

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza motivačních faktorů na pracovišti

Analysis of motivational factors on workplace

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

KUBELKA

MATOUŠ

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kubelka Jméno: Matouš Osobní číslo: 460707
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: ČVUT MÚVS oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza motivačních faktorů na pracovišti

Název bakalářské práce anglicky:
Analysis of the Motivational Factors in the Workplace

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem BP je ověření motivační metody 4drive theory v praxi, popis jejich výhod a nevýhod a srovnání s jinými motivačními teoriemi.
Přínos: Přínosem BP je ověření vhodnosti novějších motivačních teorií v návaznosti na současné podmínky pracovní motivace.
Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část: Vymezení základních pojmů (motiv, motivace, proces motivace, zdroje motivace ad.), teorie motivace, motivace a výkon, pracovní motivace, 3. Praktická část: představení společnosti, Analýza posbíraných dat, ověření výzkumných předpokladů, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

Nakonečný M. Motivace chování 3. přeprac. vydání, Praha Triton 2014
Růžička J. Motivace pracovního jednání 2. přeprac. vydání, Praha VŠE 1992
Říčan P. Psychologie osobnosti 6. doplněné vydání, Praha Grada Publishing 2010
Tureckiová M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách 1. vydání, Praha Grada 2004

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Blanka Jirkovská Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

Jirkovská
Podpis vedoucí(ho) práce

[Signature]
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

[Signature]
Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 9 - 04 - 2018
Datum převzetí zadání [Signature]
Podpis studenta(ky)

KUBELKA, Matouš. *Analýza motivačních faktorů na pracovišti*. Praha: ČVUT 2018. Baka-
lářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 01. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych poděkovat paní PhDr. Blance Jirkovské, PhD. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat.

Abstrakt

V této práci nazvané Analýza motivačních faktorů na pracovišti se v teoretické části věnuji vysvětlení důležitých pojmů, které s tématem pracovní motivace souvisí. Jedná se o pojmy motiv, motivace, stimul, stimulace, proces motivace, zdroje motivace a další.

Tyto pojmy je třeba chápat, abychom dostáli cíli práce, kterým je porovnání jednotlivých motivačních teorií v prostředí firmy eDO finance, a.s..

V praktické části si pomocí vytvořených dotazníků zhodnotím motivační tendence jednotlivých zaměstnanců, a z toho vyvodíme, jak se zaměstnanci pracovat tak, abychom od nich dostali co nejvyšší výkon a zároveň je udrželi na vysoké motivační úrovni.

Klíčová slova

Motiv, motivace, stimul, stimulace, teorie motivace

Abstract

In this work entitled Analysis of Motivation Factors at the Workplace I am explaining the important terms that are related to the topic of motivation at work. These are such terms as motive, motivation, stimulus, stimulation, motivation process, sources of motivation and others.

These terms should be understood in order to meet objective of this work, which is comparison of certain motivation theories in the eDO finance, a.s. environment.

In the practical part, using a created questionnaires, I will evaluate the motivational tendencies of each employee and I will draw a conclusion how to work with them to get the most out of them to achieve the highest productivity and at the same time to keep them at a high motivational level.

Key words

motive, motivation, stimulus, stimulation, motivation theory

Obsah

Úvod	5
Teoretická část	7
1 Vymezení základních pojmů	7
1.1 Motiv a motivace.....	7
1.2 Stimul a stimulace	8
1.3 Proces motivace	8
2 Zdroje motivace	11
Potřeby.....	11
Návyky.....	11
Zájmy	11
Hodnoty	12
Ideály	12
3 Teorie motivace	13
Motivace v pojetí Sigmunda Freuda.....	13
Motivace v pojetí C. L. Hulla.....	13
Motivace v pojetí J. W. Atkinsona.....	14
Motivace v pojetí A. H. Maslowa	14
Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	15
McGregorova teorie X a Y.....	15
4 Pracovní motivace	16
Pracovní jednání	16
4.1 Vybrané teorie motivace pracovního jednání.....	16
4.1.1 4-Drive Model	17
4.1.2 Teorie 4 motivačních typů lidí podle Jiřího Plamínka	19
Praktická část	26
Cíl praktické části	26
Výzkumné otázky	26
5 Charakteristika organizace	27
5.1 Základní informace o společnosti.....	27
5.2 Zaměření na trhu	27

5.3	Odměnový systém společnosti eDO finance, a.s.....	27
6	Metodika výzkumného šetření	29
	Charakteristika šetření.....	29
	Charakteristika respondentů.....	29
7	Analýza dat	31
7.1	Shrnutí hlavních výsledků šetření a zhodnocení výzkumných otázek.....	38
8	Návrh doporučení pro podnik.....	40
	Závěr	41
	Seznam použité literatury	42
	Seznam obrázků	43
	Seznam příloh	44
	Dotazník.....	44

Úvod

Dnešní moderní svět je velmi dynamický. Již v dětských letech se ženeme za novými poznatky. V období dospívání začínáme toužit po statutu dospělého jedince. Zajímá nás ale přitom cestování, vysokoškolský diplom a dobré zaměstnání. Chceme vydělat dostatečné množství peněz, postavit dům, zajistit rodinu a užít si zasloužený důchod. Tuto tendenci však můžeme pozorovat i v komplexnějších částech společnosti, přesněji tedy v organizacích, které by bez lidské složky nemohly fungovat.

Aby firma prosperovala, musí dobře pracovat její lidská složka. Chceme-li, aby pracovníci vykonávali výkon na požadované úrovni, je potřeba tomu přizpůsobit firemní prostředí, které bude k požadovanému výkonu stimulovat. Nejedná se o jednoduchý úkol, musíme totiž porozumět problematice motivace lidského a pracovního chování, je to však klíčové pro dlouhodobou prosperitu organizace.

Tato bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části se budeme věnovat vývoji klasických motivačních teorií a především pak několika teoriím novým. Pracovní trh udělal v poslední době značný skok vpřed a především proto musí být i upraveny metody fungující v zastaralejším systému. Dále jsou tu shrnuty faktory ovlivňující samotný výkon. A závěrem přejdeme od stimulačních prostředků ke stylům vedení a jiným.

Cílem praktické části bude analyzovat soubor motivačních faktorů pracovníků ve společnosti eDO finance, a.s., která zde bude i náležitě představena stejně jako oblast jejího působení. Ze zjištěných výsledků budou sestavena doporučení pro efektivní motivování zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část

1 Vymezení základních pojmů

1.1 Motiv a motivace

Je velmi těžké určit přesnou definici motivace, jelikož je na tento pojem nahlíženo z mnoha různých úhlů. Motivací se totiž zabýváme v psychologii, sociologii, managementu a vedení pracovníků. Přičemž každý popisuje motivaci dle svého úhlu pohledu. Budeme se ale v rámci této bakalářské práce snažit motivaci vnímat komplexněji, jako proces zahájení a následné regulace činnosti za účelem dosažení relevantního cíle. (Výrost, Slaměník, 2008)

Z hlediska psychologie se jedná o nejsložitější definici vůbec. Jde tu o vznik a uspokojování potřeb, které vyjadřují nějaké nedostatky v životě lidí. Konečným cílem lidského chování by pak mělo být dosažení vnitřního stavu uspokojení. Jelikož je však lidská motivace ovlivňována nespočtem faktorů, nejedná se o jednoduchý úkol ke stavu uspokojení dojít. Během lidského života jsme ovlivňováni například osobností jedince, zkušenostmi, které za svůj život získal, událostmi které se doposud staly, dovednostmi či individuálním sestavením svého žebříčku hodnot. (vlastní)

Obecně je pojem motivace odvozen z latinského slovesa „moveo“, což znamená hýbat. Motivovat by tedy mohlo být volnou formou přeloženo jako „dávat do pohybu“. Milan Nakonečný, Motivace chování 3. Přepřacované vydání, 2014, str. 16)

Milan Nakonečný (Motivace chování 3. Přepřacované vydání, 2014, str. 16) popisuje motivaci takto: *„Motivace jako proces, tj. v čase probíhající děj, je vymezován různými „silami“, které způsobují pohyb jedince, tj. jeho chování, zejména pak tu formu smysluplné aktivity, kterou označujeme jako jednání, ačkoli jednání nemusí být nutně doprovázeno pohybem. Subjekt jedná, i když nic neučiní, např. v určité situaci, kdy by se od něho mohla očekávat nějaká aktivita, např. poskytnutí pomoci zraněné osobě, jen přihlíží nebo situaci přehlíží, aby učinit nic nemusel.“*

Motiv je pak většinou autorů vnímán jako pohnutka vedoucí k uspokojování určitých potřeb. Tato pohnutka má pak většinou dva původy. Motivy způsobené z nedostatku: může pocházet z pocitu prázdnoty např. pocity hladu či žízně, tato prázdnota může však také znamenat „hlad“ po penězích, po informacích apod. Kdežto motivy způsobené přetlakem přichází v momentě, kdy se organismus chce z něčeho vydat popř. něčeho se zbavit – například vybit si vztek, odreagovat se ze stresu. Perfektním příkladem motivu způsobeným přetlakem je Freudova představa

o libidu, která nemá-li volný „odtok“, kupí se jeho tlak a následně si proráží náhradní cesty k uvolnění.

Pavel Řičan ve své knize Psychologie osobnosti (2010, s. 74) přistupuje k motivu takto: „*Zkusme tedy říci, že motiv je faktor, který uvádí do pohybu. Může jít o pohyb ve fyzikálním prostoru nebo – v přeneseném smyslu – o pohyb psychický, pohyb myšlenek, představ, přání, rozhodnutí atd., obecně lze říci, že motiv je faktor uvádějící do pohybu jakoukoliv činnost či proces. ... Motiv je tedy cokoli co vede k aktivitě, počínaje potřebou potravy už bičíkovce a konče touhou obětavého idealisty zachránit celé lidstvo před hrozící ekologickou katastrofou.*“

1.2 Stimul a stimulace

Stimul můžeme chápat jako externí podnět, který má určitým způsobem usměrňovat jednání člověka a tím vyvolat změnu v jeho motivaci. Stimuly dělíme na vnitřní (endogenní) a vnější (exogenní). Vnitřními stimuly nazýváme impulsy – připomínají nám nějakou změnu v těle, která nastala. Vnější stimuly nazýváme incentivy, jedná se o vnější motivy, které aktivují určitý motiv.

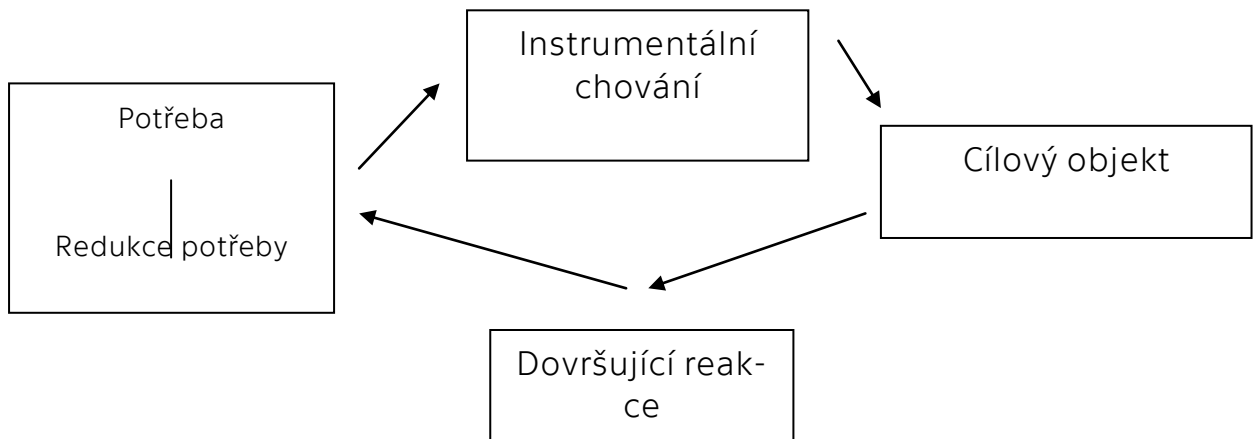
Stimulací tedy chápeme jako činnost, snažící se podnítit jedince k nějakému chování, jednání. Bedrnová a Nový (2000, s. 565) přistupují ke stimulaci k jakožto vnějšímu působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů. Z této definice je tedy patrné, že motivace a stimulace není totéž, jak často bývá mylně zamýšleno. Zatímco motivace představuje vnitřní psychické pohnutky, stimulací rozumíme působení na psychiku zevnějšku.

1.3 Proces motivace

H.-D. Schmalt a H. Heckhausen (1990, s.460) uvádějí, že procesy motivace vyjadřují to, co se nazývá formálním aspektem interakce osoby a situace: proces motivace připravuje jednání a lze ho chápat jako „*proces kognitivní elaborace s emocionálními podíly, který více či méně nutí k určitému skoncování*“, tj. směřuje ke své vlastní redukci, která tak vyjadřuje jeho smysl: požití jídla tak např. směřuje k najedení. K. Lewin (1936) určuje jako východisko motivace „*vnitřní stav napětí*“. Vzhledem k výše zmíněnému případu, jsou to stavy vyhladovění a nasycení. Funkcí motivace je pak „*kontinuitní regulování a aktivní usměrňování chování vůči cílovým objektům*“ přičemž cílovým se objekt stává v momentě, kdy vystupuje jako prostředek k dosažení určitého uspokojení.

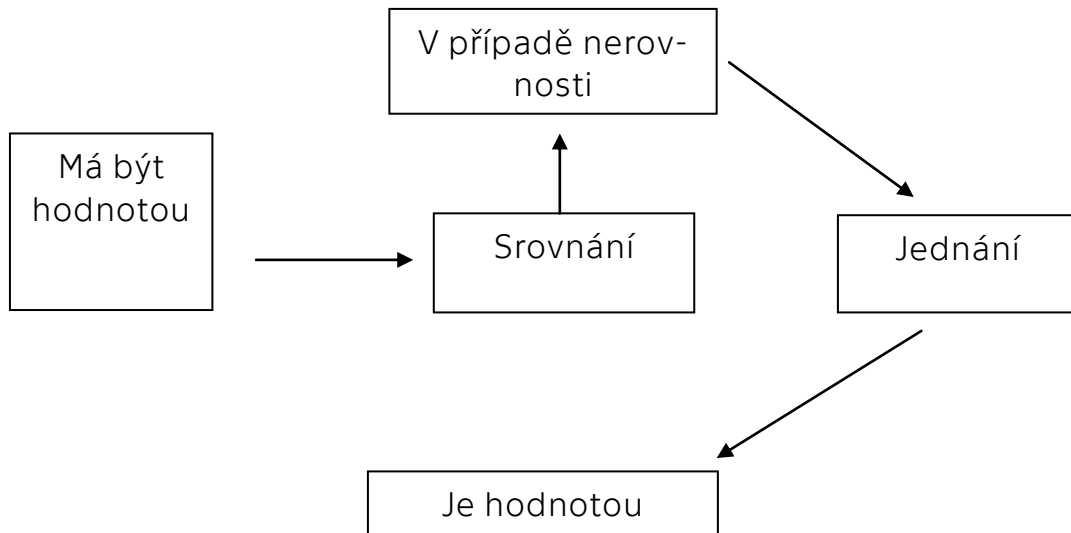
Za zdroje motivačního vzrušení můžeme podle Nuttina (1984, s. 76) považovat: 1. Interní stav individua a 2. objekt aktivující latentní vnitřní potřeby. Učením se vytváří jednota motivace a instrumentálního chování a v procesu motivace je tak zahrnut i vzorec naučeného způsobu uspokojení. Budeme-li hovořit o motivačním stavu jako o potřebě, můžeme tuto relaci popsat následujícím schématem na obrázku č.

1 níže. Vysvětleme si následující schéma na jednoduchém příkladu. V momentě, kdy se dostaví potřeba hladu jsme nuceni začít si připravovat jídlo (instrumentální chování) za účelem potravy (cílový objekt) a následného ukojení hladu (dovršující reakce) a tím tedy i cílené redukce naší počáteční potřeby.



Obrázek č. 1: Relace procesu motivace, zdroj: Nakonečný, Motivace lidského jednání, 1996, s. 24)

W. Herkner (1968, s. 192) ve svých studiích uvádí, že „pro každý pud a pro každou potřebu (tedy pro hlad, žízeň, spánek, potřebu uznání, peněz atd.) existuje takový okruh řízení“. Na obrázku č. 2 můžeme vidět, že rozhodneme-li se, má-li být dané potřebě přiřazena důležitá hodnota a v současné době jí jako hodnotnou nebereme, jsme nuceni vynaložit energii určitému typu jednání za účelem udělat danou potřebu hodnotnou.



Obrázek č. 2: Okruh řízení procesu motivace, zdroj: vlastní data inspirované W. Herknerem, 1968

Pojem hodnoty popisuje nějaký žádoucí stav. K tomu můžeme přihlížet ve dvou rovinách: 1. v rovině fungování organismu jako biologické entity a 2. v rovině fungování individua jako sociální entity. Zdroji jedince jsou jednak tedy tělo jedince s jeho fyziologií a jednak jedinec jako sociální bytost, jeho sociální situace. Zajímavý je v této rovině příklad „potřeby peněz“. V tomto smyslu peníze nevyjadřují potřebu, nýbrž slouží jako prostředek uspokojování různých potřeb. Podrobněji se o finanční motivaci zmíníme dále.

2 Zdroje motivace

Abychom lépe porozuměli celé problematice principu motivace, pojďme se podívat blíže na to, kde samotná motivace vlastně vzniká. Mezi základní zdroje motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Jedná se tedy o určitý druh pohnutí k činnosti, kdy činitel cíleně usměřňuje své chování vedoucí k uspokojení potřeby. U těchto motivů rozlišujeme jejich cíl, směr, intenzitu a trvalost. (Hartl, Hartlová, 2000)

Potřeby

Obecně se na světě věnovalo velké množství energie k pochopení problematiky lidských potřeb. K tomuto tématu se přistupovalo z celé řady hledisek. Například teorie L. Doyala a I. Gougha, hovoří o dvou základních lidských potřebách: zdraví a autonomii. První je spíše biogenní, druhá sociogenní. Zdá se, že silnější než potřeba zdraví je pro většinu lidí potřeba života či přežití, protože ji velmi intenzivně pociťují i vážně nemocní, kteří chtějí žít i v podmínkách omezené kvality života. Autoři došli ještě o něco dál, když píší: „*Protože fyzické přežívání a autonomie jsou podmínkami každé individuální akce v každé kultuře, utvářejí nejzákladnější lidské potřeby – ty musí být do určitého stupně uspokojeny, než mohou aktéři efektivně participovat na jejich životní formě, aby dosáhli jakýkoli další hodnotný cíl*“. (Doyle, Gough, 1993, s. 87)

Ještě o něco lépe vystihující definici potřeb uvádí Bedrnová, Nový a kol. (1998). Ta zní následovně: „*je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného)*.“

Návyky

V průběhu života máme tendenci některé činnosti realizovat častěji nebo dokonce pravidelněji než jiné. Příčinou toho dochází k určité pravidelnosti činností, které se pak stávají našimi návyky popř. zvyky. Návyk tedy můžeme definovat jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky vznikají vědomou ale i nevědomou formou.

Zájmy

Růžička (1992, s. 62) ve své knize Motivace pracovního jednání popisuje zájmy takto: „*Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či*

jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“ Motivace ve směru osobních zájmů je velmi důležitá pro rozvoj a obohacení člověka v souvislosti s jeho individuální osobnostní strukturou.

Hodnoty

Podle Pelikána je pojem hodnota chápán jako význam, který připisujeme nějakému chování nebo věci, na základě toho, že může uspokojit naše vlastní potřeby. Hodnoty však vznikají až v momentě, kdy mám od dané situace určitý časový odstup. Hodnota nám ukazuje, co považujeme ve svém životě za důležité. (Pelikán, 2007) Nadřazený pojem hodnotám je hodnotový systém, který má každý jedinec individuální. Hodnotový systém pak umožňuje jedinci rychleji se rozhodovat a volit správné chování v souladu s jeho žebříčkem hodnot.

Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 370) Přírozenou lidskou vlastností je tedy touha po porozumění vlastnímu životu, pochopení a nalezení smyslu života a zároveň možnosti si svůj život nějak vykládat a svým ideálům ho samostatně uzpůsobit.

3 Teorie motivace

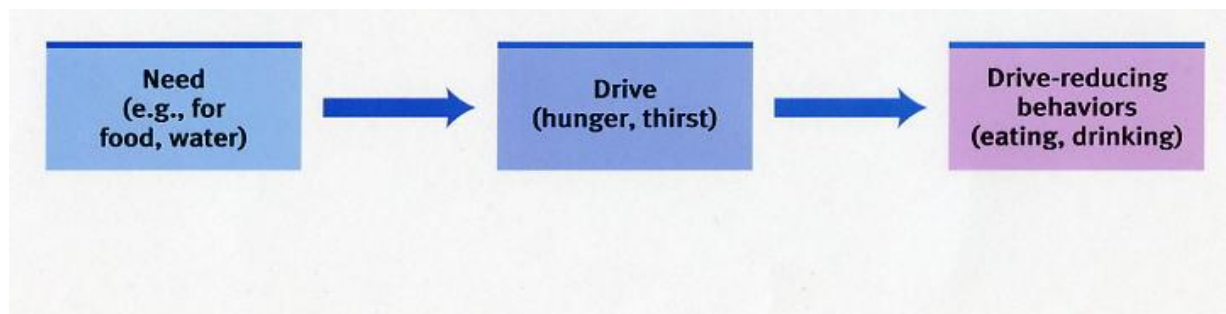
Pojmem motivace se postupem času zabývalo značné množství odborníků napříč různými obory. Vzniklo tak velké množství teorií popisující různé přístupy k motivaci samotné. V této práci se však omezíme jen na výběr nejdůležitějších reprezentativních teorií motivace a ty si objasníme.

Motivace v pojetí Sigmunda Freuda

Sigmund Freud byl lékař a psycholog, který stál na počátku mnoha významných světových objevů nejen v psychologii. Byl ojedinělý i svým přístupem právě k motivaci. Svoji práci postavil na tvrzení, že podstata člověka je pudová. „V životě jedince se proto prosazují s aktivovanými pudy působící sklony jako nevědomé tendence a touha po slasti.“ (Nakonečný, 2014, s. 311) Problémem však může být to, že tento „princip slasti“ vázaný na funkce pudů, může přicházet do rozporu se společenskými normami a požadavky sociálního prostředí. Zjednodušeně řečeno, rozhodujícím činitelem projevů našeho jednání dle Freuda je konflikt mezi pudy a osobní morálkou jedince.

Motivace v pojetí C. L. Hulla

Hull (1943) byl ve svých pracích na rozdíl od Freuda méně teoretický. Jako svou nejčastější výzkumnou metodu využíval experiment. Hull vytvořil teorii zabývající se potřebami a pudy a jejich redukcí. Zabýval se především deprivací potřeb fyziologických. Prostřednictvím schématu na obrázku č. 3 zobrazeného níže můžeme celou teorii redukce pudu pochopit lépe. V určitém momentě, dojde v organismu ke vzniku potřeby (need, na obrázku například pocit prázdného žaludku), potřeba následně stimuluje vznik pudu (drive, v našem případě hladu), ten pak následně vyvolává chování mající za cíl pud redukovat, mluvíme tedy o přijetí potravy a zahnání hladu (eating).



Obrázek č 3: teorie redukování pudu (Hull, 1943). zdroj: <https://sites.google.com/site/hookapppsychology1b/theories-of-motivation--sneham/drive-reduction-theory>

Motivace v pojetí J. W. Atkinsona

Atkinson začal jako jeden z prvních pracovat na vývoji výkonové motivace. Autor ve své motivaci dosažení úspěšného výkonu pracuje se třemi proměnnými: motiv, pobídka a pravděpodobnost. Atkinson uvádí, že výkon a jeho výsledek je determinován intenzitou úsilí, které člověk do výkonu vloží. Následná intenzita motivace má být souhrnem všech incentív (pobídka) a popudů, které jsou v dané situaci aktivní. *Kvalita výkonu je mimo jiné dána ale i úrovní příslušných schopností. Konkrétně se jedná o motivační vliv naděje na úspěch a strachu z neúspěchu, který se odvíjí od životních zkušeností a hodnot přijatých od rodičů.* (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Motivace v pojetí A. H. Maslowa

Jeden z nejvýraznějších humanistických psychologů A. H. Maslow se proslavil především pro svůj neznámější a nejvíce publikovaný systém uspořádání potřeb. Hierarchie zde určuje zcela jasnou posloupnost a princip, že nejprve musí být alespoň do jisté míry uspokojeny potřeby nižší, základní, aby se k uspokojení následně ozvaly i potřeby znázorněny v pomyslné pyramidě potřeb výše. Sám autor hovoří o hierarchii potřeb následovně: „*Mluvíme o hierarchii potřeb v termínech vědomého pocítování potřeb a přání spíše než v termínech chování.*“ (Maslow, 1943, s. 375) Při pohledu na pyramidové schéma můžeme tedy rozeznat potřeby vývojově nižší resp. základní a potřeby vývojově vyšší, tzv. „potřeby růstu“. Za základní potřeby pokládá Maslow potřeby fyziologické. V potřebách vyšších se upevňuje především vazba jedince na sociální podmínky jeho existence (potřeby styku, náležitosti a další). Vývojově nejvyšší jsou „potřeby růstu“, které tvoří komplex organizovaný kolem potřeby seberealizace. Zajímavé však je, že potřeby seberealizace zahrnují mimo jiné i kognitivní a estetické zájmy, které jsou neuspokojitelné a dosažení jejich cílových fází. Výchozí motivační stav naopak intenzifikuje, a tím tedy zvyšuje snahu po dalším uspokojení. Obrázek č. 4 znázorňuje obvyklé schéma Maslowovy teorie potřeb.



Obrázek č. 4: Hierarchické uspořádání potřeb dle A. H. Maslowa. zdroj:(https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslowova__pyramida__pot%C5%99eb_-__%C4%8Dernob%C3%ADle.jpg)

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Jednou z velmi uznávaných motivačně pracovních teorií, se kterou přišel Frederick Herzberg, je motivačně – hygienické teorie. Herzberg zkoumal souvislosti mezi uspokojením potřeb na pracovišti a pracovní spokojeností. „*Pokud se nepodaří naplnit individuální potřeby a motivy v pracovní oblasti, je pak práce vnímána jako břemeno, které člověka zdržuje od důležitějších činností.*“ (Baumgarten 1977, citováno dle: Deiblová, 2005, s. 28) Pracovník pak práci vykonává jen z povinnosti za účelem udržení si pracovního místa, bez většího zájmu o kvalitní výkon. Autorova teorie od sebe odděluje ty faktory, které vedou k pracovnímu uspokojení (faktory motivační), od těch které jsou příčinnou pracovní nespokojenosti (faktory hygienické).

Faktory motivační neboli satisfaktory můžeme chápat jako faktory, které jsou podnětem ke stimulaci výkonu a zvyšování pracovní motivace. Nejsou-li tyto potřeby naplněny, pracovník není spokojen a nemá dostatek motivace k další práci. Příklady satisfaktorů vycházejí především z lidské povahy a mohou jimi například být uznání, kariérní růst, náplň práce, odpovědnost.

Faktory hygienické neboli dissatisfaktory v momentě nenaplnění či úplné absence vyvolávají u pracovníků nespokojenost a tím negativně ovlivňují pracovní motivaci jedince. Na druhou stranu dostatečné množství uspokojení z některého hygienického faktoru nevede ke zvýšené pracovní motivaci, nýbrž pouze k dočasné pracovní spokojenosti. Příklady hygienických faktorů jsou mzda popř. plat, politika organizace, mezilidské vztahy a další.

McGregorova teorie X a Y

Humanistický psycholog Douglas McGregor touto teorií rozeznává kategorii lidí označenou písmenem (X), kteří pracují jen neradi a musí být tedy k práci nuceni, přičemž jsou raději, když dělají to, co se jim řekne než kdyby o tom, co mají dělat, museli sami déle přemýšlet. Tuto „filozofii“ zastává mnoho manažerů, kteří používají autoritativní styl vedení lidí. Oproti tomu druhá kategorie lidí označená písmenem (Y) si svůj postoj k práci vytváří teprve během svých pracovních zkušeností. Jedinec bez značných zkušeností přistupuje k práci aktivně, je schopný samostatnosti i rozhodování a ochotně přijímá zodpovědnost. McGregor svou teorii potvrzuje tezí, že průměrnému člověku není odpor k práci vrozený a podle daných podmínek může být práce brána jako zdroj uspokojení nebo jako trest. *Člověk je údajně poznamenán nechtí k práci, musí být tedy nucen, naváděn, veden a ohrožován trestem, aby byl tlakem pohnut k tomu, aby dosahoval podnikem stanovených norem.* (Douglas McGregor, 1966) Tato teorie by měla minimálně poukázat na potřebu jedinečného přístupu k pracovníkům v organizaci. Bohužel dnes u většiny manažerů stále přetrvává přístup typický pro kategorii lidí X. Dnes si však myslím, že společnost pokrokem spíše upustila od bezmyšlenkovitého vykonávání pracovních činností a je více přizpůsobená kreativité a smyslnosti práce a k lidem by se tak mělo i přistupovat.

4 Pracovní motivace

Do této části bakalářská práce jsme se věnovali pojmu motivace a stručnému charakterizování vybraných motivačních teorií. Pracovní motivace navíc aplikuje poznatky z psychologie obecné motivace na určité problémy řízení ekonomických systémů. Základním aspektem jejich činnosti je totiž lidská práce, její nejrůznější formy a obsah. Jde tedy o motivovanou lidskou činnost. Výstižnou definici pracovní motivace dali dohromady autoři Vodáček, Vodáčková (2001, s. 161) která zní: „*Motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů.*“ Cílem organizace je tedy ztotožnit své cíle a zisky zatímco její zaměstnanci budou podávat nejvyšší možný výkon. K tomu ale musí být její zaměstnanci k činnosti dostatečně motivováni. Problém je však v tom, že každý člověk je jedinečný, má své jedinečné hodnoty a názory, proto tedy není možné vzít jeden model teorie motivace a ten nastavit na celou organizaci s domněním, že bude fungovat 100%. Každého člověka motivuje něco jiného, a aby organizace ve své motivaci spolupracovníků byla úspěšná, musí pracovat s jednotlivými očekáváními pracovníků. Obecně se přistupuje k lidskému potenciálu jako k tomu nejcennějšímu, co organizace má.

Pracovní jednání

Abychom se mohli podívat na konkrétní teorie pracovního jednání, měli bychom si nejprve vysvětlit, co pracovní jednání znamená. „*Pracovní jednání je specifický druh aktivity člověka, při němž jedinec dosahuje naplňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Přitom pracovní jednání neznamena pouze dosahování výkonu a plnění úkolu, ale zahrnuje také sociální interakce, jimiž pracovník projevuje a vytváří vztah ke členům týmu, ke svým nadřízeným a k organizaci.*“ (Štikar, 2003, s. 106) Pro snazší pochopení můžeme zmínit ještě definici autora Růžičky, který říká, že „*Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, to znamená zaměřování jeho aktivity ve směru ke stanovenému úkolu.*“ (Růžička, 1994, s. 24)

4.1 Vybrané teorie motivace pracovního jednání

Jak už jsme si zmínili výše, je velice důležité mít ve své organizaci správně motivované pracovníky, aby podávali vyšší výkon a tím přispívali k dosažení cílů organizace. O tuto problematiku se zajímá velká část vedoucích pracovníků a manažerů po celém světě. Je však důležité, přistupovat k daným teoriím s lehkým odstupem kvůli době, kdy byly teorie definovány. *Motivační teorie napříč minulostí korespondovaly se*

směrem, kterým se ubírala společnost. Dlouhou dobu byly jednotvárně zaměřeny pouze na maximalizaci zisku a udržování vysoké úrovně pracovní produktivity. Trvalo dlouho, než byl objeven sociální činitel pracovní motivace. (Nakonečný, 1992) Vznikl tak prostor pro vytvoření několika nových teorií motivace pracovního jednání. Následující dvě vybrané motivační teorie více rozpracuji a použiji je k analýzám v praktické části.

4.1.1 4-Drive Model

4-Drive model je současná pracovní teorie motivace, kterou vytvořili autoři P. R. Lawrence a N. Nohria. Tato teorie se snaží uvažovat motivaci pracovníků firmy z dlouhodobějšího hlediska, než jak to bývá zvykem. „Současní manažeři se přiklání raději ke krátkodobým opatřením ke zlepšení výkonnosti firmy, jako je například snižování počtu zaměstnanců, získávání konkurenčních firem apod., než raději k tomu, aby podnikli dlouhodobější adaptační akce, jako je například investice do změny jejich firemní kultury.“ (Lawrence, Nohria, 2002, s. 36) Neméně důležité je, že se teorie snaží poukázat i na ostatní složky motivační komplexnosti zaměstnance, než jen zaměstnancovo finanční ohodnocení. Autoři svou teorii rozdělují na 4 hybné motivační síly: motiv získat a vlastnit, sblížovat se a někam patřit, učit se a tvořit, smysl. Tyto motivy nám tvoří celek pracovní motivace jedince. Velká část organizací věnuje pozornost především první motivační síle „získávat a vlastnit“, nicméně na základě svých výzkumů autoři potvrdili, že zbylé 3 motivy jsou neméně důležité jako motiv první. (Lawrence, Nohria, 2002) Jedná se o komplexnější pohled na motivaci současného pracovníka, který by mohl být důležitým poznatkem pro řadu manažerů dnes.

Získat a vlastnit

První část modelu „získávat a vlastnit“ se odkazuje na lidskou ambicióznost a závist, dvě lidské vlastnosti, pocházející ze snahy získat více než ostatní. Ambice tedy můžeme chápat jako pozitivní projev této síly, jelikož díky nim chceme dělat věci lépe a dosáhnout více. Obecně je však pro člověka důležitý nejen úspěch osobní, ale i úspěch ostatních. Následkem toho můžeme chápat závist jako nepřírozenou a můžeme o ní hovořit jako o negativním projevu této síly. (Lawrence, Nohria, 2002) Především se ale jedná o jednoduché uspokojení životních potřeb jedince závislé na jeho ekonomickém bohatství. Mimo jiné tento model stimuluje i v rámci společenské role. První část modelu tedy ovlivňuje materiální cítění člověka a jeho postavení ve společnosti.

Sbližovat se a někam patřit

Stejně jako první hybná síla je „Sbližovat se a někam patřit“ spojená s jedincem emocemi a pocity. „*Pocity lásky, věrnosti, respektu, důvěry, empatie a přátelství jsou pojmy, které vedou lidi do spolupráce s ostatními. Lidé se tak obecně přiklání k vytváření společenských vztahů, jejichž vytváření jim jde poměrně snadno bez jakýchkoliv okolností. To má za následek, že skupinová věrnost plyne okamžitě a snadno, aniž by musela být dokázána její reálná výhoda pro jedince.*“ (Lawrence, Nohria, 2002, s. 52) Člověk je tvor společenský a spíše vyhledává skupiny, ve kterých se může profilovat a být jejich součástí. Bylo tomu tak na počátku lidské evoluce, je tomu tak i dodnes. Tato hybná síla se tedy odvíjí především od kultury organizace, ve které se jedinec nachází. Aby byl drive „sbližovat se a někam patřit“ naplněn, musí organizace dostatečně fungovat v následujících faktorech:

- podpora týmové práce
- podpora vytváření a prohlubování lidských vztahů a přátelství
- podpora spolupráce
- podpora spolehlivosti jednoho zaměstnance k druhému
- podpora důležitosti zaměstnance jako důležité části celé organizace

Učit se a tvořit

„*Lidé obecně mají snahu uspokojit svou zvědavost. Snaží se shromážďovat dostatečné množství informací. Důležité je v tomto bodu porozumění a pocit, že věci mají smysl.*“ (Lawrence, Nohria, 2002, s. 58) Zaměstnanci tedy dosahují vyšších výkonů, když jsou zapojeni do firemních cílů a při vykonávání práce se rozvíjejí v již stávajících dovednostech a učí se dovednostem novým. Nejvíce motivačními prvky za dosažení dokonalého stavu jsou učení se, zlepšování se a vytváření příležitostí. Vytváření příležitostí pro zaměstnance jim zajišťuje možnosti učit se a růst. To potvrzuje i tvrzení Jacka Welche (2009), které pojednává o tom, že pokud je zaměstnancům dána reálná možnost přispět svými myšlenkami jak zlepšit produktivitu, dokážou být velmi nápadití. Dále pak Welch tvrdí, že téměř všechny nápady mající za cíl celkové zvýšení firemní produktivity v jeho organizacích pocházeli z hlav jeho zaměstnanců.

Smysl a obrana

Poslední část této teorie nese název *Smysl a obrana* a od ostatních částí se liší tím, že *jako jediná funguje reaktivně. Ostatní pohony jsou naopak aktivní v tom smyslu, že aktivují vyhledávací chování, hledají nějaký požadovaný objekt, zkušenost nebo podmínku. Smysl a obrana udržuje jedince v ohrožení, které nevyhledává, poskytuje*

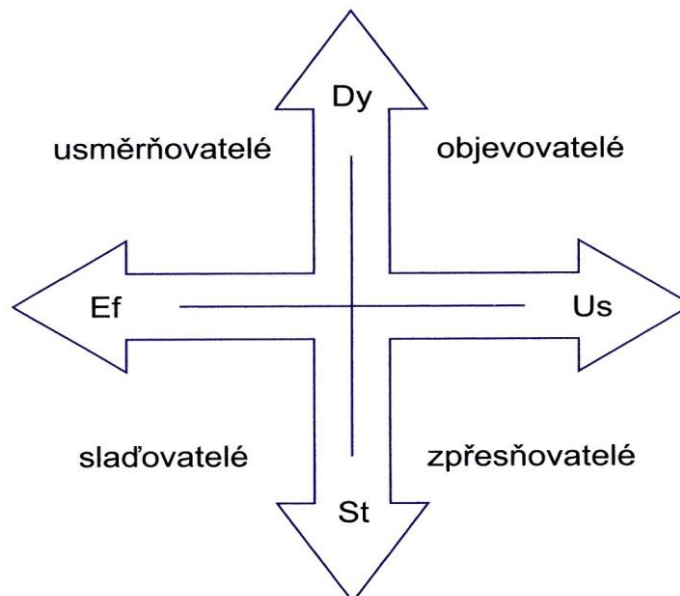
však instinktivní nutkání se podobným situacím a stavům vyhnout. (Lawrence, Nohria, 2002)

Tato síla se odvíjí od přístupu zaměstnance k organizaci. Důležitý je pocit jedince začlenění do firemní společnosti. Poslední hybná síla tedy propojuje pracovníka se společností. Pro efektivní dopad pilíře „smysl a obrana“ musí společnost splňovat následující:

- férové a etické jednání
- poskytovat hodnotnou službu či produkt
- důvěra mezi kolegy a vedením

4.1.2 Teorie 4 motivačních typů lidí podle Jiřího Plamínka

Podívejme se společně ještě na jeden aktuální pohled na motivaci spolupracovníků řazenou k teoriím novějším. Má jí na svědomí autor Jiří Plamínek, který přistupuje k motivaci jedinců s ohledem na jeho osobnostní typologii. Teorie obsahuje základní popis lidských motivačních typů s jejich hlavními rysy a vlastnostmi. Této teorii motivačních typů lidí společně s 4 drive model teorií bych se rád věnoval i v praktické části mé bakalářské práce. Tyto teorie bych rád ověřil v praxi ve firmě, ve které se v současné době nacházím. Ještě ale než se pustíme do vysvětlování jednotlivých motivačních skupin, podívejme se na jejich orientaci na základě schématu níže na obrázek č. 5. Orientace v diagramu nám nastiňuje typické konkrétní vlastnosti skupiny. Vrchní bod Dy znázorňuje zaměřenost na dynamiku, vlevo mluvíme o efektivitě, v pravé části o zaměření na užitečnost. Posledním bodem je stabilita.



Obrázek č. 5: Graf znázorňující motivační typy lidí. Zdroj: Plamínek, Tajemství motivace, 2002, s. 31

Objevovatelé

První skupinou lidí jsou objevovatelé. Ti jsou specifictí svým nebojácným přístupem ke zdolávání překážek a přijímání výzev. U objevovatelů je výrazná potřeba objevování něčeho nového. Přistupují k okolnímu světu jako k množině problémů určených k řešení. Jsou typičtí svou netrpělivostí, zájmem o množství informací a je velmi obtížné je řídit. Objevovatelé pohlíží na úkoly především z racionálního hlediska, pro to je typický i předpoklad pro vědeckou a kreativní práci. Nejsou příliš komunikativní, dokážou však velmi dobře argumentovat v případě narušování jejich kruhů a k uhájení vlastní svobody. Mají tendenci pracovat samostatně. Jejich reakce na pochvalu bývají obvykle krátké a úderné. Přijímají ji jako informaci, která pro ně není nová. Stejně tomu tak je i s kritikou. Zcela jistě už zjistili neúspěch sami, a buď již aktivně pracují na opravě problému, popřípadě se již věnují jinému úkolu, pokud je problémem neřešitelný. U objevovatelů používáme přímý styl vedení.

Usměrňovatelé

Usměrňovatelé jsou dynamičtí lidé zaměřeni na efektivitu. Jsou rádi zapojováni do společenských procesů a vztahů mezi lidmi a je pro ně zajímavá možnost mít vliv na jiné lidi. Respektují hierarchické uspořádání společnosti a osobně si společnost dále rozdělují na více méně nezajímavou většinu určenou ke spolupráci a spíše malý počet lidí, které uznávají a respektují. Usměrňovatelé bývají přesvědčiví a empatictí. Nejen kvůli tomu jsou považováni za velmi cenné týmové hráče a přirozené vůdce velkých skupin. Jsou velmi soutěživí za vidinou postupu ve společenské hierarchii. Právě díky tomuto tvrzení si zpravidla nerozumí zejména s objevovateli, kteří se s tímto přístupem příliš neztotožňují. Usměrňovatelé mají díky tomu tendenci objevovatele zesměšňovat. Co se týče reakcí na pochvalu, mají ve zvyku jí spíše nafukovat a zveličovat výroky typu: „*No nebylo to vůbec jednoduché.*“ Na kritiku reagují poměrně agresivně, nicméně jejich spontánní reakce závisí na tom, co si vůči vám mohou dovolit. Hierarchii společnosti tedy respektují i v krizových nekomfortních situacích. Pro úspěšné vedení této skupiny lidí se usměrňovatel potřebuje cítit pro skupinu důležitý až klíčový. Musí mu to být přímo sděleno a musí být tímto způsobem podvědomě ve skupině navrch.

Sladovatelé

Další skupinou motivačních typů lidí zaměřenou na stabilitu a efektivitu jsou sladovatelé. „*Jejich existence a význam jako by potvrzovaly důležitost sociálních vztahů pro stabilitu a efektivitu systémů. U sladovatelů se totiž prakticky vše točí kolem lidí – kolem jejich vztahů, pocitového světa a spokojenosti.*“ (Plamínek, 2008, s. 36) Pro tuto skupinu je podstatný horizontální rozměr hierarchie společnosti. Zajímá

je původ mezilidských vztahů spíše do hloubky: kdo s kým, proč a jak. Jsou velmi vstřícní a umějí skvěle pracovat v týmu. Mají vysoce rozvinutý emoční inteligenční kvocient, díky tomu jsou oporou sociální struktury. Mají automatizovanou tendenci prohlubovat vztahy na pracovišti například hlídáním narozenin a svátků, pořádáním společenských akcí a staráním se o pohodu ostatních. Tuto vstřícnost považují za jakousi úložku na citové konto a očekávají, že budou moci z tohoto konta později čerpat v momentě, kdy se oni dostanou do nesnází. Bývají poté často zklamáni, když se jim podpory nedostane zpět. Nepřekvapí nás tedy ani jejich přistupování k pochvale či kritice. Pochvalu považují spíše za vztahovou informaci. Chápu jí jako citovou úložku, kterou vnímají jako závazek. Kritiku nevidí jako věcnou informaci. Přemýšlí nad ní z emocionálního hlediska. Často si jí překládají způsobem: „Šéf má problém“ a přemýšlí, jak by mohli vedoucímu pomoci. Sladovatelé však velmi špatně nesou vztahovou nespravedlnost. Bohužel toto zklamání, jak už jsme si zmínili výše, bývá poměrně časté.

Zpřesňovatelé

Tuto skupinu obecně považujeme za pilnou část populace. Autor charakterizuje je zpřesňovatele následovně: *„Nevytvářejí dokonalé prostředí jako sladovatelé, rádi by byli dokonalí sami. Svět vidí jako analyzovatelnou, měřitelnou a především uspořádatelnou strukturu. Bývají spolehliví, pečliví, přísní na sebe i na své okolí. Mají rádi dobrou organizaci práce, pořádek ve svých věcech a na svém pracovišti, vyžadují jasná zadání a ta pak precizně plní.“* (Plamínek, 2008, s. 38) Pro zpřesňovatele jsou velmi důležité normy a pravidla. Bývají spíše analytickými typy a zajímají je čísla. V komunikaci se snaží příliš nezdržovat, snaží se co nejrychleji vyjasnit situaci a získat nebo ověřit data. Proto tento typ lidí působí v komunikaci spíše chladně. Nechápejme špatně, že by zpřesňovatelé neměli emoce. Jsou zvyklí je spíše skrývat, otevírají se však převážně lidem, které již dobře znají a získají k nim důvěru. Respektují autority a bývají velmi loajálními pracovníky vůči vedení a celé firmě. K pochvale přistupují velmi pozitivně, užívají si jí. Co se týče kritiky, záleží, zda jí zpřesňovatelé uznají jako oprávněnou. Kritiku oprávněnou přijímají neutrálně, nejčastěji výroky typu: „to je mi líto“ a „mrzí mě to“. Kritika neoprávněná je však dohání do poměrně paradoxní situace. Autoritativnost je nutí kritiku přesto přijmout, věcné přesvědčení jí spíše odmítnout. V těchto situacích je typické slovní spojení: „když myslíte, asi máte pravdu“.

Vedení a jednání jednotlivých motivačních typů

V této kapitole již budeme předpokládat, že víme, s jakým konkrétním motivačním typem jedince pracujeme. Cílem tedy bude, na tohoto člověka aplikovat nejvhodnější způsob zadání úkolu či práce, který by jej maximálně zaujal. Pokud máme možnost vybrat obsah práce, je lepší přisuzovat danou práci lidem, pro které je z hlediska jejich motivace nejvhodnější. Dynamickým typům obstaráváme věcné ne-

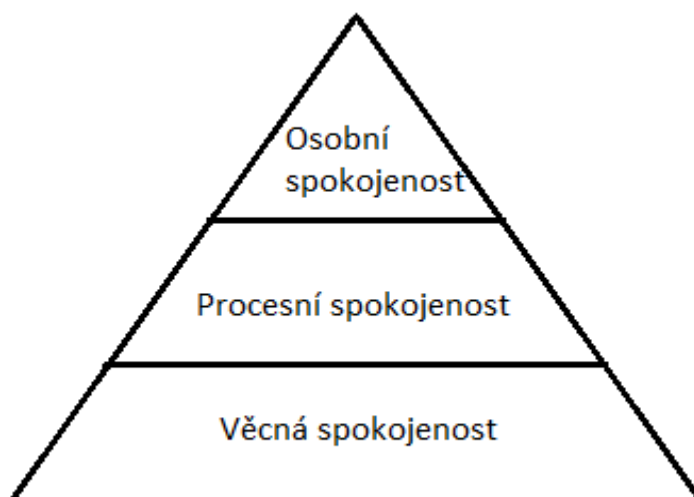
bo společenské výzvy, stabilnější typům přiřazujeme naopak řadovější práci neméně důležitou na pečlivost. Pokud je obsah práce již předurčen, stejně můžeme velkou mírou ovlivnit, jak budou lidé k práci přistupovat, tím jak budeme o práci mluvit, co budeme zdůrazňovat a co nikoliv.

Co se týče jednání s těmito motivačními typy, je důležité si uvědomit, že osobnost člověka se samozřejmě promítá i při jeho vyjednávání během výkonu práce. Vyjednávací styly rozpoznáváme podle kritéria, jímž účastníci vyjednávání měří svůj úspěch. Jde-li jedinci především o všestrannou spokojenost a dobré vztahy, mluvíme o oblasti kooperativního vyjednávacího stylu. Je-li ale hlavním kritériem objektivní spokojenost výsledku vyjednávání, pak mluvíme o metodě principálního vyjednávání.

Nyní se podíváme na jednotlivé skupiny motivačních typů z hlediska vedení k jejich nejlepšímu možným výsledkům.

Vedení a jednání objevovatelů

Jak už jsme si zmínili v kapitole věnované skupině objevovatelů, vyhledávají výzvy. Je pro to dobré s výzvami pracovat a objevovatelům je zmiňovat. Osvědčený způsob bývá například slovní spojení: „ještě nikdo to nedokázal“ apod. Tato skupina pak raději pracuje stylem, když ví, CO má udělat, ale nechá na něm, jakým způsobem to provede, hlavně když dojde ke splnění. V rámci jednání dávají objevovatelé přednost principiálnímu stylu vyjednávání. Bývají citliví na vpády iracionality. V samotném vyjednávání pak spíše opomíjejí vztahy, zaměřují se spíše na věcnou stránku kauzy. U objevovatelů tedy mluvíme o věcné spokojenosti, prvním patře pyramidy spokojenosti. Viz níže obrázek č. 6.



Obrázek 6: Pyramida spokojenosti (Plamínek, Tajemství motivace, 2002, s. 54)

Vedení a jednání usměřovatelů

Jak jsme si již zmínili v části textu věnované usměřovatelům, tato skupina má tendenci pohlížet na spolupracovníky dle jejich uznání a respektu k nim. Problém nastává, když usměřovatel nepovažuje svého vedoucího za kompetentní osobu. V tomto momentě mohou nastat potíže. Respektování hierarchického uspořádání společnosti však dovoluje usměřovateli dostat se ve vztazích pouze tam, kam jej jeho nadřízený pustí. Ve vedení tohoto typu motivační skupiny je třeba být spíše tvrdšího charakteru a umět pracovat s výzvami, které usměřovatele tak motivují. Zřejmě nejefektivnější motivační formulí pro tento typ lidí bývá poměrně nebezpečné: „závisíme na tobě“. Tím se ubírá situace tam, kde je pro usměřovatele nejvíce stimulující, musíme však dávat pozor na vedlejší možné dopady vzhledem k okolní skupině spolupracovníků či ztráty respektu usměřovatele vůči vedoucímu. Nepřekvapí nás tedy ani, že nejefektivnějším stylem pro usměřovatele je soutěžení. Jestliže se strana ukáže jako silný protivník, bude jí usměřovatel projevovat respekt.

Vedení a jednání sladovatelů

Sladovatele jsme si pro jejich silnou sociální interakci uvedli jako dobré týmové hráče. Autor se ke sladovatelům vyjadřuje následovně: „*Mají schopnost posilovat a vylepšovat vztahy mezi lidmi*“ (Plamínek, 2002, s. 52) U této skupiny musíme dát pozor především na demotivující vlivy spíše než vlivy motivační. Jsou 3 aspekty zadání, kterým je vhodné se u sladovatelů vyhnout: samostatnost, odpovědnost a kreativita. Platí spíše jednoduché motivační formule typu: „bude to týmová práce“, „uděláme to bez zbytečných nervů“ apod. Jejich spokojenost je zaměřená na osobní rovinu, která u sladovatelů koresponduje se spokojeností okolních lidí.

Vedení a jednání zpřesňovatelů

Tento motivační typ potřebuje jasné zadání. Úkoly, které jsou pro ostatní skupiny otravné a nepříjemné, jsou pro zpřesňovatele nejvíce stimulující. Mluvíme o zadání práce, jež vyžaduje pečlivost a spolehlivost, která je pro zpřesňovatele typická. Práce musí být jasně zadaná. „*Jestliže je nechceme vyvést z míry, neměli bychom vnášet do procesu prvky nejistoty a naopak se snažit jednání jasně strukturovat, být precizní ve formulacích a srozumitelní v tématech a postupu.*“ (Plamínek, 2002, s. 58) A i přes samostatnost zpřesňovatelů na ně velmi stimulačně působí formulace, které jim dodávají jistotu a oporu. Toho můžeme docílit například typickou formulí: „Mé dveře jsou vám otevřeny“. Ačkoliv zpřesňovatel této možnosti nikdy nevyužije, velmi si váží jejího obsahu. Obecně bývají zpřesňovatelé často pevně zarytí v představách o průběhu a výsledku jednání. To je dělá velmi důležitými a cennými články v pracovní

skupině. Závěrem slova autora k motivačním skupinám obecně: „*Neznamená to, že by nemohli být předními mysliteli nebo krizovými manažery, jen pro to musí udělat o něco více než dynamické typy.*“ (Plamínek, 2002, s. 58)

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část

Cíl praktické části

Cílem praktické části bude analyzovat soubor motivačních faktorů pracovníků společnosti eDO finance, a.s. z hlediska dvou výše zmíněných motivačních teorií.

Výzkumné otázky

Hlavními výzkumnými otázkami dotazníku byly cílené

- 1) Zjistit, se kterou 4 Drive modelovou silou se zaměstnanci ztotožňují nejvíce.
- 2) Zjistit faktory, které jsou z hlediska vykonávání práce pro zaměstnance nejdůležitější.
- 3) Zjistit, která skupina dle Plamínkovy typologie 4 motivačních typů lidí, je ve firmě nejpočetnější.
- 4) Zjistit, která skupina je pro práci tohoto typu nejvhodnější.

5 Charakteristika organizace

5.1 Základní informace o společnosti

Organizace ve které se bude dokazovat platnost a účinnost teorie 4 drive model od autorů P. R. Lawrence a N. Nohria a teorie 4 motivačních typů lidí Jiřího Plamínka nese název eDO finance, a.s.. Jedná se o finančně poradenskou firmu zaměřenou na pojišťovnictví a bankovní sektor. Firma sídlí v Praze Na Pankráci 322/26 a v obchodním rejstříku nese identifikační číslo: 24783421. Svou působnost popisuje firma na svém webu následovně: „V každé oblasti finančních služeb pro Vás hledáme vždy ta nejlepší individuální řešení. Naše portfolio zahrnuje spolupráci s více než 40 partnery, mezi které patří pojišťovny, banky, penzijní společnosti a investiční společnosti, které na českém trhu stabilně působí řadu let.“ Zakladatelem je výkonný ředitel Michal Hofman, který se pyšní více než čtyřicetiletou praxí v tomto oboru.

5.2 Zaměření na trhu

Tato organizace vznikla v roce 2017. Je tedy na trhu považována za velmi mladou. Svým obratem však společnost patří mezi prvních 5 v oboru nezávislého poradenství. To můžeme dávat za příčinu novodobějšímu firemnímu pohledu na finanční trh. Firma je cílená především na online marketing. Tento online marketing funguje na bázi produktových online srovnávačů. Srovnávače jsou zaměřené na hypoteční a spotřebitelské úvěry a produkty sloužící ke zhodnocování majetku. Tyto portály nese název podle svého cílového zaměření a jsou 4. Portál zaměřený na hypotéky, tedy na úvěry spojené s bydlením nese název hypo-portal.cz. Pomocí tohoto portálu si spotřebitel může během pár vteřin srovnat svoje představy o tom, jak je pro něj úvěr reálný. Dalšími portály jsou invest-portal.cz zaměřený na investice, konsolidace-portal.cz zaměřený na sloučení menších úvěrů a real-portal.cz sloužící lidem k finančnímu ohodnocení svého současného bydlení.

5.3 Odměnový systém společnosti eDO finance, a.s.

Abychom lépe dokázali pochopit výsledky dotazníků, měli bychom se blíže podívat na stimulační prostředky nastavené ve firmě. Finanční ohodnocení závisí na osobní produkci obchodníka. Tento model bývá považován za spravedlivý, protože každého motivuje k co nejvyšším možným výkonům a obrátům. Dalšími motivačními faktory jsou rozdílová provize za produkci sjednanou sítí obchodníka a následná provize za péči o obchodníkův stávající klientský kmen.

Mimo motivaci finanční je ve firmě kladen poměrně velký důraz na růst osobnostní. Pracovníci mají možnost na kvartální bázi soutěžit o vstupenky na různá představení a vzdělávací kurzy zaměřené na již zmiňovaný osobnostní růst a motivaci. Mezi nejvýznamnější školitele, jejichž akcí se pracovníci mohou zúčastnit jsou Marian Jelínek, který úzce spolupracuje s řadou úspěšných profesionálních sportovců, dále pak Jan Mühlfeit, který byl po dobu 20 let pravou rukou jednoho z nejbohatších lidí světa Billa Gatese. Tyto akce mají za následek pracovníky stimulovat pro další práci a kariérní růst, dále pak pozvednout kvalitu nejen pracovního ale i osobního života.

V neposlední řadě se firma snaží svými podporujícími prvky pracovat na budování vztahů a přátelství ve firmě. To zajišťuje prostřednictvím teambuildingových akcí pro větší skupiny pracovníků. Pracovníci, většinou na základě kvartálních skupinových výsledků, jsou vybráni, aby se zúčastnili většinou týdenních pobytů převážně v zahraničí. Tyto akce jsou cílené na zimní a letní měsíce. Zimní akce se nejčastěji konají v Rakouských Alpách, kdežto akce letní bývají cílené na zájezdy k moři. Častými destinacemi jsou Řecko a Španělsko.

6 Metodika výzkumného šetření

Charakteristika šetření

Jak už jsme si zmínili výše, pro sběr dat byl využit strukturovaný dotazník. Otázky měly za úkol charakterizovat typickou mentalitu pracovníků vzhledem k jejich osobní pracovní motivaci. Dále pak otázky byly uzpůsobeny dvěma motivačním teoriím, kterým jsem věnoval v teoretické části více prostoru. Mluvíme tedy o 4 Drive model theory a Teorii motivačních typů lidí Jiřího Plamínka.

Charakteristika respondentů

Skupina respondentů se skládala z 60 pracovníků. Tito pracovníci byli vybíráni s ohledem na jejich aktuální pracovní pozici a na svůj věk. Na tabulce č. 1 můžeme vidět základní charakteristiku výběrového souboru.

Základní charakteristiky výběrového souboru							
		N	%			N	%
Pohlaví	<i>muž</i>	54	90	Délka práce v oboru	<i>méně než půl roku</i>	5	8
	<i>žena</i>	6	10		<i>půl roku - 3 roky</i>	19	32
Věk	<i>18-24</i>	20	33		<i>4 - 9 let</i>	20	33
	<i>25-29</i>	18	30		<i>10 let a více</i>	16	27
	<i>30-35</i>	9	15	Vaše aktuální pracovní pozice	<i>Konzultant</i>	27	45
	<i>35+</i>	13	22		<i>Manažer</i>	24	40
			<i>Ředitel</i>		9	15	
Vzdělání	<i>Základní</i>	0	0	Návratnost dotazníků			60
	<i>SS bez maturity</i>	7	11				
	<i>SS s maturitou</i>	28	47				
	<i>Vysoškolské</i>	25	42				

Tabulka č. 1: Tabulka znázorňující základní charakteristiku výběrového souboru. Zdroj: vlastní data

Než se pustíme do zkoumání našich dvou motivačních teorií, přibližme si nejprve prostřednictvím tabulky č. 1 výběrový soubor. Na základě identifikačních otázek v dotazníku si můžeme blíže definovat skupinu respondentů. Tyto otázky se věnují věku, délky praxe v oboru a aktuální pracovní pozici respondentů.

Závěrem dotazníku se tážeme respondentů na jejich osobní identifikační údaje, o což se snažíme v otázce č. 13. Tyto otázky jsou zařazeny na konec dotazníku, mohou totiž u respondentů snižovat pocit anonymity. Při rozboru cílové skupiny respondentů můžeme vidět, že necelá polovina pracovníků funguje ve firmě kratší dobu než 3 roky. Tento fakt se promítá i v otázce č. 15, která se zabývá konkrétní firemní pozicí respondentů. Tříletá praxe v oboru je typická právě pro pozici konzultanta.

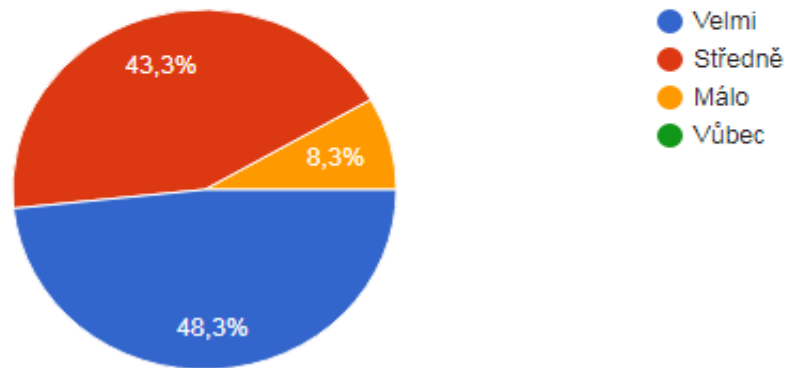
Další otázka zaměřená na identifikační údaje je otázka věku respondentů. Vidíme širší spektrum spíše mladších ekonomicky aktivních jedinců. To má za následek poměrně efektivní a energické prostředí, které nemá velký problém přizpůsobit se změnám, které v oboru mohou nastat. Jak už jsme si totiž zmínili výše, jedná se o velmi dynamický trh, který vyžaduje neustálé vzdělávání a informovanost.

Jak už jsme zmínili v rozboru odpovědí u otázky č. 13, otázky jsou spolu propojené. Pozice ředitele je typická pro minimálně desetiletou praxi v oboru. Ředitelé zastřešují práci manažerů, kteří se následně starají o jednotlivé konzultanty.

7 Analýza dat

1) Při vykonávání pracovních úkolů býváte ambiciózní?

60 odpovědí

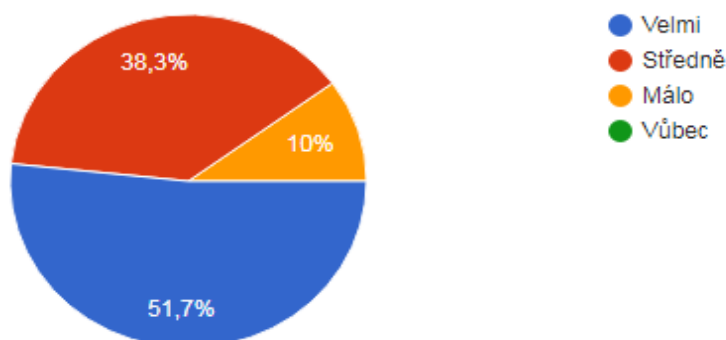


Obrázek č. 7: Graf znázorňující ambicióznost respondentů. Zdroj: vlastní data

U otázky č. 1 jsme se zaměřili na podobnost mezi dvěma srovnávanými teoriemi, tedy 4 Drive Model a Teorie 4 motivačních typů. Otázka zaměřená na ambicióznost je typická v rámci první zmíněné teorie pro modelové tvrzení „získávat a vlastnit“ a ve druhé zmíněné teorii pro skupinu objevovatelů. Obě skupiny jsou vysoce zaměřené na výkon a preferují spíše materiální typ odměny za svou odvedenou práci. Na odpovědích vidíme, že pracovníci se ve více než 90% případů označili za velmi či středně ambiciózní. To můžeme dávat za následek i tomu, že se jedná o podnikání a je zde proměnlivá hladina měsíčního příjmu závislá na odvedeném výkonu, při němž je ambicióznost prospěšnou vlastností.

2) Jak jsou pro Vás důležité dobré vztahy na pracovišti?

60 odpovědí



Obrázek č. 8: Graf znázorňující důležitost pracovních vztahů. Zdroj: vlastní data

Otázka č. 2 nám charakterizuje důležitost sociálních vazeb a budování přátelství na pracovišti. To je typické pro 4 Drive modelové Sbližovat se a někam patřit a Plamínkovy skupiny Usměřovatelů a Sladovatelů. Z grafu na obrázku č. 8 můžeme vidět, že firma je postavená spíše na dobrých vztazích a příjemném a podporujícím pracovním prostředí. Více než polovina respondentů určila dobré vztahy na pracovišti jako velmi důležité.

3) Očekáváte od Vaší práce, že Vás bude vzdělávat a budete díky ní osobnostně růst?

60 odpovědí



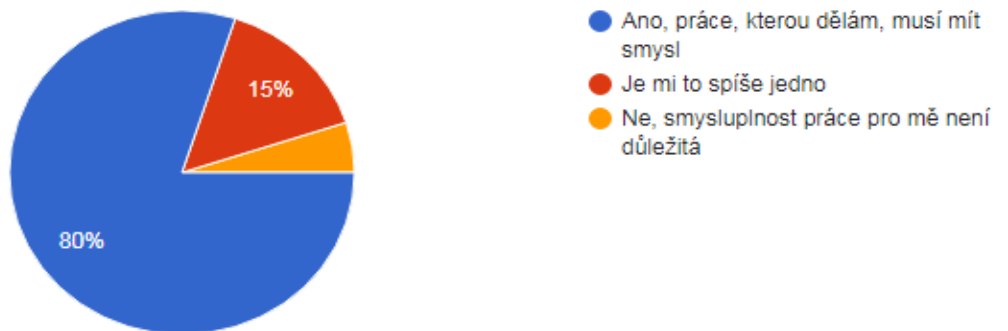
Obrázek č. 9: Graf znázorňující důležitost vzdělávání a osobnostního růstu. Zdroj: vlastní data

Otázka č. 3 nám charakterizuje touhu po vzdělávání a osobnostním růstu. Vzhledem k odvětví, ve kterém se firma profiluje, je vzdělávání velmi důležitým parametrem, kvůli neustále měnícímu se finančnímu trhu. Vidíme ale i snahu o dlouhodobém zkvalitňování pracovního života jedince, což je typické pro osobnostní růst.

Jak už jsme zmiňovali u odměnového systému eDO finance, a.s., akce zaměřené právě na osobnostní růst jsou velmi ceněné. Většinou se jedná o akce zaměřené na produktové informace a novinky na trhu, jak vést úspěšný pracovní a osobní život, jak pracovat se stresem a další různé teorie zabývající se touto a blízkou tematikou. Nadpoloviční většina respondentů dala této otázce pozitivní odpověď. Tato otázka nám mimo jiné ukazuje důležitost části teorie 4 Drive model a to Učit se a vlastnit.

4) Je pro Vás důležitá smysluplnost práce?

60 odpovědí

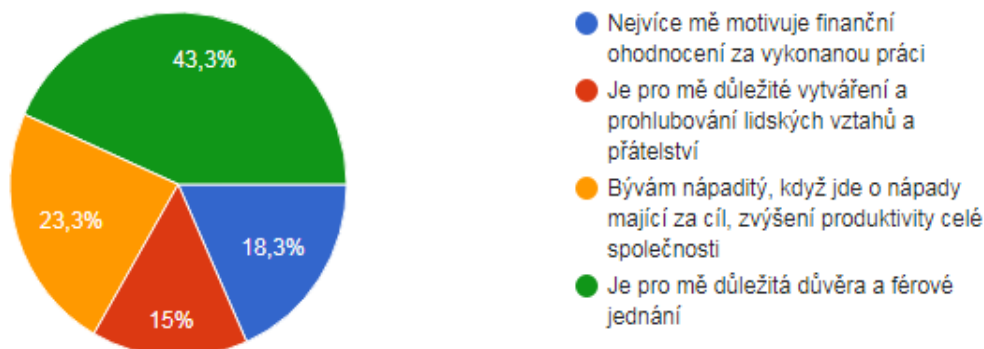


Obrázek č. 10: Graf znázorňující důležitost smysluplnosti práce. Zdroj: vlastní data

Smysluplnost je dalším parametrem, kterým se dotazník zabývá. S přihlédnutím k tomu, že se jedná o poradenské služby, tvoří pozitivní přístup pracovníků ke smysluplnosti práce vítaný předpoklad úspěšnosti práce. Odpovědi nám ukazují důležitost poslední části 4 Drive model teorie Smysl a obrana. Pro 48 pracovníků z 60 je celková smysluplnost práce velmi důležitá.

5) Vyberte z následujících jednu variantu, která je pro Vás nejdůležitější?

60 odpovědí

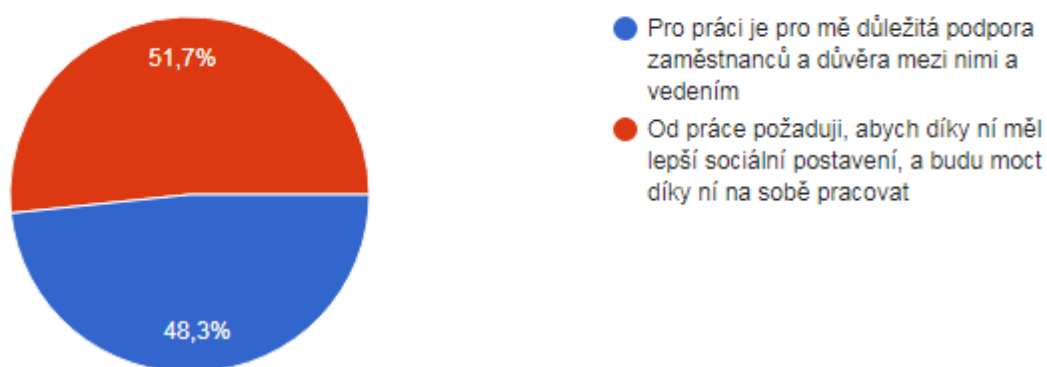


Obrázek č. 11: Graf znázorňující důležitost tvrzení. Zdroj: vlastní data

Pátá otázka je zcela zaměřena na Plamínkovu teorii. Respondenti si vybírali mezi výroky, které nejvíce stimulují jejich pracovní jednání. Každá odpověď odráží jednu skupinu, pro kterou je výrok typický. Můžeme vidět, že Důvěra a férové jednání, zastupující skupinu Zpřesňovatelů, preferuje necelá polovina pracovníků. Dalšími důležitými aspekty jsou vztahy a přátelství, finanční ohodnocení, nápaditost a produktivita společnosti, jak můžete vidět na obrázku č. 11.

6) Vyberte z následujících nejpreferovanější variantu

60 odpovědí



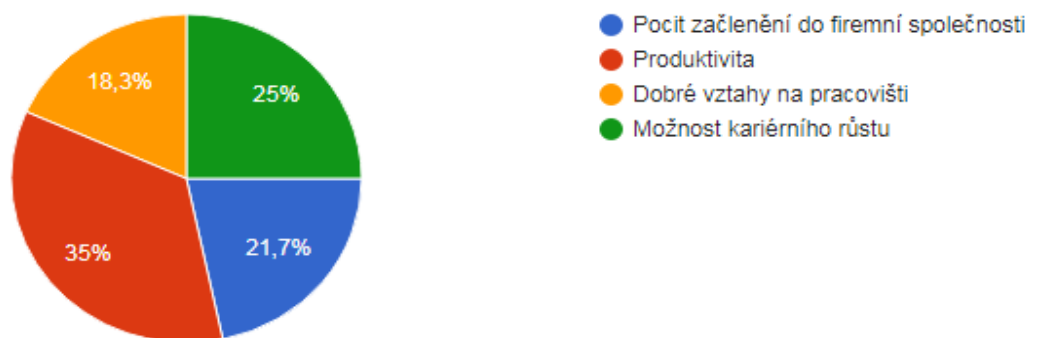
Obrázek č. 12: Graf znázorňující preferenci tvrzení. Zdroj: vlastní data

Otázka č. 6 koresponduje s 4 Drive model teorií. Rozděluje nám 2 hlavní směry vnitřního přesvědčení jedince. Odpověď „Pro práci je pro mě důležitá podpora zaměstnanců a důvěra mezi nimi a vedením“ odráží filozofii Sbližovat se a někam patřit a poslední hybné síly Smysl a obrana. Tyto síly se spíše zaměřují na kvalitu sociálního

prostředí ve skupině, ve které pracují. Druhá odpověď je zaměřená spíše na osobním úspěchu typickém pro 4 Drive modelové síly Získávat a vlastnit a Učit se a tvořit. Zlepšení sociálního postavení je také velmi typické pro Usměrnovatele z Plamínkovy typologie. Můžeme vidět téměř dokonale vyrovnané souznění odpovědí. Což může mít za následek velmi pestré pracovní prostředí ve společnosti. Tito lidé se mohou navzájem od sebe učit a přesvědčovat o nastavení svých hodnot.

7) Vyberte z následujících nejpreferovanější variantu, co je pro Vás v práci nejdůležitější

60 odpovědí

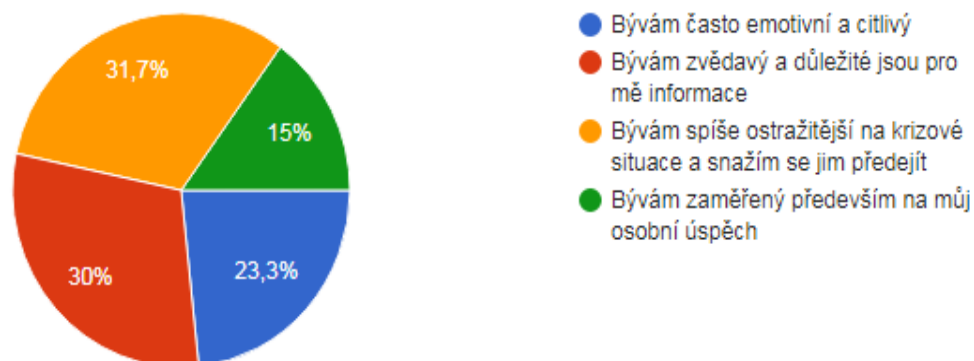


Obrázek č. 13: Graf znázorňující preferenci tvrzení. Zdroj: vlastní data

Tato otázka č. 7 je opět cílená spíše na teorii autorů Nohria a Lawrence, tedy 4 Drive model teorii. Můžeme vidět, že nejčastější odpovědí, přesněji 35%, byla produktivita. Mluvíme nejen o produktivitě osobní, ale i z hlediska celé firmy a její prosperity. Produktivita vychází ze síly Učit se a tvořit. Všimněme si ale velké vyrovnanosti odpovědí, které jsou rozřazeny téměř do čtvrtin. Možnost kariérního růstu vychází z 4 Drive modelové síly Získat a vlastnit. Pocit začlenění do firemní společnosti je typický pro sílu Smysl a obrana a odpověď dobré vztahy na pracovišti korespondují se 4 Drive modelovou silou Sbližovat se a někam patřit. Opět můžeme vidět zajímavou pestrost typů hodnot ve společnosti. To můžeme přikládat za následek variability respondentů z hlediska jejich pozice a věku a také individuálního motivačního založení. Pro bližší rozbor je důležitá variabilita odpovědí dle věku a pohlaví respondentů. Odpovědi „Bývám zvědavý a důležité jsou pro mě informace“ a Bývám ostražitější na krizové situace a snažím se jim předejít“ volila spíše starší část respondentů s věkem přes 30 let. Zaměřenost na osobní úspěch a emotivnost a citlivost ve vykonávání pracovních úkolů preferovali spíše ženy a pozice konzultantů.

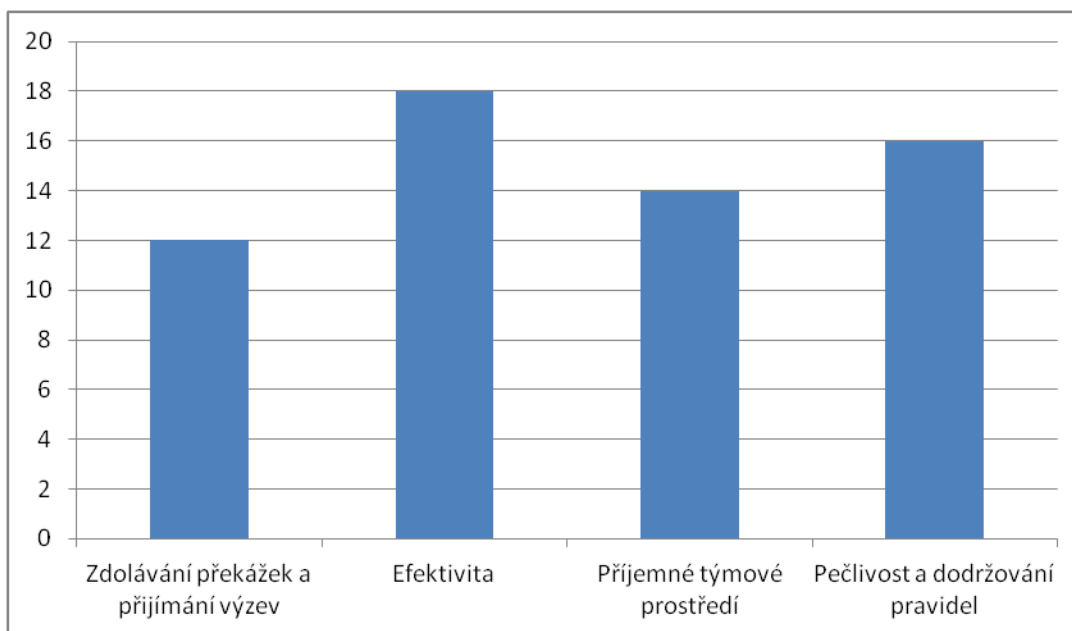
8) Vyberte z následujících nejpreferovanější variantu

60 odpovědí



Obrázek č. 14: Graf znázorňující preferenci tvrzení. Zdroj: vlastní data

Otázka č. 8 se opět zaměřuje na Plamínkovu typologii. Každá odpověď profiluje respondenta do jiné typologické skupiny. Ostražitosť před krizovými situacemi je typická pro skupinu Usměrnovatelů. Tuto odpověď zvolilo nejvíce respondentů. O jeden hlas méně měla analytická odpověď, která je prioritní pro Zpřesňovatele. Opět si můžeme všimnout velké vyrovnanosti odpovědí napříč celým spektrem této teorie.

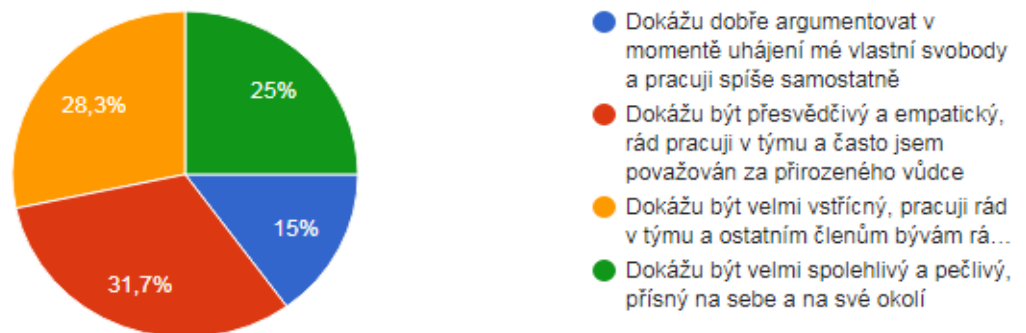


Obrázek č. 15: Graf znázorňující pořadí důležitosti tvrzení. Zdroj: vlastní data

U otázky č. 9 měli respondenti seřadit připravené výroky týkající se osobnostního založení z hlediska jejich důležitosti. Pojmy se řadily od nejvýznamnějších po nejméně významné. Na grafu na obrázku č. 15, však vidíme četnost prvních odpovědí, tedy odpovědi, kdy respondenti uvedli pojem jako pro ně nejdůležitější. Nejčastější odpovědí je Efektivita, typická pro Usměrňovatele.

10) Vyberte z následujících nejpreferovanější variantu

60 odpovědí



Obrázek č. 16: Graf znázorňující preferenci tvrzení. Zdroj: vlastní data

V otázce č. 10 si můžeme všimnout opět mírné převahy odpovědí typických pro skupinu Usměrňovatelů. Výroky typické pro tuto skupiny bývají nejčastějšími odpověďmi. Mluvíme tu ale o malých rozdílech. Kdo však začíná mírně strádat na četnosti odpovědí, je skupina Objevovatelů. To můžeme dávat za vinu horší komunikační dovednosti této skupiny, která je pro tento typ práce velmi důležitá.

11) Vyberte z následujících nejpreferovanější variantu

60 odpovědí

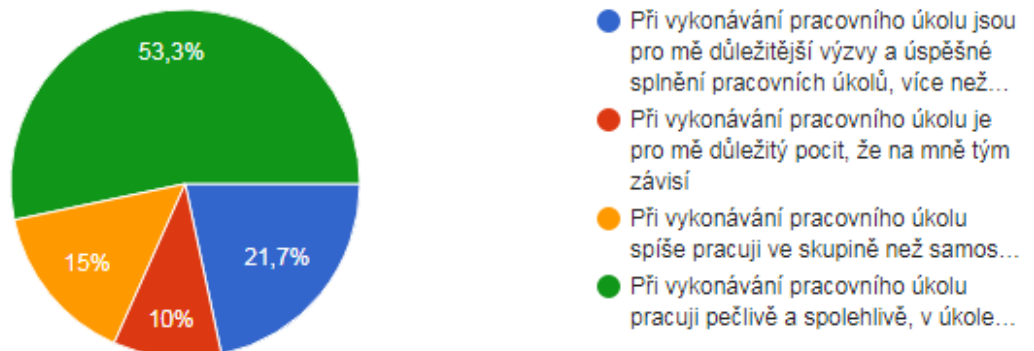


Obrázek č. 17: Graf znázorňující preferenci tvrzení. Zdroj: vlastní data

V otázce č. 11 se zabýváme reakcemi na komfortní a nekomfortní situaci. Mluvíme tedy o reakcích na pochvalu a kritiku. Respondenti u této otázky nejčastěji volili výrok typický pro Objevovatele. Můžeme to přisoudit především kvalitní sebereflexi a vzdělanosti jedinců. Pracovník pozná předem, kdy se mu co povedlo a kdy naopak. Druhá nejčastější odpověď koresponduje s motivačním typem zpřesňovatelů, kteří k pochvale přistupují velmi vlídně, vítají ji, pro kritiku je však u této skupiny důležité, zda ji přijmou jako oprávněnou. Vnímají jí neutrálně, ale u kritiky neoprávněné má její vyznění hluboký emoční podtext, ale respekt hierarchickému postavení ve společnosti zpřesňovateli nedovolí dát těmto emocím volný průběh.

12) Vyberte z následujících nejpreferovanější variantu

60 odpovědí



Obrázek č. 18: Graf znázorňující preferenci tvrzení. Zdroj: vlastní data

Závěrem, v otázce č. 12, se dostáváme k tomu, jak jednotlivé skupiny vykonávají pracovní úkoly. Z tohoto hlediska se pracovníci ve firmě nejvíce přiklání k odpovědi typické pro skupinu zpřesňovatelů. Tuto odpověď zvolila většina respondentů. Pro tuto skupinu je prioritní jistota, pečlivost a spolehlivost.

7.1 Shrnutí hlavních výsledků šetření a zhodnocení výzkumných otázek

Jak už jsme se zmínili u jednotlivých otázek, otázky identifikační měly za úkol přiblížit nám skupinu respondentů. Vidíme, že se jedná o poměrně mladý kolektiv, kdy lidé začínají pracovat nejčastěji během vysokoškolského vzdělání za vidinou praxe a obecného přehledu.

V dotazníku jsme se nejprve věnovali snadnějším otázkám zaměřeným na základní prvky, které má vykonávaná práce splňovat. Jmenovitě mluvíme o ambicích,

pracovních vztazích a firemním prostředí, osobnostním růstu a smysluplnosti práce. Tyto parametry jsou dnes na pracovním trhu velmi žádané. S přihlédnutím na poměrně mladou firemní kulturu vidíme s odpověďmi respondentů určitou spojitost.

Odpovědi zaměřené na 4 Drive model teorii nám prokazují komplexnost této stimulační teorie. Vidíme, že napříč celým dotazníkem se nám respondenti profilují do všech skupin této teorie. Touto teorií se zabýváme především v otázkách 1-4. U otázky č. 6 vidíme téměř dokonalou vyrovnanost těchto sil. V tomto případě jsou síly Získat a vlastnit a Učit se a tvořit mírně preferovány před silami Sbližovat se a někam patřit a Smysl a obrana. Na základě toho můžeme navázat na předchozí otázky a s jistotou určit, že firemní kultura je nejvíce stimulována možností osobního růstu a zkvalitňování pracovního a soukromého života jedince.

Zbytek dotazníku je cílen primárně na Plamínkovu teorii typologie lidí. Opět si všimněme velké vyrovnanosti odpovědí. Grafy bývají téměř dokonale rozděleny do čtvrtin, kdy každá specifikuje určitou skupinu vycházející z Plamínkovy teorie. Jako nejméně časté odpovědi můžeme pozorovat charakteristiku skupiny Sladovatelů. To můžeme dávat za vinu dynamickému typu společnosti a obecnému zaměření na produktivitu a efektivitu převládající nad dobrými pracovními vztahy s kolegy a utužování kolektivu.

Jak už jsme si zmínili u jednotlivých otázek, otázky identifikační měly za úkol přiblížit nám skupinu respondentů. Vidíme, že se jedná o poměrně mladý kolektiv, kdy lidé začínají pracovat nejčastěji během vysokoškolského vzdělání za vidinou praxe a obecného přehledu.

Výzkumná otázka č. 1 se ptala na to, se kterou 4 Drive modelovou silou se zaměstnanci ztotožňují nejvíce. Dle odpovědí můžeme konstatovat, že nejdůležitější se ukázala smysluplnost práce, která vychází ze 4. 4 Drive modelové hybné síly Smysl a obrana. Jako druhá nejvýznamnější 4 Drive modelová síla nám na základě odpovědí z dotazníku vychází možnost osobnostního růstu a vzdělávání, jež vychází ze síly Učit se a tvořit.

Výzkumná otázka č. 2 se ptala na to, které faktory jsou pro pracovníky z hlediska vykonávání práce nejdůležitější. Můžeme vycházet z popisu výzkumné otázky č. 1. Nejvýznamnějšími faktory jsou tedy Smysluplnost a možnost osobnostního růstu.

Výzkumná otázka č. 3 se ptala na to, která skupina vycházející z Plamínkovy typologie je nejpočetnější. Nejčastější cílenou skupinou byli Zpřesňovatelé, pro které je typický pořádek ve své práci a na pracovišti. Ve vykonávání úkolů jsou pečliví a spolehliví. Zpřesňovatelé mívají lehkou tendenci své emoce skrývat a nepovažujeme je za příliš komunikativní, nicméně v momentě, kdy se Zpřesňovatel v kolektivu cítí dobře, skrývání emocí a horší komunikativnost přestávají být problémem.

Výzkumná otázka č. 4 se ptala na to, která typologická skupina lidí je pro tento typ práce nejvhodnější. Firemní kultura je nastavená spíše analytickým směrem a důkladnost práce je důrazně vyžadována. Jedná se ale o přímý prodej, kdy zprostředkovatel stojí tvář v tvář klientovi. Můžeme tedy vidět specifické pojetí analyticky zaměřených typů lidí efektivně pracujících na své sociabilitě a empatii, která je pro tuto práci neméně důležitá.

8 Návrh doporučení pro podnik

Na základě výsledků z šetření můžeme považovat firmu eDO finance, a.s. za mladou a perspektivní z hlediska přístupu ke svým zaměstnancům a zprostředkovatelům. Jedná se o přístup založený nejen na finančním ohodnocení. Firma mimo jiné pracuje na neustálém zdokonalování svých zaměstnanců a snaží se podporovat kvalitu nejen jejich pracovního, ale i osobního života.

První zkoumaná teorie, tedy 4 Drive model teorie nám ukázala, že většina pracovníků je orientována především na smysluplnost práce. Podle toho by se mělo i náležitě k pracovníkům přistupovat. Lidé této skupiny se snaží vyhýbat stresovým a konfliktním situacím, pro to by se firma měla snažit konflikty různého typu, které na finančním trhu nastávají, snažit vyřešit sama a nezatěžovat jimi příliš své pracovníky pokud to není nezbytně nutné. Měla by své obchodníky nechat, aby veškerou svou energii mohli věnovat důležitější věci, tedy domlouvání obchodů, protože řešení konfliktů zbytečně ubírá na jejich stimulaci. Toho může být docíleno správně nastavenou spoluprací s firemní centrálou. Tato centrála by měla neustále pracovat na interních firemních záležitostech a samozřejmě externích záležitostech čili domlouvání partnerství, PR a podobně.

Firma výrazně podporuje osobnostní rozvoj svých pracovníků, což se projevilo i na výsledcích, které ukazují, že pracovníci jsou nejvíce stimulováni možnostmi osobnostního růstu a zkvalitňování pracovního a soukromého života. Firma by tedy měla nadále pokračovat tímto směrem.

U Plamínkovy teorie je to s návrhy na zlepšení trochu těžší. Výsledky nám potvrzují přítomnost všech 4 typů lidí, rozděleny téměř dokonale na čtvrtiny. Firma respektive jednotliví ředitelé a manažeři, by se měli více zaměřit na to, jakého motivačního založení je jejich zaměstnanec. Podle toho daného pracovníka vést a stimulovat. Nejčtenější odpovědi však byly typické pro skupinu Zpřesňovatelů. Ti potřebují mít předem jasně zadané úkoly, pro které je důležitá pečlivost a spolehlivost. Správné vedení by se tedy mělo zabývat spíše vysvětlením podstaty úkolu a správnému zadání než kontroly průběhu vykonávání úkolu, jelikož můžeme počítat s tím, že Zpřesňovatelé jsou pak během konání velmi pečliví. Aby se Zpřesňovatelé, ale i ostatní skupiny cítily v práci dobře, musí fungovat firemní kultura a zdravý kolektiv. To firma podporuje zmiňovanými motivačními akcemi podporující teambuilding a prohlubování vztahů na pracovišti.

Závěr

Tato práce se věnovala tématu motivace, které se opakuje v mnoha vysokoškolských závěrečných pracích. Snažil jsem se k tomuto tématu však přistoupit z více aktuálního hlediska. Cílem bylo ukázat si rozdíl od starších motivačních teorií v porovnání s novějšími teoriemi zaměřenými více na člověka dnešní doby. Pro ověření 4 Drive model teorie a Plamínkovy teorie 4 motivačních typů lidí jsem využil firmu eDO finance, a.s..

Hlavním cílem bakalářské práce bylo tyto teorie ověřit a za současné identifikace firemního pracovního prostředí navrhnout řešení pro zvýšení efektivity jednotlivých pracovníků a následně tak celé firmy.

V teoretické části jsem se věnoval definicím základních pojmů, které s tématikou motivace a stimulace souvisejí. Poté jsem se věnoval přiblížení motivačních a pracovních teorií.

V Části praktické jsem přiblížil firmu a pomocí dotazníku ověřil platnost výše zmíněných teorií. V návaznosti na výsledky šetření definoval návrhy řešení na zvýšení produktivity a získání lepšího postavení firmy na trhu.

Osobně mi práce na bakalářské práci přišla velmi přínosná. Uvědomil jsem si díky ní spoustu důležitých aspektů pro další úspěšné podnikání. Šetření ukázalo správnou kulturu a filozofii firmy nicméně prostřednictvím jednání s managementem firmy chci docílit toho, aby s výsledky šetření bylo nadále pracováno. Novodobý pohled na motivaci pracovníků by měl být osobnější a individuální. K tomu nám pomáhá určení jednotlivých typů lidí dle Plamínkovy motivační teorie a nejvíce stimulační skupina dle 4 Drive model teorie.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

FORSYTH, Patrik. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského jednání. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-7041-187-2

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7

PLAMÍNEK, Jiří. Konflikty a vyjednávání. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2

RŮŽIČKA, Jiří. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, ISBN 80-7079-626-X.

STÝBLO, Jiří. Manažerská motivační strategie. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-05-5.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VANĚK, Miroslav, HOŠEK, Václav, MAN, Fratišek. Formování výkonové motivace. Praha: Univerzita Karlova, 1982.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Relace procesu motivace – str. 9

Obrázek č. 2: Okruh řízení procesu motivace – str. 10

Obrázek č. 3: Teorie redukování pudu – str. 13

Obrázek č. 4: Hierarchické uspořádání potřeb dle A. H. Maslowa – str. 14

Obrázek č. 5: Graf znázorňující motivační typy lidí – str. 19

Obrázek č. 6: Pyramida spokojenosti – str. 22

Obrázek č. 7: Graf znázorňující ambicióznost respondentů – str. 31

Obrázek č. 8: Graf znázorňující důležitost pracovních vztahů – str. 32

Obrázek č. 9: Graf znázorňující důležitost vzdělávání a osobnostního růstu – str. 32

Obrázek č. 10: Graf znázorňující důležitost smysluplnosti práce – str. 33

Obrázek č. 11: Graf znázorňující důležitost tvrzení – str. 34

Obrázek č. 12: Graf znázorňující preferenci tvrzení – str. 34

Obrázek č. 13: Graf znázorňující preferenci tvrzení – str. 35

Obrázek č. 14: Graf znázorňující preferenci tvrzení – str. 36

Obrázek č. 15: Graf znázorňující pořadí důležitosti tvrzení – str. 36

Obrázek č. 16: Graf znázorňující preferenci tvrzení – str. 37

Obrázek č. 17: Graf znázorňující preferenci tvrzení – str. 37

Obrázek č. 18: Graf znázorňující preferenci tvrzení – str. 38

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Tabulka znázorňující základní charakteristiku výběrového souboru 29

Seznam příloh

Dotazník

České vysoké učení technické v Praze
Masarykův ústav vyšších studií
Analýza motivačních faktorů na pracovišti

Vážený kolego, vážená kolegyně

Obracím se na Vás z důvodu sběru dat pro mou Bakalářskou práci na téma Analýza motivačních faktorů na pracovišti. Zajímá mne vývoj současných motivačních teorií a jejich charakteristika a dopad na dnešní společnost.

Věřím, že vnímáte tento výzkum jako relevantní a hodný větší pozornosti. Cílem je zvýšit produktivitu nás i ostatních a vyvrácení řady zarytých klišé, která v této tematice existují.

Vyplnění dotazníku probíhá anonymně prostřednictvím stránky www.google.com

Děkuji Vám za ochotu a za čas strávený vyplňováním

Matouš Kubelka

Kubelkamatous@seznam.cz

Student ČVUT

Instrukce k vyplnění: U následujících otázek vyberte vždy pouze jednu Vámi zvolenou odpověď. Pouze u otázky č. 9 seřadte odpovědi pro Vás od nejdůležitější až po nejméně důležitou.

1) Při vykonávání pracovních úkolů býváte ambiciózní?

Velmi

Středně

Málo

Vůbec

2) Jak jsou pro Vás důležité dobré vztahy na pracovišti?

Velmi

Středně

Málo

Vůbec

3) Očekáváte od Vaší práce, že Vás bude vzdělávat a budete díky ní osobnostně růst?

Ano, od své práce vyžaduji, aby mě posouvala dál

Je mi to jedno

Ne, nezáleží mi na přínosu práce v tomto směru

4) Je pro Vás důležitá smysluplnost práce?

Ano, práce, kterou dělám, musí mít smysl

Je mi to spíše jedno

Ne, smysluplnost práce pro mě není důležitá

- 5) Vyberte z následujících jednu variantu, která je pro Vás nejdůležitější?
Nejvíce mě motivuje finanční ohodnocení za vykonanou práci
Je pro mě důležité vytváření a prohlubování lidských vztahů a přátelství
Bývám nápaditý, když jde o nápady mající za cíl, zvýšení produktivity celé společnosti
Je pro mě důležitá důvěra a férové jednání
- 6) Vyberte z následujících nejpreferovanější variantu
Pro práci je pro mě důležitá podpora zaměstnanců a důvěra mezi nimi a vedením
Od práce požaduji, abych díky ní měl lepší sociální postavení, a budu moci díky ní na sobě pracovat
- 7) Vyberte z následujících nejpreferovanější variantu, co je pro Vás v práci nejdůležitější
Pocit začlenění do firemní společnosti
Produktivita
Dobré vztahy na pracovišti
Možnost kariérního růstu
- 8) Vyberte z následujících nejpreferovanější variantu
Bývám často emotivní a citlivý
Bývám zvědavý a důležité jsou pro mě informace
Bývám spíše ostražitější na krizové situace a snažím se jim předejít
Bývám zaměřený především na můj osobní úspěch
- 9) Seřadte následující tvrzení od nejdůležitějších (1) po nejméně důležité (4)
Při vykonávání pracovních úkolů je pro mě důležité zdolávání překážek a přijímání výzev
Při vykonávání pracovních úkolů se zaměřuji především na efektivitu
Při vykonávání pracovních úkolů je pro mě důležité příjemné týmové prostředí
Při vykonávání pracovních úkolů je pro mě důležitá pečlivost a dodržování pravidel
- 10) Vyberte z následujících nejpreferovanější variantu
Dokážu dobře argumentovat v momentě uhájení mé vlastní svobody a pracuji spíše samostatně
Dokážu být přesvědčivý a empatický, rád pracuji v týmu a často jsem považován za přirozeného vůdce
Dokážu být velmi vstřícný, pracuji rád v týmu a ostatním členům bývám rád oporou
Dokážu být velmi spolehlivý a pečlivý, přísný na sebe a na své okolí
- 11) Vyberte z následujících nejpreferovanější variantu
Na pochvalu či kritiku jsem spíše zvyklý, dokážu odhadnout, kdy bych měl být za co pochválen a kdy pokárán

Pochvalu většinou zveličuji a užívám si jí, na kritiku reaguji mnohdy až agresivně
Pochvalu i kritiku chápu jako závazek, který budu muset opřevovat, jinak se nad ní ni-
jak hluboce nezamýšlím

Pochvalu beru velmi pozitivně, užívám si jí, ke kritice se stavím spíše neutrálně

12) Vyberte z následujících nejpreferovanější variantu

Při vykonávání pracovního úkolu jsou pro mě důležitější výzvy a úspěšné splnění pra-
covních úkolů, více než pracovní vztahy

Při vykonávání pracovního úkolu je pro mě důležitý pocit, že na mně tým závisí

Při vykonávání pracovního úkolu spíše pracuji ve skupině než samostatně, nemám
rád samostatnost a odpovědnost

Při vykonávání pracovního úkolu pracuji pečlivě a spolehlivě, v úkolech mám rád jis-
totu a přesně stanovený postup

13) Jak dlouho pracujete v oboru finančního poradenství?

Méně než půl roku

Méně než 3 roky

Méně než 10 let

10 let a více

14) Kolik je Vám let?

Méně než 25 let

Méně než 35 let

Více než 35 let

15) Na jaké pozici se momentálně nacházíte?

Konzultant

Manažer

Ředitel

Děkuji za čas strávený vyplněním dotazníku

