

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Obchodní a prodejní motivace

Bc. Lucie Gottwaldová

**Diplomová práce
2015**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Gottwaldová**
Osobní číslo: **E12493**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Obchodní a prodejní motivace**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

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

Cílem práce je metodou analýzy vyhodnotit způsoby obchodní a prodejní motivace obchodníků. Vyhodnocení provést komparativní metodou s firmou zabývající se podobnou činností. Shrnutí zjištěných skutečností metodou syntézy. V případě identifikace problémů, návrh na opatření.

Osnova:

- Vymezení zásadních pojmů týkajících se motivace a stimulace.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Provedení analýzy procesu motivace a stimulace ve vybrané firmě.
- Zhodnocení výsledků analýzy, doporučení a návrhy ke zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. KOUBEK. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. 978-80-247-1407-3.

FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

KIM, S. H. Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003. 162 s. ISBN 80-726-1078-3.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

ROBBINS, S. P., DECENZO, D.A. Fundamentals of management essential concepts and applications. 6th ed., internat. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall, 2008. 454 s. ISBN 978-013-5031-711.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA
Ústav správních a sociálních věd



Datum zadání diplomové práce: **29. září 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 31. 3. 2015

Lucie Gottwaldová

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych na tomto místě poděkovala zejména svému vedoucímu práce, Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D. MBA, za jeho cenné připomínky, rady a odbornou pomoc při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zástupcům společností Green Ways s.r.o. a Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. za jejich pomoc, důležité informace a poskytnuté materiály. Mé poděkování patří také celé rodině za podporu v době studia a při psaní diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce „Obchodní a prodejní motivace“ se zaměřuje na problematiku motivování a stimulování lidí. V počátku jsou definovány základní pojmy z oblasti managementu, podnikání a motivování lidských zdrojů. Dále se zde autorka věnuje motivačním teoriím, vztahu motivace a typu osobnosti a také motivačnímu programu. Cílem práce je analýza motivačního programu ve dvou konkrétních společnostech. V závěru práce je provedeno zhodnocení a doporučení pro úpravu motivačních programů firem.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, stimulace, MLM, management, podnikání, motivační program podniku

TITLE

Business and sales motivation

ANNOTATION

The thesis "Business and sales motivation" focuses on the issue of motivating and stimulating people. First, there are basic concepts of management, business and motivation of human resources. Further, the author devotes motivational theories, the relationship between motivation and personality type and also motivation program. The aim of this work is the analysis of the incentive program in two specific companies. In the conclusion is an assessment and recommendations for treatment of motivation programs companies.

KEYWORDS

Motivation, stimulation, management, business, company motivation program

OBSAH

ÚVOD	12
1 PODNIKÁNÍ A MANAGEMENT.....	14
1.1 PODNIKÁNÍ	14
1.2 MANAGEMENT.....	14
1.2.1 Rozhodování.....	15
1.2.2 Plánování.....	15
1.2.3 Vedení lidí a motivace.....	15
1.2.4 Organizování	17
1.2.5 Kontrola.....	17
2 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE.....	19
2.1 MOTIVACE	19
2.1.1 Motiv	20
2.1.2 Zdroje motivace.....	20
2.1.3 Proces motivace.....	20
2.2 DEMOTIVACE.....	21
2.2.1 Demotivátory.....	21
2.3 STIMULACE.....	23
2.3.1 Stimul	23
2.4 VZTAH MOTIVACE A STIMULACE.....	24
2.5 ZÁSADY SPRÁVNÉ MOTIVACE	25
3 MOTIVAČNÍ TEORIE	27
3.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	27
3.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POTŘEBY	27
3.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb	27
3.2.2 Alderferova teorie motivačních potřeb (ERG)	29
3.2.3 McClellandova teorie získaných potřeb	29
3.2.4 Herzbergova teorie dvou faktorů.....	30
3.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	31
3.3.1 Vroomova teorie očekávání.....	31
3.3.2 Teorie cíle.....	32
3.3.3 Adamsova teorie spravedlnosti.....	32
3.4 MCGREGOROVA TEORIE XY.....	32
4 OSOBNOST A MOTIVACE	34
4.1 MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ A JEJICH VEDENÍ.....	34
5 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	37
6 VYBRANÉ SPOLEČNOSTI KE KOMPARACI	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

6.1	MULTI-LEVEL MARKETING.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.2	GREEN WAYS VE SVĚTĚ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.2.1	Produktové portfolio.....	Chyba! Záložka není definována.
6.3	GREEN WAYS S.R.O. V ČR.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.4	MARY KAY VE SVĚTĚ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.4.1	Produktové portfolio.....	Chyba! Záložka není definována.
6.5	MARY KAY (CZECH REPUBLIC), S.R.O.	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
7	MOTIVAČNÍ PROGRAM GREEN WAYS S.R.O.	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
7.1	PENĚŽNÍ ODMĚNY.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
7.1.1	Marže z prodeje.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.1.2	Provizní odměny.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.1.3	Další peněžní bonusy.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.2	DALŠÍ ODMĚNY A VÝHODY.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
7.2.1	Benefity.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.2.2	Cestování.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.3	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
7.3.1	Školení.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.3.2	Tréninky.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.4	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
7.4.1	Týmové porady.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.4.2	Osobní konzultace.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.4.3	Výroční konference.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.4.4	Odborná lékařská konference.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.4.5	Rada garantů (GAR).....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.4.6	Rada manažerů (RAM).....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.4.7	Časopis Zelené cesty.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
8	MOTIVAČNÍ PROGRAM MARY KAY.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
8.1	PENĚŽNÍ ODMĚNY.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
8.1.1	Marže z prodeje.....	Chyba! Záložka není definována.
8.1.2	Provizní odměny.....	Chyba! Záložka není definována.
8.1.3	Další peněžní bonusy.....	Chyba! Záložka není definována.
8.2	DALŠÍ ODMĚNY A VÝHODY.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
8.2.1	Programy a výzvy.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
8.2.2	Cestování.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
8.2.3	Benefity.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
8.3	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
8.4	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
8.4.1	Týmové porady.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
8.4.2	Osobní konzultace.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
8.4.3	Leadership konference.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>

8.4.4	Konference úspěchu	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
8.4.5	Výroční konference	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
8.4.6	NIQ club	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
8.4.7	NSD BOARD	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
8.4.8	Oficiální oblečení	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
8.4.9	Ocenění Go-Give	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
8.4.10	Časopis Applause	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
9	KOMPARACE MOTIVACE A STIMULACE	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
9.1	PENĚŽNÍ ODMĚNY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
9.2	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
9.3	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
9.4	DALŠÍ VÝHODY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
10	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	ZÁVĚR	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	POUŽITÁ LITERATURA	76
	SEZNAM PŘÍLOH	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

SEZNAM TABULEK

- Tabulka 1: Vývoj tržeb Green Ways s.r.o. v ČR od roku 2005 do 2013.. **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka 2: Vývoj tržeb Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. od roku 2005 do 2013 **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka 3: Marketingový plán Green Ways s.r.o..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka 4: Výše marže z prodeje u Mary Kay (Czech Republic), s.r.o... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka 5: Základní kariérový žebříček, provize z prodeje osobního týmu (1. linie) **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka 6: Provize z prodeje týmu nezávislé Sales Director **Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka 7: Bonusy za prodej týmu pro nezávislé Sales Directors Mary Kay.. **Chyba! Záložka není definována.**

SEZNAM ILUSTRACÍ

- Obrázek 1: Rozhodování o formě habilitace vzděláváním..... 16
- Obrázek 2: Proces motivace 21
- Obrázek 3: Cyklus demotivace..... 22
- Obrázek 4: Základní zásady motivace..... 25
- Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb..... 28
- Obrázek 6: Hlavní rysy čtyř základních motivačních typů lidí 35
- Obrázek 7: Motivace motivačních typů..... 36
- Obrázek 8: Model celkové odměny 37
- Obrázek 9: Graf vývoje tržeb společností Green Ways s.r.o. a Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. v letech 2005 až 2013 **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 10: Struktura modelové sítě **Chyba! Záložka není definována.**

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AOP	Asociace osobního prodeje
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ČR	Česká republika
D	Nezávislá Sales Director
ERG	Alderferova teorie motivačních potřeb
Green Ways	Green Ways s.r.o.
Kč	Korun českých
KP	Nezávislá kosmetická poradkyně
Mary Kay	Mary Kay (Czech Republic), s.r.o.
MLM	Multi-level marketing
Např.	Například
NSD	Nezávislá National Sales Director
OH	Obratová hodnota
S.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SB	Systémový bonus
Sb.	Sbírka zákonů
USA	Spojené státy americké

ÚVOD

Lidský kapitál je v současnosti jedním z nejdůležitějších kapitolů společnosti, ať už v podnikatelské či neziskové sféře. Obzvláště v podnikání je pro dosažení firemních cílů velmi podstatné, jací lidé ve firmě pracují a jaké podávají výsledky. Je známo, že pracovníci dosahují vyšší výkonnosti, pokud jsou dobře motivováni a stimulováni. Úkolem managementu je tedy cíleně a správně stimulovat pracovníky, tak aby byly splněny firemní cíle a samotní pracovníci byli spokojeni. Proces motivace a stimulace je ale činnost velmi náročná a správně nastavený motivační systém je velmi důležitý. Diplomová práce se proto zaměřuje na motivování, stimulování a odměňování ve firmě podnikající systémem multi-level marketingu. V tomto podnikatelském odvětví je systém stimulace a motivace často velmi specifický. Obzvláště v multi-level marketingu je velmi důležité, aby byli lidé dobře motivováni. Pracovníci zde nejsou stimulováni k akci samotnou povinností práce, jako je tomu v případě zaměstnání. Jejich práce obnáší prodej produktu a tvorbu pracovního týmu. Správným nastavením motivačního programu může růst obrát i počet zainteresovaných lidí ve společnosti.

Pokud již multi-level marketingová společnost či klasicky podnikající firma má vytvořený motivační program, o jeho správném nastavení se lze snadno přesvědčit dvěma způsoby. První z nich je dotazníkovým šetřením u pracovníků společnosti, kdy se zjišťuje jejich spokojenost s motivačním programem ve firmě. Ten druhý způsob je provést porovnání motivačního programu s programem jiné společnosti, která podniká obdobným způsobem. Druhý způsob analýzy je hlavním tématem této diplomové práce.

Cílem práce je metodou analýzy vyhodnotit způsoby obchodní a prodejní motivace obchodníků. Vyhodnocení provést komparativní metodou s firmou zabývající se podobnou činností. Shrnutí zjištěných skutečností metodou syntézy. V případě identifikace problémů, návrh na opatření.

Práce je rozdělena do deseti kapitol. První kapitola se zaměřuje na objasnění problematiky pojmu management a podnikání a jejich vztahu k motivaci. Ve druhé kapitole jsou objasněny základní termíny týkající se motivace, stimulace, vztahu mezi motivací a stimulací, a také zásady správné motivace. Třetí kapitola se věnuje motivačním teoriím, ze kterých mohou vedoucí pracovníci vycházet v případě motivace a stimulace spolupracovníků. Čtvrtá kapitola se věnuje problematice motivace a stimulace různých typů osobností. Zde se vychází z předpokladu odlišnosti každého člověka a z toho vycházející potřebě uzpůsobit stimulační prvky každému typu osobnosti. Pátá kapitola je věnovaná motivačnímu programu a jeho

ideální formě a struktuře v organizaci. Šestá kapitola je již praktická a přibližuje vybrané společnosti určené k analýze motivačních programů. Pro analýzu byly vybrány dvě společnosti, které jsou si velmi podobné právě typem podnikání v multi-level marketingu, dále pak podobným typem produktového portfolia. Motivační programy těchto společností, Green Ways s.r.o a Mary Kay (Czech Republic), s.r.o., jsou popsány v dalších kapitolách. Sedmá kapitola se věnuje motivačnímu programu společnosti Green Ways s.r.o. a osmá kapitola společnosti Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. Devátá kapitola již obsahuje komparaci motivace a stimulace společností v oblasti odměňování, vzdělávání a rozvoje, pracovního prostředí a dalších odměn. V desáté kapitole je provedeno zhodnocení a doporučení změn v motivačních programech pro vedení obou společností, které by jim mělo pomoci k vylepšení stimulace lidí v organizaci.

1 PODNIKÁNÍ A MANAGEMENT

1.1 Podnikání

Jak bude dále zmíněno, management má za úkol dosahovat určitých záměrů a cílů. Z hlediska cílů se rozlišují organizace podnikatelské a neziskové. Smyslem neziskových organizací není prvořadě dosahování zisku či např. zvyšování podílu na trhu, ale jde o jiný záměr, jako je třeba záměr sociální, zdravotní či kulturní apod. Podnikatelské subjekty usilují o pozitivní ekonomické efekty, jako např. dosahování zisku, zhodnocování kapitálu, zvyšování podílu na trhu apod. [33]

Nový občanský zákoník definuje podnikatele takto [36]: *"Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele."*

V České republice počet nově založených firem i celkový počet firem roste. [16]

Obzvláště pro nově vznikající firmy je důležité získat správné lidi a tyto lidi motivovat a stimulovat tak, aby byly pro podnik prospěšné. Dosažení všech firemních cílů a prosperity podniku lze jen se správně zainteresovanými a motivovanými lidmi v podniku. Také proto se tato práce zabývá problematikou motivace v podnikatelské činnosti.

1.2 Management

Management je slovo přejaté z angličtiny, v češtině je tento výraz podobný řízení, vedení, ovládání dosahování či vládnutí. V souvislosti s vedením lidí by mohl být management vysvětlen jako proces vytváření zázemí, ve kterém týmy složené z jednotlivců uskutečňují předem zvolené cíle. Managementem je také označována vědní disciplína. Management zde zobrazuje uspořádaný soubor poznatků, většinou získaných z praxe, které jsou formulovány jako návody či jako vhodné principy pro vedení. Pojem management může také označovat skupinu vedoucích pracovníků v podniku. Hlavní úlohou managementu je zajištění správného chodu organizace, vysokého pracovního výkonu, dosahování výsledků a cílů. [34]

Manažeři, jakožto vedoucí pracovníci, jsou hodnoceni nejen na základě vlastní práce, ale i na základě pracovních výsledků svých týmů. Cílem manažera by mělo být zajištění správného chodu organizace a dosahování firemních cílů, proto je potřeba rozvíjet pracovní tým, lidi v týmu i sebe, jako správného vedoucího.

Dle Patricka Forsytha [11] jsou funkce manažera v podniku plánování, nábor a výběr lidí, organizování, instruktáž a rozvoj, motivace, kontrola. Podle Petera Druckera [9] jsou funkce manažera tyto: stanovování cílů, organizování, motivování a komunikace, rozvíjení lidí a měření. Jak je vidět, funkce manažera se podle jednotlivých odborníků liší, přesto v nich lze nalézt určité základní funkce, které jsou průřezové. Tyto funkce jsou rozhodování, plánování, vedení lidí a motivace, organizace a kontrola. Podrobněji budou jednotlivé funkce zmíněny v následujících podkapitolách.

1.2.1 Rozhodování

Rozhodování je jednou z nejvýznamnějších činností manažera, která se prolíná do všech dalších činností, ať už do plánování, organizování či do vedení lidí a kontroly. Tato základní funkce manažera znamená uskutečňování volby, výběru z variant. Cíle, kterých chce společnost dosáhnout, by měly být jasně stanovené. Přijímání rozhodnutí o tom, jakým způsobem budou tyto cíle naplněny, je v kompetencích vedoucích pracovníků. Často se při své práci musejí spoléhat jen na své zdroje, možnosti a schopnosti, i když mají k dispozici podpůrné nástroje a techniku, podle nichž se rozhodují.

1.2.2 Plánování

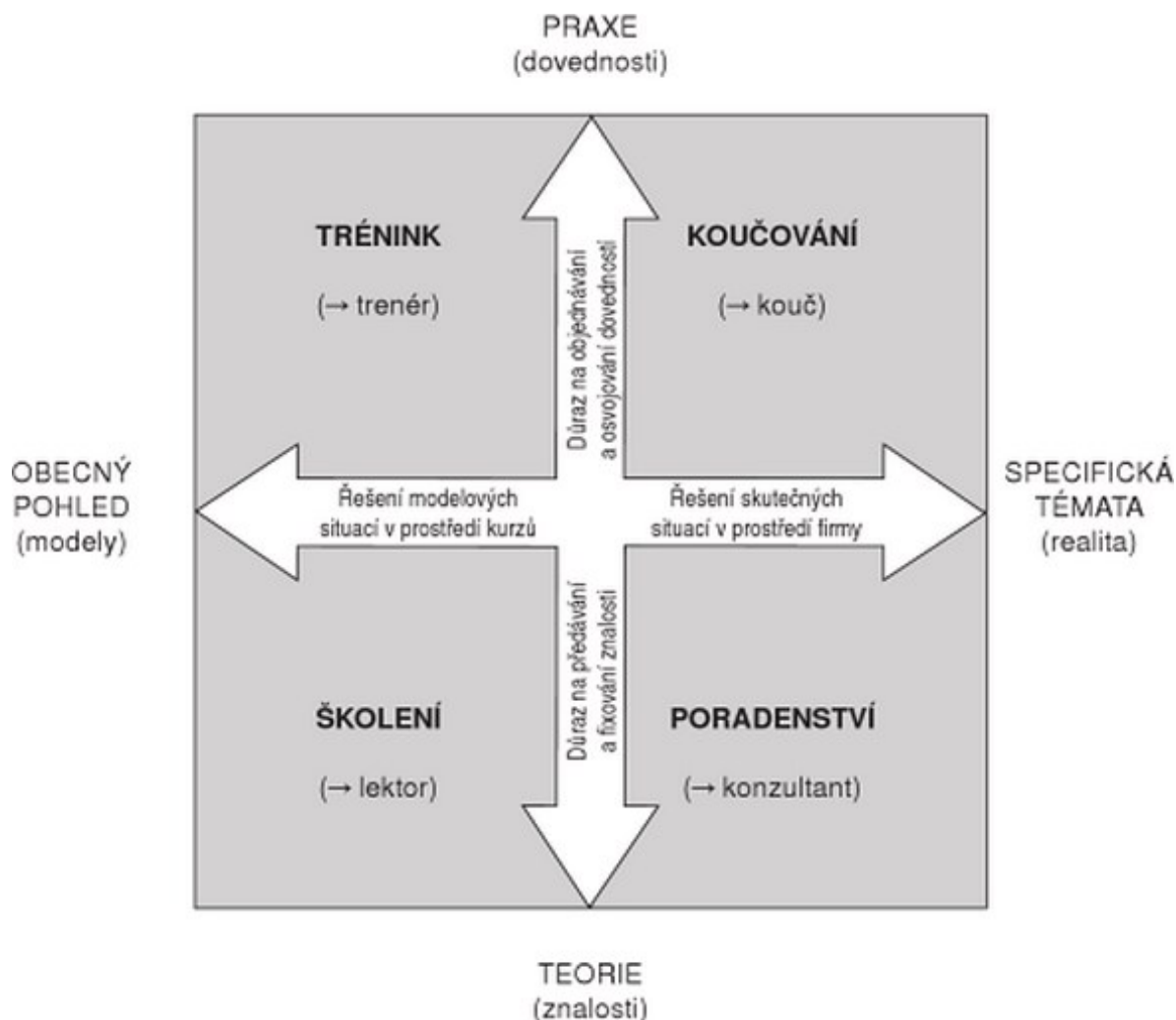
Tato manažerská aktivita je zaměřená na budoucí vývoj společnosti, určuje co se má stát a čeho se má dosáhnout. Plánování je činností, která předchází všem následujícím funkcím manažera. Tato funkce zahrnuje vymezení cílů a cest, pomocí kterých se dosáhne vytyčených cílů. Plánování je činnost, bez které se žádná organizace neobejde, protože co se neplánuje, to se neřídí. Výsledkem plánovací funkce by měl být plán. [34]

1.2.3 Vedení lidí a motivace

Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování podnikových a skupinových cílů. Jednou ze základních schopností manažera je tedy schopnost vést lidi. Většinou se tato schopnost interpretuje jako schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky k naplnění vytyčených cílů. [34]

Vedení lidí v sobě zahrnuje složku rozvoje schopností pracovníků a vzdělávání. V dnešní době velkých změn v obchodním světě je třeba pracovníky vzdělávat a rozvíjet. A to nejen kvůli změnám zvnějšku, kterým je třeba se přizpůsobovat, ale i kvůli osobnímu rozvoji lidí, aby byly naplněny jejich potřeby. V rámci motivace a habilitace, tzn. dosažení stavu, kdy schopnosti člověka odpovídají požadavkům a nárokům na činnosti, které ve firmě vykonává,

může firma volit z různých metod vzdělávání. Mohou to být dle Plamínka [25] školení a tréninky nebo poradenství a koučování. Následující obrázek ukazuje rozdělení těchto metod právě podle Plamínka.



Obrázek 1: Rozhodování o formě habilitace vzděláváním

Zdroj:[25]

Školení a trénink jsou metody, které se snaží modelovat realitu. Po absolvování může být výsledkem znalost mnoha principů a dovedností, které může účastník využít i při změně pracovních podmínek. Do praxe bude moci absolvent uvést nové, spíše jen obecnější schopnosti. **Poradenství a koučování** naučí účastníky konkrétním schopnostem přímo souvisejícím se specifickou činností, kterou by měli vykonávat. Pokud se ovšem změní podmínky v jejich práci, tyto konkrétní postupy, které se naučili, již nemusejí být použitelné. Zmíněné metody lze různě kombinovat pro dosažení ideálního výsledku motivace a habilitace. [25]

V poslední době stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních kolektivů jako jedné ze základních součástí vedení lidí. Vznikají celé motivační systémy, jejichž filosofie je založena na pobídkách hmotných i nehmotných. Pojmy týkající se motivace a motivačních programů budou přiblíženy v následujících kapitolách. [33]

1.2.4 Organizování

Organizování znamená rozdělování celkového množství úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovení nástrojů, které by měly zajišťovat, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány. [1]

Pod pojmem organizování se zkráceně rozumí vymezení vzájemných vztahů mezi lidmi a prostředků při plnění určitých záměrů. V úzké spojitosti s organizováním je vytvoření vnitřní struktury firmy, která vyplývá ze dvou faktorů, z dělby práce a z tělesné i duševní kapacity člověka. V souvislosti s pojmem organizování je pro firmu důležité vydefinovat tzv. organizační pyramidu, neboli hierarchické uspořádání organizace a rozdělení pravomocí. Spolupráce lidí v organizaci bude mnohem efektivnější, jestliže budou znát své úkoly v týmové práci a jejich vzájemný vztah s ostatními. Vytváření a udržování těchto úloh a systémů je podstatou funkce organizování. [33]

Vhodná organizace práce, ale i pracovní systém a organizační struktura jsou prvek, který v lidech buď mohou vyvolávat příjemné dojmy, nebo pocity chaosu a např. velké administrativní zátěže. To jsou faktory, které lidi mohou demotivovat, nebo pokud jsou správně provedeny, tak vhodně motivovat a zpříjemňovat jim pracovní výkon. [11]

1.2.5 Kontrola

Kontrolní činnosti jsou praktikovány manažery na všech úrovních řízení jako forma zpětné vazby. Smyslem kontroly je získat důvěru, jistotu, že se realita vyvíjí žádoucím směrem a vytyčených cílů bude dosaženo. Podstatou kontroly tedy je kritické zhodnocení reality s ohledem na stanovené záměry. Účelem kontroly není jen informovat o současném stavu (tzn. zpětná vazba), případně likvidace nedostatků či náprava nesrovnalostí, ale především je to její preventivní vliv.

Pokud je kontroly pracovníků příliš, může pracovník cítit nedostatečnou důvěru manažera, a to může následně vést k opaku motivace, tedy k demotivaci. Naopak málo kontroly může svědčit o malém zájmu ze strany vedení firmy vzhledem k práci zaměstnance. Důležité je tedy, aby měla kontrola preventivní účinek a svědčila o zainteresovanosti manažera, ne aby znamenala přílišnou nedůvěru v lidi. [11]

Jak již bylo zmíněno, motivace bude podrobněji rozebrána v další kapitole. Důležité je však zmínit, že na jednu stranu je motivace sólový úkol, kterému by měl vedoucí pracovník věnovat pozornost, vedle ostatních, někdy možná zdánlivě důležitějších úkolů jako je třeba kontrola či plánování. Na druhé straně ale můžeme motivaci spatřovat alespoň částečně ve všech zmíněných manažerských funkcích. [11]

2 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

2.1 Motivace

Motivace je vnitřní pohnutí, které podněcuje, vybízí k akci. Kim Sang ve své knize [18] definuje motivaci takto:

„Motivace je síla vyvolávající chování zaměřené na uspokojení určité potřeby. ... Motivace je mocná síla, která je příčinou našeho jednání. Není to něco, co bychom mohli pozorovat – je to síla způsobující určité konkrétní jednání.“

Správný vedoucí pracovník, by se měl věnovat otázce: Co člověka, zaměstnance, spolupracovníka motivuje? To je velmi důležité zejména pro manažery, protože motivace velmi souvisí s výkonností člověka. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. [19] [29]

To jak úzce souvisí motivace a výkon pracovníka vysvětluje Dědina ve své knize [8]. Výkon je podle něj výsledkem kombinace motivace a schopností daného člověka.

$$\text{výkon} = f(\text{schopnosti} \times \text{motivace}) \quad (1)$$

Chce-li manažer zlepšit výkonnost organizace, musí se soustředit na motivaci pracovníků a také na to, aby své síly směřovali k naplnění cílů a záměrů organizace.

O tom, jak je prospěšné správně motivovat pracovníka, aby byl samostatnou, silně vyburcovanou osobností k akci, píše Václav Rathouský v knize Joy Management [25] takto: *„Motivovaného, byť mizerně plánujícího snilka zastaví jen smrt, nebo úspěch...“*.

Motivace x manipulace

Pro správnou komunikaci a podporu spolupracovníků je důležité rozlišovat motivaci a manipulaci. Vhodné je samozřejmě vyvarovat se manipulaci a správně lidi stimulovat/motivovat. Kim Sang definuje rozdíl mezi manipulací a motivací takto [18]:

„Motivace spočívá v podněcování k jednání, které je pro člověka potřebné a které sám nedokáže začít nebo dokončit. Manipulace naopak staví na klamání, které vede člověka k jednání, jež by jinak možná neuskutečnil.“

Zatímco motivace bere v potaz potřeby a zájmy motivovaného, manipulace tyto zájmy buď pomíjí, nebo je dokonce i poškozují. Z hlediska morálního je manipulace neetickou praktikou a jak již bylo zmíněno, nejen manažeři by se jí měli vyvarovat. [25]

2.1.1 Motiv

Aby byla motivace účinná, je potřeba pochopit motivy jednání daného člověka. Motivы jsou faktory, které lidi ovlivňují a které si lidé sami vytvářejí, aby se určitým směrem posunuli. Motiv je tedy určitá vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání k uspokojení určitých potřeb. Motivы lze dělit na primární (potřeba kyslíku, potravy, ...) a sekundární (potřeba seberealizace, sdružování, sdílení,...).

2.1.2 Zdroje motivace

Pro správné pochopení motivace je důležité vědět, jak motivace vzniká a z čeho pramení, tedy co je zdrojem motivace. Za zdroje motivace jsou považovány veškeré skutečnosti, které vytvářejí motivaci. Mezi ty základní zdroje vnitřních hybných sil člověka patří [5]:

- **potřeby** - hlavním znakem potřeb je prožívaný nedostatek
- **návyky** - návyk lze definovat jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci
- **zájmy** - zájem je trvalejším zaměřením člověka na určitou oblast jevů či předmětů, který se během života vyvíjí a mění
- **hodnoty** - v průběhu života člověk získává zkušenosti, poznává a zažívá nové věci a situace, které utvářejí jeho hodnotový systém
- **ideály** - vzor, dokonalý stav nebo objekt, ke kterému člověk směřuje.

Z hlediska motivace je důležité zmínit, že lidé často jednají právě podle těchto vnitřních hybných sil, ať už z důvodu nenaplněné potřeby, návyku, osobního zájmu, hodnotového systému či vlivem osobního vzoru.

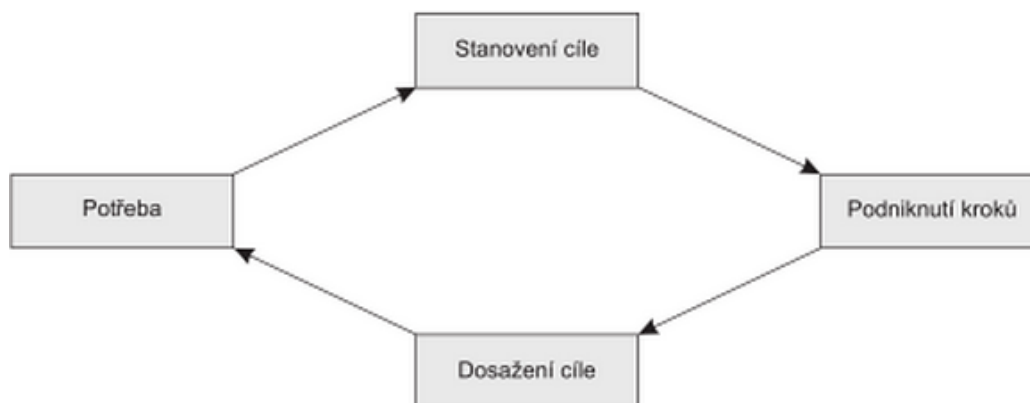
Pro manažery je důležité pochopit to, co již kdysi řekl Antoine de Saint-Exupéry: „*Chceš-li postavit loď, nesvolávej bubnem muže dohromady, aby si obstarali dřevo, připravili nástroje a rozdělili úkoly, nýbrž je nauč touze po nekonečném moři.*“ Jinak řečeno, pokud chce manažer v týmu správně motivovat člověka, měl by se zaměřit na jeho vnitřní touhy. Vhodné je ukazovat pracovníkovi úkol či práci v přijatelném úhlu pohledu na věc tak, aby pochopil celkový význam cíle a přijal jej za svůj.

2.1.3 Proces motivace

Při motivování lidí je důležité vědět, že začít motivovat ještě neznamena úspěšné dokončení a dosažení kýžených výsledků, tedy motivovaného člověka. Velmi záleží na tom, jestli jsou splněny všechny tři složky motivace podle Armstronga [3], tedy:

- směr – co se člověk pokouší dělat (jestli postupuje správným směrem, dělá správnou věc);
- úsilí – s jakým úsilím a pílí se o to pokouší;
- vytrvalost – jak dlouho se o to snaží, jak je vytrvalý.

Dále je velmi dobré vědět, jak proces motivace funguje. Jednoduché schéma procesu motivace znázorňuje obrázek číslo Obrázek 2: Proces motivace níže.



Obrázek 2: Proces motivace

Zdroj: [3]

Výše zobrazený model naznačuje, že proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby, které nejsou uspokojeny, vytvářejí touhu něčeho dosáhnout nebo něco získat. Stanoví se tedy cíle, které uspokojí tyto potřeby, dále pak kroky a chování, které k cíli vede. Pokud jsou cíle dosaženy, objeví se nové potřeby a celý proces se opakuje. [2]

2.2 Demotivace

Opakem motivace je demotivace. Ta se dá charakterizovat jako proces ztráty zájmu o nějakou věc nebo činnost. Pro vedoucí pracovníky je důležité vědět, co pracovníky demotivuje, aby tyto vlivy eliminovaly a zamezili tak oslabování motivačních a stimulačních programů. Přítomnost demotivátorů se často vyznačuje vysokou fluktuací pracovníků a pracovní absencí. [6]

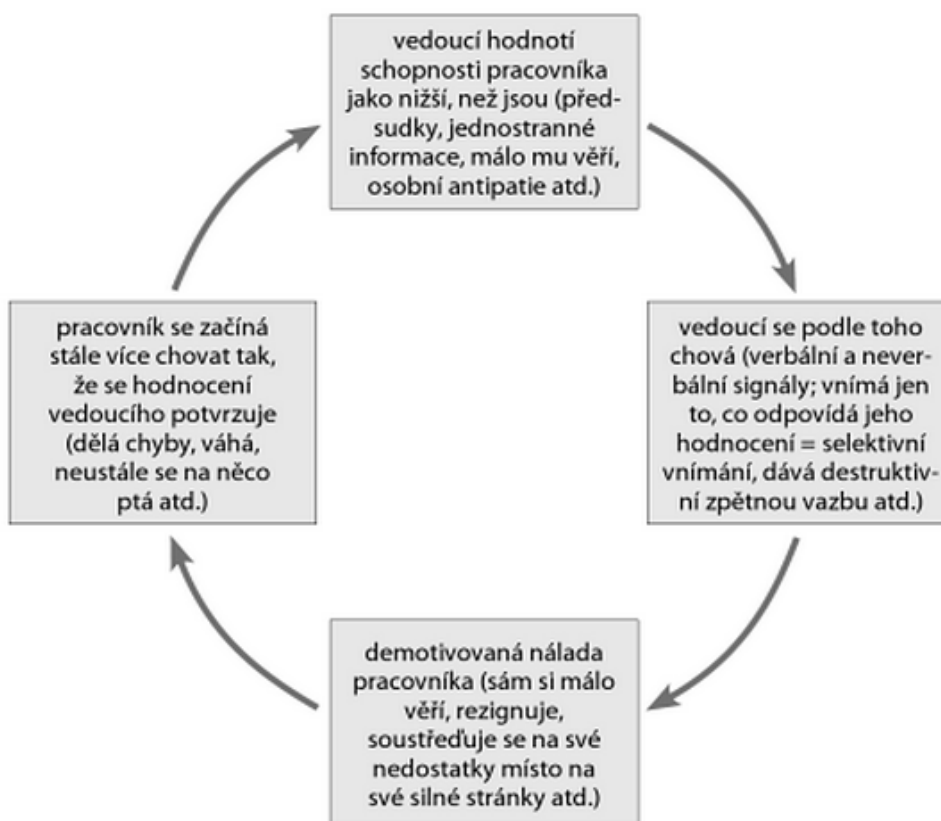
2.2.1 Demotivátory

Demotivátor je to, co lidi demotivuje v akci i v práci. Je to pohnutka, která nemotivuje, naopak má nežádoucí motivační důsledky. Mezi nejčastější demotivátory ve firmě podle Jana Urbana [32] patří:

- projevy nedůvěry
- nespravedlivé ohodnocení – slovní i finanční
- opomíjení zpětné vazby (to může vést u pracovníka k pocitům nezájmu ze strany vedoucího či firmy)
- tolerování nízké výkonnosti některých osob
- jednostranně zaměřené hodnocení soustředující se jen nebo především na kritiku
- nerespektování nebo nedostatečné využívání schopností zaměstnanců
- podceňování názorů či podnětů pracovníků
- stanovení nejasných či často se měnících úkolů
- vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení

Elisabeth Haberleitnerová ve své knize píše o demotivaci toto [15]: „R.K. Sprenger konstatoval, že na vrcholu stupnice demotivace ve vztahu šéfa a pracovníka stojí nedůvěra. Nedůvěra je tedy spouštěčem cyklu demotivace (začarovaný kruh), který vždy začíná u samotného vedoucího.“

Tento začarovaný kruh lze přerušit změnou postoje manažera. Jak vypadá zmíněný začarovaný kruh (cyklus demotivace) je vidět na obrázku číslo Obrázek 3 níže.



Obrázek 3: Cyklus demotivace

Zdroj: [15]

Manažer, který chce povzbudit svůj tým a zvýšit tak výkonnost organizace by měl v prvé řadě projevovat velkou důvěru, hodně a vhodně komunikovat se svými lidmi a dávat jim adekvátní zpětnou vazbu. Také podle Coveyho je nejnižší úroveň komunikace typická pro situace, kdy mezi komunikujícími panuje nízká důvěra. Proto je důležité pracovat na vzájemné důvěře s pracovníky a zvyšovat tak nejen úroveň komunikace, ale i motivovanost lidí ve společnosti. Tak je možné docílit toho, že pracovníci nebudou demotivováni. [7]

2.3 Stimulace

Od motivace je třeba odlišit pojem stimulace. Stimulace je vnějším působením na psychiku člověka, díky kterému dochází k určitým změnám v motivaci člověka. Hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací je tedy v tom, že stimulace působí zvnějšku, často díky jednání nějakého jiného člověka. Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, které usměrňují jednání lidí a které působí na jejich motivaci.

2.3.1 Stimul

Stimul je vnější podnět, který vyvolá změny. Organizace a její manažeři mohou poskytovat stimuly, kterými zaměstnance motivují např. k vyššímu pracovnímu výkonu. Existují dva druhy stimulů a stimulace – hmotné a nehmotné. Stimulem může být téměř vše, co je pro pracovníka důležité. Žádoucí účinek stimulu nastane jen tehdy, když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází. [1] [34]

Hmotné stimuly

Tento typ stimulace bývá nejběžněji využívaným typem stimulu. Může mít podobu peněžní (mzda, plat, prémie, odměny) nebo se může jednat např. o služební automobil, notebook, slevy na produkty firmy, zaměstnanecké výhody, atd.

Nehmotné stimuly

Jedná se o prvky obsažené v pracovní činnosti, které mají stimulační charakter, ale nejsou hmotného charakteru. Může jít například o:

- povýšení a kariérní postup
- veřejné uznání výsledků práce
- zvyšování pracovní odpovědnosti, důvěry vedoucího pracovníka – větší prestiž
- možnost osobnostního růstu
- zlepšování vztahů a prostředí ve firmě apod. [11]

2.4 Vztah motivace a stimulace

Pojmy motivace a stimulace jsou často zaměňovány. Principiálně jde o totéž – o rozhybání se k akci, o pohnutí. Jde jen o to, jestli pobídky vycházejí zevnitř (motivace) nebo zvnějšku (stimulace).

Plamínek vyjádřil vztah motivace a stimulace takto [26]:

„Prostá stimulace je jednoduchá – dáváme peníze, jídlo nebo jiné žádoucí hodnoty a člověk vykonává to, co potřebujeme. Má ovšem jednu nevýhodu – přestaneme-li stimulovat, výkon se zřejmě zastaví. Motivace poskytuje naději, že výkon bude pokračovat i bez působení vnějších stimulů. I ona však trpí velkým neduhem – je složitá a individuální.“

„Také motivace je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.“ [24]

Nejen z výše zmíněného je jasné, že problematika vhodné motivace či stimulace je problematika specifická a náročná, nicméně pro manažery velmi podstatná. Je potřeba znát tyto rozdíly vnější a vnitřní motivace a v praxi používat oba způsoby. Výsledek poté může být mnohem lepší, než při použití jen jednoho typu podnětů.

O tom, jak „nebezpečné“ může být, když jsou lidé pobízeni jenom zvnějšku, píše Petr Ludwig ve své knize Konec prokrastinace [20]. Podle něj je problém, pokud si lidé zvyknou na stimulaci zvnějšku, přestanou být schopni dělat věci sami od sebe. Když zmizí „bič“ zvenčí, nedokážou se motivovat sami. Samotná stimulace v lidech potlačuje jejich budoucí iniciativu, tedy to, že oni poté nejsou schopni sami od sebe cokoliv dělat.

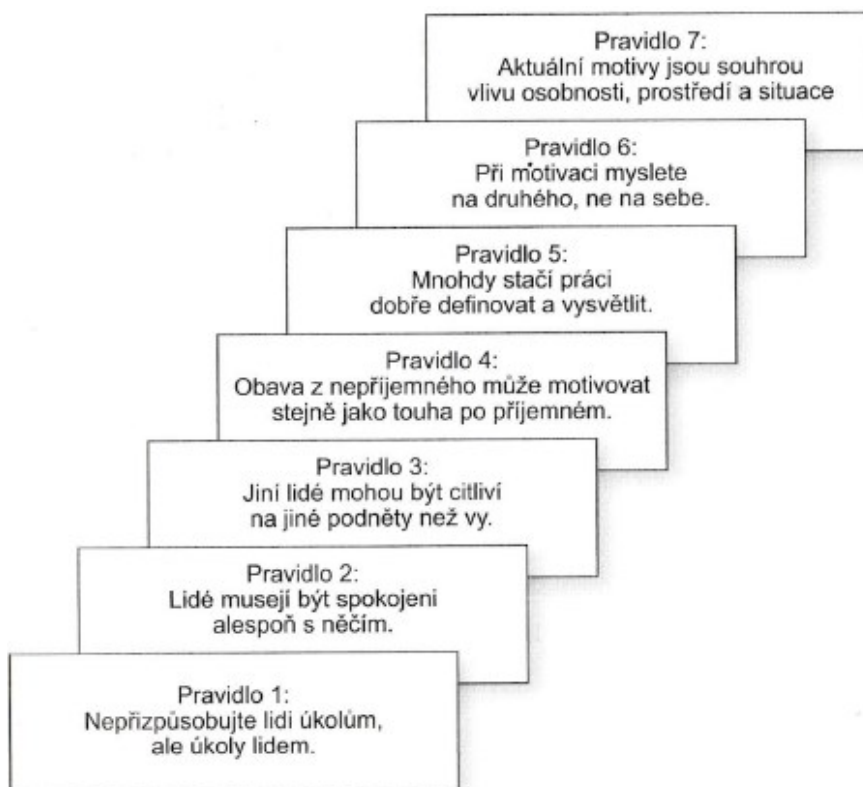
Podobně o vnější motivaci (stimulaci) píše i Ivo Toman [30]: *„Motivace zvenčí je jako smrad. Za několik dní, nebo dokonce hodin sama zmizí.“*

2.5 Zásady správné motivace

Zlaté pravidlo motivace

Plamínek ve své knize [24] definuje tzv. zlaté pravidlo motivace. To říká, aby manažeři nepřizpůsobovali lidi úkolům, ale úkoly lidem. Pokud se manažer snaží přizpůsobit lidi danému úkolu, bude ho to stát hodně energie a práce, aby je adekvátně stimuloval. Pokud pak stimulovat přestane, ztratí lidé důvod úkol dále plnit. Obzvláště pokud plnění úkolu přestaneme kontrolovat. Je tedy jasné, že je výhodnější najít vhodný úkol k danému člověku. Nastupuje zde motivace s velkou mírou nezávislosti na působení vnějších stimulů.

Další pravidla a zásady, které objasnil Plamínek, jsou uvedena v obrázku číslo Obrázek 4 níže.



Obrázek 4: Základní zásady motivace

Zdroj: [24]

Pravidlo druhé v podstatě říká, že absolutní nespokojenost je velmi demotivující a je důležité alespoň částečná spokojenost. S tím souvisí i fakt, jak je důležité být spokojeni v přítomnosti, neboli vnitřní motivace cestou podle Petra Ludwiga [20]. Ten zde popisuje ideální styl vnitřní motivace, která umožňuje být šťastný a spokojený v přítomnosti a směřovat k vytoužené vizi.

Individualitu každého jedince shrnuje pravidlo číslo 3. Podle něj každého člověka motivuje či stimuluje jiný podnět, proto je třeba ke každému spolupracovníkovi přistupovat velmi individuálně. Čtvrté pravidlo popisuje styl motivace „cukru a biče“, kdy nás může pohánět touha něco získat nebo naopak strach z něčeho nepříjemného. Důležitost správného definování požadavků či podrobného vysvětlení práce naznačuje pravidlo 5. To může být krokem, který usnadní veškerou snahu o stimulaci. Šestáým pravidlem je v podstatě nesobeckost a empatie při jednání a stimulování druhých. Poslední bod shrnuje důležitost uvědomění si vlivu vhodného načasování, prostředí a typu osobnosti daného člověka, pro účinnost motivace.

Dále i Armstrong uvádí deset kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti [1]:

1. *Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.*
2. *Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.*
3. *Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.*
4. *Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.*
5. *Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.*
6. *Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.*
7. *Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.*
8. *Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.*
9. *Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.*
10. *Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.“*

3 MOTIVAČNÍ TEORIE

Hlavním důvodem zkoumání motivace je snaha o pochopení chování lidí v různých situacích, často v pracovním výkonu. Pro vedoucí pracovníky je důležité znát optimální postupy, jak správně motivovat své pracovníky. Přístupy k motivaci jsou založeny na různých teoriích motivace. Ty se snaží identifikovat faktory, které ovlivňují chování a především způsob, jak lidé reagují na činnosti okolních jedinců a na podněty z okolí. Teorie motivace tedy zkoumá proces motivování, proces vytváření motivace. Existuje mnoho různých teorií pracovní motivace, ale žádná ucelená teorie jak motivovat v pracovním jednání vytvořena nebyla. Níže zmíněné teorie pomáhají uvědomit si, jak složitý je proces motivace, a že existuje mnoho způsobů, jak jej praktikovat. V zásadě existují tyto typy teorií motivace: teorie zaměřené na potřeby a teorie zaměřené na procesy. [19]

3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie vychází z přesvědčení, že pokud děláme jednu věc, povede to k věci jiné. V nejhrubší podobě tato teorie říká, že lidé pracují pouze pro peníze. Lidé budou motivováni, pokud odměny a tresty budou přímo propojeny s jejich výkonem. Teorie instrumentality se objevila v druhé polovině 19. století, když bylo třeba zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky. Teorie má své kořeny v taylorismu, tedy Taylorových metodách vědeckého řízení. Taylor tvrdil, že je nemožné přinutit lidi, aby pracovali více než lidé v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné zvýšení peněžní odměny. [3]

3.2 Teorie zaměřené na potřeby

Tyto teorie hledají odpověď na otázku „proč“, soustřeďují se na poznání motivačních příčin. Jedny z nejznámějších teorií, které jsou zaměřené na potřeby, jsou Maslowova teorie potřeb, Alderferova teorie motivačních potřeb, McClellandova teorie získaných potřeb a Herzbergova teorie dvou faktorů.

3.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Pravděpodobně tou nejznámější teorií motivace je teorie hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa. Podle Maslowa má každý člověk pět základních typů potřeb, které jsou uspořádány od těch nejzákladnějších až po potřebu seberealizace, naplnění svého potenciálu. Platí zde, že nejdůležitější je uspokojit potřeby umístěné v základech pyramidy, až poté lze v návaznosti na předchozí potřeby postupovat směrem vzhůru. [28]

Jednotlivé úrovně pyramidy jsou popsány zde:

1. fyziologické potřeby – jídlo, pití, bydlení, sexuální potřeby apod.
2. potřeba bezpečí – jistota a bezpečí (např. v zaměstnání)
3. sociální potřeby – přátelé, láska, potřeba sounáležitosti, někam patřit
4. potřeba uznání – prestiž, sebedůvěra
5. potřeba seberealizace – sebenaplnění, dosažení vlastního potenciálu

Zmíněnou pyramidu naznačuje obrázek číslo Obrázek 5 níže.



Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: upraveno podle [28]

Jak již bylo řečeno, Abraham Maslow byl přesvědčený, že v rámci motivace a stimulace pracovníků je pro vedení společnosti a každého manažera podstatné to, že je důležité nejdříve pracovníky stimulovat tak, aby uspokojili základní potřeby, tedy materiální potřeby a potřeby bezpečí (často skrze peněžní odměny). Až poté je důležité zajistit stimulační pracovní podmínky, bezpečné a přátelské prostředí, dále také uznat a ocenit práci lidí v organizaci a zvyšovat prestiž jejich práce. Nakonec je důležité pamatovat také na seberealizaci pracovníků, dát jim prostor k osobnímu rozvoji, pomáhat jim ztotožnit se s vizí celé společnosti ideálně tak, aby práci přijali za své poslání a motivovat je k nalezení vlastního potenciálu v rámci organizace.

3.2.2 Alderferova teorie motivačních potřeb (ERG)

Clayton Alderfer v roce 1972 zredukoval Maslowovu teorii na tři kategorie potřeb. Její zkrácený název ERG tvoří první písmena z názvů jednotlivých potřeb z angličtiny. Tyto potřeby jsou podle Alderfera tyto [19]:

1. Existenční potřeby (E – Existency)

Existenční potřeby znamenají potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu prostřednictvím materiálních předmětů. Jsou to například tyto potřeby: plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky.

2. Vztahové potřeby (R – Relatedness)

Uspokojení těchto potřeb závisí na možnosti sdílení a vzájemnosti. Může to být například pochopení, potvrzení, vliv, vztahy a uznání. Je velmi důležité, aby vztahy na pracovišti byly co možná nejvíce na úrovni přátelství, porozumění a podporovaly týmového ducha a soudržnost.

3. Růstové potřeby (G – Growth)

Tyto potřeby stimulují k vyvíjení produktivního a tvůrčího úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na možnosti k růstu, kdy jedinec pracuje sám na sobě a na svém okolí.

Uspokojením existenčních potřeb vzrůstá význam vztahových potřeb a jejich uspokojením roste význam růstových potřeb. A naopak neuspokojením růstových potřeb roste význam vztahových, případně existenčních. Alderfer tvrdí, že může tedy nastat situace nespokojenosti s vyšší mzdou, která může mít své důvody v neuspokojení vztahových či růstových potřeb a je třeba hledat pravé důvody nespokojenosti.

3.2.3 McClellandova teorie získaných potřeb

McClelland navázal na Maslowa a jeho hierarchii potřeb. Tato teorie je využívána pro rozpoznání potřeb manažerů a zobrazuje tři úrovně motivace založené na potřebách:

- soudržnost (potřeby soudržnosti a kooperace s ostatními pracovníky)
- prosazení se a poziční vliv (potřeba významného, dominantnějšího postavení)
- úspěšné uplatnění (potřeba inovativní a tvůrčí práce, potřeba rozhodování).

Potřeba soudržnosti svědčí sociálně orientovanému manažerovi, prosazení se je typickou potřebou pro manažerské profese a uplatnění se je potřeba typická pro činnosti nerutinní a soutěživé. [19]

Kociánová vysvětluje vazbu McClellandovy a Maslowovy teorie potřeb takto:

- *sounáležitost koreluje s třetí úrovní Maslowovy hierarchie, tj. s potřebou lásky a sounáležitosti;*
- *prosazení se a poziční vliv koreluje se čtvrtou hierarchickou úrovní, tj. potřebou uznání;*
- *uplatnění souvisí s pátou nejvyšší úrovní, tj. potřebou sebeaktualizace – seberealizace. [19]*

3.2.4 Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzberg v roce 1957 definoval dvoufaktorový model satisfaktorů (motivační faktory) a dissatisfaktorů (hygienické faktory). Herzberg zjistil, že v případě nenaplnění hygienických faktorů dochází k pracovní nespokojenosti, ale jejich naplnění nevyvolá pocity pracovní spokojenosti. Naopak naplnění motivačních faktorů je důvodem k pracovní spokojenosti a vyšším výkonům, jejich nenaplnění ale není důvodem k nespokojenosti. [1]

-Příklady hygienických a motivačních faktorů jsou uvedeny níže dle [11]:

Hygienické faktory

Hygienické faktory Herzberg vyjmenovává následovně:

- *politika a administrativní procesy společnosti*
- *dohled*
- *pracovní podmínky*
- *plat*
- *vztah s kolegy*
- *osobní život (a vliv práce na něj)*
- *společenský status*
- *jistota*

Motivační faktory

Jedná se o klíčové faktory, jež vytvářejí pozitivní motivaci. Jsou to následující:

- *dosažení cíle*
- *uznání*
- *práce sama o sobě*
- *odpovědnost*
- *postup a růst*

3.3 Teorie zaměřené na proces

Na rozdíl od teorií zaměřených na potřeby, hledají teorie zaměřené na průběh motivačního procesu odpověď na otázku „jak“.

3.3.1 Vroomova teorie očekávání

Teorii očekávání zformuloval Vroom v roce 1964. Očekávání bylo původně součástí teorie valence – instrumentalista – expektace (VIE). Zde valence znamená hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku. Motivace je pak možná jen tehdy, pokud existuje jasně vnímatelný vztah mezi výsledkem a výkonem. Důležité také je, pokud je výsledek vnímán jako prostředek k uspokojení potřeb. To znamená, že pracovník musí nejen vnitřně věřit v cíl samotný, ve schopnost cíle dosáhnout, ale také tomu, že za dosažení cíle dostanou očekávanou odměnu. [1]

Teorie očekávání je tedy založena na uvědomění, že každý člověk vynaloží pracovní úsilí podle svého subjektivního přesvědčení o možnosti dosáhnout cíle a o jeho atraktivnosti.

Armstrong mluví o důsledcích této teorie takto: *„Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.“* [1]

Tureckiová ve své knize [31] říká, že teorii očekávání lze vyjádřit jednoduchou rovnicí:

$$MS = E \times V \quad (2)$$

kde:

MS (motivační síla)

E (expektace, očekávání) – subjektivní pravděpodobnost, že úsilí povede k určitému výsledku

V (valence) – přitažlivost cíle, subjektivní hodnota, kterou jedinec přiřazuje očekávanému výsledku.

Vzorec v podstatě říká, že motivační síla je rovna součinu ohodnoceného očekávání a preference výsledku. Tedy je-li expektace a valence vysoká, pak je vysoká i motivace. [23]

Tato teorie vysvětluje, proč peněžní odměna funguje jen tehdy, pokud je zřejmé propojení mezi úsilím a odměnou. Pokud je odměna za vložené úsilí adekvátní, poté je vkládané úsilí navyšováno.

3.3.2 Teorie cíle

Teorii cíle zveřejnili v roce 1979 Latham a Lock, kteří zdůrazňují důležitost cílů pro zvyšování motivace a výkonnosti. [33]

Armstrong uvádí, jak zvýšit motivaci a výkonnost [2]: „*Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají konkrétní specifické cíle a tyto cíle jsou náročné, ale přijatelné a lidem se dostává zpětné vazby týkající se výkonu.*“

Správné cíle by tedy měly být obtížnější, ale přijatelné. Měla by také existovat zpětná vazba o správném postupu a vedení by mělo souhlasit s cíli a podporovat je.

3.3.3 Adamsova teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá tím, jakým způsobem lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Tedy, jestli je s nimi zacházeno spravedlivě. Spravedlivým zacházením je míněno jednání, kdy je s člověkem jednáno stejně jako s jinými lidmi. [1]

Pracovník se tedy porovnává s ostatními (s tzv. referenční skupinou). Porovnává, jestli je jeho odměna ve vztahu k odvedenému výkonu adekvátní, tedy spravedlivá, dále pak jestli je spravedlivá také vůči ostatním kolegům v práci. [33]

3.4 McGregorova teorie XY

Teorii XY publikoval v roce 1960 Douglas McGregor. Na něj poté navázal William Ouchi s teorií Z, kterou publikoval v roce 1981. Teorie XY a Z nejsou klasickou motivační teorií, vypovídají spíše o manažerech, ne o příčinách ani o mechanismech lidské motivace. Tyto teorie ukazují to, že přesvědčení manažerů o lidech vyústí v jejich různé přístupy a chování k nim. To poté vede i k jiným výsledkům práce. Tato teorie je velmi důležitá pro správné pochopení toho, jak vést lidi a hlavně jak o nich smýšlet a jak je motivovat správně svým pozitivním přístupem. [28]

Postoj a chování dle X znamená, že pokud je manažer přesvědčen, že lidé jsou líní, neradi pracují a o práci se nezajímají, potom se podle toho bude tak chovat. Prikazuje, požaduje, dává termíny a ultimáta, nenaslouchá.

Podle teorie Y je manažer přesvědčen, že pro lidi je práce lidskou přirozeností, že rádi přebírají zodpovědnost. Pak jeho chování bude zákonitě jiné než v případě teorie X. Například manažer spíše podněcuje a inspiruje, pomáhá a podporuje, naslouchá, atd.

Teorie Z navíc ještě předpokládá, že lidé mají vysokou míru sounáležitosti s firmou, že chtějí, aby „jejich“ firma byla úspěšná, milují týmovou práci pro organizaci, atd. Manažer zde lidem vysoce důvěřuje, poskytuje jim vysokou míru svobody v tom, co dělají a jak to dělají, buduje, podporuje a rozvíjí týmovou spolupráci, rozvíjí dlouhodobé vztahy s pracovníky, apod. [28]

4 OSOBNOST A MOTIVACE

Pro správné vedení a motivování lidí je důležité pochopit, že každý člověk je originál a je potřeba ke každému přistupovat individuálně. Především v případě motivace lidí je důležité si také uvědomit, že i když je každý člověk jiný, tak určité společné rysy lze najít. To poté může velmi dobře pomoci při správném přístupu k podřízeným a kolegům v práci. Jednotlivé typy lidí, z hlediska motivace, tak jak je pojmenoval a definoval Plamínek, jsou popsány v následující podkapitole.

4.1 Motivační typy lidí a jejich vedení

Plamínek ve své knize Tajemství motivace [24] definuje čtyři typy motivačních typů lidí. Jsou to usměřňovatelé, objevovatelé, sladčovatelé a zprostředkovatelé. Každý typ má specifické vlastnosti a přístupy k práci. S každým typem je potřeba zacházet odlišně, především z hlediska motivace.

Objevovatelé

Tento typ lidí je zaměřený na užitečnost a má dynamické preference. Jejich chování se zpravidla projevuje samostatností a nezávislostí. Přitahuje je zdolávání překážek a výzvy. Často jsou objevovatelé velmi inovativní a jsou tak zdrojem nových myšlenek a nápadů. V tomto kvadrantu sídlí lidé, kteří mají velkou inteligenci a nejlepší předpoklady pro vědeckou a kreativní práci. Nejsou to moc týmoví hráči, velmi si váží své svobody a mají výraznou řeč těla.

Usměřňovatelé

Usměřňovatelé jsou kombinací dynamiky a zaměření na efektivitu. Přitahuje je mít možnost vlivu na lidi, usilují o maximální volnost a neomezené možnosti. Velmi citlivě vnímají hierarchické uspořádání společnosti, důležitý je pro ně vertikální rozměr mezilidských vztahů. Často jsou usměřňovatelé rádi středem pozornosti, například s oblibou vypravěči vtipů. Jsou přirozenými vůdci, dobře prodávají své myšlenky a přesvědčují druhé. Rádi a nadšeně soutěží.

Sladčovatelé

Tento typ lidí je zaměřený na stabilitu a efektivitu. Velkou důležitost pro ně mají vztahy. Vše se točí kolem lidí. Na rozdíl od usměřňovatelů, sladčovatelé považují za důležitý horizontální rozměr vztahů. Mají vysoce vyvinutou empatii a krásné vztahy s kolegy.

Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou typem lidí, kteří jsou kombinací stability a užitečnosti. Rádi by byli dokonalí sami, na rozdíl od dokonalé sítě vztahů, které vytvářejí slad'ovatelé. Často jsou spolehliví, pečliví a přísní především na sebe, ale i na okolí. Jsou velmi organizovaní, vystupují a působí velmi racionálně a bez emocí. Zpřesňovatelé velmi respektují autority, tedy především své nadřízené. Neradi riskují – to je specialitou objevovatelů a usměřovatelů.

Shrnutí základních vlastností motivačních typů je uvedeno v následujícím obrázku číslo 6.

	Dynamika		
Efektivita	Usměřovatelé	Objevovatelé	Užitečnost
	<ul style="list-style-type: none"> - sebeprosazování - vůle vést lidi - vůle koordinovat činnosti - testování schopností druhých lidí - snaha být středem zájmu - poměrování a třídění lidí 	<ul style="list-style-type: none"> - samostatnost jednání - aktivita při řešení problémů - netrpělivost - hlad po informacích - nezávislost a špatná zvladatelnost - racionální inteligence 	
	Slad'ovatelé	Zpřesňovatelé	
	<ul style="list-style-type: none"> - vůle naslouchat a chápat - empatie a sociální inteligence - ochota uznat odlišný názor - potřeba sociálního kontaktu - preference společné práce - tolerance odlišností 	<ul style="list-style-type: none"> - vyžadování pořádku - skrývání emocí - přesné vyjadřování - sklony analyzovat - tendence nepodceňovat detaily - sklony dotahovat činnosti 	
	Stabilita		

Obrázek 6: Hlavní rysy čtyř základních motivačních typů lidí

Zdroj: upraveno podle [24]

Jak již bylo výše zmíněno, s každým z výše uvedených typů je třeba zacházet v rámci motivace jinak. Objevovatelé jsou ti, co potřebují výzvy. Důležité je, aby věděli jaký je očekávaný výsledek, ale poté jim nechat volnost. Usměřovatelé jsou typy, kteří by spíše byli rádi v roli vůdce než toho, který se musí nechat vést. Proto je velmi obtížné tyto lidi jako podřízené motivovat. Jednou z cest je dávat jim pocit nenahraditelnosti a důležitosti. Dalším motivem pro ně je přidělení jim lidí, které mají v rámci úkolu či projektu vést. Motivační typ slad'ovatel, naopak uslyší na možnost sociální interakce. Neradi pracují ve shonu a sami, takže uslyší na týmovou spolupráci a poklidnou atmosféru. Poslední typ – zpřesňovatel, potřebuje jasné zadání práce, jejího výsledku a jednotlivých kroků. Chtějí také vědět, že se mohou přijít poradit, že jim je vedoucí k dispozici. Příklady motivace jednotlivých typů jsou uvedeny níže v obrázku 7.

	Dynamika		
Efektivita	Usměrňovatelé	Objevovatelé	Užitečnost
	<ul style="list-style-type: none"> - Je to mimořádně důležité. - Závisíme teď jenom na tobě. - Vezměte si lidi. - Půjde to rovnou ke generálnímu řediteli. - Budeš pod tím podepsán. 	<ul style="list-style-type: none"> - Je to mimořádně obtížný úkol. - Ještě to nikdo nedokázal. - Když to nezvládneš ty, tak už nikdo. - Je na tobě, jak to uděláš. - Je to pro lidi do nepohody. 	
	Slad'ovatelé	Zpřesňovatelé	
	<ul style="list-style-type: none"> - Bude to práce v týmu. - Potřeboval bych, abyste tam dohlédl na Lád'u. - Očekávám, že budeš tlumit hádky a napětí. - Pomůžeš alespoň nováčkům. 	<ul style="list-style-type: none"> - Napsal jsem ti postup. - Mé dveře jsou ti vždy otevřené. - Vzorec pro výpočet znáš, data jsou v tomto souboru. - Půjde o přesnost a koncentraci. 	
	Stabilita		

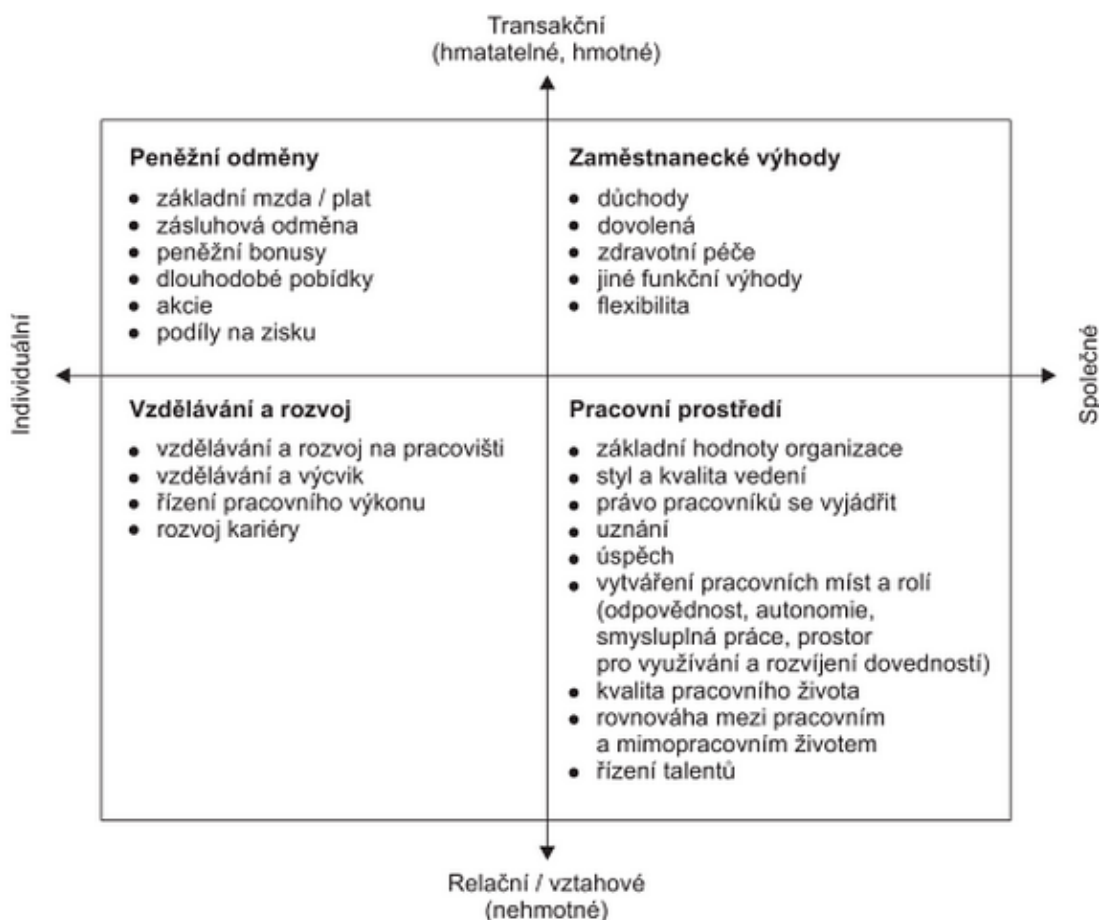
Obrázek 7: Motivace motivačních typů

Zdroj: upraveno podle [24]

5 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Mnoho společností nazývá stimulační program své organizace jako motivační program, protože pojem motivace je mezi veřejností více rozšířen. Jedná se však o terminologickou chybu. Pro účely této práce bude stimulační program nahrazen terminologicky nesprávným, však více vžitým termínem. Motivační program organizace obsahuje nástroje ke stimulaci pracovníků. Jeho úkolem je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti, stabilizace a především stimulace k práci. Motivační program určuje základní pravidla používání stimulačních prostředků. Konkrétně se jedná o soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním cílem je dosažení žádoucí motivace pracovníků a z toho plynoucí správný přístup pracovníků k práci. Správný motivační program by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci a měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků v organizaci. [19]

Ideálně by měl motivační program organizace zahrnovat všechny typy odměn, aby se vždy „trefil“ do potřeb a přání všech pracovníků ve společnosti. Model celkové odměny zobrazuje obrázek číslo 8 níže.



Obrázek 8: Model celkové odměny

Zdroj: [3]

Na obrázku 8 jsou podle Armstronga [3] rozděleny čtyři základní typy odměn. Jsou to odměny peněžní, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Horní kvadranty (peněžní a zaměstnanecké výhody) modelu znamenají transakční odměny. Mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků. Oproti tomu relační odměny (dolní dva kvadranty) jsou nepeněžního charakteru a jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Nejlepší a nejsilnější pro správnou stimulaci je kombinace transakčních i relačních odměn.[3]

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] Asociace osobního prodeje. *Stanovy Asociace osobního prodeje* [online]. © 2009-2014 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.osobniprodej.cz/stanovy-asociace-osobniho-prodeje>
- [5] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [6] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [7] COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 342 s. ISBN 9788072611560.
- [8] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [9] DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. Repr. New York, NY: HarperCollins, 2008. ISBN 978-006-0878-979.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [11] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-722-6386-2.
- [12] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [13] *GREEN WAYS International* [online]. © 2003-2010 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.gw-int.net/>
- [14] GREEN WAYS S.R.O. *Pracovní sešit*. Staré Město: Green Ways s.r.o., 2015, 23 s.

- [15] HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [16] HlidaciPes.org. *Počet firem v ČR* [online]. Aktualizace 2015-02-04 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://hlidacipes.org/pocet-firem-v-cr/>
- [17] Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [18] KIM, Sang H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003, 162 s. ISBN 80-726-1078-3.
- [19] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [20] LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013, 271 s. Briqueť. ISBN 9788087270516.
- [21] MARY KAY (CZECH REPUBLIC), s.r.o. *Kariéra s Mary Kay: Seminární rok 2014/2015*. Praha 5: Anděl Media Centrum, 2014, 23 s.
- [22] *Mary Kay | Oficiální stránky* [online]. © 1997-2005 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.marykay.cz/>
- [23] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 8020005927.
- [24] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [25] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [26] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přepracované vydání Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- [27] RATHOUSKÝ, Václav. *Joy Management JM*. Vyd. 1. Staré Město: Green Ways, 2008, 61 s. ISBN 978-80-904166-0-4.

- [28] ROBBINS, Stephen P. a David A. DECENZO. *Fundamentals of management essential concepts and applications*. 6. ed., internat. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall, 2008. ISBN 978-013-5031-711.
- [29] STEIGER, Thomas a Eric D LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 371 s. ISBN 978-80-265-0006-3
- [30] TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad*. 1. vyd. Praha: TAXUS International, c2010, 192 s. ISBN 858-6-11-22030-6.
- [31] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- [32] URBAN, Jan. Probyznysinfo.ihned.cz. *Pohled z druhé strany než motivační: Jak bránit demotivaci zaměstnanců?* [online]. © 1996-2015, 5. 8. 2013 [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60373100-pohled-z-druhe-strany-nez-motivacni-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>
- [33] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5
- [34] VEBER, Jaromír. *Základy managementu pro střední školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1996, 136 s. ISBN 8071683582
- [35] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7
- [36] Zákon č. 89/2012 Sb., ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33