

# **Analýza motivace OSVČ pracovníků pro společnost Kapitol, a.s.**

Zuzana Netopilová

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana NETOPILOVÁ**  
Osobní číslo: **M100383**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza motivace OSVČ pracovníků pro společnost  
Kapitol, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Popište teoretická východiska se zaměřením na dané téma práce.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivace OSVČ pracovníků společnosti Kapitol, a.s.
- Zhodnoťte výsledky z provedených analýz a navrhnete nový systém motivace OSVČ pracovníků.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BRODSKÝ, Zdeněk, 2009. Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.**

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

**GREGAR, Aleš, 2010. Personální management: vybrané kapitoly. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.**

**SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2006. Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky. Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus, 154 s. ISBN 80-7041-212-7.**

**SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. Vyd. 2. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.**

**SLAVÍČEK, Vlastimil, 1999. Řízení lidských zdrojů v podniku. Vyd. 2. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 125 s. ISBN 8070825081.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Michaela Grycová**

Ústav managementu a marketingu


Datum zadání bakalářské práce:

**13. června 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**23. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 17. června 2013

  
PaedDr. Josef Rydlo  
Zast. děkanka



  
Ing. Růžena Vorlová  
Zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je analýza motivačních principů a metod používaných u OSVČ pracovníků ve společnosti Kapitol, a.s. vedoucí ke zjištění jejich spokojenosti a efektivnosti využívaných motivačních metod. Teoretická část obsahuje poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a činnosti s tím spojené, motivace a související teorie motivace.

Druhá část práce bude zaměřena na společnost Kapitol, a.s. a dále poznatky získané z praxe. Na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci, pozorování a dotazníkového šetření bude provedena analýza stavu motivace a spokojenosti pracovníků OSVČ. V závěru práce bude výstup z analýzy, navržené motivační metody a určitá doporučení, jež budou zaměřeny na takové změny, které by měly přispět ke zlepšení motivace, následně i stabilizace pracovníků ve společnosti.

Klíčová slova: lidské zdroje, motivace, stimulace, motivační teorie, motivační faktory, dotazník

## **ABSTRACT**

The aim of this final report is to analyse motivational principles and methods used by self-employed people within the Kapitol, a. s. company in order to find out their satisfaction and the efficiency of those motivational methods. The theoretical part of this report consists of human resources findings and related activities, findings on motivation and related theory. In addition, the report puts an emphasis on Kapitol, a. s. company as well as the insights provided by personal experience. An analysis of motivational status and satisfaction of self-employed will be done based on personal interviews with employees, observation and questionnaire, There will be an analysis output provided as a conclusion to this report as well as proposal on motivational methods and recommendations which will be focused on those changes, that should help to improve motivation followed by retaining employees in the company.

Keywords: human resources, motivation, stimulation, motivational theories, motivational factors, questionnaire

Ráda bych touto cestou poděkovala konzultantovi mé bakalářské práce Ing. Petru Krenarovi za odborné rady, trpělivost a cenné připomínky, které mi poskytoval během zpracování mé bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Kapitól, a.s. ve které mi bylo umožněno vykonání odborné praxe.

Zároveň chci velmi poděkovat své rodině a partnerovi za podporu během celého studia.

Motto:

„Člověk má vynaložit na to, aby si zjednodušil život, stejné úsilí, jaké vynakládá, když si ho komplikuje.“

**Bergson**

„Dobře vykonáno je vždy lepší, než dobře řečeno.“

**Benjamin Franklin**

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 VÝZNAM LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
1.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	14
1.3.1 Kritéria výběru pracovníků .....	15
1.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	15
<b>2 MULTILEVEL MARKETING</b> .....	<b>17</b>
2.1 HISTORIE MLM.....	17
2.2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY MLM.....	17
<b>3 MOTIVACE</b> .....	<b>18</b>
3.1 TYPY MOTIVACE .....	19
3.2 ZDROJE MOTIVACE .....	21
3.3 MOTIVAČNÍ FAKTORY.....	22
3.3.1 Úspěch .....	22
3.3.2 Uznání .....	22
3.3.3 Ocenění formou odměny .....	22
3.3.4 Náplň práce.....	23
3.3.5 Odpovědnost.....	23
3.3.6 Možnost kariérního postupu .....	23
3.3.7 Možnost růstu .....	23
3.4 MOTIVAČNÍ A ODMĚŇOVACÍ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI .....	24
3.4.1 Principy a metody hmotné motivace pracovníků .....	24
3.4.2 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků .....	24
<b>4 MOTIVAČNÍ TEORIE</b> .....	<b>25</b>
4.1 TEORIE INSTRUMENTALITY .....	25
4.2 MASLOWOVA TEORIE .....	26
4.3 HERZBERGOVA TEORIE .....	27
4.4 TEORIE X A Y .....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI KAPITOL, A.S.</b> .....	<b>32</b>
5.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	32
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	34
5.2.1 Členění organizační struktury .....	34
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI OSVČ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI KAPITOL, A.S.</b> .....	<b>36</b>
6.1 PLÁN PRŮZKUMU METOD MOTIVACE A SPOKOJENOSTI OSVČ PRACOVNÍKŮ .....	36
6.1.1 Cíl analýz.....	36
6.1.2 Způsoby sběru informací.....	36



6.1.3	Metody analyzovaných dat.....	38
6.2	REALIZACE A VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU MOTIVACE A SPOKOJENOSTI OSVČ PRACOVNÍKŮ .....	39
6.2.1	Analýza dotazníkového šetření .....	39
6.2.2	Analýza výběru a zaškolení nového pracovníka .....	63
6.2.3	Analýza současného motivačního systému OSVČ pracovníků .....	64
6.3	SWOT ANALÝZA.....	66
<b>7</b>	<b>NÁVRHY ÚPRAV SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE OSVČ PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOTI KAPITOL, A.S.....</b>	<b>68</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

V dnešní době je velmi významné si uvědomovat důležitost lidských zdrojů ve společnosti. Avšak je nutné, aby podnik tyto zdroje nejen vlastnil, ale i efektivně využíval. Jsou pro každý podnik neodmyslitelnou složkou, která nelze jiným substitutem nahradit. Úspěšné řízení těchto zdrojů významně ovlivňuje, jak uspěje organizace v konkurenčním boji. Pracovní a vzdělaní lidé, kteří svou práci vykonávají s chutí a zájmem jsou pro podnik tím nejcennějším. Jenže těchto kvalitních lidí a dobře motivovaných je málo a proto si každý podnik tyto pracovníky snaží co nejdéle udržet u sebe a neustále motivační programy upravovat. Ne každý podnik dokáže tyto pracovníky dostatečně povzbudit. Zaměstnanec, který svou práci nevykonává se zájmem, nikdy nemůže mít takové pracovní výsledky jako nadšený a spokojený pracovník. Často se podniky domnívají, že pro spokojenost svých pracovníků dělají vše, včetně dobrých motivačních metod. Jenže preference jistých motivačních výhod se s časem mění a lidé již dávají přednost jinému ohodnocení. Nejčastější chyba bývá v zastaralosti, nekomplexnosti motivačního systému.

Jestliže manažer či vedoucí chce správně motivovat svůj tým, musí být v první řadě motivován on sám a mít dostatečné znalosti v oblasti motivace. Teprve potom je možné vzbudit zájem u ostatních pracovníků a zaujmout je k dlouhodobě vyšším výkonům.

V úvodu praktické části se věnuji řízení lidských zdrojů a pojmů s tím spojených. Následuje objasnění termínu multi-level marketingu, na kterém je společnost Kapitol, a.s. postavena. Nejrozsáhlejší část je věnována motivaci, první je pozornost zaměřena na samotný termín motivace, následně na zdroje motivace a motivační faktory a na závěr první části této práce jsou definovány teorie motivace a jejich vliv na pracovní výkon.

Druhá, praktická část, se skládá z představení společnosti a následně se už prostřednictvím jistých analýz a dotazníkové šetření věnuje zjištění aktuální spokojenosti pracovníků se současným motivačním systémem. Především na základě dotazníkového šetření bylo možné zhodnotit stávající systém motivace a na základě těchto informací vytvořit SWOT analýzu společnosti. V závěru práce bylo možné ze získaných informací vytvořit řadu konkrétních doporučení, jakým způsobem změnit či upravit motivační systém společnosti.

Cílem mé bakalářské práce je nalézt nedostatky v aktuálním motivačním systému společnosti Kapitol, a.s., stanovit takové návrhy a doporučení na změny, které povedou k větší motivaci a ke zvyšování pracovní výkonnosti pracovníků a samozřejmě prosperity celé společnosti.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V teoretické části jsou zpracovány z dostupné literatury informace a poznatky zabývající se lidskými zdroji, motivací a teorií motivace. Dříve než bude vymezen samotný pojem řízení lidských zdrojů, je nutné definovat pojem vztahující se k lidským zdrojům a to manažerská funkce.

Jako první se budeme věnovat termínu plánování. Plánování je proces, který vyžaduje intelekt, abychom vědomě určovali průběh činností, úkolů a zakládali naše rozhodování na cílech, potřebných znalostech a důležitých odhadech. Plánování zahrnuje ty činnosti, které jsou zaměřeny na určování jasných cílů v budoucnosti a prostředky, jak těchto určených cílů dosáhnout. (Brodský, 2009, s. 9)

Organizování je definováno jako jedna ze základních manažerských činností. Tato manažerská funkce vyžaduje vytvoření vnitřní struktury určitého celku. Potřeba organizování vyplývá ze snahy dosáhnout součinnosti a z omezené schopnosti člověka, protože je schopen řídit jen určitý počet podřízených. (Brodský, 2009, s. 9)

Další a zároveň třetí manažerská funkce je vedení lidí. Vedení lidí bývá většinou interpretováno jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat, strhávat lidi pro správné a dostatečné plnění potřebných úkolů k dosažení stanovených cílů. (Brodský, 2009, s. 9)

Kontrolování zahrnuje veškeré aktivity, díky nimž manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají plánovaným výsledkům. Pojetí kontrolování je v podstatě definováno dvěma krajnostmi. Jedna strana představuje jednoduchý kontrolní proces, zatímco druhá chápe kontrolu řazenou do řídicí činnosti, což je příklad controllingu. (Brodský, 2009, s. 9)

Poslední manažerskou funkcí je rozhodování. Rozhodovací procesy chápeme jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. to mohou být problémy s více variantami řešení. (Brodský, 2009, s. 9)

Řízení lidských zdrojů popisuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí formovala v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější částí. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje a definuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti celé organizace. (Koubek, 2001, s. 16)

Lidský faktor chápeme nikoli pouze jako jen vhodný zdroj pro efektivní využití, ale jako důležitý faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož pozitivního rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat. (Veber, 2000, s. 167)

## 1.1 Význam lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je manažersky orientované pojetí personálního řízení, které usiluje o dosažení konkurenční výhody na trhu, prostřednictvím strategického rozmístování vysoce motivované a kvalifikované pracovní síly. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na zájmy managementu, uplatnění strategického přístupu, v němž strategie řízení lidských zdrojů je sloučena se strategií řízení celého podniku, chápání lidí je jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení vyšších cílů organizace, dosahování přidané hodnoty prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu, potřeba silné podnikové kultury, vyjádření hodnot organizace, důraz na vzájemnou komunikaci, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu. (Gregar, 2004, s. 34)

Organizace může fungovat jen tehdy, má-li k dispozici potřebné zdroje:

- materiální zdroje (budovy, stroje, zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje (využitelné finanční prostředky),
- informační zdroje (informace všeho druhu, např. o konkurenci, poptávce),
- lidské zdroje (znalosti, schopnosti a dovednosti lidí v podnicích). (Sakslová, 2006, s. 28)

Vlastnictví těchto zdrojů je ovšem v současném konkurenčním prostředí nedostačující, nejdůležitějším úkolem řízení organizace je tyto zdroje efektivně propojovat, využívat a uvádět do souladu. (Sakslová, 2006, s. 28)

## 1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je napomáhat, aby byla organizace dostatečně výkonná a aby se její výkon stále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen prostřednictvím stále zlepšujícího využívání všech potřebných zdrojů, kterými organizace disponuje. A jelikož to jsou lidé, kdo rozhodují o využívání materiálních, finančních i informačních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně ovlivňuje efektivní využití dalších důležitých zdrojů organizace. (Sakslová, 2006, s. 28)

Na základě stávající teorie mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených konkrétních pracovních míst, počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka určeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s dostatečným předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace. (Koubek, 2001, s. 17)
- Optimální využívání pracovních sil v podnicích, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností a dovedností (kvalifikace) pracovníků. Formování pracovních týmů, efektivního stylu vedení lidí a pozitivních mezilidských vztahů v organizaci. (Koubek, 2001, s. 17-18)
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich kariérního růstu směřujícího k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sjednocení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i potřebu vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti či jména organizace. (Koubek, 2001, s. 18)

### 1.3 Výběr pracovníků

Proces výběru pracovníků představuje zajišťování zaměstnanců v požadované sociální a kvalifikační struktuře, v daných termínech, a to z interních a externích zdrojů organizace.

Základní a hlavní pravidlo přijímání pracovníků zní: „vybíráme konkrétního člověka pro konkrétní místo v podniku.“ O výběru pracovníka hovoříme pouze tehdy, projeví-li zájem o místo více zájemců. Předpokladem kvalitně provedeného výběrového řízení je odpovědně zpracovaný plán potřeb pracovních sil, odvozený od plánu práce a systemizace pracovníků podniku. Další důležitou fází přijímání zaměstnanců je naplnění konkrétní představy „koho přesně potřebujeme“, kladoucí důraz na kvalitu a profesionalitu

pracovníků. Tato fáze vyžaduje provést úspěšně analýzu, hodnocení a popis práce. Z tohoto kroku nám vyplynou kritéria pro výběr, požadavky, které by měl uchazeč o pracovní místo splňovat. Závěrečná fáze přijímacího řízení představuje nejdůležitější úkol, a to vybrat pro konkrétní místo (funkci) nejvhodnějšího uchazeče. (Slavíček, 1999, s. 51)

Proces výběru pracovníků se tedy skládá z řady po sobě jdoucích kroků, které si upravuje každý podnik na své specifické podmínky. Řeší problematiku přijímání pracovních sil ze tří hledisek kvantity, kvality, času. Každé uvedené hledisko má svoji důležitost, která se mění v závislosti na věcném obsahu výběru. (Slavíček, 1999, s. 51)

### 1.3.1 Kritéria výběru pracovníků

V současné době se klade důraz na to, že by měl být uchazeč posuzován ze širšího hlediska. Existují tři druhy kritérií výběru pracovníků:

- celopodniková kritéria – uchazeč se posuzuje podle vlastností, které jsou důležité z hlediska celé organizace a jejího konkrétního zaměření,
- úseková (útvárová) kritéria – jedná se o vlastnosti, které jsou důležité pro pracoviště jako jeden celek,
- kritéria pracovního místa – jde o obecná kritéria, která vyplývají z popisu pracovní pozice (specifikace pracovního místa). (Sakslová, 2006, s. 28)

## 1.4 Hodnocení pracovníků

„Obsah a poslání pracovního hodnocení vyplývá z celkové koncepce systému práce s lidmi v podniku. V souladu s touto koncepcí je posláním pracovního hodnocení vždy za určité období souhrnně posoudit pracovníka z hlediska jeho výkonnosti a pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky jeho současného pracovního zařazení a posoudit také jeho osobní vlastnosti ve vztahu k práci. Hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje, upozornit ho na nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v podniku.“ (Gregar, 2004, s. 106)

Hodnocení pracovníků má podle Gregara (2004, s. 107) význam:

- poznávací – spočívá v tom, že systematické a dlouhodobé kontrolování pracovníka a pozorování jeho výsledků umožňuje jeho hodnotiteli objektivně posoudit a hodnotit výkonnost a kompetenci pracovníka,

- motivační – spočívá v tom, že výstižné, popsané hodnocení představuje možnost silné zpětné vazby a významný nástroj ovlivňování pracovníků, silný motivační účinek pracovního hodnocení dále vyplývá z jeho sloučení s daným systémem odměňování,
- výchovný a rozvojový – spočívá v podnětech k sebehodnocení jedince a k sebezdokonalování ve vztahu k pracovnímu posunu.

Význam hodnocení je podle Sakslové (2006, s. 87):

„Hodnocení může poskytovat celou řadu informací a podnětů, k nimž patří zejména informace o pracovním výkonu, o jeho průběhu a případných výkyvech, informace o správnosti výběru a rozmístování, což může být podnětem pro případné přeřazení, povýšení atd., podněty pro případné změny v obsahu pracovních míst, pokud se dosavadní pracovní náplň prokáže jako nevyhovující, podněty pro odměňování, pokud dosavadní výše nebo forma odměny je již nevyhovující, podněty pro oblast motivace, které mohou signalizovat potřebu účinnějších nástrojů motivace.“

Klíčovou rolí při pracovním hodnocení hraje nejbližší nadřízený. Pravidlem bývá, že pracovní hodnocení má dvě podoby, neformální hodnocení – průběžné, příležitostné, vyplývá významná motivační hodnota a pak formální hodnocení – plánované, zdokumentované, systematické, periodické. (Gregar, 2004, s. 107)



## 2 MULTILEVEL MARKETING

Celá společnost Kapitol, a.s. pracuje na tomto principu, proto je důležité tomuto pojmu věnovat dostatečnou pozornost.

### 2.1 Historie MLM

Většina zdrojů uvádí první zmínky o MLM v souvislosti s americkou společností California Vitamins na začátku roku 1940. Ovšem první používání MLM se objevilo ve 20. letech minulého století. Za vše může charakteristická lidská vlastnost - touha po penězích. Začátkem 20. let byl v USA zakázán prodej a výroba alkoholu. Ziskuchtivý gangsteři, přemýšleli, jak do USA propašovat co nejvíce alkoholu. Pak je napadla geniální myšlenka. Začat odměňovat pašeráky nejen podle množství propašovaného alkoholu, ale i za zatažení jeho kompliců do dalšího pašování. Za několik let se ukázalo, že se prodává více alkoholu než před zákazem. A tak byl vynalezen chytrý a spolehlivý systém prodeje. Systém, který slaví celosvětový úspěch a neustále roste.

### 2.2 Základní principy MLM

Základním principem MLM je vytváření struktur nezávislých distributorů a následně prodej zboží nebo služby. Zruší se tradiční mezičlánky používané u klasického systému prodeje a část ušetřených peněz dostane přímo prodejce, který zastupuje práci klasických zprostředkovatelů. Dále dostane prodejce další část ušetřených peněz za práci lidí, které získal do svojí struktury. Zbytek ušetřených peněz se použije na vývoj výrobku, případně na snížení konečné ceny výrobku či služby. Dá se tedy říci, že MLM je systém, který zabraňuje plýtvání. Ušetřené peníze se rozdělí mezi zákazníky, prodejce. Prostřednictvím MLM může na trh proniknout i firma, která má výjimečný produkt, avšak nemá dostatek peněz, aby pronikla na trh klasickou cestou. (Multilevelmarketing, © 2006)

Rozhodující v MLM není vzdělání ale schopnost přesvědčit druhé. Schopnost prosadit nenásilně jistou myšlenku. Pokud je pracovník zmotivován, rychlost a kvalita jeho práce je mnohem vyšší než v opačném případě. A naopak prosazovat určité myšlenky bez podpory ostatních je první zárukou neúspěchu. Proto je dobré se na věci dívat očima druhých. (Multilevelmarketing, © 2006)

### 3 MOTIVACE

Podle Vebera (2000, s. 63), je motivace vnitřní stav člověka, který zapříčiňuje určité chování či aktivitu člověka. Motivace přenáší psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k určenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojivé potřeby vyvolávající psychické napětí, které se stává impulsem k určitému jednání osoby.

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci veškerých aktivit vykonávaných jedincem, včetně konkrétních způsobů jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních subkultur, zároveň také i jako důležitou součást dynamiky osobnosti. Z hlediska významu motivace pro osobnost člověka a jeho vykonávané činnosti, je možné tuto subkulturu považovat za nejzajímavější, ovšem zároveň také za nejkomplikovanější. (Bedrnová, Nový, 2007, s.362)

Je-li pracovní výkon konkrétního pracovníka považován za neuspokojivý, bývá to většinou dávano do vztahu s jeho nedostatečnou motivací. V mnoha případech se neustále potvrzuje, že je to pravda. Problémy s výkonem práce však nemusí vždy být automaticky způsobovány nízkou úrovní motivace. Špatný výkon jedince může být způsoben i dalšími faktory a příčinami, např. nedostatkem příležitostí či nedostatkem dovedností a zkušeností. Nikdo nemůže okamžitě dojít k závěru, že problémy s pracovním výkonem jsou pouze problémy motivace. Někteří jedinci se někdy mohou setkat s tím, co se nazývá bariéra motivace. To znamená, že jsou vyčerpaní prací a nemohou se nastartovat nebo vyburcovat k lepším výkonům. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 367)

V praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace zacházet velmi volně a není valný důvod to jakkoliv měnit. Spíše je potřebné si uvědomit, že kladný vztah ke konkrétní úloze většinou vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se získáním nějakých zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním a sjednocením člověka, který má úlohu vykonávat. Úloha je tedy vykonána buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), zároveň obojí může působit společně a vzájemně se posilovat a doplňovat. (Plamínek, 2010, s.14)

**„Motivy** vycházejí z lidského povědomí, zahrnují širokou škálu potřeb, přání a tužeb. Často se označují jako vnitřní pohnutka, udržující aktivitu člověka, podněcující jeho jednání. Motivačním zdrojem se mohou stát potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty

apod..“ Motivy působí na člověka do té doby, dokud nedosáhne stanoveného cíle, nebo pokud se definitivně nepřesvědčí, že cíl je nedosažitelný. Motivy usměřují pracovní jednání jedince, vytváří jistou hnací sílu jeho pracovní činnosti. (Slaviček, 1999, s. 63)

„**Stimuly** tvoří soubor vnějších podnětů, pobídek, aktivit ve smyslu posílení žádoucího motivu k práci. Představují prostředky, pomocí nichž je možnost odstraňovat konfliktnost potřeb, nebo jim dávat různou prioritu.“ (Slaviček, 1999, s. 67)

K pracovním stimulům užíváme podle Slavička (1999, s. 67) především tyto typy stimulů, hmotné – pozitivní (odměny, plat, mzda), negativní (postihy, tresty). Nehmotné – pozitivní (pochvala, vyznamenání, povýšení), negativní (napomenutí, důtka). Zkušený manažer dokáže zvládnout škálu těchto stimulů v plném rozsahu, dokáže je využít ve vzájemné kombinaci a shodě, potom dále se vyhnout jednostrannostem.

### 3.1 Typy motivace

K pracovní motivaci vedou dvě cesty. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nacházejí a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být pracovníci motivováni managementem prostřednictvím jistých metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. (Armstrong, 2007, s. 220)

Existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami utvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali a jednali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je potřebná a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a inspirativní práce a dostatek příležitostí k postupu v hierarchii pracovních funkcí. (Armstrong, 2007, s. 221)
- Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi a pracovníky, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, prémie, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika od nadřízených. (Armstrong, 2007, s. 221)

Motivační proces má cyklický charakter:

- na jeho začátku je vždy motivační napětí, vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy, jehož odstranění a obnovení psychické rovnováhy člověka je považováno za žádoucí a potřebné,
- v důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit rovnováhu dochází k instrumentálnímu, tj. subjektivně účelnému chování, dochází k němu tehdy, jestliže je motiv dostatečně silný, vidina cíle atraktivní, v důsledku zkušenosti je požadované úsilí vyhodnoceno jako reálné, je-li situace, v níž se jednotlivec nachází příznivá,
- v tomto kroku je dosaženo cíle,
- dochází k redukci motivu, tedy uspokojení potřeby. (Tureckiová, 2004, s. 56)

Motivační výzvy dle DeVita (2001, s. 377):

výzvy k lidským potřebám a přáním – jsou nejsilnějšími prostředky přesvědčování, pokud použijete motivační výzvy, apelujete na potřeby a přání posluchačů, zaměříte se li na motivy, jaké podněcují a které posilují nebo přimějí osobu k posílení nebo změně konkrétních postojů nebo chování.

### **Nežádoucí motivace**

Motiv, jak bylo již zmíněné, je pouze vnitřní pohnutka k jednání. Je zcela zřejmé, že může jít jak o žádoucí, tak i nežádoucí chování jedince. Motivační nástroje užívané manažery jsou pochopitelně směřovány pozitivně, k podporování výkonnosti pracovníků. Je zřejmé, že pracovníci v každé organizaci mohou být vystaveni působení různých druhů faktorů, které u nich v konečném stádiu vyvolávají negativní impulsy k jednání. V této souvislosti můžeme hovořit o nežádoucí motivaci nebo také o demotivaci. (Veber, 2009, s. 116)

Nežádoucí motivační důsledky mohou být různého původu. Chybně zvolené motivační nástroje, jejichž výsledkem je nevhodné působení na jednání pracovníků. Absence i částečná některých řídicích aktů, která je pracovníky vnímána negativně, chybné řídicí praktiky. Netečnost manažerů vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají pocity rozčarování, frustraci, apatii apod. (Veber, 2009, s. 117)

### 3.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty podněty, které motivaci vytvářejí, tedy skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které velkým způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Skutečností spolupracujících na utváření lidské činnosti je celá řada. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 365-366)

Mezi základní zdroje motivace podle Sergeje Vojtoviče (2008, s. 105) patří:

- potřeby
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování jeho potřeb. Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho konkrétního a zároveň důležitého pro život jedince. Potřeba se u jedince vystupňuje jako napětí, které ho neustále nutí tuto potřebu uspokojit, což souvisí s touhou a snahou dosáhnout daného cíle. Charakter potřeb závisí od fyziologického stavu jedince, nebo od situace a prostředí, ve kterém pracuje i žije. (Vojtovič, 2008, s. 105)

Každý člověk dodržuje jistý pravidelný režim, který je vysoce individuální, ve kterém se pravidelně opakují jisté naučené činnosti a úkony. Základem jsou tedy návyky. Návykem se zpravidla označuje permanentní a zautomatizovaný proces chování člověka v určité či opakované situaci. (Vojtovič, 2008, s. 105)

Zájmy je možné charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka a projevení zájmu o určitou oblast předmětů či jevů. Aktivita člověka jsou spojené se snahou a cílem po poznání a také ovládnutí předmětu zájmu. Předmětem lidského zájmu mohou být objekty, jevy, činnosti, poznatky a jiné osoby. Význam lidského zájmu spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívá k charakteristice osobnosti. (Vojtovič, 2008, s. 105)

Ideál se považuje za určitý vzor nebo model, který člověku slouží nebo by měl sloužit k usměrňování chování jedince. V něm člověk zdůrazňuje to, čeho si v životě nejvíce cení, případně to, co mu v životě nejvíce schází. Hodnotu můžeme definovat jako něco co je žádané, co má význam a má významné postavení v životě člověka, čeho si člověk váží a co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho chování. (Vojtovič, 2008, s. 105)

### 3.3 Motivační faktory

Motivační faktor je možné definovat hnací silou, která vede a směřuje jedince za výsledkem jeho snažení. Jednotlivce může k dalšímu vzdělávání motivovat odlišný faktor, různý cíl. (Mediapol news, s.r.o., © 2010).

Zatímco existuje velké množství potenciálních negativních oblastí, kterým je potřeba se vyhnout, existuje i celá řada pozitivních faktorů, které mohou být použity k posílení motivačních pocitů. Je nutné si objasnit, jak fungují a jakým způsobem mohou být využity v praxi. (Forsyth, 2009, s. 31)

#### 3.3.1 Úspěch

Forsyth (2009, s. 31) uvádí ve své knize Jak motivovat svůj tým, že každý má potěšení z toho, když něčeho pozitivního dosáhne. Malé věci mohou být překvapivě velmi důležité, a je to v pořádku – v rozsahu, ve kterém si jedinci tvoří své vlastní uspokojení. Co je důležité, je poskytnout lidem vhodné měřítko k tomu, aby měli své dosavadní úspěchy s čím porovnat. Cíle, formální i neformální, jsou jeho důležitou součástí. Mohou být sloučeny téměř s čímkoliv a poskytují širokou škálu možností.

#### 3.3.2 Uznání

Úspěch je velmi důležitý, lidé ho mají rádi a nejvíce ocení, představuje největší část celkového pracovního uspokojení. Toho si musí být každý dobrý manažer vědom. Budeme-li brát uznání jakéhokoliv výkonu jako jednu oblast, většinou začneme s jednoduchými pochvalami. Pochvaly by měly být progresivní, aby měly ještě větší účinek. Měly by být uděleny spíše veřejně než jen v soukromí, uděleny někým z vedoucích pracovníků v písemné nebo ústní formě, uděleny viditelným způsobem, opakovány jako příklad i pro ostatní pracovníky. (Forsyth, 2009, s. 32)

#### 3.3.3 Ocenění formou odměny

Kombinace uznání s dosaženými pracovními výkony je správnou příležitostí k zamyšlení se nad hmatatelnou odměnou, což může být cokoli počínaje výplatou až po bonusové odměny. To může zahrnovat například – firemní auto, provize, finanční pomoc (půjčky, cestovné, bydlení), penze, úhrada výdajů (benzín, cestovní pojištění), podíl na zisku, bonusy, dovolená, pohyblivá pracovní doba. (Forsyth, 2009, s. 33-34)

### 3.3.4 Náplň práce

Některé druhy zaměstnání motivují lidi snadněji než jiná, jsou bez pochyby zajímavější, smysluplnější či zábavnější. Lidé, kteří nejsou pro danou pozici zrovna nejvhodnější, bude jen velmi obtížné motivovat, nebudou nikdy tak úspěšní, výkonní a nedosáhnou výsledků a kvalit, které se po nich budou vyžadovány. Samozřejmě i nudná práce může být atraktivní, pokud je v podniku dobrá komunikace, když lidé znají své místo ve společnosti a vidí, že i jejich práce je užitečná a prospěšná. Mnoho manažerů podniká kroky k tomu, aby například rozšířili rozsah činností za účelem lepší motivace. Programy, jako je například kontrola kvality či vítané nápady a podněty, vzbudí u pracovníků pocit důležitosti jejich práce v organizaci. Zde jsou možné příklady, jak učinit práci zajímavější a pestřejší – funkčnost, komfort, úspora času, kouření či nekuřácká politika, prostředí, ostatní vybavení ke zlepšení pracovních podmínek. (Forsyth, 2009, s. 35-37)

### 3.3.5 Odpovědnost

Jak se říká, jde ruku v ruce s prací. Odpovědnost lidem přináší pocit větší důležitosti jejich práce a tím se velmi často zvyšuje nejen jejich produktivita, ale pravděpodobně i efektivita, kvalita práce. V neposlední řadě se také probouzí potřebná kreativita. Pokud dáte lidem možnost zodpovědnosti, váží si toho a jsou pečlivější než předtím. (Forsyth, 2009, s. 38)

### 3.3.6 Možnost kariérního postupu

Nikdo z lidí nechce zůstat na stejném místě a pocit potřeby kariérního postupu je velmi dobrou motivací. Je to dále možný způsob plánování a aplikace firemní hierarchie. Povýšení je samozřejmě pro většinu lidí motivace. Pravidelné změny a možnosti reálného posunu v kariérním žebříčku vám pomohou udržet si zaměstnance a ten bude pracovat efektivněji. (Forsyth, 2009, s. 39)

### 3.3.7 Možnost růstu

Motivační teorie rozlišuje mezi pojmy povýšením a růstem, první varianta je postup výše v jedné společnosti a ten druhý znamená postup z jednoho zaměstnání do jiného lepšího. Pokud se podniku díky motivační činnosti podniku podaří dobré pracovníky udržet, pak čas, který na to bude vynaložen, bude jistě štědře zaplacen. (Forsyth, 2009, s. 40)

### **3.4 Motivační a odměňovací nástroje společnosti**

Dobry zaměstnavatel může své zaměstnance motivovat často k vyšší výkonnosti na pracovišti pomocí tzv. zaměstnaneckých výhod, taktéž často pojmenované benefity. Tyto výhody jsou opravdu často důležité pro vyhledávání nových pracovních sil do podniku. (Brodský, 2009, s. 87)

#### **3.4.1 Principy a metody hmotné motivace pracovníků**

Hmotná stimulace je účinným motivem zejména pro pracovníky s nižší životní úrovní. V souvislosti s růstem jejich životní úrovně se může neustále měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Stimulující účinek hmotné odměny pracovníka se může v porovnání s působením nehmotných motivů neustále snižovat. Po jisté době se může snižovat působení peněz také u lidí s orientací na vysoké materiální postavení a vysoký životní standard. (Provazník, 2003, s. 348)

Provazník (2003, s. 348-349) ve své knize dále uvádí přehled nejužívanějších principů a metod hmotné motivace v organizacích – stimulující mzda a osobní ohodnocení, pravidelné zvyšování platu, cílové odměny, podíly na zisku, 13. a 14. plat, poskytování bezúročných půjček, služební automobil i pro soukromé účely, úhrada nákladů na pracovní oděv a životní pojištění, řešení bytové otázky, placení telefonních účtů, věcné dary k životnímu jubileu, příspěvek na dovolenou, stravu, kulturu a sport.

#### **3.4.2 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků**

Nehmotná motivace není v žádném případě kvantitativně nebo kvalitativně méně účinným motivačním nástrojem než stimulace hmotná. Mnozí lidé preferují nehmotné stimuly, které mají širší rozsah, jsou rozmanitější, působí i subjektivně, úzce souvisí s osobním životem pracovníka a prožíváním, mají dlouhodobější viditelný efekt. Nehmotná motivace se v dlouhodobém hledisku dotýká každé organizace, která má vizi dlouhodobě, efektivně přežít a působit v okolním prostředí. Je považována za jeden z hlavních klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé fungující organizace. (Provazník, 2003, s. 350)

V práci (Provazník, 2003, s. 350) stručně shrnul známé a využívané principy a metody nehmotné motivace – možnosti zvyšování kvalifikace, účinná a efektivní komunikace, dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek, dobré pracovní vztahy.



## 4 MOTIVAČNÍ TEORIE

V průběhu zkoumání procesu vzniku motivačního chování byla formulována široká řada teorií motivace, které se snažily přispět k poznání základních faktorů motivace, motivů a byly s větším nebo s menším úspěchem přijímány i jako zdroj poznání pro využití motivace jako nástroje řízení pro manažerskou praxi. (Armstrong, 2007, s. 220-221)

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem a tak jak se od nich vyžaduje. (Armstrong, 2007, s. 221)
- Teorie zaměřené na obsah, které se zaměřují na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká uskutečňování kroků za účelem uspokojování potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které podstatně ovlivňují chování jedince. Je také známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow a Herznerg. (Armstrong, 2007, s. 221)
- Teorie zaměřené na proces, které se zacílily především na psychologické procesy ovlivňující motivaci a souvisejí s očekáváním podle Vrooma a vnímáním spravedlnosti podle Adamse. (Armstrong, 2007, s. 221)

### 4.1 Teorie instrumentality

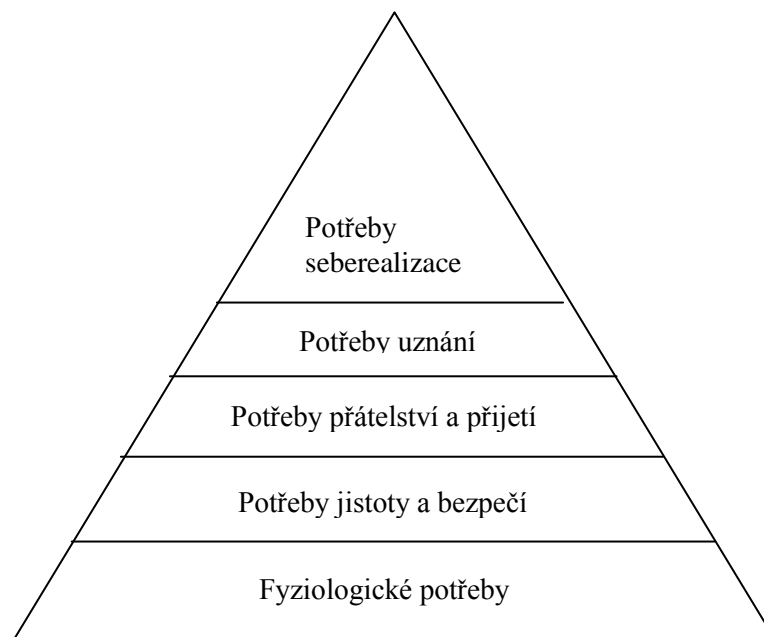
Instrumentalita je představa, že pokud zdárně uskutečníme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie se objevila v souvislosti s důrazem na snahu zvýšení hospodárnosti práce, s důrazem na ekonomický přístup. (Gragar, 2004, s. 58) „Ve své nejhlubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.“ Teorie instrumentality má kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení. Ten napsal, že: „Je možné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim zajistíme značné a permanentní zvýšení jejich platu.“ Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a ještě je, široce využíváno a v jistých případech může být i úspěšné. Avšak je založeno výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších důležitých lidských potřeb. (Armstrong, 1999, s. 300)

Nebere dostatečně v úvahu skutečnost, že formální systém kontroly v podniku může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. (Gragar, 2004, s. 58)

## 4.2 Maslowova teorie

Maslowova teorie motivace, která byla poprvé uveřejněna v díle *Motivation and Personality* v roce 1954, je typická v uspořádání potřeb do pyramidy (Brodský, 2009, s. 84). Tato teorie motivace uvádí, že lidské potřeby jsou pravidelně uspokojovány postupně. Jinými slovy, jen pokud jsou uspokojeny základní potřeby člověka, mohou být následně uspokojeny ty další a dosaženo ostatních cílů (Forsyth, 2009, s. 17). Takto uspořádaných pět typů potřeb jsou motivem pro práci člověka. Potřeby jsou hierarchicky poskládány od základních fyziologických až po nejvyšší, potřebu sebeaktualizace. Potřeby podle Maslowovy teorie potřeb jsou následující (Brodský, 2009, s. 84):

- Fyziologické potřeby – nejnižší stupeň potřeb převládá např. u málo hmotně zabezpečených a méně kvalifikovaných pracovníků, mít co jest a pít, teplo, přístřeší a odpočinek. (Slaviček, 1999, s. 51) V pracovním procesu si lidé musí vydělat alespoň tolik peněz na uspokojení těchto potřeb. (Forsyth, 2009, s. 17)
- Potřeby jistoty a bezpečí – zajištění ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb. (Gregar, 2004, s. 59)
- Sociální potřeby – jsou všechny sloučeny s prací v týmech. Pracovní prostředí je také společenské prostředí a pro mnoho lidí je to ve skutečnosti většina kontaktů uskutečněných v jejich životě. (Forsyth, 2009, s. 17)
- Potřeby uznání – potřeba mít stabilní a vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být rovněž respektován ostatními. Tyto potřeby můžeme zařadit do dvou doplňujících se skupin. První je silná touha po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě, druhá je touha po významném postavení ve společnosti, uznání a ocenění. (Gregar, 2004, s. 59)
- Potřeby seberealizace – lze ji očekávat u vysoce postavených či výkonných pracovníků podniku, pro něž se práce stává koníčkem. Pro tyto zaměstnance představuje práce plné vyžití zároveň je jejich koníčkem a jsou jí plně oddáni. K jejich prospěšné činnosti pro firmu nejvíce přispějeme tím, že jim vytvoříme kvalitní a moderní prostředí, budeme je minimálně zatěžovat administrativní prací, nutit je respektovat byrokratická pravidla. (Slaviček, 1999, s. 66)



Zdroj: Slaviček, 1999, s. 66 (vlastní zpracování)

*Obr. 1. Maslowova pyramida lidských potřeb*

### 4.3 Herzbergova teorie

„Herzberg F., vypracoval na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či nespokojení účetních a techniků tzv. dvoufaktorový model motivátorů a faktorů hygieny.“ Herzbergova teorie vychází z toho, že přání zaměstnanců se člení do dvou skupin – jedna skupina se soustředí podle potřeby osobního růstu a druhá skupina je sjednocena se slušným zacházením v oblasti odměňování, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb již zmíněné druhé skupiny nemotivuje jedince k vyššímu a lepšímu pracovnímu výkonu, od uspokojení této druhé skupiny potřeb lze očekávat pouze prevenci nespokojenosti a špatného pracovního výkonu. (Gregar, 2004, s. 61)

Tyto dvě skupiny potřeb vytvářejí v Herzbergově modelu dva faktory:

- Hygienické faktory (nespokojenosti) – politika společnosti a administrativní procesy, míra kontroly, plat, vztah s ostatními v organizaci, osobní život, pracovní pozice, podmínky a jistota. Všechny jsou externí faktory, které ovlivňují spokojenost jednotlivce. Když jsou všechny zmíněné záležitosti v pořádku a neplyne z nich nespokojenost pro pracovníka, pak je v pořádku i motivace. Pokud

se vyskytne problém týkající se faktorů hygieny, všechny tyto oblasti představují významný potenciál pro možnost snížení základních motivačních pocitů. (Forsyth, 2009, s. 18)

- Faktory spokojenosti (motivátory) – úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení, možnost růstu. Toto všechno jsou faktory, ať kladné či záporné, pramenící z vnitřních kvalit lidské povahy, které nabízejí velkou příležitost, k tomu, aby je manažeři využili ke zlepšování pracovních výkonů svých zaměstnanců. (Forsyth, 2009, s. 19-20)

Herzbergova teorie měla velký vliv na hnutí za obohacování práce, které hledalo takovou podobu pracovních míst v podnicích, která bude maximalizovat příležitost k dosažení vnitřního uspokojení jedince z práce a bude dávat příležitost k dalšímu osobnímu rozvoji. (Gregar, 2004, s. 61)

	MOTIVÁTORY	HYGIENICKE FAKTORY	
Spokojenost	PRÍTOMNOST	PRÍTOMNOST	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
↑	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	↓
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
	Práce sama	Vztahy s nadřízenými	
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	NEPRÍTOMNOST	NEPRÍTOMNOST	Nespokojenost

Zdroj: nadrevo.blogspot-motivace, 2012

Obr. 2. Herzbergova teorie

V oblasti řízení lidských zdrojů lze dle Herzberga motivaci rozdělit na dva typy, a to (Brodský, 2009, s. 85):

- vnitřní motivaci – člověk si sám utváří faktory, které ho nejvíce ovlivňují, aby se určitým způsobem choval, všeobecně jsou myšleny takové faktory, jako je odpovědnost, autonomie, příležitost k funkčnímu postupu, rozvoj schopností a dovedností,
- vnější motivaci – vše, co je směřováno k tomu, aby člověk byl motivován, tvoří ji především odměny jako plat, povýšení, pochvaly, ale také zároveň tresty jako je snížení platu, kritika, odepření postupu.

## 4.4 Teorie X a Y

Tato fascinující teorie, která byla zdokumentována Douglosem McGregorem, je jedna z nejdůležitějších teorií motivace ostatně jako předcházející. Je zde definováno lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou následujících proti sobě jdoucích směrů. (Forsyth, 2009, s. 16-17)

„Teorie X vychází z tradičního chápání motivace zaměstnance a předpokládá, že člověk je ve své podstatě líný tvor, pro kterého je práce nutným zlem a nemá o práci zájem, všemožně se snaží práci obcházet a je proto nutno jej neustále kontrolovat a přemlouvat, aby něco udělali disciplinovaným způsobem za pomoci odměny.“ (Brodský, 2009, s. 85)

„Teorie Y vychází z toho, že práce je pro člověka obdobně přirozenou aktivitou, jako je spánek či zábava.“ Mají rádi úspěch, jisté uspokojení ze zodpovědnosti a přirozeně hledají cesty či směry, jak by jim práce mohla přinést pozitivní zkušenosti. Na základě této teorie je třeba umožnit člověku seberealizaci a ponechat jej seberegulaci, neboť jedině tak dosáhne lepších výsledků výhodných pro podnik ale i sebe. (Brodský, 2009, s. 85)



Zdroj: adamek, 2007

Obr. 3. Mnemotechnická pomůcka pro rozlišení teorie X od Y

Pravdu mají oba dva zmíněné názory. To, co McGregor popisuje, jsou extrémní postoje, které lidé zaujmají. Existují zaměstnání, která jsou velmi nudná a ostatní, která jsou vyloženě zajímavá, a není žádným překvapením, že motivovat ty, kteří dělají práci rádi,

je snazší. Jestli někdo upřednostňuje teorii Y i X – a teorie Y je bezesporu atraktivnější, naznačuje to, že motivace vytváří proces, který chce dostat to nejlepší z jakékoliv situace. Některá motivace může lidi přesměrovat z teorie X do teorie Y. Pak bude snazší vytvořit u pozitivní teorie Y principy k dosažení lepších motivačních pocitů. (Forsyth, 2009, s. 17)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI KAPITOL, A.S.

Kapitol pojišťovací a finanční poradenství, a.s. byl založen v roce 1995 jako dceřiná společnost Kooperativy a její mateřské společnosti Wiener Städtische. Kapital se po krátké době stal nejvýznamnějším partnerem v oblasti životního pojištění pro Kooperativu, pojišťovnu, a.s. Z prodejce jednoho pojistného produktu vyrostl Kapital v jednu z nejvýznamnějších poradenských společností na trhu. Tato skutečnost však zavazuje a klade značné nároky nejen na poradce, ale také na Kapital samotný, který se od počátku snaží svým poradcům vytvářet kvalitní zázemí, atraktivní produkty a podporu pro vlastní poradenskou činnost. Vytváření zázemí, podpora vzdělávání a prodej je jejich trvalou prioritou, neboť jsou si plně vědomi, že jde o nezbytnou součást pro dosažení individuálních úspěchů poradců, týmů a tím i k prosazení Kapitalu na stále náročnějším trhu. Zhruba po deseti letech činnosti rozšířil svou nabídku o komplexní rozsah pojistných produktů a současně začal nabízet další finanční produkty. Zařadil se tak mezi největší finančně poradenské společnosti na trhu.

V současné době je Kapital z hlediska objemu pojistného v oblasti pojištění občanů největším zprostředkovatelem na trhu v České republice. V životním pojištění je pozice Kapitalu historicky velmi silná, protože disponuje větším klientským kmenem než většina pojišťoven na trhu v České republice.

<b>Kapitol v číslech</b>	<b>2012</b>	<b>1995</b>
Počet poradců v obchodní síti	2 124	67
Počet obchodních zastoupení	53	0
Počet zaměstnanců	31	6
Počet nově sjednaných smluv	127 394	1 360
Předepsané pojistné (v tis. Kč)	3 170 880	3 000
Výnosy (v tis. Kč)	827 258	x
Náklady (v tis. Kč)	816 611	x
Čistý zisk (v tis. Kč)	10 647	x

Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů

*Tab. 1. Hlavní ukazatele kapitalu*

### 5.1 Předmět podnikání

Kapitol spolupracuje s pojišťovnami, s bankami a s fondy, jejichž produkty jsou vysoce hodnoceny jak veřejností, tak i odbornými kruhy.



Produkty jejich partnerů jsou pravidelně umísťovány v prestižních anketách na předních místech. Mají k dispozici úplné, vyvážené a vysoce kvalitní portfolio produktů, které ve spolupráci s jejich partnery neustále inovují a zlepšují. Jejich škála produktů patří v ČR vždy k absolutní špičce.

**Poskytované pojistné produkty:**

- Univerzální životní pojištění
- Životní pojištění
- Důchodové pojištění
- Úrazové pojištění
- Pojištění domácností
- Pojištění nemovitostí
- Povinné ručení
- Havarijní ručení
- Pojištění pro podnikatele
- Pojištění průmyslového rizika

**Poskytované finanční produkty:**

- Penzijní připojištění
- Stavební spoření
- Přímé investice
- Hypoteční úvěr
- Spotřebitelský úvěr
- Úvěr ze stavebního spoření

**Společně sdílené hodnoty**

**K**lienta a jeho potřeby, které jsou na prvním místě.

**A**ktivitu, trvalou výkonnost a rovné šance.

**P**římé a otevřené jednání a jasná pravidla.

**I**niciativu a vysokou profesionalitu.

**T**ýmového ducha a vzájemný respekt.

**O**sobní seberealizaci a dlouhodobou kariéru.

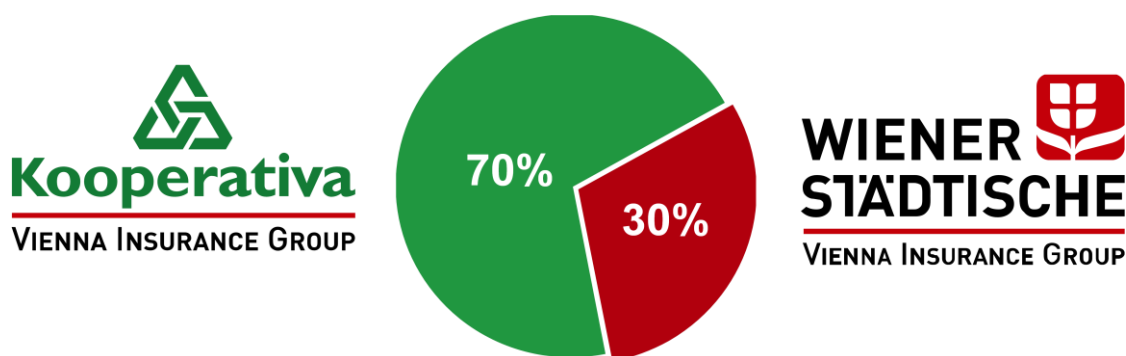
**L**oajalitu, důvěru a odpovědnost.

Tyto hodnoty má každý poradce zapsány ve své identifikační kartě, kterou obdrží při navázání spolupráce. Nejde samozřejmě pouze o tuto formalitu, nýbrž o to, aby se každý nový poradce nad uvedenými hodnotami dostatečně zamyslel a vzal si je za své.

Přednosti společnosti Kapitol jsou definovány jako univerzálnost, unikátní pozice na trhu je lídrem poradenského trhu, poskytuje kvalitní služby pro fyzické i právnické osoby.

## 5.2 Organizační struktura

Kapitol vyrostl z prodejce jednoho pojistného produktu v jednu z nejvýznamnějších poradenských společností. Kapital patří do mezinárodní pojišťovací skupiny VIG. Má dva akcionáře, 70% vlastní pojišťovna kooperativa a zbývajících 30% vlastní přímo skupina VIG.



Zdroj: Interní materiály – vlastní zpracování

*Obr. 4. Profil společnosti Kapital, a.s.*

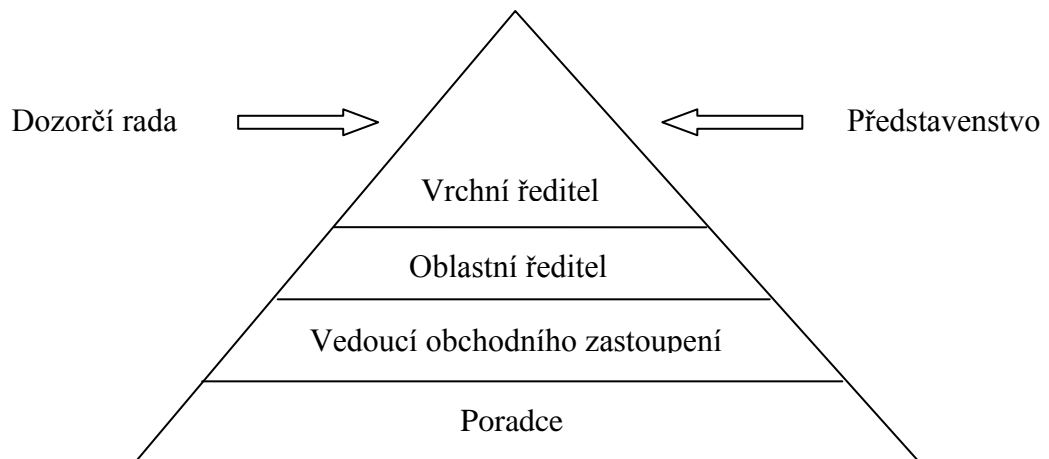
Kooperativa, poštovna, a.s., Vienna Insurance Group je aktuálně největší pojišťovnou v ČR. V současné době má více než 300 obchodních míst a produkty Kooperativy lze sjednat i v pobočkách České spořitelny. V dnešní době činí podíl na trhu životního pojištění v ČR více než 13%, v roce 1995 to bylo pouze 0,1%.

VIG je největší pojišťovací skupina ve střední a východní Evropě. Vznikla z iniciativy rakouské pojišťovny Wiener Städtische. Celkem sdružuje 50 společností ve 24 zemích. V ČR se VIG stala jedničkou v životním pojištění.

### 5.2.1 Členění organizační struktury

Na konci roku 2012 měl Kapital celkem 53 obchodních zastoupení, kromě nich funguje v jiných městech a obcích ČR dalších přibližně 100 kanceláří Kapitalu.

Obchodní zastoupení tvoří organizačně, ale zejména i obchodně základní prvek systému sítě Kapitoly. Je vybaveno všemi nezbytnými informacemi, kompetencemi a podklady, s jejichž pomocí se uzavírá obchod. Také je velmi důležitým řídicím centrem a podpůrnou bází pro každého poradce.



Zdroj: Interní materiály – vlastní zpracování

*Obr. 5. Organizační struktura*

## **6 ANALÝZA SOUČASNÉ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI OSVČ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI KAPITOL, A.S.**

### **6.1 Plán průzkumu metod motivace a spokojenosti OSVČ pracovníků**

Následující kapitola této práce je zaměřena na analýzy současného motivačního systému a zároveň zjištění spokojenosti pracovníků ve společnosti. Se současnými praktikami motivace a odměňování zaměstnanců jsem se seznámila v době trvání mé odborné praxe. Ke zjištění podrobnějších informací či poznatků jsem využila kontakt s pracovníky podniku, poskytnuté interní materiály a následné informace vyplynuly na základě provedení určitých analýz. Vzhledem k délce odborné praxe jsme měla dostatek času poznat chod i principy společnosti a dostatečně se s touto společností sžít.

#### **6.1.1 Cíl analýz**

Cílem analýz současné motivace a zároveň i spokojenosti pracovníků je zjištění podstatných informací o dosavadním systému motivace, který ovlivňuje spokojenost pracovníků v podniku. Při svém působení v podniku a zajišťování potřebných podkladů jsem se ve společnosti seznámila s chodem firmy a s pracovní náplní poradců a jiných pracovníků společnosti. V této části práce se především zaměřím na zjištění největších motivačních faktorů a dále co zaměstnanci v podnikovém motivačním systému postrádají, budu se soustředit na nalezení faktorů negativně ovlivňujících činnost a motivaci pracovníků. Dalším krokem po provedení analýz, bude doporučení nových motivačních prvků, které budou výstupem ze zjištěných informací. Navrhnutí prvků nového motivačního systému nebo zachování stávajícího systému motivace a pouze připojení dalších motivačních prvků pozitivně ovlivňujících pracovní výkon poradců i dalších pracovníků společnosti je hlavním cílem práce.

#### **6.1.2 Způsoby sběru informací**

V analytické části jsem využila ke zjištění potřebných informací tři druhy sběru dat. Jako nejpodstatnější část sběru informací hodnotím dotazníkové šetření díky rozsáhlosti a komplexnosti otázek, další dva typy byly vhodnými zdroji doplňujících informací těchto analýz. Tyto data jsem sbírala po celou dobu mého působení ve společnosti za pomoci velkého množství pracovníků. Následně byly získány potřebné informace ke zjištění

spokojenosti s aktuálním systémem motivace a následně bude provedena změna či úprava již zmíněného systému.

### **Pozorování**

Během doby strávené na pobočce společnosti Kapitol, a.s. ve Zlíně, jsem mohla pozorovat dění kolem sebe. Podmínky jaké mají k práci a zároveň prostředí ve kterém se pracovníci nacházejí a vykonávají svou práci. Zároveň bylo možné si všimnout vztahů uvnitř podniku, jak pracovních mezi poradci a nadřízenými, tak i vztahů a jednání s klienty. Pozorování nebylo časově náročné, bylo průběžně zaznamenáváno a následně vyhodnoceno.

Již zmíněné pozorování ve společnosti bylo započato již prvním dnem mého působení v Kapitolu, a.s. Z počátku si bylo možné všimnout pouze pracovníků a jejich chování k mé osobě, jako nově příchozí na pobočku a zároveň jejich chování k sobě navzájem. Bylo možné vypožorovat, že mezi sebou mají velmi dobré pracovní vztahy, v některých případech i přátelské. Ke mně samotné se ze začátku chovali velmi slušně avšak s odstupem, spíše jako ke klientce, ale postupem času stráveného zde jsem si už připadala jako dlouholetá pracovnice mezi velmi přátelskými lidmi. Průběžně bylo možné si všimnout větších detailů. Většina pracovníků práci zde vykonává s chutí a ráda. V začátku praxe se mi zdálo, že pracovníci by mohli mít více místa pro svou práci – jsou v kancelářích po 3-4 lidech, ale při podrobnějším pozorování bylo vidět, že to může být i někdy výhodou – častější komunikace a konzultace mezi poradci. Pokud by poradce potřeboval vyloženě samostatný prostor, je řešen na třech různých místech pracoviště – zasedací místnost a dvě samostatné kanceláře pro jednání s klienty.

### **Osobní rozhovory se zaměstnanci**

Druhou metodu sběru dat jsem zvolila osobní rozhovory. Tyto rozhovory probíhali po celou dobu mého působení ve společnosti. Nebyly řízeného charakteru, kdykoliv během hovoru jsem mohla zaznamenat zajímavý poznatek. Přípravené doplňující otázky jsem většinou směřovala na vedoucí mé práce, která mé postřehy a znalosti ohledně společnosti doplnila. Zjištěná data jsem si průběžně zaznamenávala a věnovala těmto záležitostem značnou pozornost.

Chvíli po mém nástupu do společnosti jsem si všimla prvního pozitivního motivačního prvku a to konání pravidelné měsíční uzávěrky se všemi pracovníky. Toto posezení s pracovníky se uskutečňuje každý měsíc a zároveň se zde předávají ceny nejlepším pracovníků za určitá období. Zde se uplatňují nehmotné motivační prvky a to pochvala

a uznání, jež podle rozhovorů s pracovníky pro ně mají velký význam. S poradci jsem také měla možnost mluvit na téma mezilidských vztahů a byla mi vždy sdělena ta samá informace a to že pracovní vztahy jsou ve společnosti na uvolněné a přátelské úrovni.

### **Dotazníkové šetření**

Jako nejpřínosnější formu podstatných informací bych hodnotila dotazníkové šetření. Bylo využito především z důvodu volného pracovního režimu poradců, nebylo možné se sejit se všemi v jeden týden na tož den. Jejich pracovní harmonogram se měnil z hodiny na hodinu, proto bylo nejspíše zvolit variantu dotazníku. Všichni byli velmi vstřícní a odpovědně k jeho vyplnění také přistoupili. Dotazník byl rozčleněn do více částí, z nich je možné zhodnotit společnost a pracovníky z více úhlů pohledu.

## **6.1.3 Metody analyzovaných dat**

### **a) Analýza dotazníkové šetření**

Analýzu motivace OSVČ pracovníků jsem se rozhodla provést především dotazníkovým šetřením. Respondentů bylo celkem 38, z toho 16 bylo žen a 22 mužů. V dotazníku byly otázky uzavřené, ale i otevřené kde každý respondent mohl uvést svůj názor v libovolném množství. Ve většině případů bylo na výběr ze čtyř možností a každý měl zvolit tu, která mu byla ze srdce nejbliže. Dotazník má celkem 27 otázek rozdělených do devíti kategorií. Jedna část je věnována pouze doplňujícím otázkám z důvodu rozřazení či identifikace. Každá kategorie je zaměřena na jiné motivační prvky:

- Momentální spokojenost ve společnosti – do této kategorie spadá pouze jedna otázka.
- Vnímání odměňovacího systému za práci – zde se respondenti setkali se čtyřmi otázkami.
- Působení motivačního systému – tato kategorie byla nejrozsáhlejší, spadá do ní celkem sedm otázek.
- Vnímání mezilidských vztahů – tato část obsahuje dvě otázky, jež jsou zaměřeny na vztahy na pracovišti.
- Vnímání vztahu nadřízeného k podřízeným – tento vztah zde byl řešen celkem ve čtyřech otázkách.
- Význam dalšího vzdělávání – má jistě významnou pozici v motivačním systému. Zde mu jsou věnovány dvě otázky.

- Působení vnitřních podmínek společnosti – toto téma je jistě velmi rozsáhlé, avšak zde byly nejdůležitější kritéria shrnuta do dvou otázek.
- Působení informačních sdělení – informovanost ohledně podniku rozhodně není zanedbatelná část, proto jsou jí také dvě otázky věnovány.

Každá otázka tohoto dotazníku byla vyhodnocena samostatně za pomoci programu MS Excel včetně grafického zobrazení. Vypracovaný vzor dotazníku, který byl poskytován pracovníkům, je umístěn v příloze této práce.

### **b) Analýza výběru a zaškolení pracovníka**

Před samotným přijetím pracovníka do společnosti je nutné učinit pohovory s uchazeči. Cílem těchto pohovorů je vzájemné poznání svých požadavků. Na každého uchazeče jsou kladeny určité nároky, které by měl splňovat, jako vzdělání, dovednosti či určité znalosti. Následně po absolvování výběrového řízení a splnění podmínek, je nutné si projít řadou důležitých školení.

### **c) Analýza současného motivačního systému OSVČ pracovníků**

Cílem této analýzy je zjištění jaké motivační prvky jsou v podniku používány. Mnoho z nich bude zmíněno v dotazníkovém šetření, avšak je dobré si povšimnout charakteru těchto prvků. Z interních zdrojů mi byly poskytnuty informace týkající se aktuálně využívaných motivačních prvků.

## **6.2 Realizace a vyhodnocení průzkumu motivace a spokojenosti OSVČ pracovníků**

### **6.2.1 Analýza dotazníkového šetření**

V této části práce jsem rozebrala a zaznamenala výsledky z celkového dotazníkového šetření. Jak jsem již zmínila, celý dotazník je postaven na 8 částech a celkem účastněných respondentů bylo celkem 38. V úvodní části jsou uvedeny pouze rozčleňující otázky pro dotázané. Na závěr bude zhodnoceno celé dotazníkové šetření a shrnuta výsledná fakta.

#### **1. Vaše pohlaví:**

Úvodní otázka je zaměřena na rozřazení respondentů podle pohlaví. Dotazníkového šetření se celkem účastnilo 38 pracovníků. Z následující tabulky je možné vyčíst, že zastoupení mužů ve společnosti je vyšší než žen. V procentuálním vyjádření to je 58% mužů a 42% žen.

Pohlaví	Počet lidí
Muž	22
Žena	16

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 2. Rozdělení respondentů podle pohlaví*

## 2. Váš věk je:

Úkolem druhé otázky bylo zjistit zastoupení jednotlivých věkových kategorií. Jak můžeme vidět v následující tabulce nejpočetnější věková skupina je v rozmezí 31-40 let. Další dvě kategorie jsou o téměř stejném počtu dotázaných a nejméně zastoupená věková skupina je ve věku 51 a více. Jak si můžeme všimnout, nejvíce pracovníků je středního věku u kterých dá očekávat nutnost zabezpečení mladé rodiny s dětmi.

Věk	Počet lidí
20-30 let	8
31-40 let	21
41-50 let	7
51 a více let	2

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 3. Rozčlenění respondentů podle věku*

## 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

Z následující tabulky je možné vyčíst, že většina pracovníků má středoškolské vzdělání v procentuálním vyjádření je to 84%. Vysokoškolské vzdělání má 11% jedinců a nejméně zastoupené vzdělání je v učebním oboru a to pouze u 5%. Žádný z dotazovaných respondentů nemá základní nebo vyšší odborné vzdělání.

Vzdělání	Počet lidí
Základní	-
Vyučení	2
Středoškolské	32
Vyšší odborné	-
Vysokoškolské	4

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 4. Nejvyšší dosažené vzdělání*



#### 4. Jste ve společnosti Kapitol, a.s. spokojen/a?

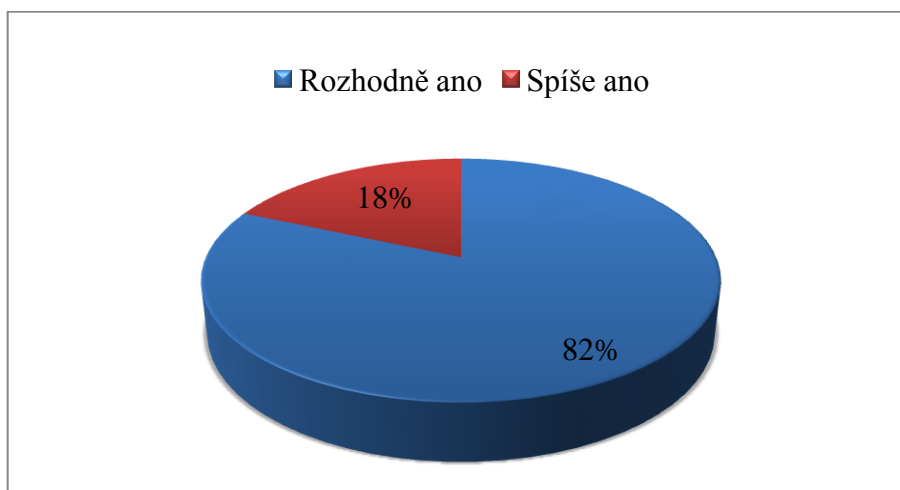
Tato část dotazníku je zaměřena na momentální spokojenost pracovníků ve společnosti. Otázka již nebyla blíže specifikována, má spíše všeobecný charakter. Zhodnotila bych výsledek této otázky jako velmi pozitivní.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Rozhodně ano	5	8	2	2	2	8	4	31
Spíše ano	1	3	1			2		7
Spíše ne								-
Rozhodně ne								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 5. Vyjádření spokojenosti ve společnosti*

Všichni pracovníci se vyjádřili, že jsou ve společnosti spokojeni, nebyla zde žádná záporná odezva. Odpovědi se lišily pouze, jestli jde o úplnou spokojenost či částečnou. Tento pozitivní výsledek je pro společnost velkým přínosem.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Graf 1. Spokojenost ve společnosti*

#### 5. Finanční ohodnocení Vaší pracovní pozice je podle Vás:

Druhá část dotazníku se zabývá vnímáním odměňovacího systému uvnitř podniku. Výsledek této otázky shledávám jako velmi pozitivní. Všichni, tedy 100% dotázaných odpovědělo, že jim jejich finanční ohodnocení ve společnosti naprosto vyhovuje. Je to

dáno tím, že každý pracovník má možnost výši svého výdělku ovlivnit svou vlastní činností. Tento ukazatel má jistě pro vedení společnosti obrovský význam. Na tuto oblast motivace není nutné soustředit úpravy.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Velmi dobré	6	11	3	2	2	10	4	38
Uspokojivé								-
Velmi špatné								-
Neuspokojivé								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 6. Finanční hodnocení práce*

## 6. Odměňovací systém je jasně stanovený a srozumitelný:

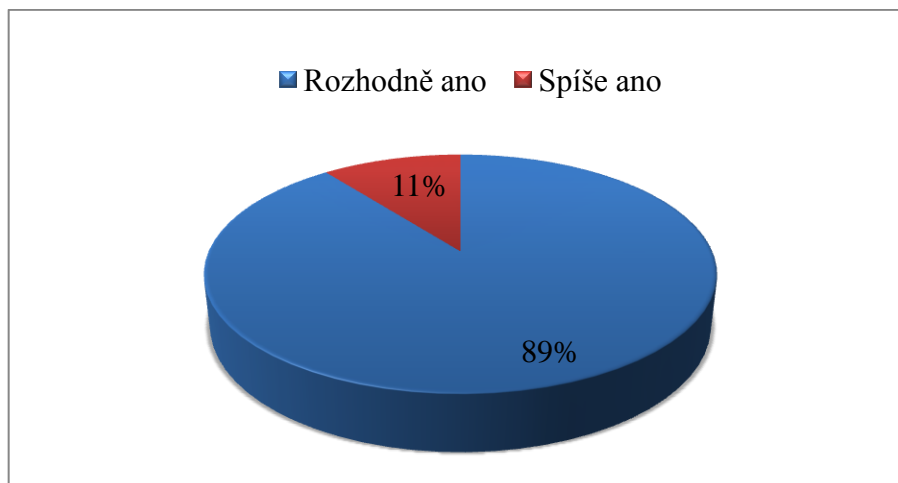
V následující otázce jsem se respondentů dotazovala na jasnost a srozumitelnost odměňovacího systému. Téměř všichni muži se shodli na jasnosti systému, u žen se objevilo pár odchylek. Možnost menších nesrozumitelností může být zapříčiněna krátkou dobou strávenou pracovníka ve společnosti.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Rozhodně ano	6	11	2	2	2	7	4	34
Spíše ano			1			3		4
Spíše ne								-
Rozhodně ne								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 7. Srozumitelnost odměňovacího systému*

V procentuálním vyjádření 89% dotázaných má naprosto jasno v již zmíněném systému odměňování. 11% pracovníků má drobné nejasnosti, které mohou být odstraněny menším školením či pouhou poradou s nejbližším nadřízeným.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 2. Srozumitelnost odměňovacího systému

### 7. Je Vaše odměna za práci odpovídající nákladům na vykonávání činnosti?

Cílem otázky bylo, zjistit zda finanční ohodnocení pracovníků je odpovídající nákladům vynaložených na výkon této činnosti. Případně záporné odpovědi by mohli mít negativní dopad na produktivitu pracovníků. Avšak žádná vyloženě negativní odpověď nebyla zaznamenána. Nejvíce nákladů vnikajících při této činnosti tvoří telefonní účty a náklady na provoz dopravního prostředku a cestovné. Pak vznikají samozřejmě i jiné menší náklady jako třeba pozornosti pro klienty, kancelářské potřeby a další. Odpovědi respondentů mohou být zhodnoceny vesměs jako pozitivní.

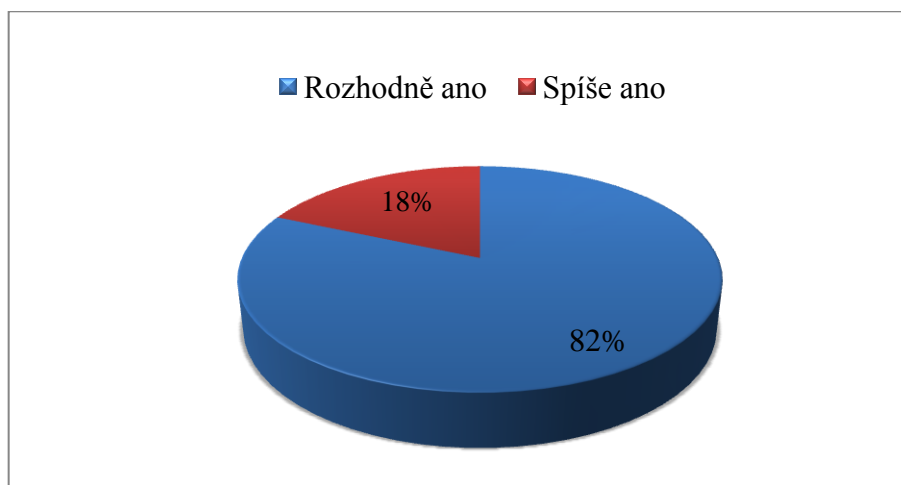
	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Rozhodně ano	3	11	3	2	2	7	3	31
Spíše ano	3					3	1	7
Spíše ne								-
Rozhodně ne								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 8. Odpovídající odměna za vykonanou práci s porovnáním nákladů

Podstatná část a to 82% dotázaných si je jistá, že jejich odměna za vykonanou práci je rozhodně odpovídající nákladům. Zbýlých 18% zvolilo také kladnou odpověď, avšak

odpovídající odměna výdajům u těchto jednotlivců není vždy v začátku zahájení činnosti pravidlem.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 3. Odměna odpovídající nákladům

#### 8. Je Vaše ohodnocení odpovídající času věnovanému práci?

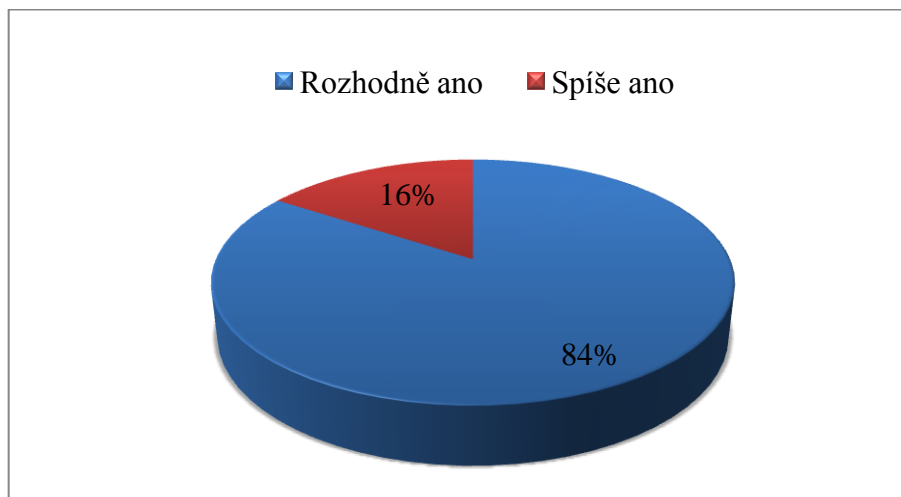
Další otázka se zaměřila na čas, který pracovníci tráví výkonem práce a k tomu odpovídající odměnu. Jak jsem již zmínila, pracovníci mají volný pracovní režim, sami si mohou vytyčit kolik času a sil budou této činnosti věnovat. Zkušený pracovník, který ve společnosti působí delší dobu, má již svůj stanovený pracovní režim, který se opakuje. Avšak noví pracovníci většinou musí práci věnovat více času, než se vše podstatné naučí, projdou si řadou školení a postupem času si ovšem také mohou nastavit a ovlivnit kolik svého volného času budou této práci věnovat.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Rozhodně ano	5	9	3	2	1	8	4	32
Spíše ano	1	2			1	2		6
Spíše ne								-
Rozhodně ne								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 9. Čas věnovaný práci vs. finanční ohodnocení

84% respondentů má již nastavený režim výkonu činnosti podle svých představ. Vyrovnaný počet mužů i žen, celkem tedy 16% má ještě drobné nesrovnalosti v době, které by chtěli této činnosti věnovat.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Graf 4. Odměna odpovídající strávenému času*

### 9. Jste spokojen s aktuálním systémem motivace používaným v podniku?

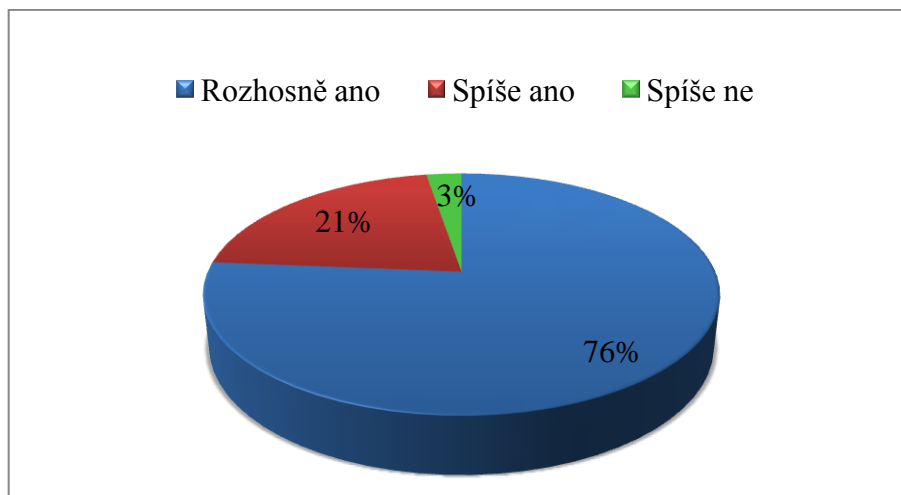
Touto otázkou se dostáváme do třetí části dotazníku, který se týká působení motivačního systému na pracovníky. Třičtvrtě dotázaných odpovědělo, že jim nastavený motivační systém naprosto vyhovuje. Každý motivující prvek má na každého pracovníka jiný vliv, proto se liší spokojenost se stávajícími motivačními prvky.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Rozhodně ano	6	8	2	2	1	7	3	29
Spíše ano		2	1		1	3	1	8
Spíše ne		1						1
Rozhodně ne								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 10. Spokojenost s motivačním systémem*

V procentuálním vyjádření naprosto spojených pracovníků s motivačním systémem je 76%, také pozitivní hledisko pojalo 21%, kteří jsou spíše spokojeni, a pouze jeden dotázaný uvedl, že by uvítal spíše jiný systém motivace.



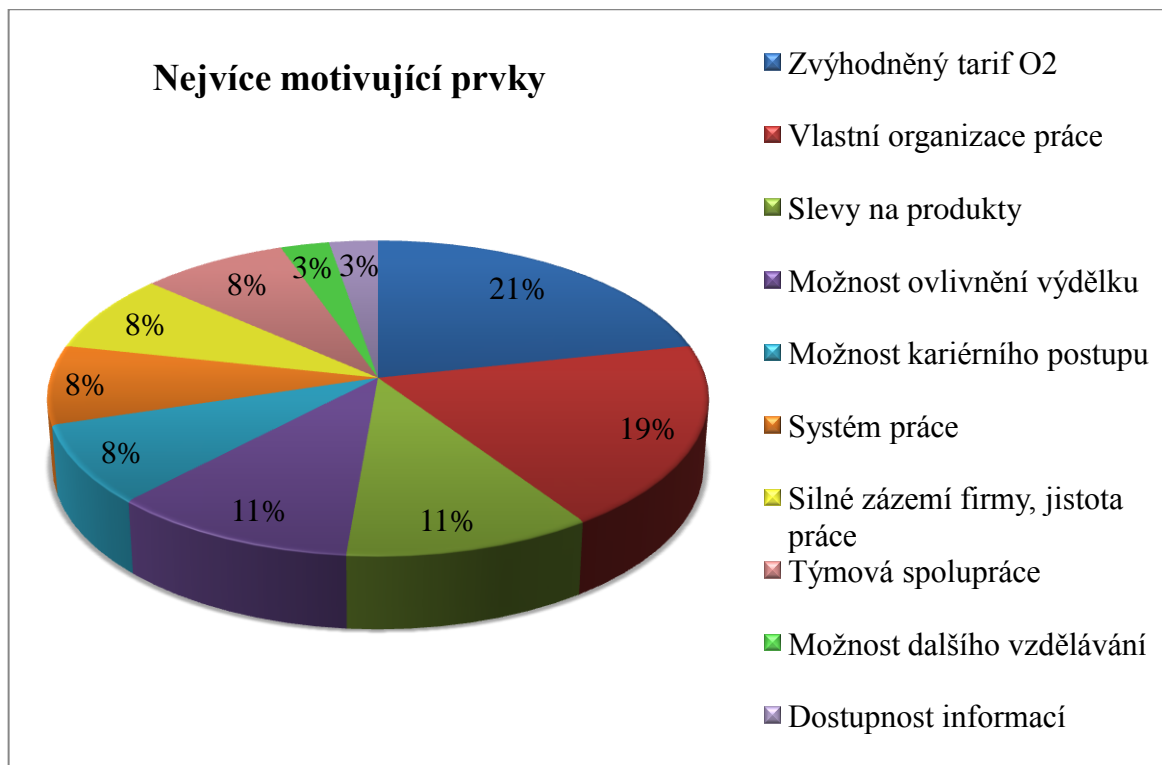
Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Graf 5. Spokojenost s aktuálním systémem motivace*

#### **10. Které výhody v podniku vyplývající z pracovního vztahu Vás nejvíce motivují?**

Cílem další otázky bylo zjištění, jaký motivační prvek je pro pracovníky Kapitoly nejzajímavější. Tato otázka byla otevřená a každý respondent měl možnost napsat libovolný počet pro něj nejdůležitějších výhod, které v Kapitole mají k dispozici. K této otázce se vyjádřilo 26 dotázaných a někteří uvedli i více prvků, zbytek pracovníků neuvedlo žádnou výhodu. Tyto prvky byly sestaveny prioritně, od nejčastěji opakovaných až po nejméně uváděné. Na první pozici se dostal zvýhodněný tarif od O2 operátora. Tento tarif mohou využívat všichni pracovníci Kapitoly, a.s., díky němu mají veškeré služby za velmi výhodné ceny. Dále dotázaní velmi oceňují, vlastní organizaci práce. Sami si řídí svůj pracovní a soukromí čas. Každý postupem času stráveného výkonem této činnosti se naučí tyto dva časy vzájemně oddělit a zároveň je přizpůsobit jak svým potřebám, tak i potřebám společnosti. Na třetí pozici oblíbenosti máme dvě výhody a to možnost čerpat slevy na poskytované produkty a také možnost ovlivnění svého výdělku. Každý poradce má možnost ovlivnit svůj výdělek podle toho, kolik za určité období provede se zákazníky nových smluv či upraví již stávajících smluv. Na dalším místě máme hned čtyři poskytované motivační prvky a to možnost kariérního postupu pro dobré a výkonné pracovníky. Dále systém práce, ten se dá chápat jako možnost vykonávání činnosti jako OSVČ či možnost vlastního řízení práce nebo také jako MLM. Na stejné pozici se také nachází silné zázemí firmy. Je zde jistota práce a společnost na trhu působí již 18 let, má již tradici a prosperitu, tedy nehrozí v delším časovém horizontu ukončení činnosti společnosti. A posledním stejně postaveným prvkem je výhoda týmové spolupráce.

A poslední dvě výhody avšak neopomenutelné jsou možnost dalšího vzdělávání a také snadná dostupnost aktuálních informací.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Graf 6. Nejvíce motivující prvky*

### 11. Jaké peněžní hodnocení by pro Vás bylo nejvíce motivující?

V této otázce měli respondenti zvolit, jaké peněžní hodnocení by pro ně mělo největší motivační význam. Otázka nabízela 9 možností výběru a jednu otevřenou kde každý mohl vyjádřit i svou alternativu. Avšak každý zvolil pouze výběr z již předepsaných možností. V úvodu zadání otázky byla uvedena instrukce, aby každý respondent povinně vybral tři možnosti. Podle dotazníku 94.7% dotázaných zvolilo jako nejvíce motivující peněžní hodnocení možnost získání cílové odměny či prémie. 76.3% z celkového počtu pracovníků zvolilo možnost úhrady nákladů na životní pojištění. A třetí místo s 50% získala úhrada telefonního účtu pracovníků, díky této práci telefonní účty bývají vysoké, proto toto ohodnocení by bylo pro pracovníky velmi významné. Jako další se umístil příspěvek na dopravu 34.2% Tento příspěvek by se týkal dopravy do zaměstnání a nutných pojíždět při výkonu pracovní činnosti. Příspěvek na dovolenou získal 18.4% hlasů a to je další místo v naší tabulce. Ve velkých mezinárodních společnostech tato forma odměny bývá velmi oblíbená. Následující umístění s 10.5% získala úhrada nákladů na pracovní oděv

a také se stejnými procenty příspěvek na kulturní a sportovní vyžití. Jelikož pracovníci musí nosit společenské oblečení při výkonu této činnosti, byla tato forma odměny velmi oceňována. Poslední umístění v tabulce s 2.6% získal příspěvek na stravování, buď to formou stravenek, nebo ve finanční formě a na stejné pozici také skončily věcné dary k životnímu jubileu poskytované formou pozornosti.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			% z celkového počtu pracovníků (38)
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Cílové odměny a prémie	6	10	3	2	2	10	3	<b>94.7</b>
Úhrada nákladů na životní pojištění	6	11	2	2		6	2	<b>76.3</b>
Placení pracovního telefonního účtu	4	3	1	2	1	6	2	<b>50</b>
Úhrada nákladů na pracovní oděv		1			1	1	1	10.5
Věcné dary k životnímu jubileu						1		2.6
Příspěvek na stravu		1						2.6
Příspěvek na kulturu a sport		1			1	1	1	10.5
Příspěvek na dopravu (při práci)	1	3	2		1	4	2	24.2
Příspěvek na dovolenou	1	3	1			1	1	18.4

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 11. Nejžádanější peněžní hodnocení*

## 12. Jsou pro Vás formy nepeněžní motivace důležité?

Největší část odpovědí byla kladného charakteru. Téměř všichni se shodli, že forma nepeněžní odměny je důležité ohodnocení vykonané práce. Negativní odezva byla pouze ve třech případech, pro které má význam pouze peněžní motivace.

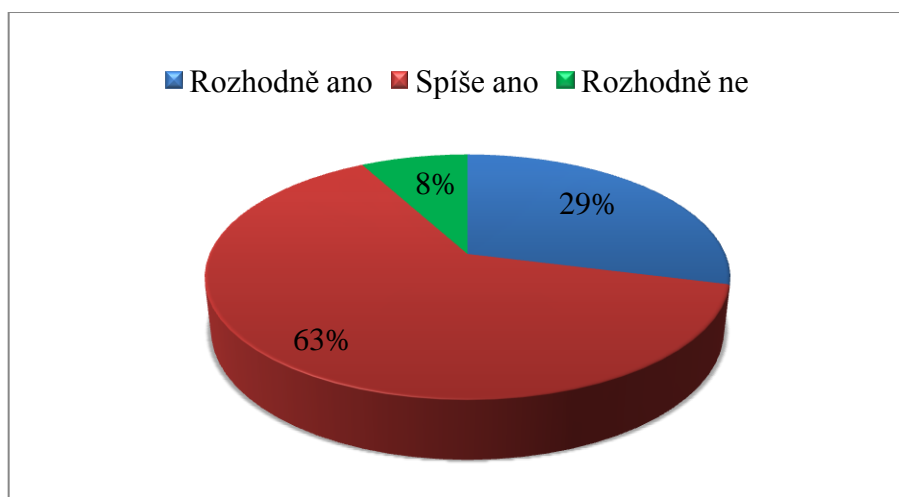


Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Rozhodně ano	2	2	1			3	3	11
Spíše ano	3	8	2	2	1	7	1	24
Spíše ne								-
Rozhodně ne	1	1			1			3

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 12. Význam nepeněžní motivace

Celých 71% bylo kladného charakteru. 63% pracovníků uvedlo, že pro ně je nefinanční odměna důležitá, avšak pro 29% dotázaných je tato odměna při výběru práce velmi podstatná. Zbylých 8% uvedlo, že pro ně je nepeněžní odměna nepodstatná a vyžadují pouze peněžní formu odměny.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 7. Důležitost nepeněžní motivace

### 13. Jaký druh nepeněžní motivace je pro Vás nejvýznamnější?

Tato otázka byla otevřeného charakteru, každý měl možnost zvolit si podle svých preferencí povinně tři možnosti. Také zde byla možnost návrhu vlastní varianty motivace, avšak nebyla využita, respondenti volili pouze z předepsaných možností. Nejvíce procent z celkového počtu pracovníků a to 78.9% získala možnost kariérního postupu. Na druhé pozici s 52.6% se umístili dva motivační prvky, možnost zvyšování kvalifikace a udělování pochval a uznání. Na téměř stejnou pozici se dostaly dobré pracovní vztahy, pracovní

podmínky a projevování důvěry. Těmto prvkům je věnována následující část dotazníkového šetření. Na poslední příčce se umístila možnost kulturního a sportovního využití. Tato část je v podnikové motivaci již zahrnuta.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			% z celkového počtu pracovníků (38)
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Možnost zvyšování kvalifikace	5	4	1	1	1	5	3	<b>52.6</b>
Dobré pracovní podmínky	2	4	1	1		4	2	36.8
Dobré pracovní vztahy		5	1		1	4	2	24.2
Udělování pochval a uznání	1	6	1	2	1	6	3	<b>52.6</b>
Možnost kariérního postupu	6	8	3	2	2	7	2	<b>78.9</b>
Kulturní a sportovní firemní akce	1	3				1		13.2
Projevování důvěry	3	3	2		1	3		31.6

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 13. Nejžádanější nepeněžní hodnocení*

#### 14. Dáváte přednost:

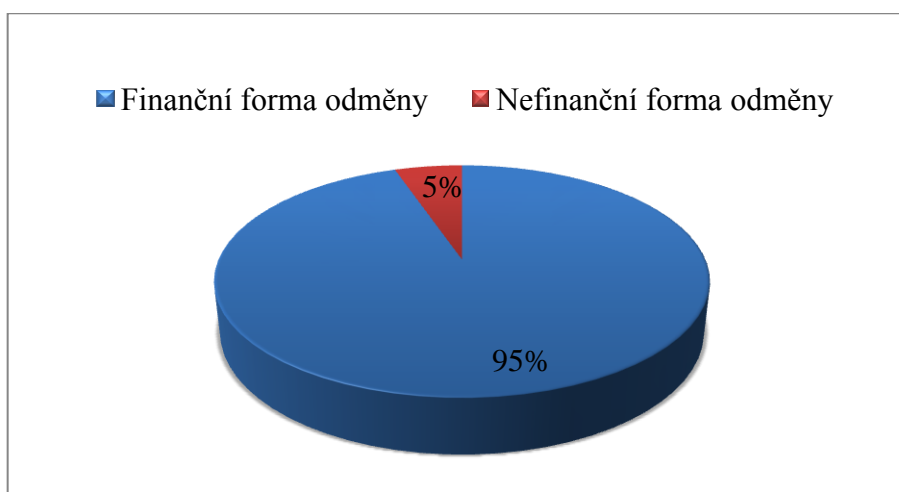
Cílem otázky bylo definitivně shrnout, která motivační forma má vyšší význam pro pracovníky Kapitoly. V jedné z předchozích otázek jsme si mohli všimnout, že nepeněžní forma odměny je pro pracovníky důležitá avšak přednost dávají peněžní formě odměny ostatně jako většina pracujících lidí.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Finanční forma odměny	6	10	3	2	2	10	3	36
Nefinanční forma odměny		1					1	2

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 14. Významnější forma odměny*

Celkem 95% všech dotázaných se shodlo, že pro ně má významnější pozici finanční forma odměny. 5% pracovníků zvolilo preferenci nefinanční odměny. Tady je možno vidět na jakou odměnu by pracovníci nejlépe reagovali.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Graf 8. Významnější formy odměny*

### 15. Je v podniku nějaký demotivující faktor?

Touto otázkou nebyla potvrzena existence určitého demotivujícího faktoru. 97% respondentů, si je jistých, že ve společnosti není žádný vyloženě negativní faktor. Variantu nevím zvolili pouze 3%. Tato otázka může být hodnocena jako velmi pozitivní.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Ano								-
Ne	5	11	3	2	2	10	4	37
Nevím	1							1

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 15. Existence demotivujícího faktoru*

## 16. Jaké jsou pracovní vztahy ve Vašem podniku?

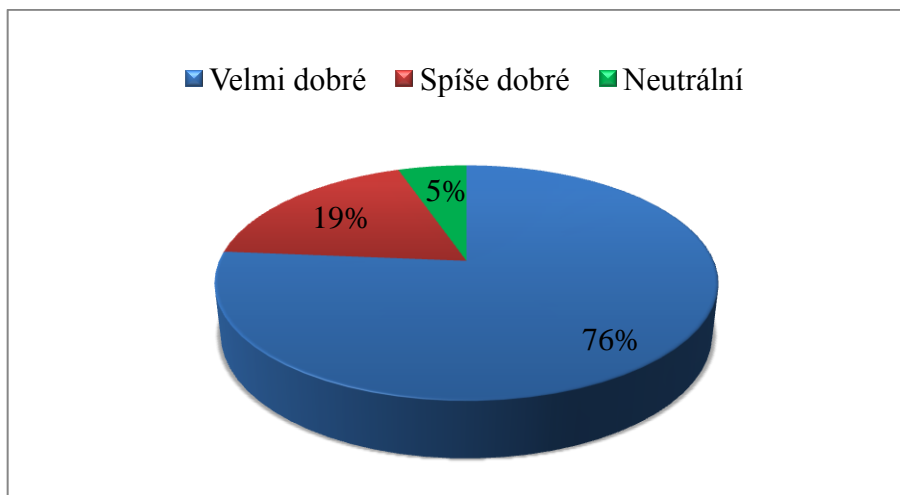
Následující část dotazníku se soustředí na mezilidské vztahy ve společnosti. Někdy se tato oblast podceňuje, proto je dobré jí věnovat dostatečnou pozornost. Nejvíce respondentů zvolilo možnost, že pracovní vztahy v podniku jsou na velmi dobré úrovni a pozitivně ovlivňují jejich vykonávanou činnost. Jako spíše dobré vztahy v podniku hodnotí 7 jedinců a pouze 2 volili možnost, že pracovní vztahy jsou neutrální.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Velmi dobré	4	9	2	2	2	7	3	29
Spíše dobré	2	1	1			2	1	7
Neutrální		1				1		2
Spíše špatné								-
Velmi špatné								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 16. Pracovní vztahy ve společnosti*

V procentuálním vyjádření je zřejmé že více než třičtvrtě a 76% je s pracovními vztahy ve společnosti velmi spokojena. Zbývající čtvrtina se člení na dvě části a to 19% je spíše spokojeno a nejmenší část 5% vidí tyto vztahy neutrálně.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Graf 9. Pracovní vztahy*

### 17. Přispívají dobré pracovní vztahy k Vaším lepším pracovním výsledkům?

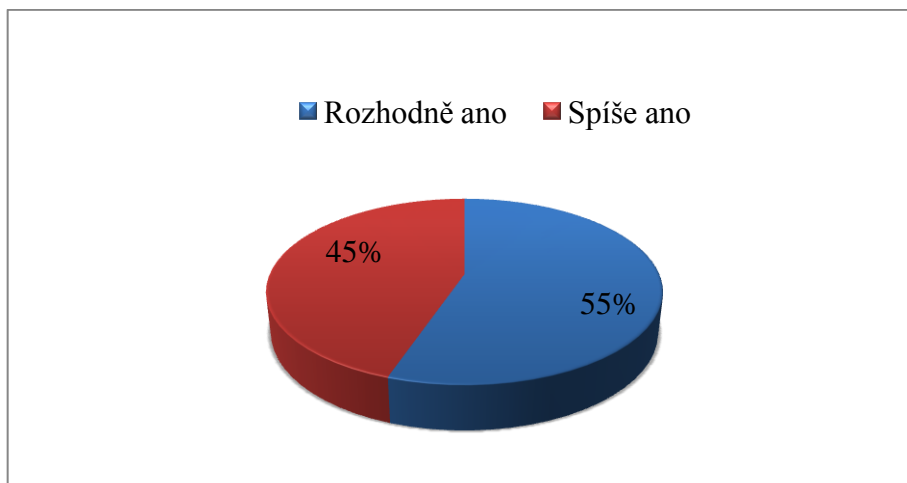
Tato otázka navazuje na předchozí a jejím úkolem bylo zjistit vliv pracovních vztahů a pracovní výkon. Výsledek této otázky vede k názoru, že pro každého pracovníka jsou vztahy na pracovišti jinak důležité a jinak ho ovlivňují, ale v konečném stádiu lepší vztahy ve společnosti vedou k celkové vyšší prosperitě.

	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Rozhodně ano	4	5		2	1	7	2	21
Spíše ano	2	6	3		1	3	2	17
Spíše ne								-
Rozhodně ne								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 17. Vliv pracovních vztahů na pracovní výkon*

Poměr těchto odpovědí je hodně podobný. Avšak větší část dotázaných zvolila možnost, že je rozhodně dobré pracovní vztahy pozitivně ovlivňují.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Graf 10. Pracovní vztahy a jejich vliv na pracovní výkon*

### 18. Jaké máte podle Vás vztahy s Vaším vedoucím?

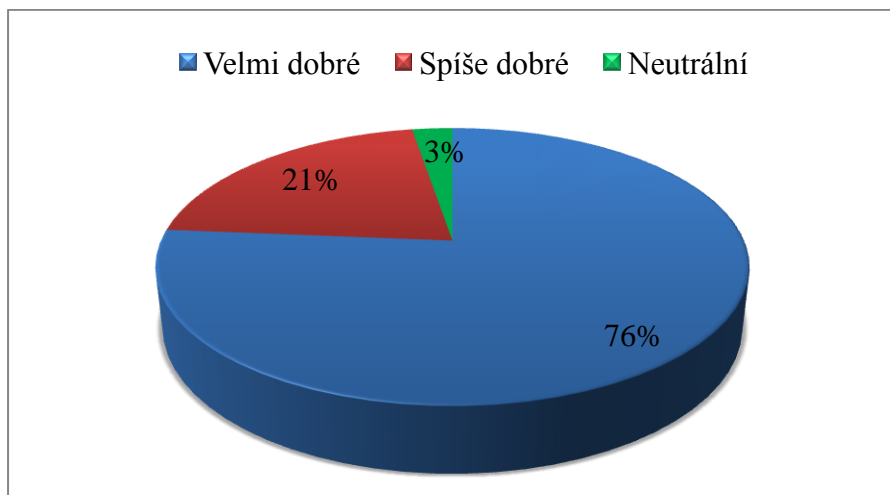
Pátá část dotazníku se zabývá vnímáním vztahu nadřízeného k podřízeným. Tento vztah by měl být vždy na profesní úrovni avšak s přátelskými prvky. Dobrý vedoucí musí umět vést, naučit, poradit, pochválit ale i pokárat. První otázka této části se týká vztahů mezi nadřízeným a podřízenými. Podle výsledku dotazníků můžeme hodnotit tyto vztahy jako velmi pozitivní až přátelské. Pouze jedna dotázaná žena zvolila možnost střední cesty a to neutrální vztahy se svým vedoucím.

	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Velmi dobré	4	9	1	2	2	8	3	29
Spíše dobré	2	2	2			1	1	8
Neutrální						1		1
Spíše špatné								-
Velmi špatné								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 18. Pracovní vztahy s vedoucím*

Tři čtvrtiny pracovníků jsou názoru, že vztahy s vedoucím jsou velmi dobré, 21% si myslí, že jsou spíše dobré a 3% mají vztah s vedoucí neutrální.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Graf 11. Vztah vedoucího a podřízených*

### 19. Máte pocit, že jste dostatečně pochválen za dobře odvedenou práci?

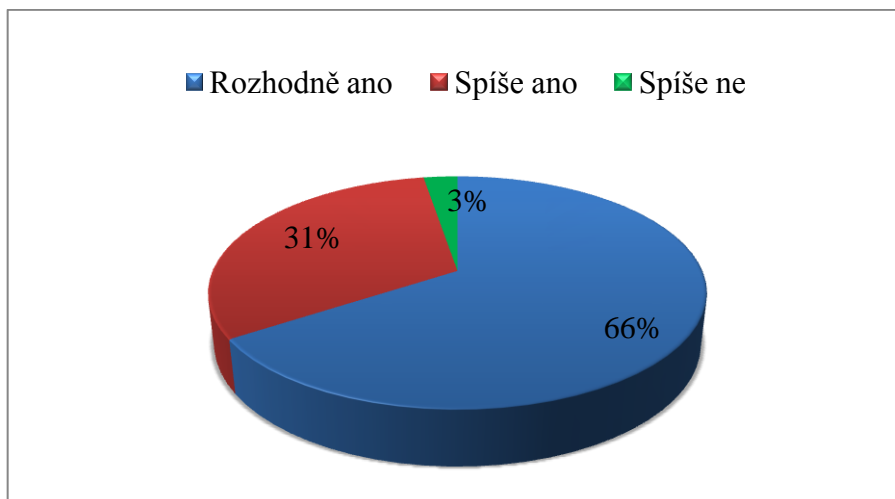
Tato forma odměny byla v 13. otázce volena jako druhá nejvýznamnější forma nefinančního hodnocení. Proto je potřeba této otázce přikládat dostatečnou pozornost. Největší část dotázaných je přesvědčena o tom, že je za kvalitně odvedenou práci rozhodně dostatečně pochválena. Dvanáct pracovníků uvedlo, že je s pochvalou spíše spokojeno a nedostatečně pochválený se cítí jeden pracovník.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Rozhodně ano	3	5	2	2	2	9	2	25
Spíše ano	3	5	1			1	2	12
Spíše ne		1						1
Rozhodně ne								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 19. Pochvala za odvedenou práci*

Nejvíce odpovědí bylo kladných a to celkem 97%, ale přesto bych tématu pochvala za dobře odvedenou práci věnovala dostatečnou pozornost, jelikož je to jeden z nejsilnějších nehmotných motivačních prvků. 3% tedy jeden pracovník má pocit, že je pochválen spíše nedostatečně. V tomto případě bych radila radši vždy pochválit, než jednou zapomenout.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Graf 12. Pochvaly od vedoucího pracovníka*

## 20. Pravidelné porady s Vaším vedoucím jsou pro Vás nejčastěji:

V následující otázce se snažíme zjistit význam pravidelných týdenních porad pro pracovníky. Ovšem pro vedoucí pracovníky jsou důležité, mají jistou kontrolu nad činnostmi svých podřízených, zjistí, čemu se momentálně který jedinec věnuje a sdělí mu své požadavky a plány. Podle dotázaných pracovníků většina tyto porady vyžaduje a považuje je za přínosné. Pouze dva muži a dvě ženy zvolili možnost, že pracovní porady jsou nedůležité a zároveň nepodstatné.

	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Velmi důležité	4	3		2	1	4	3	17
Důležité	2	6	3		1	4	1	17
Nepodstatné		2				2		4
Zbytečné								-

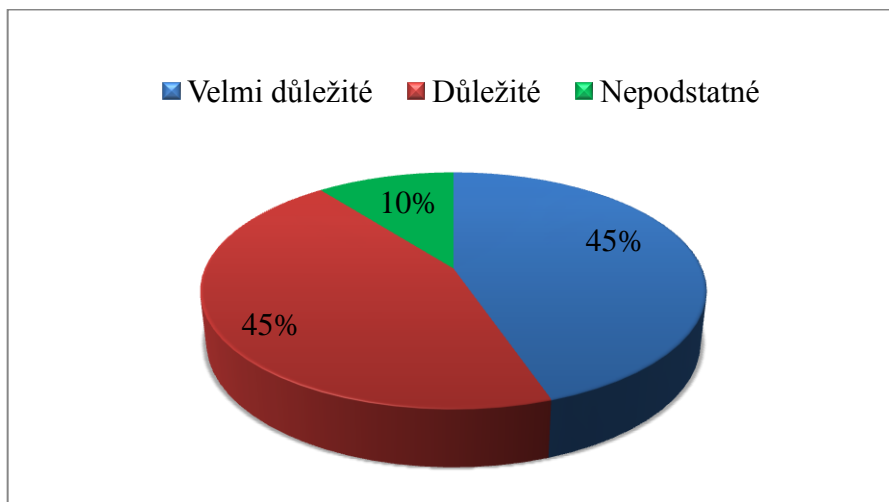
Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 20. Hodnocení pracovních porad*

V procentuálním vyjádření je jasně zřetelný výsledek. 45% naprosto souhlasí s pracovními poradami a další 45% je oceňuje, ale v kolonce pro jejich připomínky jsem velmi často



objevovala, že by mohly být porady prováděny v menším množství a kratší době. Pracovníci jsou názoru, že jsou pro ně příliš zdouhavé. Zbýlých 10% si myslí, že porady jsou pro jejich práci nepodstatné.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 13. Hodnocení pravidelných porad

## 21. Komunikace s Vaším nadřízeným je:

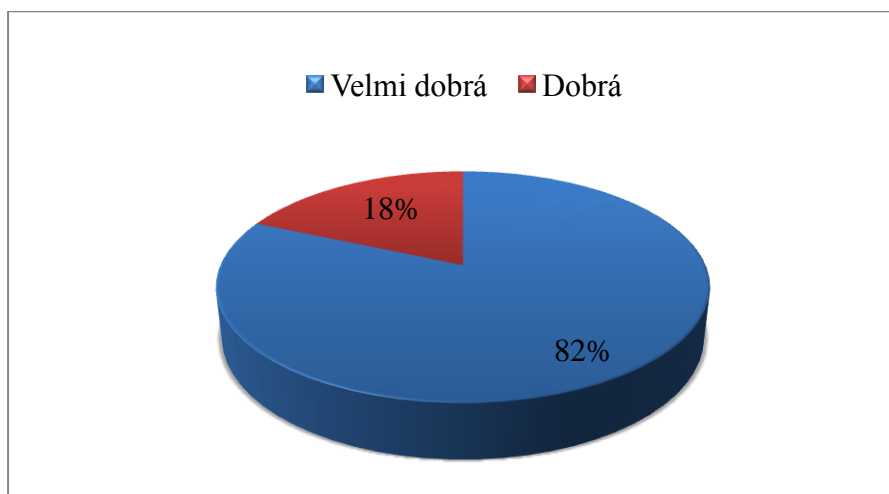
Tato otázka navazuje na předcházející tři otázky, které se již vztahem s vedoucím zabývaly. Cílem bylo zjistit jaká je vzájemná komunikace mezi nadřízeným a podřízenými. Jestli je vedoucí nekompromisní nebo jestli dokáže naslouchat názorům podřízených a jednat s nimi na profesionální úrovni. Všechny ženy se shodly na tom, že komunikace je na velmi dobré úrovni. U mužů jsou tyto dojmy rozdílné. Avšak v celkovém hledisku žádná odpověď nebyla vyloženě záporná.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Velmi dobrá	5	6	2	2	2	10	4	31
Dobrá	1	5	1					7
Dostatečná								-
Špatná								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 21. Komunikace nadřízeného s podřízeným

Celkem 82% dotázaných si myslí, že komunikace s jejich nadřízeným je velmi dobrá. Zbytek, tedy 18% si myslí, že tato komunikace je dostačující a přiměřená.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 14. Komunikace s nadřízeným

## 22. Možnosti dalšího vzdělávání a školení jsou pro Vás:

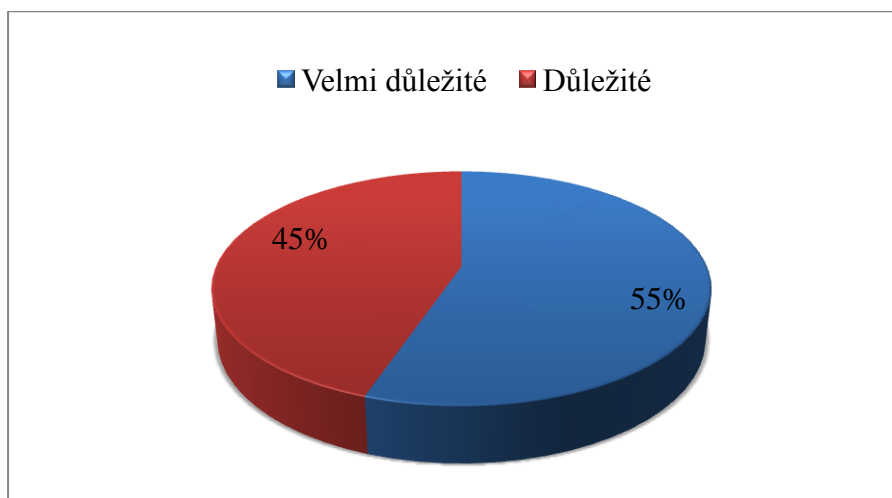
Nyní jsme se dostali do šesté části našeho dotazníkové šetření a ta se zabývá významem dalšího vzdělávání. Jak jsme si mohli všimnout již v otázce 10. a 13., možnostem dalšího vzdělávání pracovníci přikládají velký význam. Na žebříčku nehmotných motivačních prvků se možnost dalšího vzdělávání dostala hned na druhé místo. Proto je důležité této otázce věnovat pozornost. Všechny odpovědi byly kladného charakteru. Někoho ovlivňuje možnost vzdělávání na tolik, že pokud společnost tuto možnost nenabízí, není pro ně zajímavá. A pro druhou menší čas je školení taktéž důležité, avšak by dali přednost jinému nehmotnému motivačnímu prvku.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Velmi důležité	4	4	1	1	1	7	3	21
Důležité	2	7	2	1	1	3	1	17
Nepodstatné								-
Zbytečné								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 22. Významnost dalšího vzdělávání

Výsledek otázky je velmi pozitivní. 55% respondentů volilo možnost, že školení je pro ně velmi důležité a zbylých 45% také zvolilo kladně možnost důležité.



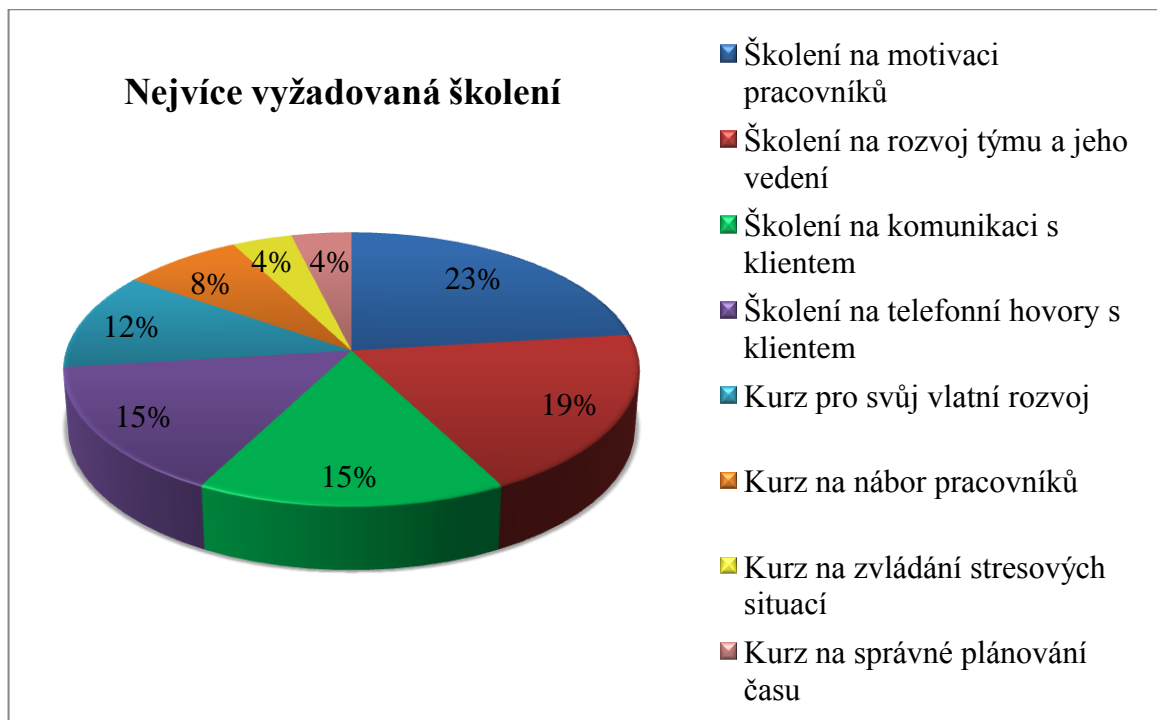
Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Graf 15. Významnost dalšího vzdělávání*

### **23. Jaký druh školení nebo kurzů byste ocenil/a? Uveďte:**

Druhá otázka, která se týká školení uvnitř podniku, byla zaměřena na určitý druh, který by pracovníci nejvíce ocenili. Proto byla zvolena forma otevřené otázky a každý respondent mohl uvést sám podle svého názoru a požadavku školení, které by mu vyhovovalo a doplnilo je znalosti či dovednosti. K této otázce se vyjádřilo 22 pracovníků. Nejvíce vyžadované bylo školení na motivaci pracovníků. Většina poradců v Kapitole má pod svým vedením další podřízené poradce a proto je potřeba i tyto další pracovníky motivovat. Druhé v pořadí se umístilo školení na rozvoj týmu a jeho vedení. Toto školení by se mělo soustředit na přijímání nových pracovníků a jejich následného rozvoje, a druhá část se soustředí na vedení svého podřízeného týmu. Na třetí pozici se umístili dva druhy školení a to na komunikaci s klientem a také na řízení telefonní hovory. Z těchto dvou druhů vyplývá, že pracovníci by potřebovali proškolení na správnou komunikaci s klientem či vykonávání činnosti a také na telefonní komunikaci, která je neméně důležitá. Jelikož správná komunikace je základem úspěchu při této činnosti, je třeba se jí dostatečně věnovat. Další v pořadí máme kurzy na osobní rozvoj pracovníků. Toto školení může být širšího rozsahu či může být specifikováno pouze na jednu záležitost. Následující druh školení by bylo možné spojit již se zmíněným školením na rozvoj týmu, avšak dotázaní by si toto školení přáli realizovat samostatně. A poslední

dva druhy kurzů se stejným počtem hlasů se týkaly zvládnání stresových situací a také kurz na správné plánování času, který je při tomto zaměstnání určitě nezanedbatelný.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Graf 16. Vyžadované kurzy a školení*

#### **24. Jak hodnotíte technické a materiální vybavení pracoviště?**

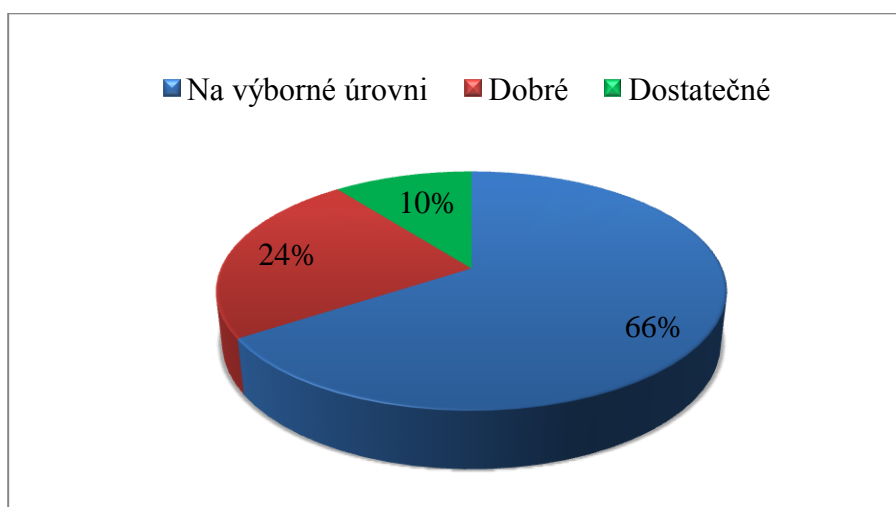
Sedmá část dotazníkového šetření se zabývá působením vnitřních podmínek společnosti na pracovníky. Vnitřním prostředím je myšleno prostředí pobočky společnosti Kapitól, a.s. Konkrétně tato otázka měla za úkol zjistit, jak hodnotí respondenti vybavení pracoviště. Největší část se shodla na tom, že vybavení je na výborné úrovni. Devět pracovníků by na vybavení pobočky provedla mírné změny. Poslední zvolenou možností bylo, že pracoviště je dostatečné.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Na výborné úrovni	4	7	2	2	1	7	2	25
Dobré	1	2	1		1	2	2	9
Dostatečné	1	2				1		4
Špatné								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 23. Technické a materiální vybavení pracoviště

V procentuálním vyjádření je to přesně 66% respondentů, co je spokojených s vybavením pracoviště. Další část a to celkem 24% je těch co jsou spokojeni, avšak by uvítali drobné změny a 10% dotázaných je s vybavením spokojena dostatečně, což znamená k práci dostačující, ale určité změny by možná zvýšily jejich motivaci. V tomto okamžiku je nutné říci, že jako pracovníci OSVČ se na pracovním prostředí podílí, každý sám tedy může ke zlepšení pracovního prostředí přispět, včetně technického vybavení, změnit, upravit.



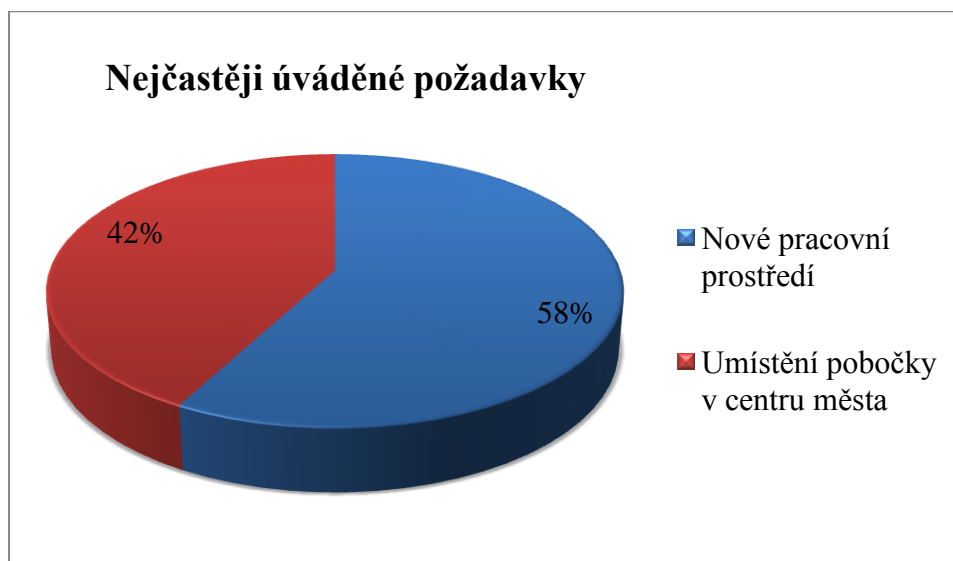
Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Graf 17. Úroveň vybavení pracoviště

## 25. Co byste změnil/a na pracovních podmínkách a vybavení pracoviště? Uveďte:

Tato otázka navazuje na předcházející, nyní se snažíme zjistit, jaké konkrétní změny by pracovníci na svém pracovišti provedli. Tato otázka je otevřeného charakteru, každý mohl uvést libovolnou změnu, kterou by uvítal. Na tuto otázku odpovědělo celkem

18 respondentů, více než polovina z nich by uvítala nové pracovní prostředí. Celých 42% odpovědí se týkalo zřízení další pobočky Kapitolu více do centra města.



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Graf 18. Požadované změny na pracovišti*

## 26. Jste dostatečně informován/a o dění ve společnosti?

Nyní jsme se dostali k osmé a také poslední části dotazníku, která je zaměřena na působení informačních sdělení. Zde se snažíme zjistit, jestli pracovníci mají dostatek informací, které vyžadují a potřebují ke své práci. Celkem 82% dotázaných si myslí, že má všechny potřebné informace k práci a zbylých 18% by tyto informace ještě chtělo doplnit. Vyloženě nespokojený jedinec s poskytovanými informacemi není znám.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Rozhodně ano	5	8	2	2	2	8	4	31
Spíše ano	1	3	1			2		7
Spíše ne								-
Rozhodně ne								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

*Tab. 24. Poskytování informací ve společnosti*

### 27. Víte, jaké jsou cíle firmy?

Poslední otázka je věnována znalostem cílů společnosti. Pro každou firmu je důležité, aby její pracovníci znali hlavní cíle. Tuto otázku musím hodnotit velmi kladně z důvodu, znalosti důležitých cílů všemi pracovníky. Celých 100% dotázaných uvedlo, že hlavní cíle společnosti zná.

Věkové rozmezí	Muži				Ženy			Celkem lidí
	20-30	31-40	41-50	51 a více	20-30	31-40	41-50	
Ano	6	11	3	2	2	10	4	38
Ne								-
Nezajímají mě								-

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tab. 25. Znalost cílů firmy

#### 6.2.2 Analýza výběru a zaškolení nového pracovníka

Začátek spolupráce s novým pracovníkem může vzniknout, pokud splní požadované podmínky, jedna z prvních je mít:

##### a) Živnostenský list

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obory činnosti: zprostředkování obchodu a služeb, poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků. Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

Podmínky tohoto předmětu živnosti:

1. střední vzdělání s maturitní zkouškou, nebo
2. osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, nebo
3. praxe v oboru 3 roky.

V souvislosti s poskytováním spotřebitelských úvěrů je nutné se zaregistrovat na www stránkách Finančního arbitra a podepsaný formulář odeslat Finančnímu arbitru České republiky.

- b) Výpis z rejstříku trestů (k dostání např. na poště)
- c) Zkoušku ČNB
- d) Doklad o vzdělání – minimálně střední škola a výuční list

Poslední fáze je Podepsat smlouvu o obchodním zastoupení:

- 2x Smlouva o obchodním zastoupení
- Plná moc
- Čestné prohlášení
- Dotazník
- Všeobecné smluvní podmínky
- Kodex etiky

### **Začátek spolupráce nového poradce**

První krok po nástupu do společnosti je večerní školení v rozsahu čtyř setkání. Tyto školení probíhají vždy po týdnu. Následně se nový poradce musí účastnit semináře odborné přípravy, který trvá dva dny. Po splnění semináře následují tři školení (na majetek, automobily a finanční produkty) a konečná certifikace. Až při výkonu práce, noví poradci absolvují ještě povinné kurzy na vzdělávacím portálu Kooperativy.

### **6.2.3 Analýza současného motivačního systému OSVČ pracovníků**

Soutěže a benefity kapitoly jsou bezesporu zajímavou záležitostí. Každým rokem vyhláší Kapitol spoustu soutěží se zajímavými výhrami:

Jedná se o soutěže s různými hodnotnými výhrami, například hmotnými, ale také soutěže o dovolené v zahraničí. Na letošní rok je například vyhlášena soutěž do hotelu Waterworld Imperial v Turecku pro 10 nejlepších obchodních zastoupení a 90 poradců.

Podmínky soutěže:

- 10 nejlepších OZ
- 60 nejlepších za týmovou produkci
- 15 nejlepších poradců za vlastní produkci
- 15 nejlepších poradců za produkci svých nováčků



**Soutěž pro nové poradce** – cílem je dosažení za období čtyř měsíců určitého počtu uzavřeným smluv. Všichni poradci, kteří splní podmínky, obdrží čestné uznání a zvláštní finanční provizi.

**Jako poradce, každý Kapitulu každý získá také několik výhod:**

Sphere card – je to karta která poskytuje řadu slev a, z ní můžete čerpat výhody pro sebe nebo klienty. Slevy lze čerpat v 8 000 obchodních místech v rámci ČR i SR do výše až 30%.

Tarify O<sub>2</sub> – poradci Kapitulu mají možnost využívat výhod levného telefonního paušálu.

Zvýhodněné volání pro začínající a prosperující poradce:

Hlasový tarif	Měsíční paušál	Volání do sítě O2	Volání na pevné sítě	Ostatní operátoři	SMS	Cena SMS v rámci SMS balíčku
<b>O2 BUSINESS NONSTOP</b>	119,-	0,-	0,-	1,48	0,60	0,40
<b>O2 BUSINESS 150</b>	417,-	0,-	0,-	0,-	0,60	0,40

Zdroj: interní materiály společnosti

*Obr. 6. Zvýhodněný tarif*

Zvýhodněné volání pro další poradce:

Hlasový tarif	Měsíční paušál	Volání do sítě O2	Volání na pevné sítě	Ostatní operátoři	SMS	Cena SMS v rámci SMS balíčku
<b>O2 Optimum Profi Light</b>	170,-	0,-	0,-	1,56	0,75	0,40
<b>O2 Diamant</b>	540,-	0,-	0,-	0,-	0,75	0,40

Zdroj: interní materiály společnosti

*Obr. 7. Druhá varianta zvýhodněného tarifu*

Dále je možné využít také zvýhodněných cen pro Internet v mobilu.

Kapitol také nabízí možnost získat slevy na produkty pojišťovny:

- na pojištění vozu, majetku,
- slevy při úvěrech a hypotékách,

- zvýhodněná sazba u životního pojištění.

### 6.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem neustálého střetnutí vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. Přístup SWOT analýzy rozlišuje dva druhy vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za určitých předpokladů přeměnit na příležitost a naopak, určitá příležitost se v určitých případech může změnit v hrozbu. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91)

Ve SWOT analýze spokojenosti pracovníků společnosti jsem věnovala pozornost shrnutí výše uvedených výsledků analýz a především dotazníkového šetření. Také mi byly poskytnuty cenné informace a zajímavé interní materiály.

#### **Silné stránky:**

- finanční ohodnocení jejich činnosti,
- poskytování cílových odměn,
- vlastní organizace práce,
- zaměstnanci využívají aktuálních benefitů,
- zaměstnanci znají cíle firmy,
- zaměstnanci jsou dobře informovaní o dění ve společnosti,
- výborné vztahy se svým vedoucím a mezi pracovníky navzájem

#### **Slabé stránky:**

- aktuální systém motivace vyžaduje drobné úpravy,
- pravidelné porady jsou pro nově přicházející pracovníky zdlouhavé přesto důležité,
- pracovníci vyžadují i jiné druhy školení
- není kancelář v rámci města.

**Příležitosti:**

- aktuální situace na trhu práce – z důvodu vysoké nezaměstnanosti společnost má možnost většího výběru mezi uchazeči o práci a tak přispět k dlouhodobé stabilizaci pracovních sil podniku,
- každý nově přicházející pracovník do společnosti, má možnost ze svého okolí přivést nové potenciální zákazníky,
- chyby konkurenčních společností, a následné přebírání kvalitních pracovníků či klientů.

**Hrozby:**

- možnost odchodu pracovníka z důvodu konkurenční nabídky ve smyslu různých motivačních prvků – většinou finančních nebo nabídkou předání klientů společnosti k servisu,
- odchod klientů do jiné konkurenční společnosti.

## 7 NÁVRHY ÚPRAV SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE OSVČ PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOTI KAPITOL, A.S.

Současný systém motivace je nutné upravit, tak aby byl dostatečně efektivní a plnil svůj účel. Nedostatky motivačního systému je nutné nalézt a navrhnout jinou, lepší metodu motivace. Každé oblasti motivace se budeme věnovat samostatně. Na základě informací získaných z provedených analýz, dotazníkového šetření a interních materiálů je možné tyto navrhované změny rozčlenit následovně:

### 1. Momentální spokojenost ve společnosti:

aktuální spokojenost ve společnosti bych zhodnotila velmi kladně. Je tu ovšem vidina, aby všichni pracovníci byli spojeni. Já jsem názoru, že kdyby v Kapitolu, a.s. pracovníci nebyli dostatečně spokojeni, je na současném trhu pojišťovnictví dostatek jiných společností kam by se mohli uchýlit. Pro zvýšení spokojenosti pracovníků – by neškodilo vymyslet další motivační programy, aby se riziko odchodu pracovníků minimalizovalo.

### 2. Vnímání odměňovacího systému za práci:

finanční ohodnocení bylo všemi pracovníky označeno jako výborné proto si myslím, že není potřeba s výší tohoto ohodnocení provádět změny. V dotazníkovém šetření jsme si mohli všimnout malých nedostatků ve sloučení pracovní doby s výší platu. Pracovníci uvedli, že by potřebovali pomoci s organizací času. To se týkalo pracovníků, kteří v tomto oboru začínali a logicky tito pracovníci potřebují v začátku své práce více času, který ne vždy musí být odpovídající platu – odměně. Proto bych navrhovala školení tohoto typu, které pracovníci uvedli, že by velmi uvítali a u nových pracovníků také více času stráveného se svými kolegy, kteří v podniku jsou delší dobu a svůj časový harmonogram mají skvěle sladěný. Nově příchozí pracovníci se mohou inspirovat a získat potřebné znalosti.

### 3. Působení motivačního systému:

pracovníci by také uvítali úpravu motivačního systému a vněm preferenci určitých motivačních principů. Jako nejdůležitější peněžní hodnocení zvolili cílové prémie a odměny avšak se shodli, že v tomto směru mají hodně možností jak těchto odměn dosáhnout. Dále při jejich práci by přivítali úhradu nákladů životního pojištění. A současně tento požadavek vyplývá z jejich profese, kdy životnímu pojištění přikládají velkou důležitost. Přesto, že mají zvýhodněné telefonní paušály, by uvítali úhradu těchto

nákladů. Ovšem nesmíme opomenout významnost nepeněžní motivace, kterou velká většina pracovníků označila za velmi podstatnou. V této oblasti je pro pracovníky Kapitoly nejzajímavější možnost kariérního postupu, proto bych se soustředila při hledání pracovníků na výběr kvalitní osoby z vnitřního prostředí podniku. Každý pracovník si může částečně svůj kariérní postup ovlivnit sám, výhradně svou prací, jak v prodeji, tak v rozšiřování týmu. Také bych doporučila vedoucím v podniku věnovat pozornost určitým druhům školení, které pracovníci v podniku postrádají nebo nejsou v potřebné míře, jak je již uvedeno v dotazníku u otázky číslo 23. V nepeněžním systému motivace by měla být pozornost věnována také dostatečnému udělování pochval a uznání, protože mezi pracovníky je tato forma velmi oceňovaná, proto by bylo vhodné ji užívat, jak často jen to bude možné.

4. Vnímání mezilidských vztahů:

v této oblasti si nejsem vědoma nějakého negativního faktoru, který by byl potřeba napravit nebo odstranit. Doporučila bych pouze pořádání akcí jako rodinné dny, které by v rozsahu celého dne, či odpoledne mohli pracovníci se svými nejbližšími trávit v různých soutěžích a dalších zábavách, kde by pracovníci mohli sebou přivést i své nejbližší rodinné příslušníky. Jako vhodné doporučení bych viděla, aby vedoucí pracovníci věnovali pozornost vztahům mezi pracovníky, aby se nezhoršily, protože většina uvedla, že tyto vztahy na ně a jejich kvalitní práci mají velký vliv.

5. Vnímání vztahu nadřízeného s podřízenými:

vztahy s vedoucím byly v celkovém hledisku hodnoceny jako velmi dobré. Pracovníci si svého vedoucího chválí i jednání s ním. V tomto případě bych jen věnovala pozornost ještě většímu poskytování pochval pracovníkům. Pochvaly byly vyhodnoceny jako velmi motivující nehmotný prvek. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří pracovníci by se větší pochvale nebránili.

6. Význam dalšího vzdělávání:

možnosti dalšího vzdělávání všichni pracovníci označili za velmi důležité a při výběru práce je toto kritérium pro ně podstatné. Proto bylo důležité zjistit, přesně o jaké druhy školení by projevovali zájem. Nejžádanější školení jsou na rozvoj týmu lidí a jeho vedení, školení na motivaci pracovníků a celého týmu a další kurz, jež má na pracovníky dobrý vliv je vhodný komunikační kurz. Vzhledem k tomu, že ve firmě část těchto školení probíhá, je možné výsledků z dotazníků využít i ke stanovení priorit školení z hlediska stanovení termínu a časového rozsahu.

7. Působení vnitřních podmínek společnosti:

při tomto hodnocení byly pracovníci ve svých odpovědích v dotazníku odlišní, část dotázaných si myslí, že by technické vybavení mohlo být na lepší úrovni. Některým prostředí naprosto vyhovuje a jiní by rádi zřídili další pobočku v centru města. Podle výsledků bych navrhla celkovou změnu sídla pobočky blíže centru města, kde sídlí i konkurenční společnosti. Proto bych doporučila zachování stávající pobočky a k tomu otevření další pobočky blíže centra města. Tuto změnu by uvítali jak zaměstnanci, tak i klienti.

Avšak je jasné, že tato změna je dlouhodobějšího charakteru a není jednoduché ji provést i vzhledem k nákladům.

8. Působení informačních sdělení:

v této oblasti bych neprováděla žádné změny a držela se zaběhlého systému, který pracovníkům naprosto vyhovuje a se kterým jsou spojeni.

## ZÁVĚR

Společnost Kapitol, a.s. patří v konkurenčním prostředí mezi jednu z nejznámějších společností zabývající se pojišťovnictvím a poskytováním finančních služeb. Obecným základem úspěšné firmy je i zaměstnávat úspěšné lidi. A proto manažeři často pátrají po příčinách nespokojenosti a neproduktivnosti svých pracovníků, kteří negativním způsobem ovlivňují výsledky společnosti. A to je jeden z důvodů, proč se manažeři a vedoucí společnosti zajímají o inovaci motivačního systému společnosti, který může váznout na posloupnosti uspokojování základních motivačních potřeb. Motivace se zabývá konkrétními potřebami a přáními jednotlivců, kde každý může mít jiný nejvíce motivující faktor či jinou potřebu. Proto bych doporučovala provést mnohem podrobnější průzkum požadavků poradců.

Cílem bakalářské práce bylo zjištění spokojenosti OSVČ pracovníků s aktuálním motivačním systémem uplatňovaným ve společnosti Kapitol, a.s. Díky zjištěným informacím z provedených analýz, především dotazníkového průzkumu a sběhu informací prostřednictvím pohovorů, sledování uvnitř společnosti po celou dobu mého působení ve společnosti jsem měla možnost dojít k určitým závěrům či doporučením. Téma motivace pracovníků je v poslední době hodně aktuální už důvodu velkého počtu konkurenčních společností a díky této práci jsem získala možnost nahlédnout do této problematiky a přijít na hlavní principy motivačních systémů.

V teoretické části jsem definovala poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou nepostradatelnou součástí pro správný chod společnosti. Větší část byla věnována motivaci, jejím zdrojům, typům a motivačním teoriím.

V praktické části jsem se věnovala sběru informací, které mi poskytovali poradci, ale i jejich nadřazení a zároveň prováděla nezbytné analýzy. Výsledkem bylo vyhodnocení aktuálního stavu motivačního systému společnosti. Byla zde použita SWOT analýza, která nám poskytla přehled o silných a slabých stránkách motivačního systému a očekávaných příležitostech a hrozbách pro podnik. Na závěr jsem na základě všech podstatných informací navrhla metody, jak dosáhnout lepšího motivačního systému podniku. Doufám, že má doporučení budou podniku prospěšná a podaří se jim díky nim zvýšit spokojenost a motivaci všech pracovníků.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10., 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Rozš. a dopl. Vyd. 3. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BRODSKÝ, Zdeněk, 2009. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
5. DEVITO, Joseph A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
6. DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH, 1997. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
7. FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
8. GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
9. Kapitól pojišťovací a finanční poradenství, a.s., 2013 (využití interních informací společnosti)
10. KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 8072610333.
11. Mediapol news, s.r.o., © 2010. Motivace - vzdělávací kurzy, faktory, kvalifikace. *Rodina Finance* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.rodina-finance.cz/zamestnani.211/motivace-vzdelavaci-kurzy-faktory-kvalifikace.20523.html>
12. Multi Level Marketing.cz, © 2006. *Multilevel Marketing* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.multilevelmarketing.cz/>
13. PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Dopl. vyd. 2. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
14. PORVAZNÍK, Ján, 2003. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. Dopl. vyd. 2. Bratislava: Sprint, 509 s. ISBN 80-89085-05-9.



15. SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2006. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus, 154 s. ISBN 80-7041-212-7.
16. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. Vyd. 2. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.
17. SLAVÍČEK, Vlastimil, 1999. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. Vyd. 2. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 125 s. ISBN 8070825081.
18. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. ISBN 8024704056.
19. VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
20. VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
21. VOJTOVIČ, Sergej, 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava: Iris, 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Maslowova pyramida lidských potřeb.....	27
Obr. 2. Herzbergova teorie .....	28
Obr. 3. Mnemotechnická pomůcka pro rozlišení.....	29
Obr. 4. Profil společnosti Kapitól, a.s.....	34
Obr. 5. Organizační struktura .....	35
Obr. 6. Zvýhodněný tarif .....	65
Obr. 7. Druhá varianta zvýhodněného tarifu .....	65

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Spokojenost ve společnosti.....	41
Graf 2. Srozumitelnost odměňovacího systému .....	43
Graf 3. Odměna odpovídající nákladům.....	44
Graf 4. Odměna odpovídající strávenému času .....	45
Graf 5. Spokojenost s aktuálním systémem motivace .....	46
Graf 6. Nejvíce motivující prvky .....	47
Graf 7. Důležitost nepeněžní motivace.....	49
Graf 8. Významnější formy odměny .....	51
Graf 9. Pracovní vztahy .....	53
Graf 10. Pracovní vztahy a jejich vliv na pracovní výkon.....	54
Graf 11. Vztah vedoucího a podřízených .....	55
Graf 12. Pochvaly od vedoucího pracovníka.....	56
Graf 13. Hodnocení pravidelných porad.....	57
Graf 14. Komunikace s nadřízeným .....	58
Graf 15. Významnost dalšího vzdělávání .....	59
Graf 16. Vyžadované kurzy a školení.....	60
Graf 17. Úroveň vybavení pracoviště .....	61
Graf 18. Požadované změny na pracovišti.....	62

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Hlavní ukazatele kapitoly .....	32
Tab. 2. Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	40
Tab. 3. Rozčlenění respondentů podle věku .....	40
Tab. 4. Nejvyšší dosažené vzdělání .....	40
Tab. 5. Vyjádření spokojenosti ve společnosti .....	41
Tab. 6. Finanční hodnocení práce .....	42
Tab. 7. Srozumitelnost odměňovací systému .....	42
Tab. 8. Odpovídající odměna za vykonanou práci s porovnáním nákladů.....	43
Tab. 9. Čas věnovaný práci vs. finanční ohodnocení .....	44
Tab. 10. Spokojenost s motivačním systémem.....	45
Tab. 11. Nejžádanější peněžní hodnocení .....	48
Tab. 12. Význam nepeněžní motivace.....	49
Tab. 13. Nejžádanější nepeněžní hodnocení.....	50
Tab. 14. Významnější forma odměny.....	51
Tab. 15. Existence demotivujícího faktoru .....	52
Tab. 16. Pracovní vztahy ve společnosti.....	52
Tab. 17. Vliv pracovních vztahů na pracovní výkon.....	53
Tab. 18. Pracovní vztahy s vedoucím .....	54
Tab. 19. Pochvala za odvedenou práci .....	55
Tab. 20. Hodnocení pracovních porad.....	56
Tab. 21. Komunikace nadřízeného s podřízeným.....	57
Tab. 22. Významnost dalšího vzdělávání .....	58
Tab. 23. Technické a materiální vybavení pracoviště .....	61
Tab. 24. Poskytování informací ve společnosti .....	62
Tab. 25. Znalost cílů firmy .....	63

## PŘÍLOHA P I: VZOR DOTAZNÍKU



 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Tomas Bata University in Zlín

---

### DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Zuzana Netopilová a jsem studentka 3. ročníku fakulty Managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Ráda bych Vás požádala o několik minut Vašeho času

a vyplnění jednoduchého dotazníku. Informace, které budou získány, využiji v mé bakalářské práci na téma: Analýza motivace OSVČ pracovníků pro společnost Kapital, a.s.

Dotazník bude zcela anonymní a důvěrný. Bude sloužit pouze pro zpracování mé bakalářské práce. Pokud nebude stanoveno jinak, zaškrtněte vždy prosím pouze jednu odpověď, která bude vyjadřovat Váš názor. Odpovědi uvádějte, prosím pravdivě, aby byly dostatečně věrohodné.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Zuzana Netopilová

#### 1. Jste ve společnosti Kapital, a.s. spokojen/a?

Rozhodně ano

Rozhodně ne

Spíše ano

Spíše ne

#### 2. Finanční ohodnocení Vaší pracovní pozice je podle Vás:

Velmi dobré

Velmi špatné

Uspokojivé

Neuspokojivé

#### 3. Odměňovací systém je jasně stanovený a srozumitelný:

Rozhodně ano

Rozhodně ne

Spíše ano

Spíše ne

**4. Je Vaše odměna za práci odpovídající nákladům na vykonávání činnosti?**

Rozhodně ano

Rozhodně ne

Spíše ano

Spíše ne

**5. Je Vaše ohodnocení odpovídající času věnovanému práci?**

Rozhodně ano

Rozhodně ne

Spíše ano

Spíše ne

**6. Jste spokojen s aktuálním systémem motivace používaným v podniku?**

Rozhodně ano

Rozhodně ne

Spíše ano

Spíše ne

**7. Které výhody v podniku vyplývající z pracovního vztahu Vás nejvíce motivují?**

Uveďte:

.....  
.....

**8. Jaké peněžní hodnocení by pro Vás bylo nejvíce motivující?**

*(vyberte 3 možnosti)*

Cílové odměny a prémie

Příspěvek na stravu

Úhrada nákladů na životní pojištění

Příspěvek na kulturu a sport

Placení pracovního telefonního účtu

Příspěvek na dopravu (při práci)

Úhrada nákladů na pracovní oděv

Příspěvek na dovolenou

Věcné dary k životnímu jubileu

Jiné.....

**9. Jsou pro Vás formy nepeněžní motivace důležité?**

Rozhodně ano

Rozhodně ne

Spíše ano

Spíše ne

**10. Jaký druh nepeněžní motivace je pro Vás nejvýznamnější?**

*(vyberte 3 možnosti)*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Možnost zvyšování kvalifikace | <input type="checkbox"/> Možnost kariérního postupu |
| <input type="checkbox"/> Dobré pracovní podmínky       | <input type="checkbox"/> Kulturní a sportovní akce  |
| <input type="checkbox"/> Dobré pracovní vztahy         | <input type="checkbox"/> Projevování důvěry         |
| <input type="checkbox"/> Udělování pochval a uznání    |   |
| <input type="checkbox"/> Jiný.....                     |   |

**11. Dáváte přednost:**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Finanční formě odměny | <input type="checkbox"/> Nefinanční formě odměny |
|--|--|

**12. Je v podniku nějaký demotivující faktor? (Příklady v příloze)**

- Ano  
 Ne  
 Nevím

**Pokud ano, uveďte jaký:**

.....

**13. Jaké jsou pracovní vztahy ve Vašem podniku?**

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Velmi dobré | <input type="checkbox"/> Spíše špatné |
| <input type="checkbox"/> Spíše dobré | <input type="checkbox"/> Velmi špatné |
| <input type="checkbox"/> Neutrální   |                                       |

**14. Přispívají dobré pracovní vztahy k Vaším lepším pracovním výsledkům?**

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano    | <input type="checkbox"/> Spíše ne    |

**15. Jaké máte podle Vás vztahy s Vaším vedoucím?**

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Velmi dobré | <input type="checkbox"/> Spíše špatné |
| <input type="checkbox"/> Spíše dobré | <input type="checkbox"/> Velmi špatné |
| <input type="checkbox"/> Neutrální   |                                       |

**16. Máte pocit, že jste dostatečně pochválen za dobře odvedenou práci?**

Rozhodně ano

Rozhodně ne

Spíše ano

Spíše ne

**17. Pravidelné porady s Vaším vedoucím jsou pro Vás nejčastěji:**

Velmi důležité

Zbytečné

Důležité

Nepodstatné

**18. Komunikace s Vaším nadřízeným je:**

Velmi dobrá

Špatná

Dobrá

Dostatečná

**19. Možnosti dalšího vzdělávání a školení jsou pro Vás:**

Velmi důležité

Zbytečné

Důležité

Nepodstatné

**20. Jaký druh školení nebo kurzů by jste ocenil/a? Uveďte:**

.....  
.....

**21. Jak hodnotíte technické a materiální vybavení pracoviště?**

Na výborné úrovni

Špatné

Dobré

Dostatečné

**22. Co byste změnil/a na pracovních podmínkách a vybavení pracoviště? Uveďte:**

.....  
.....

**23. Jste dostatečně informován/a o dění ve společnosti?**

Rozhodně ano

Rozhodně ne

Spíše ano

Spíše ne



**24. Víte, jaké jsou cíle firmy?**

Ano

Ne

Nezajímají mě

### Doplňující otázky

---

**25. Vaše pohlaví:**

Muž

Žena

**26. Váš věk je:**

20-30 let

41-50 let

31-40 let

51 a více

**27. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**

Základní

Vyučení

Středoškolské

Vyšší odborné

Vysokoškolské

### Příloha k dotazníku

---

**Příklady demotivujících prvků**

Nespokojenost s platem a dalšími požitky.

Neustálá kritika, hrozby.

Špatné pracovní podmínky.

Nevhodný člověk pro určitou práci.

Špatné mezilidské vztahy na pracovišti.

Špatné uvedení do funkce.

Nevyužívání schopností pracovníka.

Nedokonalá příprava.

Nesplněné sliby ze strany vedení.

Neproductivní rivalita.

Vytváření nejistoty.

Nedosažitelné cíle.

Nedostatečná komunikace.