

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. ROMAN GŘEŠEK

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Gřešek Roman, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení pracovní motivace

v anglickém jazyce:

The Proposal for Improvement of the Work Motivation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1997. 270 s. ISBN 80-200-0532-7.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace - jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-1.
- PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem - praktický atlas management. 2. vyd. 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- STÝBLO, J. Manažerská motivační strategie. 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 06.05.2009

Bibliografická citace práce

GŘEŠEK, R.: *Návrh na zlepšení pracovní motivace*. Diplomová práce. Brno: Ústav ekonomiky FP VUT v Brně, 2009, 112 stran.

Čestné prohlášení

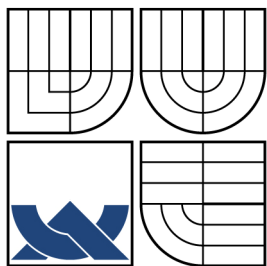
Prohlašuji, že diplomovou práci na téma “Návrh na zlepšení pracovní motivace“ jsem vypracoval samostatně s použitím odborné literatury a zdrojů, které jsem všechny citoval v seznamu literatury a zdrojů a pod odborným dohledem svého vedoucího práce.

Zároveň bych chtěl poděkovat vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za cenné rady a připomínky k práci a svým rodičům za podporu během celé doby mého studia.

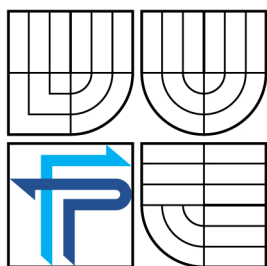
V Brně, dne 12. května 2009

.....

Podpis



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE

PROPOSAL OF IMPROVEMENT OF THE WORK MOTIVATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. ROMAN GŘEŠEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ CSc.

BRNO 2009

Anotace

Cílem této diplomové práce je navržení způsobu zlepšení pracovní motivace ve společnosti zabývající se finančními službami.

Úvodem je pojednáno o teoretických poznatcích týkajících se motivace, stimulace, manipulace, motivace jednotlivce a jiné. Jsou zde uvedeny významní světoví autoři motivačních teorií, jejich konkrétní teorie motivace, doporučení a strategie při motivaci vedoucích pracovníků.

V rámci práce je zmíněna charakteristika společnosti, dotazníkový průzkum a analýza současného stavu.

Závěrem jsou uvedeny problematické oblasti a navrženy doporučení a způsoby zlepšení současné situace ve společnosti

Tato práce je vytvořena tak, aby mohla být použita jako podpůrný materiál, obsahující základní informace, umožňující orientovat se v problematice pracovní motivace a zvýšení efektivity práce.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, motivační teorie, manipulace, koučování.

Annotation

The aim of this thesis is to propose ways for improving work motivation in the company operating in field of financial services.

In the introduction there are discussed theoretical knowledge concerning the motivation, stimulation, handling, motivation of individuals and others. There are mentioned world's renowned authors of motivational theories, their specific theories of motivation, recommendations and strategies in motivation of managers.

In the context of the work there are mentioned characteristics of the company, questionnaire survey and analysis of contemporary status in the company.

At the end there are brought up problematical areas and proposed recommendations and ways to improve current situation in the company.

This thesis was made for being used as a supportive material, which contains basic information that allow orientation in problems of work motivation and increase of work efficiency.

Key words

Motivation, stimulation, motivation theory, handling, coaching.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 3.1: Vztah motivace a výkonu – tzv. obrácená U – křivka [8].....	17
Obrázek 3.2: Maslowova hierarchie potřeb [12]	21
Obrázek 4.1: Pobočky společnosti	53
Obrázek 4.2: Kariéra finančního poradce	56
Obrázek 4.3: Matice důležitosti a naléhavosti	98

SEZNAM TABULEK

Tabulka 3.1: Čtyři motivační typy lidí.....	33
Tabulka 3.2: Motivační typy a jejich vlastnosti [7]	34
Tabulka 4.1: Plán činnosti.....	97
Tabulka II.A: Vyhodnocení otázek č. 1-35	111
Tabulka II.B: Vyhodnocení otázky č. 22.....	112
Tabulka II.C: Vyhodnocení otázky č. 27	112
Tabulka II.D: Vyhodnocení otázky č. 28	112
Tabulka II.E: Vyhodnocení otázky č. 36.....	112
Tabulka II.F: Vyhodnocení otázky č. 37.....	112
Tabulka II.G: Vyhodnocení otázky č. 38	112
Tabulka II.H: Vyhodnocení otázky č. 39	112
Tabulka II.I: Vyhodnocení otázky č. 40.....	112

SEZNAM GRAFŮ

Graf 4.1: Plánujete si pracovní den a máte určeny pro něj priority?	58
Graf 4.2: Máte vytvořeny pracovní návyky, zvyklosti, aktivity,...?	59
Graf 4.3: Stanovujete si na každý den úkoly a způsoby jejich plnění?	60
Graf 4.4: Jste schopni efektivně řešit důležité a naléhavé úkoly?	61
Graf 4.5: Odkládáte činnosti a úkoly, které můžete udělat hned?	62
Graf 4.6: Máte dojem, že si umíte dobře naplánovat Váš čas?	63
Graf 4.7: Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním v této společnosti?	64
Graf 4.8: Máte jasnou představu o Vašich záměrech a cílech?	65
Graf 4.9: Máte stanoveny krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány pro dosažení Vašich cílů?	66
Graf 4.10: Znáte cíl, vizi a strategii Vaší společnosti?	67
Graf 4.11: Jste schopen dobře a elektivně vést porady?	68
Graf 4.12: Zlepšují školení Vaše pracovní a komunikační schopnosti?	69
Graf 4.13: Lze ve společnosti vyjadřovat otevřeně své názory?	70
Graf 4.14: Míváte pravidelné porady se svými nadřízenými?	71
Graf 4.15: Ví vedoucí, co Vás dokáže motivovat?	72
Graf 4.16: Dokážou Vás soutěže motivovat k lepším výkonům?	73
Graf 4.17: Jaká je Vaše produktivita práce?	74
Graf 4.18: Zlepšuje práce v týmu Vaši výkonnost?	75
Graf 4.19: Jaké benefity Vám poskytuje zaměstnavatel?	76
Graf 4.20: Čeho si nejvíce ceníte za splnění důležitého úkolu?	77
Graf 4.21: Motivuje Vás vedoucí dostatečně a dokáže projevít uznání?	78
Graf 4.22: Znáte své silné a slabé stránky?	79
Graf 4.23: Dovedete využít svých předností a zkušeností?	80
Graf 4.24: Pohlaví	81
Graf 4.25: Délka zaměstnání ve společnosti	82
Graf 4.26: Věk	83

OBSAH

1 CÍL PRÁCE	12
2 ÚVOD	13
3 TEORETICKÁ ČÁST	15
3.1 MOTIVACE	16
3.1.1 Prvky motivace	17
3.1.2 Motiv.....	18
3.2 STIMULACE	19
3.3 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	19
3.3.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb.....	20
3.3.2 Hezbergova dvoufaktorová teorie.....	22
3.3.3 Vroomova teorie očekávání	22
3.3.4 Adamsova teorie rovnováhy - ekvity.....	23
3.3.5 Skinnerova teorie pozitivního posílení.....	24
3.3.6 McClellandova teorie získaných potřeb	25
3.3.7 McGregorova teorie X a Y.....	25
3.3.8 Metoda „Cukru a biče“	26
3.4 DEMOTIVACE	27
3.5 MANIPULACE	28
3.6 MOTIVACE A STIMULACE	29
3.7 MOTIVACE JEDNOTLIVCE	31
3.8 KOUČOVÁNÍ.....	34
3.9 KONZULTOVÁNÍ.....	36
3.10 MENTORING	36
3.11 TÝMOVÝ DUCH.....	37
3.11.1 Co je tým?	37
3.11.2 Cíle týmu	38
3.11.3 Blokování týmu	39
3.11.4 Motivace týmu.....	39
3.11.5 Vlastnosti týmu.....	40
3.11.6 Pozitiva a negativa týmu.....	41
3.11.7 Styly řízení skupin	42
3.12 ANALYTICKÉ METODY	43
3.12.1 SWOT analýza	44
3.12.2 SMART analýza.....	44
4 ANALYTICKÁ ČÁST	47
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	47

4.1.1	Historie společnosti	47
4.1.2	Profil společnosti	47
4.1.3	Činnost společnosti	47
4.1.4	Zásady společnosti	48
4.1.5	Přístupy finančních poradců ke klientům	48
4.1.6	Smluvní partneři	49
4.1.7	Nabídka pojištění	50
4.1.8	Pobočky společnosti	52
4.1.9	Vize společnosti	54
4.1.10	Vzdělávání a péče o pracovníky	54
4.1.11	Podpora a zázemí	54
4.1.12	Charakteristika pracovníků	55
4.1.13	Kariéra	56
4.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	57
4.2.1	Práce poradců	58
4.2.2	Cíle a strategie	65
4.2.3	Komunikace	68
4.2.4	Motivace	72
4.2.5	Vztahy vedoucích a pracovníků	78
4.2.6	Demografické charakteristiky	81
4.3	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	84
4.4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	85
4.4.1	SWOT analýza	87
4.5	PROBLEMATICKÉ OBLASTI	89
4.6	ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE	89
4.6.1	Vnitřní motivace	89
4.6.2	Nízká motivační schopnost vedoucích	91
4.6.3	Stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů	94
4.6.4	Nedostatečná spolupráce uvnitř týmů	95
4.6.5	Neefektivní využívání času	96
4.6.6	Řízení a vedení porad	99
5	ZÁVĚR	101
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	103
7	DOTAZNÍK	106
8	CELKOVÉ SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	111

1 Cíl práce

Diplomová práce analyzuje problémy, které souvisí s motivací pracovníků a tvůrčí invenční prací u vedoucích pracovníků a manažerů společnosti zabývajících se finančními službami. Obsahuje návrh postupu a strategie při motivaci vedoucích pracovníků, tj. vedoucích skupin a jejich spolupracovníků. Tento návrh vede ke zvýšení pracovní efektivnosti zaměstnanců a lepší práci manažerů.

Práce je rozdělena na dvě části. První je teoretická část vymezující základní pojmy a teorie. Druhá se dělí na analytickou část a na návrhovou část. Analytická část provádí analýzu společnosti a poskytuje o ní základní informace. Objektem výzkumu je společnost SMS finanční poradenství, a.s., ve které bude tato problematika řešena. Řešeným problémem je současný stav společnosti a současná práce a motivace pracovníků. Naproti tomu je návrhová část, která rozebírá analýzu a řeší současnou situaci. Závěrem je uvedeno shrnutí a doporučení týkající se navrhovaného řešení zlepšení pracovní motivace.

Cílem diplomové práce je návrh zlepšení pracovní motivace vedoucích pracovníků a ostatních spolupracovníků ve společnosti. Při úspěšném vypracování tohoto návrhu bude aplikován a realizován ve společnosti za účelem zvýšení efektivity společnosti, lepší a kvalitnější práce zaměstnanců a efektivnějšího využití času.

2 Úvod

Určitě každý ví, jak důležitá je motivace při vedení lidí. Nejen odměna za odvedenou práci je to, co nás a ostatní motivuje k tomu, abychom něco dělali, nebo abychom se něčemu vyhnuli. Pro leadery je absolutně nezbytné vědět o motivaci co možná nejvíce. Leader musí vědět, co motivuje jeho samotného, musí se sám umět motivovat a teprve pak může začít inspirovat a motivovat ostatní. Musí znát i umět. Teprve pak může vést. Motivace lidí není technika, je to spíše umění. A jak to již bývá, na umění jednoznačná odpověď nebývá. Je to totiž hodně i otázka citu a nikoliv pouze logiky.

Motivace patří mezi pojmy, které jsou v současné době velice často skloňovány. Motivace patří k důležitým faktorům úspěšnosti jak samotných lidí, tak celých společností a firem. Tyto společnosti a firmy často předpokládají a vyžadují, aby jejich pracovníci byli vysoce motivovaní, iniciativní, aktivní a měli kladný přístup k práci. Motivaci lidí ovlivňuje mnoho faktorů, mezi které patří například životní situace a stav člověka, jeho poměry, čas a mnoho jiných. Faktor času nám ovlivňuje naše budoucí rozhodnutí a pracovní výkony, které budou tím větší, čím bude naše rozhodnutí a přesvědčení větší, že se nám vynaložené úsilí vyplatí.

Motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu. Kdyby to byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že takto daný motivační stav zůstává po celý náš život téměř neměnný. My všichni však z vlastní zkušenosti víme, že naše motivace podléhá silným výkyvům. Může za to působení různých faktorů, ovlivňujících v různé míře naši motivaci. Tyto činitele kromě toho nepůsobí izolovaně – naopak jsou navzájem propojeny sítí specifických vztahů. [7]

Je poměrně časté, že lidé nepracují v souladu s vnitřními motivy proto, že systém firemních cílů nenabízí lidem nic, co by je mohlo přiměřeně nadchnout. V takovém případě je pochopitelně marné zkoušet nějaká motivační kouzla – můžeme s lidmi snad krátkodobě manipulovat, ale dlouhodobě, nehodláme-li tolerovat nespokojenost a vysokou fluktuaci, nám nezbyvá než zásah do firemních cílů – tedy úprava jejich definice, tak aby cíle obsahovaly i příznivé, potenciální motivující podněty pro zaměstnance. [7]

Motivace člověka k práci a k výkonu se nevytváří okamžitě, krátkodobě a dlouhodobě. Její účinek je u každého jedince rozdílný. Ani orientace "ze dne na den", tj. výlučně na okamžitou situaci, ani výhradně na perspektivu bez ohledu na přítomnost není v praxi

managementu přijatelná. Rozumně uvažující manažer vytváří strategie přihlížející podle aktuálního stavu podniku, firmy apod. k rozumným časovým relacím. Správná také není ani snaha přeceňovat jednotlivce na úkor ostatních nebo neochota vidět každého pracovníka jako individualitu.

Úloha lidí v podnicích, firmách, organizacích a institucích vyspělých evropských zemí je pocíťována velmi silně. Tyto podniky nezakrývají, že nehledě na veškeré přednosti techniky jsou pro úspěch organizace lidské zdroje podstatnější. Zkušený manažer ví, že jejich nedostatek nebo nízká kvalifikace mohou představovat značné kapitálové náklady. “Chytré firmy“ proto připouštějí, že pokud jde o strategické řízení, jednu z klíčových úloh sehrává právě orientace na lidské zdroje, čímž se rozumí důraz na personální management a sociální podnikovou politiku. Tvrdí, že to, co odlišuje špičkové představitele managementu od těch ostatních, není to, že si uvědomují význam lidí pro podnik, ale to, že sami toto přesvědčení prosazují a šíří. [11]

Je třeba si uvědomit, že přístup k lidem a jejich vedení podle zásady “musíš rychle udělat cokoli, abys vydělal“ je sice možný a z krátkodobého hlediska možná efektivní, ale rozhodně není perspektivní. V praxi jsou z tohoto pohledu možné dva extrémy, jež současně představují úskalí motivace lidí v podnicích. Je riskantní mít vysoce kvalifikované pracovníky, jejichž kvalifikace nemohou dobře využít. Čekat na to, až bude využito jejich schopností, je nejen nákladné, ale takoví lidé zpravidla zanedlouho ztratí motivaci. Zásadní rozhodování o lidských zdrojích a o jejich motivaci je třeba provádět dlouhodobě a plánovitě, v souladu s předpokládaným rozvojem podniku, firmy, organizace či instituce. [11]

3 Teoretická část

Musíme si uvědomit, že kladný vztah k nějaké činnosti, úloze, řešenému problému nebo úkolu obvykle vzniká ze dvou příčin: buď proto, že splnění úkolu je spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměny), nebo proto, že splnění úkolu je v souladu s vnitřním smýšlením člověka. Úkol je splněn buď pod vlivem vnějších podnětů, tzv. *stimulů* nebo pod vlivem vnitřních pohnutek, tzv. *motivů*, přičemž obojí může působit společně. Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud používáme v člověku již existující vnitřní motivy, jedná se o motivaci.

U stimulace hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace – vnější stimuly. Na motivaci člověka a jeho chování působí vnitřní situace – vnitřní motivy.

Proč vlastně organizace potřebují motivovat své zaměstnance? Odpovědí může být, aby přežily na tvrdém konkurenčním prostředí trhu. Motivovaní pracovníci jsou potřební, neboť pomáhají organizaci na tomto konkurenčním trhu přežít. Motivovaní lidé jsou produktivnější a kreativnější než ti, co nejsou motivovaní. Aby vedení bylo efektivní, musí rozumět motivaci lidí v rámci oblasti své kompetence. Ze všech činností organizace je motivování lidí tou nejsložitější a nejobtížnější věcí vůbec. Je to dáno tím, že na každého člověka působí něco jiného a proto různým věcem klade rozdílnou hodnotu a také, že jeden motivační prvek nemotivuje lidi neustále. Například, když bude plat zaměstnanců vysoký, pak se peníze stávají nemotivujícím prvkem.

Motivace je klíčem ke zlepšení výkonnosti pracovníků. Musíme mít na paměti, že výkonnost pracovníka je souhrnem funkcí jeho schopností a motivace. Nicméně, schopnost zaměstnance záleží na jeho dosaženém vzdělání, životních zkušenostech, absolvovaných kurzech, školeních, apod. Zlepšení se dostavuje pomalu a je to zdlouhavý proces. Pokud je však pracovník motivován, lze tento proces urychlit a dosáhnout tak rychleji žádaného cíle.

Mnohé motivační teorie předpokládají, že když někomu dáme příležitost a správně ho stimulujeme, pracuje dobře. Manažer by si však měl ale uvědomit, co vlastně je stimulace a motivace, neboli uvědomit si jejich sílu v pracovním prostředí.

Nyní je nutné uvést několik základních teoretických poznatků z oblasti motivace a uvést rozdíly mezi pojmy “motivace” a “stimulace” neboť je často tendence tyto pojmy zaměňovat. Různé prameny a literatura uvádějí rozličnou formu definice motivace a stimulace. Můžeme zde nastínit několik možných definic a formulací těchto pojmů.

3.1 Motivace

Co vlastně motivace znamená? Na tuto otázku má názor mnoho autorů odborné literatury. V rámci psychologických názorů se setkáváme s řadou různých teorií motivace. Žádná z nich však není konečným a univerzálním vysvětlením. Základem těchto teorií je neuspokojená potřeba vytvářející u člověka stav napětí a nerovnováhy.

Motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Motivace je vůle k výkonu. Je-li člověk vhodně motivován, dosahuje dobrých pracovních výkonů a vyzařuje z něj energie a nadšení. Dokáže spolupracovat a přijímat zodpovědnost navíc. Nemotivováni jedinci považují problémy za nepřekonatelnou překážku v práci. Organizace, které dokážou motivovat své zaměstnance, mají větší šanci dosáhnout svých strategických a organizačních cílů.

Motivace je definována jako pojem, kterým vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly - pohnutky, které činnost člověka (tj. chování, resp. jednání i prožívání) určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání. [10]

Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. [16]

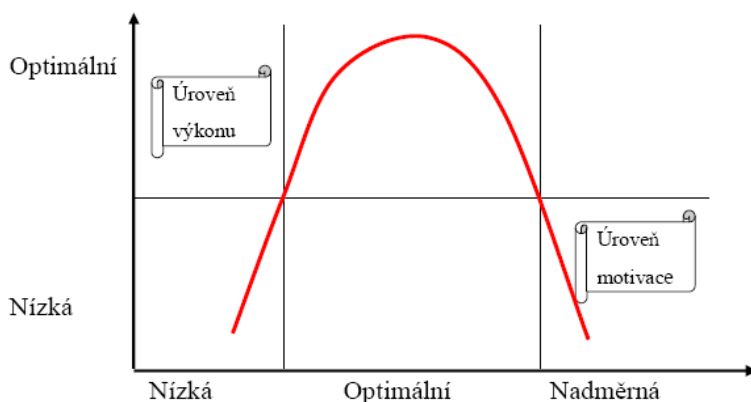
Motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. [3]

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.[13]

Motivace v činnosti člověka se projevuje jako vnitřní popud působící směrem k vytyčenému cíli. [6] (str. 4)

Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.

Pokud je člověk k libovolné činnosti nebo konkrétnímu výkonu nedostatečně motivován, bývá výsledek málo uspokojivý. Podobně tomu však bývá i v případě, kdy je naopak motivován nadměrně (např. přílišná snaha být úspěšný, zvítězit apod.) I příliš vysoká motivace obvykle limituje jednání člověka, vede až k případné destrukci jeho činnosti. K žádoucí úrovni výkonu vede tedy jen motivace přiměřená, jak ostatně názorně ukazuje obrázek 3.1. [9]



Obrázek 3.1: Vztah motivace a výkonu – tzv. obrácená U – křivka [9]

3.1.1 Prvky motivace

Nejdůležitější motivační roli hrají jistě **peníze**. Je ale třeba si uvědomit, že současně s nastavenou výší se zvyšují náklady nejen zaměstnavateli, ale i zaměstnanci a ten očekává, že zaměstnavatel mu bude tento problém řešit tím, že mu plat bude po zásluze zvyšovat.

K dalšímu velice důležitému motivačnímu prvku patří „těšení se do práce“. Řada lidí chodí do práce se stresem a končící neděle je pro ně začátek týdenních stresů. I tady hraje svojí roli zaměstnavatel. Vytváření příjemné a tvůrčí atmosféry je v jeho kompetenci. Proto je důležitým prvkem motivace je **mít se na co těšit**. Toto si nechce sice většina lidí připustit, ale platí to pro každého. Proto by zaměstnavatel měl dbát na dobrou a tvůrčí pracovní atmosféru. Zaměstnanec by neměl přicházet do práce denně jen s tím, že ho čeká opět ta stejná hromada nikdy nekončících úkolů, ale měl by mít naději, že nějakým opatřením bude to, co se jeví jako nevyhovující nějak řešeno.

Ke stejně důležitým motivačním prvkům můžeme uvést často využívaný motivační prvek, a to **benefity**. Tento moderní výraz pro dlouhodobě platné požitky ve své podstatě vlastně zahrnuje velice známé věci, jako např.: stravenky, vstupné do fitcenter, příspěvky na pojištění, a vše ostatní, co firma uzná za vhodné a neodporuje to zákonu.

V neposlední řadě je jistě velice důležitý a zaměstnanci oceňovaný motivační prvek, a tím je **možnost profesního růstu**.

3.1.2 Motiv

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Potřeby dělíme na:

- **biologické** (primární, vrozené) - potřeba dýchaní, potravy, bezpečí, spánku apod.,
- **sociální** (získané) - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.). [16]

Motiv - vnitřní pohnutka, příčina chování, která určuje směr a intenzitu chování člověka. [13]

Pojem motiv vychází z latinského slova „movere“, což znamená *hýbatí, pohybovati*.

Motiv je tedy prvotním impulsem motivace určitého chování člověka a na jeho chování působí celý soubor těchto motivů, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.

3.2 Stimulace

Stimulace představuje vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením či odměnou), nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). Žádoucí účinek může mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s vnitřní strukturou člověka.

Cizím slovem stimul či **stimulace** označujeme nějakou okolnost (proces, děj, činnost), která podněcuje či povzbuzuje člověka, nebo i jakýkoliv jiný živý organismus, k nějakému chování, činnosti, aktivitě, práci zpravidla pozitivní povahy (žádoucí podnět), provádí činnost zvanou stimulování. V tomto smyslu se jedná o synonymum pro slovo pobídka či popud.[16]

Stimulace představuje soubor vnějších incentive (podnětů, pobídek) usměrňujících jednání pracovníků a působících na jejich motivaci. [6] (str. 4)

Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimul má žádoucí motivační účinek pouze tehdy, když je v souladu s motivačním profilem člověka a jeho aktuální situací. Stimuly mohou být různé povahy - např. společenské stimuly, právní stimuly, finanční resp. ekonomické stimuly apod.

3.3 Motivační teorie

Existuje velké množství teorií motivace. Obecně se nejširšího uznání dostalo následujícím: Maslowově hierarchické teorii potřeb, Herzbergově dvoufaktorové teorii, Vroomově teorii očekávání, Adamsově teorii rovnováhy a Skinnerově teorii pozitivního posílení, McClellandově teorii získaných potřeb, McGregorova teorie X a Y. Představíme si zde výše jmenované teorie a uvedeme jejich hlavní myšlenku.

3.3.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb



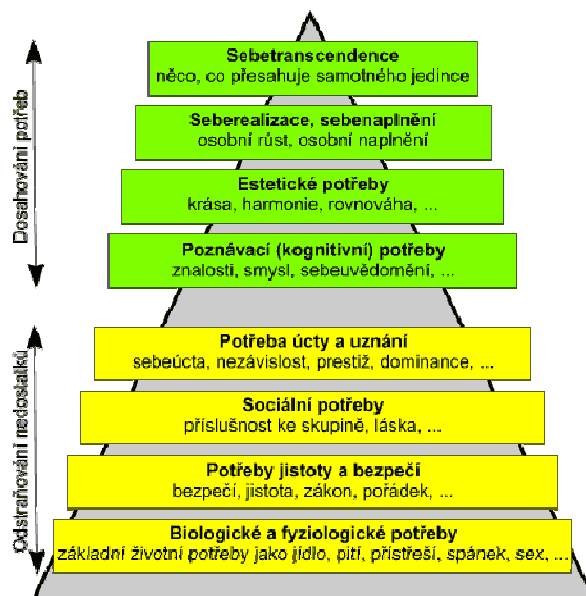
Teorie potřeb jsou pravděpodobněji nejznámější teorie motivace. Tvrdí, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují hlad, žízeň, finanční problémy a vůbec všechno, co lidem brání v jejich plném rozvoji.

Jedním z nejvýznačnějších výzkumníků v této oblasti byl americký psycholog Abraham Maslow (*1908 - †1970), který uvedl v roce 1943 svoji slavnou hierarchii potřeb.

Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: **potřebami odstranění** nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a **potřebami dosažení** něčeho (tzv. B-potřeby, od Being Values).

Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pociťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více.

V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních. [13]



Obrázek 3.2: Maslowova hierarchie potřeb [13]

- **Biologické a fyziologické potřeby**- jsou základní, nejnižší, souvisejí s narušeními vnitřní rovnováhy organismu. Každý člověk potřebuje potravu, tekutiny, kyslík, odpočinek, spánek, má sexuální potřeby apod. Jde o potřeby s biologickou podstatou, přesto je jejich uspokojování vázáno na společenské normy, zvyky a obyčeje.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** – vystupují obvykle do popředí v situaci strádání nebo ohrožení člověka po stránce zdravotní, ekonomické či sociální.
- **Sociální potřeby** – vyjadřují touhu, potřebu člověka být kladně přijímán jinými lidmi, být milován, patřit někam, být členem určitých sociálních skupin apod., včetně potřeby někoho milovat.
- **Potřeba a úcty a uznání** – prezentují touhu člověka být obdivován, mít úspěch, získat prestiž.
- **Poznávací (kognitivní) potřeby** – člověk potřebuje mít smysl života, sebeuvědomění, apod.
- **Estetické potřeby** – člověk vnímá v životě krásu, harmonii života, rovnováhu.
- **Potřeby seberealizace, sebenaplnění** – jsou nositelé úsilí člověka po seberealizaci, po naplnění vlastních potenci, individuálních záměrů, zájmů, cílů.

- **Potřeby sebetranscendence** – stav, ve kterém si je člověk vědom nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co jej samotného přesahuje - plného potenciálu lidstva jako celku.

3.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie



Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga (*1923 - †2000) vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb a systémové teorie.

Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval **faktory hygienickými**, druhou **faktory motivačními**. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. [13]

Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Z teorie Herzberga vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed.

3.3.3 Vroomova teorie očekávání



Procesní teorie se zabývají motivací v termínech racionálních kognitivních (poznávacích) procesů. **Teorie očekávání** (někdy také expektační teorie) zpracoval a prezentoval Victor Vroom (*1932) v roce 1964.

Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku,

pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. [13]

Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením.

- **Valence** - přesvědčení o přitažlivosti cíle, odměny nebo uspokojení osobního očekávání spojeného s výsledkem a určitou odměnou. Tato odměna, kterou zaměstnanec dostane musí být pro něj zajímavá.
- **Instrumentality** - přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme. Zaměstnanec musí vidět to, že za určitý konkrétní výkon bude konkrétně odměněn.
- **Expectancy** - přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět, tj. o souvislosti mezi snažením, chováním a dobrým výkonem. Člověk musí věřit, že pokud vynaloží určité úsilí, povede to k dosažení potřebného výkonu.

Z praktického hlediska je nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl existuje a je žádoucí,
- že je možné cíle dosáhnout,
- že daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný člověk cíle zaslouží.

Tyto přesvědčení by neměly být pouze nějakými sliby, předsudky či přesvědčováním, ale hlavně praktickým příkladem vedení ze strany leadera. Neboť v praxi to pak znamená, že zaměstnanec vynakládá jen tolik svého úsilí, kolik povede k dosažení takového výkonu, za který bude odměněn.

3.3.4 Adamsova teorie rovnováhy - ekvity

John Stacey Adams uvedl tuto **teorii pracovní motivace** (někdy také **teorii ekvity**) v roce 1963. Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity,

jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoje a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce. [5]

Podle Adamsovy teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, tj. jednu méně uspokojivou část např. pocit odpovědnosti, lze nahradit přidáním druhé např. jistoty. Vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální záležitostí každého jedince, a to podle toho, jaké mají hodnoty.

3.3.5 Skinnerova teorie pozitivního posílení

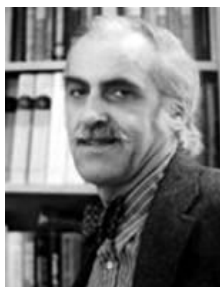


Burrhus F. Skinner (*1904 - †1990), významný americký psycholog, zastánce behaviorismu, se mj. zabýval operačním podmiňováním při modifikaci chování. Idea jeho teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: **důsledky (chování) ovlivňují chování**. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu, posilují chování,
- důsledky, které poskytují potrestání, chování oslabují a
- v případě, že důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná. [13]

Chceme-li posílit chování, aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější, poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit, udělat méně intenzivní, méně častější, méně pravděpodobnější, poskytneme trest.

3.3.6 McClellandova teorie získaných potřeb



David C. McClelland (*1917 - †1998) byl americkým behaviorálním a sociálním psychologem. Jeho teorie získaných potřeb je známa též pod jmény **teorie tří potřeb, teorie naučených (osvojených) potřeb**.

McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

- **Potřeba úspěchu** - člověk, který chce hlavně něčeho dosáhnout (Achiever) má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- **Potřeba sounáležitosti** - člověk, který chce hlavně někam patřit (Affiliation seeker) má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Jsou konformní. Vyhledávají spíše souhlas, než uznání.
- **Potřeba moci** - člověk, který má silnou potřebu moci (Power seeker) má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládnutí lidí, nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda. [13]

Z hlediska praktického hlediska je dobré vědět, ke které osobně člověk patří podle uvedené klasifikace, neboť tendence k jednání existují. Jestliže jednáme s lidmi a objevíme u nich některé výraznější tendence z této klasifikace, je dobré k nim přihlédnout při jednání s nimi.

3.3.7 McGregorova teorie X a Y



Autorem této teorie je Douglas McGregor (*1906 - †1964). Teorie je založena na dvou krajních pohledech na přístup lidí k práci. Jeden pohled je poněkud pesimistický a druhý naopak optimistický.

- **Teorie X** – pesimistický pohled
 - o Průměrný člověk má přirozený odpor k práci, a proto se jí pokud možno vyhýbá.
 - o Protože odpor k práci je přirozenou vlastností, musí být lidé k práci nuceni, kontrolováni, usměrňováni a musí jim hrozit postihy, nebudou-li věnovat požadované úsilí pro dosažení cílů organizace.
 - o Průměrný člověk dává přednost tomu, aby jeho činnost byla usměrňována, aby neměl odpovědnost, má malou ctižádost a chce jistotu.
- **Teorie Y** – optimistický pohled
 - o Vynakládat fyzické úsilí je přirozené jako hra či odpočinek.
 - o Vnější řízení a hrozba nejsou jediným prostředkem pro dosažení žádoucího úsilí.
 - o Lidé jsou schopni se sami řídit a kontrolovat, zda jejich činnost směřuje k naplnění podnikových cílů, se kterými se ztotožňují.
 - o Stupeň ztotožnění je úměrný odměně spojené s dosažením cíle.
 - o Za vhodných podmínek se člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat.
 - o Lidé mají schopnost pro řešení problémů organizace užívat vlastní důvtip, představivost a tvořivost.
 - o Intelektuální potenciál lidí je v moderním průmyslu nedostatečně využíván. [6] (str. 5)

3.3.8 Metoda „Cukru a biče“

Metoda cukru a biče spočívá ve využívání odměn a trestů pro dosažení žádoucího chování. Jde o nejjednodušší pohled na to, jak lidi stimulovat. Tato metoda nám zcela jednoduše říká, že pokud někdo pracuje dobře, můžeme ho odměnit. Odměna může být například ve formě finanční prémie, což je vlastně ten „cukr“. Pokud však dotyčný bude pracovat špatně, nastupuje postih nebo li trest, tedy „bič“. Postih může být například v podobě odejmutí služebního automobilu, který má pracovník k dispozici. Princip je tedy velmi jednoduchý, neboť odměny a tresty patří odjakživa mezi nejsilnější stimuly.

„Bič“ se obvykle také vyskytuje ve formě obavy ze ztráty zaměstnání, ze ztráty příjmu či prémie, degradování apod. Bič je velice silným stimulem, ale ne vždy a ve všech situacích

nejlepším. Při velice častém a nadměrném používání biče, může dojít k odvetným opatřením ze strany zaměstnanců v podobě vzniku odborů, ztráty iniciativy a poctivosti v práci, nižší kvality práce apod.

Pod pojmem „cukr“ můžeme nejčastěji nalézt peníze ve formě příplatků či prémie. ale musíme dávat velký pozor na příliš časté podávání „cukru“. Nevhodné a snad až škodlivé bývá automatické zvyšování platů, automatické povyšování na základě počtu odpracovaných let a vyplácení prémie bez ohledu na individuální výkonnost.

3.4 Demotivace

Při motivování člověka nedochází pouze k vyzdvihování a zvýrazňování všeho pozitivního, ale také odstraňování a potlačování všeho negativního. Potřeby člověka mohou být jakkoli pozitivní, ale vždy hrozí nebezpečí demotivace, které má u všech společnou příčinu.

Každý řídicí pracovník by chtěl, aby jeho zaměstnanci podávali kvalitní pracovní výkony ve vysokém tempu. Management firmy proto vymýšlí různé motivační prvky. Na druhé straně ovšem existují věci, často zdánlivé drobnosti, které zaměstnance dokážou spolehlivě demotivovat, a sníží tak jejich pracovní elán. Pokud management firmy neovládá dobře umění vést lidi a demotivuje své podřízené, může velmi rychle zhatit prvotní nadšení nových zaměstnanců.

Ztrátou prvotního nadšení nových zaměstnanců se zabývala společnost Sirota Survey Intelligence. To dokazuje výzkum provedený v letech 2001 - 2004 mezi 1 200 000 zaměstnanci. Bylo při něm zjištěno, že v 85 % organizací lidé velmi rychle (do půl roku) ztrácejí původní nadšení.

O demotivačních faktorech se zmiňuje například Steven Sonsino v *Keys to leadership lie within*. Identifikuje sedm hlavních demotivujících faktorů:

- Mikromanagement, nerespektování lidí a donucování, které zabíje nadšení.
- Agresivita, neempatičnost a ignorování rovnováhy mezi životem a prací, které likvidují emoce.
- Neúplná nebo nekonzistentní komunikace, která ničí porozumění.

- Určování cílů ze strany manažera a nepodporování společné týmové práce na společných cílech, což vede k útlumu angažovanosti.
- Odměňování věcí, které by odměňovány být neměly, nebo špatné odměňování - například dát finanční odměnu tomu, kdo není motivován penězi.
- Techniky, které rozvracejí firemní kulturu.
- Přijímání nefér rozhodnutí vůči lidem, které ničí důvěru. [12]

Tradiční způsoby, kterými společnosti odměňují své zaměstnance, mezi které patří např. bezpečnost práce, plat, pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody a další spadají do kategorie spíše demotivačních faktorů než motivačních. Zaměstnanci spíše potřebují motivovat něčím, co je požene kupředu, co je donutí dosahovat lepších výkonů, vyšší iniciativě a kreativitě. Zaměstnance motivuje, když mohou něčeho dosáhnout, mít skutečnou zodpovědnost, dosáhnout pocitu uznání druhých, mít vizi do budoucna a možnost jít kupředu a dělat zajímavou a přínosnou práci. [3] (str. 10)

Možné demotivující faktory zaměstnanců mohou být následující:

- Odměňování a oceňování pracovních výkonů – odměňování může být nespravedlivé (např. muži dostanou větší odměnu za stejnou práci než ženy), práce přes čas a práce navíc není odměněna vůbec.
- Špatná organizace práce – vzniká chaos a zmatek v prováděné práci a pracovních postupech.
- Přehlížení pracovních problémů – vedoucí pracovník odpovědný za výsledek práce přehlíží problémy, které mohou vznikat při výkonu práce zaměstnanců.
- Nezájem a nevšímavost vedoucího – vedoucí si nevšímá dobrých výsledků zaměstnance, jeho zlepšení, snahu, iniciativu atp.
- Špatné zázemí – nedostatečné vybavení pracoviště pomůckami, špatná organizace, nevhodné pracovní postupy atd.

3.5 Manipulace

Manipulace (z latinských výrazů *ruka* a *uchopit*) je v sociální psychologii a sociologii termín označující snahu o působení na myšlení druhé osoby či více osob. [15]

Manipulátor se snaží přesvědčit osobu či osoby o správnosti myšlenky, názoru či jednání, které nejsou manipulovaným jedincům vlastní, či pro ně nemají dostatek iniciativy, a které by tudíž danou myšlenku, názor či jednání nepřijali, nebo až s dlouhou časovou prodlevou. Manipulovaná osoba si často ani neuvědomuje, že je s ní manipulováno, případně si to uvědomuje, ale z nějakého důvodu se nemůže a někdy ani nechce bránit.

Manipulátor většinou na začátku jedná tak, aby získal u svých obětí sympatie. Často využívá své charisma a znalost slabých stránek ostatních lidí.

Pozitivní chápání manipulace

Manipulaci můžeme chápat i pozitivně, jako působení na ostatní s využitím autority a zkušeností. Příklady pozitivní manipulace jsou:

- Některé zdravotnické obory – psychologie, psychiatrie, atd.
- Záchranné sbory – vyjednávání, uklidňování zachraňovaných, atd.
- Mezilidská diplomacie – řešení situací nekonfliktní cestou, pomoc při řešení problémů, atd.

Obrana proti manipulaci

- Rozpoznat manipulaci a hrozící nebezpečí.
- Pěstovat si vlastní sebevědomí. Nemyslet si, že manipulátor je dokonalejší.
- Mít jasnou představu o svých právech.
- Umět odmítnout manipulátorovu žádost, nemít vůči němu zábrany a závazky.
- Naučit se postupům, jak konkrétní manipulační techniky zneškodnit.

V daných konkrétních situacích může člověk přehlédnout skutečnost, kdy se jedná o motivaci a kdy už o manipulaci. Zatímco při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí, při manipulaci již myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme.

3.6 Motivace a stimulace

Úloha je plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za

stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již existující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.

Stimulace má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.“ [7] (str. 15)

Také motivace je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podmětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné. [7] (str. 15)

Při vlastní motivační praxi se ovšem vyskytuje jedna nepříjemná skutečnost, na níž často zapomínáme přesto, že je velmi jednoduchá a všeobecně známá. Míváme tendenci působit na okolí tím, co působí na nás. Jednoduše rádi podléháme představě, že když něco motivuje nás, bude to motivovat i ostatní. Takový přístup by byl účinný za předpokladu, že by všichni lidé byli stejní. Lidé jsou různí a mohou být citliví na odlišné podněty. To, co vzrušuje nás, může ostatní nechat chladnými.

Lidé reagují na podněty, které v nich vzbuzují pocity v rozmezí velmi příjemných až po velmi nepříjemné. Nejméně se v chování projevují pocity neutrální, nacházejí se uprostřed tohoto rozmezí. Čím dále od jejího středu, tím je reakce na podněty výraznější.

Určitý podnět může člověka přitahovat proto, že v něm generuje příjemné pocity. Potom vzniká vzorec chování, jemuž se v psychologii říká apetence. Člověk takový podnět vyhledává, „přibližuje se k němu“, je motivován k chování, které k němu vede. Jiné podněty člověka odpuzují, generují v něm pocity nepříjemné – takovému vztahu se v psychologii říká

averze. Nepříjemným situacím se člověk vyhýbá například, když se snaží uniknout nebezpečí.

3.7 Motivace jednotlivce

Jestliže se chceme zabývat motivací jednotlivce, musíme vycházet ze základní myšlenky, a to, že každý člověk je jiný a my s lidmi nemůžeme zacházet pouze jako s nějakými „věcmi“ či nemyslicími bytostmi bez emocí a citů. Jak se potom můžeme pohnout kupředu? Je sice pravda, že základem motivace je přemýšlet o osobních potřebách jednotlivců, současně je ale možné definovat soubor metod, které budou platit pro celou populaci. Avšak tyto metody můžeme definovat pouze za předpokladu, že jsme schopni je založit na prvcích individuálních potřeb a konkrétních způsobech, jež tyto potřeby nejlépe uspokojí.

Abraham Maslow vymyslel vhodnou motivační metodu. Maslowova hierarchie potřeb, popsaná výše v tomto textu, určuje pět (existují modifikace této metody obsahující jiný počet stupňů) základních stupňů motivujících faktorů. Maslow tvrdil, že jakmile jeden stupeň uspokojíme, přestane již být motivátorem a my musíme postoupit o jeden výš. Těchto pět úrovní představují: fyziologické potřeby, pocit bezpečí, sociální potřeby, uznání a hierarchie, a využití vlastního potenciálu. Může se zdát, že je Maslowova posloupnost pro reálný svět příliš strukturována. Všech těchto pět prvků patří do seznamu motivačních faktorů jednotlivců, a kdykoli jednatel projeví zvýšenou potřebu některého z těchto prvků, může nám v souladu s touto podmínkou velmi pomoci.

Jednání s jednotlivci je vždy nejtěžší úkol v oblasti motivace, neboť každý člověk je „individualita“. Můžeme se zabývat zkoumáním talentovaných a geniálních jednotlivců, kteří svoje nadání dostatečně nevyužívají, můžeme pomáhat podřízeným a pomáhat zvyšovat lidem nízkou sebeúctu apod. Jakmile potřebujeme motivovat kohokoliv, vždy musíme začít tím, že začneme jednat s jednotlivcem! Abychom při motivaci jednotlivce zvolili vhodný přístup, musíme s ním navázat vztah případně osobní kontakt. Abychom ho byli schopni motivovat, musíme ho co nejlépe poznat jako jednotlivce a individuální osobnost. Toto je velice obtížné, když jsme v zaměstnání noví a neznáme lidi kolem sebe. Pokud jsme ve funkci noví, tak vybudování vztahu s ostatními pracovníky, jak s podřízenými, tak s lidmi ve stejném postavení, je nejdůležitějším krokem k získání možnosti individuálně motivovat.

Čtyři motivační typy lidí:

- Objevovatelé
- Usměrňovatelé
- Slad'ovatelé
- Zpřesňovatelé

Objevovatelé

Objevovatelé jsou vymodelováni dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. V chování se to zpravidla projevuje značnou nezávislostí a samostatností. To, co objevovatelé nejvíce přitahuje, je zdolávání překážek a **přijímání výzev**. Objevovatelé bývají netrpěliví, chtiví informací a upřímně nesnášejí, když je někdo řídí. Překonávání překážek prožívají objevovatelé jako soutěž se sebou, jako překonávání výkonnostních limitů. Když zdolávají horu a stanou na jejím vrcholu, problém je vyřešen. Místo toho, aby si tento pocit užili, zpravidla se již rozhlížejí, zda v okolí není ještě vyšší kopec. Objevovatelé si velmi váží své svobody. [7] (str. 32)

Usměrňovatelé

Jsou kombinací dynamických preferencí a zaměřením na efektivitu. Dynamická složka jejich založení jim nebrání v riskantních aktivitách, zaměřením na efektivitu je předurčuje k tomu, aby vnášeli dynamiku zejména do společenských procesů a vztahů mezi lidmi. Přitahuje je proto možnost mít **vliv na jiné lidi**. Usilují o maximální volnost pro sebe – nikoliv již svobodu, ale o skutečnou volnost a neomezené možnosti.

Jejich svět je světem vertikálních hierarchií ve vztazích mezi lidmi. Vnímají velmi citlivě hierarchická uspořádání společnosti. Usměrňovatelé jsou rádi středem pozornosti. Bývají velmi vnímaví k tomu, co je a co není vhodné. [7] (str. 34)

Slad'ovatelé

Slad'ovatelé jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu. Jejich existence a význam jako by potvrzovaly důležitost sociálních vztahů pro stabilitu a efektivitu systému. U slad'ovatelů prakticky **vše se točí kolem lidí** – kolem jejich vztahů, pocitového světa a spokojenosti. I slad'ovatelé si překládají věcné podněty do jazyka vztahů, jako to činili usměrňovatelé, je systémy vztahů, které vytvářejí, mají velmi odlišnou povahu.

Zatímco u usměrňovaletů byl důležitý vertikální hierarchický rozměr mezilidských vztahů, pro sladovalety je podstatný **rozměr horizontální**.

Sladovaleté zpravidla dokáží výborně pochopit druhé. Rozhodně se jim to daří v oblasti pocitů a emocí. Mají vysoce vyvinutou empatii. [7] (str. 36)

Zpřesňovaleté

Zpřesňovaleté jsou kombinací zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Nevytvářejí dokonalé prostřední jako sladovaleté, rádi by byli dokonalí sami. 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.

Důležité jsou pro ně normy a pravidla. Mají tendenci chovat se standardně, předvídatelně a ve svém smyslu korektně. Rádi analyzují data, vytvářejí systémy a zařazují do nich objekty. Zpřesňovaleté vystupují racionálně a působí dojmem, že nemá vlastně žádné emoce. [7] (str. 38)

EFEKTIVITA	DYNAMIKA		UŽITEČNOST
	Usměrňovaleté	Objevovaleté	
	• □ sebeprosazování • vůle vést lidi • vůle koordinovat činnost • testování schopností druhých • snaha být středem zájmu • poměřování a třídění lidí	• samostatnost jednání • aktivita při řešení problémů • netrpělivost • hlad po informacích • nezávislost a špatná zvladatelnost • racionální inteligence	
	Sladovaleté	Zpřesňovaleté	
	• vůle naslouchat a chápat • empatie a sociální inteligence • ochota uznat odlišný názor • potřeba sociálního kontaktu • preference společné práce • tolerance odlišnosti	• vyžadování pořádku • skrývání emocí • přesné vyjadřování • sklony analyzovat • tendence nepodceňovat detaily • sklony dotahovat činnost	
STABILITA			

Tabulka 3.1: Čtyři motivační typy lidí

Čím více konkrétní člověk odpovídá popisu některého modelového typu, tím spíše pro něho můžeme využít informací, které jsou uvedeny v tabulce 3.2 [8] (**str. 82**). V prvním řádku je naznačena hlavní potřeba, která je typická pro reprezentanty modelových typů. Ve střední

části tabulky jsou uvedeny příklady toho, jak modelové typy reagují na některé podněty, kterými je můžeme testovat. V posledním řádku tabulky jsou příklady motivujících formulací, které modelovým typům obvykle vyhovují při zadávání úkolů.

	Objevovatel	Usměrňovatel	Slad'ovatel	Zpřesňovatel
Typická potřeba	Vnitřní sebeprosazení: překonávání výzev	Vnější sebeprosazení: ovlivňování lidí	Vnější zakotvení: příznivé prostředí	Vnitřní zakotvení: vlastní dokonalost
Reakce na pochvalu	Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo.	Nebylo to lehké. Ukážu ti, jak jsem to udělal.	Pochval i ostatní. Jsi taky dobrý.	Děkuji. Udělal jsem, co jsem mohl.
Reakce na kritiku	Já vím. S tím už nic nenaděláš.	(Bagatelizace) Takhle otázka nestojí. Kdo vlastně jsi že mi...	(Přijímá) Chápu tě. Asi jsem tě zklamal.	Spravedlivou: (lítost) Nespravedlivou: (Diplomaticky) Když myslíš.
Jednání pod zátěží	Oživení. Vyšší výkon	Často převádí na jiné	Příliš nereaguje	Velký stres až zhroucení
Motivující formulace	Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to, jak chceš.	Závisíme na tobě. Jsi výborný organizátor. Nechci ti do toho mluvit.	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepohodli.	Napsal jsem ti instrukce. Poradím, kdyby to nebylo jasné.

Tabulka 3.2: Motivační typy a jejich vlastnosti [8]

Motivační založení ovlivňuje preferované role v týmu. Při týmovém řešení problému to bude objevovatel, kdo objeví cílové řešení, usměrňovatel, kdo tým usměrní na cestu k němu, slad'ovatel, který bude pečovat o lidské zdroje a zpřesňovatel, který se postará o dosažení výkonu až do konce.

3.8 Koučování

Koučování či koučink nebo koučing (z angl. coaching - "soustavně připravovat") v psychologickém smyslu slova, je nový fenomén. Pojem má tři možné významy: Jádrem je metoda koučování, forma rozvoje dospělých lidí, založená na mocném způsobu učení se. Metodu užívá profesionální kouč při práci s klientem. A nakonec koučovací přístup, který je klient po nějaké době sám schopen aplikovat ve vlastním přístupu k lidem. [14]

Koučování je metoda vedení pracovníků a pomáhání pracovníkům při řešení pracovních a jiných problémů. Také metoda vzdělávání pracovníků na pracovišti (při výkonu práce), při

níž zkušený pracovník radí vzdělávanému pracovníkovi, vede jej a povzbuzuje při řešení pracovních problémů. Nezřídka se používá při formování pracovních schopností manažerů.

Všechny způsoby, kterými můžeme motivovat jednotlivce, se týkají zlepšení výkonu a rozvinutí pracovní spokojenosti. Koučování však přináší specifický přístup jak zapojit slabého pracovníka nebo pomoci někomu, kdo jednoduše nemá dostatek zkušeností, aby dělal práci dobře. Abychom byli dobrým koučem, nemusíme být schopni dělat danou práci sám dobře, ale musíme dobře rozumět tomu o čem je.

Kouč si musí být vědom požadavků práce a musí být schopen odhadnout, co jednotlivci chybí. Možná to bude záležitost tréninku nebo praktických zkušeností. Možná se bude jednat o skutečnost, že zde jsou určité aspekty role jednotlivce, které je třeba připojit. Možná důvodem bude fakt, že jednotlivec usiluje o roli nebo úkol, pro který se vůbec nehodí.

Motivační schopnosti zde závisí na identifikování dalších pozitivních návodů, takže jednotlivec je raději povzbuzován k pozitivním alternativám využití času, než by mu bylo řečeno, že je neschopný udělat původní úkol.

Kouč musí přesně rozlišovat mezi vytížením a přetížením. Každý bude mít přínos z toho, že bude vytížený. Neúspěch je často jedinou cestou úspěchu. Existuje mnoho úkolů, kterých můžete dosáhnout po opakovaném a často bolestivém neúspěchu. Aby podpořil motivaci, musí kouč v jednotlivci udržovat povědomí o tom, co se děje, že podstupuje vzdělávací proces, kde neúspěch je nevyhnutelným krokem na cestě, spíše než postavit absolutní překážku. Avšak každý má své hranice. Během času se budou měnit, ale v každém případě by měl být člověk citlivý k bodu zlomu a nesnažit se na něho tlačit. [3]

Kriteria typu koučování

- Podle hloubky, kterou zasahuje
 - Transakční koučování - podporuje změnu akce.
 - Transformační koučování - mění člověka samotného.
- Podle oblasti života, které se dotýká
 - Profesní koučování - týkající se pracovních záležitostí.
 - Osobní koučování nebo životní koučink (Life Coaching) - zabývající se tématy soukromého života lidí.
- Podle počtu osob, se kterými se pracuje
 - Individuální koučink

o Týmový (skupinový) koučink [14]

Koučování je patrně nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníků. Jde o rozvoj dovedností pracovníka za podpory vedoucího. Je to individuální forma rozvoje pracovníků. Vedoucí učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka

Koučování je založeno na třech základních principech:

- stanovování přiměřených cílů,
- akvizice účastníka kladením otázek
- účinná zpětná vazba. [1] (str. 72)

3.9 Konzultování

Koučování obecně předpokládá, že ve výkonu jedince chybí nějaké schopnosti nebo zkušenosti. Někdy jediné, co chybí, je sebeúcta – víra v sebe sama, která může jednotlivci umožnit prudce stoupat. Někteří jednotlivci přicházejí s přirozenou sebedůvěrou, díky které se prosadí, což znamená, že mohou na sebe vzít novou roli a jednat, jako by se pro ni narodili. Jiní budou váhat, buď proto, že mají o sobě obecně špatné mínění, nebo protože ví, že nemohou určitý úkol zvládnout.

Jestliže radíme někomu, kdo si myslí, že na daný úkol nestačí, je důležité porozumět, jak k danému názoru došel. Jedná se často o případ, kdy má jednatel nižší vzdělání než jeho kolegové, nebo zaujímá pracovní místo velmi krátce, zatímco je obklopen odborníky. Cílem není, aby se z člověka stala přehnaně sebevědomá osoba, ale dát mu sebevědomí, aby to zkusil několikrát i za cenu případného neúspěchu. Často prvním krokem ke konzultování může být objektivní pohled na příčiny nízké sebeúcty.

3.10 Mentoring

Nepochybně nejtěžší individuální motivací je zacházet s velice výkonným pracovníkem, někým kdo svou práci dělá skvěle. Takže proč se vůbec obtěžovat motivováním? Z části kvůli udržení. Skutečnost, že někdo práci vykonává skutečně skvěle, ještě neznamená, že to tak zůstane napořád. Je přístupný vnějším lákadlům, které dělají z pozitivní motivace skutečně trvalý přínos pro společnost. Také, jakkoliv je dobrý, neznamená to, že nemůže být

motivovaný k tomu, aby byl ještě lepší. Skutečně výkonný pracovník nepracuje 10 %, ale stovky procent nad průměrem společnosti. Dobrá nálada přináší významné odměny.

Můžeme najít i další faktor k motivaci velice výkonného pracovníka, který se však paradoxně neshoduje s prvním argumentem. Může jím být to, že ho potřebujete motivovat z jejich současných zaměstnání do něčeho většího a lepšího. To je složité pro lidi, kteří vidí motivaci jako jediný způsob, jak z dostupných zdrojů získat co nejvíce. Pokud budete velice výkonného pracovníka „držet při zemi“, nakonec se to obrátí proti nám. Stane se více a více destruktivním a scestným. Dosažení motivace v tomto typu situace zahrnuje roli, která může připomínat koučování, ale ve skutečnosti je zcela odlišná. Tato role se nazývá mentoring. Mentoring nestaví člověka do pozice autority nebo dokonce nutně odborné znalosti. Mentor je přínosem nových nápadů a myšlenek jednotlivců, je to člověk, který nevyhrožuje, ke kterému lidé chovají důvěru a můžou s ním prodiskutovat různé varianty. [3] (str. 9)

3.11 Týmový duch

3.11.1 Co je tým?

Tým jsou minimálně dva lidé, kteří společně pracují na dosažení společných cílů. Může zahrnovat stejné lidi pracující ve shodě, kde přínosy týmu jsou převážně o minimalizování nákladů sdílením informací a zdrojů.

Většina týmů je vytvořena tak, aby vytvořila synergii – spojení dovedností, které zajistí dosažení výsledků. Tato synergie pochází ze vzájemného ovlivňování myšlenek a schopností na výzvě pracovat raději společně než každý zvlášť. Síla týmu je z části namířena k povaze znalostí. Nejde o pouhé nahromadění informací, ale jde o duševní struktury, které potřebujete k používání těchto informací. Tým má bohatší duševní strukturu a hlubší a komplexnější informace se kterými pracuje.

Dovést tým ke společnému úspěchu je složitá činnost. Jednáte se skupinou jednotlivců, kteří mají individuální potřeby, a přitom nemůžete stanovit přesný postup jako v případě, když se zabýváte každým zvlášť. Základem je mít představu o tom, jak budou jednotliví členové týmu pracovat společně. Nejdůležitější věcí je stanovit týmu takové cíle, aby o ně usiloval každý jeho člen a vnést do jejich individuálního snažení spolupráci. Je důležité, aby týmové cíle byly zřejmé, jasné definované, srozumitelné a všemi akceptovatelné. [3] (str. 11)

Pokud má tým těžit ze své spolupráce, musí být jeho členové schopni vzájemné kooperace. Často se tým demonstruje pomocí představy stroje, ale ve skutečnosti se tým mnohem více podobá živému organismu. Aby byla týmová práce možná, potřebuje tým k přežití hodnoty ve formě přiměřených úkolů a vnitřní komunikace, potřebuje neustálý růst schopností a zábavu, protože týmu prospívá pozitivní působení, které znamená příjemnou atmosféru v pracovním kolektivu. Chceme-li vytvořit schopný tým, musíme mu všechny tyto základní hodnoty poskytnout. Úkoly musí být přiměřené a při stanovení týmových úkolů musíme pamatovat na to, že musí být dosažitelné, ale zároveň pružné. Růst týmu podporujeme pravidelnými kurzy a školeními, které posunou hranice týmových schopností vždy o kousek dál. Zábava je příležitostí k navázání vzájemných kontaktů mezi členy týmu a navíc takové pracovní prostředí umožňující zábavu je oblíbené.

Velice důležité při formování a řízení týmu je porozumění týmovým rolím. Každý jedinec je odlišný a má jiný psychologický profil, a proto bude v týmu hrát odlišnou roli a bude odlišně působit na další členy týmu. Analýza těchto rolí může manažerům pomoci objasnit, jak bude tým spolupracovat, a jeho členům pomůže k tomu, aby se z nich stal dobrý tým.

Demotivujícím faktorem v týmové spolupráci může být fakt, že týmy nejsou často kreativní. Jednotlivec je ten, kdo vytváří nápady, zatímco týmy jsou dobré v jejich vytříbení, kombinování a zlepšení. Proto je třeba kreativním jednotlivcům dát prostor, aby se dostali pryč od týmu někam, kde můžou vymýšlet své nápady, ale zároveň je musíme povzbuzovat, aby pracovali společně s týmem. Klíčem je udělat prostor pro užitečné myšlenky jednotlivce.

3.11.2 Cíle týmu

Důležitým krokem ke sladění týmů a jejich fungování je stanovení jasných cílů. Nemusí to být formální systém kaskádových misí, cílů, plánů a úkolů – může jít o stejně jednoduchou věc jako je pravidelně přepracovaný seznam jednotlivých bodů, které přišpendlíme na zeď. Je důležité, aby týmové cíle byly zřejmé, srozumitelné a všemi akceptovatelné. Porušení některé z těchto podmínek může demotivovat a snížit efektivnost týmu. [3] (str. 12)

Akceptovat cíle a věřit jim je z motivačního hlediska velmi důležité. Jestliže jednotlivci nebudou podporovat týmové cíle, budou podkopávat motivaci celého týmu. Jednotlivec se musí s cíli týmu ztotožnit a věřit tomu, že stojí za to jich dosáhnout. Proto potřebují členové týmu dostatek informací pro akceptaci cíle.

Jestliže mají členové týmu cíle přijmout a věřit jim, je potřeba zjistit, zda jim rozumí. Člověk totiž nemůže splnit cíl, kterému nerozumí v důsledku nedostatku informací nebo nepochopení. Nepochopení cílů může vést k neshodám mezi členy týmu, což je silná překážka motivace. Cíle budou mít cenu pouze tehdy, budou-li si členové týmu mezi sebou rozumět.

Cíl je to, co posuzujeme jako přiměřené, nebo nepřiměřené a co vede k jednání. Účelem jednání je dosáhnout cíle, tj. takového zakončení, k němuž jednání směřuje. [4] (str. 166)

3.11.3 Blokování týmu

Z venku i uvnitř se vyskytuje mnoho okolností a problémů, které mohou zablokovat efektivnost týmu a snížit jeho motivaci. K těmto rušivým vlivům můžeme zařadit

- nedorozumění uvnitř týmu,
- špatné pochopení cíle,
- nedostatek energie,
- fyzického komfortu
- bezpečnosti, ocenění, rozvoje atd.

Nedorozumění a špatné pochopení cíle mohou být překonány například dostatečným prováděním týmových cvičení.

Silný tým může pracovat ve fyzicky nepřítažlivém prostředí a stále bude vysoce motivovaný. Tým, kterému chybí motivace, nikdy neuspěje, i když bude pracovat v sebehezčí kanceláři. I přesto však některé aspekty umístění mohou mít vliv na motivaci.

3.11.4 Motivace týmu

Mezi frázemi „vy jste tam“ a „my jsme tým“ je obrovský rozdíl. Je takřka nemožné motivovat týmy zvenčí. Větší část motivace musí přicházet zevnitř. Na druhou stranu, demotivace má zvenku velmi snadnou cestu – existuje tu jednosměrná bariéra. V některých případech mohou být motivační faktory iniciovány zvenčí, např. když ředitel vyznamená náš tým za odvedenou práci, bude to mít „vnější“ motivační efekt. Mnohem více motivace však přinese reakce uvnitř týmu. [3] (str. 14)

Má-li být tým funkční, je důležité, aby vás tým považoval za „jednoho z nás“, a ne za „jednoho z nich“. Týmy jsou totiž tvořeny mezilidskými vztahy, a ne organizačními

strukturami. Předtím, než bude jedinec „jedním z nás“ musí si svou pozici zasloužit, což platí ostatně pro všechny. Potom bude příspěvek jednotlivce považovat tým za důležitý a smysluplný. Pozitivní motivační faktory, které mohou být uznány týmem *jako tým*, mají větší vliv než motivátory, které jsou použity na každého jednotlivce v týmu jako jednotlivce.

Můžeme říci, že nezbytným požadavkem pro týmovou motivaci je vůdcovství. Podstata vůdcovství je základem motivace týmu, avšak musíme rozlišit rozdíl mezi vůdcovstvím a řízením. Dobří vůdci zajišťují kombinace velice „napínacích“ cílů s vysokou podporou, zatímco dobří manažeři poskytují dobře definované úkoly s prvotřídní kontrolou.

Lze tedy říci, že nemůžeme efektivně motivovat tým, pokud nemáme správný styl vedení.

3.11.5 Vlastnosti týmu

U všech úspěšných týmů můžeme nalézt následujících šest znaků.

Sdílené cíle

Skutečným klíčem k nastartování spolupráce je sdílení. Čím větší průnik mají hodnoty, myšlenky a cíle lidí ve skupině, tím lépe. Společné se však může stát sdíleným jen tehdy, když lidé spolu komunikují.

Kvalitní komunikace

Spolupracující lidé jsou spolu neustále v systematické interakci. Čím efektivnější je tato komunikace, tj. čím rychleji, levněji a přesněji jsou informace přenášeny mezi jednotlivými lidmi, tím lepší podmínky pro synergii vznikají.

Sdílené cesty

Metody práce nemusí ani nemohou být stejné ve všech částech týmu, jsou však založeny na sdílené soustavě hodnot a pravidel jako je například právo na odlišný názor nebo respekt k zákonům.

Rozdělení rolí

Jednotlivci si postupně hledají své specifické a do určité míry autonomní role.

Kvalitní vztahy

Významným rysem jsou kvalitní vztahy mezi členy týmu. Všeobecně jsou důležité dobré mezilidské vztahy. Přirozená snaha soutěžit je přeorientována na „zápas o dosažení sdílených cílů“, rozdělení rolí umožňuje vzájemný respekt. Členové týmu se respektují nejen jako odborníci, ale i jako lidé, rozvíjí se ochota sdílet mimopracovní problémy a někdy i volný čas.

Možnosti rozvoje

Kvalitní tým je dynamický. Rozvíjí se, učí se ze svých výsledků a umožňuje svým členům osobní rozvoj. Prožití společného úspěchu a společné poučení z neúspěchu je nejlepší známkou dynamické zralosti týmu. [8]

3.11.6 Pozitiva a negativa týmu

Pozitivem týmu je skutečnost, že tým vyrovnává rozličné názorové střety pracovníků. Kompromisy při řešení otázek a problémů vylučují krajní postoje a názory, čímž se ve skupině udržuje rovnováha. Týmová práce bývá kreativnější než práce samotného jednotlivce, který může poskytovat jen svoje nápady a myšlenky, oproti týmu kde se scházejí tvůrčí myšlenky od všech členů. Společné hledání řešení poskytuje větší možnost pro rozvoj kreativity, netradičních nápadů a také podněcuje k vyšším výkonům. Tým zná svoji strategii a cíl a hledá způsoby a nejlepší cestu jak jich dosáhnout. To je podnětem k hledání nových způsobů práce, třeba i neobvyklých a netradičních. Tým tedy podněcuje a rozvíjí schopnosti jeho členů.

V týmu je ukryta větší síla a tým víc ví než jednotlivec. Každý člen má jisté zkušenosti, dovednosti, svůj způsob myšlení a vidění světa. Při společném řešení se zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů kombinují, problém je nahlížen z různých úhlů pohledu a tím se i nabízejí širší možnosti řešení. Týmová činnost zvyšuje efektivnost práce, spojuje lidi, kteří se vzájemně doplňují, obohacují a inspirují se nápady, způsobem práce a myšlením svých kolegů. Tak se zvýší nejen celkový výkon skupiny, ale i výkon každého jednotlivce jako samostatného člena týmu.

Mezi pozitiva týmu můžeme zařadit následující položky:

- pracovní atmosféra je příjemnější,

- tým je inspirující, obohacující a doplňující,
- tvoří se v něm mezilidské vztahy,
- zvyšuje se sebevědomí členů,
- rozvíjí se tvořivost jednotlivců,
- vedoucí týmu je autoritou,
- členům se dostává uznání za dobrou práci,
- komunikace mezi pracovníky se zlepšuje,
- zvyšuje se efektivnost práce,
- tým spojuje a stmeluje lidi.

K negativům týmu patří:

- spolupráce členů nemusí fungovat správně,
- společná domluva může být časově náročná,
- člověk nemusí být pokládán za individualitu,
- může docházet k ignoraci názorů jednotlivce,
- existuje hrozba konfliktních situací mezi členy,
- někteří členové nedokážou vyjít s ostatními,
- společný cíl může být pro některé členy překážkou,
- nutnost se přizpůsobit normám a pravidlům,
- špatný vedoucí týmu může mít špatný vliv na kolektiv,
- hrozba nejednotnosti při plnění cíle.

3.11.7 Styly řízení skupin

Podle Jiřího Plamínka [8] (str. 138) máme vedle rutinního stylu řízení, který můžeme charakterizovat výrokem „řídím, když musím“ a různých proměnlivých typů řízení čtyři následující základní styly.

Direktivní řízení

Tento styl je charakteristický vysokou citlivostí manažera jednak vůči úkolům, tedy věcnému aspektu činnosti, a kromě toho i vůči vlastní osobě a pozici. Při direktivním řízení rozhoduje manažer, přičemž hlavními kritérii jsou plnění úkolů a udržování respektu. Direktivní řízení je běžné ve většině českých podniků a státních institucí.

Formální řízení

Formální styl kombinuje zvýšenou pozornost manažera k procesním formalitám a k vlastní osobě. Jde o řízení na efekt, formální pořádek a množství výkazů a formulářů, dusí kreativitu a skrývá nedostatečnou dynamiku. S formálním řízením se můžeme setkat ve státní správě, ale také i u manažerského vedení v tržním sektoru.

Liberální řízení

Liberální styl je charakteristický zbrklým nabízením práv a odpovědnosti podřízeným. Liberální manažer bývá z počátku oblíbený, jeho styl ovšem příliš nepřeje dosahování dobrých výsledků, takže se při prvních potížích rychle obrací proti němu. Liberální řízení můžeme spatřit v neziskovém sektoru.

Týmové řízení

Styl je zaměřen na zvýšenou pozornost úkolům a lidem. Manažer má dostatek pochopení pro lidské zájmy a vztahy, ale nezapomíná na cíle a úkoly, pro které byla firma a skupina založena. Manažer především poskytuje prostor členům týmu a koordinuje jejich úsilí.

3.12 Analytické metody

Analytické metody jsou podkladem pro veškeré další rozhodování společnosti v procesu strategického řízení o zvoleném výrobku, produktu nebo službě. Analýza slouží pro určení vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících možnosti a teoretickou úspěšnost prosazení se našeho výrobku, produktu nebo služby v reálném tržním prostředí.

Úspěšný rozvoj společnosti je podmíněn vytvářením souladu s vnějším a vnitřním prostředím, proto je nezbytná jeho důkladná znalost a jeho kvalitativní a kvantitativní hodnocení. Proto, abychom mohli charakterizovat vnější prostředí, musíme vymezit faktory, které mohou společnost ovlivňovat. Vnější prostředí je zjednodušeně řečeno vše, co se nachází vně podnikatelského subjektu. Pro potřeby analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají přímý vliv na subjekt, tj. vztah mezi konkrétním faktorem a daným subjektem. Jednotlivé postupné kroky jsou velmi náročné a je třeba využít stávajících metod strategického řízení.

Druhy cílů

Vedení společnosti a její pracovníci by měli mít stanoveny cíle a strategie, kterých chtějí dosáhnout. Dohoda vedení se spolupracovníky by měla obsahovat co nejrozmanitější druhy cílů, jako jsou například:

- strategické cíle – určující hlavní strategii společnosti,
- taktické cíle – jsou odvozeny a vycházejí ze strategických cílů,
- operativní cíle – časově méně náročné a řeší dokumentaci a administrativu,
- výkonové cíle – jsou zaměřeny na zvyšování kvality a výkonu,
- prováděcí cíle – snaha o dodržení stanovených termínů zakázek,
- kvalifikační cíle – zabývají se rozšiřováním kvalifikace a vzdělání pracovníků,
- osobní cíle – zlepšují organizaci osobního času,
- hospodářské cíle – sledují výši obrátu a velikost zisku.

3.12.1 SWOT analýza

Pro účely diagnostiky vnějšího i vnitřního prostředí a pro vytipování důležitých aspektů budoucího plánování procesů společnosti se s výhodou využívá metoda, tzv. SWOT analýza – *Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*.

SWOT analýza je nástroj strategického plánování používaný na hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které spočívají v daném projektu, obchodní příležitosti, případně v jiné situaci, ve které se nachází organizace se snahou uskutečnit určitý cíl. Zahrnuje monitorování marketingového interního a externího prostředí organizace.

Hodnotí se silné a slabé stránky (*SW*) – *strengths, weaknesses*, zejména se zaměřením na interní prostředí firmy, a příležitosti a hrozby (*OT*) – *opportunities, threats*, zejména se zaměřením na externí prostředí firmy.

Pojmenování šancí a hrozeb by mělo být co nejkonkrétnější a mělo by obsahovat i očekávaný dopad a možná řešení či reakce.

3.12.2 SMART analýza

Smart analýza provádí analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Pro výše vyjmenované cíle a jejich určení nám může pomoci metoda SMART, která ve své jednoduché podobě jasně vyjadřuje základní podmínky správné definice cílů. Zkratka SMART znamená:

Specific - specifický, srozumitelný, přesně stanovený

Většina lidí pracuje raději na něčem novém, což vyžaduje tvůrčí přístup, oproti běžným úkolům. Zadání musí obsahovat přesný popis předmětu, problému, cíle musí být jednoznačné a pochopitelné pro všechny členy týmu. Na jeho srozumitelnosti velice záleží. Nelze jej v průběhu práce měnit, což bývá v praxi mnohdy jen těžce splnitelné. Pokud nastane případ změny cílů v důsledku nových změn, je třeba tyto změny prodiskutovat všechny nové informace náležitě zdůvodnit všem členům týmu

Measurable - měřitelný

Stanovené cíle vedením společnosti musí být svým způsobem měřitelný. A to ať již dosažením určitého času a dodržení termínu, výši dosáhnutého zisku či obratu nebo množstvím poskytnutých služeb zákazníkům apod. Je třeba mít již při stanovování cílů jasná kritéria, jak se bude dosažení cílů měřit, podle čeho, kdy a kým je základním předpokladem úspěchu. Tato podmínka je v praxi často nedosažitelná, neboť ne vše se dá měřit a často jsou to věci téměř nebo jen těžce neměřitelné, a proto je nutné stanovit správné nástroje pro měření.

Achievable – dosažitelný; řešení musí odpovídat potřebám příjemce

Cíl, který vedení schválilo při své podnikatelské strategii, musí pracovníci a členové jednotlivých týmu akceptovat a ztotožnit se s ním, tj. musí ho přijmout za svůj, jako by to byl jejich vlastní cíl. Výhodná je zejména situace odpovídá-li cíl osobním zájmům jednotlivce, který jeho naplňováním může uspokojit své osobní cíle, touhy a přání.

Relevant – významný, reálný; řešení musí být realistické

Cíl, o němž si všichni členové týmu myslí, že je nemožné jej splnit, je špatně nastaven, proto stanovení cíle by mělo vycházet z reálných možností pracovníků. Cíl musí být do jisté míry náročný na jeho splnění a může mít dobrý vliv na výkon týmu, který je tlačěn do situace, kdy předvede své schopnosti a docílí dobrého výsledku. Cíl by neměl být proto příliš jednoduchý a dosažitelný. Dosáhne-li tým úspěchu, je příště ochoten přijmout o něco obtížnější úkol. Na začátku týmové spolupráce je vhodné začít od jednodušších úkolů po ty složitější, neboť pro členy týmu i pro tým jako celek je velice motivujícím prvkem zažít pocit z úspěšného dosažení cíle.

Time-managed - časově vymezený

Definuje časový rámec pro řešení, to znamená, že stanovuje časový interval (resp.rámec) pro aplikaci navrhovaného řešení, např. 2 měsíce. Aby bylo možné průběžně sledovat, v jaké fázi se plnění cíle právě nachází, je nutné mít jasně stanoveny termíny, které jednoznačně vymezují časové možnosti, jež má tým k dispozici. S výhodou se používá v praxi tzv. dílčích cílů, které si můžeme představit jako hlavní cíl rozdělený do několika částí, etap, termínů apod. Dílčí cíle musejí vycházet ze strategických cílů celé organizace. Cesta k dosažení hlavního cíle je často nelehký a zdlouhavý proces.

Pokud jsou dílčí cíle správně nadefinované podle pravidel SMART, pak jsou motivací k vyšším výkonům a také značně zjednodušují a zefektivňují dosažení strategického plánu.

4 Analytická část

4.1 Charakteristika společnosti

4.1.1 Historie společnosti

Společnost SMS je akciovou společností založenou v roce 1997, s původním názvem METALECO, a.s. Od roku 2001, kdy byl změněn její obchodní název na SMS pojišťovací služby, a.s, se nadále soustřeďuje především na finanční poradenství. V roce 2007 se společnost přejmenovala na SMS finanční poradenství, a.s. V současné době se specializuje na zprostředkování pojištění, stavebního spoření, penzijního připojištění a hypoték. V tomto oboru se během posledních let stala SMS uznávanou společností a expanduje i na zahraniční trhy.

4.1.2 Profil společnosti

SMS finanční poradenství, a.s. splňuje všechny zákonné podmínky k provozování činnosti pojišťovacího zprostředkovatele podle zákona č. 38/2004 Sb. a je zapsána v *Registru pojišťovacích zprostředkovatelů* vedeném Českou národní bankou pod čísly 016179PA jako pojišťovací agent a 016180PM jako pojišťovací makléř a také jako investiční zprostředkovatel.

Společnost SMS je samozřejmě také členem *Asociace českých pojišťovacích makléřů*. Dle výročních zpráv Asociace byla společnost SMS v roce 2006 druhá a v roce 2007 první v objemu zprostředkovaného občanského pojištění.

4.1.3 Činnost společnosti

Základní myšlenou a hnací silou společnosti je poskytování komplexního a profesionálního majetkové a finanční poradenství jak soukromým subjektům, tak i podnikatelským subjektům. Jedním z důvodů existence této společnosti je neustále vzrůstající počet finančních institucí a přibývání stále komplikovanějších produktů, což vede ke stále menší průhlednosti finančního trhu. Společnost SMS vybírá smluvní partnery na finančním trhu jen mezi spolehlivými a bezpečnými společnostmi. Tito smluvní partneři se svými produkty tvoří základ portfolia, pomocí kterého společnost vytváří osobní finanční plány svých klientů. Realizaci těchto finančních plánů a poradenských služeb provádí nezávislí

finanční poradci, kteří pracují jako podřízení finanční poradci pod záštitou společnosti SMS, která jim poskytuje veškeré školení, informační a administrativní zázemí a podporu. Kvalitní analytické zázemí umožňuje společnosti včas a správně reagovat na nové podněty na finančních trzích.

Pracovníci společnosti mají v oblasti pojišťovnictví mnohaleté zkušenosti, a protože společnost zastupuje největší pojišťovny v České republice, má přehled o těch nejlepších pojistných produktech na našem trhu. Nejlepší zaměstnanci působili v pojišťovnictví řadu let ještě před založením společnosti jako pracovníci některých předních pojišťoven. Díky tomu dnes může společnost nabídnout klientům jejich rozsáhlé znalosti a přehled v oblasti pojištění. Služby společnost nabízí jak občanům, tak i podnikatelům.

4.1.4 Zásady společnosti

- Zájem zákazníka je vždy vyšší než zájem vlastní.
- Důvěryhodnost a korektnost v jednání pomáhá získávat zákazníka i příště.
- Profesionalita zástupců je zárukou postavení firmy na trhu.
- Mlčenlivost o všech skutečnostech týkajících se zákazníků je samozřejmostí.
- Sounáležitost pracovníků s firmou je jedna z nejcennějších firemních hodnot.

4.1.5 Přístupy finančních poradců ke klientům

Finanční poradci společnosti SMS nejsou závislí na žádné konkrétní finanční instituci, tj. pojišťovně, spořitelně, penzijním fondu apod. Mohou tudíž vybírat produkty na celém finančním trhu, neboť spektrum jeho nabídky pojistných a finančních služeb je dostatečně široké. Poradci jednají tedy objektivně a nezávisle a vybírají opravdu to nejlepší dle jejich zkušeností, znalostí a zejména informací poskytnutých společnostmi, získaných na nejrůznějších poradách a školeních a také díky vlastnímu studiu a zájmu o finanční trhy. Společnost SMS není tedy prodejcem ani zástupcem jedné konkrétní finanční instituce, jejíž produkty by musela nabízet a je na nich tudíž nezávislá.

Nespornou výhodou práce této společnosti je poskytování komplexního servisu a služeb. Z této skutečnosti vyplývá, že klient nemusí chodit do žádné z vybraných institucí, do žádného konkrétního “finančního domu“, ale finanční poradce jej navštíví sám. Zde již záleží na domluvě mezi finančním poradcem a samotným klientem, zda si schůzku domluví v jedné

z kanceláří společnosti SMS nebo poradce navštíví klienta u něj v práci nebo, a to nejčastěji využívanou možností je přímo u klienta doma.

Další výhodou je individuální přístup, který vychází z osobního vztahu mezi klientem a poradcem. Poradce jedná s klientem o tématu a řeší s ním problémy, které klienta nejvíce zajímají. Jejich vztah je postaven zejména na vzájemné důvěře, jak praví jedna ze zásad společnosti – zásada důvěryhodnosti a korektnosti. Potenciál poradce však spočívá hlavně v tom, že dovede klientovi nezávisle a fundovaně poradit v komplexním řešení jeho situace tak, aby pojištění kopírovalo jeho aktuální životní potřeby. Dovede jej tedy výrazně zefektivnit, a tím vlastně i zlevnit.

Společnost poskytuje také servisní služby, což znamená, že se o klienta po uzavření “obchodu” v průběhu trvání pojistných smluv tzv. “stará”. Tato služba je důsledkem neustálých změn na trhu v podobě nových příchozích institucí, nových produktů, nově vznikajících a měnících se zákonů, legislativních změn či sociálního prostředí. Mění se také samozřejmě přání a potřeby klientů, a proto je spolupráce neustále potřebná a žádaná.

Přístup ke klientovi je velice individuální a citlivá záležitost, neboť každý klient může být úplně jiný. Základním pravidlem přístupu ke klientovi, je tedy komplexní pohled na aktuální situaci klienta.

4.1.6 Smluvní partneři

Aby finanční poradci dokázali realizovat navržená doporučení nezávisle a s přihlédnutím ke konkrétním potřebám klienta, mohou si poradci vybrat ze širokého portfolia finančních produktů. Partnery společnosti jsou:

Pojištění

- Allianz pojišťovna, a.s.
- Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.
- Česká pojišťovna, a.s.
- D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.
- Generali Pojišťovna, a.s.
- ING Pojišťovna, a.s.
- Kooperativa, pojišťovna, a.s.
- Pojišťovna České spořitelny, a.s.

- První americko-česká pojišťovna, a.s. AMCICO AIG Life
- UNIQA pojišťovna, a.s.
- Victoria-Volksbanken pojišťovna, a.s.
- Wüstenrot, životní pojišťovna, a.s.

Penzijní připojištění

- AXA penzijní fond a.s.
- ING Penzijní fond, a.s.
- Penzijní fond České pojišťovny, a.s.
- Penzijní fond České spořitelny, a.s.
- Penzijní fond Komerční banky, a.s.

Stavební spoření

- HYPO stavební spořitelna, a.s.
- Raiffeisen stavební spořitelna, a.s.

Hypoteční úvěry

- BAWAG Bank CZ, a.s.
- Česká spořitelna, a.s.
- Komerční banka, a.s.
- Raiffeisenbank, a.s.

Investice

- Conseq Investment Management, a.s.
- ČP INVEST investiční společnost, a.s.
- ING Bank N.V.

4.1.7 Nabídka pojištění

Finanční poradci analyzují potřeby klientů, připravují a realizují finanční plány a poskytují následnou péči. Lidem i firmám společnost pomáhá orientovat se v těchto oblastech.

Pojištění osob

- život
- úraz
- nemocenské dávky
- hospitalizace
- závažné onemocnění
- invalidní důchod
- pojištění dětí

Ostatní služby

- penzijní připojištění
- stavební spoření
- investování
- hypoteční úvěry
- hlášení pojistných událostí a asistence při jejich likvidaci

Pojištění majetku a odpovědnosti

- domácnost
- rodinný dům
- bytový dům
- odpovědnost v běžném občanském životě
- odpovědnost při výkonu povolání

Ostatní služby

- hlášení pojistných událostí a asistence při jejich likvidaci

Pojištění motorových vozidel

- odpovědnost z provozu vozidla (povinné smluvní pojištění)
- havárie
- živelné nebezpečí
- odcizení

- skla automobilu
- asistenční služby

Ostatní služby

- hlášení pojistných události a asistence při jejich likvidaci
- zapůjčení náhradního vozidla zdarma

Pojištění průmyslu a podnikatelů

- majetek
- odpovědnost
- přerušení provozu
- soukromé životní pojištění zaměstnance hrazené zaměstnavatelem

Ostatní služby

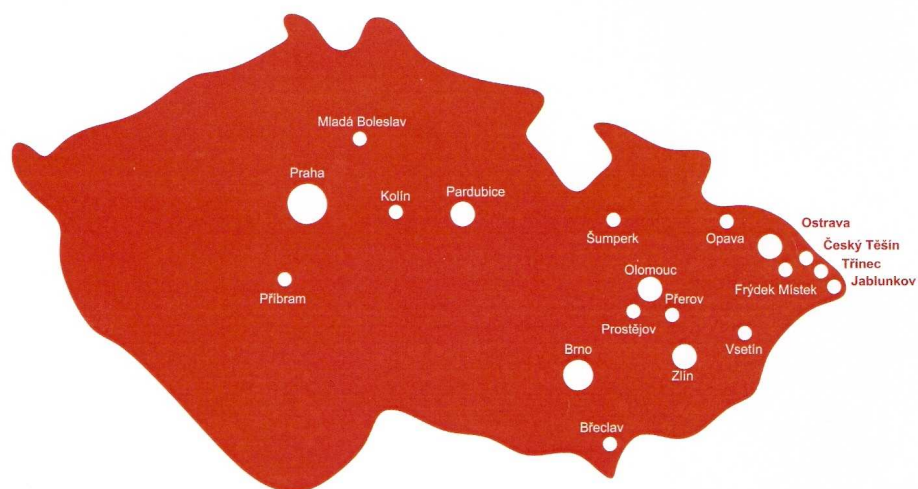
- analýza pojistných rizik
- hlášení pojistných události a asistence při jejich likvidaci
- zprostředkování podnikatelského úvěru

4.1.8 Pobočky společnosti

Společnost působí po celé České Republice a v současné době zde má 19 poboček a 1 pobočku na Slovensku. V každém z níže uvedených měst má společnost jednu pobočku, až na Brno a Ostravu, které mají po dvou pobočkách. Ředitelství společnosti SMS finanční poradenství, a.s. se nachází ve Frýdku-Místku.

Společnost podporuje finančními dotacemi vznik nových kanceláří a obchodních zastoupení. Hradí podstatnou část nákladů nejenom na vybavení, ale i na pronájem a provoz kanceláří. Na pobočkách působí vždy vedoucí či oblastní ředitelé, přičemž mohou působit ve více takovýchto pobočkách. Každý vedoucí má pod sebou spolupracovníky, kterým je na těchto pobočkách poskytováno kvalitní zázemí a také podpora pro klienty.

Společnost má zastoupení v těchto městech



Obrázek 4.1: Pobočky společnosti

- Brno
- Český Těšín
- Frýdek-Místek
- Jablunkov
- Kolín
- Olomouc
- Opava
- Ostrava
- Pardubice
- Praha
- Prostějov
- Přerov
- Příbram
- Šumperk
- Třinec
- Vsetín
- Zlín
- Žilina

4.1.9 Vize společnosti

Vizí společnosti je i nadále poskytovat finanční služby a poradenství pro soukromé a právnické osoby. Strategie do budoucna je nejen zachovat si stejnou kvalitu služeb, ale jejich kvalitu neustále zlepšovat a rozšiřovat. Aby tohoto cíle mohla společnost dosáhnout, musí pečlivě vybírat kvalitní a spolehlivé lidi do svých řad, poskytovat jim kvalitní školení a vytvořit dobré zázemí pro jejich další rozvoj a práci.

4.1.10 Vzdělávání a péče o pracovníky

Systém vzdělávání vychází z potřeb a charakteru společnosti a jednotlivých finančních poradců. Společnost nemá stanoven pevný plán systému vzdělávání, ale poskytuje jednotlivým pracovníkům bezplatné školení, podporu, servis a možnost dalšího bezplatného vzdělávání v oboru. Společnost poskytuje zázemí stabilní české společnosti, perspektivu osobního a profesního růstu a pracovníci jsou motivováni finančním ohodnocením odpovídajícím jejich pracovnímu výkonu.

4.1.11 Podpora a zázemí

Společnost klade důraz nejen na odbornost finančních poradců, ale také na jejich pohodlí a spokojenost.

Informační systém

Společnost si uvědomuje, že dostupnost všech potřebných informací je nezbytnou podmínkou fungování každé moderní společnosti. Poradenský portál Admin poskytuje interní informace, všechna data on-line, včetně elektronického archivu uzavřených smluv s detailním přehledem o provizích, software od finančních institucí, analytické materiály a pomůcky a další.

Analytické zázemí

Tým odborníků neustále analyzuje trh, hledá na něm nové příležitosti a díky tomu poskytuje nadstandardní podporu našim poradcům. Pověření specialisté zpracují složitější obchodní případy včetně konkrétní nabídky finančních produktů pro náročného klienta.

Telefonní služba

Vyhledat potenciálního klienta je pro finančního poradce polovina úspěchu. Proto jsou pro zájemce pro sjednávání schůzek s klienty k dispozici telefonistky, které již schůzku s potenciálním klientem sjednají.

Administrativní a odborný servis

- Finanční poradce není úředník! Veškerou administrativu vyřídí administrační oddělení SMS.
- Pro zájemce je k dispozici vlastní emailová adresa s koncovkou @sms-as.eu.
- Zdarma jsou k dispozici vizitky, poznámkové bloky, složky a smlouvy, propisky, drobné dárky pro klienty apod.
- Poradcům společnost poskytuje zdarma účetní, daňový a právní servis.

4.1.12 Charakteristika pracovníků

Začínající pracovníci pracují ve společnosti po tzv. “zkušební období” na dohodu o provedení práce. Jestliže se po této době osvědčí a dosahují dobrých pracovních výsledků, jsou registrovaní u ČNB jako podřízení pojišťovací zprostředkovatelé. Pracovníci nejsou tedy u této společnosti zaměstnání přímo, ale ti, kteří mají tuto práci jako hlavní pracovní poměr a co se touto prací živí, zde pracují na živnostenský list. Ve společnosti působí ještě jedna skupina pracovníků, a to ti, kteří tuto práci nemají jako hlavní pracovní poměr, ale jako vedlejší nebo jako druhé zaměstnání nebo studenti, kteří tuto práci dělají při studiu. Tito pracovníci pracují pod záštitou společnosti na smlouvu o provedení práce.

Poradci využívají know-how společnosti, školení, rady, zázemí poboček a kanceláří a obchodní partnery, se kterými společnost spolupracuje. Ve společnosti funguje tzv. “kariérní plán“, který se odvíjí od pracovních výkonů. Je-li poradce dostatečně zkušený a dosahuje-li potřebných a stabilních výsledků po určité období, může se stát vedoucím obchodní skupiny a vytvořit si svůj vlastní tým lidí.

Pracovníci ve společnosti tvoří smíšený kolektiv mužů a žen, jejichž věk se pohybuje cca od 20 do 45 let. V převážné většině jsou to ale pracovníci mezi 25 a 35 lety, tudíž se jedná o poměrně mladý pracovní kolektiv.

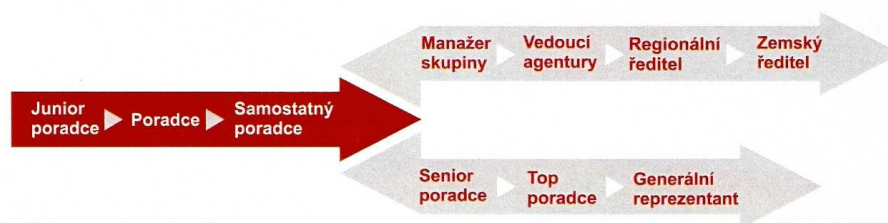
4.1.13 Kariéra

Organizační šestistupňová struktura společnosti SMS je nastavena tak, aby podporovala poradenské i řídicí úrovně. V porovnání s ostatními společnostmi má méně stupňů, čímž zajišťuje efektivní řízení a na všech stupních nadstandardní provize.

Kariérní plán

Poradci společnosti SMS postupují podle kariérního plánu, ve kterém se mohou rozhodnout, zda chtějí postupovat v kariéře finančního poradce, nebo si zvolí možnost stát se manažery vlastních týmů.

Poradci či manažeři se zkušenostmi z oboru mohou u SMS pokračovat ve své dosavadní kariéře. Do firemní struktury budou zařazeni na pozici, která odpovídá jejich dosavadním výsledkům.



Obrázek 4.2: Kariéra finančního poradce

Samostatná kariéra

Poradci dle kariérního plánu postupují na vyšší pozice v závislosti na dosažených výkonech. Hodnoceným obdobím je kalendářní čtvrtletí. Spolupracovníci, kteří získají pro společnost nové poradce, mají produkci těchto započítanou pro účely vlastního kariérního postupu.

Kariéra manažera obchodní skupiny

Manažeři dle kariérního plánu postupují na vyšší pozice v závislosti na dosažených výkonech jim podřízených obchodních skupin a výkonech finančních poradců vlastní obchodní skupiny. Hodnoceným obdobím je kalendářní čtvrtletí.

4.2 Dotazníkové šetření

Pro zjištění současného stavu pracovní motivace ve společnosti, práce a činnosti pracovníků, jejich předností a nedostatků jsme využili metodu sociologického průzkumu, a to metodu dotazníkového šetření, tzv. dotazník s otázkami uzavřeného typu.

Dalším informačním zdrojem byla metoda dotazování, kdy jsme se ptali zaměstnanců na jejich osobní návyky, zvyklosti v práci apod.

Při pozorování jsme sledovali dění ve společnosti, práci jednotlivých pracovníků a jejich vedoucích. Cílem pozorování bylo zjistit, jakým způsobem jsou nyní pracovníci motivováni k práci a jakým způsobem by se tato motivace dala zlepšit za účelem lepších výkonů.

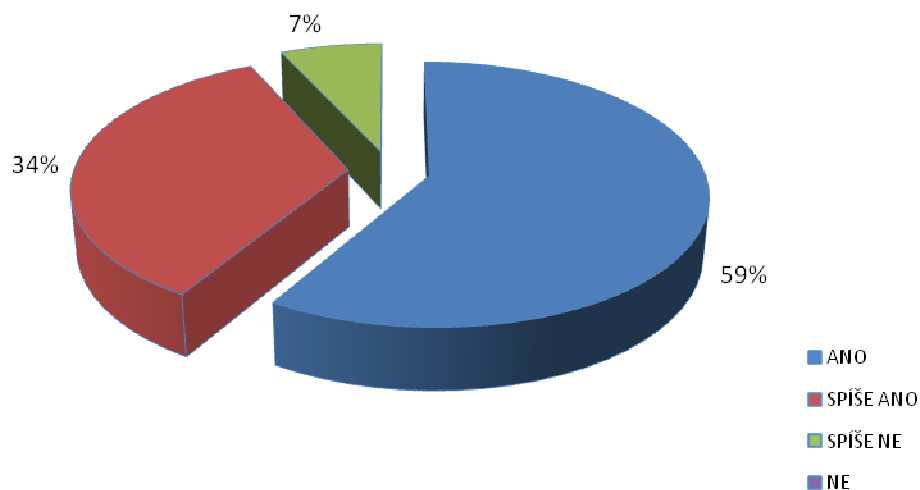
Vytvořili jsme dotazník, díky kterému jsme zjistili jaká je současná motivace, pracovní návyky a názory pracovníků, v čem je potřeba zlepšit motivaci a výkon pracovníků a na co je potřeba se zaměřit.

Dotazník jsme rozdělili na několik částí. První část se zabývá samotnou prací a návyky poradců. Dále je to oblast cílů a strategie, na kterou navazují otázky zabývající se komunikací ve společnosti a oblast postihující motivaci pracovníků ve společnosti. Závěrečná část řeší otázky vztahů pracovníků, vedoucích a jejich charakteristika. Nedílnou součástí dotazníku jsou také otázky týkající se demografické charakteristiky pracovníků.

Dotazníkového průzkumu se účastnilo 37 respondentů. Níže je uvedeno vyhodnocení nejdůležitějších a stěžejních otázek týkajících se pracovní motivace zaměstnanců, z výše vyjmenovaných oblastí samotného dotazníku.

4.2.1 Práce poradců

1) Plánujete si pracovní den a máte určeny pro něj priority?

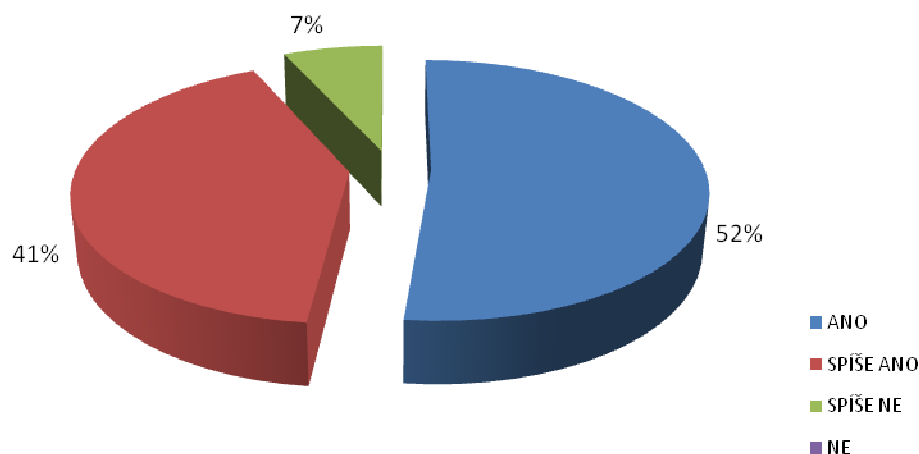


Graf 4.1: Plánujete si pracovní den a máte určeny pro něj priority?

Pro dobrou a kvalitní práci je třeba mít stanoveny cíle, priority a postupy jak jich chceme dosáhnout. Téměř 60 % pracovníků si plánuje pracovní den a určuje si pro něj priority, kterým se bude nejvíce věnovat. 34 % si svůj den plánuje, ale ne již tak důsledně jako první skupina.

Možným nedostatkem zde může být špatná organizovanost pracovního dne a jeho priorit a tudíž neefektivně využitý čas pro danou práci a s ní spojené úkoly.

2) Máte vytvořeny pracovní návyky, zvyklosti, aktivity,...?

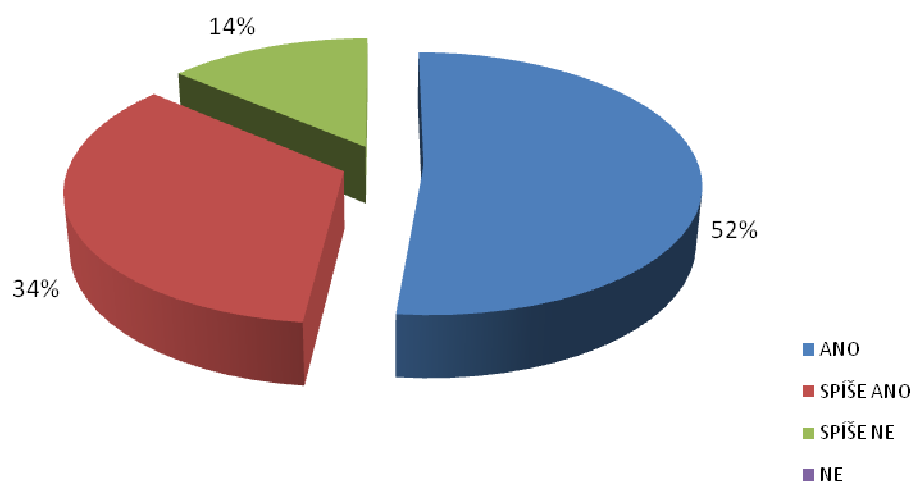


Graf 4.2: Máte vytvořeny pracovní návyky, zvyklosti, aktivity,...?

Pracovní návyky, zvyklosti a aktivity jsou jedny z nejdůležitějších bodů v oblasti pracovní motivace a tomto oboru práce. Utváření dobrých pracovních návyků a zvyklostí je úkolem vedoucího pracovníka, který se tímto snaží zvýšit výkon a motivaci svých podřízených. Tento proces je však velice zdlouhavý a vyžaduje značné množství času. Proto je nutné tento proces neustále rozvíjet, zlepšovat, sledovat a kontrolovat, zda se návyky pracovníků nezhoršují a nestávají se stereotypními.

Pracovní návyky si rozvinulo 52 % našich pracovníků a 41 % se snaží zlepšit a vytvořit dobré pracovní návyky, v čemž bychom je měli podporovat.

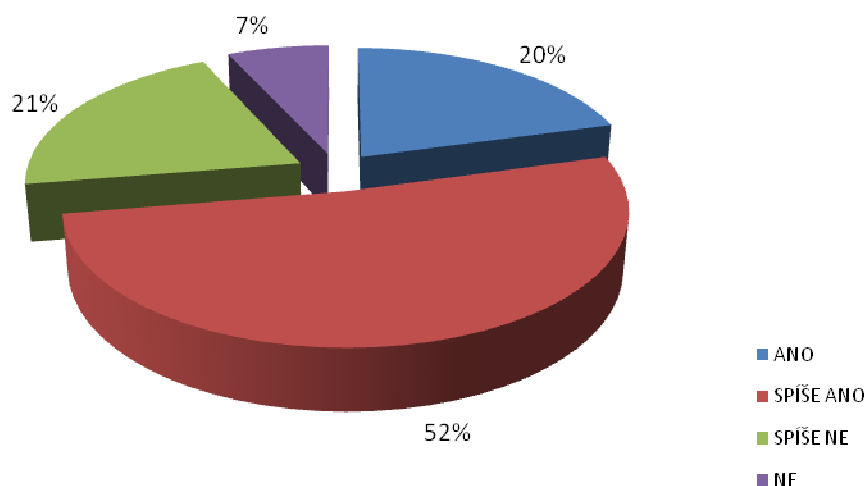
3) Stanovujete si na každý den úkoly a způsoby jejich plnění?



Graf 4.3: Stanovujete si na každý den úkoly a způsoby jejich plnění?

Úkoly a způsoby jejich plnění má stanoveno 52 % respondentů a 34 % si je stanovuje jen zřídka. Zbytek má potíže s pochopením a plněním pracovních úkolů. Tento nedostatek je třeba změnit a všichni členové ve skupině by měli mít stanoveny úkoly. Vedoucí pracovník by měl dbát na dodržování těchto pravidel a snažit se úkoly rozdělovat. Jestliže pracovníci nemají stanoveny přesné pracovní úkoly nebo je pracovníci stanoveny mají, ale neví jak je splnit, může to vést k negativním pracovním postojům a návykům.

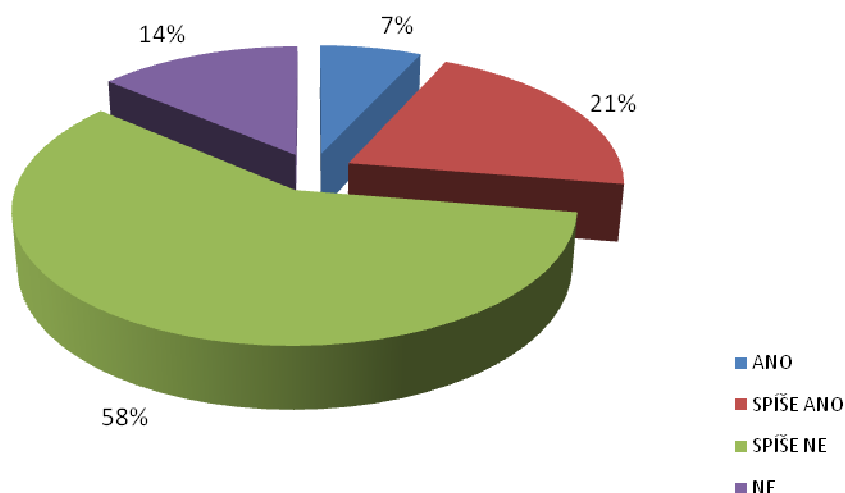
4) Jste schopni efektivně řešit důležité a naléhavé úkoly?



Graf 4.4: Jste schopni efektivně řešit důležité a naléhavé úkoly?

Z otázky číslo jedna je patrné, že větší část pracovníků si plánuje na každý den priority, ale jejich pracovní výkonnost není na takové úrovni, na které bychom chtěli, aby byli. Pouze 20 % umí dobře a efektivně řešit důležité a naléhavé úkoly, kdežto u 52 % je efektivita řešení těchto úkolů menší. V důsledku nerozeznání důležitých a naléhavých úkolů ztrácejí pracovníci velkou část svého času.

5) Odkládáte činnosti a úkoly, které můžete udělat hned?

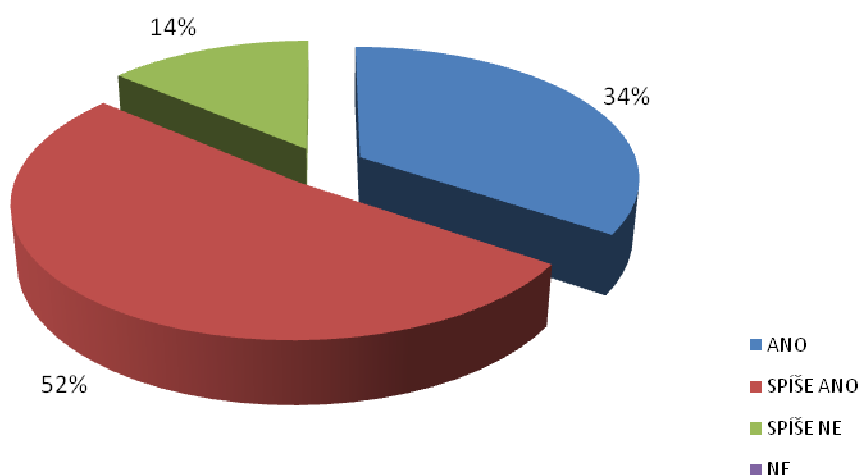


Graf 4.5: Odkládáte činnosti a úkoly, které můžete udělat hned?

Práce finančních poradců je velice flexibilní, co se týče času a nejsou zde stanoveny žádné pevné termíny pro splnění práce. Proto se na odkládání činností neklade takový důraz, jako na jiné věci. Dobrým výsledkem je, že pouze asi čtvrtina poradců si úkoly odkládá na pozdější dobu a tři čtvrtě si tyto úkoly nepřekládá na jindy a snaží se je vyřešit ten samý den, kdy je mají zadány.

Můžeme říci, že poradci se drží přísloví „*Co můžeš udělat dnes, neodkládej na zítra*“. Naše produktivita bude vyšší, pokud úkoly uděláme hned a tím pádem další den se již můžeme věnovat úkolům jiným. Proto je dobré se tohoto přísloví držet.

7) Máte dojem, že si umíte dobře naplánovat Váš čas?

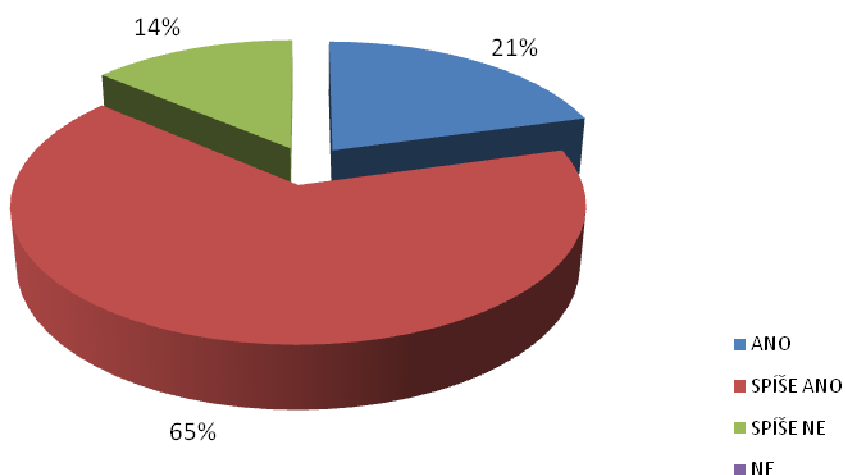


Graf 4.6: Máte dojem, že si umíte dobře naplánovat Váš čas?

Třetina pracovníků dovede dobře naplánovat čas a využít ho ve svůj prospěch. Polovina pracovníků si sice svůj čas plánuje, avšak ne zcela efektivně. Je to dáno převážně tím, že činnost pracovníků je velmi různorodá a časově velice flexibilní.

Většina lidí si neumí efektivně plánovat a využívat pracovní čas, zabývají se nepodstatnými a nedůležitými věcmi a tím drahocenným časem plýtvají. Výkonnost pracovníků je mimo jiné velmi závislá na čase, a proto je třeba změnit poměr pracovníků, kteří si čas neumí naplánovat ku prospěchu pracovníků, kteří si čas efektivně plánují. Pracovníci by se měli dovědět o metodách efektivního nakládání s časem a strategii plánování a organizace času za účelem zvýšení produktivity práce.

8) Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním v této společnosti?

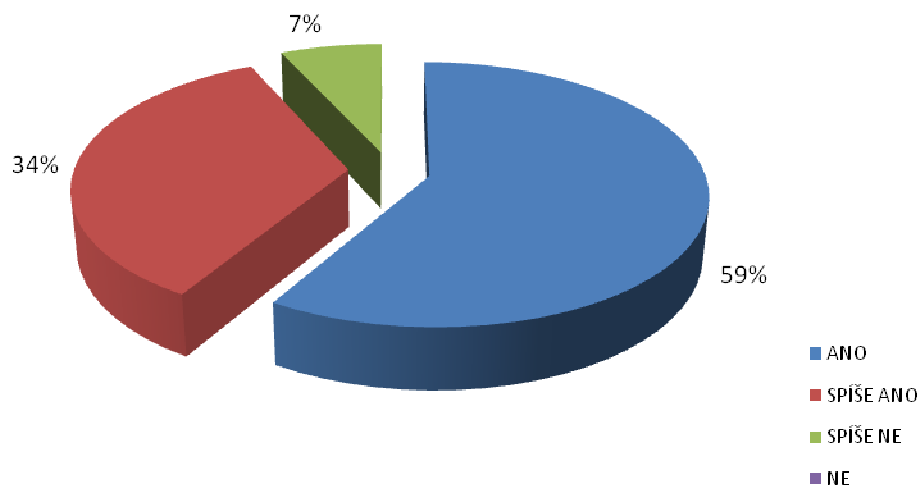


Graf 4.7: Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním v této společnosti?

21 % pracovníků je spokojeno s prací ve společnosti SMS, a.s., 65 % jich je spíše spokojeno a 14 % jich se zaměstnáním ve společnosti spokojeno příliš není. Lze tedy konstatovat, že podstatná většina pracovníků je v této společnosti spokojena.

4.2.2 Cíle a strategie

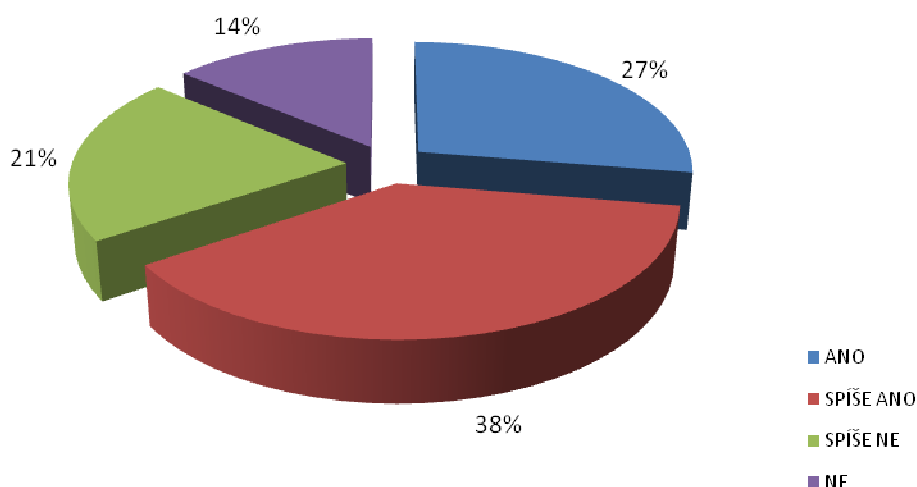
10) Máte jasnou představu o Vašich záměrech a cílech?



Graf 4.8: Máte jasnou představu o Vašich záměrech a cílech?

Dobrým zjištěním je skutečnost, že 59 % pracovníků má jasnou představu o svých cílech a dalších 34 % má také představu o svých cílech, i když ne tak pevnou jako první skupina. Mít stanoveny cíle je velice důležité pokud chceme dobře a efektivně vykonávat naši práci, dosahovat kvalitních výkonů a jít si za svými přáními, touhami a sny.

11) Máte stanoveny krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány pro dosažení Vašich cílů?

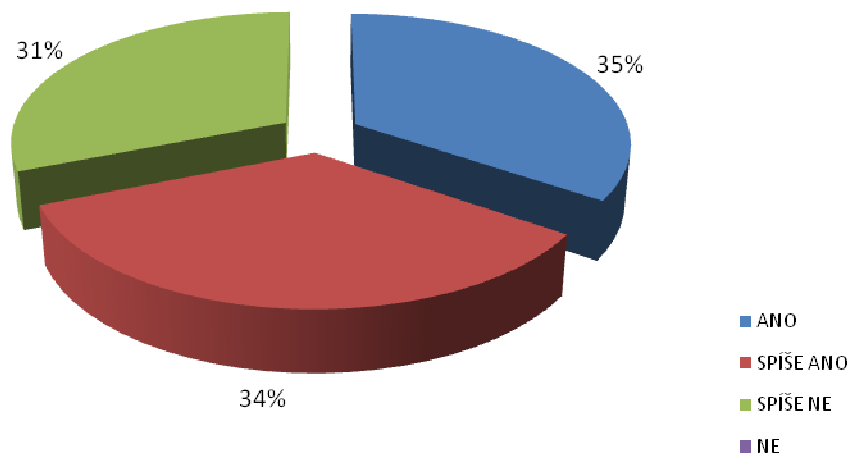


Graf 4.9: Máte stanoveny krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány pro dosažení Vašich cílů?

Z grafu je patrné, že dvě třetiny pracovníků mají stanoveny plány pro dosažení jejich cílů. 21 % pracovníků si plány spíše nestanovuje a 14 % plány nedělá vůbec. Tato skutečnost koresponduje s otázkou číslo osm, kde dvě třetiny pracovníků mají jasnou představu o cílech, kterých chtějí dosáhnout, a tudíž si pro dosažení těchto cílů stanovují plány.

Na tvorbu plánů je potřeba klást značný důraz, neboť se od nich poté odvíjí pracovní činnost jednotlivých pracovníků. Mnozí lidé totiž pracují tak, aby dosáhli určitého výdělku, který jim stačí. Jestliže máme v týmu takovéto pracovníky a my víme, že by mohli dosahovat lepších výsledků a výkonů, je potřeba je dostatečně motivovat a ukázat jim směr, kterým se mají vydat, aby dosáhli těchto lepších výkonů.

12) Znáte cíl, vizi a strategii Vaší společnosti?

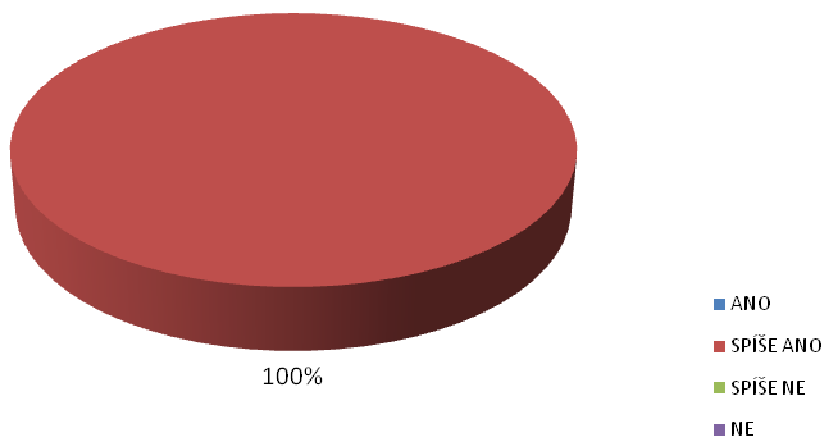


Graf 4.10: Znáte cíl, vizi a strategii Vaší společnosti?

Jedna třetina pracovníků zná cíl a vizi společnosti. Druhá třetina je zná jen okrajově a nejsou si příliš jisti jaký cíl a jakou vizi má společnost do budoucna. Třetí třetina neví jaký cíl a vizi má společnost. Z toho je patrné, že tyto pracovníci plní pouze své každodenní úkoly bez hlubšího vědomí a zamyšlení se nad tím, jak úspěch společnosti může ovlivnit jejich úspěch a pracovní činnost. Třetina je poměrně velká část pracovníků, kteří plní své úkoly a neví zdaleka proč je plní, krom jejich cíle v podobě výdělku. Toto má značný vliv na jejich výkonnost.

4.2.3 Komunikace

14) Jste schopen dobře a elektivně vést porady

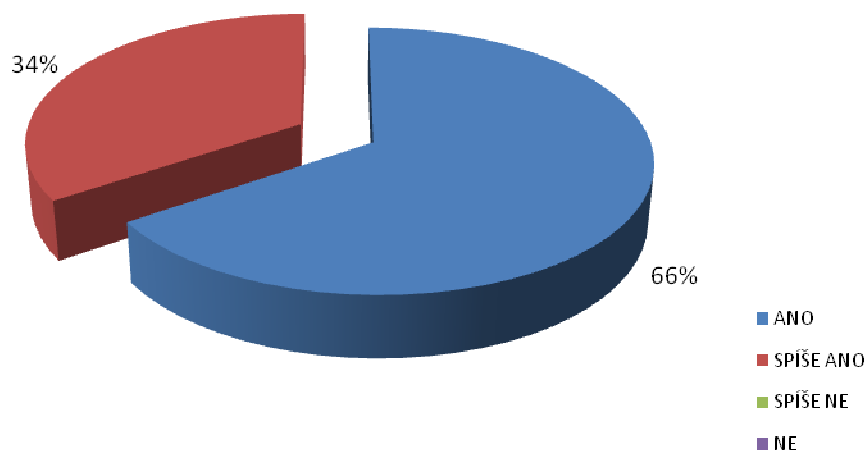


Graf 4.11: Jste schopen dobře a elektivně vést porady?

Tato otázka byla položena třem vedoucím, kteří odpověděli všichni totožně, a to že jsou spíše schopni vést porady. Každý z těchto třech vedoucích má svůj tým lidí, které vede, motivuje a dává jim vizi do budoucna, kam by se měli ubírat. Nejčastěji se vedoucí setkává s členy svého týmu na poradách, kde řeší nejrůznější pracovní problémy, úkoly, probírají se novinky a nové produkty a vyhodnocují se předchozí pracovní výkony jednotlivých členů. Vedoucí musí být schopen dobře a efektivně vést porady, které musí mít jasný řád, harmonogram a program co se bude na poradě probírat.

Porady mezi vedoucími a členy tým jsou bezesporu důležitým komunikačním prvkem ve společnosti, který pomáhá při řešení různých problémů, slouží k rozvoji myšlení a rozvíjení nových nápadů. Proto je důležité klást na vedení porad, jejich náplň a obsah samotné porady veliký důraz, neboť na nich do značné míry závisí komunikace a vztahy mezi pracovníky ve společnosti.

15) Zlepšují školení Vaše pracovní a komunikační schopnosti?

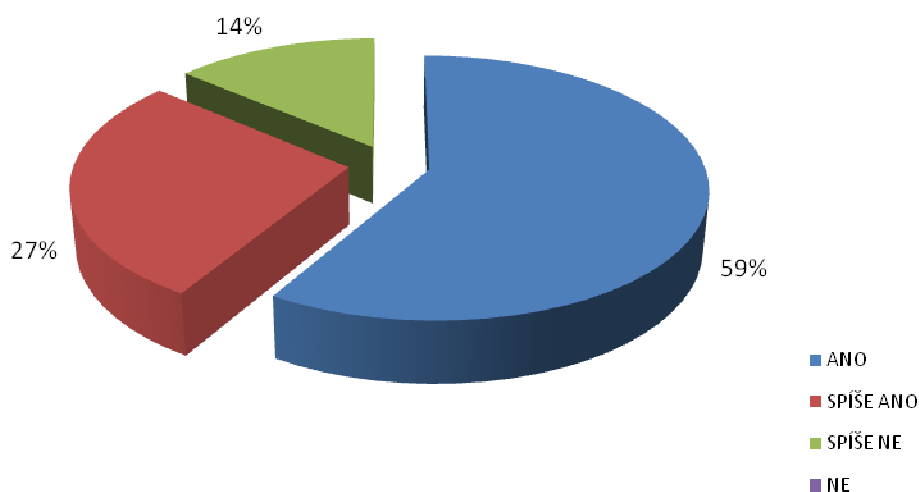


Graf 4.12: Zlepšují školení Vaše pracovní a komunikační schopnosti?

Dvě třetiny pracovníků uvádí, že školení zlepšuje jejich pracovní a komunikační schopnosti a třetina se také spíše ztotožňuje s tímto tvrzením. Avšak většina pracovníků uvádí, že by uvítali speciální a častější školení, které by jim z hlediska pracovní náplně pomohly zvýšit sebevědomí a zlepšit jejich komunikační schopnosti a znalosti. Mezi hlavní činnosti finančních poradců patří komunikace s klienty a školení nových uchazečů, což mají na starosti již dlouholetí a zkušení poradci.

Školení tohoto zaměření může pracovníkům pomoci k lepším a kvalitnějším výkonům ve společnosti. Tím, že pracovníci odstraní ve svém jednání strach a obavy a získají dostatečné zdravé sebevědomí, budou dělat tuto práci lépe a raději a budou dosahovat stabilnějších výsledků. Takový to profesionální postoj může velice pomoci při dalších pracovních aktivitách.

16) Lze ve společnosti vyjadřovat otevřeně své názory?

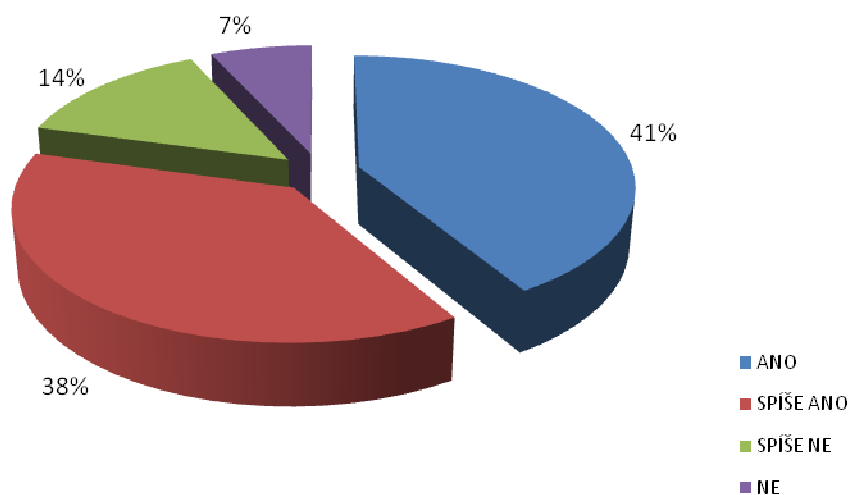


Graf 4.13: Lze ve společnosti vyjadřovat otevřeně své názory?

59 % dotazovaných uvádí, že mohou ve společnosti bez problému otevřeně vyjadřovat své názory a 27 % dotazovaných rovněž uvádí možnost kdykoliv vyjádřit své názory a připomínky. Toto je velice dobré zjištění, neboť bezproblémová komunikace, svobodné vyjadřování svých názorů a připomínek a volné navrhování zlepšení je základem pro dobrou, bezproblémovou a bezkonfliktní komunikaci uvnitř společnosti. Tato komunikace, jakož i dobré mezilidské vztahy na pracovišti jsou důležité jak na úrovni mezi jednotlivými pracovníky, tak mezi pracovníky a jejich vedoucími a nadřízenými.

Dobré mezilidské vztahy, dobrá komunikace, pochopení a tolerance jsou základem dobrých vztahů mezi lidmi navzájem a společností jako celku.

17) Míváte pravidelné porady se svými nadřízenými?

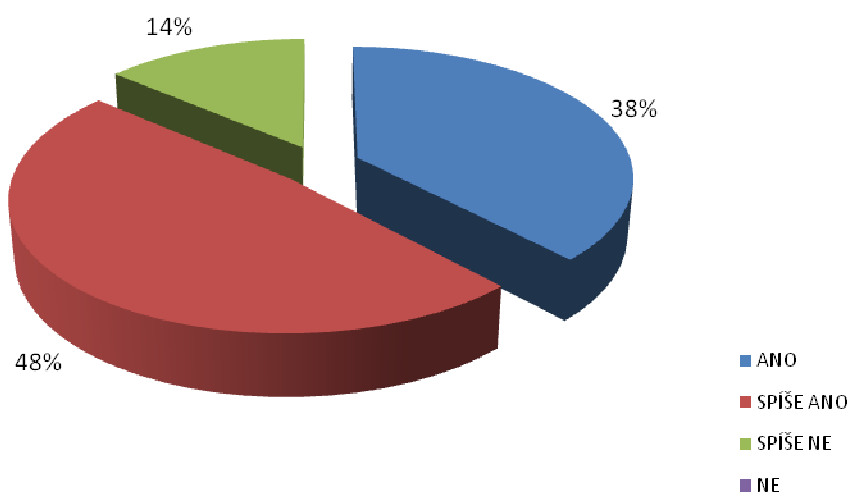


Graf 4.14: Míváte pravidelné porady se svými nadřízenými?

Většina pracovníků uvádí, že mívají pravidelné porady se svými nadřízenými, z nichž 41 % tvrdí, že určitě ano a 38 % spíše ano. Při osobním dotazování však mnozí uváděli, že by rádi uvítali častější porady a vyšší kvalitu s relevantními a důležitými informacemi. Na poradách se totiž probírají často nedůležité a nepodstatné věci, které se až tak netýkají samotné práce poradců, jejich výkonů, zlepšení apod. a tudíž čas věnovaný poradám je využit neefektivně.

4.2.4 Motivace

20) Ví vedoucí, co Vás dokáže motivovat?

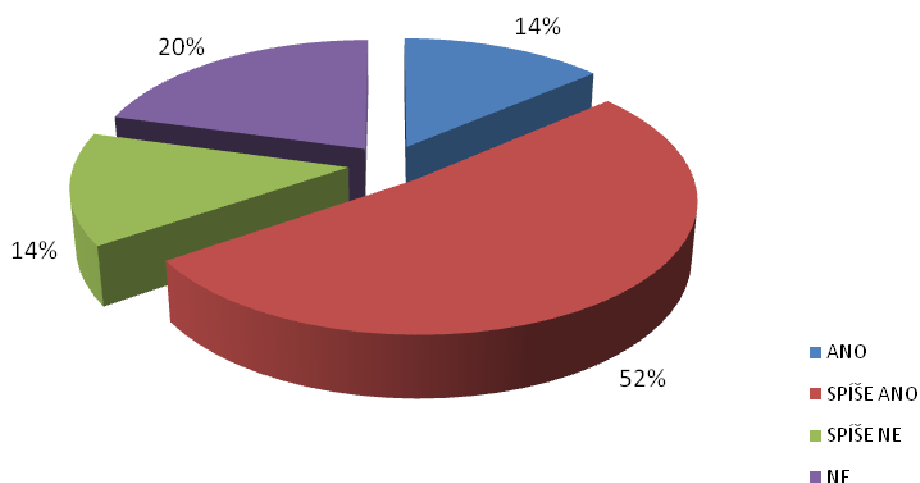


Graf 4.15: Ví vedoucí, co Vás dokáže motivovat?

Více než tři čtvrtiny pracovníků uvádějí, že jejich vedoucí ví, co je dokáže motivovat, přičemž 38 % si je tím naprosto jisto a 48 % to tvrdí s velkým přesvědčením. Z toho lze usuzovat, že vedoucí ví a mají přehled o tom jak motivovat pracovníky a své členy týmů. Pokud vedoucí mají tyto informace a znalosti jak motivovat, je nezbytné, aby tyto informace vhodně využili a správně motivovali každého jednotlivce v týmu.

Jestliže chce mít společnost motivované pracovníky, musí se postarat o to, aby jejich vedoucí byli nejdříve sami vysoce motivovaní. Jestliže tomu tak bude, potom tím přenesou své pozitivní myšlení a motivaci i na své pracovníky.

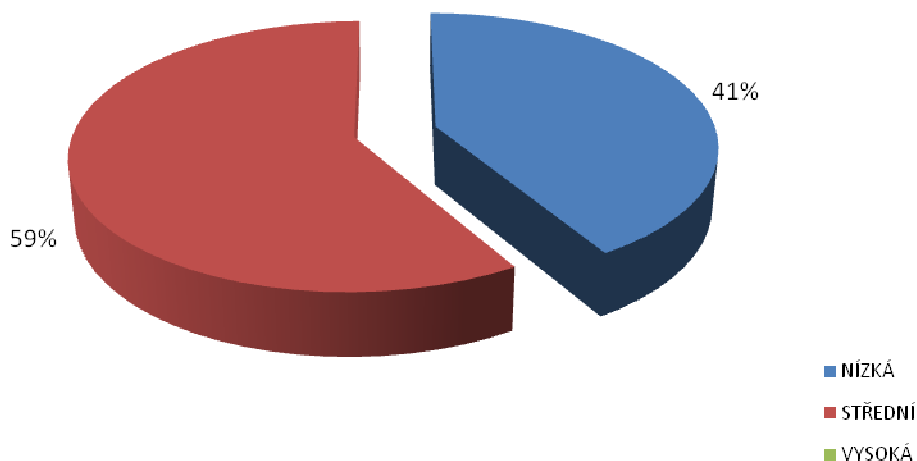
21) Dokážou Vás soutěže motivovat k lepším výkonům?



Graf 4.16: Dokážou Vás soutěže motivovat k lepším výkonům?

14 % pracovníků je určitě motivováno hrami a soutěžemi a u 52 % pracovníků také soutěže a hry dokážou pozvednout motivaci k práci. Je tedy vhodné tuto činnost podporovat i nadále a častěji než v současné době. Hry a soutěže se dají dobře kombinovat při práci v týmech, kdy také jednotliví pracovníci mohou soutěžit mezi sebou a porovnávat své výkony. U třetiny pracovníků hry ani soutěže pracovní motivaci nepodporují, a tudíž u této skupiny je vhodné najít jiný motivační prostředek.

22) Jaká je Vaše produktivita práce?

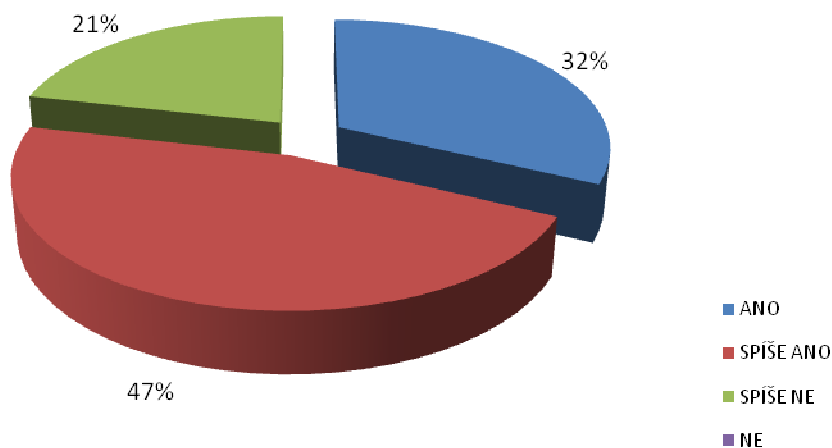


Graf 4.17: Jaká je Vaše produktivita práce?

Produktivita práce poradců ve společnosti se odráží na všech činnostech a samozřejmě na výkonech. 41 % pracovníků má produktivitu práce nízkou, 59 % má produktivitu práce na střední úrovni, avšak nikdo neuvádí, že jeho produktivita je na vysoké úrovni. Toto zjištění je velice znepokojivé, protože produktivita práce a morálka pracovníků ve společnosti jsou klíčové faktory, a proto je třeba na nich neustále pracovat a zlepšovat je.

Jestliže produktivita práce pracovníků ve společnosti, kteří jsou tam již delší dobu, je neustále na nízké úrovni, je někde chyba a je třeba s tím něco dělat. Nemusí jít zas až tak o zásadní problém, je potřeba si vyjasnit základní úkoly, vize a cíle společnosti a své osobní cíle a zájmy. Důvodem nízké produktivity může být špatné plánování denních úkolů a priorit, špatné pracovní návyky a zvyklosti a nestanovení si plánů na dosažení osobních cílů.

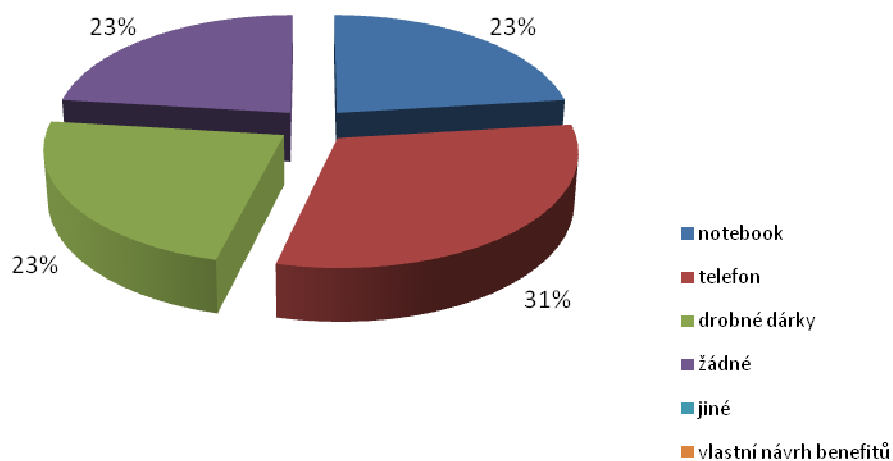
25) Zlepšuje práce v týmu Vaši výkonnost?



Graf 4.18: Zlepšuje práce v týmu Vaši výkonnost?

79 % pracovníků je spokojeno s prací v týmu, ve kterém když pracují, tak se zvyšuje jejich výkonnost. Práce v týmech poradce motivuje k vyšší pracovní aktivitě a působí tam jistá zdravá soutěživost, která vládne v týmech. 21 % pracovníků uvádí, že práce v týmech nezvyšuje jejich pracovní výkonnost. Tuto část pracovníků je třeba zapojit intenzivněji do práce v týmu a vtáhnout je do dění skupiny, více je motivovat, aby se více angažovali při práci v týmu a tak se zvětšila jejich produktivita práce. Vedoucí by se měli zaměřit na tuto skupinu pracovníků a snažit se aby byli dostatečně motivováni a zlepšila se jejich výkonnost při práci v týmu.

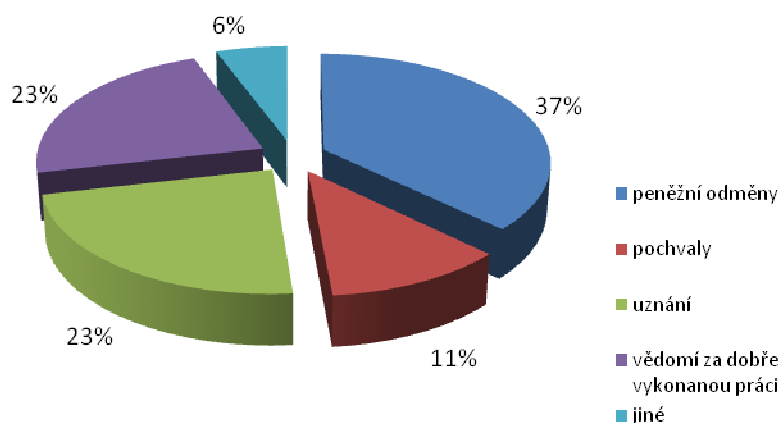
27) Jaké benefity Vám poskytuje zaměstnavatel?



Graf 4.19: Jaké benefity Vám poskytuje zaměstnavatel?

Z průzkumu vyplývá, jaké benefity nejvíce poskytuje společnost svým zaměstnancům. Ve 23 % je to notebook, na který společnost pracovníkům přispívá podle výše jejich pracovních výkonů, a tak jim ho sama financuje v podobě měsíčních příspěvků. Největší zastoupení mají mobilní telefony, které tvoří 31 % z celkového počtu benefitů. Pracovníci mohou využít také výhodné firemní tarify k těmto telefonům. 23 % tvoří různé drobné dárky a reklamní předměty pro klienty a 23 % nedostává benefity žádné. To je zapříčiněno jednotlivými pracovními výkony poradců, na kterých závisí také jednotlivé benefity. Čím lepších výkonů poradce dosahuje, tím má nárok na lepší a cennější benefity.

28) Čeho si nejvíce ceníte za splnění důležitého úkolu?

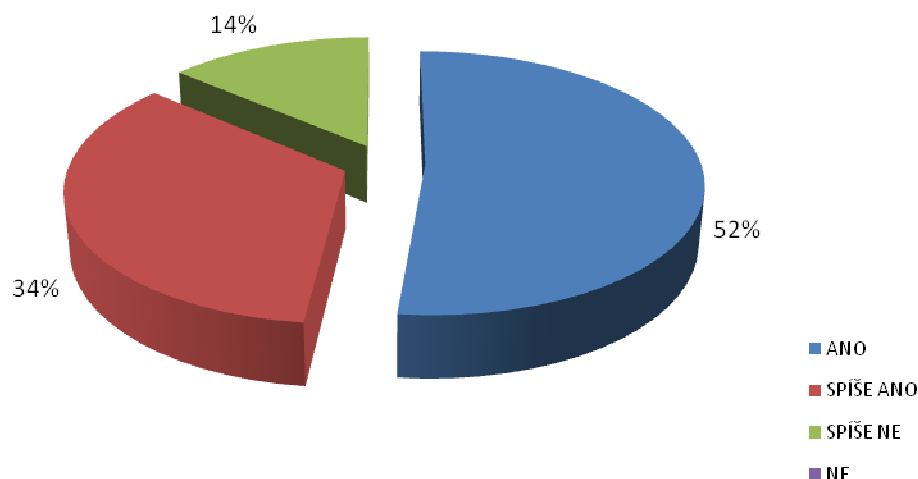


Graf 4.20: Čeho si nejvíce ceníte za splnění důležitého úkolu?

Na následujícím grafu můžeme vidět, že peněžní odměna hraje stále největší roli. Uznání a pochvala jsou hned na dalších místech. Tato skutečnost může být způsobena tím, že většina pracovníků působí ve společnosti maximálně rok a tím si teprve své uznání ve společnosti utvářejí a není pro ně zatím tak důležité jako peníze. Upřímná pochvala a uznání však mohou mít stejný účinek na jednotlivce jako peněžní odměna. Pochvala a uznání musí být uděleny co nejdříve, nejlépe ihned po dosažení odpovídajícího výkonu, za úkol nebo činnost, která byla dopředu naplánována, aby se vyvrátila možnost náhodného výkonu. Necelá čtvrtina pracovníků si váží vědomí za dobře vykonanou práci a ostatní uspokojují jiné požitky.

4.2.5 Vztahy vedoucích a pracovníků

30) Motivuje Vás vedoucí dostatečně a dokáže projevít uznání?

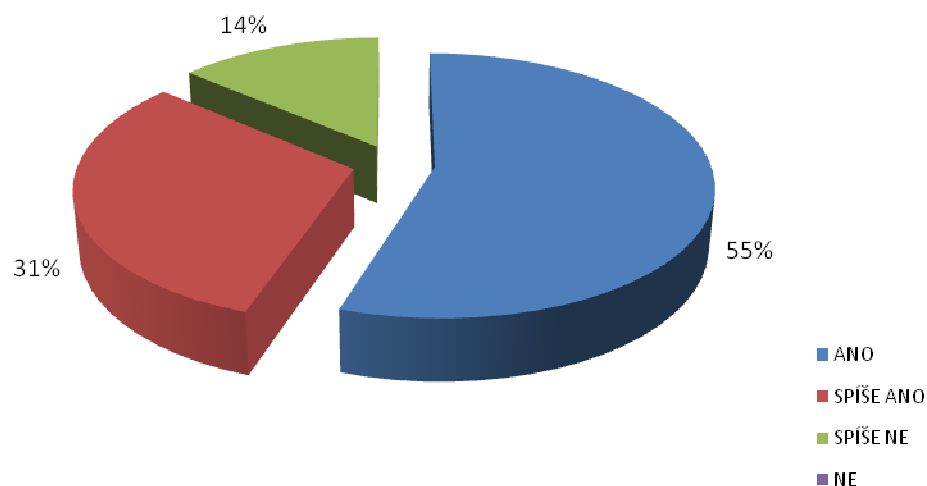


Graf 4.21: Motivuje Vás vedoucí dostatečně a dokáže projevít uznání?

Ve 52 % případů jsou pracovníci dostatečně motivováni vedoucím. 34 % je také motivováno vedoucím, ale ne už tak silně jako u první skupiny. Zbýlých 14 % tvrdí, že vedoucí je ničím nemotivuje. Na tuhle skupinu by se měli vedoucí obzvláště zaměřit, více s ní pracovat a najít způsob jak by ji mohli motivovat.

Nevhodným způsobem motivace však může být případ, kdy vedoucí chce své pracovníky motivovat stejnými způsoby a věcmi, které motivují jeho samotného. Tento přístup je špatný, neboť každý jednatel má jiné potřeby, které ho motivují. Toto tvrzení koresponduje s otázkou 28, čeho si pracovníci nejvíce cení za splnění důležitého úkolu. Někdo má rád materiální věci, jiný zase uznání a pochvalu. Tomu je třeba věnovat náležitou pozornost a věnovat se každému pracovníkovi zvlášť jako samostatnému jedinci.

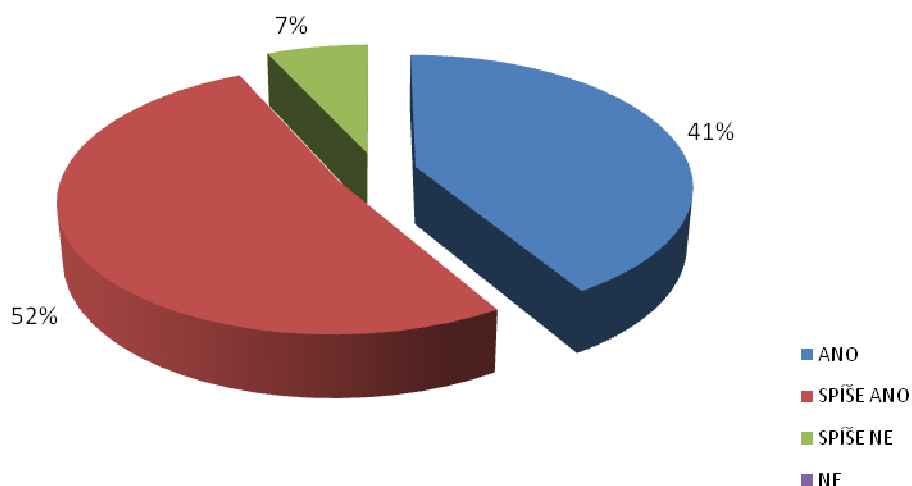
32) Znáte své silné a slabé stránky?



Graf 4.22: Znáte své silné a slabé stránky?

Větší polovina pracovníků zná své silné a slabé stránky, třetina si je jich do značné míry vědoma a zbytek pracovníků nezná své silné a slabé stránky. Je potřeba zjistit, zda si tyto silné a slabé stránky dovedou pracovníci uvědomit a využít ve svůj prospěch. Každý by si měl identifikovat své silné stránky, které by měl podporovat a slabé stránky, ze kterých by měl udělat stránky silné. To co člověku nejde, na to by se měl zaměřit, zapracovat na tom a udělat z toho svou silnou stránku.

33) Dovedete využít svých předností a zkušeností?

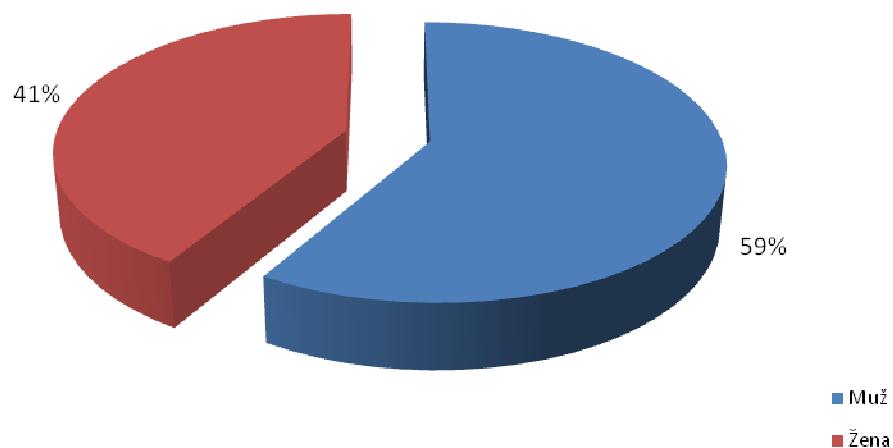


Graf 4.23: Dovedete využít svých předností a zkušeností?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku o znalosti svých silných a slabých stránek. Člověk by měl umět využít svých předností, dovedností a zkušeností. V našem případě 41 % pracovníků dokáže svých předností využít, 52 % tyto přednosti spíše využívá a 7 % tyto své silné stránky nevyužívá. Vedoucí by měli znát silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků a tak s nimi také nakládat, využívat nebo naopak potlačovat je. Proto musí vedoucí důkladně poznat své pracovníky, jejich přednosti a nedostatky, silné a slabé stránky, aby je mohl vhodně motivovat k práci.

4.2.6 Demografické charakteristiky

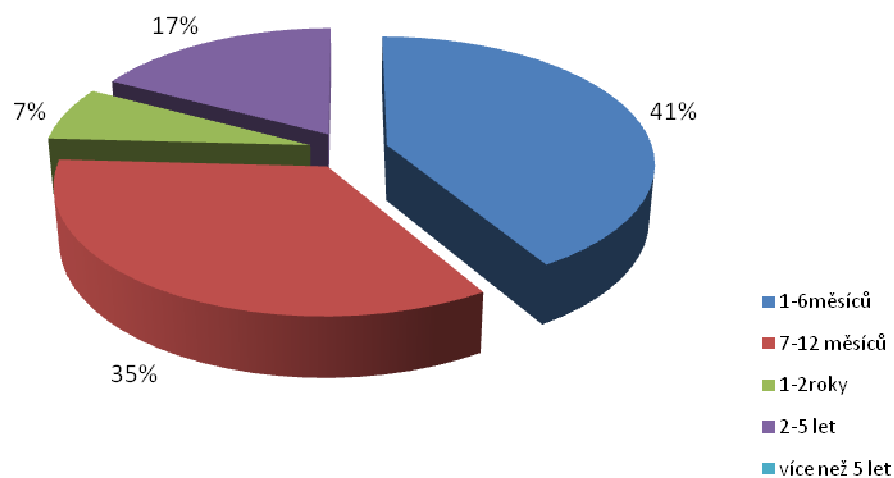
37) Pohlaví



Graf 4.24: Pohlaví

Z grafu je jasně patrné, jaké je rozdělení pracovníků ve společnosti podle pohlaví. Mužů je 59 % a žen 41 %, čím můžeme říci, že poměr mužů a žen je téměř vyrovnaný.

39) Délka zaměstnání ve společnosti

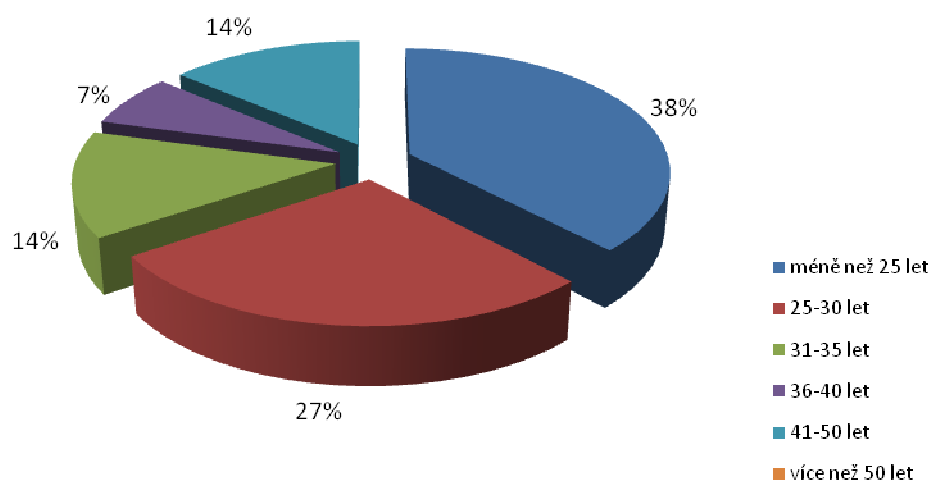


Graf 4.25: Délka zaměstnání ve společnosti

Podle délky zaměstnání jsou nejčetnější skupinou poradci pracující ve společnosti jeden rok, kterých je 35 %. Za nimi jsou se 41 % poradci působící ve společnosti půl roku, což je velice krátká doba na to jaká je to početná skupina. 17 % pracovníků je ve společnosti dva až pět let a 7 % je v ní jeden až dva roky.

Z těchto výsledků je patrné, že tři čtvrtiny pracovníků působí ve společnosti maximálně do jednoho roku. Tato krátká doba působnosti většiny pracovníků, je pravděpodobně zapříčiněna velikou fluktuací zaměstnanců ve společnosti.

40) Věk



Graf 4.26: Věk

Co se věkové skladby týče, tak nejpočetnější skupinu tvoří pracovníci do 25 let, jež tvoří 38 % z celkového počtu, dále pak pracovníci mezi 25 až 30 lety kterých je 27 % a pracovníci mezi 31 až 35 lety kterých je 14 %. Zbytek tvoří pracovníci, jimž je do 50 let.

Velkou část pracovníků tvoří tedy lidé do 30 let věku. Jsou to mladí lidé a s tím souvisí také délka jejich zaměstnání ve společnosti, která je patrná z předchozího grafu, kdy tři čtvrtiny z celkového počtu jich pracuje ve společnosti méně než jeden rok.

4.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Na základě analýzy zodpovězených dotazníků, rozhovorů s vedoucími pracovníky a členy jednotlivých týmů a pozorováním respondentů při jejich každodenní práci, jsme dospěli k následujícím zjištěním.

Při práci, pozorování a rozhovorech s pracovníky jsme zjišťovali, proč chtějí pracovat v této společnosti. Pracovníci chtějí zejména různorodost, flexibilní pracovní dobu, komunikaci s lidmi, kariérní postup a hlavně dobře finančně ohodnocenou práci. Každý jednatel má své soukromé cíle a přání a chce si je splnit. Chtějí si splnit své vize a tuto společnost mají jako prostředek jak si je mohou splnit a jak dojít ke svým životním cílům. Mnohým takovým to lidem se úspěšně daří si plnit takto své vytyčené cíle, avšak mnohým chybí cílevědomost a houževnatost vytrvat v již započatém úsilí a práci. Někteří tuto práci chtějí zkusit, aby zjistili, co tato práce obnáší a jak jim bude vyhovovat, ale někteří stále ještě nevědí, jestli je to práce pro ně, jestli by jim nestačil jistý zaměstnanecký plat a výhody s „klasickou“ prací spojené. Jak z analýzy vyplynulo, jsou celkově pracovníci se svým působením v organizaci spokojeni, mají dobré pracovní prostředí, klima a zázemí pro svou práci.

Pozitivní jsou pro pracovníky různá školení podporující znalosti v daném oboru činnosti prezentované zejména externími pracovníky a dovednosti, jako např. komunikace s lidmi, prezentační dovednosti apod. Za velmi pozitivní hodnotí školení na osobní růst a rozvoj jejich osobnosti, které mohou využít i v soukromém životě.

Pracovníci jsou vesměs spokojeni s jejich vedoucími, neboť se snaží řešit pracovní problémy a pomáhají rozvíjet jejich potenciál a schopnosti. Vedoucí má snahu jednotlivce motivovat, ale ne vždy to má ten účinek, který by si představoval. Působí-li vedoucí pouze stimulací jako jsou motivační akce a soutěže, působí to na pracovníky pozitivně, ale pouze v ten daný moment a krátkodobě, místo žádanějšího dlouhodobého účinku.

Vedoucí vedou statistiky pracovní činnosti, a výkonech poradců, což je pozitivní. Tyto statistiky jsou vedeny v elektronické podobě a na konci období se vyhodnocují statistiky jednotlivců a skupin. Pochvala a uznání před skupinou, má velmi pozitivní vliv u většiny pracovníků.

Mezi problémy a nedostatky patří organizovanost, zejména časová. S touto problematikou se potýká většina respondentů. Pracovníci si většinou neumí dobře naplánovat svůj čas a mnozí přiznali neefektivní řízení času a špatné pracovní návyky. Stále si hodně

pracovníků nevytváří vhodné pracovní návyky, zvyklosti a aktivity a neplánují si dostatečně pracovní den nebo si uspořádají svou týdenní činnost, která není dostatečně propracovaná, a proto se v ní dá nalézt spousta míst, kde se plýtvá časem.

Jedním z nevyhovujících problémů je vedení porad ve společnosti. Pracovníci si ztěžují na neorganizovanost, neuspořádanost a špatné vedení porad. Uvádějí špatnou organizovanost porad, že není jasné, co se bude na poradě probírat a její náplň, kdo se jí bude účastnit, kdo ji povede a jaký čas je pro ni vyhrazen. Často se stává, že nemá jasný řád a stává se, že je to pro pracovníky zbytečná ztráta času. Vedení porad je tedy podle dotazovaných potřeba zlepšit.

4.4 Analýza současného stavu

V současné době chybí pracovníkům ve společnosti hlavně dostatek motivace k vykonávání jejich práce, k dosahování lepších, kvalitnějších a hlavně stabilních pracovních výkonů. Motivace je velice důležitá, neboť přispívá k udržení stabilních výkonů pracovníků. Udržení tohoto výkonu je však nyní hlavním problémem a jeho stabilní výše v čase. S tímto problémem souvisí úloha vedoucích, a to motivace svých podřízených pracovníků. Vedoucí se snaží motivovat, jenže často to nemá valný či dokonce žádný účinek a tato snaha má jen krátkodobý efekt. Vedoucí se snaží pracovníky motivovat, ale často činí opak a je to spíše demotivující. Při motivaci musíme znát konkrétní potřeby každého pracovníka jako jednotlivce, které jej motivují a na tyto potřeby se zaměřit, podporovat je a rozvíjet takové potřeby, které jednotlivce motivují. Nemůžeme působit a motivovat všechny pracovníky a členy týmů stejným způsobem, neboť každý člověk je jiný a působí na něj něco jiného, má jiné potřeby, přání, cíle, kterých chce dosáhnout a jinou vizi své profesní kariéry a budoucnosti. Na skupinu a všechny členy týmu můžeme působit a motivovat je jako celek jen do určité míry. Taková to vnější stimulace může působit dobře jako počáteční impuls a povzbuzení pracovníků, avšak pro dlouhodobou stabilní pracovní výkonnost je třeba na pracovníky působit hlubší vnitřní motivací na každého jednotlivce zvlášť.

Lidé přicházejí do této společnosti za vidinou různorodé, zajímavé a dobře finančně ohodnocené práce, za rychlým kariérním postupem, chtějí si splnit své soukromé cíle, přání a pracovat v oblasti finančního a pojišťovacího sektoru. Pokud není dostatečná motivace k práci ze strany vedoucích, tak se časem jednotlivá přání, očekávání a sny pracovníků rozplývají

v nedaleké budoucnosti. Problémem je fakt, že pracovníci nemají stanoveny své cíle, pro které je charakteristické stanovení plánu a postupu plnění jejich jednotlivých dílčích cílů a kontrola stanovených úkolů nezbytných pro jejich dosažení. Pokud tohle nemají pracovníci vytvořeno, zavedeno a nejsou ztotožnění s touto prací, tak si po určité době ve společnosti vytvoří stereotypní pracovní návyky, dosahují průměrných výkonů, se kterými jsou spokojeni, nebo dokonce jejich výkonnost postupně klesá.

Vhodným prostředkem jak tento negativní vliv eliminovat či vyvrátit je vhodná vnitřní motivace pracovníků. Vedoucí mají snahu zvýšit jejich produktivitu a výkonnost různými způsoby a motivačními metodami jako je například vyhlašování dlouhodobých soutěží nebo naopak nárazových akcí ve stylu peněžitě nebo věcné odměny za dosažení nejlepšího výkonu v týmu za určité období. Tyto akce mají pozitivní vliv na výkony jednotlivých pracovníků, ale dlouhodobě je účinek těchto akcí pomíjivý. V jednotlivých týmech jsou značné rozdíly mezi členy a jejich výkony, pracovním přístupem, úsilím a nasazením. Tyto rozdíly mohou mít pozitivní vliv, neboť pracovníci s menší výkonností mohou být motivováni vidinou vyšších odměn a výsledků svých spolupracovníků a snaží se jim vyrovnat. Působí zde však i záporné a demotivující vlivy, kdy například pracovníci dělající tuto práci na „částečný úvazek“ a v době svého volného času se mohou jen těžko vyrovnat pracovníkům žijícím se touto prací na „plný úvazek“ a tato skutečnost může mít pro ně demotivující charakter. Na základě těchto záporných a kladných vlivů, můžeme říci, že složení týmu by mělo obsahovat pracovníky s vysokým pracovním nasazením a pracovníky s nižším nasazením, přičemž vedoucí by se měl aktivně podílet na skladbě svého týmu. Výkony pracovníků jsou pevně stanoveny pomocí provizních tabulek, které udávají výši jednotlivých provizí podle druhu produktu, které poradci nabízejí svým klientům.

Hlavní část úspěchu však závisí na samotných pracovnících a jejich přístupu k práci. Jestliže mají pracovníci svou práci dobře zorganizovanou, dosahují potom vyšších výkonů a s tím spojenou vyšší odměnu, to je uspokojuje a motivuje k další činnosti. I když je pracovní náplň různorodá a rozmanitá, je potřeba efektivně využívat čas. Zvládnutí a efektivní využívání času ovšem zvládá jen málo pracovníků, neboť značnou část svého času stráví nerozeznáním důležitých a naléhavých věcí, odsouváním činností, které se mohou udělat

hned, administrativními záležitostmi apod. Toto nedisciplované chování by měli pracovníci změnit a snažit se aktivně plánovat a využívat svůj čas.

4.4.1 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy, jako nástroje strategického plánování, se pokusíme identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ve společnosti, které jsou důležité pro plnění obchodní strategie, pomocí které se organizace snaží dosáhnout a uskutečnit svůj cíl a strategii.

Silné stránky / S-strengths

- Interní prostředí: **silné stránky / S-strengths** – silné stránky si vyžadují maximalizace a rozšiřování
 - o dobrá pověst společnosti
 - o široké spektrum nabízených služeb
 - o dlouholeté zkušenosti
 - o know-how
 - o dobré zázemí pro pracovníky a klienty
 - o bezproblémová komunikace ve firmě
 - o dobrý pracovní kolektiv
 - o soutěž, hry, motivační akce
 - o plán kariérního růstu
 - o možnosti bezplatného vzdělávání a školení
 - o dobré zkušenosti klientů
 - o pořádání různých soutěžních a společenských akcí
 - o široká síť poboček

Slabé stránky / W-weaknesses

- Interní prostředí: **slabé stránky / W-weaknesses** – slabé stránky by se měly koncepčně řešit
 - o obecný motivační systém nevyhovující každému
 - o nedostatečná motivace ze strany vedoucích
 - o vedoucí není vůdčí osobností

- o společnost nemá dostatečný zájem o pracovníky jako jednotlivce
- o špatný výběr pracovníků nevyhovujících charakteru této práce
- o špatné vedení porad
- o málo agresivní prosazování společnosti na trhu
- o změny legislativy
- o slabá marketingová kampaň

Příležitosti / O-opportunities

- Externí prostředí: **příležitosti / O-opportunities** – příležitosti je třeba maximalizovat, podporovat a realizovat
 - o nedostatek kvalitních poradců
 - o rozšíření služeb pro klienty
 - o důchodová reforma
 - o reforma zdravotnictví
 - o kvalitní, rychlá a široká podpora klientům
 - o webová aplikace umožňující sestavit si pojištění dle přání klienta
 - o rozšíření služeb pro stávající klienty
 - o nedostatečně rozvinutý trh v ČR
 - o doplnění tržních rezerv
 - o rozšíření počtu nových poboček
 - o změny v zákonech
 - o sociální a politické změny
 - o nové dotační možnosti

Hrozby / T-threats

- Externí prostředí: **hrozby / T-threats** – hrozby je nutno monitorovat a eliminovat
 - o příchod zahraniční konkurence na domácí trh
 - o stále větší množství konkurenčních společností
 - o změna druhu poptávky po pojištění
 - o opoždění plateb ze strany klientů
 - o flexibilita společnosti vůči finančnímu trhu a ztráta objektivit
 - o nízké finanční ohodnocení některých produktů

- o jednotvárná a stereotypní náplň práce
- o odchod schopných poradců ke konkurenci
- o nízká vzdělanost pracovníků v oblasti finančního sektoru
- o změny v zákonech
- o sociální a politické změny
- o zrušení dotací pro některé produkty

4.5 Problematické oblasti

Na základě analýzy dotazníkového šetření, analýzy současného stavu ve společnosti a SWOT analýzy můžeme identifikovat následující problematické oblasti.

- Slabá vnitřní motivace.
- Nízká motivační schopnost vedoucích.
- Absence krátkodobých a dlouhodobých cílů.
- Nedostatečná spolupráce uvnitř týmů.
- Neefektivní využívání času.
- Špatná organizovanost a vedení porad.

4.6 Zlepšení současné situace

4.6.1 Vnitřní motivace

Jak již z předešlého výčtu nedostatků vyplynulo, jedním z nedostatků je slabá vnitřní motivace pracovníků. Toto je úkol pro vedoucího, kdy je jeho hlavním cílem vzbudit u pracovníků zájem a chuť pracovat, touhu něčeho dosáhnout, být ve své práci dobrý a neustále se zlepšovat a zdokonalovat, zvýšit iniciativu a angažovanost v práci. Toto musí vedoucí umět podat tak, aby tomu pracovník věřil, že je to skutečně reálné a že se tak stane, pokud bude svědomitě pracovat a dosahovat kvalitních výsledků.

Chceme-li, zabránit negativním vlivům nedostatečné motivace pracovníků je třeba udělat následující. Vedoucí pracovníci musí umět motivovat své podřízené pracovníky, a proto je třeba, aby se vedoucí pracovníci podrobněji seznámili se systémem teorie motivace pracovníků a dokázali je tak povzbudit k lepším pracovním výkonům.

Základem je vhodné vybrání nových kandidátů a budoucích pracovníků již při samotném přijímacím řízení. Toto výběrové řízení by mělo být pečlivě připraveno a vedoucí

by si měl osobně pohovořit s každým uchazečem, aby zjistil jeho důvod pro práci ve společnosti, dosažené vzdělání, dovednosti a schopnosti vykonávat tuto práci, probrat priority a plán, čeho chce ve firmě a v soukromém životě dosáhnout. Na základě těchto zjištění a po společné konzultaci s vedoucím by měly tyto motivy být hlavní tažnou silou v jejich snažení za dosažení jejich vytyčených cílů.

S pracovníky by měl vedoucí probrat jejich plán a priority, které si sepíše, a tyto poznatky podrobně probrat.

Plán pracovníka by měl obsahovat, zejména následující body.

- Co přesně očekává od daného výkonu práce a přesné finanční ohodnocení za tuto práci. Je třeba stanovit konkrétní částku, aby se pracovník měl čeho držet a mohl o to usilovat.
- Musí si určit kolik času je ochoten pro takové finanční ohodnocení udělat, co hodlá poskytnout na oplátku za tyto peníze a co je ochoten pro to obětovat.
- Vytvořit plán a časový harmonogram jak své cíle učinit skutečnými.
- Stanovit konkrétní časový horizont, kdy těchto cílů a finančního ohodnocení chce dosáhnout.
- Tyto body pracovního plánu je nejlepší si sepsat, kde bude uveden podrobný plán, jak cílů a ohodnocení dosáhnout, včetně způsobů a časových údajů.

Vedoucí by měl následně.

- Probrat s pracovníkem jeho cíle, zda je reálné jich dosáhnout a zda vynaložené úsilí na jejich dosažení je dostačující.
- Určit důležitost jednotlivých bodů a podrobnost členění jak z věcného tak časového hlediska.
- Zkontrolovat zda plán obsahuje konkrétní ohodnocení, pozici, datum a jiné důležité náležitosti.

Tyto jednotlivé body v plánu pracovníka je nezbytné si stanovit proto, aby pracovník měl pro svou vizi a cíle něco, čeho by se mohl držet a co by ho hnalo kupředu, za dosažení svých cílů a dobrých pracovních výsledků.

Přínosem školení vedoucích pracovníků na systémy teorie motivace bude jejich schopnost lépe ovládat techniky a různé motivační postupy a komunikaci se svými pracovníky.

S motivací souvisí také systém pochval a pokárání, které tvoří zpětnou vazbu od vedoucího k pracovníkům.

Pochvala:

- Vedoucí by měl pracovníky chválit okamžitě, ideálně po splnění stanoveného úkolu.
- Konkrétně a adresně pracovníkům sdělit, co udělali dobře ve své práci.
- Vedoucí by měl říci, jak dobrý pocit má z jejich práce a jak velký to má přínos pro tým a společnost.
- Měl by udělat pauzu, aby si pracovník uvědomil, jak je vedoucí spokojen.
- Vyjádření pochvaly by mělo být upřímné, jinak pochvala ztrácí efekt.

Pokárání:

- Vedoucí by měl pracovníkům sdělit, že jejich práci bude hodnotit zcela otevřeně.
- Pokárání udělit okamžitě, jinak se mívá účinkem.
- Sdělit pracovníkům, co udělali špatně.
- Po kratší odmlce, kdy nechá vedoucí na pracovníka působit, co řekl, mu připomene, jak si ho cení.
- Musí zdůraznit, že o pracovnících smýšlí dobře, ne však o jejich řešení dané situace.
- Čím blíže je pokárání chybě, tím účinnější je jeho dopad a vliv na budoucí pracovní výkon.

4.6.2 Nízká motivační schopnost vedoucích

Základem pro tuto problémovou oblast je, aby vedoucí pracovníci byli schopni dostatečně motivovat své podřízené pracovníky.

Aby vedoucí pracovník mohl dostatečně motivovat své pracovníky, je třeba, aby jednal s každým jako s jednotlivcem. Toto by si měl každý vedoucí uvědomit, neboť každý člověk je jiný a každý má jiné potřeby, nároky, přání, cíle atd. Je potřeba zjistit, co daného jedince motivuje a ne se jen spoléhat na obecný firemní motivační program. Jednotlivci mohou být

motivování i něčím jiným než penězi, a to vidinou úspěchu, uznání, zájmu o práci, odpovědnosti a pokroku či povýšení. Vedoucí by měl nejen s každým novým pracovníkem, ale také se staršími pracovníky osobně pohovořit, strávit s nimi určitý čas, aby je poznal, dovedl je povzbudit do práce, inspirovat, podpořit je a efektivně pracovníky stimulovat, aby již na začátku byli z práce nadšeni.

Má-li se odstranit problém s nedostatečnou pracovní motivací, je třeba, aby vedoucí pracovníci a manažeři byli dostatečně informováni a proškoleni v procesu hodnocení a motivování podřízených zaměstnanců. Musíme vedoucím pracovníkům vysvětlit, že musí jít příkladem dobré a svědomité pracovní činnosti, musí umět pracovníka zaujmout, správně motivovat k práci a nadchnout ho pro danou věc.

Klíčem k vysoké motivaci je vysoká morálka, která zahrnuje jednotlivce i celý tým. Když má nízkou morálku jeden člen týmu, měl by se tento problém řešit na individuální bázi, pokud však tímto nedostatkem trpí celý tým nebo skupina, měl by vedoucí co nejdříve zjistit původ a zdroj problémů.

Vedoucí by měli dodržovat následující pravidla.

- Musí si určit pravidla a způsoby jak pracovníky vést, řídit a motivovat pomocí příkladů a zábavnou formou.
- Pokud se při řízení nedaří tak jak by mělo, měl by vedoucí vzít odpovědnost na sebe a nesvalovat vinu na druhé.
- Každá práce a činnost musí být prováděna s nadšením a s pozitivním přístupem.
- Vedoucí by se měl vyhnout manipulaci, která je nevhodná pro práci v týmu a dobrou atmosféru.
- Při nezdaru se nesmí člověk ihned vzdávat a podléhat negativním myšlenkám.
- Připomeňte si, kdy to, co jste řekli nebo udělali, inspirovalo jednotlivce nebo tým, vezměte si z toho ponaučení a snažte se tak činit i nadále.

Na jakékoliv úrovni vůdcovství se vůdce musí neustále zabývat potřebami úkolů, týmu a jednotlivců. Aby bylo dosaženo společného úkolů, podpory týmové práce a uspokojení jednotlivců, musí se vykonávat určité funkce. Výkon (funkce) je to, co vedoucí dělají jako protiklad ke kvalitě, která je aspektem toho jací jsou. Tyto funkce jsou:

- vymezení úkolu,

- plánování,
- informování,
- kontrola,
- hodnocení,
- motivace,
- organizování a
- dávání příkladů.

Pro motivaci ostatních vedoucím pracovníkem můžeme uvést následující principy.

- Buďte sami motivováni.
- Zvolte lidi, kteří jsou vysoce motivováni.
- Stanovte reálné a odvážné cíle.
- Pamatujte si, že pokrok motivuje.
- Odměňujte spravedlivě.
- Projevujte uznání.

Aby vedoucí dosáhli vysokých pracovních výsledků u svých pracovníků, musí být sami vysoce motivováni. Musí mít na paměti, že jsou pro své pracovníky vzorem. Vedoucí musí:

- být vizionářem,
- umět rozhodovat,
- umět projevovat uznání,
- mít disciplínu,
- mít odvalu,
- umět navazovat přátelství,
- zvládat dobře mezilidské vztahy a řešit konflikty.

Pokud vedoucí nesplňuje nějakou z těchto vlastností, je potřeba věnovat čas školení zaměřené na tyto manažerské dovednosti.

Výsledkem těchto školení a zlepšení schopností vedoucích v oblasti motivace jsou lepší vztahy na pracovišti, tedy mezi vedoucím a jeho podřízenými a tím pádem kvalitněji odvedená práce.

4.6.3 Stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů

Stanovování krátkodobých a dlouhodobých cílů a strategie počínání a úlohy každého pracovníka by měly vycházet z odpovědí na následující otázky:

Kde...

- jsem nyní?
- chci být za tři nebo pět let?

Jaké...

- jsou moje silné a slabé stránky?

Jak...

- se mohu zlepšit?
- se mohu dostat tam, kam chci?

Co...

- chci dělat?
- chci získat?

Zodpovězení těchto otázek pomůže stanovit dlouhodobé cíle. Čím delší bude časový horizont těchto cílů, tím méně budou konkrétní. Proto se doporučuje zaměřit se na reálné, dosažitelné, vymežitelné a měřitelné cíle, ale přitom neztratit ze zřetele dlouhodobou vizi.

Pracovníci musí udělat zejména tyto základní kroky:

- Ztotožnit se svými cíly.
- Stanovit si optimální postup k jejich dosažení.
- Napsat si každý cíl i postup k jeho dosažení.
- Při plnění úkolů si neustále připomínat hlavní body dosažení stanoveného cíle.
- V průběhu plnění zhodnotit, zda zvolený postup odpovídá stanovenému cíli.

Při stanovování cílů je vhodné postupovat následovně:

- Nejprve si sepsat seznam cílů jak v otázkách čím chci být, co chci mít, ale i jak toho dosáhnout.

- Po té je zapotřebí stanovit priority jednotlivých cílů a jejich důležitost. Je potřeba vybrat cíle, které si chceme splnit nejdříve a také kdy jich chceme dosáhnout. Cíle musí být dosažitelné a reálné.
- Pro stanovení cílů musíme stanovit také činnosti a způsoby, které musíme udělat, abychom cílů dosáhli. Činnosti se mohou velice lišit např. věnování většího pracovního úsilí a času, přes dodatečné vzdělání až po nezbytné finanční prostředky.
- Zjistit své silné a slabé stránky, pozitiva a negativa.
- K dosažení cílů jsou nezbytné metody a techniky práce, jakož i lidé a jejich potřebná pomoc a podpora. Osobami, které nám pomohou, mohou být jak spolupracovníci, tak vedoucí. Mezi metody a techniky patří například správná organizovanost, techniky na úsporu času a další.
- Plány je nezbytné plnit za každých okolností, pokud chceme dosáhnout kýženého výsledku bez ohledu na překážky, kritiku nebo na to, co si ostatní myslí nebo dělají.
- Začít jednat je třeba ihned a ne, až se nám bude chtít a budeme mít náladu to řešit.

4.6.4 Nedostatečná spolupráce uvnitř týmů

Společnosti pochopitelně nepodporují vznik týmů primárně proto, aby se v nich lidé dobře cítili. Očekávají, že budou efektivně řešit zadané úkoly. Tyto úkoly mají často povahu problémů a lze mezi nimi najít dva významné typy.

- **Konvergentní problémy** - jsou ty, u nichž je v zásadě známo, jakým postupem by měly být řešeny. (např. řešení rovnice o jedné neznámé)
- **Divergentní úlohy** - vyžadují najít nejen konečné řešení, ale i zcela originální postup k němu.

Příslušnost k týmu by neměla potlačit individualitu jeho členů. Lidé si v týmu přirozeně hledají svá místa. Nejde o formální role (manažer, asistent), ale o spontánní vykonávání potřebných funkcí (např. generování nápadů).

Sestavovat tým by měl vedoucí, který ví, jaké výkony a zkušenosti mají jednotliví pracovníci. Pro zvýšení výkonů by měla být většina týmu na stejné výkonnostní úrovni a zbytek na slabší výkonnosti. Slabší člen se díky spolupráci se zkušenými a výkonnými jedinci zlepšuje, to ho motivuje a snaží se vyrovnat svým výkonnějším spolupracovníkům.

Opačný efekt bude působit, když do týmu, kde je většina slabších pracovníků přijde jeden zkušenější. Jestliže nebude dostatečně vůdčí osobnost, pohltní ho špatná atmosféra v týmu a jeho výkon poklesne.

Základem dobré práce a funkčnosti týmu je, aby si členové týmu rozdělili role, dohodli se na konkrétních postupech a časovém rozložení stanovených úkolů. Aby tým dobře fungoval a vykazoval dobré a stabilní výsledky, musí být dostatečně a vhodně motivován. Vyšší motivaci může vedoucí zaručit uznáním před celou skupinou nebo speciálním školením na osobní růst.

Členové týmu by se měli navzájem podporovat a doplňovat. Jestliže jeden člen požádá o pomoc či radu jiného člena, tak ten by mu měl v rámci svých schopností, znalostí a časových možností vyhovět. Dobrá spolupráce uvnitř týmu je základem pro dobrou výkonnost týmu jako celku.

4.6.5 Neefektivní využívání času

Efektivní využívání času je jedním ze základních bodů pro dosahování lepších výsledků a lepší týmové práce. U pracovníků je potřeba se zaměřit na lepší hospodaření s časem a tím zvýšit jejich výkony.

Vedoucí by měl vyhledat nejprve u svých pracovníků typ lidí, kteří mají problémy s organizovaností a s odkládáním věcí. Tito lidé mají dojem, že jsou velice zaneprázdnění, ale přitom tomu tak není. Jsou zavalení administrativou, pravidelně a záměrně odkládají věci, neustále je někdo vyrušuje a oni si potom jen stěžují. A i když pracují a jsou motivováni tak jejich výkon zůstává stejný.

Pozorování a analýza ukazují, že zdokonalení lze dosáhnout změnou přístupu k: vyrušení (ať telefonickému nebo osobnímu), poradám, cestování za klienty, přijaté a odeslané poště atd.

Pokud chceme nakládání s časem vylepšit, měli bychom se ujistit, že:

- náš čas rozdělujeme podle priorit a nejdůležitějších povinností,
- selektujeme nedůležité a vypouštíme zbytečné a neproduktivní činnosti,
- volný čas využíváme k tomu, abychom získali čas pro sebe, který strávíme smyslně a užitečně,
- tam, kde to nebude mít negativní dopad na ostatní, si úkoly zjednodušíme a

- neděláme činnosti, které může udělat někdo jiný.

Je vhodné dodržovat tyto návyky za účelem lepšího využívání času:

- Naučit se vypěstovat vlastní časové návyky během dne.
- Určit si dosažitelné a reálné cíle.
- Na základě těchto cílů si vytvořit plány k jejich plnění.
- Plánovat si pracovní den.
- Uspořádat si administrativu a korespondenci.
- Zorganizovat si pracovní schůzky u klientů.
- Rychle vyřešit požadavky a přání klientů.

Jako doporučení pro lepší nakládání s časem je vhodné vytvořit si tabulku (viz. tabulka 4.1), kde si bude pracovník psát své denní činnosti, kolik daný úkol zabírá času a poznámky k tomu, jak tento úkol příště udělat efektivněji a s větší úsporou času. Po týdenním vyhodnocení je potřeba si uvědomit, kolik času bychom mohli ušetřit a sepsat postupy pro další řešení úkolů na příští týden. Tento proces je vhodné neustále opakovat, abychom zjistili, kde všude můžeme ušetřit čas a zjistit zda se v úspoře času zlepšujeme nebo naopak zhoršujeme.

Tabulka 4.1: Plán činnosti

Činnost	Strávený čas	% z času	Poznámky
...			
...			
...			

Důležitost a naléhavost

Pro stanovení důležitých a naléhavých činností je dobré sestavit si denní plán, a to tak, že uděláme přehled jednotlivých částí, přiřadíme jim důležitost a naplánujeme si podle toho svůj čas.

Plán denní činnosti:

- Sestavíme si na konci předchozího dne nebo na začátku každého dne plán, který nám pomůže určit nedokončenou práci společně s nadcházejícími prioritami.

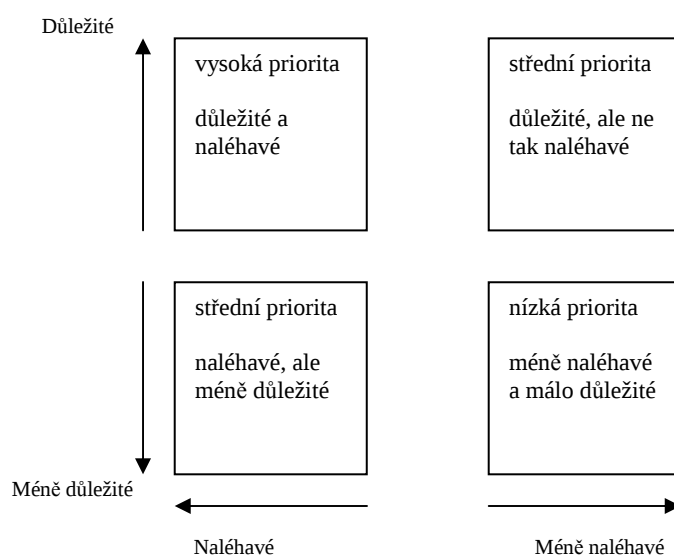
- Uvedeme hlavní prvky s ohledem na včerejší, dnešní nebo týdenní plán.
- Těmto prvkům přiřadíme důležitost a určíme úkoly.
- Prvky si můžeme rozdělit do skupin podle důležitosti a věcného obsahu.
- Musíme se rozhodnout, kdy se chceme věnovat prvkům s největší prioritou se současným vyčleněním si potřebného času na tyto činnosti. Následně řešíme úkoly s nižší prioritou.

Plán denní činnosti by měl také alespoň v základních bodech obsahovat vlastní systém pro určení toho, co musí být uděláno dnes, co by mělo být uděláno dnes a co může být uděláno dnes.

Matice důležitosti a naléhavosti podle Johna Adaira [1] najdeme následující úkoly:

- 1. Udělej to hned.
- 2. Plánuj pro (hodnotné využití času).
- 3. Udělej rychle (nevyžadující hodnotné využití času).
- 4. Udělej později nebo případně deleguj.

Obrázek 4.3: Matice důležitosti a naléhavosti



4.6.6 Řízení a vedení porad

Řízení a vedení porad je velice důležitým, ale často opomíjeným vzdělávacím a informačním prvkem při práci jednotlivců a týmu. Efektivní využívání času náplně porad je jedním ze základních bodů pro efektivnější, lepší a kvalitnější týmovou práci.

Na poradách by měl vedoucí naslouchat připomínkám, názorům a problémům jednotlivých pracovníků a analyzovat jejich činnost za uplynulý týden či měsíc. Vedoucí by měl přemýšlet nad problémy pracovníků, analyzovat a rozhodnout co se ještě musí udělat a co je například zbytečné a nedůležité a dělat se nemusí. Měl by stanovit pracovní plán a vytyčit cíle a strategie na další období. Na závěrech porady by se měli všichni pracovníci společně s vedoucím shodnout a měly by být pro všechny závazné.

Nejprve by měl vedoucí sám zvážit několik zásadních faktů, a to:

- zda je porada opravdu nutná,
- co chce na poradě řešit se spolupracovníky,
- kolik musí na ni vytyčit času a
- zda bude tento čas dostatečný.

Vedoucí musí mít vždy jasnou představu o tom, kolik porada „stojí“ času, včetně toho jeho a jestli výsledek, jehož na ní dosáhne, za tento čas vůbec stojí.

Charakteristické znaky úspěšně vedené porady:

- Porada je naplánována dopředu, to znamená, že je předem známo kdo se jí bude účastnit, předmět jednání, časový fond a pracovní materiály, které jsou k dispozici již předem.
- Čas, který je vyčleněn na poradu, a její jednotlivá témata musí být určen předem a musí být dodržen.
- V průběhu se dělají stručné zápisy stěžejních bodů a určuje se odpovědnost, kdo za ně odpovídá.
- Závěr je jasně daný a podílejí se na něm všichni pracovníci.
- V průběhu porady se musí neustále zkoumat její efektivnost, držet se daného tématu a neodbíhat k nepodstatným a nedůležitým věcem.
- Zejména je vhodné soustředit se na pozitivní záležitosti.

- Vedoucí je v roli soudce a rozhodčího.

Tyto výše vyjmenované body je nezbytné dodržovat pro efektivní vedení a řízení porad. Jestliže porady nesplňují nějaký z výše uvedených bodů, je potřeba se na to zaměřit a na příští poradě to vylepšit, popřípadě navštívit speciální školení věnované této problematice.

Přínosem úspěšně vedených porad bude skutečnost, že porady budou s dostatečným předstihem oznámeny včetně termínu a času, s tím, že již bude předem známá náplň porady, délka porady a její účastníci. Na poradě budou prováděny zápisy, budou se řešit dané problémy a stanoveny jasné závěry. Toto jasné vedení porad bude přínosem v podobě efektivního využití času porady a všech jejích účastníků, ať již vedoucích, tak jeho podřízených pracovníků.

5 Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout způsob zlepšení pracovní motivace a výkonnosti pracovníků ve společnosti SMS finanční poradenství, a.s., která se zabývá finančním poradenstvím a poskytováním finančních služeb.

V teoretické části práce je uveden přehled teoretických poznatků, který byl proveden za účelem poskytnutí uceleného pohledu na danou problematiku. Poskytuje přehled motivačních teorií, pojmu jako jsou manipulace, demotivace, stimulace, koučování a další. Jsou zde také popsány rozdíly mezi samotnými pojmy motivace a stimulace. Je zde rozebrána problematika týmové spolupráce, úkoly vedoucích pracovníků a správné stanovení cílů.

Praktická část se dělí na analytickou část a na návrhovou část. Analytická část provádí analýzu společnosti, která je objektem výzkumu a poskytuje o ní základní informace, jako jsou historie společnosti, zásady, smluvní partneři, nabídka pojištění, vize, vzdělávání, kariéra pracovníků a jiné. Návrhová část rozebírá analýzu a řešeným problémem je současný stav ve společnosti, současná práce a motivace pracovníků.

Stěžejní částí práce je průzkum mezi pracovníky společnosti, který se snaží poukázat na to, jaké druhy motivace společnost využívá, jak se snaží zvyšovat výkonnost svých pracovníků a jak jsou pracovníci sami spokojeni s působením ve společnosti. Průzkum byl proveden pomocí rozhovorů a dotazníků, které byly položeny jednotlivým pracovníkům a vedoucím. Dotazníky jsou rozděleny do několika tématických oblastí, kterými jsou samotná práce pracovníků, cíle a strategie, komunikace, motivace, zdokonalování managementu a pracovníků a demografické charakteristiky.

Analýzou dotazníků, nedostatků společnosti a jejich slabých stránek jsme zjistili současný stav ve společnosti z pohledu výkonnosti a motivace pracovníků a vedoucích. Je provedena analýza problémů, které souvisí s motivací pracovníků a tvůrčí invenční prací u vedoucích pracovníků a manažerů.

Na základě těchto výsledků jsme navrhli potřebná opatření, která vedou k odstranění nedostatků a problémů a mají pozitivní vliv na motivaci a výkonnost jednotlivých pracovníků a vedoucích. Mezi tyto navrhovaná opatření patří zlepšení v oblasti vnitřní motivace a motivačních schopností vedoucích pracovníků, stanovení si krátkodobých a dlouhodobých cílů, zlepšení spolupráce uvnitř týmů, efektivnější plánování a využívání času a zlepšení v oblasti řízení, vedení a organizovanost porad.

Výsledným zjištěním provedeného průzkumu je skutečnost, že společnost má sice své určité motivační prostředky a metody na zvýšení výkonnosti pracovníků, ale nejsou využívány dostatečně efektivním způsobem. Nedostatečný motivační efekt je patrný při výběru nových pracovníků, neboť nedostatečné motivační nastavení v počáteční fázi školení a práce má vliv na jejich další činnost a působení ve společnosti. Tento nedostatek se snaží vyřešit námi navrhovaná opatření. Jejich cílem je zlepšení pracovní motivace vedoucích a ostatních pracovníků ve společnosti za účelem zvýšení efektivnosti společnosti, lepší a kvalitnější práce zaměstnanců při současném podávání vyšších a stabilnějších pracovních výkonů a efektivnějšího využití času.

6 Seznam použité literatury a zdrojů

- [1] ADAIR John: *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František: *Jak řídit a vést lidi*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. 105 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [3] CLEGG, Brian. *Motivace – povzbudíte ostatní k dosažení lepších výsledků*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- [4] HOMOLA, Miloslav: *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972. 360 s.
- [5] KALABISOVÁ, Jana.: *Osobní portfolio absolventa Bc. – Motivace, stres, komunikační dovednosti, time management, self assessment*. Provozně ekonomická fakulta.
- [6] NĚMEČEK, Petr., ZICH Robert.: *Podnikový management 3 díl*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 69 s. ISBN 80-214-3004-4.
- [7] PLAMÍNEK, Jiří.: *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-1.
- [8] PLAMÍNEK, Jiří.: *Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- [9] PROVAZNÍK, V. a KOL.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [10] PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-245-0703-X.
- [11] STÝBLO, Jiří.: *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

Internetové zdroje:

- [12] Business.timesonline.co.uk: *Keys to leadership lie within*. [online] URL: http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/public_sector/article1292895.ece, Poslední aktualizace: 16.1.2007.
- [13] Vedeme.cz: *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*, [online] URL: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69, Poslední aktualizace: 26.10.2008.
- [14] Wikipedia.org: *Koučování*, [online] URL: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Koučování>, Poslední aktualizace: 7.1.2009.
- [15] Wikipedia.org: *Manipulace*, [online] URL: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Manipulace>, Poslední aktualizace: 7.1.2009.
- [16] Wikipedia.org: *Motivace*, [online] URL: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>, Poslední aktualizace: 26.10.2008.

Příloha I

Dotazník

7 Dotazník

Dobrý den, rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, jehož účelem je zjistit vliv firemní kultury a motivace na výkonnost pracovníků ve společnosti SMS,a.s. Výsledek tohoto průzkumu poskytne cenné informace o rozdílech mezi skupinami zaměstnanců, poslouží jako informace pro zlepšení pracovní motivace a návrhu jejího zlepšení.

Děkuji Vám za odpovědi a čas, který dotazníku věnujete.

*Prosím odpovězte na každý následující výrok jednou variantou z následujících možností - **Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne**, případně pole na doplnění vlastního názoru. Prosím označte pouze jednu odpověď na každý výrok. (kromě otázek č. 27, 28)*

VAŠE PRÁCE

1) Plánujete si pracovní den a máte určeny pro něj priority?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

2) Máte vytvořeny pracovní návyky, zvyklosti, aktivity,...?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

3) Stanovujete si na každý den úkoly a způsoby jejich plnění?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

4) Jste schopni efektivně řešit důležité a naléhavé úkoly?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

5) Odkládáte činnosti a úkoly, které můžete udělat hned?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

6) Domníváte se, že máte dostatek informací pro dobré vykonání Vaší práce?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

7) Máte dojem, že si umíte dobře naplánovat Váš čas?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

8) Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním v této společnosti?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

9) Jste spokojen s Vaší perspektivou ve firmě?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

CÍL A STRATEGIE

10) Máte jasnou představu o Vašich záměrech a cílech?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

11) Máte stanoveny krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány pro dosažení Vašich cílů?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

12) Znáte cíl, vizi a strategii Vaší společnosti?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

13) Udržuje společnost dostatečně informovanost pracovníků o poskytovaných produktech a službách?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

KOMUNIKACE

14) Jste schopen dobře a elektivně vést porady? (otázka pouze pro vedoucí)

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

15) Zlepšují školení Vaše pracovní a komunikační schopnosti?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

16) Lze ve společnosti vyjadřovat otevřeně své názory?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

17) Míváte pravidelné porady se svými nadřízenými?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

18) Bere Váš přímý nadřízený ohled na Vaše názory?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

19) Informuje vedení pracovníky včas o chystaných změnách?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

MOTIVACE

20) Ví vedoucí, co Vás dokáže motivovat?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

21) Dokážou Vás soutěže motivovat k lepším výkonům?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

22) Jaká je Vaše produktivita práce?

☐ Nízká ☐ Střední ☐ Vysoká

23) Je pro Vás současná pracovní motivace dostačující?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

24) Snaží se společnost zlepšovat pracovní podmínky?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

25) Zlepšuje práce v týmu Vaši výkonnost?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

26) Můžete se spolehnout na pomoc od spolupracovníků při řešení pracovních problémů?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

27) Jaké benefity Vám poskytuje zaměstnavatel?

☐ notebook ☐ telefon ☐ drobné dárky ☐ jiné ☐ žádné ☐ vlastní návrh benefitů

28) Čeho si nejvíce ceníte za splnění důležitého úkolu?

☐ peněžní odměny ☐ pochvaly ☐ uznání ☐ vědomí za dobře vykonanou práci ☐ jiné

ZDOKONALOVÁNÍ MANAGEMENTU A ZAMĚSTNANCŮ

29) Dokáže vedoucí projevít uznání za dobře odvedenou práci?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

30) Motivuje Vás vedoucí dostatečně a dokáže projevít uznání?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

31) Reagují nadřízení na Vaše připomínky, návrhy, doporučení,...?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

32) Znáte své silné a slabé stránky?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

33) Dovedete využít svých předností a zkušeností?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

34) Přípravuje Vás školení dostatečně k výkonu práce a je pro Vás motivačním faktorem?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

35) Váš přímý nadřízený...

je odborníkem?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

je k dispozici, když je třeba?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

efektivně komunikuje s členy svého týmu?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

od členů svého týmu přijímá návrhy na změny?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

poskytuje informace otevřeně a upřímně?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

DEMOGRAFICKÉ CHARAKTERISTIKY

36) Profesní zařazení

- ☐ Junior poradce
- ☐ Poradce
- ☐ Samostatný poradce
- ☐ Manažer skupiny
- ☐ Vedoucí agentury
- ☐ Regionální ředitel
- ☐ Zemský ředitel

37) Pohlaví

- ☐ Muž
- ☐ Žena

38) Nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Bakalářské
- ☐ Vysokoškolské/Univerzitní
- ☐ Postgraduální

39) Délka zaměstnání ve společnosti

- ☐ 1-6měsíců
- ☐ 7-12 měsíců
- ☐ 1-2roky
- ☐ 2-5 let
- ☐ více než 5 let

40) Věk

- ☐ méně než 25 let
- ☐ 25-30 let
- ☐ 31-35 let
- ☐ 36-40 let
- ☐ 41-50 let
- ☐ více než 50 let

Příloha II

Vyhodnocení dotazníků

8 Celkové shrnutí dotazníkového šetření

V následujících tabulkách je uvedeno celkové vyhodnocení dotazníkového šetření.

Tabulka II.A: Vyhodnocení otázek č. 1-35

Číslo otázky	ANO	%	SPÍŠE ANO	%	SPÍŠE NE	%	NE	%
1	17	59	10	34	2	7	-	-
2	15	52	12	41	2	7	-	-
3	15	52	10	34	4	14	-	-
4	6	21	15	52	6	21	2	7
5	2	7	6	21	17	59	4	14
6	6	21	19	66	4	14	-	-
7	10	34	15	52	4	14	-	-
8	6	21	19	66	4	14	-	-
9	11	38	14	48	4	14	-	-
10	17	59	10	34	2	7	-	-
11	8	28	11	38	6	21	4	14
12	10	34	10	34	9	31	-	-
13	8	28	15	52	6	21	-	-
14			3	100	-	-	-	-
15	19	66	10	34	-	-	-	-
16	17	59	8	28	4	14	-	-
17	12	41	11	38	4	14	2	7
18	13	45	13	45	3	10	-	-
19	15	52	6	21	6	21	2	7
20	11	38	14	48	4	14	-	-
21	4	14	1	52	4	14	6	21
23	9	31	14	48	4	14	2	7
24	14	48	6	21	6	21	3	10
25	9	31	13	45	6	21	-	-
26	17	59	12	41	-	-	-	-
29	16	55	11	38	2	7	-	-
30	15	52	10	34	4	14	-	-
31	13	45	14	48	2	7	-	-
32	16	55	9	31	4	14	-	-
33	12	41	15	52	2	7	-	-
34	14	48	12	41	3	10	-	-
35-1	16	55	9	31	4	14	-	-
35-2	15	52	8	28	6	21	-	-
35-3	23	79	4	14	2	7	-	-
35-4	19	66	6	21	4	14	-	-
35-5	21	72	4	14	4	14	-	-

Tabulka II.B: Vyhodnocení otázky č. 22

Číslo otázky	Nízká	%	Střední	%	Vysoká	%
22	12	41	17	59	-	-

Tabulka II.C: Vyhodnocení otázky č. 27

Číslo otázky	Notebook	%	Telefon	%	Drobné dárky	%	Žádné	%	Jiné	%	Vlastní návrh	%
27	9	23	12	31	9	23	9	23	-	-	-	-

Tabulka II.D: Vyhodnocení otázky č. 28

Číslo otázky	Peněžní odměny	%	Pochvaly	%	Uznání	%	Vědomí za dobře vykonanou práci	%	Jiné	%
28	13	37	4	11	8	23	8	23	2	6

Tabulka II.E: Vyhodnocení otázky č. 36

Číslo otázky	Junior poradce	%	Poradce	%	Samostatný poradce	%	Manažer skupiny	%
36	4	14	19	66	4	14	2	7

Tabulka II.F: Vyhodnocení otázky č. 37

Číslo otázky	Muž	%	Žena	%
37	17	59	12	41

Tabulka II.G: Vyhodnocení otázky č. 38

Číslo otázky	Středoškolské	%	Vyšší odborné	%	Bakalářské	%	Vysokoškolské/Univerzitní	%	Postgraduální	%
38	11	38	6	21	4	14	6	21	2	7

Tabulka II.H: Vyhodnocení otázky č. 39

Číslo otázky	1-6 měsíců	%	7-12 měsíců	%	1-2 roky	%	2-5 let	%	více než 5 let	%
39	12	41	10	34	2	7	5	17	-	-

Tabulka II.I: Vyhodnocení otázky č. 40

Číslo otázky	méně než 25 let	%	25-30 let	%	31-35 let	%	36-40 let	%	41-50 let	%	více než 50 let	%
40	11	38	8	28	4	14	2	7	4	14	-	-

Pozn.: Červeně jsou označeny převládající odpovědi.