná se o vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychický procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Rozdíl mezi motivací a stimulací je v tom, že stimulace působí na psychiku z vnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Stimulaci chápeme jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka.¹⁶

Stimulace má jednu obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá, ale má i nevýhodu: dokud vyplácíme odměnu, dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, práce obvykle probíhá podle našeho očekávání. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví.¹⁷

Stimuly mohou být různé povahy – např. společenské, právní, finanční, ekonomické, apod.¹⁸

1.3 Stimuly¹⁹

Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimuly můžeme rozlišovat jako:

- **Impulsy** – jedná se o vnitřní (endogenní) intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka.
- **Incentivy** – představují vnější (exogenní) podněty. Incentivum může být nabídka možnosti pracovního postupu, odměna apod.

K hlavním stimulům patří hmotná odměna v peněžní podobě (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkon, apod.), ale i v podobě přidělení služebního automobilu, zaměstnaneckých akcií, důchodového pojištění, apod.²⁰

15 <http://cs.wikipedia.org/wiki/Stimulace>

16 TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

17 PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

18 <http://cs.wikipedia.org/wiki/Stimulace>

19 TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

20 BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

1.4 Potřeba – jako základní zdroj motivace

Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme.²¹ Z hlediska psychologie prožívání je potřeba stavem přání a žádosti, který vyvolává chování (určité jednání), tj. motivuje ke specifické aktivitě. Dle toho se rozlišují:

- primární (vitální) potřeby jako hlad, žízeň, vyhýbání se bolesti, sexualita atd., které jsou vrozené a slouží k přežití, a
- sekundární (specificky lidské) potřeby, které fungují stejně jako „pravé“ primární potřeby, jsou však „naučené“; „slouží“ takřkajíc zprostředkovaně primárním potřebám.²²

A. Maslow patří k rozsáhlé skupině psychologů, kteří předpokládají, že hlavní hybná síla osobnostního rozvoje nepřichází zvenčí, ale je umístěna uvnitř člověka. Že jsme tedy vnitřně puzeni (motivováni) se rozvíjet. Proslulé je jeho tvrzení „čím člověk může být, tím také musí být“.²³

Snad žádná teorie (mimo **Herzbergovy teorie** dvou faktorů) o motivaci neměla na myšlení manažerů takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb.²⁴



Obr. 1 Pyramida potřeb²⁵

21 BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vydání. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

22 DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde Nakladatelství, 2005. 128 s. ISBN 80-902105-8-9.

23 PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

24 ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184. s. ISBN 80-86851-00-1.

25 http://www.zbynekmlcoch.cz/info/images/stories/texty/pyramida_potreb_maslow.jpg

Fyziologické potřeby (potřeby výživy, spánku, sexuality, zdraví atd.) slouží přežití, sebezáchově i zachování rodu, jejich naplnění je životně důležité a řídí se principem homeostáze, tj. vytvářením určité rovnováhy.

Potřebami bezpečí rozumíme: úsilí o pracovní jistotu, ochranu před nebezpečím a škodami, udržení schopnosti být výdělečně činný, péči ve stáří atd.

Sociální potřeby zahrnují touhu po dobrých mezilidských kontaktech („potřebu pospolitosti“), sympatii, přátelství, „příslušnost ke skupině“ a komunikaci s jinými lidmi atd.

Potřeby uznání se týkají příznivého sebehodnocení, snahy o uznání ostatními (sociální prestiž), o moc a vyšší statut apod.

Nejvyšší stupeň pyramidy, potřeby **seberealizace (sebeaktualizace)**, obsahuje vše, co slouží rozvoji vlastní osobnosti, tedy realizaci „vlastního potenciálu“ také na pracovišti. ²⁶

Maslowova teorie obsahuje pro manažery důležité poselství a má pro ně mimořádný význam. Je často používána jako vysvětlení, proč se v různých situacích můžeme setkat s různými potřebami a motivy. Navzdory skutečnosti, že se Maslow přednostně zabýval jednotlivcem, ve své teorii – tak jak ji pochopila spousta manažerů – nezdůrazňuje jednotlivé rozdíly mezi lidmi ani neprosazuje myšlenky, že by každý člověk měl jedinečné soubory potřeb a žebříček hodnot. ²⁷

Podle F. Bělohlávka (2005) Clayton Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb zredukoval pouze na tři:

- **Potřeby existenční** jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.
- **Potřeby vztahové** zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávisť, stejně jako lásku a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.
- **Potřeby růstové** spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí. ²⁸

1.5 Teorie motivace

Současná teorie motivace vysvětluje různé negativní stránky pracovního života – příčiny

²⁶ DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde Nakladatelství, 2005. 128 s. ISBN 80–902105–8–9.

²⁷ ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184. s. ISBN 80–86851–00–1.

²⁸ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vydání. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80–251–0505–9.

absencí, podvodů, odbývání práce. Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech odchodu z firmy, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.

Motivy mají dvě složky:

- **energizující**, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- **řídící**, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.²⁹

Teorie motivace by měly pomoci vysvětlit nejen různé přístupy k otázkám **motivace**, ale i možnosti, předpoklady pro roli manažera efektivně ovlivňovat motivaci lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání. Za základní výkladové modely motivace lidského chování lze považovat:

1.5.1 Homeostatický model motivace

Je-li narušena psychická rovnováha, vzniká napětí, potřeba, která vyvíjí vnitřní tlak na jedince. Člověk pak s využitím poznávacích funkcí a zkušeností zaměřuje svoje jednání určitým směrem se záměrem odstranit tento tlak (tj. s cílem uspokojit příslušnou potřebu). Uspokojení potřeby vede posléze k obnovení narušené rovnováhy, ke klidu. Homeostatický model se nejvíc vztahuje k motivům, které mají svůj základ v organických potřebách. Méně vhodný je k vysvětlování motivace veškerého lidského chování. Člověk není pasivní, jak homeostatický přístup implicitně předpokládá, navíc není pouze biologickým organismem, nýbrž bytostí společenskou v nejširším slova smyslu.³⁰

1.5.2 Behaviorální teorie

Je zřejmě nejrozšířenější teorií. Vychází z představy, že požadované chování se znovu dostaví, je-li posilováno odměnou při vhodné reakci na podnět, a že člověka je možné ovlivnit, aby se určitým způsobem choval, pokud vidí, že jiní jsou za takovéto chování odměňováni. Podle behaviorální teorie může člověk motivovat jiného člověka jednoduše tím, že požadované chování odměňuje, zatímco nežádoucí chování trestá nebo ignoruje.³¹

29 BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vydání. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80–251–0505–9.

30 BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80–7261–064–3.

31 SANG, H. Kim. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2.vydání. Praha : Management Press, 2003. 164 s. ISBN 80–7261–078–3.

1.5.3 Kognitivní model

Základním východiskem kognitivních (poznávacích) modelů motivace lidského chování je připravenost člověka k určité činnosti, k určitému jednání, které souvisí s poznáváním. K nejznámějším patří tzv. teorie kognitivní disonance. Východiskem této teorie je skutečnost, že člověk v průběhu svého života vnímá, poznává a hodnotí nejrůznější strany či aspekty svého okolí i sebe sama, včetně vlastního jednání. Jednotlivé vjemy, poznatky nebo hodnotící soudy se dostávají do vzájemného rozporu, dochází ke kognitivní disonanci. Tento rozpor je pro člověka jevem vnitřně nepříjemným, nepřijatelným. Důsledkem takto prožívané kognitivní disonance je aktualizace potřeby (objevení se, touhy, přání, vnitřního tlaku) disonanci redukovat, překonat a vést jednotlivé kognitivní elementy do souladu (konsonance).

1.5.4 Humanistická teorie

Podle humanistické teorie má v sobě každá lidská bytost dva druhy sil:

- síla vycházející ze strachu o bezpečí (strach z nezávislosti, svobody a oddělení od matky) a táhnou člověka zpět, k regresí, vyvolávající strach podstoupit riziko a ohrozit to, co jedinec již vlastní,
- síla táhnoucí člověka dopředu, k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu. Proces růstu a vývoje je pak možné chápat jako nikdy nekončící sérii svobodných rozhodnutí mezi radostí z jistoty a růstem, mezi závislostí a nezávislostí, mezi regresí a pokrokem mezi nezralostí a zralostí.

1.5.5 Hédonistická teorie

Základem je zdůrazňování významu emocí v životě člověka a předpoklad, že nakonec veškerá lidská činnost směřuje k jedinému: k dosažení slasti (emocí libých, libosti) a k vyhnutí se strasti (emocím nelibým, nelibosti). Emoce, resp. city mají oba základní znaky motivace - aspekt dynamizující i aspekt orientující. Člověku je skutečně vlastní tendence vyhledávat situace příjemné, přibližovat se k příjemnému, a naopak vyhýbat se či vzdalovat nepříjemnému. Ani hédonistický model však neumožňuje vysvětlení veškeré lidské motivace. Svědčí o tom např. skutečnost, že člověk bývá často motivován i k činnostem, které jsou spojeny spíše s námahou, s komplikacemi či nepříjemnostmi.³²

³² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

1.5.6 Aktivační (pobídková) teorie

Základním motivačním činitelem je podle K. Balcara (1983) podnět - pobídka přicházející z vnějšího prostředí. Jde o podnět, který má silový účinek na chování prostřednictvím vymezené proměnné zvané „pobídková motivace“. Tento vnější podnět jedince nejen aktivuje, ale i orientuje (zaměřuje) lidské chování a jednání. V aktivačním modelu jsou rozlišovány dva typy pobídek: pobídky „prvotní“ (mají vrozeně silový účinek) a pobídky „druhotné“ (silový účinek získávají až jako výsledek procesů učení jedince). Tento model je možné uplatnit např. při výkladu takového jednání, které je vedeno očekáváním uspokojení a úspěchu, event. snahou vyhnout se nezdaru a neúspěchu. Obecně vyhovuje především motivům emocionálním a s nimi spjatým motivům sociálním: strachu, agresi, sdružování, výkonnosti, moci.³³

33 BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha : SPN, 1983. 231 s.

2 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Motivace popsané v předcházející kapitole jsou obecného charakteru. Stěžejní pro manažery a vedoucí pracovníky jsou však teorie pracovní motivace. Podle známého psychologa M. Nakonečného tyto teorie z velké části vycházejí z již uvedených teorií kognitivních:

2.1 Teorie X a Y

Autorem této teorie je D. McGregor, podle něhož první typ představy- typ X - vychází z předpokladu, že člověk má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pod pohrůžkou trestu), naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, dohled. Protikladný typ představ- typ Y- naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocity důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod. Na základě převažujícího typu představy o pracovníkovi má manažer tendenci k němu také přistupovat, resp. s ním jednat.³⁴

2.2 Teorie zesílených vjemů

Teorie B. F. Skinnera vychází z faktu, že dřívější zkušenost ovlivní reakce na nové situace podobného druhu. Chování, které bylo dříve odměněno, je posilováno, má tendenci k opakování a očekávání dalšího pozitivního zpevnění (odměny). Jestliže manažer systematicky takové chování pracovníků odměnami posiluje, stává se u nich trvalou tendencí.³⁵

Podle J. Štěpaníka se jedná o významnou pozitivní motivační strategii v manažerské praxi, dosud stále hodně opomíjenou. Totéž platí analogicky o represích a sankcích. Chování, které bylo v minulosti trestáno, má tendenci k vyhasínání. Negativní motivace má zabránit snaze opakovat nežádoucí pracovní chování. Pracovník má tendenci vyhnout se jednání, které bylo již dříve sankciováno. I když také tato forma motivace má své místo a oprávnění, rozhodně by z řady dobrých důvodů neměla převažovat nad motivací pozitivní.³⁶

34 BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

35 NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

36 ŠTĚPANÍK, J., *Motivace a odměňování*. KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno : CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

2.3 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Teorie J. S. Adamse je založena na principu sociálního srovnávání. Jednotliví pracovníci se logicky srovnávají s ostatními členy pracovní skupiny, především s těmi, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci. Porovnávána bývá kvalifikace, schopnosti, praxe, výkonnost atd. Výsledkem porovnání je pocit spokojenosti nebo nespokojenosti a z toho plynoucí motivovanost či demotivovanost.³⁷

V pracovním procesu se od zaměstnanců vyžaduje, aby průběžně vykazovali optimální výkony – pro něž jsou stanoveny normy. Výše takových norem nemůže odpovídat předpokladům nejlepších ani nejhorších pracovníků. Ti mají s dosahováním očekávaných pracovních výkonů (a zejména s motivací k práci) značné problémy. Pracovníci s výrazně lepšími předpoklady (vyššími, než je třeba) pro danou práci obvykle ztrácejí po delším čase motivaci, protože mohou pracovat s minimálním úsilím. Podobně jsou na tom jedinci s horšími kvalifikačními předpoklady, kteří musí pracovat s mnohem větším pracovním nasazením, než je pro ně únosné. Proto je ve firmě důležité vhodně stanovit normy pracovního výkonu, vybírat jen pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady a průběžně stimulovat jejich motivaci.³⁸

2.4 Vroomova teorie expektace

Jejím tvůrcem je V. H. Vroom, významný představitel psychologie pracovního jednání a pracovní motivace. Jeho model počítá se dvěma motivačními faktory:

- s valencí (hodnotou)- subjektivní přitažlivostí výsledku jednání,
- s očekáváním, že jednání povede k výsledku.³⁹

Podle J. Štěpaníka (2000), čím více je pro pracovníka cíl přitažlivější, tím větší úsilí vyvine. Pracovník sám vyhodnocuje podmínky a ladí pak svou volbu tak, že posuzuje možnost svého zvýšeného úsilí s pravděpodobností odměny, která odpovídá jeho očekávání. Má-li více možností, pak volí tu, která je pro něj nejvýhodnější. Nadřízený (manažer) by měl umět tato očekávání jednotlivých podřízených diagnostikovat. Mnozí z nich vycházejí z chybného úsudku o obecném motivátoru - **penězích**. Příliš často opomíjejí potřebu individuálního přístupu v manažerské motivační strategii a taktice.⁴⁰

37 NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

38 BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

39 NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

40 ŠTĚPANÍK, J., *Motivace a odměňování*. KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno : CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

2.5 Dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga bývá též označována jako „motivačně hygienická teorie“ a je založena na předpokladu, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů.

První skupina faktorů (faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfiers) má svou působnost v dimenzi pracovní nespokojenost - pracovní spokojenost. Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně.

Mají - li tytéž skutečnosti podobu příznivou, vedou pouze k pracovní spokojenosti. Na motivaci k práci však výraznější vliv nemají.

Druhá skupina faktorů (faktory vnitřní, motivátory, tzv. satisfiers) má svou působnost v dimenzi pracovní nespokojenost - pracovní spokojenost + motivace.

Herzbergova motivačně hygienická dvoufaktorová teorie ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Podle F. Herzberga je přinejmenším nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.⁴¹

Je zajímavé srovnávat Herzbergovu a Maslowovu teorii. Obě se shodují v řadě základních předpokladů o seberealizaci. Maslowův přístup je spíše holistický, kdežto Herzbergův je dichotomický, rozdělený do dvou skupin. Např. podle Maslowa pokud nejsou uspokojeny fyziologické potřeby, potřeby jistoty a sociální potřeby, může to vyvolat nespokojenost, ale podle Herzberga mají tyto potřeby jen malou sílu, aby skýtaly uspokojení. Na rozdíl od toho uspokojení potřeby uznání a seberealizace nebo profesionálního růstu mohou vést k pozitivnějšímu a dlouhodobějšímu pocitu spokojenosti. V tomto směru se přístupy Herzberga a Maslowa poměrně shodují. Kromě toho jedna z výhod Herzbergova dvoufaktorového modelu pramení ze sklonu našeho uvažování ostře vnímat kontrasty. Pokud může být něco vykresleno černě nebo bíle, náš mozek to zaregistruje. Herzbergova dualistická konstrukce je často používána ve výuce. Můžeme ji interpretovat jako zjevný protiklad k Maslowovi.⁴²

41 NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

42 ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

3 MOTIVOVÁNÍ JAKO ÚKOL ŘÍZENÍ

Mají-li zaměstnanci podávat takové pracovní výkony, které odpovídají podnikovým cílům, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování musí být v tomto smyslu řízeno. Motivování je tedy důležitá funkce řízení. Koncepce motivace představují důležitou součást tzv. kooperativního řízení. Na řízení lze vůbec nahlížet jako na motivování spolupracovníků, jak to odpovídá stále sílícímu trendu v řízení.

V tomto pojetí se řízení chápe jako „forma přemlouvání“, příp. přesvědčování. Motivace jako nástroj řízení je součástí všech dosud zmíněných modelů, ale existují i specifické motivační teorie řízení.⁴³

Motivační činnost jako úkol řízení ústí do otázek:

- Jak přivést spolupracovníky k tomu, aby říkali, co si myslí?
- Jaké informace mohou pozitivně přispět k motivaci spolupracovníků?
- Jak má vypadat podniková organizace, aby byla lépe naladěna na potřeby zaměstnanců?
- Jaké pracovní vztahy působí motivačně?
- Jaké jsou typy zaměstnanců?⁴⁴

3.1 Typy zaměstnanců (rozdělení dle procesu přizpůsobování se)

Každý člověk má jiné vlastnosti, schopnosti a potřeby. Proto by měl dobrý manažer vynaložit veškeré své úsilí k tomu, aby co nejlépe vnímal různorodost svých zaměstnanců. Z toho důvodu je důležité rozlišit tři základní typy pracovníků:

1. Kariérní typ

Plně se přizpůsobuje organizaci. Požadavky podniku odpovídají jeho vlastním potřebám. Co se týče typu osobnosti, je většinou autoritativní, extrovertní, pragmatický, s dosti výraznou snahou o dominanci. Nejlépe se hodí pro řídicí roli. Jako podřízený se podřizuje stejně tak, jak tento vztah podřízení očekává od svých spolupracovníků.

2. Indiferentní typ

Představitelé indiferentního typu představují v moderním podnikání většinu. Nemohou uspokojit většinu své individuální potřeby na pracovišti, takže se v jejich

43 DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde Nakladatelství, 2005. 128 s. ISBN 80–902105–8–9.

44 DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde Nakladatelství, 2005. 128 s. ISBN 80–902105–8–9.

řadách najdou i frustrovaní, jejichž touhy po vzestupu, statutu a prestiži se v minulosti nenaplnily. Jejich výkonové úsilí se udržuje v mezích. Dělají tolik, kolik „je třeba“, aby si zajistili své živobytí.

3. Ambivalentní typ

Ambivalentní typ vykazuje takové osobnostní znaky, které jsou v protikladu k rysům kariérního typu. Je introvertní (zaměřený sám do sebe), respektuje výkon, ne však autoritu: usiluje sice o úspěch, při dosahování cílů je však méně „šikovný“ než typ kariérní. Navzdory časté frustraci však nikdy neztrácí zájem o práci samotnou (lze ho označit jako spíše „vnitřně motivovaného“).⁴⁵

3.2 Pravidla motivace

Má-li být ovlivňovací proces vedoucím přiměřeně zvládnut, je žádoucí usilovat o respektování pravidel, která postihují motivaci člověka v práci. Jsou to především následující pravidla:

1. Projevy člověka v práci jsou vždy komplexní a velmi proměnlivé. Jednání pracovníka určuje mnoho rozmanitých motivů, které jsou uspořádány do určité hierarchie podle osobní důležitosti. Toto uspořádání není stálé, mění se situačně v závislosti na vnějších vlivech i na míře naplňování osobních potřeb pracovníka.
2. Motivy, které přímo působí na pracovní jednání člověka v organizaci, jsou výsledkem vzájemného vyrovnání mezi potřebami a tužbami pracovníka a jeho osobními (nejen pracovními) zkušenostmi v organizaci. Tyto motivy nebývají předem dány, ale konkretizují se v průběhu pracovního zařazení člověka.
3. Motivy určující jednání pracovníků v různých organizacích nebo v různých částech téže organizace mohou být různé. To se týká i základních pracovních skupin.
4. Lidé mohou do organizace vstupovat na základě mnoha různých motivů. Efektivnost jejich práce i jejich osobní spokojenost závisí jen zčásti na jejich výchozí motivaci. Významně působí povaha pracovního úkolu, přiměřenost účinného potenciálu pracovníka, zvládnutí profesní pozice, skladba pracovní

⁴⁵ DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde Nakladatelství, 2005. 128 s. ISBN 80–902105–8–9.

skupiny a organizační kultura.

5. V závislosti na osobních charakteristikách členů podřízené skupiny a povaze pracovních úkolů jsou pro vedoucího možné nebo přijatelné různé koncepce vedení lidí, různá realizace ovlivňovacího procesu.
6. V řídicí činnosti vedoucího má za těchto okolností klíčový význam citlivé a průběžné zhodnocování situace v podřízené skupině vzhledem ke stávajícím i perspektivním úkolům. S tím souvisí požadavek na pružné pozměňování postupu při vedení lidí.⁴⁶

K řídicímu chování orientovanému na spolupracovníky patří zásada: motivovat místo dirigovat! Moderní manažeři proto nemusí disponovat pouze vynikajícími odbornými kvalitami, nýbrž musí umět také dobře vést lidi, k čemuž na předním místě patří schopnost motivovat. Manažeři by měli mít velkou schopnost přesvědčovat.

Každý zaměstnanec musí být správně motivován. Pokud motivace zaměstnanci chybí, je úkolem nadřízeného „poskytnout mu motivy“, prostřednictvím nichž získá pozitivní vztah ke své práci, ke spolupracovníkům a k podniku. Motivační činnost je jednou z nejdůležitějších úloh řízení.⁴⁷

46 MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-9.

47 DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde Nakladatelství, 2005. 128 s. ISBN 80-902105-8-9.

4 METODOLOGIE MOTIVAČNÍHO VÝZKUMU

K tomu, aby vedení podniku zjistilo, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, lze použít dva základní nástroje. Prvním je osobní pohovor - jeho nevýhodou však je časová náročnost a ne všichni zaměstnanci se vysloví otevřeně. Výsledky se obtížně analyzují. V případě druhého nástroje – písemného dotazníku – jde o časovou úsporu a anonymitu.⁴⁸ Tento nástroj byl použit jako výzkumné šetření v pojišťovně Kooperativa a hraje stěžejní roli v analytické části této bakalářské práce.

4.1 Panely a pozorování

Panely jsou postupy, které se od klasických šetření liší tím, že nejsou realizovány v určitém časovém okamžiku, ale v delším časovém období, provádějí se tedy pravidelně, s relativně trvalým periodicky dotazovaným vzorkem. Tak je možné sledovat např. vývoj chování a názorů zaměstnanců dynamicky. Náklady na panelové šetření však často bývají velmi vysoké.⁴⁹

Pozorování se používá pro získání doplňujících informací. Jde o metodu objektivní-zkoumané osoby nejsou informovány o tom, že jsou pozorovány. Pozorování není však dynamické, dovoluje pouze predikovat chování a další jevy pouze v určitém čase a na určitém místě. Neumožňuje postihnout chování komplexněji, neodhaluje názory, postoje, motivy.⁵⁰

4.2 Motivační dotazníky⁵¹

Většina klasických průzkumů je realizována pomocí dotazníků. Lze jej použít u velkého počtu lidí v krátké době. Dotazníky jsou relativně levné. Poskytují možnost vyjádřit se beze strachu a bez rozpaků. Poskytují údaje, jež lze snadno zpracovat a vyjádřit. Lze je zaslat poštou nebo za kontrolovaných podmínek předložit dotazovaným v přítomnosti zadavatele. Dotazník musí být kvalitní z hlediska redakčního, z hlediska struktury i prezentace. Při tvorbě otázek je nutné respektovat určitá pravidla:

- otázky musí vzbudit zájem a pozornost dotazovaného,
- volíme snadno pochopitelné otázky,

48 ČECH, V., MAINZOVÁ, E. *Motivační výzkum v marketingu*. Plzeň : Fakulta Pedagogická, 1996. 113 s. ISBN 80-7082-275-9.

49 ČECH, V., MAINZOVÁ, E. *Motivační výzkum v marketingu*. Plzeň : Fakulta Pedagogická, 1996. 113 s. ISBN 80-7082-275-9.

50 ČECH, V., MAINZOVÁ, E. *Motivační výzkum v marketingu*. Plzeň : Fakulta Pedagogická, 1996. 113 s. ISBN 80-7082-275-9.

51 ČECH, V., MAINZOVÁ, E. *Motivační výzkum v marketingu*. Plzeň : Fakulta Pedagogická, 1996. 113 s. ISBN 80-7082-275-9.

- otázky musí být jasné, přesné, nedvojznačné,
- otázky musí vést k přesné odpovědi (nesmí klást nároky na paměť, nesmí být příliš osobní nebo direktivní ani tendenční).

Mezi nejčastěji používané přístupy k zjišťování hodnot v dotazníku patří např.:

- hodnocení dle číselné stupnice důležitosti,
- vyjádření souhlasu – nesouhlasu s předloženými tvrzeními,
- výběr z nabízených možností označením odpovědi,
- výběr důležitosti v dimenzi maximálně důležitý – nedůležitý,
- seřazení hierarchie hodnot dle respondenta.

Konstrukce dotazníku je mnohdy podceňována, přesto, že právě na kvalitě dotazníku závisí kvalita dat ovlivňující přesnost závěrů.

4.3 Analýza dat

Po sběru dat uvedenými metodami je nutno tato data analyzovat. Vždy je nutno provádět analýzu dvojího druhu: kvantitativní a kvalitativní, a to v proporcí, která závisí na povaze a účelu výzkumu nebo průzkumu.

Výsledky kvantitativní analýzy jsou vyjádřeny numerickými hodnotami (procenta, průměry, korelační koeficienty) a na základě tohoto průzkumu se formulují domněnky a hypotézy pro následující kvalitativní výzkum.⁵²

Kvalitativní analýza je časově i finančně velmi náročná a vyžaduje profesionální přístup (psycholog, sociolog). Pozorovatel se snaží jevy pochopit a vysvětlit z hlediska zkoumané osoby. Zjišťuje důvody a příčiny chování lidí. Klade důraz na zjištění a podrobné zkoumání názorů vybraných jednotlivců. Přínosem je proniknutí „pod povrch“ lidského chování a jednání, poznání motivace, motivátorů či demotivátorů chování, což je základním předpokladem pro jeho usměrňování či ovlivňování.⁵³

⁵² ČECH, V., MAINZOVÁ, E. *Motivační výzkum v marketingu*. Plzeň : Fakulta Pedagogická, 1996. 113 s. ISBN 80-7082-275-9.

⁵³ <http://www.diverta.cz/vyzkumna-cinnost.htm>

II. ANALYTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA POJIŠŤOVNY KOOPERATIVA A.S.



Kooperativa byla založena v roce 1990 jako Kooperativa, československá družstevní pojišťovna, a. s., se zaměřením na neživotní pojištění a rok na to zahájila svoji činnost. Po rozdělení republiky v roce 1993 vznikla v České republice Česká Kooperativa a Moravskoslezská Kooperativa. Od roku 1995 rozšířila svoji činnost i na životní pojištění. Dalším mezníkem v existenci Kooperativy byl rok 1998, kdy se hlavním akcionářem obou pojišťoven stal holding Wiener Städtische Allgemeine Versicherung AG Wien. O rok později došlo k fúzi obou pojišťoven. V roce 2000 došlo k převodu pojistného kmene neživotního pojištění z pojišťovny Winterthur, v roce 2001 z Komerční pojišťovny a v roce 2003 i neživotního kmene Pojišťovny České spořitelny. V roce 2005 odkoupila Kooperativa 100% podíl České podnikatelské pojišťovny. Na území České republiky je Kooperativa organizačně rozdělena do 16 agentur.⁵⁴

Obchodní jméno: Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Základní jmění: 3 mld. Kč

Sídlo: Templová 747, 110 01 Praha 1

Založení a vznik: Kooperativa pojišťovna, a. s., vznikla zápisem do obchodního rejstříku ke dni 1. 3. 1993.

⁵⁴ Interní dokumenty Kooperativy a. s.

Akcionáři společnosti (k 31. 12. 2009): VIENNA INSURANCE GROUP Wiener Städtische Versicherung AG - 89,65%

VLTAVA, majetkoprávní a podílová spol. s r. o., Praha - 2,07%

Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha - 8,28%

Počet zaměstnanců (k 31. 12. 2009): 3 844 ⁵⁵

5.1 Společenské aktivity

Pojišťovna Kooperativa podporuje celou řadu významných projektů – mimo jiné je generálním partnerem Českého volejbalového svazu, volejbalové extraligy a zároveň i české volejbalové reprezentace. Filozofie hry přesně koresponduje s podnikovou kulturou: základem volejbalu je spolupráce a umění pomoci jeden druhému – a stejně tak je tomu ve vztahu klient – pojišťovna. ⁵⁶

Dále Kooperativa přispívá na projekty v oblasti kultury, dalších sportů a účastní se i řady charitativních akcí.

5.2 Produkty

Produkty pojišťovny Kooperativa lze jednoduše rozdělit do pěti základních částí:

Chci chránit své auto:

- pojištění motorových vozidel
- pojištění odpovědnosti – povinné ručení

Chci spořit:

- životní a důchodová pojištění
- penzijní připojištění
- stavební spoření

Chci chránit sebe a svou rodinu:

- životní nebo důchodová pojištění

⁵⁵ <http://www.koop.cz/o-nas/zakladni-informace/>

⁵⁶ Interní dokumenty Kooperativy a. s.

- úrazové pojištění
- komerční zdravotní pojištění
- skupinové životní pojištění

Chci chránit svůj majetek:

- pojištění budov
- pojištění domácností
- pojištění podnikatelů

Chci si půjčit:

- úvěr
- kreditní karta
- hypotéka

Na začátku roku 2004 byla uzavřena dohoda o strategickém partnerství mezi Kooperativou a Českou spořitelnou. Cílem bylo zlepšit služby a servis klientům tak, aby si pojistné a finanční produkty mohli uzavřít pod jednou střechou, byli profesionálně obslouženi a z této strategické spolupráce profitovali.⁵⁷

5.3 Cíle společnosti

Hlavním cílem pojišťovny je podnik nadále rozvíjet v současných podmínkách silné konkurence jako komplexní pojišťovnu. Důležité je také kladení důrazu na kvalitu, rychlost služeb a docílení solidního růstu pojistného ve všech klíčových produktech pojišťovny a pokusit se oslovit zejména mladší klienty. Cílem Kooperativy není být co nejlevnější na trhu, ale snažit se o to, aby poskytovala kvalitní služby za přijatelné ceny.

⁵⁷ <http://www.koop.cz/o-nas/spolupracujeme/financi-skupina-ceske-sporitelny/>

5.4 SWOT analýza

SWOT je akronym anglických slov:

1. Strengths (SILNÉ STRÁNKY)
2. Weaknesses (SLABÉ STRÁNKY)
3. Opportunities (PŘÍLEŽITOSTI)
4. Threats (HROZBY)

SWOT analýzu není třeba podrobněji popisovat, spočívá v definování a ohodnocení jednotlivých faktorů, pro něž jsou charakteristické tyto čtyři proměnné: **SILNÉ a SLABÉ** stránky jako vnitřní faktory a **PŘÍLEŽITOSTI a HROZBY** jako faktory vnější.

Silné a slabé stránky lze ovlivňovat. Naopak působit na příležitosti nebo hrozby, jako na vnější faktory, je již složitější, a někdy je nelze kontrolovat vůbec. Vytyčená strategie **Kooperativa a. s.**, pokud má být efektivní, musí umět využívat existující nebo předpokládané příležitosti, maximalizovat definované silné stránky a zároveň dokázat za pomoci odhalení slabých stránek minimalizovat dopady nejzávažnějších hrozeb.⁵⁸

⁵⁸ <http://www.personagrata.cz/harbour/projekty%20web.pdf>

Tab. 1 SWOT analýza Kooperativy a.s.

<p>S – Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - je jedničkou na trhu pojištění průmyslu a podnikatelů - pojišťovna roku v neživotním pojištění v roce 2008, 2009, 2010 - expanze na trhy střední a východní Evropy má pro VIG vysoký potenciál - motivační programy zaměstnanců 	<p>W – Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - náskok České pojišťovny v životním pojištění se nedá smazat za dva tři roky
<p>O - Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - potenciální oblastí rozvoje pojišťovnictví je financování důchodů a zdravotnictví - dvoj až trojnásobný potenciál růstu životního pojištění v ČR - v ČR je takřka polovina obyvatel bez pojištění majetku občanů, tedy domů, bytů a domácností - expanze na trhy střední a východní Evropy má pro VIG vysoký potenciál 	<p>T – Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - jedničkou na trhu je Česká pojišťovna - ostatní pojišťovny - fluktuace kvalifikované síly

5.5 Motivační program v Kooperativě a. s.

Jak již víme z teoretické části, motivační faktory nepůsobí na všechny pracovníky shodně. Hledání špičkových zaměstnanců pro Kooperativu a. s. patří k nejsložitějším manažerským dovednostem šéfů. Většina se domnívá, že stačí najmout správné zaměstnance a ostatní už půjde samo. Nic ovšem není tak jednoduché, jak se na první pohled zdá. Zaměstnávání kvalitních pracovníků je pro většinu firem velmi nákladnou položkou. Personální agentury požadují vysoké poplatky za vytipování kandidátů, avšak ti vždy nemusí odpovídat představám Kooperativy. Z těchto důvodů si Kooperativa a.s. nenajímá tyto agentury, ale ve většině případů si náborů provádí sama.

Motivační program organizace si můžeme představit jako vnitropodnikový dokument (normu, soubor zásad a pravidel jednání) zahrnující souhrn pokud možno všech

skutečností, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými úkoly a záměry organizace. Vychází se přitom z psychologických poznatků o povaze pracovního jednání a prožívání lidí. S tím souvisí i poznatky o skladbě motivačních zdrojů člověka a jejich účinků na jeho pracovní jednání. Tato tematika je podrobně uvedena v každém soustavném výkladu motivace lidského jednání. Dále se vychází ze skladby a způsobů uplatňování různých stimulačních prostředků v každodenní činnosti organizace.⁵⁹

Přestože se Kooperativa a.s. snaží své zaměstnance motivovat nejrůznějšími atraktivními způsoby, mezi které nejčastěji patří mzdy, podpora profesionálního růstu a dostupnost špičkových technologií, ne vždy se podaří zabránit vysoce erudovaným pracovníkům přejít ke konkurenci. Nicméně schopné společnosti, mezi které zajisté Kooperativu a.s. můžeme zařadit, mají možnost náhrady zaměstnanců ze svých řad. K dalším velmi významným motivačním faktorům bezpochyby patří různé motivační programy a samozřejmě i přístup a image nadřízeného či postavení zaměstnance v kolektivu.

5.6 Maslowova pyramida v Kooperativě a.s.

Mezi hlavní pilíře organizace zcela jistě patří oddaný a schopný zaměstnanec. Jak však nejlépe motivovat a jak vyvolat v zaměstnancích pozitivní přístup? Velká část manažerů se bohužel domnívá, že jediným východiskem je finanční ohodnocení. V literatuře zabývající se teorií motivace se však dočteme, že jedinec je ovlivňován řadou jiných motivů, což znamená, že by ji manažeři a majitelé firem měli znát a to již proto, že firmu finančně nijak zvlášť nezatěžuje.

Kooperativa si uvědomuje, že pro správné působení určité úrovně potřeb jako motivačního faktoru je třeba nejdříve uspokojit všechny lidské potřeby. Manažeři pojišťovny se inspirují jednotlivými etážemi Maslowovy pyramidy, které se zabývají potřebami z obecného hlediska, ne jen z pohledu pracovního procesu.

Po vydání Maslowovy teorie bylo napsáno a zveřejněno velké množství děl, která se zabývají motivací jedince v zaměstnání. Obecně se uznává, že v celém rozsahu motivačních faktorů od vitálních potřeb až po potřebu seberealizace, si jednatel utváří svou vlastní motivační hierarchii. Základním stavebním kamenem úspěšné práce manažera je také dokonalá orientace ve vlivu jednotlivých motivačních faktorů na daného zaměstnance.

59 MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-9.

5.7 Strategie Kooperativy jak si udržet nejlepší zaměstnance

Otázky motivace dovedou potrápít i zástupce oboru pojišťovnictví. Zejména schopným zaměstnancům se otevírá široká škála možností výběru zaměstnání. Stěžejním úkolem je nejen přijmout nové zaměstnance, ale také zabránit odchodu již stávajícím úspěšným odborníkům. Na významu nabývá také motivace, jež vede k oddanosti podniku. V procesu řízení Kooperativy hraje roli několik metod, které motivují zaměstnance k věrnosti zaměstnavateli, potažmo podniku.

Kooperativa a.s. se převážně řídí těmito zásadami:

1. Adekvátní mzda by měla být odvozena od existujících relací na trhu práce.
2. Nepodcenit nejdůležitější zdroj příjmu – pracovníka - co se finančního ohodnocení týče.
3. Tvořivé pracovníky by měla výše mzdy podněcovat ke kreativním výkonům.
4. Než přijít o důležitého, hodnotného zaměstnance, je lepší mu nabídnout vyšší mzdu, než odpovídá úrovni na trhu práce. Následné náklady s tím spojené by byly mnohem větší.
5. Podporovat profesionální růst pracovníků.
6. Malé, ale častější projevy uznání, jako například „děkuji“ také hodně znamenají.
7. Je třeba si uvědomit, že zaměstnanec není majetkem firmy, ale samostatným jedincem. Je proto důležité občas uspořádat veřejné slavnostní ocenění, i za přítomnosti pracovníkovy rodiny.
8. Bohužel někteří zaměstnanci dosáhnou během let všeho po čem toužili, chtějí změnu a nové výzvy a motivace u nich ztrácí na účinnosti.⁶⁰

Jestliže řešíme problém, jak co nejúčinněji motivovat své zaměstnance, neměli bychom opomenout ani opačnou stranu - příčiny demotivace. K těm nejčastějším patří zmatek, nepovedená organizace práce, nespravedlivé odměňování a lhostejnost manažera k chybám nebo naopak úspěchům pracovníků. Zaměstnanec je také často frustrován pokud je neoprávněně pokárán nebo také nezaslouženě pochválen jeho spoluzaměstnanec. K dalším chybám patří hrubé zacházení nebo ponižování, ignorace nových návrhů pracovníka či nevěšmavost k jeho pracovním problémům. Z velké části je problém motivace spjat s psychologickými disciplínami a vytvoření motivačního programu je věcí obtížnou, zejména proto, že je těžké jej sestavit tak, aby oslovil každého jedince.

⁶⁰ Interní zdroje pojišťovny Kooperativa a. s.

5.8 Motivace pracovního jednání v pojišťovně Kooperativa a.s.

Základem celého systému je zejména práce a snažení zaměstnanců. To oni jsou ve styku s klienty, na veřejnosti, schůzkách či seminářích jednají ve jménu pojišťovny. Jejich úkolem je znát podnikovou strategii a obchodní výsledky.

Motivace penězi v Kooperativě?

Když hovoříte s lidmi z top managementu Kooperativy, potvrdí vám, že motivace penězi není u manažerských postů na prvním místě. Vysoký plat se považuje za samozřejmý fakt, je základní součástí zaměstnaneckých výhod, tudíž pokud hledáte talentované lidi do řídicích pozic, nepočítejte s tím, že vysoký plat pro ně bude nejdůležitějším rozhodovacím faktorem.

V Kooperativě jsou si vědomi toho, že motivace zaměstnanců je důležitá, avšak čím jsou doopravdy jejich lidé motivováni? Vystačí jim skutečně vysoký plat a prodloužená dovolená? Nebo jsou zde také jiné aspekty? V Kooperativě si kladou základní otázky, kterými se snaží vcítit do svých zaměstnanců:

- Mám dostatek podkladů a materiálů k tomu, abych vykonával svoji práci správně?
- Byl jsem v poslední době pochválen či oceněn za svou vykonanou práci?
- Vím, co se ode mě očekává vzhledem k mé pracovní pozici?
- Zajímá mého nadřízeného jaký jsem člověk?
- Je mi umožněno vykonávat svou práci jak nejlépe dovedu?
- Dostává se mi podpory pro můj další růst a rozvoj?
- Měl jsem za poslední rok možnost naučit se něco nového?
- Zeptal se mě někdo v poslední době na můj pracovní vývoj?
- Mám v pracovním kolektivu přátele?
- Odvádějí mí spoluzaměstnanci kvalitní práci?
- Je má práce příspěvkem pro naplnění firemních ambicí?
- Považují mé názory ve firmě za důležité?

Tyto otázky nezřídka pomáhají Kooperativě zorientovat se, zda správně motivuje své zaměstnance.

Kooperativa si také uvědomuje, že motivace zaměstnanců závisí z velké části na nadřazených. Od každého z nich je očekáváno, že bude mít v povaze tzv. „vůdcovství“, tedy schopnost vést lidi. „Vůdcovství“ nezískáme pouze nabytím zkušeností, často se totiž jedná o vrozenou schopnost. Aby úsilí o motivaci nebylo zbytečné, je třeba, aby lidé měli zájem svého zaměstnavatele následovat a respektovat ho.

5.9 Motivace v době krize

Je rozumné v období krize uvažovat, promyšlet a jednat o možnostech motivace pracovníků? Má význam nabízet zaměstnancům benefity a odměny, které jsou nad rámec základní mzdy? Nebylo by rozumnější a přínosnější spořit a zbytečně nezvyšovat výdaje? Jak dosáhnout toho, aby se zaměstnanci cítili uznávání i v období, kdy není možné navýšení jejich mezd? Je možné snížit náklady a současně zabránit tomu, aby pracovníci přišli o svou motivaci? Těmito otázkami se zabývají personalisté.

Firmy zažívají značný útlum, jež je pro novodobou historii nevídaný. Z průzkumu vyplynulo, že pracovníci v tomto období cítí značný tlak na pracovní výkon, což se potvrzuje i na jednáních a schůzkách s klienty. Velké nároky na zaměstnance klade mnoho faktorů, mezi které patří tlak ze strany médií, která neustále píšou o krizi, hrozící propouštění, malá možnost další odměny a benefitů.

Je třeba mít na paměti, že zdroje motivace v podstatě nic nestojí. Nezbytná je kvalitní komunikace, ocenění, uznání a již zmíněné „děkuji“. Stejně důležitou složkou je však i motivace materiální. Její nevýhodou však je, že je nákladná, každá částka, kterou má zaměstnanec na výplatní pásce, stojí zaměstnavatele dvojnásobek. Jedním z možných východisek je využití výhod poskytovaných státem, což je podporováno finančním i „Human Research“ oddělením. Takovéto řešení pomůže udržet motivaci a loajalitu zaměstnanců a současně umožní kontrolovat náklady. Zejména krize, a s ní spojený nátlak na snížení a účelnost výdajů, přinesla nový podnět v podobě daňových zvýhodnění.

Vhodným a nápaditým řešením pro motivaci zaměstnanců je zvýšení příjmu pracovníků v podobě zaměstnaneckých výhod, což nemusí být pouze stravenky a poukázky na dovolenou, sport, kulturu či zdraví. Loajalitu pracovníků udržují a zvyšují také benefity ve formě příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění.

6 DOTAZNÍK - ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumu lze získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Výsledná data se dají jednoduše zpracovávat, ale sestavení a správné vyhodnocení může být dost obtížné, zvláště pokud je nezpracovává odborník. Otázky mohou být špatně formulovány, navržené odpovědi nemusí poskytovat potřebný prostor pro validní odpovědi, forma nebo obsah dotazníku může odradit od dokončení jeho vyplňování a nakonec ani výsledky nemusí být dostatečně relevantní pro naplnění cíle dotazování.⁶¹

- **metoda výzkumného šetření:** formou anonymního dotazníku
- **cíle výzkumného šetření:** cílem dotazníku bylo získání názorů zaměstnanců na motivační systém v Kooperativě, na jejich pracovní spokojenost a na systém hodnocení
- **výzkumný soubor:** pracovníci Kooperativy a.s. - Agentura Střední Morava
- **místo výzkumného šetření:** na pobočkách v Olomouci, v Přerově a ve Zlíně
- **vyhodnocení výzkumného šetření:** uvedeno v následující kapitole „Závěr“

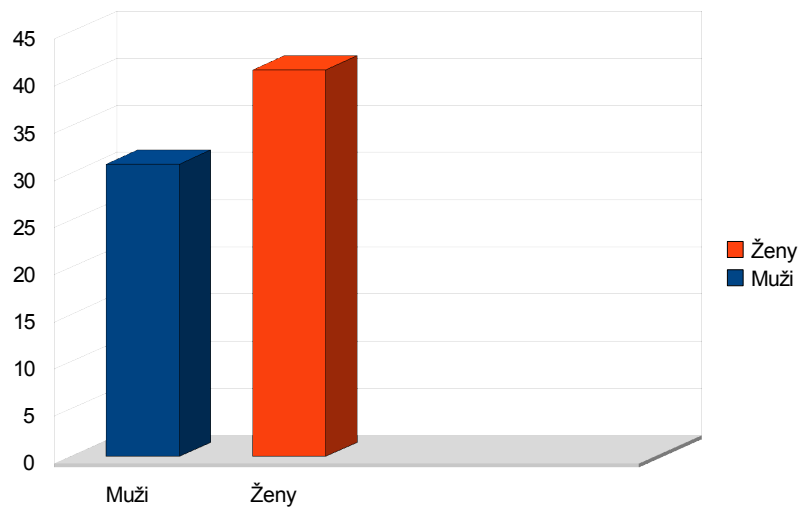
Dotazník byl sestaven z jednoduchých otázek s předem danými možnostmi odpovědí. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců pojišťovny nebylo možné rozdat dotazníky všem, a proto bylo náhodně rozesláno do poboček v Olomouci, v Přerově a ve Zlíně 100 dotazníků (100%), zpět se vrátilo 72 (72%). Přičemž nebylo rozhodující, zda dotazník obdržel vedoucí či řadový pracovník.

1. Jste:

- Muž Žena

M	31
Ž	41
Σ	72

⁶¹ www.dotaznik-online.cz



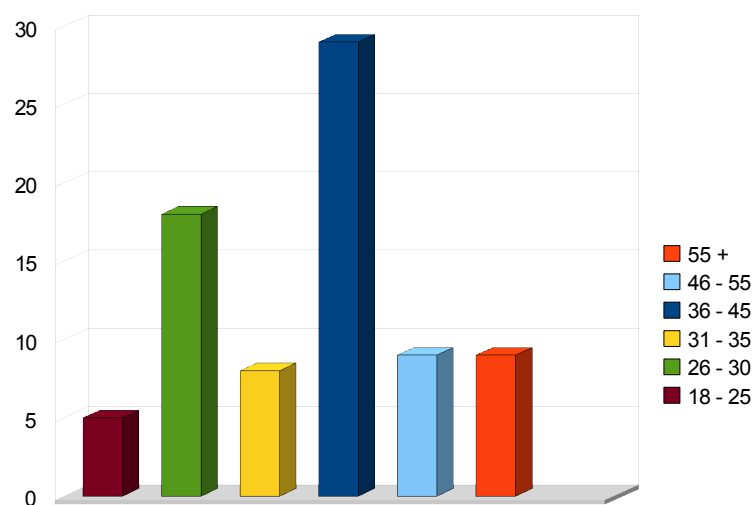
Obr. 2 Pohlaví

Z výzkumného šetření vyplynulo, že z celkového počtu 72 respondentů vyplnilo dotazník 41 žen a 31 mužů. V procentuálním vyjádření činí ženy nadpoloviční většinu zaměstnanců pojišťovny, a to 57%, muži 43%.

2. Do které věkové kategorie patříte?

18 – 25 26 – 30 31 – 35 36 – 45 46 – 55 55 +

18 - 25	26 – 30	31 – 35	36 – 45	46 – 55	55 +
5	18	8	29	9	9



Obr. 3 Věková kategorie

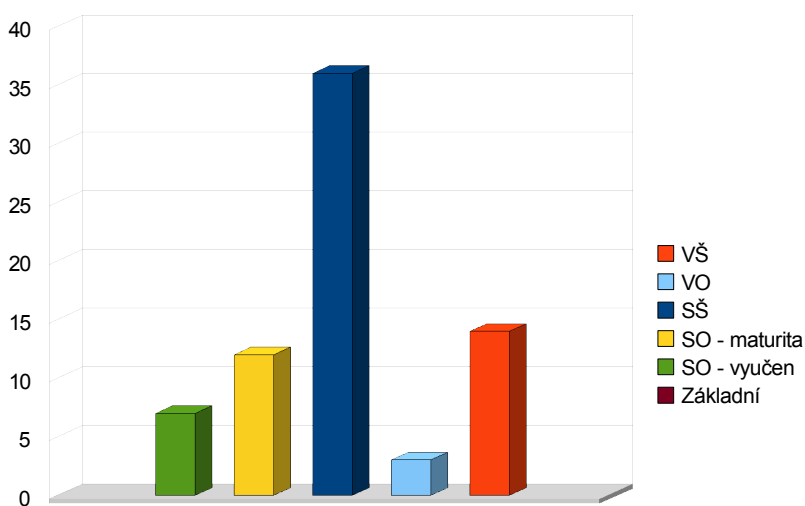
Z této odpovědi je jasné, že nejrozšířenější věkovou skupinou respondentů jsou pracovníci

mezi 36 - 45 lety s více jak 40-ti %. Druhé místo obsadila věková skupina 26 – 30, která činila 25%. Nejmladší věková skupina 18 – 25 se umístila na třetím místě, a to pouze se 7%.

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní Střední odborné (vyučen) Střední odborné s maturitou
 Středoškolské Vyšší odborné Vysokoškolské

Základní	SO (vyučen)	SO (maturita)	SŠ	VO	VŠ
0	7	12	36	3	14



Obr. 4 Vzdělání

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že 50% dotazovaných má plné středoškolské vzdělání. Necelých 20% má vysokoškolské vzdělání, což znamená, že Kooperativa zaměstnává vzdělané lidi, kteří ji budou umět dobře reprezentovat, a tudíž se dá očekávat, že jí přinesou zisk.

4. Jak dlouho již v pojišťovně pracujete?

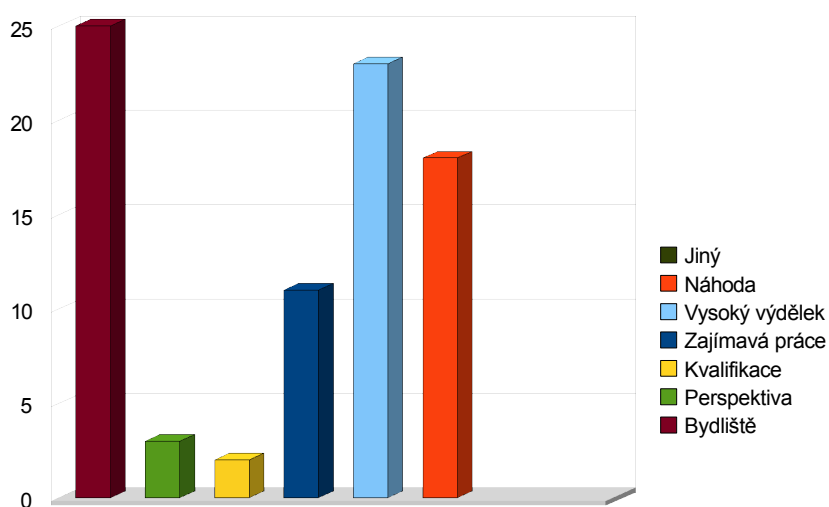
-rok(y).....měsíce

Průměrná doba zaměstnání u Kooperativy u všech 72 dotazovaných pracovníků činí 6 let a 5 měsíců, tzn., že většina z nich má dlouhodobé zkušenosti s prací v pojišťovně, a je tedy možno považovat vyhodnocení celého dotazníku za relevantní a objektivní při posuzování míry motivace.

5. Z jakého důvodu jste pro podnik začal(a) pracovat ? (vyberte pouze jednu z těchto možností).

- Vzdálenost od bydliště Perspektiva a jistota K v a l i f i k a c e
 Zajímavá práce Vysoký výdělek Náhoda Jiný důvod

Bydliště	Perspektiva	Kvalifikace	Zaj. práce	Výdělek	Náhoda	Jiný
25	3	2	11	23	18	0



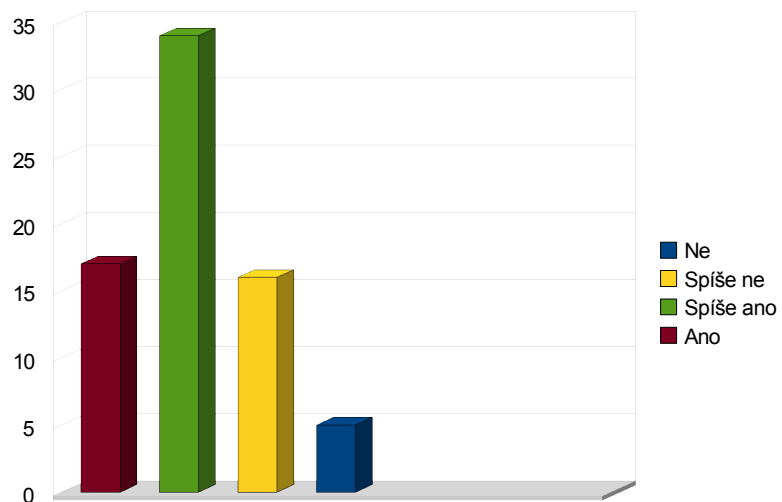
Obr. 5 Důvod práce

Zásadním rozhodnutím pro práci v Kooperativě bylo, že dotazovaní hledali práci v blízkosti svého domova. Neméně důležitým stimulem byl vysoký výdělek a vyhlídka zajímavé práce. Více jak 25% se dostalo k práci náhodným způsobem. Výsledky potvrdily, že zvyky a chování lidí na trhu práce se příliš nezměnily ani v době krize.

6. Jste spokojen(a) se svou prací?

- Ano, jsem spokojen(a) Spíše ano, ale rád bych byl povýšen(a)
 Spíše ne, ale nechci nic měnit Ne, ale chci to změnit

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
17	34	16	5



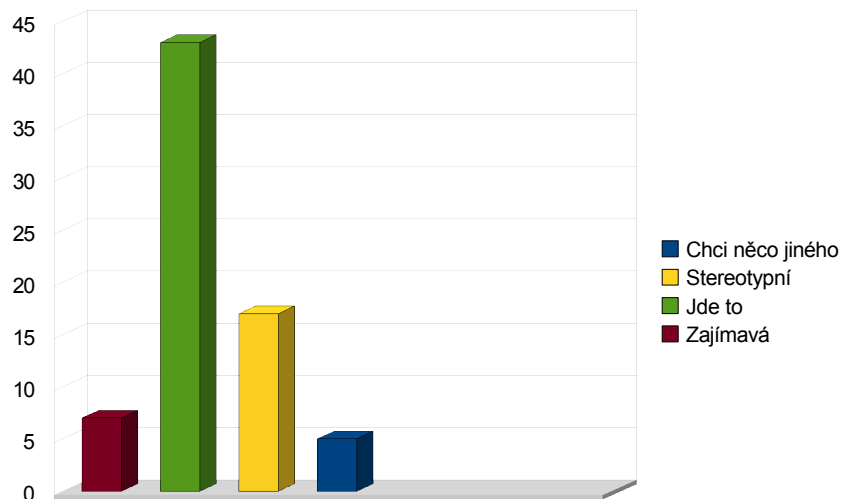
Obr. 6 Spokojenost s prací

Na otázku, zda-li jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, 23% respondentů odpovědělo, že ano. Přes 70% je spíše spokojeno, spíše nespokojeno bylo 16 zaměstnanců. Zbýlých 5 uvedlo, že jsou nespokojeni, a tudíž se u těchto lidí předpokládá, že nejsou zcela dostatečně motivováni. Z celkového pohledu musíme konstatovat, že většina z dotazovaných pracovníků je v Kooperativě spokojena.

7. Jak byste charakterizoval svou práci?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Zajímavá, pořád se učím něco nového | <input type="checkbox"/> Jde to, občas bývá zajímavá |
| <input type="checkbox"/> Stereotypní, ale už jsem si zvykl (a) | <input type="checkbox"/> Stereotypní, chci dělat něco jiného |

Zajímavá	Jde to	Stereotypní	Chci něco jiného
7	43	17	5



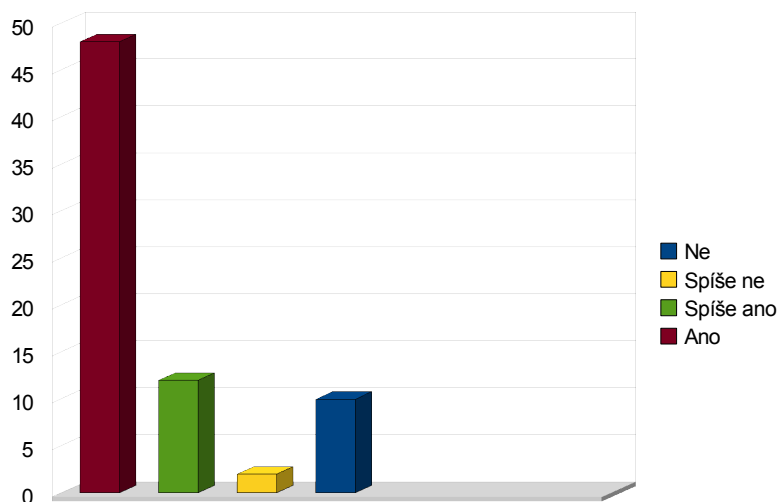
Obr. 7 Charakteristika práce

Respondenti, na dotaz jak by charakterizovali svou práci, odpověděli takto: 60% zvolilo možnost „jde to“. Přes 23% prohlásilo, že jde o stereotyp a pouze necelých 10% si myslí, že práce je zajímavá. 7% dotázaných chce zásadně změnit svůj post, či dokonce odejít. Je jasné, že tyto výsledky nejsou pro Kooperativu zcela příznivé. Pokud nejsou zaměstnanci se svou prací spokojeni, je potřeba to změnit, aby nedocházelo k fluktuaci.

8. Setkáváte se při práci s klienty?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
48	12	2	10



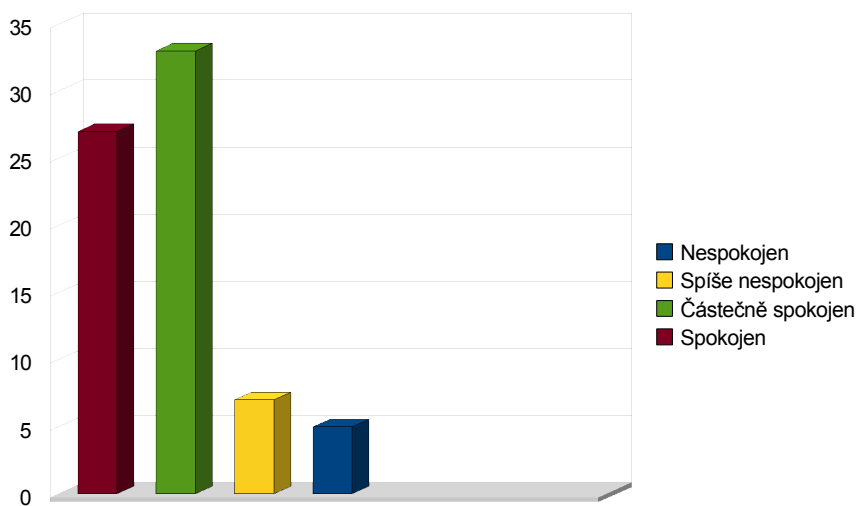
Obr. 8 Práce s klienty

Práce v pojišťovně pro většinu zaměstnanců spočívá v každodenním kontaktu s klienty. To také naznačuje červený sloupec v grafu. 67% dotazovaných uvedlo, že práce s klienty je hlavní náplní jejich pracovní činnosti. Spíše ano odpovědělo 17%. Poslední údaj - 14% naznačuje, že jde pravděpodobně o zaměstnance z vedení pojišťovny.

9. Rozdělení respondentů dle spokojenosti s finančním ohodnocením.

- Ano, velmi spokojen Ano, částečně spokojen Ne, spíše nespokojen
 Velmi nespokojen

Spokojen	Částečně spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
27	33	7	5



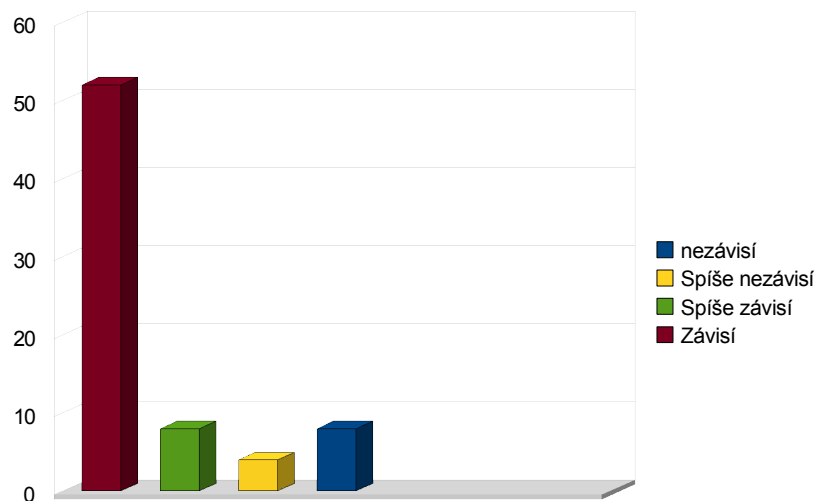
Obr. 9 Spokojenost s finančním ohodnocením

38% zaměstnanců je s finančním ohodnocením velice spokojeno. Částečná spokojenost vyplynula od 46% respondentů – dá se předpokládat, že by přivítali navýšení mezd a provizí. 10% je spíše nespokojeno. A pouze 7% je zcela nespokojeno. U této skupiny hrozí fluktuace a bylo by zapotřebí zanalyzovat příčinu. Je důležité si uvědomit, že peníze jsou podstatným kritériem při výběru povolání ekonomicky smýšlejících lidí.

10. Závisí výše odměny na Vaší pracovní aktivitě?

- Ano, závisí Ano, spíše závisí Ne, spíše nezávisí Nezávisí

Závisí	Spíše závisí	Spíše nezávisí	Nezávisí
52	8	4	8



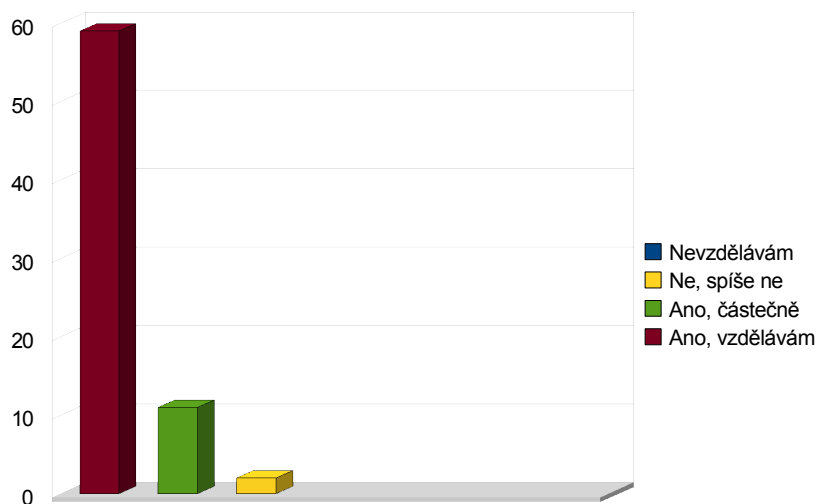
Obr. 10 Závislost odměny na pracovní aktivitě

Z více než 72 % odpovědí vyznělo, že odměny závisí na pracovní aktivitě, tudíž výše výdělku je možnou motivací. V 11 % případů odměny spíše závisí na pracovní aktivitě. Ve shodném počtu 11 % odměny vůbec nesouvisí s pracovní aktivitou, ale hodnocení je založeno na jiných aspektech. Pouze 5 % dotazovaných uvedlo, že odměny spíše nemají souvislost s pracovním výkonem a jen ojediněle jsou hodnoceni za určité splnění úkolů navíc.

11. Vzděláváte se dále ve své profesi?

- Ano, vzdělávám Ano, částečně Ne, spíše ne Nevzdělávám

Ano, vzdělávám	Ano, částečně	Ne, spíše ne	Nevzdělávám
59	11	2	0



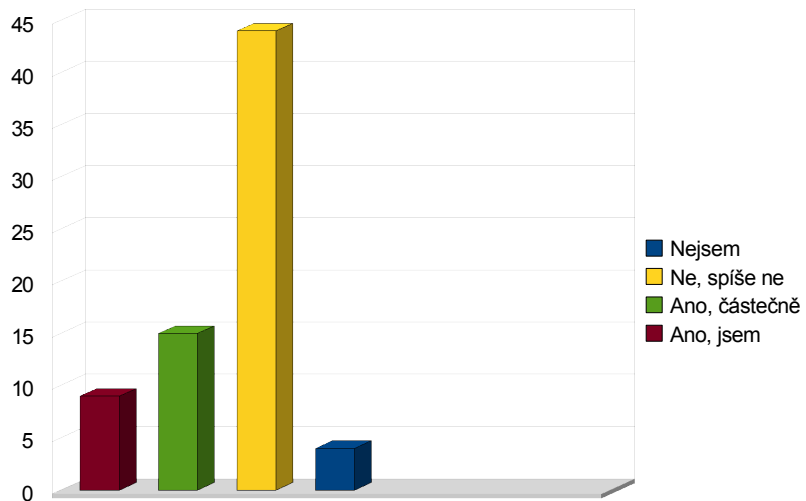
Obr. 11 Vzdělávání

82 % zaměstnanců se kontinuálně vzdělává, důvodem pro vzdělávací školení bývají často nové projekty či produkty pojišťovny. Pouze 15 % se vzdělává jen minimálně, a to jen pokud je to nezbytně nutné, či nařízené interními předpisy Kooperativy. Minimálně 3 % z respondentů se spíše nevzdělává. Ani jeden zaměstnanec však neoznačil v dotazníku, že se nevzdělává. Zjištění ukazují, že vzdělávání se hlavně týká interního školení, které je pro většinu pracovníků nutné k výkonu povolání.

12. Jste nějak svým nadřízeným motivován(a) k dalšímu vzdělávání?

- Ano, jsem Ano, částečně Ne, spíše ne Nejsem

Ano, jsem	Ano, částečně	Ne, spíše ne	Nejsem
9	15	44	4



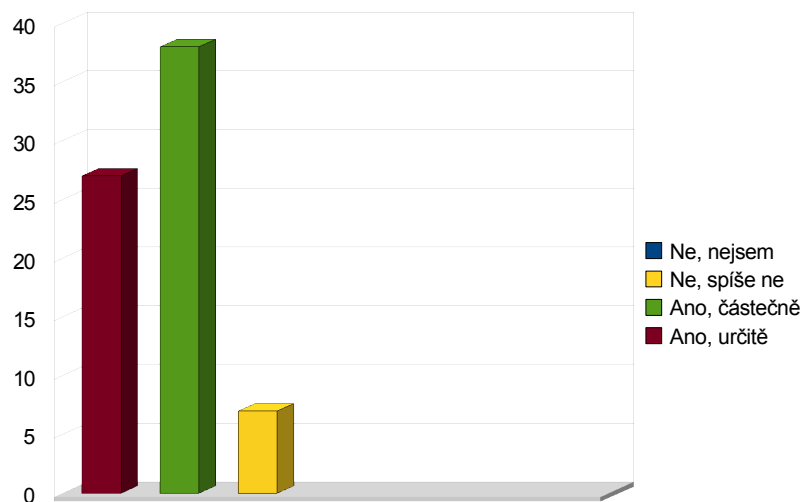
Obr. 12 Motivace k dalšímu vzdělávání

Na otázku, zda-li jsou motivováni k dalšímu vzdělávání ze strany svého nadřízeného, byla odpověď v 61 % „ne, spíše ne“. Částečně je spokojeno 21 % a úplně spokojeno je necelých 13 %. Zcela nespokojeno je pouhých 5 %. Vysvětlení můžeme najít v tom, že nadřízení často podceňují vzdělávání svých podřízených a myslí jen na splnění svých cílů, což je špatně.

13. Jste ochoten(na) dále se vzdělávat?

Ano, určitě Ano, částečně Ne, spíše ne Ne, nejsem

Ano, určitě	Ano, částečně	Ne, spíše ne	Ne, nejsem
27	38	7	0



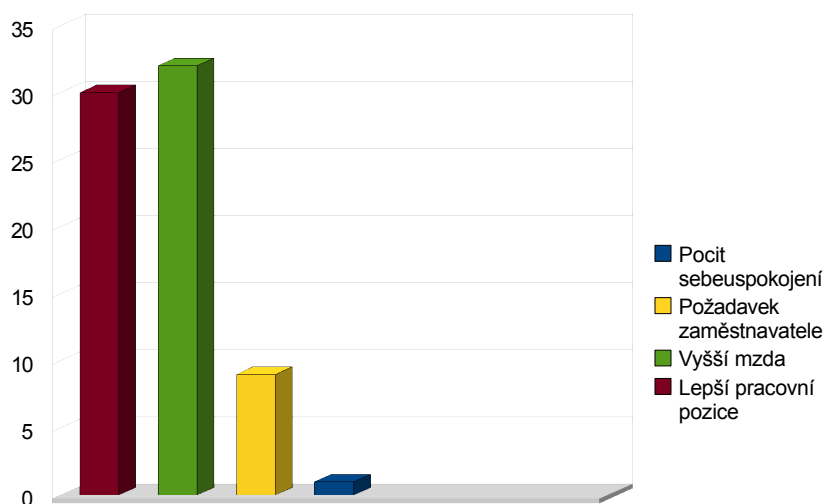
Obr. 13 Ochota vzdělávat se

Na otázku, zda-li jsou zaměstnanci ochotni se dále vzdělávat odpovědělo 53 %, že částečně. Zcela určitě je ochotno se vzdělávat asi 38 %. Pouze 9 % pracovníků Kooperativy není nadšeno dalším vzděláváním. Z výzkumného šetření tedy vyplynulo, že většina respondentů je ochotna vzdělávat se- což z pohledu Kooperativy vyznívá příznivě, jelikož vyšší podíl vzdělaných lidí ve firmě zpravidla přináší vyšší zisky.

14. Co by Vás mohlo motivovat k dalšímu vzdělávání?

- Lepší pracovní pozice Vyšší mzda Požadavek zaměstnavatele Pocit sebeuspokojení

Lepší pracovní pozice	Vyšší mzda	Požadavek zaměst.	Pocit sebeuspokojení
30	32	9	1



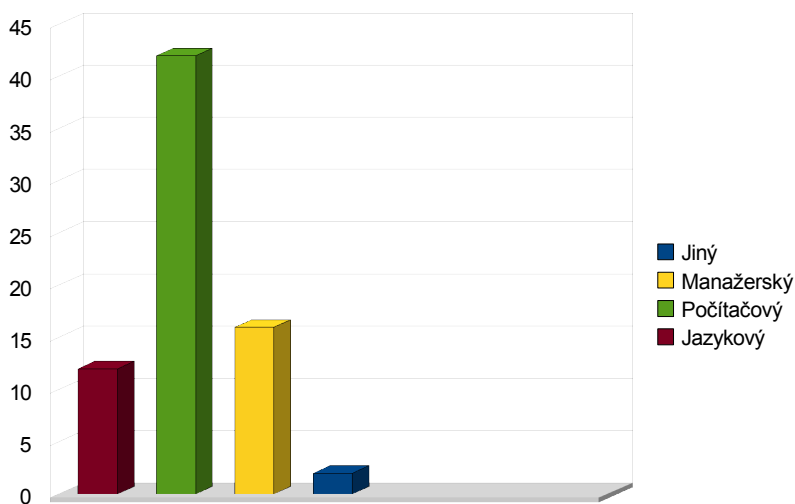
Obr. 14 Motivace k dalšímu vzdělávání

Je známo, že každého jedince motivuje něco jiného. Zdá se, že vidina vyšší mzdy a lepšího pracovního postavení převažuje nad ostatními možnostmi odpovědí na otázku, co by mohlo motivovat zaměstnance k dalšímu vzdělávání. Naopak pouze jednoho z respondentů by motivoval pocit sebeuspokojení. 9 pracovníků by se vzdělávalo, jen pokud by si to vyžádal zaměstnavatel.

15. Jaký vzdělávací kurz byste upřednostňoval(a)?

- Jazykový Počítačový Manažerský Jiný

Jazykový	Počítačový	Manažerský	Jiný
12	42	16	2



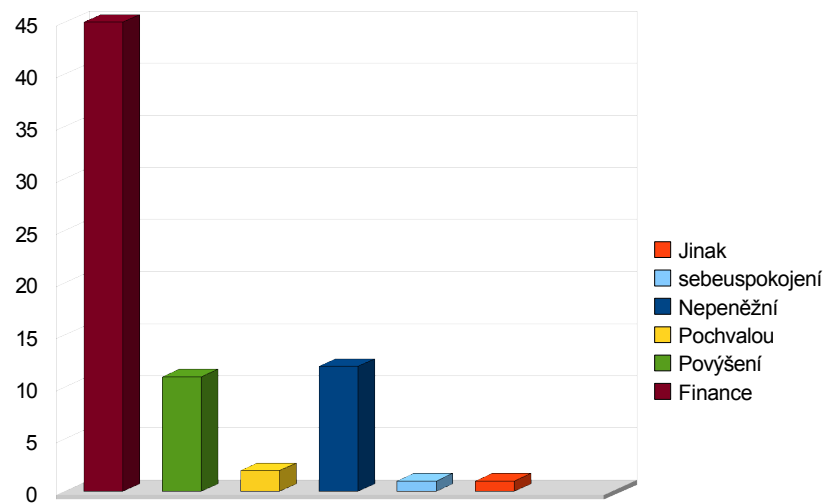
Obr. 15 Upřednostňovaný kurz

58 % dotazovaných by upřednostňovalo v případě nabídky vzdělávacích kurzů počítačový kurz. Necelých 17 % by se rádo učilo cizí jazyk a 22 % by chtělo získat hlubší informace při absolvování manažerského kurzu. Pouze 2 zaměstnanci si nevybrali z nabízených možností a napsali, že by měli zájem absolvovat kurz účetnictví a marketingový kurz. Vzdělávací kurzy umožňují zaměstnancům rozšířit si obzory, orientovat se v novinkách v oboru a tím udržet pozornost a zájem o jejich povolání.

16. Jak jste v práci motivován(a)?

- Finančně
 Povýšením
 Pochvalou
 Nepeněžní odměna
 Pocit sebeuspokojení
 Jinak

Finančně	Povýšení	Pochvalou	Nepeněžní	sebeuspokojení	Jinak
45	11	2	12	1	1



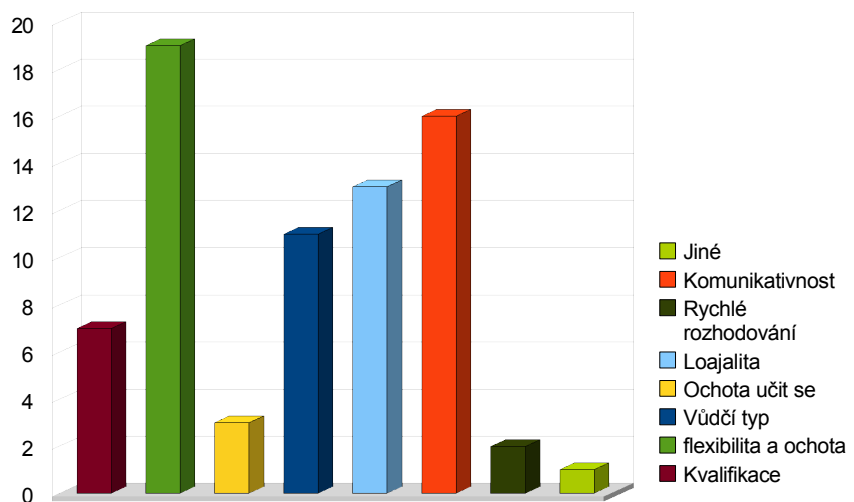
Obr. 16 Motivace v práci

Na zásadní otázku, jak jsou pracovníci Kooperativy motivováni, odpovědělo 60% zcela jasně, že finančně. Nepeněžní formu zvolilo 12 lidí, tj. 17%. Možnost povýšení zvolilo 15%. Vidinou pochvaly jsou motivováni pouze 2 pracovníci. Poslední dvě možnosti byly zatrženy po jednom. Respondentům bylo nabídnuto několik druhů motivací a bylo jen na nich, aby usoudili, který je pro ně ten klíčový.

17. Co považujete za Vaše přednosti při výkonu Vaší profese?

- Kvalifikace
 Flexibilita a spolehlivost
 Ochota učit se
 Vůdčí schopnosti
 Loajalita
 Komunikativnost
 Rychlé rozhodování
 Jiné

Kvalifikace	Flexibilita a spolehlivost	Ochota učit se	Vůdčí schopnosti	Loajalita	Komunikativnost	Rychlé rozhodování	jiné
7	19	3	11	13	16	2	1



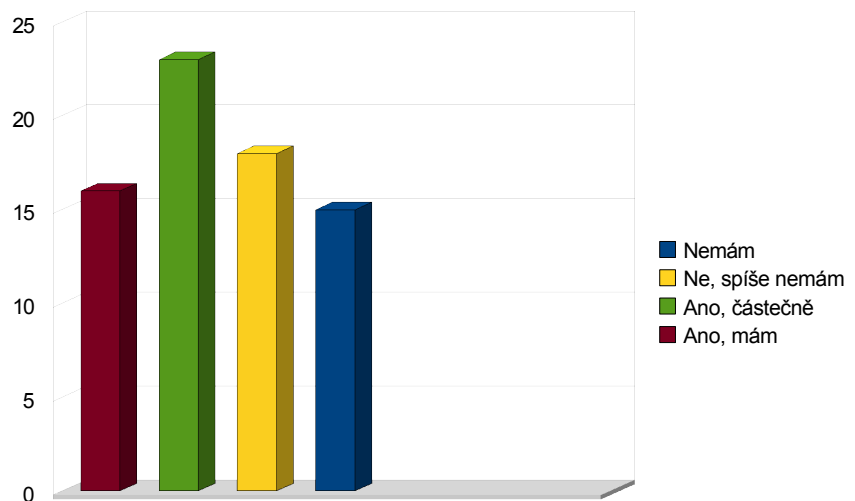
Obr. 17 Přednosti pracovníků

U otázky „Jaké jsou Vaše přednosti“? byly zaznamenány tyto odpovědi: flexibilita a ochota 26%, komunikativnost 22%, loajalita 18%, vůdčí typ 15%, kvalifikace 10%, ochota učit se 5%, rychlé rozhodování 3% a jiné 1%. Lidé si jsou často vědomi svých nedostatků, avšak uvědomit si své klady jim činí značné potíže, přičemž sebevědomý člověk obecně lépe zná svou hodnotu a je jednodušší s ním jednat o představě a cílech jeho práce.

18. Máte možnost kariérního růstu?

- Ano, mám Ano, částečně Ne, spíše nemám Nemám

Ano, mám	Ano, částečně	Ne, spíše nemám	Nemám
16	23	18	15



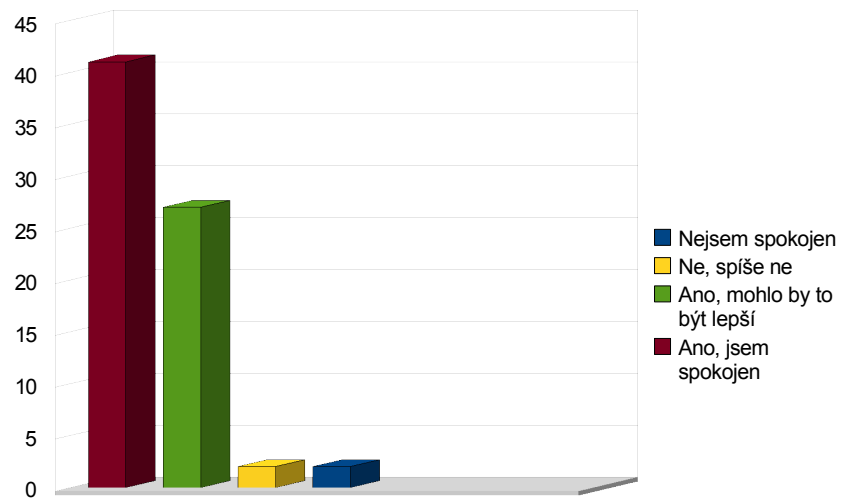
Obr. 18 Možnost kariérního růstu

Na možnost kariérního růstu pracovníci odpovídali tak, že z 22% mají možnost povýšit, z 32% mají šanci povýšit, ale nemají ten pocit, že by to mohlo být v brzké době. 25% z dotazovaných si myslí, že je skoro vyloučené povýšit. 21% je zcela přesvědčeno, že povýšení je skoro vyloučeno. Jen s motivovanými zaměstnanci, kteří mají stanoven plán kariérního růstu, lze dosáhnout úspěchů a stability firmy.

19. Jste spokojen (a) s pracovním kolektivem?

- Ano, jsem spokojen (a)
 Ano, ale mohlo by to být lepší
 Ne, spíše ne
 Nejsem vůbec spokojenost

Ano, jsem spokojen	Ano, mohlo by to být lepší	Ne, spíše ne	Nejsem spokojen
41	27	2	2



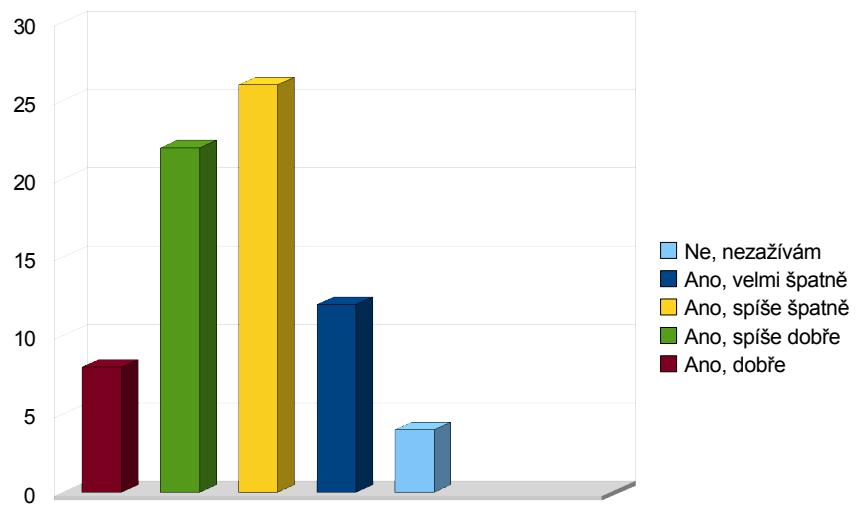
Obr. 19 Spokojenost s pracovním kolektivem

Většina, a to 57%, je velice spokojena s pracovním kolektivem. Avšak 38% je také spokojeno, ale myslí si, že kolektiv má stále co zlepšovat. Shodně po dvou hlasech, se umístila „nespokojenost“ se 3% a „spíše nespokojenost“ také se 3%. Vztahy na pracovišti nemusí být vždy harmonické, s některými kolegy si prostě rozumíme více, s jinými méně. Je důležité si vytvořit nějaký systém, jak správně komunikovat s každým z nich a tak předcházet sporům.

20. Zažíváte při výkonu své profese stresové situace a pokud ano, jak ji zvládáte?

- Ano, zvládám je dobře
 Ano, zvládám je spíše dobře
 Ano, zvládám je spíše špatně
 Ano, zvládám je velmi špatně
 Ne, nezažívám

Ano, dobře	Ano, spíše dobře	Ano, spíše špatně	Ano, velmi špatně	Ne, nezažívám
8	22	26	12	4



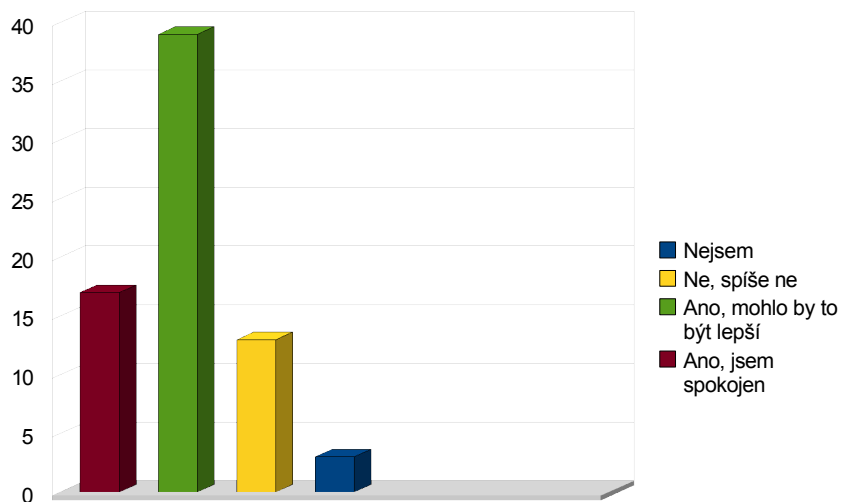
Obr. 20 Stresové situace

Se stresovými situacemi se výborně vypořádává pouze 11%. Dobře se vypořádává se stresem 31%. Spíše špatně stres zvládá 36%. 17% zvládá stresové situace velmi špatně. A pouze 5% stres v práci vůbec nezažívá. Lidé často sami sebe přesvědčují o tom, že stres k jejich práci patří, ne vždy je ale tomu tak. Je nutné identifikovat faktory, jež byly příčinou vzniku stresu a začít proti nim bojovat.

21. Jste spokojen(a) s motivačním systémem ve Vaší firmě?

- Ano, jsem spokojen
 Ano, ale mohlo by to být lepší
 Ne, spíše ne
 Nejsem vůbec spokojenost

Ano, jsem spokojen	Ano, mohlo by to být lepší	Ne, spíše ne	Nejsem
17	39	13	3



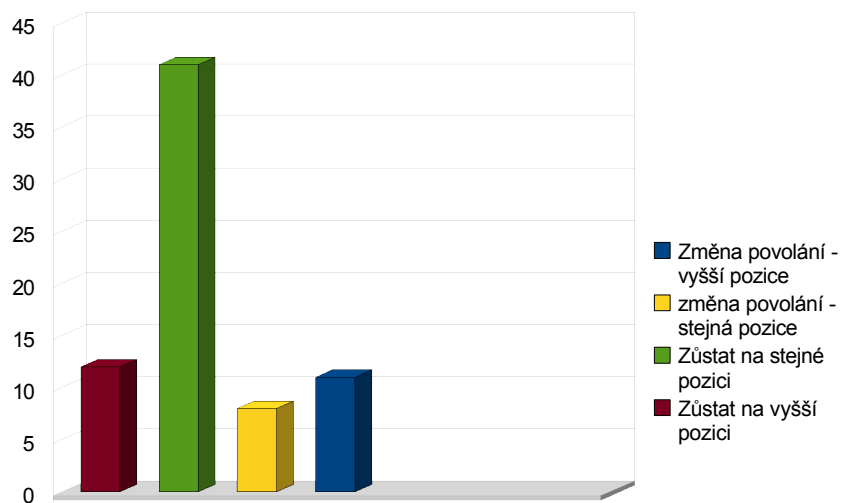
Obr. 21 Spokojenost s motivačním systémem

Na otázku, zda-li jsou spokojeni s motivačním systémem odpověděli tak, že 24% je s motivačním systémem velice spokojeno. Avšak 54% se domnívá, že systém by potřeboval v určitých částech vylepšit. Spíše nespokojeno je 18%. Nespokojeno je pouze 4%. Stabilní motivační systém v podniku je známkou profesionality a spolehlivosti vedení. Na základě zjištěných okolností můžeme usuzovat, že by se management Kooperativy a. s. měl na tuto problematiku zcela jistě zaměřit.

22. Jaké plány máte do budoucna?

- Zůstat ve firmě na vyšší pozici
 Zůstat ve firmě na stejné pozici
 Změna povolání se stejnou pozicí
 Změna povolání s vyšší pozicí

Zůstat na vyšší pozici	Zůstat na stejné pozici	Změna povolání – stejná pozice	Změna povolání – vyšší pozice
12	41	8	11



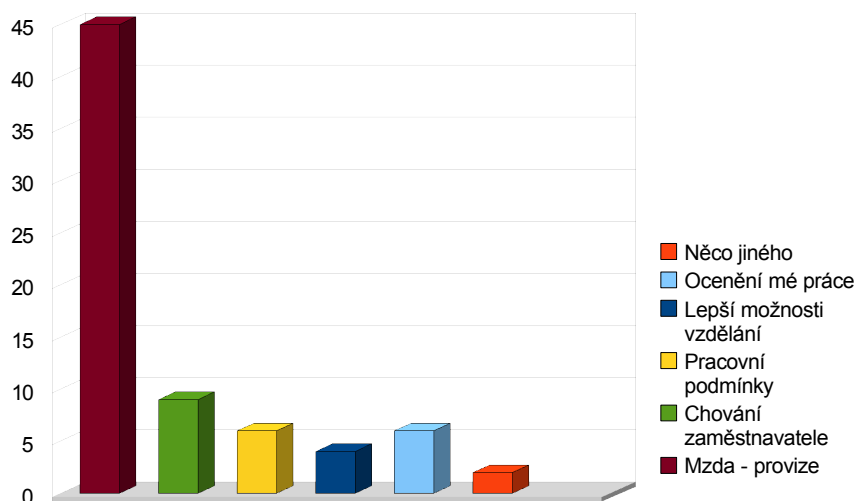
Obr. 22 Plány do budoucna

57% dotazovaných plánuje zůstat na stejné pozici. Zůstat, ale dostat se na vyšší pozici plánuje 17%. Pouze 11% zvažuje změnu zaměstnání se setrváním na stejné pozici. 15% zvažuje změnu povolání a postup na vyšší pozici. Být v práci spokojený a budovat si svou kariéru zní lákavě, tudíž je ale nutné si stanovit svůj osobní plán a vytrvat při jeho plnění.

23. Je něco, co byste chtěl(a) ve Vaší firmě změnit?

- Mzda (provize) Chování zaměstnavatele Pracovní podmínky Lepší možnosti vzdělávání O c e n ě n í m é p r á c e N ě c o jiného

Mzda (provize)	Chování zaměstnavatele	Pracovní podmínky	Lepší možnosti vzdělávání	Ocenění mé práce	Něco jiného
45	9	6	4	6	2



Obr. 23 Navrhnutí změn

Nejvíce návrhů na změnu v podniku zahrnovalo z 63% zvýšení mezd a provizí. V 13% by chtěli pracovníci změnit chování zaměstnavatele. 8% dotazovaných by rádo zlepšilo pracovní podmínky a stejné procento by chtělo lépe ocenit práci. Pět procent zaměstnanců by uvítalo lepší možnosti vzdělávání a 3% by si přály něco jiného. Opět se potvrdilo, že pro zaměstnance je výše platu stěžejní, a proto by zaměstnavatel neměl otázku odměňování a finančního ohodnocení podceňovat.

7 DOPORUČENÍ, JAK JEŠTĚ LÉPE MOTIVOVAT

I když pojišťovna Kooperativa a.s. využívá nejnovějších motivačních prostředků, je jí doporučeno některé přepracovat či dokonce již nepoužívat – což se jeví dokonce jako kontraproduktivní. Inspiroující zásady pro motivaci zaměstnanců jsou uvedeny níže:

1. Motivujte zaměstnance přímo: ⁶²

- Pokud Vám na ničem nezáleží, zaměstnanci nebudou o nic lepší.
- Zaměstnanci mají pocit bezpečí a pracují tudíž nejlépe, důvěřují-li svému vedoucímu.
- Úspěšně motivovat neznámá vnášet motivaci zvenčí, ale společně ji vytvářet.
- Nejlepší způsob, jak u zaměstnanců vypěstovat respekt a odpovědnost, je poskytnout jim je.
- Vaše jednání bude upřímnější, vyvážíte-li ocenění, kritiku a nezasahování do věcí druhých lidí.
- Veďte příkladem.
- Motivace zaměstnanců se výrazně zvyšuje, mají-li pocit, že jsou odměňováni adekvátně tomu, co vytvářejí.
- Kritika je neúčinnější, je-li nutné vrátit se na vytýčenou cestu: méně účinná je pro zahájení nové činnosti.
- Příliš mnoho pravidel vytváří zbytečné překážky a podryvá pracovního ducha.
- Žádat je obvykle vhodnější než přikazovat.
- Vztahy mezi zaměstnanci rozhodujícím způsobem ovlivňují jejich spokojenost v zaměstnání a uspokojení z práce.
- Vždy, když je to na místě, zaměstnance oceňte.
- Vnitřní uspokojení (kompetentnost, úspěch, hrdost, osobní růst) je nejlepším zdrojem motivace.
- Přesvědčování je účinnější a trvalejší než zastrašování.
- Nové nebo zkušené zaměstnance neúčinněji motivují přesné pokyny a úkoly zaměřené na rozvoj schopností a dovedností.
- Jedněte s druhými tak, jak chcete, aby oni jednali s vámi.
- Nejčastěji oceňujte zaměstnance v těch oblastech jejich činnosti, které oni sami považují za nejdůležitější a k nimž přistupují nejzodpovědněji.
- Vysoce kvalifikované zaměstnance motivuje prostředí, kde se uplatňuje podpora a vedení ponechávající možnost vytvořit si a uplatnit vlastní styl práce.

⁶² SANG, H. Kim. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2.vydání. Praha : Management Press, 2003. 164 s. ISBN 80-7261-078-3.

- Když plat zaměstnanců dosáhne výše umožňující uspokojit jejich potřeby, další (zejména nepříliš velké) navýšení nijak výrazně nezvýší jejich motivaci.
- Naučte se vyjadřovat různými způsoby. Ne každý zaměstnanec bude schopen reagovat na váš typický, osobní styl komunikace.
- Respektujte potřebu svých zaměstnanců vytvářet si důvěrné vztahy.
- Upřímně se omluvte za vlastní chyby.
- Pěstujte u nadaných zaměstnanců pocit, že mohou něco změnit.
- Učte zaměstnance, jak se chovat k zákazníkům, aniž by měli pocit podřízenosti či servilnosti.
- Nikdy nenechte dělat dva lidi práci, na kterou stačí jeden. Zbytečně tak vyvoláváte nudu, frustraci a apatii.
- Pravidelně sledujte, jak důsledně aplikujete stanovená pravidla. Nedůslednost v tomto směru vyvolává nežádoucí očekávání a podněcuje pokusy stanovená pravidla nerespektovat.
- Zajistěte, aby zaměstnanci měli pravidelně dovolenou přispívající k obnově chuti do práce.
- Jestliže návrh zaměstnance přinese finanční úspory nebo finanční zisky, měl by se na těchto výsledcích podílet.
- Nikdy nedelegujte, aniž byste si ujasnili, čeho chcete docílit. Své cíle a očekávání sděľujte jasně a srozumitelně.
- Nedělejte ze zaměstnanců „obětní beránky“ za své chyby.

2. Motivujte zaměstnance nepřímo tím, že: ⁶³

- vytvoříte činorodou pracovní atmosféru,
- vytvoříte mezi zaměstnanci harmonické vztahy,
- budete podněcovat přátelské soupeření,
- budete zjednodušovat nápady a myšlenky,
- vypracujete a rozvinete modelové role,
- budete posilovat týmového ducha,
- vytvoříte podmínky pro rozvoj osobních schopností a dovedností zaměstnanců,
- budete dbát na to, aby příkazy byly jasné a srozumitelné; důsledně vyžadujte jejich realizaci a dodržování,
- vytvoříte pocit sounáležitosti s něčím zvláštním, s něčím, co je více než pouhé

⁶³ SANG, H. Kim. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2.vydání. Praha : Management Press, 2003. 164 s. ISBN 80-7261-078-3.

každodenní docházení do zaměstnání,

- budete naslouchat požadavkům a návrhům zaměstnanců, týkajících se zkvalitnění změn a zlepšení vybavení,
- projevíte ochotu vyzkoušet myšlenky a inovace zaměstnanců,
- nikdy nebudete říkat všechno – zvýšíte tak očekávání,
- se budete snažit provázat cíle společnosti a cíle jednotlivců,
- více než pilnou práci budete odměňovat dosažené výsledky,
- se zaměstnanci budete mít více trpělivosti než se sebou samými,
- zvýšíte pracovní morálku tím, že zaměstnancům umožníte navrhnout, uspořádat nebo si vyzdobit pracoviště; vědí lépe než vy, kde se jim pracuje nejlépe,
- nikdy nebudete mít mezi zaměstnanci své oblíbence a chráněnce,
- spolehlivost odměníte stejně často jako inovace,
- nikdy nebudete kritizovat lidi za to, že se ptají, chtějí více informací nebo si chtějí něco ujasnit,
- nebudete tolerovat pomluvy nebo klevěty,
- nabídnete zaměstnancům vizi, o kterou stojí za to usilovat,
- oceníte dosažený pokrok i výsledky,
- projevíte zájem o zaměstnance nejen jako o pracovníky, ale rovněž jako o lidi,
- se nebojíte kritizovat,
- vytvoříte systém umožňující zaměstnancům předkládat své návrhy managementu,
- poděkování nebudete odkládat na pozdější dobu,
- u velkých projektů stanovíte průběžné cíle a odměny,
- budete věnovat pozornost tomu, co vaši zaměstnanci mají rádi a co se jim nelíbí,
- zkušené zaměstnance, kteří ztrácejí zájem o práci nebo se dostávají na vedlejší kolej, „postrčíte“ vhodně cílenou kritikou,
- nikdy si nepřivlastníte zásluhy svých zaměstnanců,
- nikdy nezneužijete svou moc,
- změny oznámíte předem a připravíte zaměstnance na jejich hladké zvládnutí,
- bystří, ale nejistí zaměstnanci potřebují podporu, která jim umožní využít jejich schopnosti- při prezentaci je podpoříte a pomůžete jim dosáhnout shody,
- budete důvěřovat ve schopnosti svých zaměstnanců,
- každý měsíc nejlepšího zaměstnance veřejně oceníte,
- má-li zaměstnanec velmi nízkou kvalifikaci, ale velký potenciál, budete se osobně věnovat jeho rozvoji do té doby, než ho dokáže řídit sám,
- nebudete kritizovat nové zaměstnance dříve, než se mohli seznámit s vašimi

normami a očekáváními,

- dáte zaměstnancům najevo, že jim důvěřujete,
- nikdy nedopustíte, aby byl z toku informací někdo vyloučen,
- lidé pracují nejlépe, vědí-li, že příslušné údaje pravidelně sledujete,
- nikdy zaměstnance neodměníte, pokud nesplnil předem stanovený úkol,
- se zaměstnanci budete jednat tak, jak chcete, aby oni jednali se zákazníky,
- nebudete plýtvat odměnami.

ZÁVĚR

Motivace se stala jedním z „módních slov“ moderního řízení. Ale jak všichni dobře víme, motivace je vysoce individuální a složitá aktivita. Kvalitní pracovníci jsou základním stavebním kamenem pojišťovny Kooperativy a.s. Motivace a celkový přístup k vedení pracovníků je tedy klíčovou otázkou řízení. Jen motivovaní pracovníci budou odvádět kvalitní práci a pomohou své společnosti dosahovat vytýčených cílů. Aby bylo zjištěno, jak je motivační program v Kooperativě a.s. účinný, byl použit pro výzkumné šetření dotazník.

Z výzkumného šetření vyplynulo následující:

- Z celkového počtu 72 respondentů vyplnilo dotazník 41 žen a 31 mužů. V procentuálním vyjádření činí ženy nadpoloviční většinu zaměstnanců pojišťovny, a to 57%, muži 43%.
- Nejrozšířenější věkovou skupinou respondentů jsou pracovníci mezi 36 - 45 lety s více jak 40-ti %. Druhé místo obsadila věková skupina 26 – 30, která činila 25%. Nejmladší věková skupina 18 – 25 se umístila na třetím místě, a to pouze se 7%.
- 50% dotazovaných má plné středoškolské vzdělání. Necelých 20% má vysokoškolské vzdělání, což znamená, že Kooperativa zaměstnává vzdělané lidi, kteří ji budou umět dobře reprezentovat, a tudíž se dá očekávat, že jí přinesou zisk.
- Průměrná doba zaměstnání u Kooperativy u všech 72 dotazovaných pracovníků činí 6 let a 5 měsíců, tzn., že většina z nich má dlouhodobé zkušenosti s prací v pojišťovně, a je tedy možno považovat vyhodnocení celého dotazníku za relevantní a objektivní při posuzování míry motivace.
- Zásadním rozhodnutím pro práci v Kooperativě bylo, že dotazovaní hledali práci v blízkosti svého domova. Neméně důležitým stimulem byl vysoký výdělek a vyhlídka zajímavé práce. Více jak 25% se dostalo k práci náhodným způsobem. Výsledky potvrdily, že zvyky a chování lidí na trhu práce se příliš nezměnily ani v době krize.
- Na otázku, zda-li jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, 23% respondentů odpovědělo, že ano. Přes 70% je spíše spokojeno, spíše nespokojeno bylo 16 zaměstnanců. Zbýlých 5 uvedlo, že jsou nespokojeni, a tudíž se u těchto lidí

předpokládá, že nejsou zcela dostatečně motivováni. Z celkového pohledu musíme konstatovat, že většina z dotazovaných pracovníků je v Kooperativě spokojena.

- Respondenti, na dotaz jak by charakterizovali svou práci, odpověděli takto: 60% zvolilo možnost „jde to“. Přes 23% prohlásilo, že jde o stereotyp a pouze necelých 10% si myslí, že práce je zajímavá. 7% dotázaných chce zásadně změnit svůj post, či dokonce odejít. Je jasné, že tyto výsledky nejsou pro Kooperativu zcela příznivé. Pokud nejsou zaměstnanci se svou prací spokojeni, je potřeba to změnit, aby nedocházelo k fluktuaci.
- Práce v pojišťovně pro většinu zaměstnanců spočívá v každodenním kontaktu s klienty. To také naznačuje červený sloupec v grafu. 67% dotazovaných uvedlo, že práce s klienty je hlavní náplní jejich pracovní činnosti. Spíše ano odpovědělo 17%. Poslední údaj - 14% naznačuje, že jde pravděpodobně o zaměstnance z vedení pojišťovny.
- 38% zaměstnanců je s finančním ohodnocením velice spokojeno. Částečná spokojenost vyplynula od 46% respondentů – dá se předpokládat, že by přivítali navýšení mezd a provizí. 10% je spíše nespokojeno. A pouze 7% je zcela nespokojeno. U této skupiny hrozí fluktuace a bylo by zapotřebí zanalyzovat příčinu. Je důležité si uvědomit, že peníze jsou podstatným kritériem při výběru povolání ekonomicky smýšlejících lidí.
- Z více než 72 % odpovědí vyznělo, že odměny závisí na pracovní aktivitě, tudíž výše výdělku je možnou motivací. V 11 % případech odměny spíše závisí na pracovní aktivitě. Ve shodném počtu 11 % odměny vůbec nesouvisí s pracovní aktivitou, ale hodnocení je založeno na jiných aspektech. Pouze 5 % dotazovaných uvedlo, že odměny spíše nemají souvislost s pracovním výkonem a jen ojediněle jsou hodnoceni za určité splnění úkolů navíc.
- 82 % zaměstnanců se kontinuálně vzdělává, důvodem pro vzdělávací školení bývají často nové projekty či produkty pojišťovny. Pouze 15 % se vzdělává jen minimálně, a to jen pokud je to nezbytně nutné, či nařízené interními předpisy Kooperativy. Minimálně 3 % z respondentů se spíše nevzdělává. Ani jeden

zaměstnanec však neoznačil v dotazníku, že se nevzdělává. Zjištění ukazují, že vzdělávání se hlavně týká interního školení, které je pro většinu pracovníků nutné k výkonu povolání.

- Na otázku, zda-li jsou motivováni k dalšímu vzdělávání ze strany svého nadřízeného, byla odpověď v 61 % „ne, spíše ne“. Částečně je spokojeno 21 % a úplně spokojeno je necelých 13 %. Zcela nespokojeno je pouhých 5 %. Vysvětlení můžeme najít v tom, že nadřízení často podceňují vzdělávání svých podřízených a myslí jen na splnění svých cílů, což je špatně.
- Na otázku, zda-li jsou ochotni zaměstnanci se dále vzdělávat odpovědělo 53 %, že částečně. Zcela určitě je ochotno se vzdělávat asi 38 %. Pouze 9 % pracovníků Kooperativy není nadšeno dalším vzděláváním. Z výzkumného šetření tedy vyplynulo, že většina respondentů je ochotna vzdělávat se – což tedy z pohledu Kooperativy vyznívá příznivě. Jelikož vyšší podíl vzdělaných lidí ve firmě zpravidla přináší vyšší zisky.
- Je známo, že každého jedince motivuje něco jiného. Zdá se, že vidina vyšší mzdy a lepšího pracovního postavení převažuje nad ostatními možnostmi odpovědí na otázku, co by mohlo motivovat zaměstnance k dalšímu vzdělávání. Naopak pouze jednoho z respondentů by motivoval pocit sebeuspokojení. 9 pracovníků by se vzdělávalo, jen pokud by si to vyžádal zaměstnavatel.
- 58 % dotazovaných by upřednostňovalo v případě nabídky vzdělávacích kurzů počítačový kurz. Necelých 17 % by se rádo učilo cizí jazyk a 22 % by chtělo získat hlubší informace při absolvování manažerského kurzu. Pouze 2 zaměstnanci si nevybrali z nabízených možností a napsali, že by měli zájem absolvovat kurz účetnictví a marketingový kurz. Vzdělávací kurzy umožňují zaměstnancům rozšířit si obzory, orientovat se v novinkách v oboru a tím udržet pozornost a zájem o jejich povolání.
- Na zásadní otázku, jak jsou pracovníci Kooperativy motivováni, odpovědělo 60% zcela jasně, že finančně. Nepeněžní formu zvolilo 12 lidí, tj. 17%. Možnost

povýšení zvolilo 15%. Vidinou pochvaly jsou motivováni pouze 2 pracovníci. Poslední dvě možnosti byly zatřeny po jednom. Respondentům bylo nabídnuto několik druhů motivací a bylo jen na nich, aby usoudili, který je pro ně ten klíčový.

- U otázky „Jaké jsou Vaše přednosti“? Byly zaznamenány tyto odpovědi: flexibilita a ochota 26%, komunikativnost 22%, loajalita 18%, vůdčí typ 15%, kvalifikace 10%, ochota učit se 5%, rychlé rozhodování 3% a jiné 1%. Lidé si jsou často vědomi svých nedostatků, avšak uvědomit si své klady jim činí značné potíže, přičemž sebevědomý člověk obecně lépe zná svou hodnotu a je jednodušší s ním jednat o představě a cílech jeho práce.
- Na možnost kariérního růstu pracovníci odpovídali tak, že z 22% mají možnost povýšit, z 32% mají šanci povýšit, ale nemají ten pocit, že by to mohlo být v brzké době. 25% z dotazovaných si myslí, že je skoro vyloučené povýšit. 21% je zcela přesvědčeno, že povýšení je skoro vyloučeno. Jen s motivovanými zaměstnanci, kteří mají stanoven plán kariérního růstu, lze dosáhnout úspěchů a stability firmy.
- Většina, a to 57%, je velice spokojena s pracovním kolektivem. Avšak 38% je také spokojeno, ale myslí si, že kolektiv má stále co zlepšovat. Shodně po dvou hlasech, se umístila „nespokojenost“ se 3% a „spíše nespokojenost“ také se 3%. Vztahy na pracovišti nemusí být vždy harmonické, s některými kolegy si prostě rozumíme více, s jinými méně. Je důležité si vytvořit nějaký systém, jak správně komunikovat s každým z nich a tak předcházet sporům.
- Se stresovými situacemi se výborně vypořádává pouze 11%. Dobře se vypořádává se stresem 31%. Spíše špatně stres zvládá 36%. 17% zvládá stresové situace velmi špatně. A pouze 5% stres v práci vůbec nezažívá. Lidé často sami sebe přesvědčují o tom, že stres k jejich práci patří, ne vždy je ale tomu tak. Je nutné identifikovat faktory, jež byly příčinou vzniku stresu a začít proti nim bojovat.
- Na otázku, zda-li jsou spokojeni s motivačním systémem odpovědělo, že 24% je s motivačním systémem velice spokojeno. Avšak 54% se domnívá, že systém by potřeboval v určitých částech vylepšit. Spíše nespokojeno je 18%. Nespokojeno je

pouze 4%. Stabilní motivační systém v podniku je známkou profesionality a spolehlivosti vedení. Na základě zjištěných okolností můžeme usuzovat, že by se management Kooperativy a. s. měl na tuto problematiku zcela jistě zaměřit.

- 57% dotazovaných plánuje zůstat na stejné pozici. Zůstat, ale dostat se na vyšší pozici plánuje 17%. Pouze 11% zvažuje změnu zaměstnání se setrváním na stejné pozici. 15% zvažuje změnu povolání a postup na vyšší pozici. Být v práci spokojený a budovat si svou kariéru zní lákavě, tudíž je nutné si stanovit svůj osobní plán a vytrvat.
- Nejvíce návrhů na změnu v podniku zahrnovalo z 63% zvýšení mezd a provizí. V 13% by chtěli pracovníci změnit chování zaměstnavatele. 8% dotazovaných by rádo zlepšilo pracovní podmínky a stejné procento by chtělo lépe ocenit práci. Pět procent zaměstnanců by uvítalo lepší možnosti vzdělávání a 3% by si přály něco jiného. Opět se potvrdilo, že pro zaměstnance je výše platu stěžejní, a proto by zaměstnavatel neměl otázku odměňování a finančního ohodnocení podceňovat.

Souhrnně může být konstatováno toto: z analýzy výše uvedených odpovědí z výzkumného šetření vyplynulo, že pojišťovna Kooperativa a.s. v podstatě dostatečně motivuje své pracovníky.

Vedení Kooperativy si zcela jistě uvědomuje, že k dobrým výsledkům firmy přispívají kvalitní a spokojení zaměstnanci. Dávno neplatí, že zaměstnance motivuje pouze výše mzdy. Pro mnohé je hlavním kritériem celkové uspokojení z toho, co dělají. Pokud budou postrádat smysl své práce, brzy se se svým zaměstnavatelem rozloučí. Je důležité udržovat své pracovníky výkonné, ale zároveň co nejméně stresované.

Branham (2004) nám připomíná, že přední společnosti se od konkurence liší svou strategií zájmu o vlastní zaměstnance a budováním jejich oddanosti.⁶⁴ Strategie se může týkat například různých individuálních zaměstnaneckých bonusů, např. služební vůz či telefon, stravenky, důchodové či životní pojištění, zdravotní péče, poukázky do relaxačního studia apod.

Pojišťovně Kooperativa a.s., byly doporučeny zásady (viz. Kapitola 7), které povedou k

⁶⁴ BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno : Computer Press, 2004. 328 s. ISBN 80–251–0223–7.

lepší a efektivnější motivaci pracovníků. Pokud se bude vedení pojišťovny chovat ke svým zaměstnancům jako k partnerům, bude to přínosné pro obě strany a nebude se muset obávat ztráty svých nejlepších pracovníků.

RESUMÉ

The topic of submitted thesis is Analysis of motivation factors and stimulation of workers in the company Kooperativa a.s. Motivation of workers is an inseparable part of the work of managers, because the high quality workers are one of the most important components of each company and company has to take care about them. Company also has to prepare pleasant work conditions, good system of reward, good social conditions and possibility of work development. All this forms very important part of motivation. If the workers feel satisfied in the workplace, they will work better and more quality. Because this work gives them not only salary but also personal satisfaction.

The theoretical part of submitted thesis was focused on view into theoretical principles of motivation and stimulation. The terms motivation, stimulation and work satisfaction were also determined. In the practical part of submitted thesis there were explored motivational factors and work satisfaction by the questionnaire in insurance company Kooperativa a.s.

The motivation program in Kooperativa a.s. is in high quality. The company provides a lot of social and financial advantages and this can be a big stimulation. Kooperativa a.s knows this fact about its motivation program but everything can be improved. So, at the end of this submitted thesis there were recommended some more effectively factors of motivation and some stimulations tools for Kooperativa a.s. which can make better performance.

Keywords: motivation, stimulation, instruments of motivation, needs, Kooperativa a.s.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80–86851–00–1.
- [2] BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha : SPN, 1983. 231 s.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80–7261–064–3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vydání. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80–251–0505–9.
- [5] BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno : Computer Press, 2004. 328 s. ISBN 80–251–0223–7.
- [6] ČECH, V., MAINZOVÁ, E. *Motivační výzkum v marketingu*. Plzeň : Fakulta Pedagogická, 1996. 113 s. ISBN 80–7082–275–9.
- [7] DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde Nakladatelství, 2005. 128 s. ISBN 80–902105–8–9.
- [8] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80–7169–425–9.
- [9] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80–85603–01–2.
- [10] PAVELKOVÁ, I. *Motivace žáků k učení*. Praha : UK, 2002. 248 s. ISBN 80–7290–092–7.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2007. 128 s. ISBN 978–80–247–1991–7.
- [12] SANG, H. Kim. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2.vydání. Praha : Management Press, 2003. 164 s. ISBN 80–7261–078–3.

- [13] ŠTĚPANÍK, J., *Motivace a odměňování*. KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno : CERM, 2000. 223 s. ISBN 80–214–1552–5.
- [14] TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 105 s. ISBN 80–7157–845–2.

Internetové zdroje:

- [15] *Diverta* [online]. 2010. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW <<http://www.diverta.cz/vyzkumna-cinnost.htm>>
- [16] *Dotazník* [online]. 2010. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW <www.dotaznik-online.cz>
- [17] *Faya* [online]. 2010. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW <<http://faya.wz.cz/management.htm>>
- [18] *Kooperativa* [online]. 2010. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW <<http://www.koop.cz/o-nas/zakladni-informace/>>
- [19] *Kooperativa* [online]. 2010. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW <<http://www.koop.cz/o-nas/spolupracujeme/financni-skupina-ceske-sporitelny/>>
- [20] *Personagrata* [online]. 2010. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW <<http://www.personagrata.cz/harbour/projekty%20web.pdf>>
- [21] *Sociologie* [online]. 2010. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW <www.sociologie2005.wz.cz/.../STUD_Psychologie_emoce_motivace_13a14.Doc>
- [22] *Storm* [online]. 2010. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW <http://storm.fsv.cvut.cz/on_line/rpz/Motivace.pdf>

- [23] *U p o l* [online]. 2010. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW
<www.upol.cz/fileadmin/user_upload/FTK.../Katedra.../KPS1_motivace.ppt>
- [24] *Web quick* [online]. 2010. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW
<<http://web.quick.cz/aalerej/motivace.htm>>
- [25] *Wikipedia* [online]. 2010. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Stimulace>>
- [26] *Zbyněkmlčoch* [online]. 2010. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW
<http://www.zbynekmlcoch.cz/info/images/stories/texty/pyramida_potreb_maslo_w.jpg>

Interní dokumenty:

- [27] Interní dokumenty Kooperativy a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost.
SO	Střední odborná škola.
SŠ	Střední škola.
VO	Vyšší odborná škola.
VŠ	Vysoká škola.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Pyramida potřeb	16
Obr. 2 Pohlaví.....	40
Obr. 3 Věková kategorie.....	40
Obr. 4 Vzdělání.....	41
Obr. 5 Důvod práce.....	42
Obr. 6 Spokojenost s prací.....	43
Obr. 7 Charakteristika práce.....	44
Obr. 8 Práce s klienty.....	44
Obr. 9 Spokojenost s finančním ohodnocením.....	45
Obr. 10 Závislost odměny na pracovní aktivitě.....	46
Obr. 11 Vzdělávání.....	47
Obr. 12 Motivace k dalšímu vzdělávání.....	48
Obr. 13 Ochota vzdělávat se.....	48
Obr. 14 Motivace k dalšímu vzdělávání.....	49
Obr. 15 Upřednostňovaný kurz.....	50
Obr. 16 Motivace v práci.....	51
Obr. 17 Přednosti pracovníků.....	52
Obr. 18 Možnost kariérního růstu.....	53
Obr. 19 Spokojenost s pracovním kolektivem.....	54
Obr. 20 Stresové situace.....	55
Obr. 21 Spokojenost s motivačním systémem.....	56
Obr. 22 Plány do budoucna.....	57
Obr. 23 Navrhnutí změn.....	58

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT analýza Kooperativy a.s.	34
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: Motivační dotazník pro Kooperativu a.s.

PŘÍLOHA P 1: MOTIVAČNÍ DOTAZNÍK PRO KOOPERATIVU A.S.

Vážení respondenti, do rukou se Vám dostává zcela anonymní dotazník, který je součástí mé bakalářské práce. Prosím Vás laskavě o pravdivé vyplnění. Každá otázka má jen jednu odpověď. Pokud máte nějaký dotaz, prosím kontaktujte mne na emailové adrese: koop.cz@email.cz. Velice Vám děkuji za spolupráci. S pozdravem Bc. Tomáš Skýpala, manažer externího týmu Kooperativa a.s., Agentura Střední Morava – Olomouc.

1. Jste:

- Muž Žena

2. Do které věkové kategorie patříte?

- 18 – 25 26 – 30 31 – 35 36 – 45 46 – 55 55 +

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní Střední odborné (vyučen) Střední odborné s maturitou
 Středoškolské Vyšší odborné Vysokoškolské

4. Jak dlouho již v pojišťovně pracujete?

-rok(y).....měsíce

5. Z jakého důvodu jste pro podnik začal(a) pracovat ? (vyberte pouze jednu z těchto možností).

- Vzdálenost od bydliště Perspektiva a jistota K v a l i f i k a c e
 Zajímavá práce Vysoký výdělek Náhoda Jiný důvod

6. Jste spokojen(a) se svou prací?

- Ano, jsem spokojen(a) Spíše ano, ale rád bych byl povýšen(a) Spíše ne, ale nechci nic měnit Ne, ale chci to změnit

7. Jak byste charakterizoval svou práci?

- Zajímavá, pořád se učím něco nového Jde to, občas bývá zajímavá
 Stereotypní, ale už jsem si zvykl (a) Stereotypní, chci dělat něco jiného

8. Setkáváte se při práci s klienty?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

9. Rozdělení respondentů dle spokojenosti s finančním ohodnocením.

- Ano, velmi spokojen Ano, částečně spokojen Ne, spíše nespokojen
 Velmi nespokojen

10. Závisí výše odměny na Vaší pracovní aktivitě?

- Ano, závisí Ano, spíše závisí Ne, spíše nezávisí Nezávisí

11. Vzděláváte se dále ve své profesi?

- Ano, vzdělávám Ano, částečně Ne, spíše ne Nevzdělávám

12. Jste nějak svým nadřízeným motivován(a) k dalšímu vzdělávání?

- Ano, jsem Ano, částečně Ne, spíše ne Nejsem

13. Jste ochoten(na) dále se vzdělávat?

- Ano, určitě Ano, částečně Ne, spíše ne Ne, nejsem

14. Co by Vás mohlo motivovat k dalšímu vzdělávání?

- Lepší pracovní pozice Vyšší mzda Požadavek zaměstnavatele
 Pocit sebeuspokojení

15. Jaký vzdělávací kurz byste upřednostňoval(a)?

- Jazykový Počítačový Manažerský Jiný

16. Jak jste v práci motivován(a)?

- Finančně Povýšením Pochvalou Nepeněžní odměna
 Pocit sebeuspokojení Jinak

17. Co považujete za Vaše přednosti při výkonu Vaší profese?

- Kvalifikace Flexibilita a spolehlivost Ochota učit se
 Vůdčí schopnosti Loajalita Komunikativnost Rychlé rozhodování
 Jiné

18. Máte možnost kariérního růstu?

- Ano, mám Ano, částečně Ne, spíše nemám Nemám

19. Jste spokojen (a) s pracovním kolektivem?

- Ano, jsem spokojen (a) Ano, ale mohlo by to být lepší Ne, spíše ne
 Nejsem vůbec spokojenost

20. Zažíváte při výkonu své profese stresové situace a pokud ano, jak ji zvládáte?

- Ano, zvládám je dobře Ano, zvládám je spíše dobře Ano, zvládám je spíše špatně Ano, zvládám je velmi špatně Ne, nezažívám

21. Jste spokojen(a) s motivačním systémem ve Vaší firmě?

- Ano, jsem spokojen Ano, ale mohlo by to být lepší Ne, spíše ne
 Nejsem vůbec spokojenost

22. Jaké plány máte do budoucna?

- Zůstat ve firmě na vyšší pozici Zůstat ve firmě na stejné pozici Změna povolání se stejnou pozicí Změna povolání s vyšší pozicí

23. Je něco, co byste chtěl(a) ve Vaší firmě změnit?

- Mzda (provize) Chování zaměstnavatele Pracovní podmínky Lepší možnosti vzdělávání O c e n ě n í m é p r á c e N ě c o jiného