



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

STIMULACE A MOTIVACE PODNIKATELE

MOTIVATION AND STIMULATION OF ENTERPRISER

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ING. TOMÁŠ IVANOV

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR
BRNO 2011

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ivanov Tomáš, 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:

Motivace a stimulace podnikatele

v anglickém jazyce:

Motivation and Stimulation of Entrepreneur

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

Seznam odborné literatury:

- ADAIR, J. E. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa publishing, 2004. 174 s. ISBN 86-86851-00-1.
- BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R.B. Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6.
- STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Praha: management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 16.01.2011

Anotace

Předmětem diplomové práce „Motivace a stimulace podnikatele“ je zkoumání motivace podnikatelů v konkrétní společnosti a vytvoření návrhu na její zlepšení. Práce je rozdělena do dvou částí. První z nich je zaměřena na vymezení základních pojmů, vývoj motivačních teorií a vliv motivace na pracovní výkon. Druhá část práce popisuje, zkoumá a analyzuje situaci v konkrétní společnosti. Průzkum je proveden pomocí dotazníkového šetření. Na závěr jsou podány návrhy na zlepšení motivování podnikatelů.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, podnikatel, pracovní výkon, teorie motivace, motivační program, motivační profil

Annotation

The goal of the graduation thesis: “Motivation and stimulation of enterpriser” is to examine motivation of enterprisers program in a concrete company and to create a suggestion that will improve it. The thesis is divided into two parts. First of them is concentrated on determination of elementary terms, development of a motivation theories and influence of a motivation on a job performance. The second part describes, examines and analyses e situation in a concrete company. The inquiry is realized through the use of questionnaire. There are given suggestions to improve motivation of enterprisers in the last part.

Keywords

Motivation, stimulation, enterpriser, job performance, motivation theory, motivation plan, motivation profile

Bibliografická citace mé práce

Ivanov, T. *Stimulace a motivace podnikatele* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 97 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. ledna 2011

.....
podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí diplomové práce PhDr. Emilii Frankové Ph.D. za cenné připomínky a rady při zpracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Teorie motivace lidského chování	12
2.1	Definice motivace	12
2.2	Motiv a potřeba	13
2.3	Stimul	14
2.4	Stimulace.....	14
3	Zdroje motivace	16
3.1	Potřeby	16
3.2	Návyky	17
3.3	Zájmy	17
3.4	Hodnoty.....	18
3.5	Ideály.....	19
4	Motivace pracovního jednání.....	20
5	Teorie motivace	22
5.1	Obecné teorie motivace.....	22
5.1.1	Behavioristické teorie motivace.....	22
5.1.2	Aktivační model motivace	22
5.1.3	Homeostatický koncept motivace	23
5.1.4	Kognitivní modely motivace	23
5.1.5	Hédonistický model motivace	24
5.1.6	Humanistický model motivace	24
5.1.7	Teorie pracovní motivace	26
5.2	Teorie zaměřené na obsah	26
5.2.1	Maslowova teorie hierarchie potřeb	26
5.2.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie	27
5.2.3	Alderferova ERG teorie	28
5.2.4	McClellandova teorie klasifikace potřeb	28
5.3	Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.....	29
5.3.1	Teorie expektance	29
5.3.2	Teorie ekvity	30
5.4	Další teorie motivace.....	31
5.4.1	Teorie X a Y	31
5.4.2	Integrativní teorie založená na self-konceptu	32
5.4.3	Vnitřní motivace	32
5.4.4	Vnější motivace	33
5.4.5	Motivace na základě pověsti či odborné reputace	33
5.4.6	Motivace založená na výzvě	33
6	Motivační profil	34
7	Motivační program	36
7.1	Příprava motivačního programu.....	36
	Praktická část	39
8	Analýza současné situace.....	39
8.1	Charakteristika společnosti AWD.....	39
8.1.1	AWD Česká republika, s.r.o.	39
8.1.2	Činnost poradce	40

8.1.3	Hodnoty společnosti	42
8.2	Organizační struktura společnosti	43
8.3	Hodnocení	46
8.3.1	Pravidla odměňování a povýšení poradců za vlastní produkci	48
8.3.2	Pravidla odměňování a povýšení vedoucích konzultantů	50
8.4	Příjem	51
8.5	Vzdělání a rozvoj	52
8.6	Motivace	52
8.7	Stimulace a motivace spolupracovníků společnosti AWD	53
9	Výsledky empirického šetření	54
9.1	Vyhodnocení dotazníků	54
9.1.1	obecné údaje o respondentech	55
9.1.2	Oblast obecné dotazy	57
9.1.3	Oblast finanční motivace	65
9.1.4	Oblast nefinanční motivace	75
10	Shrnutí empirického šetření	81
11	Návrhová část	84
12	Závěr	87
13	Literatura	88
14	Přílohy	93

1 Úvod

Problematika motivace a stimulace je jedním z ústředních bodů, kterými se zabývá současná podniková praxe v oblasti řízení lidských zdrojů. Pracovníci na řídicích pozicích si začínají čím dál tím více uvědomovat, jak rozsáhlé jsou možnosti lidského kapitálu. Lidský faktor je hlavním stavebním kamenem podniku, a pokud je efektivně ovlivňována motivace a stimulováno pracovní jednání, může podnik lépe dosahovat svých cílů. Motivovaní pracovníci mají totiž prokazatelně vyšší produktivitu a kvalitu práce, což podniku přináší obrovskou konkurenční výhodu.

Teorie pracovní motivace prošly v průběhu dvacátého století celou řadou změn. Průkopníkem v této oblasti byl na počátku 20. století F. W. Taylor, jehož myšlenky stály u zrodu první ucelené teorie pracovní motivace. Ta vnímala člověka pouze jako materialistu, jehož jediným zájmem je hmotná odměna za práci. Výrazným posunem se stala teorie human relations z dvacátých let, jež přinesla nový náhled na pracovníka. Ten již přestal být brán jako pouhý stroj vykonávající práci a začal být vnímán jako člověk, pro nějž jsou důležité sociální vztahy na pracovišti. Myšlenky soudobé teorie pracovní motivace přišly již na počátku 70. let, ovšem do podnikové praxe začaly být aplikovány až od poloviny 90. let. Důraz je kladen především na samotný obsah práce, což pracovníkům umožňuje dlouhodobě podávat vysoký výkon (NAKONEČNÝ, 1992).

Pracovní činnost člověka a jeho vztah k práci vůbec, stejně jako jiné formy lidských činností a postojů, jsou určovány historicky se utvářejícími společenskými poměry, stavem společnosti, úrovní řízení, či hospodářskou a sociální politikou vlády. Stejně tak jsou určovány i manažerské techniky řízení pracovního jednání užívaných v organizacích. Jak již bylo zmíněno, v tradičním modelu řízení se věřilo, že lidé nemají práci rádi a pracují jenom proto, že za to dostávají odměnu. Platila obecná domněnka, že aktivita je motivována určitými deficity, jako je hlad a žízeň, a jejich redukcí. Velké množství výzkumů však dnes potvrzuje, že jistota zajímavé práce, dobrého pracovního prostředí a kvalitních spolupracovníků je stejně důležitá jako finanční odměna. V podnikatelském prostředí hraje jistě jednu z nejdůležitějších motivačních rolí zisk, nelze ovšem přehlížet faktory, které jsou pro podnikatele neméně důležité. Jsou jimi zejména touha po nezávislosti, po tom být sám sobě pánem a nemuset se zodpovídat vedení nebo touha vést lidi a řídit. Stejně tak jako zaměstnanec pak podnikatele

motivuje zajímavá náplň práce, dobré pracovní prostředí, kvalitní spolupracovníci a další faktory.

Motivace se týká nás všech, podnikatelů i zaměstnanců. Je zřejmé, že málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco motivovaní jednotlivci a týmy jsou důležitým předpokladem k úspěchu společnosti. Proto je přáním každé společnosti mít motivované zaměstnance a nezbytností, aby sám podnikatel byl svou prací patřičně motivován, tak, aby mohl dlouhodobě naplňovat své stanovené cíle. Tato skutečnost se mi stala inspirací i cílem v realizaci diplomové práce.

Ve své práci se pokusím vymezit, jaké jsou nejdůležitější motivační faktory podnikatele ve společnosti AWD a ověřit současný stav spokojenosti spolupracujících podnikatelů. Ke zjištění spokojenosti použiji dotazník a na základě odpovědí se pokusím navrhnout řešení otázky lepšího motivování spolupracujících podnikatelů. Tento výzkum může pomoci zefektivnit komunikaci směrem od vedoucích konzultantů k podnikatelům na nižších pozicích. Chtěl bych se zaměřit na zkoumání determinant pracovní spokojenosti a motivace podnikatelů ve zmíněné společnosti a dále na zkoumání vzájemných vztahů těchto determinant, případně zjistit jejich vztah k dalším proměnným.

Rád bych vyvodil také širší souvislosti týkající se pracovní spokojenosti. Zaměřil jsem se proto nejen na pracovní determinanty a jejich vztah k celkové pracovní spokojenosti, ale i na determinanty mimopracovní, které mohou také hrát v míře pracovní spokojenosti významnou roli. V rámci vztahu těchto mimopracovních faktorů k celkové pracovní spokojenosti mě zajímají charakteristiky jako je například pohlaví či pracovní zařazení, ale také vztah k celkové spokojenosti a osobnostním charakteristikám v podobě sebehodnocení, vědomí vlastní účinnosti a další.

Práce je rozdělena do dvou částí - části teoretické a části praktické. Teoretická část slouží jako výchozí aparát, jehož znalostí je podmíněno zpracování části praktické. K vypracování teoretické práce jsem využil metod kompilace a rešerše odborné literatury relevantní zadanému tématu. Teoretická část se zabývá historickým exkurzem do oblasti vývoje teorie pracovní motivace, věnuje se důležitým pojmům z oblasti lidské motivace, jakými jsou motiv, motivace, stimul, stimulace, vnitřní a vnější motivace, motivační profil a program a dalším, dále způsobům hodnocení a odměňování zaměstnanců. Problematikou teorie pracovní motivace se zabývala a zabývá celá řada

autorů. V teoretické části práce jsem informace čerpal především od autorů E. Bedrnové a I. Nového, V. Provazníka a R. Komárkové, M. Armstronga, F. Bělohávka a dalších, kteří se touto problematikou zabývají v rámci svých textů týkajících se komplexního řízení podniku. Kompletní přehled použité literatury je uveden v závěru práce v rámci seznamu použité literatury.

2 Teorie motivace lidského chování

Poměrně často bývají zaměňovány pojmy motiv, motivace, stimul a stimulace, a proto zde předkládám vymezení těchto pojmů.

2.1 Definice motivace

Motivací lidské činnosti se rozumí „motivace všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem pracovního jednání, kterou chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur“ (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Slovo „motivace“ má původ v latinském slově „movere“ – hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“ (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002). Motivace se může projevovat pozitivně (směřuje člověka k určitému objektu) nebo negativně (pokud člověk daný objekt odmítá).

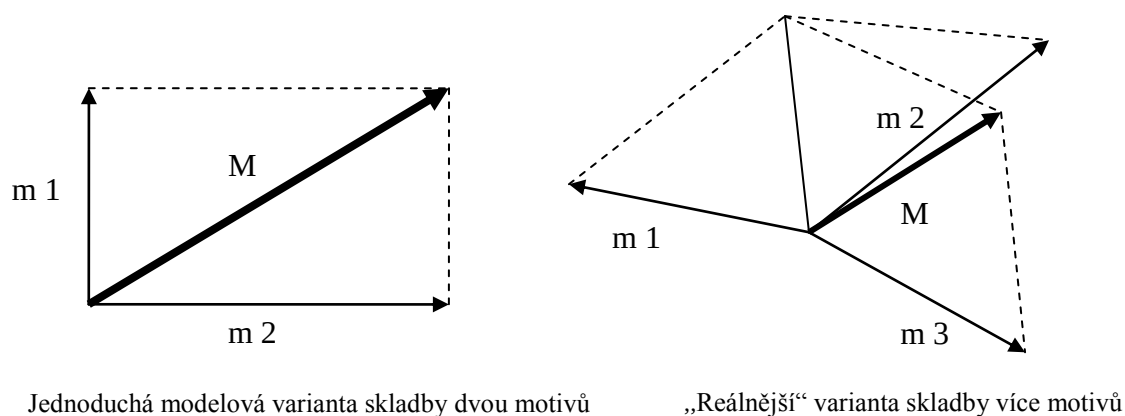
Téměř všechny činnosti, vyjma např. automaticky vybavovaných reflexů či činností vyžadovaných od člověka z venku, jsou motivované. Charakteristickým rysem motivace je, že se projevuje současně ve třech dimenzích:

- *dimenzi směru* – ta motivaci člověka a následně jeho činnost určitým směrem zaměřuje a orientuje nebo jej od jiných směrů odvrací,
- *dimenzi intenzity* – intenzita motivace je závislá na daném směru motivace,
- *dimenzi stálosti* – projevuje se mírou schopností jedince překonávat nejrůznější vnější a vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

2.2 Motiv a potřeba

Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. „*Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“ (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Každý jedinec je neustále ovlivňován ne jedním, ale několika motivy navzájem. Ty jsou buď ve vzájemné shodě, nebo mohou mít opačný směr, intenzitu či stálost. V důsledku toho se motivy, které mají stejný směr vzájemně podporují a ty, které mají směr rozdílný, motivovanou činnost narušují nebo ji dokonce znemožňují (viz. obr. č.1) (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1996).



Obrázek č. 1: Schematické znázornění skládání motivů (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1996).

Motiv je úzce spojen s pojmem cíl, což je dosažení určitého konečného psychického stavu – nasycení potřeb. Motivy, u kterých je možné dosáhnout nasycení potřeb, označujeme jako motivy cílové (př.: nasycení u žíznivého člověka přijde ve chvíli, kdy se dostatečně napije), existují ovšem motivy, k nimž nelze přiřadit cílový stav (zájem o literaturu, hudbu), tyto motivy označujeme jako motivy instrumentální (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Motivy obsahují tyto dvě složky (BĚLOHLÁVEK, 1996):

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

2.3 Stimul

Od pojmů motivace a motiv je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoliv však totožné pojmy – pojem stimul a stimulace. Tyto dvojí pojmy bývají mnohdy používány jako synonyma či ekvivalenty. Také někteří psychologové tyto pojmy (zvláště pojmy motivace - stimulace) striktně nerozlišují nebo alespoň nevymezují explicitně jejich obsah (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Stimul je jakýkoliv podnět, který má za následek změny v motivaci člověka. Stimuly můžeme členit podle vzniku na: (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002)

- *vnitřní* – tzv. *impulsy*: jedná se o endogenní, intrapsychické podněty, které značí nějakou změnu v těle nebo mysli člověka (příklad: bolest zubu – může v člověku vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře, nervozita před zkouškou apod.),
- *vnější* – tzv. *incentivy*: jde o vnější podněty, které se vztahují vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv (př.: uznání člověka za dobře odvedenou práci, nabídka kariérního postupu).

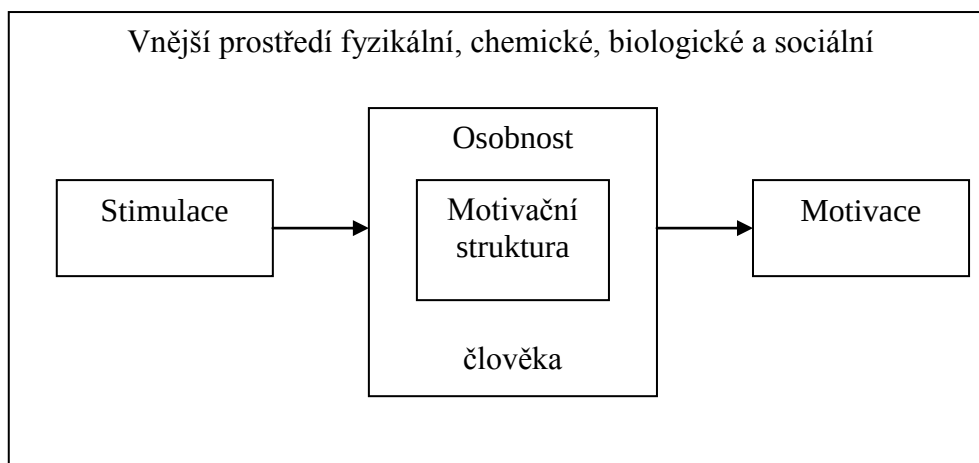
Zda se daný stimul, ať už impuls či incentiv stane rovněž motivem, záleží z velké části na vnitřním prostředí, motivační struktuře konkrétního člověka, čili jeho motivačním profilu a relativně stále připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

2.4 Stimulace

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

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich

společným jmenovatelem však bývá skutečnost, že jde o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace



Obrázek č. 2: Schématické znázornění vztahu stimulace (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Jestliže chceme efektivně ovlivňovat motivaci člověka, je nutné si uvědomit, že stimulace působí na daného jedince vždy pouze nepřímo, neboť se láme přes vnitřní podmínky (viz. obr. č. 2). V souvislosti s tím je potřeba poznat motivační profil daného člověka, abychom věděli, jaké stimulační nástroje budou mít největší efekt na jeho motivaci (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci je znalost osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné šít stimulaci na míru.

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka významné, vše co může např. firma svému zaměstnanci nabídnout.

Stimulační prostředky jsou řazeny dle toho, jak jsou z psychologického a firemního hlediska důležité (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002):

- Hmotná odměna
- Obsah práce
- Povzbuzování

- Atmosféra pracovní skupiny
- Pracovní podmínky a režim práce
- Identifikace s prací, profesí a firmou
- Externí stimulační faktory

3 Zdroje motivace

Účelné řízení a ovlivňování souvisí s pochopením problematiky motivace lidského chování resp. pracovního jednání. Např. správný manažer ve firmě musí mít znalosti v této oblasti a musí chápat, jak motivace vzniká a z čeho pramení. Za zdroje motivace jsou považovány veškeré skutečnosti, které vytvářejí motivaci.

Za základní zdroje motivace označujeme: (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002)

- *potřeby, návyky*: Návyky jsou opakované, fixované a zautomatizované způsoby činnosti člověka v určité situaci,
- *zájmy*: Zájmy jsou zvláštními druhy motivů, které aktivizují člověka k činnosti, čímž u něj dochází k uspokojování potřeby,
- *hodnoty a hodnotové orientace*: V průběhu života si člověk vytváří hodnoty, neboli tzv. hodnotový systém, který usměrňuje chování jednotlivce a má centrální postavení ve struktuře osobnosti,
- *ideály*: Ideály se vytvářejí především díky působení společenských faktorů, které utvářejí osobnost člověka: např. rodina, výchova a autority obecně.

3.1 Potřeby

Potřeba je vnitřní stav organismu, který je prožívaný jako nedostatek, nebo přesycení něčeho. Je vyjádřena jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává snahu vedoucí k odstranění tohoto napětí. Podle Homoly (HOMOLA, 1972) je potřeba chápána jako určitá fyziologická podmínka nebo jako hypotetický pojem pro označení určitého, mnohdy konečného zdroje motivační síly. Nakonečný (1997) člení potřeby na dvě skupiny:

- potřeby biologické, fyziologické. Vycházejí z podstaty fungování lidského těla. Mezi ně patří zejména potřeba kyslíku, potravy a tekutin. Jsou to *potřeby primární*, zcela nezávislé na vnějším prostředí
- potřeby sociální, společenské, psychogenní. Jejich podstata se vztahuje na člověka jako tvora sociálního, společenského a kulturního. Do této skupiny potřeb řadíme potřeby lásky, dominance a seberealizace. Jedná se o *potřeby sekundární*.

Potřeby primární neboli vrozené vycházejí z fungování organismu jako celku. *Sekundární potřeby* navazují přímo na primární. Podnět, který vzniká z hlediska primární potřeby, může být posléze asociován s uspokojením plynoucím z dosažení cílového stavu. Vystupuje již v podobě určitého cíle, který získává samostatnou motivační hodnotu. Skutečnost, že potřeba může představovat ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek, znamená, že existují nejen vědomé, ale i nevědomé potřeby, u nichž si subjekt neuvědomuje motivační souvislosti (NAKONEČNÝ, 1997).

3.2 Návyky

Teoretické přístupy definují skutečnost, že člověk v průběhu celého svého života realizuje některé činnosti častěji či pravidelně v určitých situacích. Vzhledem k pravidelnosti dochází k opakování těchto činností a ty se pak stávají svým způsobem stereotypy čili návyky. Proto většinou jednáme v souladu se svým návykem, který aplikujeme na řešení stejných situací, chováme se podle naučeného vzorce chování. Návyk pak definujeme jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Setkáváme se s nimi ve všech oblastech lidské činnosti, mohou vystupovat nejen jako výsledky výchovy, ale i v podobě sebeutvářejících aktivit člověka (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

3.3 Zájmy

Zájmem rozumíme odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité zájmové činnosti (ŘÍČAN, 2007). Je trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast

předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti (RŮŽIČKA, 1992). Pokud se budeme zabývat klasifikací zájmů, je třeba vycházet z toho, že zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit (ŘÍČAN, 2007).

Za klasický výčet zájmů je možné považovat výčet Stavělův (1944; cit. podle BALCAR, 1983). Rozlišuje zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné a zájmy pracovní. Každý člověk má projevy zájmů různé, což souvisí s jeho zájmovými orientacemi, preferencemi a motivy.

3.4 Hodnoty

V průběhu získávání životních zkušeností se setkáváme se skutečnostmi, které nám připadají nové a neznámé. Tyto skutečnosti se snažíme poznat, zhodnotit a přisoudit jim určitý význam. Hodnoty jsou zasazeny v našem charakteru a říkají nám, co je správné a nesprávné, co je dobré a co špatné. Hodnotový systém každého z nás může být silně spojen se společenskými faktory a významně ovlivňuje jednání člověka.

Otázkou zůstává, jak identifikovat hodnoty. Byla provedena řada výzkumů. Jeden z nich (Rockeach, 1998; cit. podle BROOKS, 2003) rozděluje hodnoty na *cílové* a *instrumentální*. Jako cílové hodnoty chápe žádoucí výsledky, například mír, harmonie, bezpečí, štěstí, láska atd. Instrumentální hodnoty označují prostředky chování, jimiž můžeme těchto cílových hodnot dosáhnout. Nejvýznamnějšími v této skupině byly upřímnost, zodpovědnost, schopnost odpustit a otevřenost.

Základ typologie hodnotových orientací položil německý psycholog Spranger. Definoval šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- **typ teoretický** - snaží se hledat pravdu, kritiku, uvažuje racionálně až intelektuálně, pro něho je nejvyšší hodnotou poznání
- **typ ekonomický** - měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, prosperitu, na hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek
- **typ estetický** - nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrné jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása
- **typ sociální** - charakterizuje člověka nesobeckého, altruistu, pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec

- **typ politický** - za nejvyšší hodnotu považuje moc, má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv a příležitost ovládat druhé
- **typ náboženský** - má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost (BALCAR, 1983).

Tento model bychom mohli z hlediska rozvoje člověka ještě rozšířit o typ technický či sportovní. Z výše uvedeného vyplývají konkrétní hodnotové orientace každého člověka.

3.5 Ideály

Ideálem je určitá ideová či názorná představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Z jednotlivých ideálů pak můžeme definovat určitý typ osobního profilu v podobě životních cílů, osobního života či života pracovního. Ideály vznikají na základě působení konkrétních sociálních faktorů, působících na vývoj a utváření osobnosti člověka. Podstatnou úlohu zde hrají procesy učení, nápodoby a identifikace.

V této kapitole jsem osvětlil pojmy motivace, motiv a také jsem se zabýval hlavními zdroji motivované činnosti, zájmy, ideály, návyky a také potřebami. Tyto poznatky nám pomohou blíže pochopit pracovní motivaci, která je u podnikatele velice důležitá a poskytnou nám hlubší základ pro hlubší vnoření se do tématu.

4 Motivace pracovního jednání

Motivací se rozumí dynamické působení vnitřních hybných sil v lidské psychice, které jedince určitým směrem zaměřují, aktivují a následně vzbuzenou aktivitu udržují. Jedinec může být orientován různými směry. Motivy našeho chování jsou rozličné. Tyto pohnutky jsou následně spojeny s naučenými nebo vrozenými vzorci chování a projeví se určitým komplexním chováním. Za takovéto komplexní chování můžeme považovat také práci. Avšak odpověď, jaké motivy jedince k práci vedou, není jednoduchá.

Problematika pracovní motivace se do určité míry překrývá s oblastí výkonové motivace. Pojem výkonové motivace však vyjadřuje, zda a jak je jedinec orientován k podávání určitého výkonu a to nejen ve sféře pracovní činnosti, ale i ve sféře ostatních činností, v učení a hře. Motivací k pracovní činnosti rozumíme vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat vycházející z vnitřních pohnutek, motivů. Realizuje se v procesu pracovního jednání, při němž jedinec prostřednictvím práce dosahuje naplňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení (ŠTIKAR, RYMEŠ, HOSKOVEC, 2003).

Pokud se zeptáme lidí na důvod, proč pracují, pravděpodobně nám většina z nich odpoví, že se to od nich očekává, že mají práci rádi, nebo že jim zajišťuje živobytí. Můžeme tak souhlasit s Nakonečným (1992), který poukázal na tři typické důvody k práci:

- práce je prostředek k zajištění existence
- práce je příjemná činnost sama o sobě
- práce je příležitost k sociálním interakcím, jimiž se člověk projevuje a vytváří si vztahy ke členům svého týmu, k nadřízeným a k organizaci

Zdroje pracovního jednání nalézáme ve vnitřní motivaci i vnějších vlivech. Povaha činností, které v průběhu života vykonáváme je vyvolána kombinací motivů obou. Lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo je vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Mezi takové vnitřní motivy patří například pocit dosažení cíle, uznání nadřízených a kolegů, zodpovědnost a příležitost pro osobní růst a kariérní postup. V případě *extrinsické motivace* máme na mysli uspokojování svých potřeb prostřednictvím

vnějších okolností, vlivů, motivů, které leží mimo vlastní práci. Tvoří ji především mzda, odměny, potřeba jistoty spojovaná s peněžním příjmem, potřeba sociálního kontaktu a potvrzení vlastní důležitosti (NAKONEČNÝ, 1992).

Na těchto příkladech vidíme, že vztažným rámcem pro rozlišení není člověk, nýbrž samotná práce.

Někdy se stane, že práce, kterou vykonáváme, naše vnitřní potřeby neuspokojuje, nebo je pro nás pouhým prostředkem k uspokojování jiných potřeb. V tom případě je nutné dodat z vnějšku patřičné podněty, incentive, které motivaci podpoří anebo posílí žádoucí projevy chování. Tento proces, nazvaný stimulace, je podstatou účinného motivování.

Volba mezi motivací a stimulací závisí na konkrétních podmínkách. Motivace je stimulací podmíněna a spojení mezi stimulem a motivem je ovlivněno celou řadou osobnostních vlastností a psychických procesů. Pokud v procesu ovlivňování pracovního výkonu „vsadíme“ na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich již existujícími potřebami (PLAMÍNEK, 2002). Pro vedoucího pracovníka je to jistě obtížný úkol, ale přináší nám kýžený efekt: nárůst spokojenosti a zvýšení pracovního výkonu, nehledě na okolnost, že stimulace je účinná jen po tu dobu, dokud bude na člověka působit jako podnět. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví. Naopak motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy.

5 Teorie motivace

V této kapitole jsou popsány nejznámější a nejčastěji používané teoretické přístupy motivace pracovníků. V úvodu jsou zmíněny teorie obecné, které se staly inspirací pro formulaci specifických teorií pracovní motivace.

5.1 Obecné teorie motivace

Tak jako neexistuje jednotná definice pojmu motivace, neexistuje všeobecně přijímaná teorie, která by dokázala vysvětlit otázky vztahující se k této složité problematice. Ve vědeckém světě existují různé snahy jednotlivé teorie navzájem porovnávat, klasifikovat, hledat společné prvky a dojít tímto způsobem k obecnějším tvrzením o motivaci.

Přestože teoretické přístupy vycházejí z rozdílných pojmů, můžeme je třídit na základě několika kritérií.

5.1.1 Behavioristické teorie motivace

Tyto teorie vycházejí především z laboratorních experimentů se zvířaty a byly rozvíjeny v souvislosti s teoriemi učení. Mezi jejich představitele patří např. E. L. Thorndike nebo C. L. Hull.

5.1.2 Aktivační model motivace

Charakteristickým znakem aktivačního či pobídkového modelu je skutečnost, že za základní motivační činitel je považován z vnějšího prostředí přicházející podnět - pobídka. Vnější podnět jedince aktivuje a zaměřuje jeho chování a jednání. Jak uvádí Madsen (MADSEN, 1979), v tomto modelu jsou rozlišovány dva typy pobídek: pobídky primární, tj. podněty, které mají vrozeně silový účinek, a pobídky druhotné, tj. podněty, které svůj silový účinek získávají až jako výsledek procesů učení jedince.

Nejrozpracovanější teorie založená na pobídkovém modelu je Atkinsonova. Tento přístup nedokáže vysvětlit veškeré lidské chování. Je ho možné uplatnit při výkladu takového jednání, které je vedeno očekáváním uspokojení, eventuálně snahou vyhnout se nezdaru.

5.1.3 Homeostatický koncept motivace

Koncept homeostatické teorie formuloval v roce 1915 americký fyziolog Cannon. Vychází z následující hypotézy: je-li narušena psychická rovnováha, vzniká napětí, potřeba, která vyvíjí vnitřní tlak na jedince. Člověk, s využitím poznávacích funkcí a zkušeností, zaměřuje svou činnost určitým směrem se záměrem tento tlak odstranit a uspokojit příslušnou potřebu. Uspokojení potřeby vede k obnovení narušené rovnováhy.

Tento model nejvíce odpovídá motivům, které mají základ v organických potřebách, a předpokládá pasivitu člověka. Nemůžeme jím vysvětlit veškeré lidské chování. Člověk není pouze tvorem biologickým, ale především společenským (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

5.1.4 Kognitivní modely motivace

Skutečnost, že procesy poznávání mají motivační účinky, a že s poznáváním souvisí také připravenost člověka k určité činnosti a k určitému jednání, je základním východiskem kognitivních modelů motivace lidského jednání (RŮŽIČKA, 1992; BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002). Poznávání se podílí na vzniku a povaze motivačních procesů. Podle Madsena, obsahují moderní teorie motivace dvě mírně odlišné verze kognitivního modelu. Podle první verze kognitivní procesy determinují procesy dynamické, takže kognitivní procesy mají účinek jak řídicí, tak i nepřímý – dynamický (MADSEN, 1979). Pro příklad teorie tohoto typu uvádím teorii kognitivní disonance amerického psychologa L. Festingera. Podle této teorie v průběhu života vnímáme, poznáváme a hodnotíme nejrozličnější stránky či aspekty svého okolí včetně sebe sama. Při tomto procesu můžeme dojít k tomu, že jednotlivé vjemy, poznatky nebo hodnotící soudy se dostávají do vzájemného rozporu, kognitivní disonance. „*Psychologicky nepříjemná existence disonance bude jedince motivovat k pokusům o redukci disonance a o dosažení konsonance. Kromě pokusů redukovat přítomnou disonanci, se bude jedinec aktivně vyhýbat situacím a informacím, které by disonanci pravděpodobně zvýšily*“ (FESTINGER, 1957; cit. podle MADSEN, 1979).

Druhá verze kognitivního modelu motivace předpokládá, že kognitivní procesy mají svou vlastní „vnitřní motivaci“. Jako příklad uvádí Madsen teorii Woodworthovu,

která obsahuje zobecnění myšlenky „vnitřní motivace“ do podoby „teorie priority chování“, jež prohlašuje, že nejzákladnějším druhem motivace je aktivní zacházení s prostředím. Tato teorie nevylučuje skutečnost, že i vnější motivace v podobě potřeb a pobídek může někdy determinovat chování. Hlavní myšlenka je taková, že organismus by byl aktivní i bez těchto „vnějších“ zdrojů motivace (MADSEN, 1979).

5.1.5 Hédonistický model motivace

Hédonismus představuje filozofický směr formulovaný v antice (např. Aristippos, Epikuros). Jeho základem je zdůraznění významu emocí v životě člověka a předpoklad, že nakonec veškerá lidská činnost směřuje k dosažení slasti (emocí libých, libosti) a vyhnutí se nelibosti (emocím nelibým, nelibosti).

Emocím, resp. citům, přísluší v motivaci lidského chování nesporně významná úloha. Dynamizují nejen veškerou lidskou činnost, ale také ji zaměřují. City mají oba znaky motivace – aspekt dynamizující i aspekt orientující. Člověku je skutečně vlastní tendence vyhledávat situace příjemné, přibližovat se k příjemnému, a naopak vyhýbat se či vzdalovat nepříjemnému. Příkladem může být např. vyhýbání se nepříjemnému setkání nebo naopak vyhledávání příjemných situací (přátelé, sport apod.).

Ani hedonistický model však neumožňuje vysvětlení veškeré lidské motivace. Svědčí o tom např. skutečnost, že člověk bývá často motivován i k činnostem, které jsou spojeny spíše s námahou, s komplikacemi či nepříjemnostmi (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

5.1.6 Humanistický model motivace

Hlavními představiteli toho přístupu jsou C. Rogers a A. Maslow. Ústřední myšlenkou jejich názorů je, že jednotlivci zažívají potřebu osobního růstu a naplnění, čili potřebu seberealizace. Zajímá je především jedinec a to, jak vnímá sebe sama. Humanistický model motivace významně ovlivnil změnu v nahlížení na způsob řízení a motivování jedinců.

5.1.6.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Prvním a do současné doby asi nejvlivnějším autorem teorie motivace vycházející z humanistického přístupu, byl americký psycholog A. Maslow. Jak uvádí J. Donelly (DONELLY, J. H., JR., GIBBON J. L., & IVANCEVICH J. M., 2005) tato teorie zdůrazňuje ve svém základu dva předpoklady:

- Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Uspokojená potřeba tedy není motivátorem.
- Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna uspokojena, objeví se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Podle Maslowa tvoří potřeby hierarchicky uspořádaný systém a lze je podle významu členit do pěti úrovní, které mají pyramidální uspořádání. Jsou to potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociálního kontaktu, uznání a seberealizace. V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší, přičemž jednotlivé potřeby nemusí být uspokojeny na 100%. Domnívá se, že uspokojení potřeb seberealizace je možné jedině po uspokojení všech ostatních. A navíc, že uspokojení má za následek růst síly ostatních potřeb.

Této teorii odborníci vytýkají, že nezohledňuje individuální rozdíly lidí. Potřeby se překrývají, přesahují hranice kategorií a mohou být docela dobře zařazeny do více než jedné, či dokonce do všech kategorií. Teorie je také velmi statická, ve skutečnosti se potřeby mění v průběhu času, s ohledem na situační ráz a porovnáváním svých potřeb s potřebami jiných lidí (MASLOW, 1943).

Přesto, že byla teorie podrobena značné kritice, svou prací Maslow podnítil rozvoj teoretických úvah o motivech lidské činnosti a stál tak u zrodu dalších motivačních teorií.

5.1.7 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace jsou zdrojem aplikace pro vytváření motivačních strategií, pro poznání vlastního motivačního profilu i motivačního profilu ostatních lidí ve firmě.

V literatuře, věnující se tématu pracovní motivace řadí teorie pracovní motivace mezi teorie obsahu nebo procesu. Teorie zaměřené na obsah se snaží identifikovat a vysvětlit faktory, které lidi motivují a dodávají jim energii, zatímco teorie procesu se zaměřují na to, jak různé osobní faktory na sebe navzájem působí a ovlivňují lidské chování. První skupina vychází především z tradice behaviorismu, druhá z tradice kognitivního přístupu.

5.2 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie jsou známy jako teorie potřeb. Vycházejí z předpokladu, že motivace je proces podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikují hlavní potřeby, které chování ovlivňují. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a povede k dosažení uvedeného cíle (ARMSTRONG, 2007).

V rámci této skupiny uvádím nejznámější teorie, které jsou oblíbeny a využívány, především díky své srozumitelnosti a přístupnosti.

- Maslowova teorie hierarchie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace
- Alderferova ERG teorie
- McClellandova teorie potřeb

5.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tato významná teorie je uvedena a popsána výše, jelikož je ji možné chápat v souvislosti jak s humanistickým tak i s pracovním pojetím motivace.

5.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

F. Herzberg modifikoval Maslowovu teorii potřeb. Přístup se zaměřuje na vnitřní a vnější motivační faktory.

Autor vymezil dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost. První skupinu označujeme jako *motivátory*, neboli *satisfactory*. Pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní jako nespokojenost. Druhá skupina bývá označována jako *frustrátory*, hygienické faktory nebo též *dissatisfactory*. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti. Hygienické faktory jsou součástí práce samotné a zahrnují plat nebo jiné odměny, jistotu zaměstnání, pracovní podmínky a firemní politiku. Jak uvádí Brooks (BROOKS, 2003), tyto faktory nemohou podpořit motivaci, i když mohou vést ke stavu osobního uspokojení. Teorie naznačuje, že možnost získat vnitřní odměnu, očekávání, bude jednotlivce motivovat více než například možnost lepších pracovních podmínek.

Teorie představuje přílišné zjednodušení zdrojů uspokojení a neuspokojení. Lidé obecně mají sklon považovat za příčinu spokojenosti své vlastní úspěchy, ale na druhé straně svou nespokojenost častěji považují za důsledek překážek, než za důsledek svých vlastních nedostatků. Tento fenomén známe pod pojmem *základní atribuční chyba*.

Další nedostatek vidím v tom, že jeden a tentýž faktor může být pro jednu osobu příčinou spokojenosti, zatímco pro jinou příčinou nespokojenosti. Zjednodušuje vztah mezi motivací a nespokojeností a mezi příčinami spokojenosti a nespokojenosti (DONELLY, J. H., JR., GIBBON J. L., & IVANCEVICH J. M., 2005).

Herzberg rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Jeho teorie měla silný vliv na způsoby odměňování a soubory mzdových a jiných výhod nabízených organizacemi. Ve vzrůstající míře se projevuje trend směřující k poskytování volitelných odměn, ve kterém si lidé mohou vybrat z řady možností. V podstatě si mohou vybrat ty prvky, které uznají za dostatečně motivující ke své práci.

5.2.3 Alderferova ERG teorie

C. Alderfer přizpůsobil Maslowův přístup podmínkám pracoviště a navrhl tři kategorie potřeb:

- **potřeby existenční: /E/** odrážejí základní potřeby pro přežití. Patří sem plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky
- **potřeby vztahové: /R/** nebo také sounáležitosti. Jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Akceptace, pochopení, vliv a potvrzení jsou prvky vztahového procesu
- **potřeby růstu: /G/** objevují se v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst, diferencovat se. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Patří sem potřeba seberealizace, nezávislosti a úspěchu.

Tento model naznačuje, že potřeby lze aktivovat simultánně, na rozdíl od přísné hierarchické koncepce Maslowa. Alderfer také přišel s názorem, že jestliže vyšší potřeby nejsou dostatečně uspokojeny, jedinec přejde k naplňování potřeb na nižší úrovni. Tento jev je nazýván „frustračně regresní efekt“ (DONELLY, J. H., JR., GIBBON J. L., & IVANCEVICH J. M., 2005).

5.2.4 McClellandova teorie klasifikace potřeb

Teorie *potřeby dosahování cílů* identifikuje tři základní potřeby, které si lidé vytvoří a získají na základě životních zkušeností. Jsou to potřeby:

- **dosahování cílů** neboli výkonu
- **sounáležitosti**, definované jako potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi
- **moci**, definované jako potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

U jednotlivců se vytváří dominantní sklon k jedné z těchto potřeb. V jedné americké studii (BOYATZIS, 1984; cit. Podle BODY, 2005) bylo zjištěno, že úspěšní manažeři mají vysokou potřebu moci a nižší potřebu dosahování cílů. McClelland navíc rozlišuje *moc společenskou* a *osobní*. Ta první pomáhá vedoucím pracovníkům v jejich snaze

dosáhnout organizačních a skupinových cílů, zatímco druhá, často jedinci slouží pouze k naplnění potřeby dominance.

Důsledky této práce jsou velmi významné pro níže uvedenou a popsanou teorii očekávání. Například jedinec s vysokou potřebou dosahování cílů bude zřejmě přisuzovat vysokou hodnotu očekávanému výsledku. Případné zklamání z nedosažení očekávaného výsledku by pravděpodobně vedlo k jeho demotivaci.

5.3 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Tyto teorie se především soustředí na problémy, týkající se vyvolání, průběhu, usměrňování, udržení a ukončení motivačního jednání. Zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a souvisí s očekáváním, cíli, nebo vnímáním spravedlnosti. Jde o teorii:

- očekávání
- ekvity

5.3.1 Teorie expektance

Tato teorie vychází z konativních motivačních teorií. Jejím tvůrcem je V. H. Vroom, významný představitel současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Kognitivní teorie mají významné uplatnění při výkladu pracovního jednání, resp. výkladu motivů, které k němu vedou. Jejich společné východisko představuje poznatek, že lidé o skutečnostech, s nimiž se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si současně určité představy o budoucím možném, i o tom, co by se mělo stát, mají určitá očekávání. Tedy: lidé myslí, tzn. řeší problémy, rozhodují se a v závislosti na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Klíčová role v expektační teorii připadá dvěma základním pojmům: expektanci a valenci. Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek či nástroj k dosažení pro člověka významné hodnoty.

Expektační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002):

$$M = f (V \cdot E)$$

- kde
- M – úroveň motivace,
 - V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,
 - E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

5.3.2 Teorie ekvity

Základním východiskem teorie ekvity či spravedlnosti, kterou zpopularizoval J. S. Adams, je předpoklad, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Je založena na principu sociálního srovnávání ve skupinách a její podstatu můžeme vyjádřit prostřednictvím jednoduchého vzorce:

Ov / Iv = Od / Id, kde

Iv je vlastní vstup, úsilí vynaložené jednotlivcem

Ov je vlastní výstup, čili vnitřní a vnější odměny od organizace

Id je vstup druhé osoby

Ov je výstup druhé osoby

Podle Bělohlávka (BĚLOHLÁVEK, 2000) lze za vstupy považovat vzdělání, zkušenosti a dovednosti, délku praxe, nebo osobní image. Na straně výstupů pak autor uvádí mzdu nebo jiné finanční odměny, statusové symboly, kvalitu pracovního prostředí a možnost dalšího osobního rozvoje.

Podstata teorie spočívá v tom, že se jednotlivý pracovník srovnává s ostatními pracovníky. Posuzuje svůj vklad potřebný k dosažení úkolu se „ziskem“ plynoucím z úsilí a srovnává je s úsilím a zisky ostatních. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě (CHAPMAN, 2002).

5.4 Další teorie motivace

Ačkoli některé z přístupů mezi teorie obsahu ani procesu zařadit nelze, jsou přinejmenším stejně důležité. U teorie X a Y se pokusím demonstrovat možnost propojení kritéria vnitřních motivů a vnějších pobídek při zdůraznění významu obou v procesech vzájemné interakce. Integrativní teorie založená na self-konceptu má pokračující vývoj v této oblasti a vznikají nové koncepty a myšlenky, které jsou dále propojovány a rozvíjeny s poznatky v praxi.

5.4.1 Teorie X a Y

Autorem této teorie je jeden z představitelů humanistické psychologie D. McGregor. Rozeznává *kategorii lidí X*, kteří pracují neradi. Vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit. Naopak dobrý výkon je potřeba finančně odměnit. Člověk je tvor nesamostatný, vyžaduje neustálou kontrolu, vedení a dohled. Jak uvádí Nakonečný, tuto „filozofii“ zastává mnoho manažerů, kteří používají autoritativní metody vedení (NAKONEČNÝ, 1992).

Naopak druhá *kategorie lidí Y* předpokládá, že výdej energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek. Smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím přirozeným, významnějším než finanční odměny jsou pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě, apod. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Významnou součástí uvedeného konceptu je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y. To je spojeno s uspokojováním vyšších potřeb ega a rozvoje osobnosti. Podle McGregora by měl management usilovat o hledání dosažení onoho stupně integrace, při němž jedinec nejlépe dosáhne svých cílů, jestliže se zasadí o úspěch svého podniku (NAKONEČNÝ, 1992).

5.4.2 Integrativní teorie založená na self-konceptu

Podstatou teorie je myšlenka, že existuje základní potřeba jednat ve shodě s tím, jak se vnímáme. Součástí self-konceptu jsou rysy, kompetence, tedy to, jak vnímáme vlastní schopnosti, dovednosti a hodnoty. Dynamiku zajišťují interakce, které vznikají díky rozdílům v reálné a ideální podobě. Ze zpětné vazby se jedinec buďto záměrně vztahuje k vlastnostem, které jsou součástí ideálního obrazu svého self, nebo zpětnou vazbu nebere v úvahu, či snižuje status druhého, aby nedošlo k poklesu jeho sebevědomí. Tento proces autoři nazývají *reaktivní strategii* (BARBUTO, SCHOLL, 1998).

Autoři identifikovali pět základních zdrojů motivace, které ovlivňují pracovní jednání:

- vnitřní motivace
- vnější motivace na základě pověsti či odborné reputace
- motivace na základě smyslu a poznání práce
- motivace založená na výzvě

5.4.3 Vnitřní motivace

Zdrojem vnitřní pracovní motivace je práce přinášející potěšení, radost a příjemný pocit. Vnímavost vůči tomuto zdroji se projeví tak, že člověk ochotně pracuje na úkolech, které ho baví dobrovolně, bez ohledu na čas. Naopak úkolům, které mu neskýtají potěšení, se vyhýbá (BEAUVAIS, LEONARD & SCHOLL, 1999).

Tento konstrukt můžeme přirovnat k pojetí raných existenčních potřeb Alderfera, či fyziologických potřeb Maslowa.

Pojem vnitřní motivace užitý v tomto přístupu je vzdálený klasickému pojetí vnitřní motivace. Klade důraz na okamžité uspokojení a zábavu během činnosti. Klasické pojetí vnitřní, intrinsické motivace koresponduje s motivací na základě smyslu a poznání práce.

5.4.4 Vnější motivace

Vnější motivace je charakteristická zájmem o finanční a jiné odměny či výhody. Podobné motivy popisuje McClelland ve své definici potřeby moci, Maslow v tomto duchu hovoří o potřebách bezpečí. Barbuto, Scholl (BARBUTO, SCHOLL, 1998) uvádějí, že tento faktor zdůrazňuje teorie očekávání a ekvity. Podotýkám, že konstrukt vnější motivace je odlišný od pojetí extrinsické motivace v tom smyslu, že bere v úvahu pouze hmotné odměny. Klasické pojetí zahrnuje i sociální odměny a mezilidské vztahy.

5.4.5 Motivace na základě pověsti či odborné reputace

Pro motivaci založenou na pověsti je typický zájem o to, jaký dojem člověk ve svém okolí vzbuzuje. Pracovník je citlivý vůči názorům a hodnocení ostatních, motivuje ho chvála, povzbuzení a uznání od druhých, snaží se posilovat svou kvalifikaci (BEAUVAIS, LEONARD & SCHOLL, 1999). Tato oblast integruje McClellandovo pojetí potřeby sounáležitosti, Maslowovu potřebu sounáležitost a lásky a Alderferovy vztahové potřeby (BARBUTO, 2001).

5.4.6 Motivace založená na výzvě

Je to motivace založená na snaze vyřešit problém. Takový člověk je motivován snahou dosáhnout vlastních náročných cílů a překonat překážky. Zpravidla se tolik nezajímá o hodnocení ze strany ostatních, důležité je pro něho uspět tváří v tvář vlastním požadavkům, tíhne k tendenci zaměřovat se na nejtěžší úkoly, tendenci vykonávat nejdůležitější úkoly s výraznou snahou o rozvoj vlastních schopností (BEAUVAIS, LEONARD & SCHOLL, 1999). Této motivaci jsou blízké McClellandovo pojetí potřeby výkonu, Maslowova potřeba sebeúcty, motivátory Herzberga a růstové potřeby Alderfera.

6 Motivační profil

Nikdy nejsme motivováni pouze jedním motivem, ale vždy **komplexem motivů**, které jsou vzájemně propojené a vzájemně se ovlivňují (HOMOLA, 1972). Veškeré motivy také nelze chápat samostatně, ale je třeba je chápat ve vztahu k osobnosti jedince a jeho vztahům k vnějšímu prostředí, zejména sociálnímu. Z toho vyplývá, že různí jedinci se mohou ve stejných situacích, motivováni stejnými faktory, chovat různě, stejně jako stejné motivy mohou vyvolat různé chování. Existuje vzájemná podmíněnost motivační složky a složek osobnosti. Motivy se sdružují do souborů, které se pak mohou vázat na konkrétní formu chování nebo se mohou uplatňovat ve všech projevech osobnosti.

Pro každého jedince je tedy charakteristický určitý soubor motivů, který se nazývá **motivační systém či motivační profil osobnosti** (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002). Motivační systém se utváří během života jedince spolu s celou osobností a je sám o sobě významným motivačním činitelem ovlivňujícím celkový projev osobnosti. Lze tedy říci, že vnitřně částečně omezuje volnost jedincova jednání. Motivační systém je tvořen širokým spektrem dimenzí různého obsahu, které lze uspořádat do určité stupnice. Každý jedinec má v každé dimenzi motivačního profilu určitou pozici, která je pro něj typická. Dimenze jsou následující (RŮŽIČKA, 1992):

Situační - perspektivní orientace

Pro situační orientaci je příznačné zaměření na aktuální stav, jedinec nemá žádné osobní cíle ani perspektivy, případně pouze krátkodobé. Pro perspektivní orientaci je naopak charakteristické zaměření se na budoucnost, orientace na dlouhodobé cíle bez ohledu na situační okolnosti.

Individuální - skupinová orientace

Individuálně orientovaní lidé se projevují jako samostatní, nezávislí, někdy až individualističtí, egocentričtí a egoističtí, kteří neberou ohled na mínění svého okolí. Skupinově orientovaní jedinci naopak potlačují vlastní osobnost a nekriticky se ztotožňují se skupinou pro ně významných lidí.

Osobní - neosobní (prosociální) orientace

Osobní orientace je orientace člověka na vlastní prospěch, zisk, zájem, užitek. Orientace prosociální je charakteristická zaměřením se na prospěch druhých, tendencí prospět něčemu či někomu jinému.

Činorodost - pasivita

Základní potřeba (motiv) činnosti může mít u různých jedinců různou podobu. Může se projevovat činorodostí nebo naopak pasivitou. Na konkrétní podobu této dimenze mají vliv temperamentové, charakterové a volní vlastnosti. Tato dimenze má potom vliv při posuzování pracovní činnosti, pracovní ochoty a nasazení člověka.

Orientace na úspěch - orientace na vlastní činnost, na obsah činnosti

Orientace na úspěch je pojímána jako soutěživost, soupeřivost, snaha upravovat průběh činnosti, její obsah i cíle v závislosti na srovnávání očekávaných a dosažených cílů. Cílem je dosažení úspěchu prostřednictvím jakékoliv činnosti. Pro člověka orientovaného na obsah činnosti je charakteristické potěšení z vykonávané činnosti, uspokojení z činnosti samotné. Úspěch v činnosti je potom brán jako nepodstatný.

Orientace na ekonomický prospěch - orientace na morální uspokojení

V této dimenzi se markantně projevuje hodnotová orientace jedince. Stejně tak se zde může projevit odlišný životní styl nebo různé životní cíle člověka. Jedinec orientovaný na ekonomický prospěch má hmotné, ekonomické, materiální hodnoty na vyšších či nejvyšších stupních svého hodnotového žebříčku. Na druhém konci se potom nachází hodnoty etické, morální, ideové, estetické apod.

Výše uvedené dimenze můžeme najít u každého jedince, lze je považovat za obecně platné.

Dimenze zaměření směrem k podniku - zaměření směrem od podniku

Tato dimenze je specifitější dimenzí než předchozí. Dimenze vyjadřuje vztah jedince k podniku, zaměstnavateli či pracovišti. Jedinec zaměřený směrem k podniku je identifikovaný se svým podnikem, se svým pracovním zařazením. Naopak jedinec zaměřený směrem od podniku se snaží o zachování vlastní nezávislosti a zachování odstupu od podniku. V této dimenzi se kromě osobnostních charakteristik výrazně projevují pracovní podmínky i podniková organizace práce se zaměstnanci.

Motivační profil osobnosti je důležitou kategorií, kterou je třeba brát v potaz při práci se zaměstnanci a to jak při jejich výběru, tak při jejich vedení, hodnocení i odměňování. Jeho znalost je předpokladem efektivní motivace daného zaměstnance v dané oblasti.

7 Motivační program

Základní funkcí personální činnosti podniku je kvantitativní a kvalitativní zajištění lidských zdrojů – zabezpečení optimálního počtu pracovníků s požadovanou kvalifikací a demografickou strukturou, jejich rozmístění v podniku a zabezpečení jejich efektivního využívání. Systém práce s lidmi v podniku musí zahrnovat všechny oblasti pracovního uplatnění a vytvářet optimální podmínky pro seberealizaci pracovníků. Personální činnost musí být integrální součástí vrcholového podnikového vedení a musí respektovat principy podnikové kultury. Nejčastější personální činnosti jsou: plánování, nábor a výběr zaměstnanců, vzdělávání, hodnocení a odměňování, řízení kariéry a uvolňování pracovníků. Tyto činnosti by měly být konkretizovány v motivačním programu podniku (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Pro tvorbu motivačního programu existují obecně platná pravidla. Měl by umožnit vykonávat zaměstnancům práci, kterou považují za smysluplnou, která je pro ně přiměřeně náročná a umožňuje jim osobní rozvoj a zvyšování kvalifikace. Motivační program by měl stanovovat pravidla pro funkční postup, zajišťovat spravedlivé hodnocení a odměňování pracovníků, stanovit pravidla komunikace a přístupu k informacím o dění v podniku, napomáhat při vytváření dobrých vztahů mezi spolupracovníky.

Motivační program vyjadřuje základní předpoklady pro vznik a udržení žádoucí pracovní motivace, které musí být v organizaci vytvořeny jako pozitivní pracovní podmínky. Pro vytvoření motivačního programu jsou významné zobecněné poznatky o povaze pracovního jednání lidí v organizaci. Dle Nakonečného (1992) jsou pracovníci výkonní, pokud vědí, že jejich práce má pro organizaci význam a že tedy stojí za jejich námahu, mají při výkonu práce perspektivu kvalifikačního růstu a funkčního postupu, práce je pro ně zajímavá a přiměřeně náročná, uvědomují si kontrolu své práce, jejíž důsledky se projevují ve formě odměn a sankcí.

7.1 Příprava motivačního programu

Tvorbě motivačního programu musí předcházet analýza skutečností, které mají vliv na fungování podniku a motivaci a výkonnost zaměstnanců. Musí být zmapovány technické, technologické a organizační podmínky práce, sociálně demografické a

profesně kvalifikační charakteristiky pracovníků, pracovní prostředí a pracovní podmínky.

Po zpracování této analýzy musí být navržen systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, který by podněcoval zaměstnance k vysokým výkonům. Součástí návrhu motivačního programu by měla být také analýza stylu vedení pracovníků (jestli používají demokratický, autoritativní nebo liberální styl vedení a zda je jimi zvolený styl vhodný pro vedení svých spolupracovníků). Nejdůležitějším faktorem při tvorbě motivačního programu jsou informace o pracovní spokojenosti pracovníků, jejich hodnotových orientacích, vztahu k práci, potřebách a cílech, znalostech a možnostech rozvoje. Tato analýza by měla být prováděna nejen při zavádění motivačního programu do podniku, ale měla by sloužit jako zpětná vazba personálnímu oddělení a vedení podniku, která by ukázala účinnost zavedených opatření ke stimulaci výkonu (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002).

Fáze tvorby motivačního programu

Podle Stýbla (STÝBLO, 1992) je základem pro tvorbu motivačního programu *„provedení analýzy motivační struktury pracovníků. Jde o to zjistit, strukturu hodnotové orientace pracovníků, jejich potřeby a také stupeň uspokojování těchto potřeb.“* Z této analýzy musí motivační program vycházet. Při nerespektování motivačního profilu zaměstnanců by se opatření ke zvýšení motivace zaměstnanců minula účinkem, protože by zaměstnance neoslovila, neovlivnila by jejich chování. Metodou pro zjišťování hodnotové orientace pracovníků, jejich potřeb a spokojenosti může být dotazník zaměřený na postoje pracovníků k podniku a jejich pracovní motivaci. Analýza motivační struktury umožní podniku vytvořit vhodnou strategii pro personální řízení.

Dalším krokem je analýza výkonnosti pracovníků a stanovení optimální úrovně výkonu jak v kvalitativní, tak v kvantitativní oblasti. Motivační program by měl podporovat zvyšování výkonnosti směrem k optimální úrovni nebo ji na této úrovni udržovat. Součástí motivačního programu musí být vymezeny prostředky stimulace pracovního jednání včetně pravidel pro jejich používání.

Pro tvorbu motivačního programu je velmi důležité stanovení jeho cílů. Vedení podniku se musí rozhodnout, které oblasti jsou pro podnik nejdůležitější a je potřeba se na ně zaměřit (např. zvýšení produkce, zlepšení kvality výrobků, omezení fluktuace zaměstnanců). Výsledkem stanovení soustavy cílů je definování stimulačních

prostředků, které mají být použity k řízení pracovní motivace zaměstnanců. Těmito stimuly může být např. stanovení výše odměny, možnost kariérního postupu a osobního rozvoje, zlepšení pracovních podmínek. Plnění cílů motivačního programu a účinnost použitých stimulačních prostředků musí být průběžně kontrolovány, v případě nedostatečných výsledků musí vedení podniku přijmout nápravná opatření.

Vytvořený motivační program musí mít formu vnitropodnikového dokumentu, se kterým jsou všichni zaměstnanci řádně seznámeni. Vedení podniku by nemělo podceňovat tuto fázi, neboť pokud by nebyl motivační program zaměstnanci správně pochopen, minul by se svým účinkem. Zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit své připomínky a návrhy na zlepšení motivačního programu. Pokud je motivační program v podniku již vytvořen, měl by procházet revizí, která by analyzovala jeho dopady na výkonnost zaměstnanců a zohledňovala změny situace v podniku (např. při změně podnikové strategie se mění i hlavní cíle motivačního programu, tedy i prostředky stimulace pracovního jednání).

Praktická část

8 Analýza současné situace

8.1 Charakteristika společnosti AWD

Holding AWD se řadí mezi největší společnosti poskytující privátní finanční poradenství. Společnost AWD byla založena roku 1988 v Hannoveru a dnes působí v osmi zemích Evropy. Společnost je jedničkou na trhu v Německu a ve Švýcarsku, na čele trhu v Rakousku a nyní také číslem dvě ve Velké Británii. Kromě toho patří AWD mezi vedoucí nezávislé poskytovatele finančních služeb v České republice, na Slovensku a v Polsku (interní materiály společnosti AWD Česká republika s.r.o.).

AWD Holding

- pečuje o více než 2 miliony zákazníků, kterým radí ve všech otázkách soukromých investic a plánování vlastního zaopatření v penzi,
- zaměstnává více než 6 000 vysoce kvalifikovaných finančních poradců v téměř 500 poradenských centrech v celé Evropě.

8.1.1 AWD Česká republika, s.r.o.

V roce 2005 AWD vstoupila na český trh s cílem stát se číslem jedna i v České republice. Generální ředitel společnosti Ing. Michal Pyšík zmiňuje: „*Základem našeho růstu jsou dobře vzdělaní a na dlouhodobé služby orientovaní poradci. Kvalifikace a poskytování co nejlepší podpory je pro nás hlavním cílem. Naši poradci procházejí neustálým procesem vzdělávání a rozšiřování odborné způsobilosti. K tomu slouží náš vnitropodnikový vzdělávací systém.*“

Poradci pracují pro AWD exkluzivně a mají veškeré potřebné licence u Ministerstva financí a České národní banky. Díky pobočkám po celé ČR je poradenství AWD snadno dostupné všem občanům. V současné době AWD disponuje patnácti regionálními poradenskými centry a třemi reprezentacemi v České republice.

Generální ředitel společnosti zdůrazňuje, že pro společnost AWD je nejdůležitějším principem její nezávislost. Znamená to, že nenabízí žádné vlastní produkty a žádná finanční instituce nemá v AWD rozhodující majetkový podíl, jehož prostřednictvím by mohla poradenství AWD ovlivňovat. Poradci AWD jsou zavázáni

pouze svému klientovi. Zastupují jeho zájmy vůči jednotlivým institucím a radí mu komplexně a výhodně podle jeho potřeb. Pro realizaci konceptu AWD poradenství využívají poradci širokou paletu produktů a služeb ze všech částí trhu. Ing. Michal Pyšík dodává: „*Z našeho finančního poradenství v celé Evropě profituje přes 1,8 milionu stálých zákazníků.*“ Dosavadní výsledky v České republice ukazují, že pro klienta dokážou poradci AWD získat finanční prostředky ve výši 10 % příjmu navíc. S rostoucím příjmem klientů pak automaticky roste také finanční přínos optimalizace (interní materiály společnosti AWD Česká republika s.r.o.).

8.1.2 Činnost poradce

Činnost ekonomického poradce AWD je rozdělena do několika kroků:

1. Oslovení nového klienta a domluvení termínu schůzky

Tato činnost je klíčová a z mého pohledu nejnáročnější. Pokud se poradci nepodaří domluvit si potřebný počet schůzek s novými klienty, potom je pravděpodobnost úspěchu v tomto oboru velmi malá. Toto je ovlivněno mnoha faktory, mezi něž patří jak schopnosti samotného poradce, tak také určitým způsobem situace, v jaké se nachází potenciální klient.

2. Schůzka s klientem

V tomto kroku se poradce schází s klientem v poradenském centru AWD, u klienta v zaměstnání nebo v privátním prostředí. Jsou i situace, kdy klient vyžaduje setkání např. v restauraci či kavárně. Tyto místa jsou pro setkání spíše nevhodná, a proto pak opět záleží na komunikačních a diplomatických schopnostech poradce, jakým způsobem klienta přiměje, aby upřednostnil jiné místo setkání. Zaujmout klienta již na první schůzce je velmi důležité, protože probuzení zájmu o spolupráci ze strany klienta usnadní následné vstupní kroky k finanční optimalizaci.

3. Sběr informací

Získání potřebných informací od klienta je naprosto nezbytné pro vypracování správného finančního řešení. Informace se týkají životních plánů a cílů klienta. Je třeba získat patřičné informace týkající se kariéry, rodinného stavu, dětí, otázky bydlení, penze, v neposlední řadě i představ klienta o jeho dovolené. Další velice potřebnou informací je finanční situace klienta, jeho příjmy a výdaje. Zdrojem informací jsou také klientovy smlouvy a kontrakty u bank, pojišťoven a dalších finančních institucí.

4. Optimalizace

Poradce provede finanční optimalizaci na základě informací získaných od klienta a ze stávajících finančních smluv. Při tvorbě optimalizace poradci AWD využívají nejmodernější srovnávací software, vyvinutý právě pro tyto potřeby. K dispozici jsou jim asistenti a využívají také podporu centrály AWD.

5. Druhá schůzka s klientem

Druhá schůzka s klientem je určena k představení návrhu finanční optimalizace. Optimalizací se rozumí konkrétní návrh řešení zohledňující klientovy individuální potřeby a přání. Součástí návrhu řešení je též srovnání finanční situace před finanční optimalizací a po ní. Stává se, že na druhé schůzce klient objeví možný přínos této finanční optimalizace, ale je potřeba upravit některé koncepty. Z tohoto důvodu je někdy uzavření obchodu časově náročnější.

6. Následná péče o klienta

Každý člověk prochází mnoha životními etapami, které se vlivem různých okolností mění. Tyto důležité změny mají vliv na jeho privátní finance, a proto je průběžná aktualizace a kontrola finančního plánu nezbytná. Díky dlouhodobému servisu má klient jistotu, že vždy využívá to nejlepší řešení.

Profesionální správa majetku a privátních financí přináší:

- analýzu potřeb, přání a možností zákazníka,
- privátní finanční strategii,

- nezávislý servis a pravidelnou úpravu řešení odpovídající změnám priorit a cílů v životě klienta.

Vedení společnosti AWD Česká republika definovalo své poslání následovně:

- Jsme privátním finančním poradcem pro klienty se zájmem o budování a aktivní správu jejich majetku.
- Naším cílem je poskytování dlouhodobých poradenských služeb s tou nejvyšší kvalitou na trhu.
- Zodpovědnost za poskytnuté poradenství bereme jako automatickou součást firemní kultury naší společnosti.

8.1.3 Hodnoty společnosti

Mezi hlavní hodnoty společnosti AWD Česká republika patří:

Orientace na zákazníka

Orientace na zákazníka pro AWD znamená, že všechny činnosti jsou nastaveny dle požadavků a přání jejich klientů. Cílem je poskytování transparentních a odpovědných služeb svým klientům. AWD staví na dlouhodobě spokojených zákaznících, kteří využívají celoživotně služby jejich poradců.

Kvalita

Kvalita pro AWD znamená, že jejich služby jsou dodávány v těch nejvyšších možných standardech. Vysokou úroveň kvality svých poradenských postupů zajišťují prostřednictvím vysoce kvalifikovaných pracovníků a víceúrovňové kontrole. Základem je především komplexní znalost klienta a schopnost plně využít jeho potenciál. Přínos jejich poradenství vždy konkrétně vyčísľují.

Profesionalita

Profesionalitou a standardizovanými postupy si v AWD představují dosahovat v poradenství úspěchu, ze kterého profitují jak klienti, tak i pracovníci. Zavazují se k pokračování profesionálního rozvoje jejich lidí.

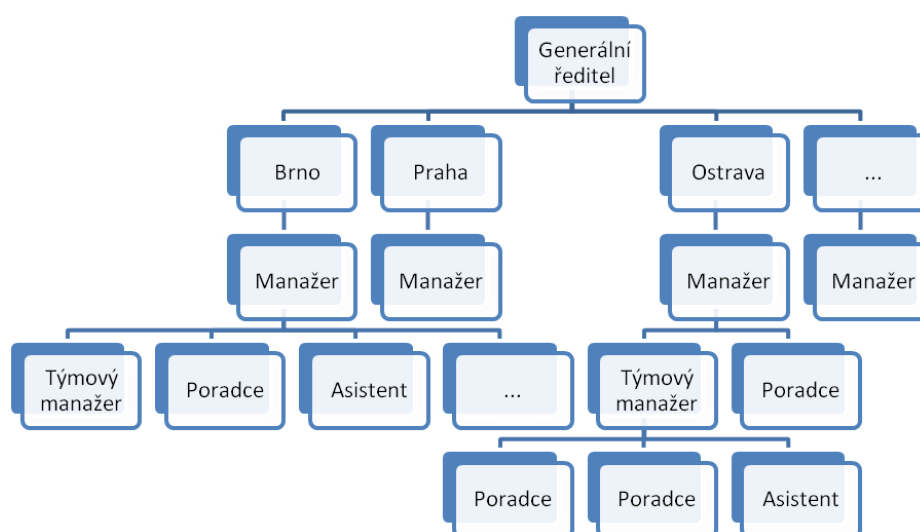
Důvěra

V AWD jsou si dobře vědomi, že důvěra je křehká. Proto je pro ně klíčové přislíbit pouze ty věci, které mohou rovněž i dodržet. Považují každého zákazníka i pracovníka za partnera, vyjadřují se jasně a otevřeně a jednají vůči sobě s respektem. Ing. Michal Pyšík dodává: „*Soukromí našich klientů považujeme za nedotknutelné, a proto jej bedlivě střežíme.*“ (interní materiály společnosti AWD Česká republika s.r.o.).

AWD je dobře známo i prostřednictvím své nadace Pomoc dětem. Ta se angažuje v pomoci dětem v nouzi již od ledna 1991 – a to jak v tuzemsku, tak i za hranicemi České republiky. „*Hlavním cílem naší nadace je zachraňovat životy dětí, zmírňovat jejich utrpení v nemoci a zlepšovat kvalitu jejich života. Protože nám na dětech velice záleží, přispívají částí svého platu i naši pracovníci. Pomáháme všude tam, kde můžeme. Naší odměnou jsou šťastné dětské tváře*“, dodává výkonný ředitel Ing. Pavel Manhalter (interní materiály společnosti AWD Česká republika s.r.o.).

8.2 Organizační struktura společnosti

Typ organizační struktury je liniově štábní. Generálnímu řediteli jsou podřízeny jednotlivé pobočky organizace. Každá pobočka má svého vedoucího konzultanta – manažera, který je plně zodpovědný za její chod. Co se týče navrhovaného systému hodnocení pro ekonomické poradce, tak jejich přímým nadřízeným je vždy příslušný vedoucí konzultant – týmový manažer. Počet poradců, které má týmový manažer na starosti závisí na jeho schopnostech a také na době, jakou na tomto manažerském postu působí.



Obrázek č. 3: organizační struktura společnosti AWD ČR (Interní materiály AWD ČR)

Diplomová práce se zaměřuje pouze na pobočku sídlící v Brně na Holandské 8. Celkový počet pracovníků na této pobočce k datu 31. 3. 2010 činí 65. V tomto počtu je zahrnuto 15 vedoucích pracovníků, 22 ekonomických poradců, 16 finančních konzultantů a 12 asistentů.

Tabulka č. 1. Struktura pracovníků organizace dle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ženy	10	16%
Muži	55	84%
Celkem	65	100%

Tabulka č.2. Struktura vedoucích pracovníků organizace dle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ženy	0	0%
Muži	15	100%
Celkem	15	100%

Tabulka č. 3. Struktura pracovníků organizace z hlediska vzdělání

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	0	0%
Odborné středoškolské	0	0%
Středoškolské s maturitou	40	62%
Vysokoškolské či vyšší odborné	25	38%
Celkem	65	100%

Tabulka č. 4. Věková struktura pracovníků společnosti

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
21-30 let	28	43%
31-40 let	23	35%
41-50 let	12	18%
51-60 let	2	4%
Celkem	65	100%

Tabulka č. 5. Věková struktura vedoucích pracovníků společnosti

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
21-30 let	3	20%
31-40 let	8	53%
41-50 let	4	27%
51-60 let	0	0%
Celkem	15	100%

AWD Česká republika je součástí nadnárodního holdingu, a proto se výkonný ředitel zodpovídá za chod společnosti členům představenstva, sídlící v Německu v Hannoveru.

Diplomová práce je zaměřena na motivaci a stimulaci podnikatele, a je tedy potřeba zdůraznit, že pracovníci společnosti AWD vystupují jako samostatné jednotky, podnikatelé. Každý pracovník je osobou samostatně výdělečně činnou a záleží zcela na něm, kolik úsilí bude věnovat svému podnikání. Nejenom úsilí, ale také podnikatelský duch hraje v tomto oboru velkou míru úspěchu. Díky tomuto obchodnímu modelu společnosti má každý pracovník (podnikatel) šanci stát se součástí tohoto nadnárodního holdingu, a to nejen jako poradce, asistent, ale jako právě podnikatel, který svým úsilím vybuduje vlastní pobočku s týmem lidí, kterým bude vzorem a bude je vést k naplnění svých cílů.

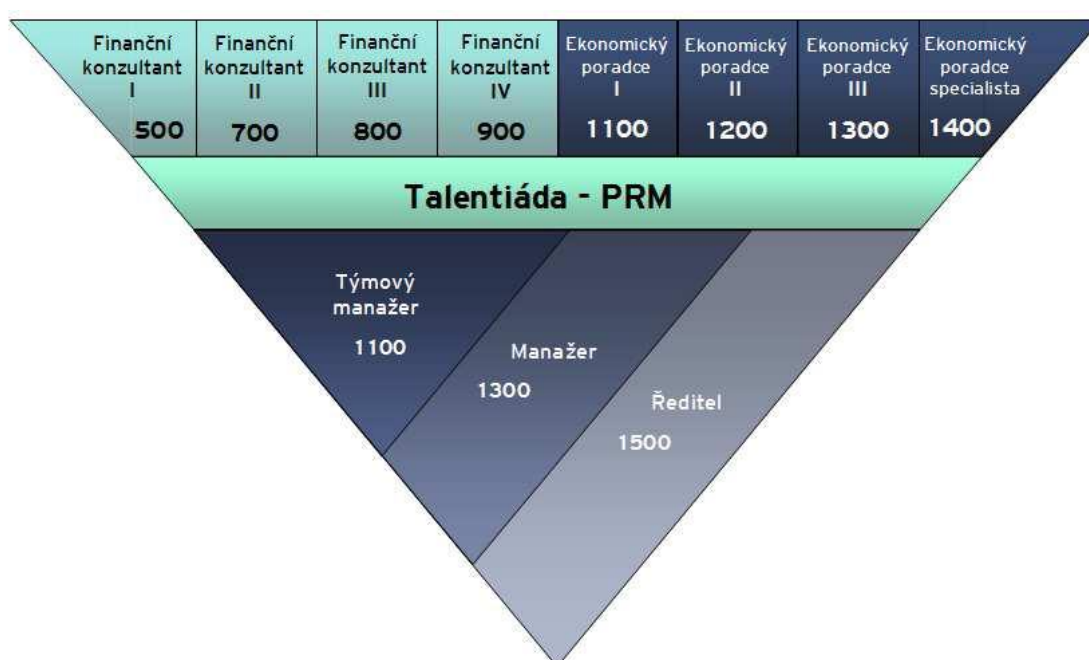
Dále uvádím osobní kariérový plán AWD, což představuje motivační program a také stručný popis pozic a jejich platové ohodnocení.

8.3 Hodnocení

Značku AWD představují lidé a jejich vědomosti. V AWD jsou si toho vědomi, a proto proces řízení lidských zdrojů patří mezi nejuznávanější model, který je v oboru vysoce ceněný. Hodnocení pracovníků se provádí formou tzv. osobních pohovorů (OP), jejichž frekvence se odvíjí od pozice pracovníka v kariérovém plánu AWD. Během osobního pohovoru dochází k rekapitulaci uplynulého období. Kontroluje se úroveň plnění plánu, projednávají se silná a slabá místa poradce a na závěr se domluví nový plán pro nadcházející měsíc.

Pozice jednotlivých pracovníků jsou definovány jejich výkonností a historickými výsledky a jsou přepočítány na tzv. body. Pro postup z jedné pozice na druhou je zapotřebí splnit dvě kritéria: aktuální počet bodů za předešlý kvartál a historický počet bodů. Nyní se zaměřím na jednotlivé pozice ve společnosti a jejich systém hodnocení.

Obr. č. 4. Schéma osobního kariérového plánu AWD



Zdroj: Interní materiály společnosti AWD Česká republika s.r.o.

Ředitel

Ředitel je nejvyšší kariérová pozice v AWD, které může pracovník dosáhnout. Příjem je tvořen vlastní produkcí, výkonem vlastního týmu a dále kvartálními prémie.

Prémie jsou stanovovány na základě hodnocení plnění plánovaného výkonu a průběžných prémie za realizované výkony.

Ředitel má jednou za rok osobní pohovor se členy představenstva v Německu, kde předkládá podrobný report výsledků za uplynulé hodnotící období – půlrok. Zároveň jsou zde dohodnuty plány na příští období. Součástí tohoto pohovoru je podrobný rozbor vývoje společnosti, poboček, ve výjimečných případech jednotlivců. Jsou přesně stanoveny úkoly a s nimi související kroky, na které je potřeba zaměřit své aktivity.

Manažer

Pozice manažera je druhou nejvyšší pozicí v kariérovém plánu vedoucího konzultanta. Manažer je ve většině případů odpovědný za chod své vlastní pobočky a i jeho příjem je primárně tvořen výkonem jeho týmu na pobočce a dále prémie ve formě rozvojových bonusů při plnění předem definovaných plánů a cílů.

Manažer má dvakrát ročně větší osobní pohovor s ředitelem, kde, stejně jako v předchozím případě, probíhá rekapitulace minulého hodnotícího období. Manažer zde prezentuje důležité milníky rozvoje svého týmu a zároveň se plánuje další rozvoj jeho kariéry.

Týmový manažer

Pozice týmového manažera je první stupeň kariérového plánu vedoucího konzultanta. Týmový manažer po zdařilém absolvování manažerské akademie, kde jsou rozvíjeny jeho manažerské schopnosti, buduje svůj vlastní tým privátních finančních poradců a případných nových týmových manažerů. Hodnocení týmového manažera je podobné jako v případě všech ostatních vedoucích konzultantů. Jeho příjem je tvořen vlastní produkcí a dále produkcí celého týmu. Vzhledem k faktu, že týmový manažer svůj tým teprve buduje, je důležité se nevzdát vlastních aktivit v obchodu. Bonusy a prémie jsou dvojí – za realizovaný obchod a produkci celého týmu.

Privátní finanční poradce

Pozice privátního finančního poradce je dále členěna na jednotlivé stupně dle výkonnosti poradce za uplynulý kvartál. Tedy privátní finanční poradce I až IV. Od stupně pozice se odvíjí i hodnocení. Poradce na pozici PFP II má vyšší výkonnostní sazbu za zrealizovaný obchod než poradce na pozici PFP I. Každý ekonomický poradce s výjimkou pozice PFP I má osobní pohovor jednou za měsíc. Poradci na pozici PFP I

mají frekvenci pohovorů vyšší, jednou za čtrnáct dní. Děje se tak z důvodu jejich „kariérového stáří“. Častěji vyžadují konzultace a podporu svých vedoucích konzultantů.

Finanční konzultant

Pozice finančního konzultanta je z hlediska pobytu pracovníka ve společnosti nejmladší. Na této pozici začíná každý pracovník a postupně se vypracovává v kariérovém plánu dál. Často se to přirovnává k pozici „prosekávání se pralesem“, kdy poradce prochází řadou školení a získává obchodní i odborné zkušenosti. Teprve až od pozice privátní finanční poradce I a výše pracovník dosáhne na zajímavé bonusy a prémie, které jeho příjem a hodnocení výrazně zvednou. Pozice finančního konzultanta je stejně jako pozice privátního finančního poradce rozdělena do více úrovní: finanční konzultant I až IV.

8.3.1 Pravidla odměňování a povýšení poradců za vlastní produkci

Konzultanti mají systém odměňování nastaven následovně (interní materiály společnosti AWD Česká republika s.r.o.):

- Konzultant FK I obdrží v průběhu Procesu zapracování za každý vytvořený kontakt na klienta, který vede k tomu, že přidělený vedoucí konzultant uzavře registrovatelnou smlouvu, odměnu ve výši 500,-Kč/bod.
- Konzultant má nárok na pozici FK II a jednotkovou odměnu ve výši 700,- Kč/bod, pokud dosáhne produkce alespoň 35 bodů.
- Konzultant má nárok na pozici FK III a jednotkovou odměnu ve výši 800,- Kč/bod, pokud historicky dosáhne minimálně 75 vlastních bodů a v tomto období je zařazen do Odborného vzdělávání I. Dále absolvoval Test č. 1.
- Konzultant má nárok na pozici FK IV a jednotkovou odměnu 900,- Kč/bod tehdy, pokud historicky dosáhl minimálně 175 vlastních bodů a v tomto období je zařazen do Odborného vzdělávání I.
- Pokud konzultant dosáhl historicky minimálně 325 vlastních bodů, z toho pak 90 bodů za poslední čtvrtletí (při prvním postupu se sleduje produkce za poslední 3 měsíce), a v tomto období ukončil Odborné vzdělání I zakončené

úspěšným absolvováním Testu č. 2., a jeho stornovací kvóta nepřekračuje 10 %, získá konzultant za své vlastní obraty jednotkovou odměnu ve výši 1100,- Kč/bod a dosáhne tím pozice PFP I. Další podmínkou na postup PFP I je podpis Smlouvy o obchodním zastoupení.

- Přeřazení na provizní stupeň PFP II., 1200,- Kč/bod, je zaručeno tehdy, pokud konzultant dosáhl historicky minimálně 500 vlastních bodů, z toho pak 150 bodů za poslední kalendářní čtvrtletí a jeho stornovací kvóta nepřekračuje 10 %, a v tomto období je zařazen do Odborného vzdělávání II.
- Přeřazení na provizní stupeň PFP III, 1300,- Kč/bod je zaručeno tehdy, pokud konzultant dosáhl historicky minimálně 800 vlastních bodů, z toho pak 225 bodů za poslední kalendářní čtvrtletí a jeho stornovací kvóta nepřekračuje 10 % a v tomto období je zařazen do Odborného vzdělávání III.
- Přeřazení na provizní stupeň PFP IV, 1400,- Kč/bod je zaručeno tehdy, pokud konzultant dosáhl historicky minimálně 1250 vlastních bodů, z toho pak 300 bodů za poslední kalendářní čtvrtletí, jeho stornovací kvóta nepřekračuje 10 %.

Tabulka č. 6. Kariérový plán a provizní schéma konzultanta za vlastní obrat

Pozice	Odměna (Kč/bod)	Aktivita		Vzdělání	Hodnotící období	Předpoklady
		Postupná pozice	Status aktivity			
Privátní finanční poradce IV	1400,-	1250 bodů historicky a současně 300 bodů za posl. Q	300 b/Q.	Odborné vzdělání ESF MU	Kalendářní čtvrtletí (Q.)	-
Privátní finanční poradce III	1300,-	800 bodů historicky a současně 225 bodů za posl. Q	225 b/Q.	Odborné vzdělání III. a test č. 4	Kalendářní čtvrtletí (Q.)	-
Privátní finanční poradce II	1200,-	500 bodů historicky a současně 150 bodů za posl. Q	150 b/Q.	Odborné vzdělání II. a test č. 3	Kalendářní čtvrtletí (Q.)	-
Privátní finanční poradce I	1100,-	325 bodů historicky a současně 90 bodů za posl. Q	90 b/Q.	Odborné vzdělání I. a test č. 2	Kalendářní čtvrtletí (Q.)	Podpis smlouvy o obchodním zastoupení
Finanční konzultant IV	900,-	175 bodů historicky	-	Odborné vzdělání I.	kumulativní	Možnost přihlášení do manažerské talentiády
Finanční konzultant III	800,-	75 bodů historicky	-	Odborné vzdělání I.	kumulativní	-
Finanční konzultant II	700,-	35 bodů historicky	-	Odborné vzdělání I.	kumulativní	-
Finanční konzultant I	500,-	-	-	Proces zapracování a test č. 1	kumulativní	Podpis smlouvy o realizaci vstupního školení

Zdroj: Interní materiály společnosti AWD Česká republika s.r.o.

8.3.2 Pravidla odměňování a povýšení vedoucích konzultantů

Vedoucí konzultanti mají svůj vlastní systém pravidel pro odměňování a povýšení (interní materiály společnosti AWD Česká republika s.r.o.).

Pro povýšení na pozici **vedoucí konzultant** musí být dočasně splněny tyto následující předpoklady:

- Konzultant dosáhl v kariérovém plánu min. pozice FK IV, tzn. provizního stupně 900,- Kč/bod.
- Konzultant ukončil Odborné vzdělání I úspěšným vykonáním Testu č. 2.
- Konzultant absolvoval Manažerskou talentiádu.
- Konzultant zahájil Program rozvoje manažera I.

Pro trvalé povýšení na pozici **týmový manažer** musí být splněny následující předpoklady:

- Konzultant úspěšně absolvoval Program rozvoje manažera I.
- K okamžiku povýšení musí mít konzultant v přímé linii alespoň pět konzultantů.
- Stornovací kvóta konzultanta nepřekračuje 10 %.

Pro povýšení z pozice týmový manažer na pozici **manažer** musí být splněny následující předpoklady:

- Týmový manažer dosáhl v období dvou let před povýšením minimálně 10.000 bodů, z toho minimálně 2.250 bodů za poslední kalendářní čtvrtletí před povýšením.
- Stornovací kvóta týmového manažera nepřesahuje 10 % (stornovací kvóta včetně liniové produkce).
- Týmový manažer je zařazen do Programu rozvoje manažera II.

Pro povýšení z pozice manažer na pozici ředitel musí být splněny následující předpoklady:

- Manažer dosáhl za období jednoho roku před povýšením minimálně 33.000 bodů, z toho minimálně 9000 bodů za poslední kalendářní čtvrtletí před povýšením.
- Stornovací kvóta manažera nepřesahuje 10 % (stornovací kvóta včetně liniové produkce).
- Manažer je zařazen do Programu rozvoje manažera II.

Tabulka č.7 Kariérový plán a provizní schéma pro vedoucí konzultanty

Pozice	Odměna (Kč/bod)	Aktivita		Vzdělání	Hodnotící období
		Postupna pozice	Status aktivity		
Ředitel (Ř)	1500,-	9000 bodů za posl. Q. a současně 33000 bodů za posl. 1 rok	6000 b/Q.	Manažerská akademie III.	Kalendářní čtvrtletí (Q.)
Manažer (M)	1300,-	2250 bodů za posl. Q. a současně 10000 bodů za posl. 2 roky	1500 b/Q.	Manažerská akademie II.	Kalendářní čtvrtletí (Q.)
Týmový manažer (TM)	1100,-	Úspěšné absolvování Manažerské akademie I.	150 b/Q.	Manažerská akademie I.	Kalendářní čtvrtletí (Q.)
Týmový manažer (TM)	1100,-	Účastník Manažerské akademie	105 b/Q.		Kalendářní čtvrtletí (Q.)

Zdroj: Interní materiály společnosti AWD Česká republika s.r.o.

8.4 Příjem

Příjem číslo 1 – příjem za poradenskou činnost

Prvním základním příjmem každého pracovníka AWD je příjem za vlastní poradenskou činnost. Během zapracování se konzultant zaměřuje především na tuto činnost. Cílem je co nejdříve úspěšně absolvovat dráhu konzultanta a postoupit do kariéry privátního finančního poradce, protože tak bude maximalizovat svůj příjem z vlastní produkce v AWD (viz., tabulka č. 6).

Kromě běžného měsíčního příjmu má poradce možnost získat ještě tzv. Bonus ekonomického poradce (BEP) a Bonus kvality (BQ). Výše obou dvou bonusů je závislá na množství realizované produkce a kvalitě poradenství.

Příjem číslo 2 – interní Bringer bonus

Dalším důležitým příjmem pracovníka společnosti je příjem za doporučení budoucího pracovníka AWD. Bringer bonus je pravidelná měsíční odměna, která je vypočítána z produkce poradcem doporučeného pracovníka. Její výše je závislá na kariérové pozici tohoto pracovníka a je vyjádřena v Kč/bod produkce.

Bringer bonus tak může pro poradce znamenat významný finanční příjem. Zvláště atraktivní je fakt, že je vyplácen prakticky „celoživotně“, tzn. po celou dobu, kdy

pracuje poradce u AWD. Zvláště důležitý je pak v případech, kdy z důvodu pracovní neschopnosti nemůže poradce poskytovat poradenství a jeho příjem č. 1 není dostatečný. Tehdy poradci právě Bringer bonus zajistí měsíční příjem, který mu pomůže toto období překlenout.

Pokud si pracovník zvolí kariéru vedoucího konzultanta, pak začne konzultanty, které dříve přivedl, řídit a svůj Bringer bonus přetvoří na tzv. superprovizi. Tím svůj původní příjem č. 2 ztrojnásobí.

8.5 Vzdělání a rozvoj

Vzdělání a rozvoj ekonomických poradců hraje v AWD jednu z nejdůležitějších rolí. Týmový manažer Jaroslav Kala dodává: *„Základem úspěchu poradce jsou jeho znalosti a vědomosti. Jsme si toho vědomi, a proto svým pracovníkům nabízíme propracovaný systém dlouhodobého vzdělávání, který uvede nováčky do problematiky, připraví je na práci s klienty a poskytne jim potřebný přehled o finančním trhu a produktech. Naši poradci se mohou spolehnout na průběžné a dlouhodobé vzdělávání, které na jedné straně zajistí aktuálnost jejich znalostí, ale také jim umožní růst v kariéře.“*

Proces vzdělávání se v AWD nikdy zcela nezastaví – pracovníkům je průběžně nabízen pestrý systém školení a seminářů, kde mohou získávat stále vyšší kvalifikaci. Teorie a praxe se doplňují ve všech oblastech. Naučí se přesvědčivě prezentovat své názory, získají přehled o jemných detailech smluvního práva a seznámí se s finančními produkty v celé jejich šíři a hloubce. Díky těmto rozmanitým znalostem potom rychle rozpoznají všechny souvislosti a vyznají se v globálních trendech.

8.6 Motivace

„Každý kdo do společnosti AWD nastoupí, má svůj důvod, a právě motiv je naprosto klíčový“, tvrdí Daniel Loprais – manažer poradenského centra Brno II. Motivem může být pro někoho chuť realizovat své vize, podnikat, pro druhého kariéra a touha dosáhnout určitého společenského postavení. Pro každého pracovníka v AWD může být motivací něco jiného.

Vedoucí konzultanti dohlížejí na práci ekonomických poradců a jako vedoucí mají na starosti i jejich následnou motivaci. Do jisté míry je hlavním motivem kariérový růst, který jde ruku v ruce s růstem příjmů poradce. Výhodou je možnost zapojení

poradců do plnění cílů svých poradenských center nebo přímo cílů AWD Česká republika.

Manažeři mají možnost motivovat své poradce účastí na společenských akcích pořádaných (sponzorovaných) AWD. Další variantou je motivace účastí na menších týmových akcích, jakými mohou být bowling, večere, víkend na horách atd.

8.7 Stimulace a motivace spolupracovníků společnosti AWD

V této části bych rád provedl analýzu motivačních a stimulačních faktorů využívaných ve společnosti AWD. V tomto bodě jsem se obrátil přímo na spolupracovníky společnosti AWD a požádal je o vyplnění dotazníku týkajícího se tohoto tématu. Zajímalo mě totiž, jak problém motivace a stimulace vidí samotní ekonomičtí poradci a jak jsou s těmito oblastmi ve společnosti spokojeni, popřípadě jak je hodnotí. Dotazování jsou spolupracovníci poradenského centra Brno II. Dotazníkové šetření jsem provedl v období 12. – 16. dubna 2010.

Cílem mé analýzy bylo ověřit motivaci a stimulaci ekonomických poradců. Otázky se věnovaly tématům odměňování, finanční motivace, vzdělávání, pracovních podmínek na pracovišti a dalším. Cílem bylo identifikovat, co je pro poradce podstatnou motivací a stimulací, v čem cítí nedostatky a na základě toho vytvořit doporučení a navrhnout případné změny, které by se měly implementovat takovým způsobem, aby se zvýšila spokojenost finančních poradců společnosti AWD.

Výběr oblastí a otázek v dotazníku se plně opíral o odbornou literaturu a dále o konzultace s manažery poradenského centra Brno II.

9 Výsledky empirického šetření

Empirické šetření zkoumající oblast stimulace a motivace jsem provedl ve společnosti AWD Česká republika, na pobočce Brno II. Toto šetření bylo provedeno metodou dotazování, konkrétně formou anonymních dotazníků. Časová náročnost vyplnění dotazníku je cca 20 minut.

Výzkumný soubor byl tvořen poradci, vedoucími konzultanty i asistenty pobočky Brna II společnosti AWD. Celkem bylo rozdáno 60 dotazníků. Z těchto 60 rozdaných dotazníků se vrátilo k vyhodnocení vyplněných 48 a pro statistické účely jich bylo možné použít 47.

Dotazník se skládal ze dvou částí. První obsahuje uzavřené otázky a druhá je tvořena otázkami otevřenými. Kompletní dotazník je uveden v příloze č. 1. Uzavřené otázky tvoří převážnou část dotazníku. Respondenti zde mohli volit na číselné škále. Pro tento typ otázek jsem se rozhodl proto, že je pro respondenty snadnější a rychlejší jejich zodpovězení a vyhodnocení odpovědí je snadnější.

Volba otázek a jejich pořadí není náhodná. V první části jsem se věnoval obecnějším otázkám, následně jsem zařadil otázky týkající se odměny a nakonec jsem zvolil otázky týkající se nefinanční motivace.

9.1 Vyhodnocení dotazníků

V této části bych rád věnoval komentář k určitým otázkám. K vyjádření postoje měli respondenti k dispozici následující hodnotící škálu, kde označili odpověď, se kterou se ztotožnili.

- 1 - Rozhodně souhlasím
- 2 - Spíše souhlasím
- 3 - Spíše nesouhlasím
- 4 - Rozhodně nesouhlasím

Odpovědi na jednotlivé otázky byly zpracovány přehledně v tabulkách a grafech. Tabulky vždy obsahují jeden sloupec s rozdělením absolutních četností a druhý s rozdělením relativních četností odpovědí. U některých otázek, kde to povaha otázky umožňovala, byla pro zjednodušení výsledků původní čtyřbodová škála sloučena na dvoubodovou škálu. V některých případech je možné pro zjednodušení interpretace výsledků slučovat kategorie odpovědí rozhodně souhlasím a spíše souhlasím. Tímto součtem získáme pozitivní odpovědi na otázku a součtem odpovědí spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím negativní odpovědi.

Není třeba explicitně komentovat všechny otázky obsažené v dotazníku, jelikož jejich interpretace je čtenářům zřejmá z tabulek a grafů, nicméně k otázkám, u kterých považuji komentář za přínosný, jej připojím. Globálnímu vyhodnocení odpovědí se budu věnovat v návrhové části této práce.

9.1.1 obecné údaje o respondentech

Část dotazníku, týkající se obecných údajů o respondentech obsahovala otázky zaměřené na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délku spolupráce se společností AWD a pracovní pozici. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 7 žen a 40 mužů.

Tabulka č. 8. Struktura respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	7	15%
Muž	40	85%
Celkem	47	100%

Věkovou strukturu respondentů ukazuje tabulka č. 9. Mladší než 20 let nebyl žádný z respondentů. Největší počet dotazovaných, a to 40% bylo z věkové skupiny 20-30 let.

Tabulka č. 9. Věková struktura respondentů

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
20-30	19	40%
31-40	18	39%
41-50	8	17%
51-60	2	4%
Celkem	47	100%

Tabulka č. 10 obsahuje údaje o nejvyšším dosaženém vzdělání respondentů. Největší skupinu tvoří absolventi střední školy s maturitou, celkem 59%. Následuje 30% respondentů s vysokoškolským vzděláním. Nejmenší skupina je tvořena respondenty s vyšším odborným vzděláním.

Tabulka č. 10. Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní nebo vyučen/a	0	0%
Střední s maturitou	28	59%
Vyšší odborné	5	11%
Vysokoškolské	14	30%
Celkem	47	100%

Následující tabulka č. 11 ukazuje údaje o délce spolupráce respondentů se společností AWD Česká republika s.r.o. Nejvíce, tedy 53% dotazovaných se společností spolupracuje v rozmezí jednoho až tří let.

Tabulka č. 11. Struktura respondentů dle délky zaměstnání ve společnosti

Délka spolupráce	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	16	34%
1-3 let	25	53%
Více než 4 roky	6	13%
Celkem	47	100%

Tabulka č. 12 obsahuje údaje o zařazení respondentů. Nejvíce dotázaných, tedy 21, se nachází v pozici privátní finanční poradce.

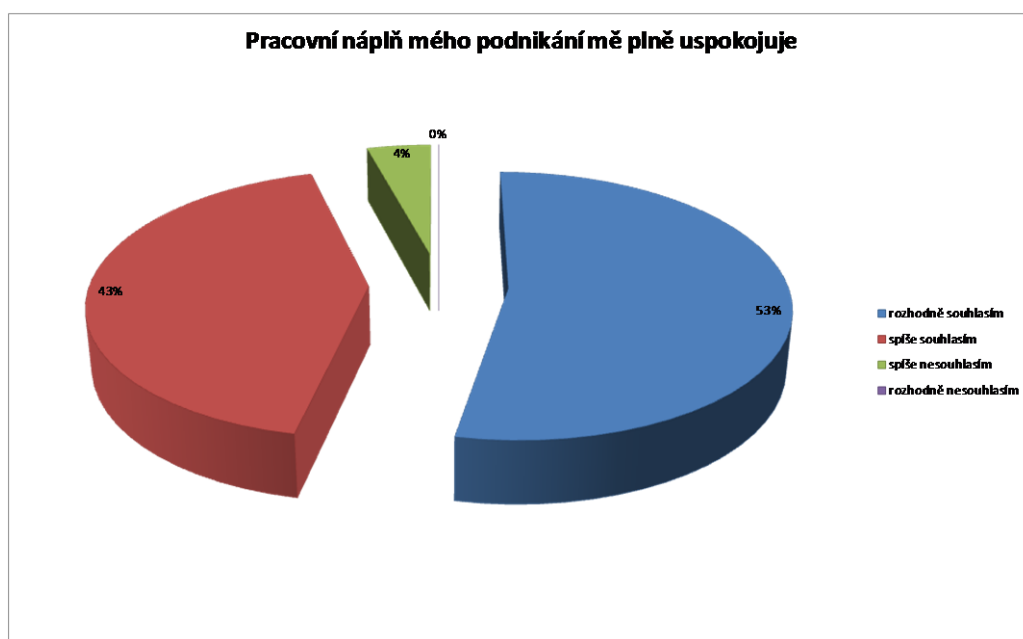
Tabulka č. 12: Struktura respondentů dle pracovní pozice

Pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ekonomický konzultant	14	30%
Ekonomický poradce	21	45%
Vedoucí konzultant	8	17%
Asistent	4	8%
	47	100

9.1.2 Oblast obecné dotazy

Jak jsem zmínil na začátku empirické části, první oblast uzavřených otázek byla zaměřena na obecné dotazy týkající se stimulace a motivace. Tato oblast obsahovala 14 otázek.

Otázka č. 1 Pracovní náplň mého podnikání mě plně uspokojuje



Jak ukazuje tabulka č. 96% respondentů je spokojeno s náplní vlastního podnikání. Oproti tomu 4% respondentů nejsou příliš spokojena (spíše nesouhlasí). Uspokojení z pracovní náplně je důležitým motivem, což dokazují i odpovědi respondentů.

Otázka č. 2 Jsem spokojen/a se svým pracovním zařazením ve společnosti AWD



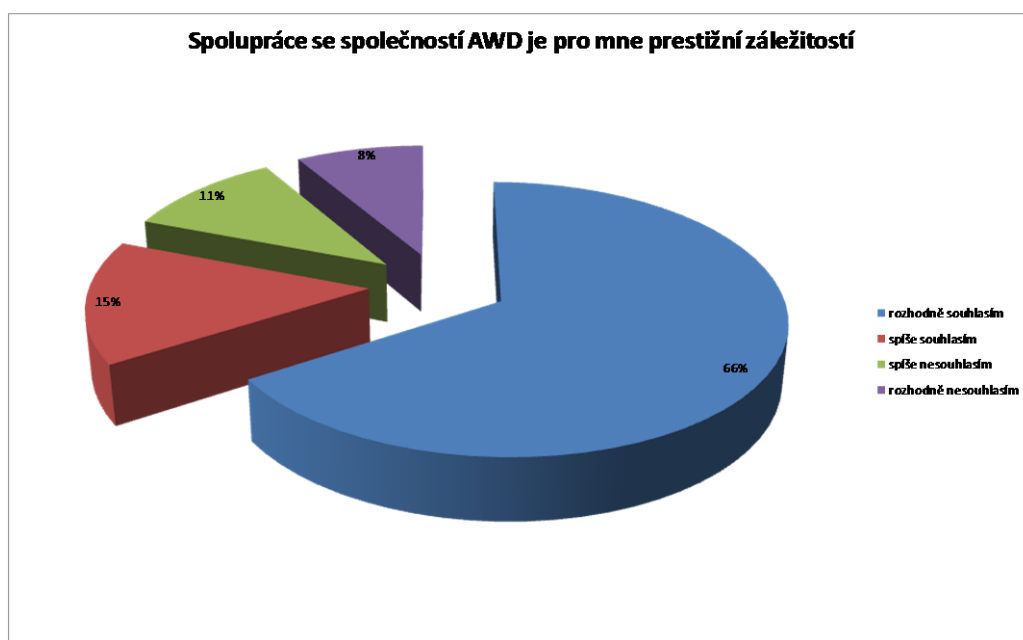
Na tuto otázku většina dotazovaných odpověděla pozitivně. 29 respondentů (62%) rozhodně souhlasí, 14 respondentů (30%) spíše souhlasí a 4 respondenti (9%) spíše nesouhlasí. V bližším vyhodnocení jsem ověřil, že právě těchto 9% respondentů spadá do skupiny, která se společností AWD spolupracuje méně než 1 rok. Pro podnikatele, kteří nejsou spokojeni s pracovním zařazením, je možnost kariérního postupu a volby pozice dle vlastních výkonů a schopností dosažitelná. To znamená, že po získání praxe a obchodních dovedností je jen na volbě podnikatele, kterou pozici by rád obsadil, v závislosti na svých výkonech.

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny odpovědi na otázku číslo 2 dle délky spolupráce se společností AWD. Jednotlivé hodnoty relativních četností jsou přepočítávány k jednotlivým délkám spolupráce.

Tab. č. 13. Souhrn odpovědí k otázce 2 v závislosti na délce spolupráce

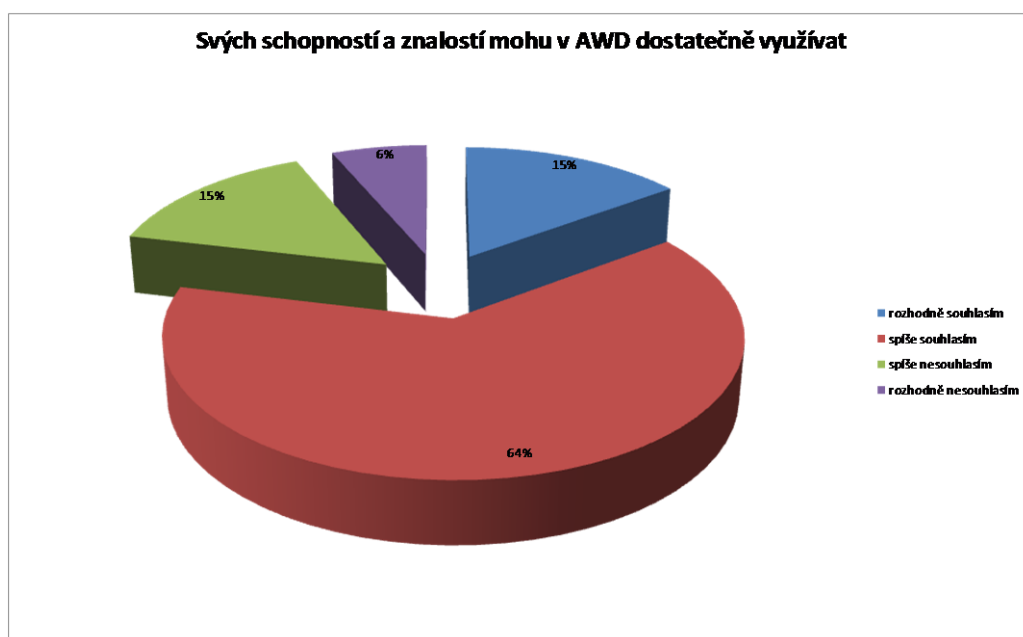
Délka spolupráce	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 1 roku	4	25%	8	50%	4	27%	0	0%
1-3 roky	19	76%	6	24%				
nad 4 roky	6	100%						

Otázka č. 3 Spolupráce se společností AWD je pro mne prestižní záležitostí



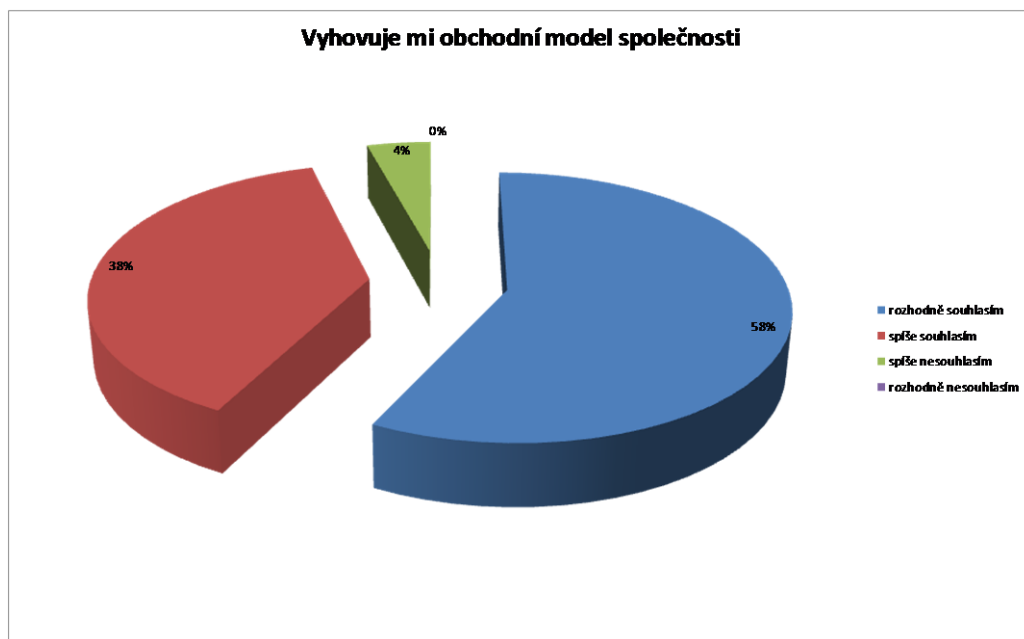
Na tuto otázku opět většina dotazovaných reagovala pozitivně, celkem 81 %. Spíše nesouhlasilo 11% respondentů a 4% rozhodně nesouhlasila.

Otázka č. 4 Svých schopností a znalostí mohu v AWD dostatečně využívat



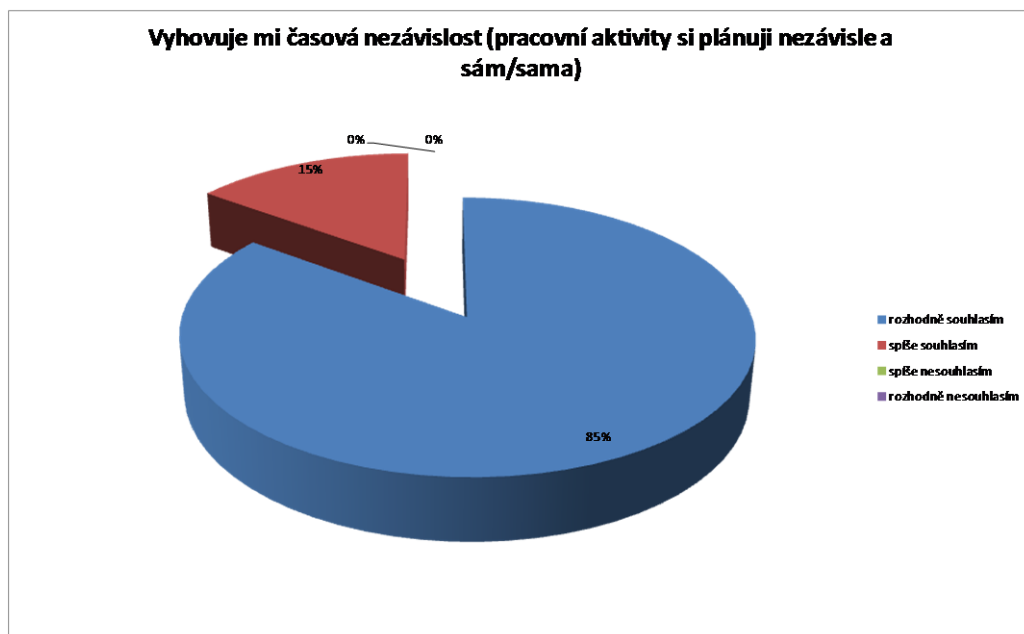
V odpovědích na tuto otázku 79% dotazovaných reagovalo souhlasem. Zbylých 21% nesouhlasilo s dostatečným využitím svých schopností při spolupráci s AWD.

Otázka č. 5 Vyhovuje mi obchodní model společnosti



95% respondentů je spokojeno s obchodním modelem společnosti, což je, dle mého názoru, velmi důležité.

Otázka č. 6 Vyhovuje mi časová nezávislost (pracovní aktivity si plánuji nezávisle a sám/sama)



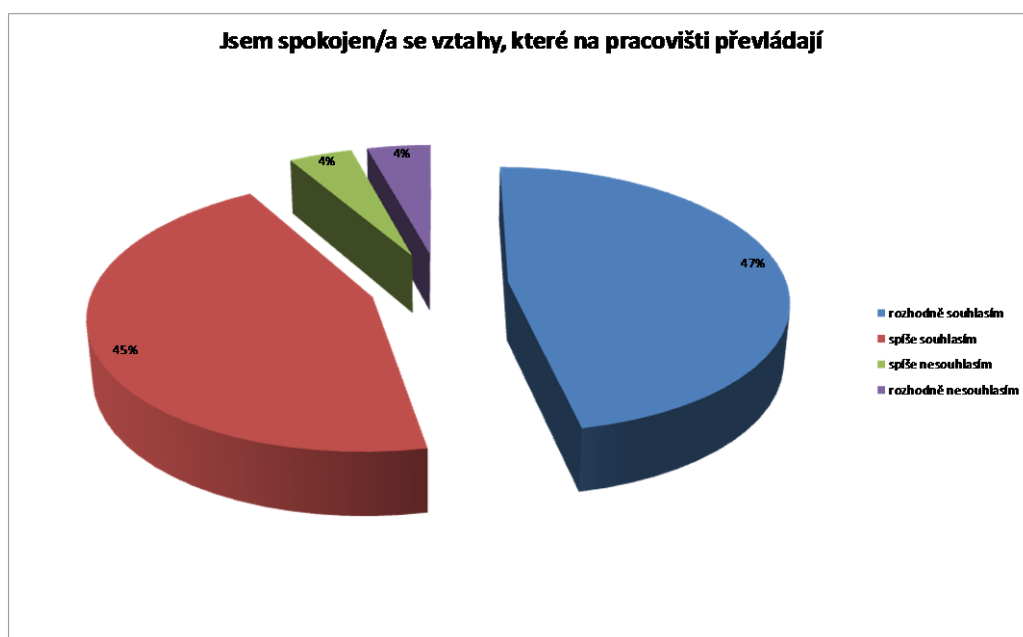
Na tuto otázku byly odpovědi pouze kladné. 85% dotazovaných se ztotožnilo s odpovědí „rozhodně souhlasím“ a 15% se „spíše souhlasím“. To je, dle mého názoru, silným motivem. Projevilo se zde, co je pro podnikatele důležité v této společnosti.

Otázka č. 7 Na svém současném pracovišti jsem spokojen/a



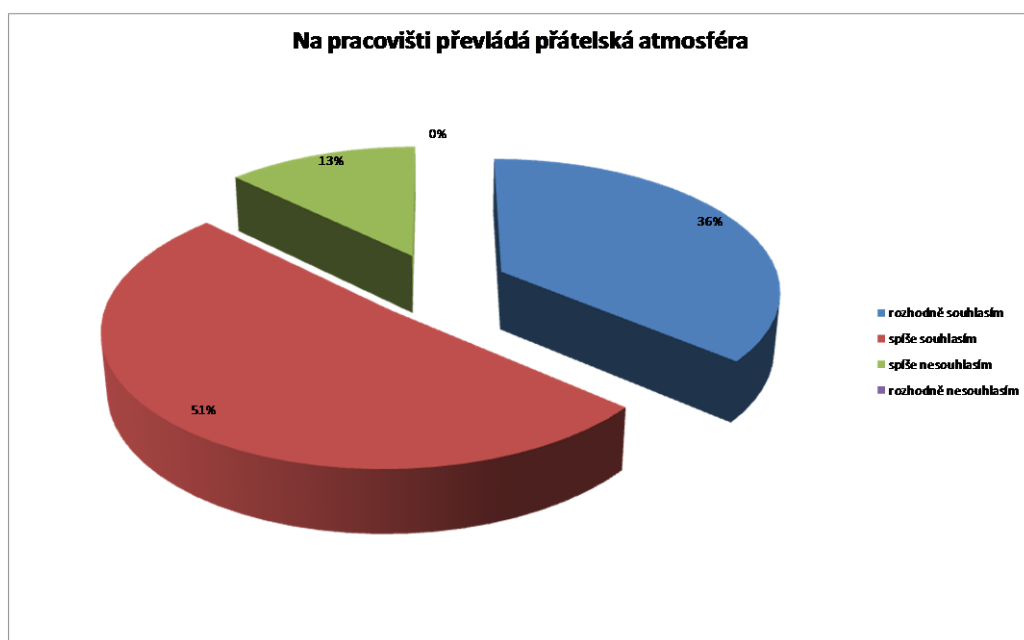
Zde se ukazuje, že ne všichni jsou úplně spokojeni. 10 respondentů je rozhodně spokojeno, 25 spíše spokojeno, oproti tomu 3 spíše nesouhlasí a 9 rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 8 Jsem spokojen/a se vztahy, které na pracovišti převládají

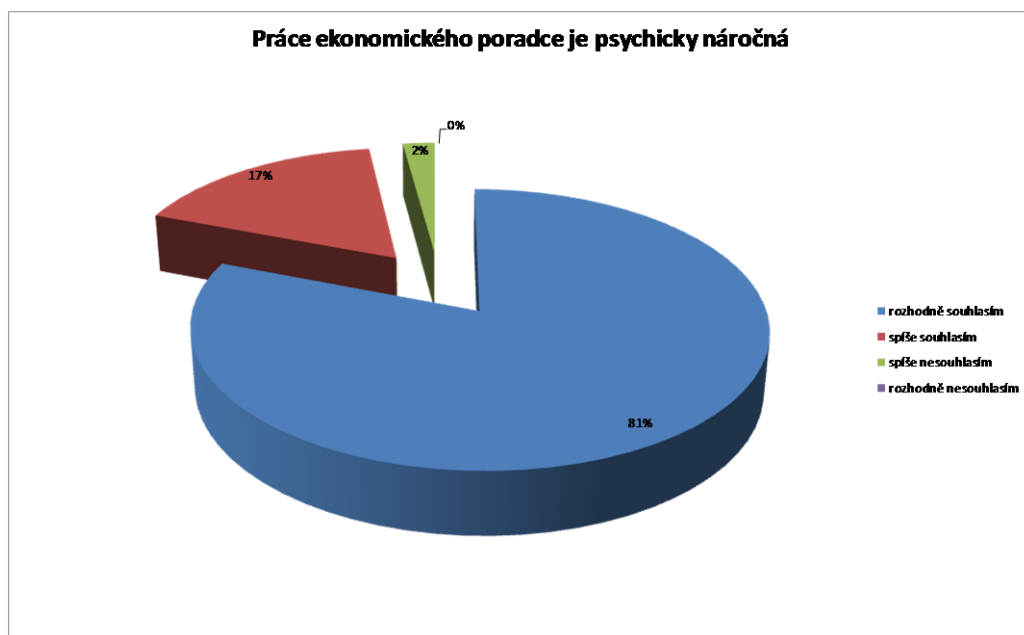


Na tento dotaz většina respondentů odpověděla pozitivně a to 47%, kteří rozhodně souhlasí, 45% spíše souhlasí a 8% odpovědělo dohromady, že spíše nebo rozhodně nesouhlasí. Vztahy na pracovišti jsou důležité pro práci a spolupráci. V tomto případě lze konstatovat, že jsou ve společnosti vhodné podmínky.

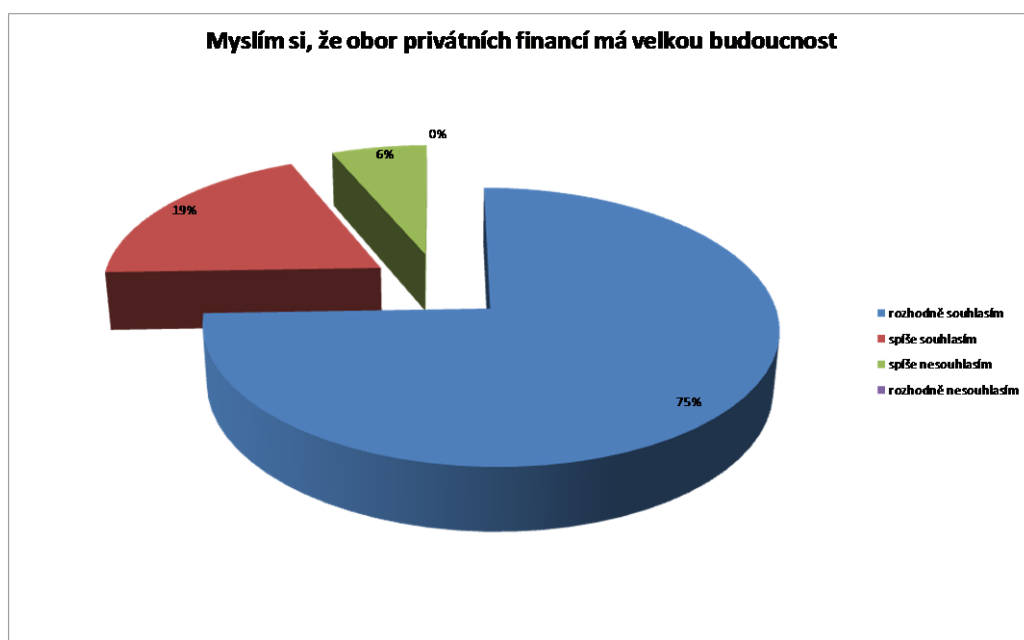
Otázka č. 9 Na pracovišti převládá přátelská atmosféra



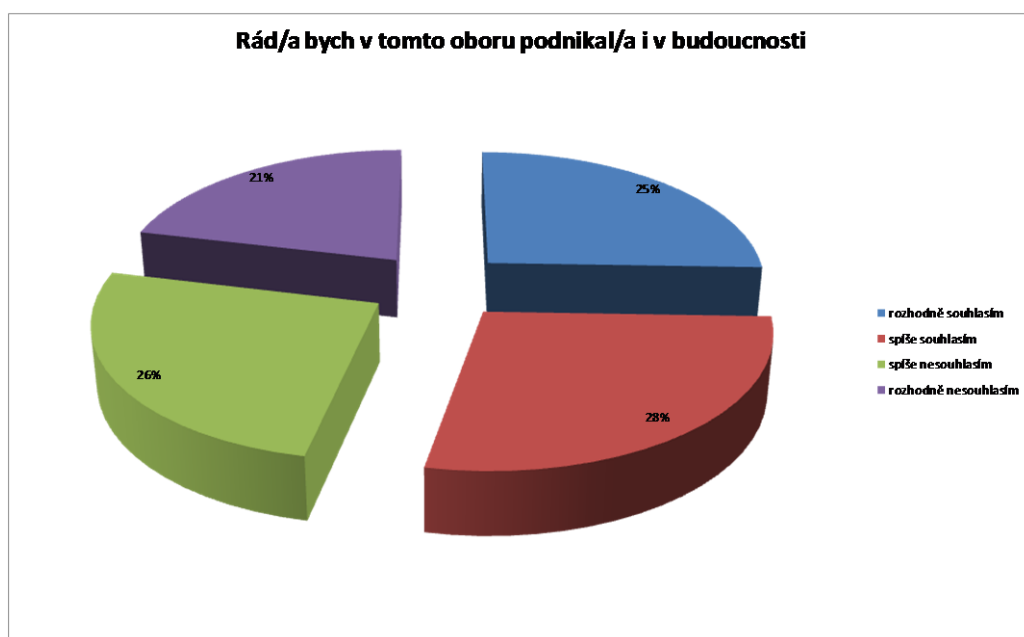
Otázka č. 10 Práce ekonomického poradce je psychicky náročná



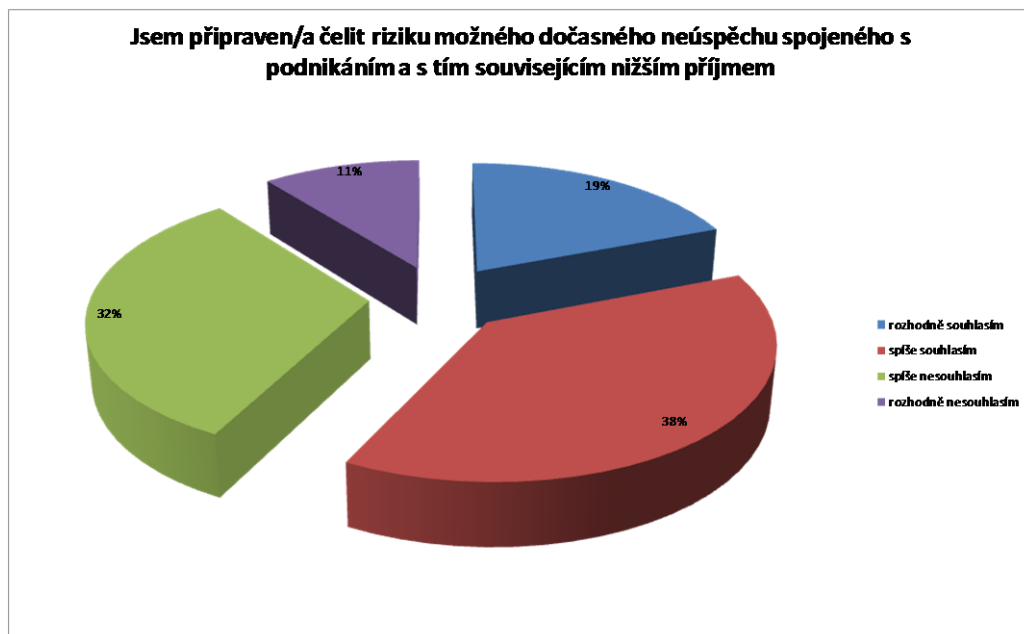
Otázka č. 11 Myslím si, že obor privátních financí má velkou budoucnost



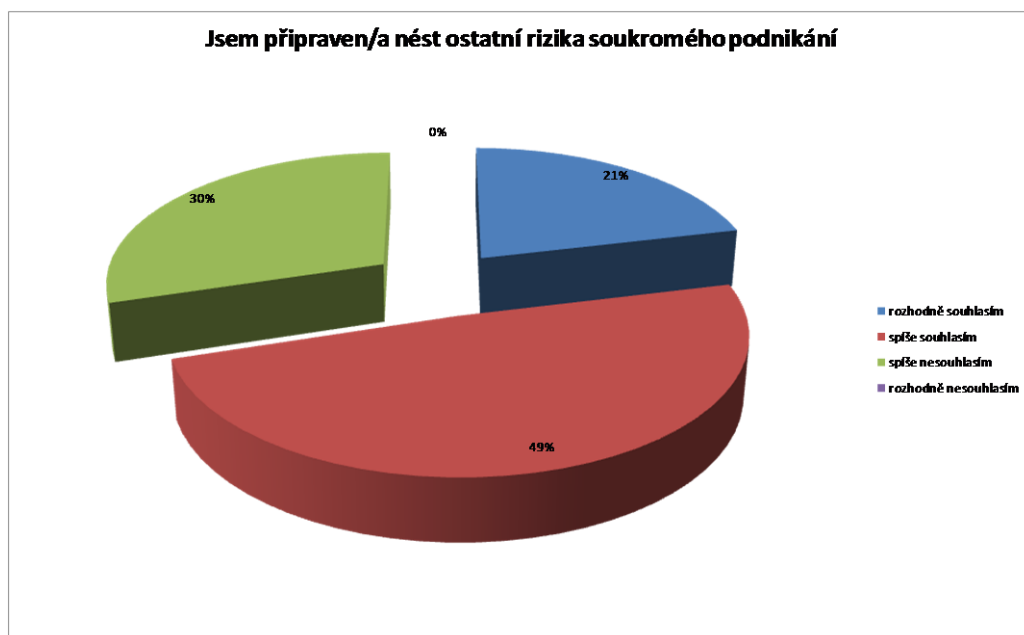
Otázka č. 12 Rád/a bych v tomto oboru podnikal/a i v budoucnosti



Otázka č. 13 Jsem připraven/a čelit riziku možného dočasného neúspěchu spojeného s podnikáním a s tím souvisejícím nižším příjmem



Otázka č. 14 Svých Jsem připraven/a nést ostatní rizika soukromého podnikání



V tabulce č. 14 jsou shrnuty odpovědi týkající se obecných dotazů

Tab. č. 14. odpovědi k otázkám 1-14

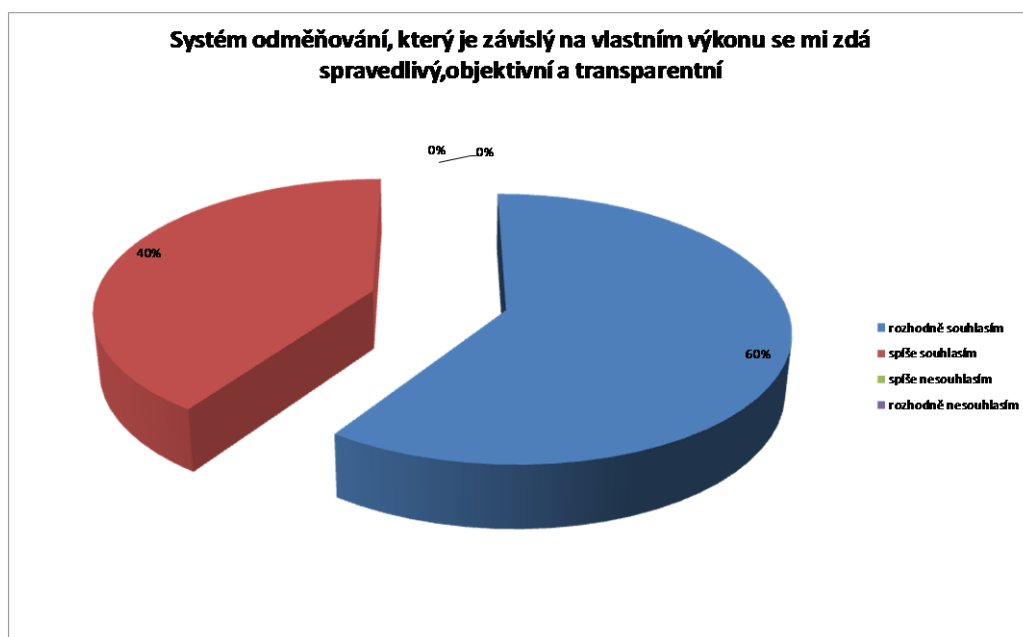
	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	25	53%	20	43%	2	4%	0	0%
2	29	62%	14	30%	4	9%	0	0%
3	31	66%	7	15%	5	11%	4	9%
4	7	15%	30	64%	7	15%	3	6%
5	27	57%	18	38%	2	4%	0	0%
6	40	85%	7	15%	0	0%	0	0%
7	10	21%	25	53%	3	6%	9	19%
8	22	47%	21	45%	2	4%	2	4%
9	17	36%	24	51%	6	13%	0	0%
10	38	81%	8	17%	1	2%	0	0%
11	35	74%	9	19%	3	6%	0	0%
12	12	26%	13	28%	12	26%	10	21%
13	9	19%	18	38%	15	32%	5	11%
14	10	21%	23	49%	14	30%	0	0%

9.1.3 Oblast finanční motivace

Otázka č. 15 Systém odměňování, který je závislý na vlastním výkonu mi vyhovuje



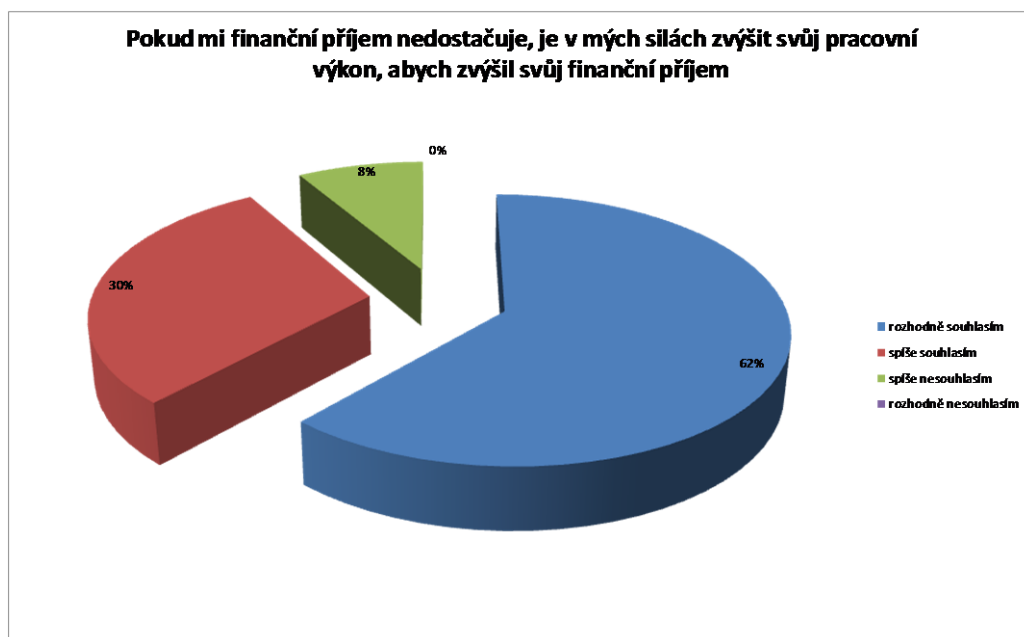
Otázka č. 16 Systém odměňování, který je závislý na vlastním výkonu se mi zdá spravedlivý, objektivní a transparentní



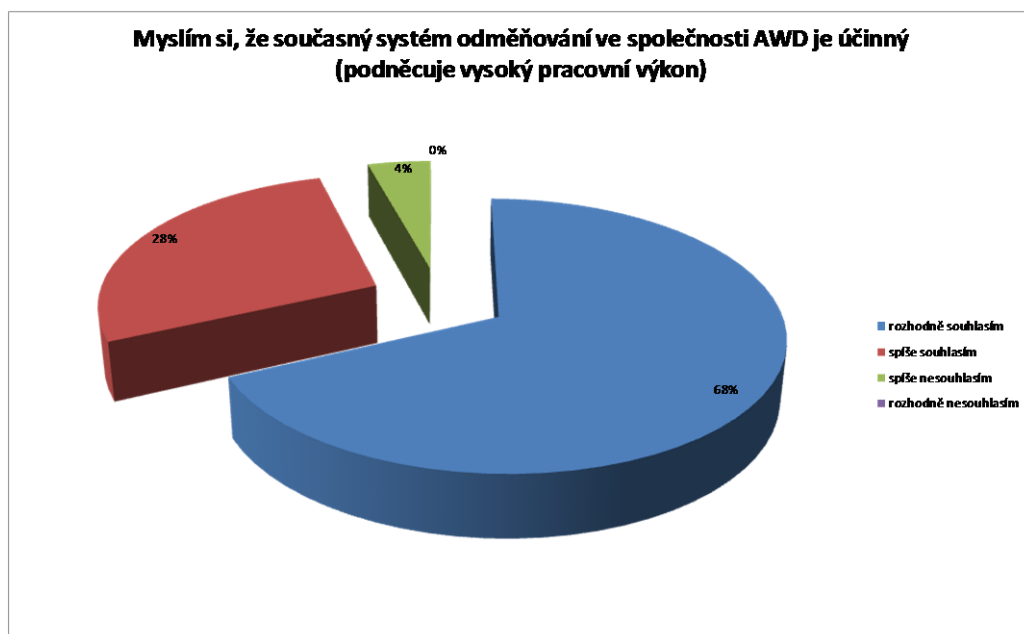
Otázka č. 17 Mé pracovní nasazení ovlivňuje výši mého příjmu



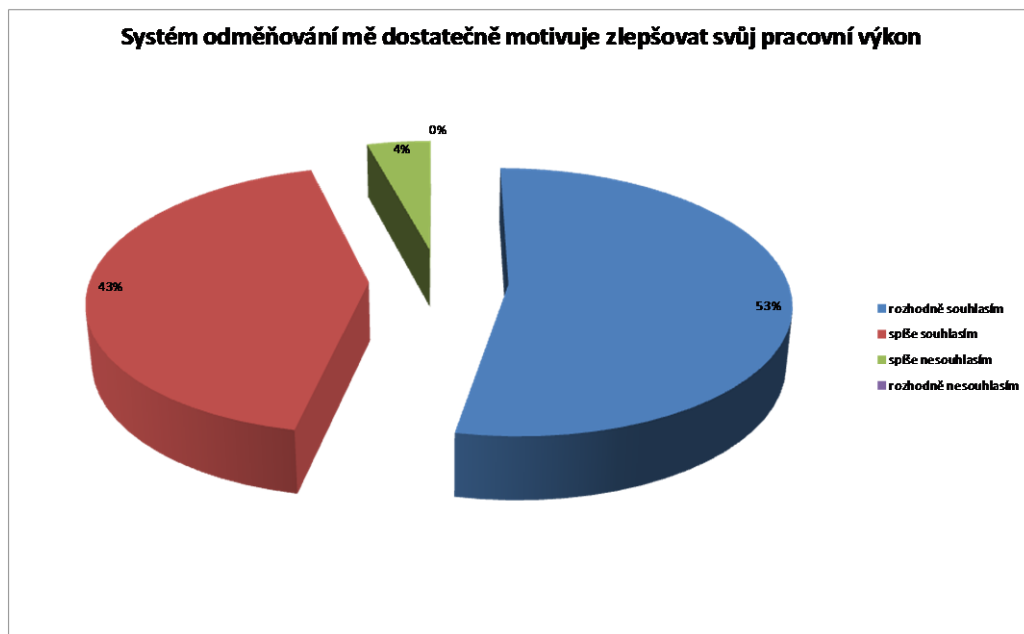
Otázka č. 18 Pokud mi finanční příjem nedostačuje, je v mých silách zvýšit svůj pracovní výkon, abych zvýšil svůj finanční příjem



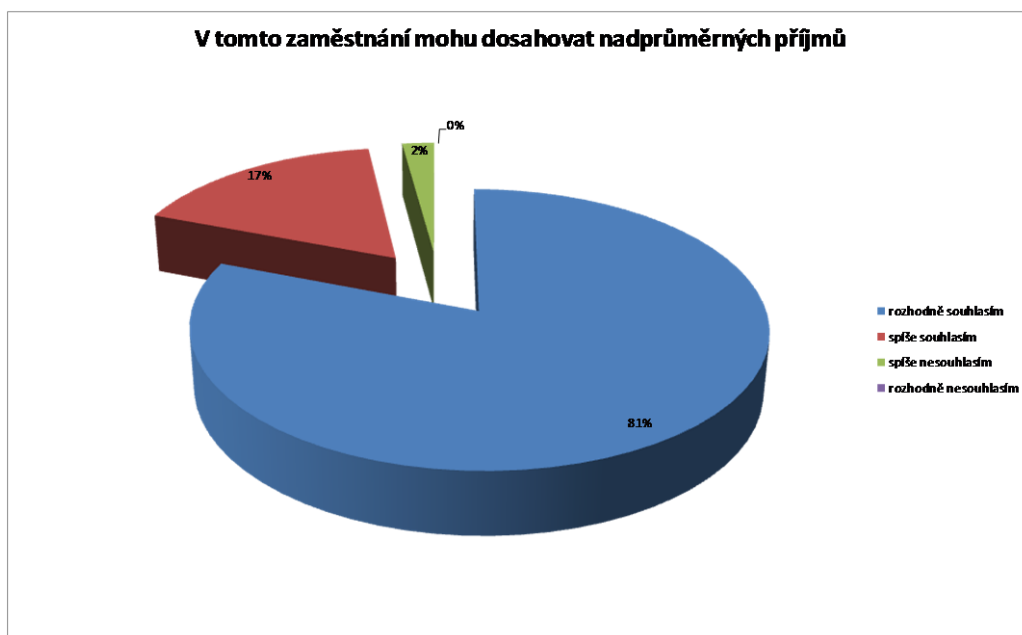
Otázka č. 19 Myslím si, že současný systém odměňování ve společnosti AWD je účinný (podněcuje vysoký pracovní výkon)



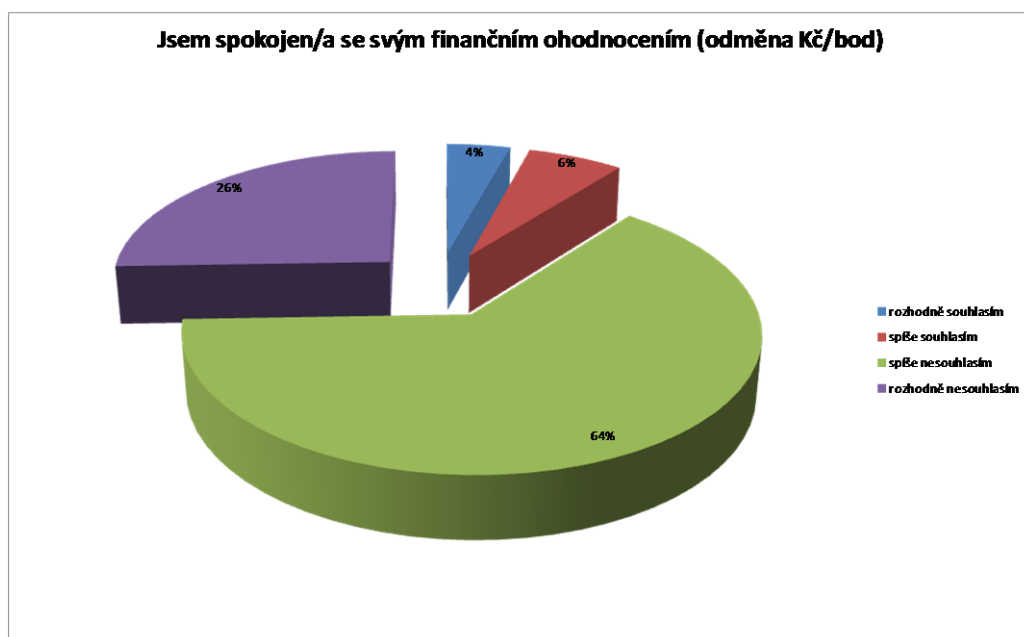
Otázka č. 20 Systém odměňování mě dostatečně motivuje zlepšovat svůj pracovní výkon



Otázka č. 21 V tomto zaměstnání mohu dosahovat nadprůměrných příjmů



Otázka č. 22 Jsem spokojen/a se svým finančním ohodnocením (odměna Kč/bod)



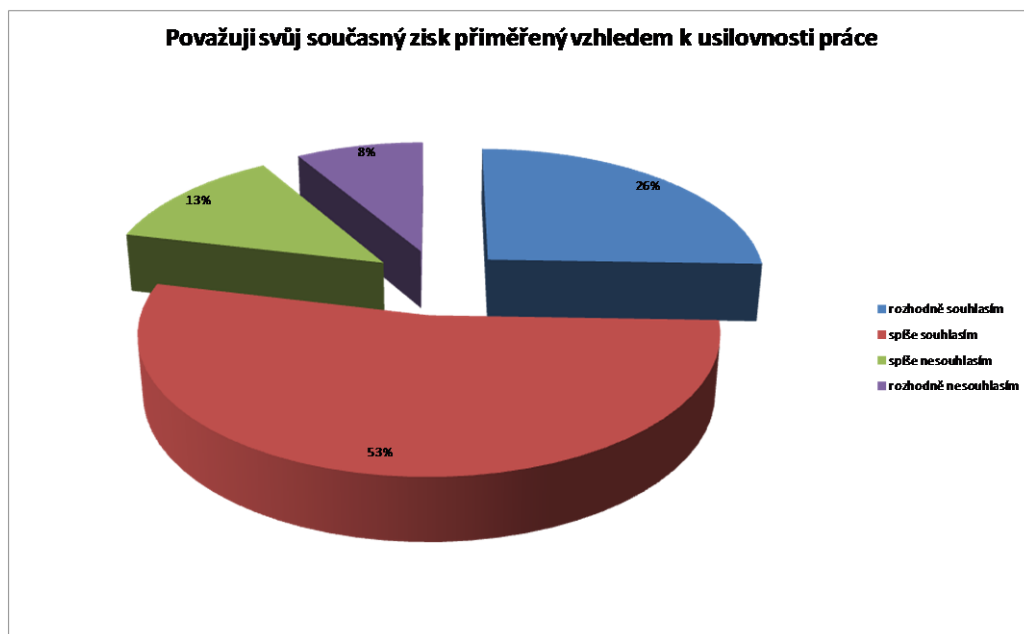
Otázka č. 23 Jsem spokojen/a s výší provizí v porovnání s jinými společnostmi v regionu



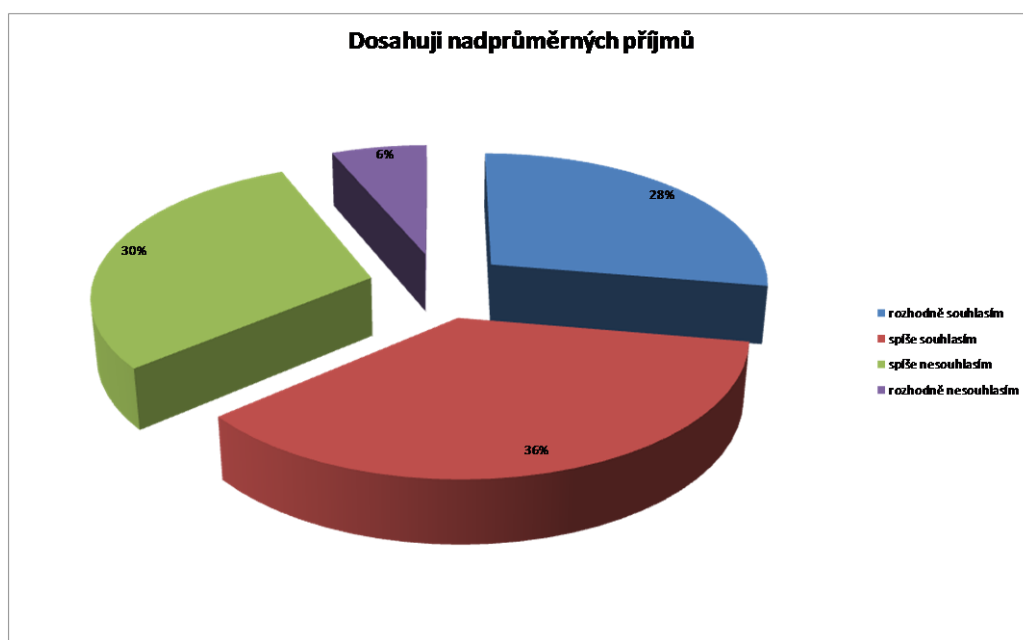
Otázka č. 24 Výše provize je pro mě stejně tak důležitým faktorem jako spolupráce s prestižní společností



Otázka č. 25 Považuji svůj současný zisk přiměřený vzhledem k usilovnosti práce



Otázka č. 26 Dosahuji nadprůměrných příjmů



Oblast příjmů jsem se rozhodl blíže prozkoumat, jelikož finanční ohodnocení je velmi silným motivem. Otázku nadprůměrných příjmů jsem se tedy rozhodl rozebrat dle pozice ve společnosti a délky spolupráce.

V tabulce č. 15 je vidět, že vedoucí konzultanti mají za to, že dosahují nadprůměrných příjmů. U ekonomických poradců, finančních konzultantů a asistentů je situace mírně odlišná. Z počtu 32 respondentů 5 rozhodně souhlasí, 10 spíše souhlasí, 14 spíše nesouhlasí a 3 rozhodně nesouhlasí. Relativní četnosti této skupiny respondentů jsou uvedeny v tabulce č. 16.

V následující tabulce č. 17 jsou uvedeny odpovědi na otázku nadprůměrných příjmů vzhledem k délce spolupráce se společností AWD.

Tabulka č. 15: Hodnoty ztotožnění s výší příjmů u vedoucích konzultantů

Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
8	53%	7	47%	0	0%	0	0%

Tabulka č. 16: Hodnoty ztotožnění s výší příjmů u ekonomických poradců, finančních konzultantů a asistentů

Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
5	16%	10	31%	14	44%	3	9%

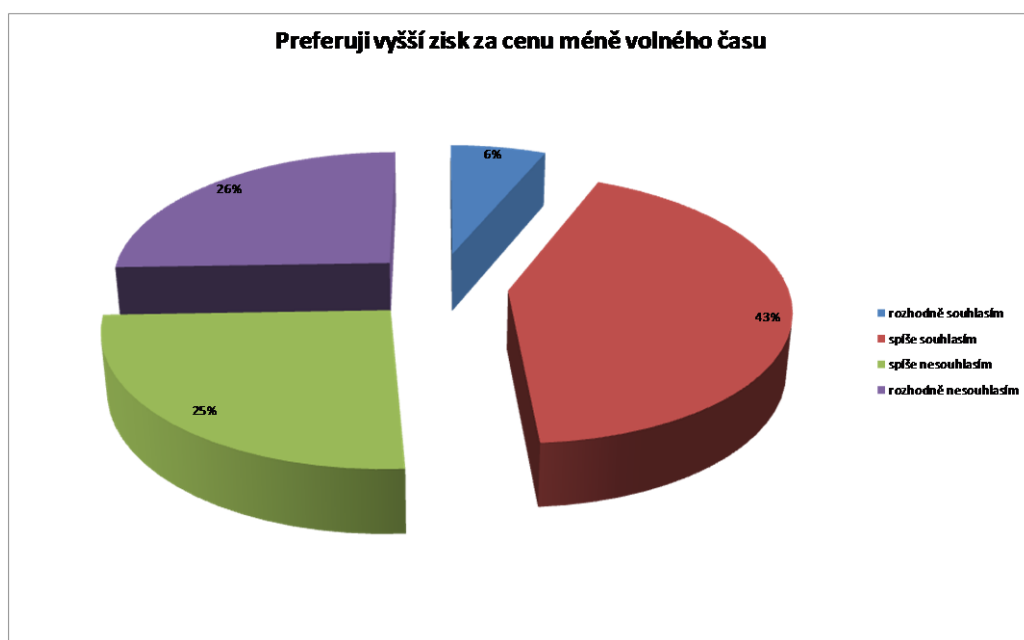
Tabulka č. 17: Hodnoty ztotožnění s výší příjmů vztahených k délce spolupráce se společností AWD

Délka spolupráce	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
< 1 rok	0	0%	3	6%	10	21%	3	6%
1-3 roky	7	15%	14	30%	4	9%	0	0%
> 4 roky	6	13%	0	0%	0	0%	0	0%

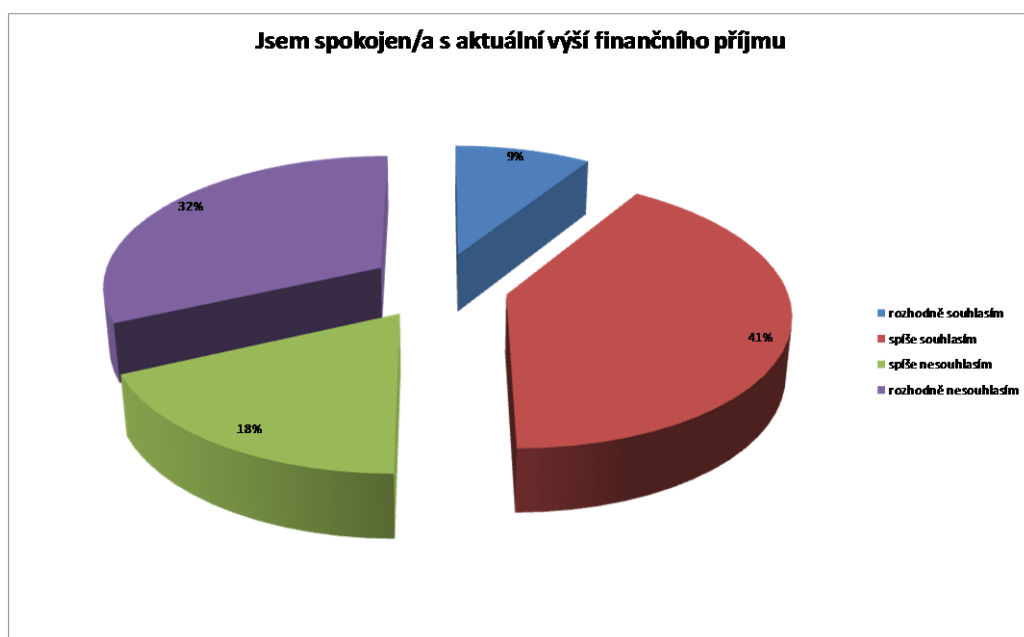
Otázka č. 27 Finanční ohodnocení je pro mne významným měřítkem úspěšnosti



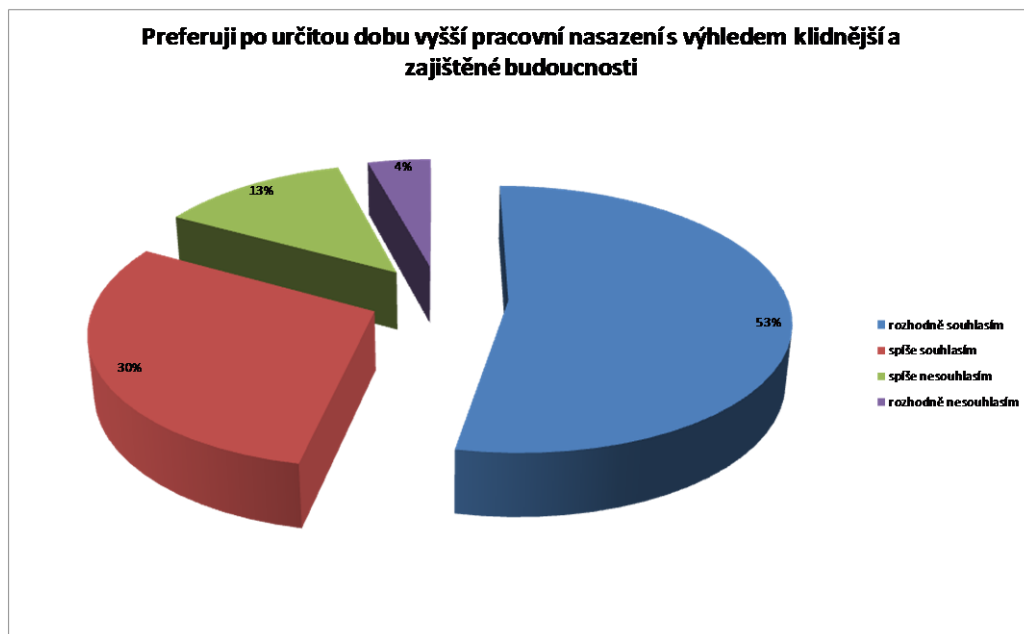
Otázka č. 28 Preferuji vyšší zisk za cenu méně volného času



Otázka č. 29 Jsem spokojen/a s aktuální výší finančního příjmu



Otázka č. 30 Preferuji po určitou dobu vyšší pracovní nasazení s výhledem klidnější a zajištěné budoucnosti



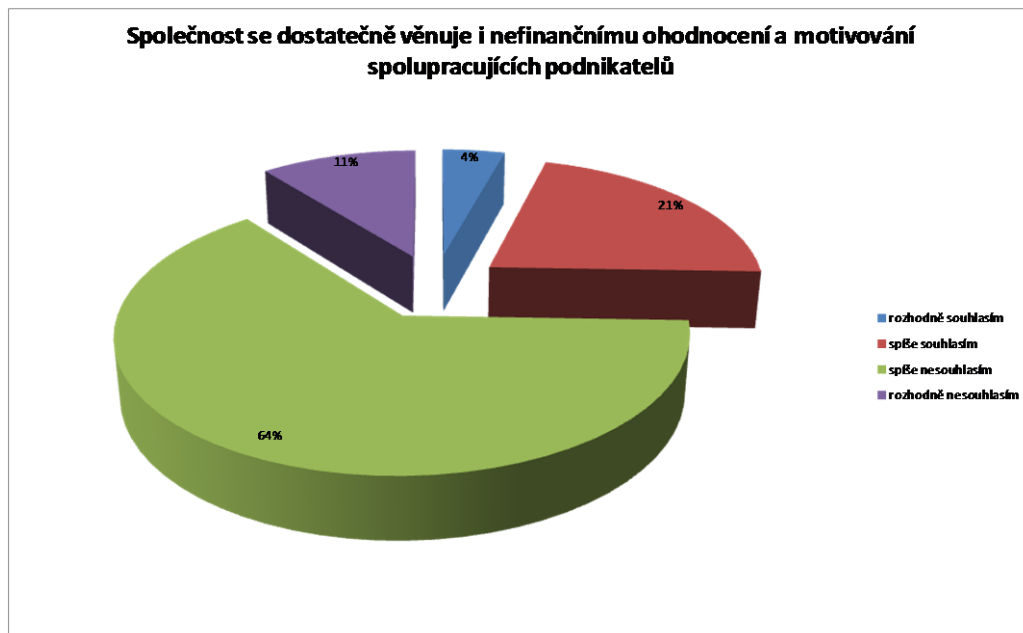
V tabulce č. 18. jsou shrnuty odpovědi dotazy týkající se finanční motivace

Tabulka č. 18: odpovědi k otázkám 15-30

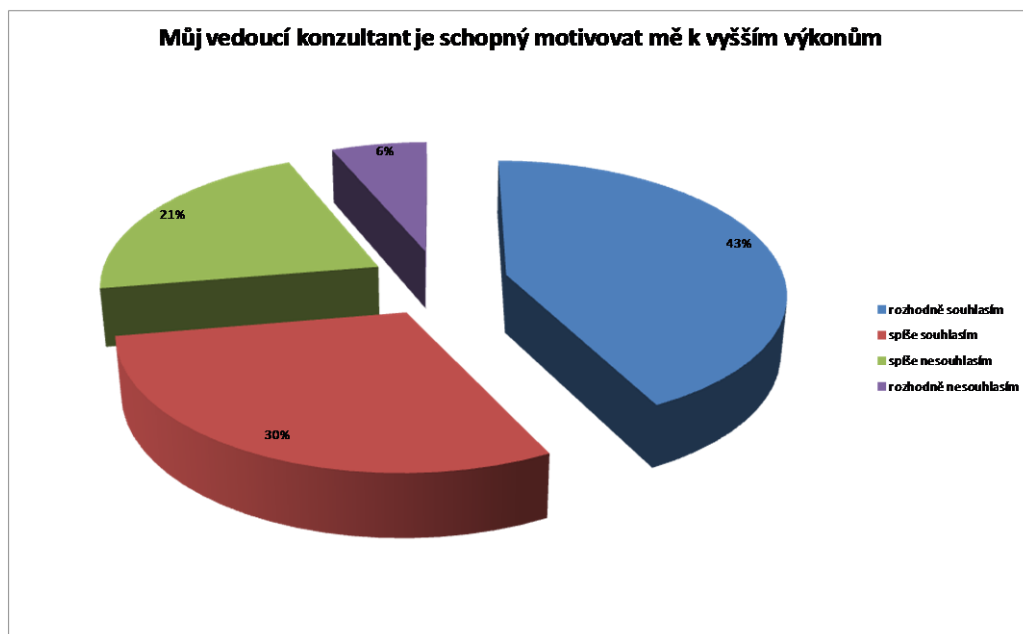
	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
15	29	62%	17	36%	1	2%	0	0%
16	28	60%	19	40%	0	0%	0	0%
17	32	68%	13	28%	2	4%	0	0%
18	29	62%	14	30%	4	9%	0	0%
19	32	68%	13	28%	2	4%	0	0%
20	25	53%	20	43%	2	4%	0	0%
21	38	81%	8	17%	1	2%	0	0%
22	2	4%	3	6%	30	64%	12	26%
23	2	4%	1	2%	32	68%	12	26%
24	18	38%	6	13%	16	34%	7	15%
25	12	26%	25	53%	6	13%	4	9%
26	13	28%	17	36%	14	30%	3	6%
27	12	26%	25	53%	4	9%	6	13%
28	6	13%	34	72%	3	6%	4	9%
29	4	9%	18	38%	8	17%	14	30%
30	25	53%	14	30%	6	13%	2	4%

9.1.4 Oblast nefinanční motivace

Otázka č. 31 V Společnost se dostatečně věnuje i nefinančnímu ohodnocení a motivování spolupracujících podnikatelů



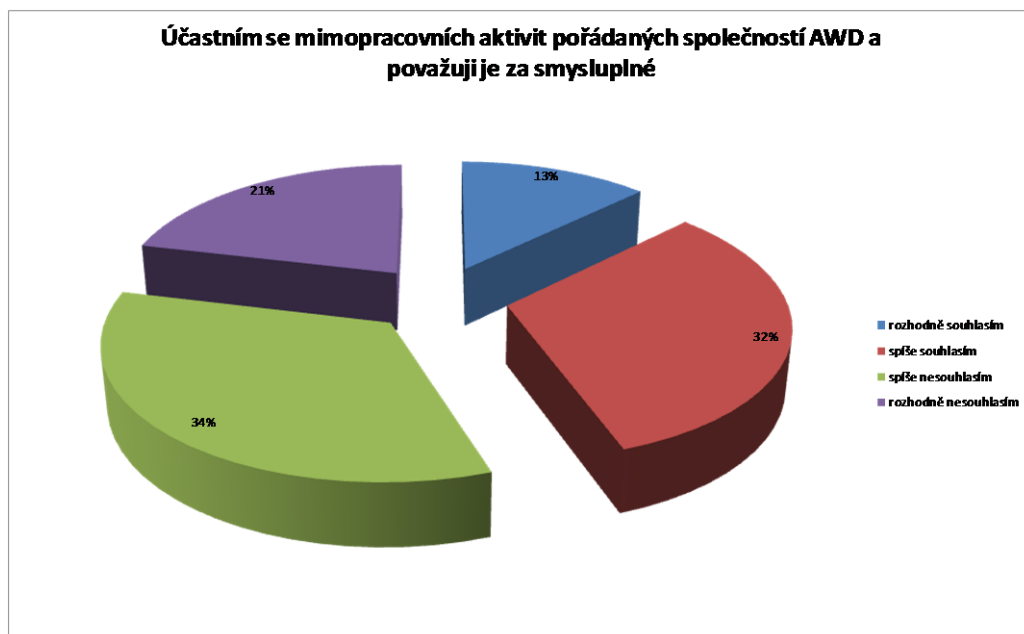
Otázka č. 32 Můj vedoucí konzultant je schopný motivovat mě k vyšším výkonům



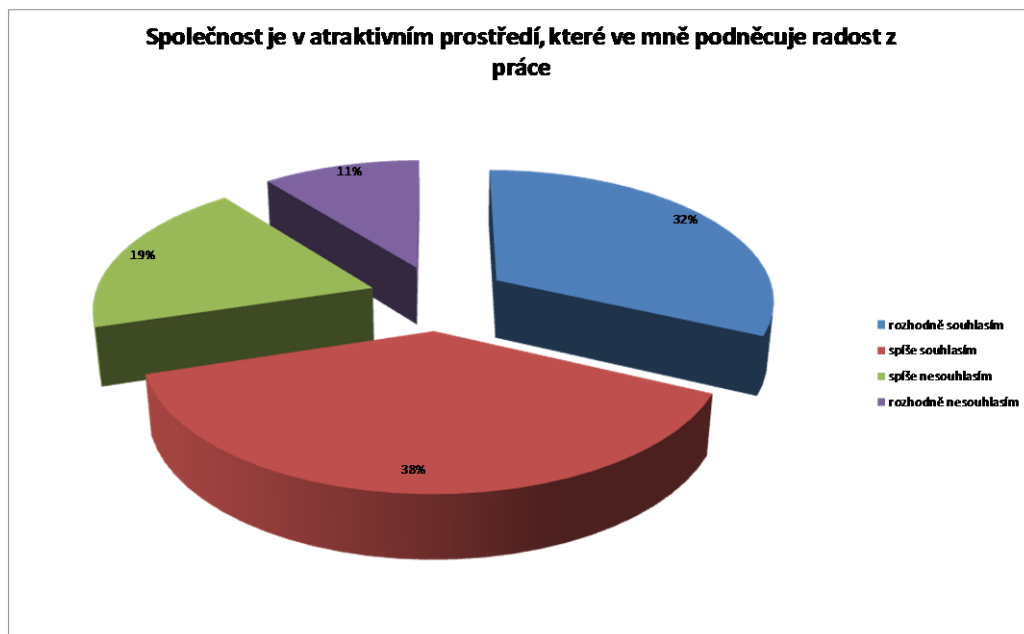
Otázka č. 33 Společnost mne podporuje v dalším vzdělávání



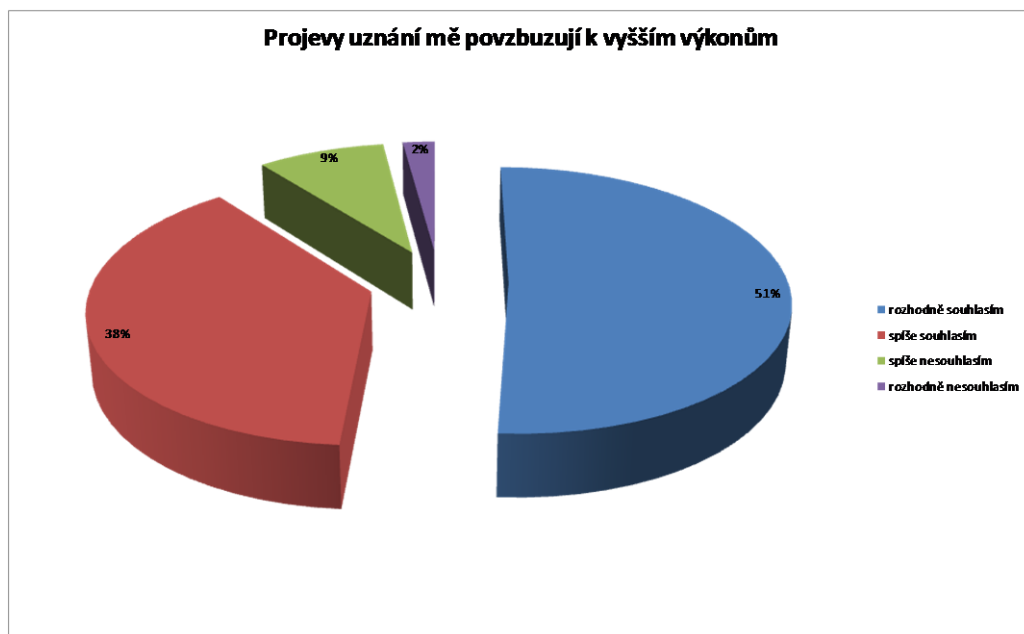
Otázka č. 34 Účastním se mimopracovních aktivit pořádaných společnostmi AWD a považuji je za smysluplné



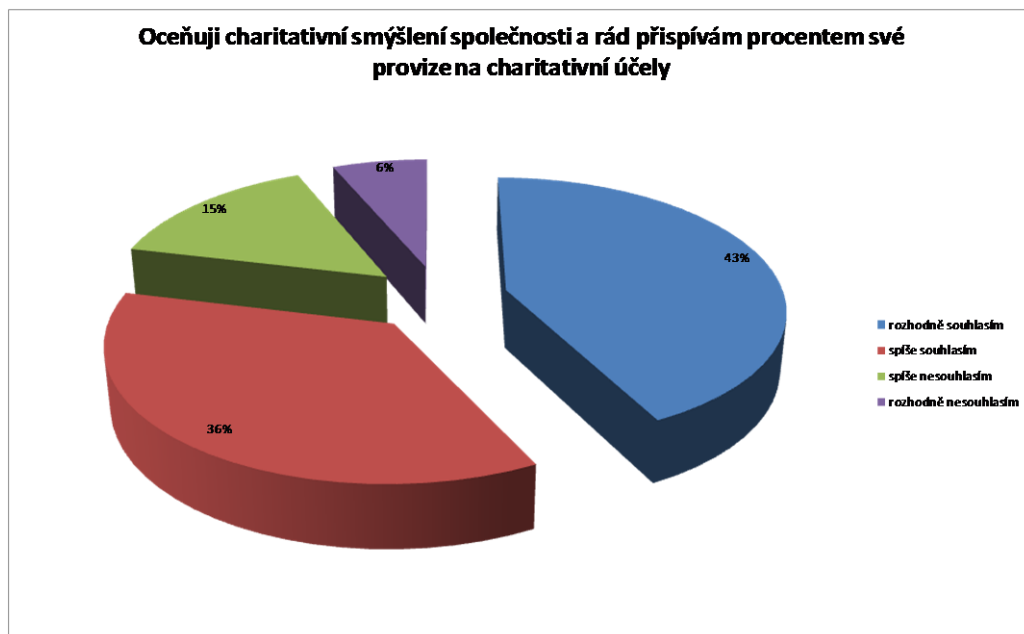
Otázka č. 35 Společnost je v atraktivním prostředí, které ve mně podněcuje radost z práce



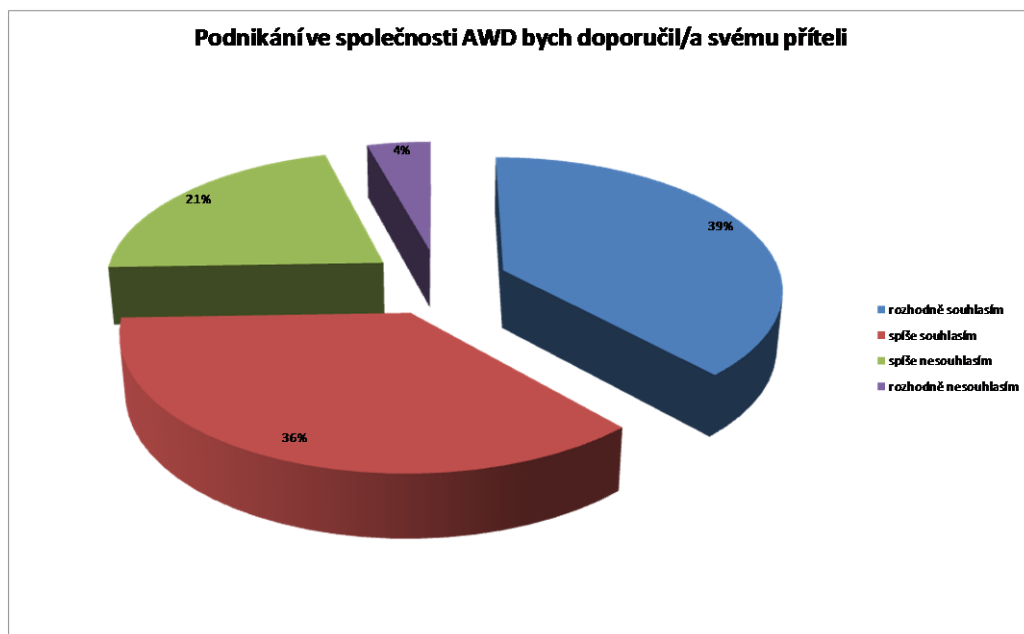
Otázka č. 36 Projevy uznání mě povzbuzují k vyšším výkonům



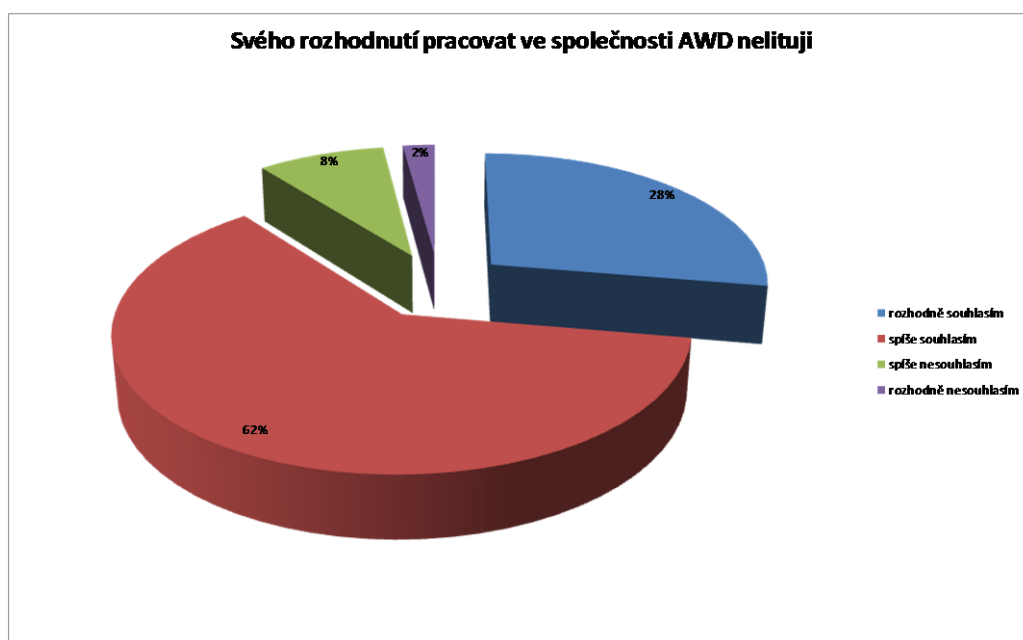
Otázka č. 37 Oceňuji charitativní smýšlení společnosti a rád přispívám procentem své provize na charitativní účely



Otázka č. 38 Podnikání ve společnosti AWD bych doporučil/a svému příteli



Otázka č. 39 Svého rozhodnutí pracovat ve společnosti AWD nelituji



V tabulce č. 19 jsou shrnuty odpovědi dotazy týkající se nefinanční motivace

Tabulka. č. 19. odpovědi k otázkám 31-39

	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
31	2	4%	10	21%	30	64%	5	11%
32	20	43%	14	30%	10	21%	3	6%
33	12	26%	19	40%	14	30%	2	4%
34	6	13%	15	32%	16	34%	10	21%
35	15	32%	18	38%	9	19%	5	11%
36	24	51%	18	38%	4	9%	1	2%
37	20	43%	17	36%	7	15%	2	4%
38	18	38%	17	36%	10	21%	2	4%
39	15	32%	29	62%	2	4%	1	2%

Otázka č. 40 Co Vás nejvíce stimuluje k vyššímu pracovnímu výkonu? (Seřad'te dané faktory podle důležitosti. Stupnice: 1 = stimuluje mě nejvíce, 10 = stimuluje mě nejméně.)

Tabulka. č. 20. vyhodnocení otázky č. 40

Stimul/Otázka	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
Finanční ohodnocení	39	83	7	15	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Firemní benefity	0	0	0	0	2	4	5	11	2	4	1	2	2	4	8	17	17	36	10	21
Jméno a prestiž firmy	3	6	3	6	3	6	6	13	7	15	6	13	10	21	9	19	0	0	0	0
Zajímavost práce	3	6	15	32	20	43	7	15	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Možnosti seberealizace	2	4	22	47	0	0	10	21	10	21	2	4	1	2	0	0	0	0	0	0
Dobré pracovní podmínky	0	0	0	0	10	21	3	6	0	0	15	32	9	19	10	21	0	0	0	0
Jistota stabilního zaměstnání/podnikání	0	0	0	0	4	9	4	9	20	43	12	26	7	15	0	0	0	0	0	0
Pochvala	0	0	0	0	2	4	1	2	0	0	1	2	2	4	1	2	10	21	30	64
Uznání	0	0	0	0	0	0	1	2	5	11	1	2	6	13	9	19	18	38	7	15
Atraktivní pracovní prostředí	0	0	0	0	5	11	10	21	1	2	9	19	10	21	10	21	2	4	0	0
	A. četnost	R. četnost[%]	A. četnost	R. četnost[%]	A. četnost	R. četnost[%]	A. četnost	R. četnost[%]	A. četnost	R. četnost[%]	A. četnost	R. četnost[%]	A. četnost	R. četnost[%]	A. četnost	R. četnost[%]	A. četnost	R. četnost[%]	A. četnost	R. četnost[%]

Ve výše uvedené tabulce je uvedena četnost odpovědí a hodnocení otázky č. 40. Z těchto hodnot vyplývá, stimulem číslo jedna je finanční ohodnocení. Další stimuly respondenti uvedli v následujícím pořadí:

1. Finanční motivace
2. Zajímavost práce
3. Možnosti seberealizace
4. Jistota stabilního zaměstnání/podnikání
5. Dobré pracovní podmínky a jméno a prestiž firmy
6. Atraktivní pracovní prostředí
7. Uznání
8. Pochvala
9. Firemní benefity

10 Shrnutí empirického šetření

Z rozboru anonymního dotazníkového šetření ve společnosti AWD vyplývají následující zjištění.

Většina respondentů hodnotí svoji pracovní náplň, využití vlastních znalostí v podnikání, obchodní model společnosti pozitivně. Vyhovuje jim zejména časová a pracovní nezávislost. To znamená, že je pouze na poradci či manažerovi, jakým způsobem rozvrhne svůj pracovní čas. Novým spolupracovníkům je navržen ověřený model, kdy je např. nejvhodnější čas pro telefonování či pro sjednávání první schůzky apod. Po určité době zapracování, která je v současné době půl roku, má už většina poradců svůj vlastní systém. Je potřeba ovšem zdůraznit, že pokud se poradci příliš nedaří např. ve sjednávání schůzek nebo ve finální realizaci, je čas si sednout se svým manažerem a probrat slabé stránky. V tomto případě je možnost využít společného firemního tréninku na dané téma, využít osobního pohovoru se svým manažerem, nebo oslovit kolegu a zeptat se na jeho zkušenosti jak uspět. Někteří oceňují též přátelskou atmosféru na pracovišti. Kvůli relativně velkému počtu manažerů, poradců a administrativních pracovníků však někdy dochází též k řešení osobních problémů na pracovišti, což se negativně projevuje na vztazích mezi pracovníky. Pokud se jedná o manažery, může tato skutečnost snižovat autoritu poradců i administrativních pracovníků.

Téměř všichni dotázaní se shodují, že se jedná o psychicky velmi náročnou práci a domnívají se, že tento obor činnosti má do budoucna velký potenciál. Jedná se o velice rychle rozvíjející se segment služeb, který v budoucnu bude využívat stále větší procento populace. Dále je však poměrně velká část dotazovaných, která má jisté obavy z rizik plynoucích z podnikání. Jako silně motivační faktor uvádím systém odměňování ve společnosti, který se zdá většině spolupracovníků transparentní, objektivní a spravedlivý. Tento systém odměňování, který je jedním z hlavních pilířů společnosti, je léty prověřenou jistotou všech subjektů, spolupracujících se společností AWD. Dává pracovníkům jistotu, že za daný obchod bude vyfakturovaná předem jasně stanovená odměna. Nemůže se tedy stát, že by část příjmů tvořila například pohyblivá složka, jejíž výši by mohl subjektivně určovat některý z manažerů. Pociťují tento systém pozitivně, a to díky tomu, že mohou sami přímo ovlivnit výši svého příjmu. Dotázaní se shodují, že jejich příjmy jsou nadstandardní ve srovnání s konkurencí. Přesto většina z nich má za

to, že výše provize by měla být, vzhledem k jejich výkonu, vyšší. Finanční ohodnocení je považováno za významné měřítko úspěšnosti v tomto oboru podnikání. Je tedy zřejmé, že je to vhodný faktor jak pro motivaci, tak i stimulaci.

Nadpoloviční většina respondentů preferuje vyšší příjem na úkor volného času, což souvisí s vizí momentálního vyššího nasazení s výhledem zajištěné budoucnosti.

Oblast nefinančního ohodnocení respondenti hodnotí ve větší míře spíše negativně. Je tedy zřejmé, že hodnocení je založeno hlavně na finančním principu, i když pracovníci by uvítali právě určitou formu nefinančního ohodnocení.

Mimopracovní aktivity pořádané společností nejsou hodnoceny příliš pozitivně a nejsou považovány za smysluplné.

Hodnocení pracovního prostředí je pozitivní a souvisí s vysokým standardem společnosti. Vybavení jednacích místností, dobrá adresa souvisí s určitou prestiží. Tyto faktory navozují příjemné pracovní prostředí, které je důležité při obchodní schůzce s klientem. Výsledkem spokojenosti může být fakt, že většina dotázaných by spolupráci se společností AWD doporučila svému příteli.

Za slabou stránku považují, že pracovníci, kteří nejsou spokojeni se svým pracovním zařazením, a tedy i platovým ohodnocením, jsou pracovníci působící ve společnosti kratší dobu než jeden rok. Je tedy právě na komunikaci mezi manažerem a méně zkušeným poradcem, aby manažer dostatečně objasnil, že příjem z provizí po určité době vzroste díky zvýšení ohodnocení za uzavřený bod a také s nárůstem zkušeností s rutinním obchodním procesem. S tímto tvrzením souvisí další položka v dotazníku. Z ní je patrné, že s delší spoluprací a ziskem obchodních zkušeností spokojenost stoupá. Tyto faktory se projevují ve velikosti příjmů.

Po hlubším rozboru dotazu, zda pracovníci dosahují nadprůměrných příjmů, vyplývá, že s tímto tvrzením souhlasí vedoucí manažeři, kteří se na tyto pozice dostávají na základě svých zkušeností, znalostí a obchodních dovedností. A právě pracovníci na nižším stupni kariérového plánu se shodují, že nadprůměrných příjmů nedosahují.

Nejvýznamnější motivací podnikatelů ve společnosti AWD je, dle výsledků dotazníku, finanční motivace. Za ní stojí zajímavost práce, seberealizace, jistota stabilního zaměstnání, dále pak dobré pracovní podmínky a prestiž firmy. V zápětí podnikatelé uvádějí atraktivní pracovní prostředí, uznání, pochvalu a až jako poslední firemní benefity.

Dalším bodem, který stojí za komentář, jsou otevřené otázky, kde měli respondenti volné pole pro vyjádření svých názorů. Mezi motivačními faktory, které nejsou uvedeny v dotazníku, a které se často objevovaly jako důležité, jsou zejména flexibilita, nezávislost, možnost budování vlastního týmu, možnost být sám sobě pánem. Mezi věcmi, které respondentům zásadně nevyhovují, byla zejména absence benefitů.

11 Návrhová část

Dle výsledků empirického šetření lze navrhnout určité změny. Spokojenost ve společnosti AWD je vysoká, avšak spolupracovníci pocítují v některých otázkách určité rezervy.

Co se týče spokojenosti s obecným chodem ve společnosti, navrhuji obchodní model společnosti ponechat, jelikož je osvědčený a efektivní. Je vhodné věnovat se nadále budování prestiže společnosti a udržet tak její současné renomé, jelikož to je pro spolupracovníky důležitým faktorem.

Za slabou stránku považuji komunikaci mezi konzultanty a vedoucími pracovníky. Zde vidím prostor pro zlepšení. Navrhuji v rámci pravidelných osobních pohovorů mezi vedoucím konzultantem a konzultantem zavést jednotné a více komplexní hodnocení výkonnosti daného jedince. Tato zpětná vazba napomůže hlavně nováčkům, kteří v počátcích své kariéry bojují s mnoha novinkami, jak z pohledu vlastního podnikání, tak i obchodních praktik, ale třeba i systému práce společnosti AWD.

Tyto osobní pohovory budou odstupňovány dle dosažené pozice konzultanta v kariérovém plánu. S rostoucími zkušenostmi se četnost bude snižovat. Četnost pro jednotlivé pozice bude následující:

Finanční konzultant (FK) I-IV:	Osobní pohovor s vedoucím konzultantem jednou týdně v pátek, v přesně stanovený čas.
Privátní poradce (PFP) I:	Osobní pohovor s vedoucím konzultantem jednou týdně v pátek, v přesně stanovený čas.
Privátní poradce (PFP) II-III:	Osobní pohovor s vedoucím konzultantem jednou za dva týdny v pátek, v přesně stanovený čas.
Privátní poradce (PFP) IV:	Osobní pohovor s vedoucím konzultantem jednou za dva týdny. Možno interval prodloužit až na 4 týdny v případě dlouhodobě udržené pozice.
Týmový manažer (TM):	Osobní pohovor jednou za dva týdny v počátcích až po jednou za čtyři týdny v případě správně fungujícího týmu.

Četnost osobních pohovorů by měla zlepšit komunikaci mezi jednotlivými konzultanty, týmovými manažery a manažery. Právě stimulace ze strany zkušenějších kolegů a nadřízených může nováčky přimět k vyšším výkonům.

Ve finančním ohodnocování jsou, dle mého názoru, další nevyužité možnosti. Zejména by bylo vhodné zvýšit podporu začínajících subjektů, vzhledem k tomu, že ti se cítí nedoceněni. Z průzkumu vyplývá, že spokojenost se zvyšuje úměrně s délkou zapracování, avšak tato je relativně dlouhá, přičemž pracovníci jsou částečně nemotivováni prvotním neúspěchem a odcházejí.

Proto navrhuji změnu ohodnocení za bod u nováčkovských pozic následovně:

Finanční konzultant (FK) I: Změna z 500 na 1000 Kč/bod

Finanční konzultant (FK) II: Změna z 700 na 1200 Kč/bod

Finanční konzultant (FK) III: Změna z 800 na 1300 Kč/bod

Finanční konzultant (FK) IV: Změna z 900 na 1500 Kč/bod

Od této změny si slibuji větší klid při práci právě u nováčků. Další navrhovaná změna se týká prodloužení garanční odměny také pro začínající podnikatele. V současné době je po dobu tří měsíců, což se mi zdá nedostatečné a navrhuji ji prodloužit na šest měsíců. Výše čerpání garanční odměny bude v závislosti na výši uzavřené provize v daném měsíci.

Podnikateli je tím zaručen jistý příjem a neodradí jej pocit rizika z počátečního neúspěchu v tomto oboru. Zpočátku poradce pracuje za nižší provizi, která se mu po zpracování výrazně zvyšuje. Pokud by byly provize již zpočátku o něco vyšší, začínající podnikatel by nebyl tolik demotivován počátečními nesnázemi tak, jako v předchozím návrhu. Toto by se samozřejmě mělo dít s ohledem na to, že postup na vyšší pozici je silně motivačním faktorem, a tak systém jako takový doporučuji zachovat.

Další navrhovanou změnou je změna odměn pro pozici privátní finanční poradce I-IV, týmového manažera, manažera a ředitele. Zde jsou příjmy z vlastní produkce doplněny o složky Bonus ekonomického poradce (BEP) a Bonus kvality (BQ). Tyto

bonusy bývají vypláceny kvartálně podle dosažených bodů a odpovídající kvality. Tím dochází k poklesu produkce na začátku nového kvartálu a také k určitým nespokojenostem ohledně výpočtu jednotlivých bonusů. Z tohoto důvodu navrhuji odstranit tyto bonusy a zvýšit odměnu za jednotlivý bod produkce. Jelikož každý poradce by měl mít snahu o zvyšování kvality produkce a zvyšování počtu uzavřených bodů za produkci, neměla by se tato změna projevit negativně. Zvýšení odměn za bod pro jednotlivé pozice bude následující:

Privátní finanční poradce (PFP) I:	zvýšení z 1100 na 2100 Kč/bod
Privátní finanční poradce (PFP) II:	zvýšení z 1200 na 2200 Kč/bod
Privátní finanční poradce (PFP) III:	zvýšení z 1300 na 2300 Kč/bod
Privátní finanční poradce (PFP) IV:	zvýšení z 1400 na 2400 Kč/bod
Týmový manažer (TM):	zvýšení z 1100 na 2100 Kč/bod
Manažer (M):	zvýšení z 1300 na 2300 Kč/bod
Ředitel:	zvýšení z 1500 na 2500 Kč/bod

Dalším důležitým bodem pro zvýšení motivace by mělo být nefinanční ohodnocení. Zde navrhuji podpořit aktivitu manažerů, aby v rámci hodnocení aktivit konzultantů měli možnost odměnit úspěšného konzultanta účastí na některé společenské akci, kterou společnost AWD organizuje nebo podporuje. Další variantou nefinančního ohodnocení pro vybranou část konzultantů mohou být vzdělávací nebo jazykové kurzy.

12 Závěr

Ve své práci jsem se věnoval problému Motivace a stimulace podnikatele, a to jak teoreticky, tak prakticky. Předmětem diplomové práce je zkoumání motivace podnikatelů v konkrétní společnosti a vytvoření návrhu na její zlepšení. Toto téma bylo mnohokrát popsáno a analyzováno v odborné literatuře, ze které jsem čerpal. Práce je rozdělena do dvou částí. První z nich je zaměřena na vymezení základních pojmů, vývoj motivačních teorií a vliv motivace na pracovní výkon. Toto shrnutí považuji za důležité, jelikož jsem z něj vycházel v praktické části. Tato druhá část práce popisuje, zkoumá a analyzuje situaci ve společnosti AWD, ve které působím. Průzkum je proveden pomocí dotazníkového šetření a je zaměřen právě na ověření motivace a stimulace zde působících podnikatelů. Dotazník jsem se snažil koncipovat tak, abych došel k objektivním a jasným závěrům a mohl vyvodit určitá doporučení a případné návrhy na zlepšení. Ve výsledcích jsem zohlednil pohlaví, věk i vzdělání respondentů. Do výzkumu jsem zahrnul i vedoucí pracovníky. Z výsledků šetření vyplývá, že pracovníci jsou relativně dobře motivováni a cítí naplnění ze své práce. Obchodní model společnosti je kvalitně propracovaný a dlouholetou praxí ověřený. Nemám tedy zásadní výhrady vůči obchodnímu modelu společnosti. Z výzkumu vyplývá, že velice silnými motivačními faktory jsou pro podnikatele finanční ohodnocení, prestiž společnosti, možnost seberealizace, zajímavá náplň práce a nezávislost. Z dotazníků vyplývá ale také to, že podnikatelé pociťují určité nedostatky a vůči některým věcem mají výhrady. Vzhledem k tomu, že se zaměřujeme na motivaci, je třeba těmto výhradám věnovat určitou pozornost. Proto jsem si stanovil za cíl navrhnout určitá řešení, která by k vyšší motivaci podnikatelů ve společnosti mohla přispět. Tato se týkají jak modifikace finančního ohodnocování, tak nefinanční motivace, která je, jak vyplývá z výsledků, neméně důležitá.

13 Literatura

1. **Adair, J.** (2004). *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-10-9
2. **Adair, J.** (2005). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN: 80-86851-00-1
3. **Armstrong, M.** (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3
4. **Armstrong, M.** (1999). *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5
5. **AWD Česká republika** [online] Dostupné: <http://www.awdcr.cz/>
6. **Balcar, K.** (1983). *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha: SPN.
7. **Barbuto, J. E.** (2001). Understanding and applying an integrative taxonomy of motivation sources to professional and personal settings. *Journal of Management Education*, 25(6), 713-726
8. **Beauvais, L. L., Leonard, N. H., & Scholl, R. W.** (1999) Work motivation: The incorporation of self based processes. Dostupné: http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/research/papers/Leonard_Beauvais_Scholl-1999.pdf
9. **Bedrnová, E., & Nový, I.** (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-064-3
10. **Bělohávek, F.** (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Management Press. ISBN: 80-7226-308-0.

11. **Bělohávek, F.** (1996) *Organizační chování : Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci..* 1. vyd. Olomouc : Rubico. ISBN: 80-85839-09-1.
12. **Boddy, D.** (2005). *Management an Introduction.* New York: Prentice Hall. ISBN: 027369586X
13. **Brooks, I.** (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Praha: Praxe managera. ISBN: 80-7226-763-9.
14. **Donelly, J. H., Jr., Gibbon J. L., & Ivancevich J. M.** (2005). *Management.* Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3
15. **Drucker, P. F.** (2004). *Fungující společnost.* Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-098-8
16. **Dvořáková, Z.** (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů.* Praha: C.H.Beck. ISBN: 80-7179-468-6
17. **Ferjenčík, J.** (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu.* Praha: Portál. ISBN: 80-7178-367-6
18. **Gross, S. E., & Moreen, R.** (2005). *Strategický pohled na odměňování a benefity. Moderní řízení.* 10, 60-62. Moderní řízení. -- ISSN 0026-8720. -- Roč. 40, č. 10 (2005), s. 60-62
19. **Hartl, P.** (1996). *Psychologický slovník.* Praha: Budka. ISBN: 80-901549-0-5
20. **Harvey, Ch.** (1992). *Umění motivovat.* Praha: Informatorium. ISBN: 80-85427-23-0
21. **Homola, M.** (1972). *Motivace lidského chování.* Praha: SPN

22. **Chapman, A.** (2002, November 25). *Adams' Equity Theory – job motivation*.
Dostupné: <http://www.businessballs.com>
23. **Khol, J.** (1982). *Psychologie řízení*. Praha: SPN.
24. **Koubek, J.** (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-033-3
25. **Koubek, J.** (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-116-X
26. **Lea, S. G., Trapy R. M., & Webley, P.** (1994). *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada. ISBN: 80-85623-93-5
27. **Madsen, K. B.** (1979). *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia.
28. **Maister, D. H., McKenna, P. J.** (2004). *Efektivní leader*. Praha: Alfa Publishing. ISBN: 80-86851-12-5
29. **Maslow, A.** (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. Dostupné: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
30. **Mayerová, M.** (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada. ISBN: 80-7169-425-8
31. **Mayerová, M., & Růžička, J.** (2000). *Moderní personální management*. Praha: H&H. ISBN: 80-86022-65-X
32. **Mikšík, O.** (2007). *Psychologické teorie osobnosti*. Praha: Karolinum. ISBN: 978-80-246-1312-3

33. **Nakonečný, M.** (1997). *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Avicena. ISBN: 80-200-0625-7.
34. **Nakonečný, M.** (1996). *Motivace lidského chování*. Academia. ISBN: 80-200-0592-7
35. **Nakonečný, M.** (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN: 80-85603-01-2
36. **Niermayer, R., & Seyffert, E.** (2002). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-1223-7
37. **Plamínek, J.** (2000). *Synergický management*. Praha: Argo. ISBN:80-7203-258-5
38. **Plamínek, J.** (2002). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada. ISBN:80-247-0403-X
39. **Plamínek, J.** (2007). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada publishing. ISBN:978-80-247-1991-7
40. **Provazník, V., & Komárková, R.** (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE. ISBN:80-7079-283-3
41. **Růžička, J.** (1992). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE. ISBN: 80-7079-626-X
42. **Říčan, P.** (2007). *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1174-4
43. **Shein, E. H.** (1969). *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.

44. **Stýblo, J.** (1992). *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press.
ISBN:80-85603-05-5
45. **Stýblo, J.** (1993). *Personální management*. Praha: Grada. ISBN: 80-85424-92-4
46. **Štikar, J., Rymeš, M., & Hoskovec, J.** (2003). *Psychologie ve světě práce*.
Praha: Karolinum. ISBN: 80-246-0448-5
47. **Tureckiová, M.** (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0405-6
48. **Urban, J.** (2005). Nebezpečné pasti motivace. *Mzdy a personalistika v praxi*.
Hospodářské noviny. [Praha] ISSN 0862-9587. -- Roč. 47, č. 205 (20031020).

14 Přílohy

Anonymní dotazník

Vážené kolegyně a kolegové, obracím se na Vás s prosbou o spolupráci. Rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, jehož výsledky použiji pro zpracování praktické části své diplomové práce s názvem *Motivace a stimulace podnikatele*.

Předem děkuji za pravdivé odpovědi a Váš čas, který nad dotazníkem strávíte.

Tomáš Ivanov

ČÁST 1- Uzavřené otázky

Uved'te, prosím, nakolik souhlasíte s uvedenými výroky.

1 - rozhodně souhlasím

2 - spíše souhlasím

x

3 - spíše nesouhlasím

4 - rozhodně nesouhlasím

	Hodnota				
Pracovní náplň mého podnikání mě plně uspokojuje	1	2	x	3	4
Jsem spokojen/a se svým pracovním zařazením ve společnosti AWD	1	2	x	3	4
Spolupráce se společností AWD je pro mne prestižní záležitostí	1	2	x	3	4
Svých schopností a znalostí mohu v AWD dostatečně využívat	1	2	x	3	4
Vyhovuje mi obchodní model společnosti	1	2	x	3	4
Vyhovuje mi časová nezávislost (pracovní aktivity si plánuji nezávisle a sám/sama)	1	2	x	3	4
Na mém současném pracovišti jsem spokojen/a	1	2	x	3	4
Jsem spokojen/a se vztahy, které na pracovišti převládají	1	2	x	3	4

Na pracovišti převládá přátelská atmosféra	1	2	x	3	4
Práce ekonomického poradce je psychicky náročná	1	2	x	3	4
Myslím si, že obor privátních financí má velkou budoucnost	1	2	x	3	4
Rád/a bych v tomto oboru podnikal/a i v budoucnosti	1	2	x	3	4
Jsem připraven/a čelit riziku možného dočasného neúspěchu spojeného s podnikáním a s tím souvisejícím nižším příjmem	1	2	x	3	4
Jsem připraven/a nést ostatní rizika soukromého podnikání	1	2	x	3	4
Systém odměňování, který je závislý na vlastním výkonu mi vyhovuje	1	2	x	3	4
Systém odměňování, který je závislý na vlastním výkonu se mi zdá spravedlivý, objektivní a transparentní	1	2	x	3	4
Mé pracovní nasazení ovlivňuje výši mého příjmu	1	2	x	3	4
Pokud mi finanční příjem nedostačuje, je v mých silách zvýšit svůj pracovní výkon, abych zvýšil svůj finanční příjem	1	2	x	3	4
Myslím si, že současný systém odměňování ve společnosti AWD je účinný (podněcuje vysoký pracovní výkon)	1	2	x	3	4
Systém odměňování mě dostatečně motivuje zlepšovat svůj pracovní výkon	1	2	x	3	4
V tomto zaměstnání mohu dosahovat nadprůměrných příjmů	1	2	x	3	4
Jsem spokojen/a se svým finančním ohodnocením (odměna Kč/bod)	1	2	x	3	4
Jsem spokojen/a s výší provizí v porovnání s jinými společnostmi v regionu	1	2	x	3	4

Výše provize je pro mě stejně tak důležitým faktorem jako spolupráce s prestižní společností	1	2	x	3	4
Považuji svůj současný zisk přiměřený vzhledem k usilovnosti práce	1	2	x	3	4
Dosahuji nadprůměrných příjmů	1	2	x	3	4
Finanční ohodnocení je pro mne významným měřítkem úspěšnosti	1	2	x	3	4
Preferuji vyšší zisk za cenu méně volného času	1	2	x	3	4
Jsem spokojen/a s aktuální výší finančního příjmu	1	2	x	3	4
Preferuji po určitou dobu vyšší pracovní nasazení s výhledem klidnější a zajištěné budoucnosti	1	2	x	3	4
Společnost se dostatečně věnuje i nefinančnímu ohodnocení a motivování spolupracujících podnikatelů	1	2	x	3	4
Můj vedoucí konzultant je schopný motivovat mě k vyšším výkonům	1	2	x	3	4
Společnost mne podporuje v dalším vzdělávání	1	2	x	3	4
Účastním se mimopracovních aktivit pořádaných společností AWD a považuji je za smysluplné	1	2	x	3	4
Společnost je v atraktivním prostředí, které ve mně podněcuje radost z práce	1	2	x	3	4
Projevy uznání mě povzbuzují k vyšším výkonům	1	2	x	3	4
Oceňuji charitativní smýšlení společnosti a rád přispívám procentem své provize na charitativní účely	1	2	x	3	4
Podnikání ve společnosti AWD bych doporučil/a svému příteli	1	2	x	3	4

Svého rozhodnutí pracovat ve společnosti AWD nelituji

1 2 x 3 4

Co Vás nejvíce stimuluje k vyššímu pracovnímu výkonu?
(Seřaďte dané faktory podle důležitosti. Stupnice: 1=stimuluje mě nejvíce, 10=stimuluje mě nejméně. Pokud uvedete jiné faktory, přiřaďte, prosím, pořadí.)

Finanční ohodnocení

Firemní benefity

Jméno a prestiž firmy

Zajímavost práce

Možnosti seberealizace

Dobré pracovní podmínky

Jistota stabilního zaměstnání/podnikání

Pochvala

Uznání

Atraktivní pracovní prostředí

DRUHÁ ČÁST - doplňující otevřené otázky

Jaké další motivační faktory jsou pro Vás důležité?

.....

.....

Existují věci, které Vám ve společnosti zásadním způsobem nevyhovují? Jaké?

.....

.....

Ke zvýšení mého výkonu ve společnosti AWD by napomohlo zlepšení těchto pracovních podmínek:

.....

.....

DŮLEŽITÉ, PROSÍM O VYPLNĚNÍ!

Jaké je Vaše pohlaví?

☐ muž

☐ žena

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ VŠ

☐ vyšší
odborné

☐ střední s maturitou

☐ základní/vyučen

Do jaké patříte věkové skupiny?

☐ 21 - 30 let

☐ 31 - 40
let

☐ 41 - 50 let

☐ 51 - 60
let

Jak dlouho spolupracujete se společností AWD ČR?

☐ < 1 rok

☐ 1-3 roky

☐ > 4
roky

Máte ekonomické vzdělání?

☐ ano

☐ ne

Jak dlouho pracujete v oboru privátních financí?

☐ do 5 let

☐ 5 a více let

Na jaké pozici pracujete?

☐ EK/EP

☐ Asistent/ka

☐ VK

