

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd

Veronika Řezníková

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ WACKER

NEUSON s. r. o.

EMPLOYEE MOTIVATION IN COMPANY WACKER

NEUSON s. r. o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Petra Kowalíková

Olomouc 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

vlastnoruční podpis

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat vedoucímu bakalářské práce, Mgr. Petře Kowalíkové, za vynikající spolupráci a cenné odborné rady, které přispěly k vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	5
1. MOTIVACE A JEJÍ VÝZNAM.....	7
1.1 Základní zdroje motivace.....	8
2. MOTIVAČNÍ PROCES.....	10
2.1 Základní zásady motivace.....	12
2.2 Úloha managementu v motivačním procesu.....	14
2.2.1 Vlastnosti manažera ve vztahu k motivačnímu procesu	15
3. TEORIE MOTIVACE.....	17
3.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	17
3.1.1 Faktory nespokojenosti (hygienické faktory).....	18
3.1.2 Faktory spokojenosti (motivátory).....	25
3.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	28
3.3 McGregorova teorie X a Y.....	29
3.4 Teorie osobnostních motivačních potřeb.....	30
3.5 Teorie expektance (očekávání) Victora Vrooma.....	31
4. MOTIVACE VE FIRMĚ WACKER NEUSON s. r. o. PRO ČR.....	32
4.1 Uvedení firmy WACKER NEUSON s.r.o.....	32
4.2 Aplikace vybraných teorií motivace na zaměstnance firmy WACKER NEUSON s. r. o.....	33
4.2.1 Aplikace Herzbergovy teorie na motivaci obchodních zástupců firmy.....	33
4.2.2 Aplikace Vroomovy teorie na motivaci obchodních zástupců firmy.....	39
4.2.3 Aplikace teorie osobnostních motivačních potřeb na motivaci obchodních zástupců firmy.....	39
4.3 Srovnání vybraných faktorů motivace podle profesní orientace zaměstnanců	40
ZÁVĚR.....	43

ÚVOD

Bakalářská práce je věnována problematice motivování a role motivačních faktorů pro zaměstnance. Důvodem pro zvolení tohoto tématu je má zkušenost z praxe ve firmě WACKER NEUSON s. r. o., kde jsem měla možnost pozorovat práci zaměstnanců a vlivy, které na ně působí a ovlivňují je při výkonu povolání.

Cílem mé bakalářské práce je identifikovat a popsat prostřednictvím aplikace vybraných teorií motivace jednotlivé motivační faktory působící na zaměstnance firmy WACKER NEUSON s. r. o. a vyjádřit úlohu motivačních faktorů v pracovním životě těchto lidí. V bakalářské práci se konkrétně zaměřuji na obchodní zástupce firmy, jejichž motivace musí mít ve spojitosti s jejich pracovní pozicí největší význam, jelikož tito zaměstnanci přináší firmě hlavní finanční příjmy. Zároveň také porovnám vybrané faktory motivace mezi obchodními zástupci a mechaniky, jejichž práce i role ve firmě jsou zcela odlišné.

Bakalářská práce je strukturována do dvou částí. Po teoretickém úvodu do problematiky motivace následuje část, kde aplikuji konkrétní teorie motivace přímo na skupinu pracovníků firmy WACKER NEUSON s. r. o., na její obchodní zástupce.

Teoretická část pojednává především o motivaci samotné. Hovoří o jejím významu, základních zdrojích a procesu, který je při motivaci zaměstnanců velmi důležitý. Samotný motivační proces ve firmě obsahuje mnoho částí, na které se musí manažer zaměřit a které musí být co nejlépe propracovány, aby bylo možno motivace zaměstnanců opravdu dosáhnout. Proces tvoří jednotlivé úlohy, které musí dobrý manažer správně řídit a dále jsou důležité samotné vlastnosti manažera, které mají na jeho zaměstnance veliký vliv. Teoretická část také zahrnuje jednotlivé teorie motivace, které vyjadřují různé pohledy na vnímání motivace zaměstnanců. Přesto, že každá teorie hovoří o motivaci jinak, přináší důležité informace, které mohou manažerům pomoci pracovníky úspěšně motivovat.

Druhá část bakalářské práce, část o firmě, tvoří souhrn informací o motivaci zaměstnanců firmy. Vychází z jednotlivých teorií a je založena na popisu motivace pracovníků firmy, který je podložen jednak interními materiály firmy, a jednak mými

šestiletými zkušenostmi získanými při pobytu ve firmě, když jsem vykonávala pracovní činnosti v rámci praxe střední a vysoké školy.

1. MOTIVACE A JEJÍ VÝZNAM

Motivace nás provází v každé naší činnosti, a to již od doby, kdy začneme prvně vnímat a myslet. Lidé si často ani neuvědomují nebo nad tím nepřemýšlejí, proč vlastně některé věci dělají a co je k tomu vede, berou to jako automatickou věc. A přesto na nás motivační faktory působí každou chvíli v těch nejrůznějších podobách a mají významný vliv na naše chování a jednání.

Motivace má pro nás velký význam, je neodlučitelnou součástí života. Představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Motivace je součástí jak osobního, tak pracovního života. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivačního jednání neboli motivační činnosti. A v organizaci má význam a souvislost s podáváním pracovního výkonu a s celkovou výkonností pracovníka.¹

S motivací je spojen jak osobní, tak i pracovní život člověka. Záleží jak na typu práce, kterou vykonává, tak i na jeho osobních potřebách a zájmech. Práce musí zaměstnance bavit, musí mu poskytovat dostatek uspokojení. S tím je spojena také kvalita vedení, která má neopomenutelný vliv na spokojenost zaměstnance. Vše hraje při motivaci důležitou roli.

Zájmy, návyky, ideály a hodnoty osobního života člověka jsou důležité, protože mají trvalejší motivační charakteristiky. Zájmy zaměřují člověka na určitou oblast předmětů. Souvisejí s potřebami poznávat a předmětem zájmu může být téměř cokoliv. Lidé se svými předměty zájmů liší, proto je třeba, pokud chceme člověka motivovat, klást na ně důraz. Návyky patří mezi významné motivy, které se získávají učením nebo opakováním a jsou vázány na určitou situaci. Ideály představují určité vzory, které lidé touží napodobit, o které usilují a kterými se mohou inspirovat. Může jít o životní cíl, ideální vlastnost nebo reálnou osobu, kterou může být pro zaměstnance právě jeho manažer. Hodnoty patří mezi vlastnosti, které člověk přisuzuje určitým jevům či činnostem, které souvisí s uspokojováním potřeb. Odráží se v nich to, co považuje

¹ Srov. PAUKNEROVÁ, D., a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 173

člověk za žádoucí, co má pro něj význam. Hodnoty významně ovlivňují chování každého člověka a pro úspěšné motivování lidí jejich význam nelze opomenout.²

Smysl motivace spočívá ve vytvoření určitého pozitivního přístupu, často souvisejícího s výkonem člověka a typem jeho chování. Motivace obvykle označuje proces a jeho výsledek, tedy skutečnost dění kdy někdo na něho působí, a dále tvoří existenci nějakého pozitivního přístupu.³

Pojem motivace vysvětluje, proč je člověk aktivní a proč se chová určitým způsobem. Pro chování, které je s motivací spojeno, je charakteristická zaměřenost na určitý cíl, je vynaloženo určité množství energie, které odpovídá síle motivu, a také délka trvání, která je většinou určena momentem dosažení cíle.⁴

1.1 Základní zdroje motivace

Daniela Pauknerová ve své knize rozlišuje dva základní zdroje motivace. Jednak **vnitřní** zdroje a dále **vnější** zdroje. Vše plyne z interakční povahy motivace. To jak se člověk zachová v určitých situacích, ovlivňuje nejen jeho vnitřní stav, ale také situace, ve které se nachází. Vnitřní zdroje označujeme jako **motiv**, například žízeň, a vnější jsou označovány jako **stimuly**, například voda.⁵

Když dostane člověk nějaký úkol, vykonává nějakou práci, je pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat.⁶ U stimulu je však důležité, že nám bude určovat požadované chování pouze tehdy, setká-li se s příslušným vnitřním motivem - potřebou.⁷

² Srov. PAUKNEROVÁ, D., a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 95-96.

³ Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 14.

⁴ Srov. PAUKNEROVÁ, D., a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 92.

⁵ Tamtéž.

⁶ Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 14.

⁷ Srov. PAUKNEROVÁ, D., a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 92-93.

S motivy a stimuly souvisí další dva pojmy, které z nich vyplývají. Jedná se o **stimulaci**, která označuje děj, který je vyvolán ochotou něco udělat pomocí (vnějších) stimulů. A druhý pojem nazýváme **motivace**, který je založen na vyvolání ochoty pomocí již preexistujících (vnitřních) motivů v člověku. Podstatu stimulace lze popsat jednoduše. Po dobu, kdy bude zaměstnanec dostávat svoji odměnu za pracovní výkon a úsilí, bude spokojen a práce bude probíhat. Pokud by však došlo k odstranění stimulu (odměny), zaměstnanec ztrácí zájem o práci a přestává pracovat do té doby, než mu bude vnější stimul opět poskytnut. Oproti stimulaci má motivace obrovskou výhodu, protože dokáže přimět zaměstnance k práci i v době, kdy na něj žádné vnější stimuly nepůsobí. Pokud se dobře trefí do motivů, které člověk má, pracuje zaměstnanec dál i bez vnějších podnětů například proto, že ho práce baví. (...) ⁸

⁸ Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 15.

2. MOTIVAČNÍ PROCES

Motivace je důležitým faktorem úspěšnosti a podniky očekávají vysoké motivování, aktivitu a iniciativu od lidí, kteří se ucházejí v podniku o práci.(...) Vedoucí pracovníci musí být také vnitřně motivováni a navíc i schopni motivovat k práci ostatní a umět je pro danou práci nadchnout.⁹

Aby motivační proces správně fungoval, je třeba do něj zařadit mnoho prvků, které musí být navzájem provázány a musí přispívat k dobrému chodu podniku. Jako jedna z významných a nutných potřeb je, aby byl v podniku takový management, který bude dokonale splňovat všechny jeho úkoly. Jako další nutnost je třeba dosadit na pozici vedoucích manažerů schopné lidi, kteří budou disponovat vlastnostmi jako je například schopnost řídit, schopnost komunikace se svými zaměstnanci a schopnost dokázat tyto zaměstnance správně motivovat k jejich práci.

Samotný proces motivace zvyšuje výkonnost, efektivitu, produktivitu, napomáhá ke splnění výsledků. To je velmi důležité především v pracovním procesu, kdy chce mít zaměstnavatel kvalitní zaměstnance. Když budou zaměstnanci dobře motivováni, budou jednoznačně dosahovat lepších výkonů, než když je motivovat nebudeme.(...) Nedostatek motivace zabere managementu mnohem více času, zaměstnanci nebudou plnit své úkoly, budou vznikat konflikty, zaměstnance bude třeba neustále kontrolovat.¹⁰

Nikdy nesmíme podcenit potřebu trávit čas motivováním lidí. I při výskytu složitých situací, kdy je člověk (zaměstnanec) ve stresu, musí dosahovat dobrých výsledků a plnit své úkoly. To se bude dít tehdy, když bude dobře motivován. Čas, který vynaloží nadřízení na motivaci svých zaměstnanců, může být jakýkoliv, ale vždy je dobře vynaložený.¹¹

Když si firma hledá nové zaměstnance, chce především najít ty nejschopnější, kteří přinesou firmě největší přínos. Udržet si však ty nejkvalitnější zaměstnance je

⁹ Srov. NIERMEYER, R., a SEYFFERT, M., *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, s. 15.

¹⁰ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s.7.

¹¹ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s.10.

složité a nelehký úkol. Bez dobrého motivačního programu a kvalitních podmínek se firma neobejde. Důležitým úkolem pro vedení v procesu motivace je položení otázky, jak zajistit, aby zaměstnanci pro firmu pracovali rádi, a zároveň je přimět k největším pracovním výkonům a k maximálnímu úsilí.

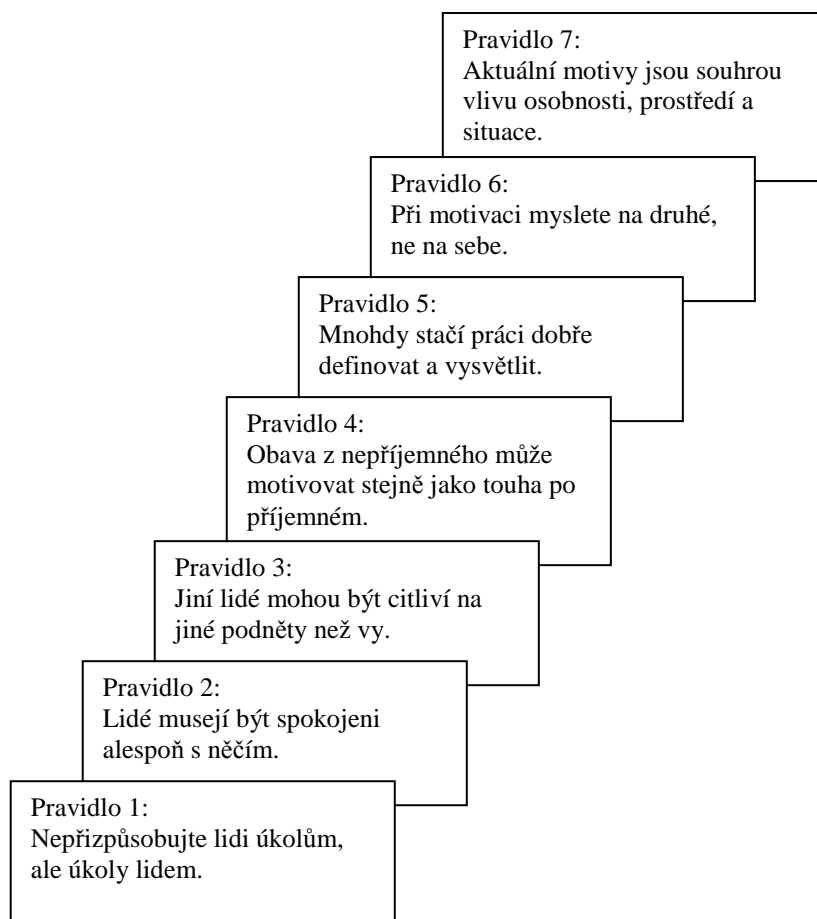
Není-li zaměstnanec dostatečně motivován, prezentuje se to často jako „problém řízení, respektive vedení“. Nelze však za podávání patřičných výkonů zaměstnanců činit odpovědnými pouze vedoucí pracovníky. Základem pro podávání kvalitních výkonů je souhrn vzájemně provázaných faktorů osobnosti člověka, kompetence a prostoru pro jednání. Vedoucí pracovník nese odpovědnost pouze za to, co může skutečně ovlivnit. Tyto tři faktory mohou být ovlivněny různou intenzitou. Osobnost nějakého člověka, na které záleží jak výkonová motivace, tak i specifická motivace určité pracovní oblasti nebo úkolů, je však jen těžko manažerem nebo jinými osobami ovlivnitelná. Zodpovědnost člověka za podávání pracovních výkonů a uplatnění jeho motivace je závislá pouze na něm samotném. Každý pracovník má v rozdílné míře motivaci v sobě a ta se automaticky objevuje v závislosti na typu jeho osobnosti a síle, jakou se angažuje pro splnění jeho úkolu.¹²

¹² Srov. NIERMEYER, R., a SEYFFERT, M., *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, s. 61.

2.1 Základní zásady motivace

Tyto zásady hovoří o sedmeru motivačních pravidel, podle kterých by se měl manažer řídit, jestliže chce své zaměstnance úspěšně motivovat.

Obr. 1 – Základní zásady motivace ¹³



První pravidlo hovoří o přizpůsobení jednotlivých pracovních úkolů lidem. Pokud bychom chtěli přizpůsobit lidi úkolům a donutit je, aby respektovali úkol takový jaký je, vyžaduje to značnou míru stimulace, kontroly a tlaku zvenčí. Jakmile bychom s tímto přestali, zaměstnanci nebudou své úkoly plnit. Vždy je lepší vyjít lidem vstříc a vybírat úkoly lidem tak, aby jim co nejlépe vyhovovaly.¹⁴ Alexander Christian ve své knize uvádí, že čím větší bude ztotožnění se s danou úlohou, kde

¹³ PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 25.

¹⁴ Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 15.

máme možnost uplatnit svůj osobní růst, tím více jsme při naší práci motivovaní.(...) ¹⁵ Druhé pravidlo hovoří o situaci, kdy člověk nenachází v práci nic, co by jej bavilo. V tomto případě je třeba, aby zadaná práce přinesla zaměstnanci alespoň nějakou radost, aby v ní dokázal nalézt alespoň něco uspokojujícího. Třetí pravidlo je spojeno s omylem, kdy se lidé domnívají, že co motivuje je, bude také motivovat ostatní. Takový přístup však nikdy nemůže fungovat, protože každý člověk je jiný a může být citlivý na odlišné podněty. Manažer si tedy musí uvědomit, že některý člověk je citlivější a jiný méně. Čtvrté pravidlo dvojí cesty hovoří o tom, jak lidé různě reagují na určité podněty. Některé pocity jsou příjemné jiné zase nepříjemné. V psychologii existují dva pojmy, apetence a averze, které se promítají do motivační praxe v podobě odměn a trestů. Apetence jsou pocity, které člověka přitahují a jsou pro něj příjemné. Pocity které člověka odpuzují a tvoří pocity nepříjemné jsou averze. Pravidlo tedy říká, že lidské chování můžeme ovlivnit jednak poskytnutím něčeho příjemného a stejně tak i hrozbou nepříjemného. Páté pravidlo úspěšné motivace zdůrazňuje význam důkladně vysvětlit zaměstnanci jeho pracovní náplň a co se od něj v práci očekává. Předposlední pravidlo mluví o významu zaměřenosti na člověka. V této souvislosti je třeba poukázat na dva pojmy, mezi kterými je jen úzký prostor, avšak jde o zcela rozdílné věci. Jedná se o motivaci a manipulaci. ¹⁶ Lidé se často mylně domnívají, že motivace a manipulace je jedno a to samé, tyto dva pojmy však nikdy ztotožňovat nesmíme. Chování vedoucích má na motivaci svých podřízených velký vliv, ale nikdy ne ve formě triků. ¹⁷ Pomocí motivace se snažíme dát do souladu zájmy člověka a jeho okolí. Oproti tomu manipulace myslí pouze na zájmy okolí a zájmy zaměstnance vynechává. ¹⁸ Klíčem k úspěšné motivace je tedy především myslet na zájmy svých zaměstnanců. A jako sedmé je tedy pravidlo, které poukazuje na význam, kdy je vhodné při řešení komunikačních situací zaměřit se na aktuální motivační pole člověka, které je proměnlivé a tvoří souhrn motivace založení (osobnost člověka a jeho vlastnosti), motivační polohy (životní potřeby a jejich naplněnost) a motivačního naladění (životní situace). ¹⁹

¹⁵ Srov. CHRISTIANI, A., *Motivace: klíč k úspěchu a spokojenost*, s. 131.

¹⁶ Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 17-22.

¹⁷ Srov. NIERMEYER, R., a SEYFFERT, M., *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, s. 16.

¹⁸ Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 23.

¹⁹ Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 23-24.

2.2 Úloha managementu v motivačním procesu

Manažer sice motivaci svých zaměstnanců nemůže ovlivnit stoprocentně, je však osobou, která má na jejich motivaci zásadní a největší vliv. Manažer musí být schopen své zaměstnance řídit a dokázat je správně nasměrovat k motivačním pocitům. K tomu mu napomůže, když se zaměří na těchto šest úloh managementu.

Plánování

Je třeba plánovat si práci a pracovat na neplánovaném. Plánování by mělo být všudypřítomné v celém podnikání. Mnozí jej považují na nepříjemnou povinnost, (...) dobrý plán nám však usnadní veškeré věci, které budou následovat a napomůže nám k jejich získání. Aby byl plán motivační, je třeba jej vytvořit tak, aby měl komunikační úlohu a vysvětloval lidem, jak se budou určité věci dělat a proč.²⁰

Výběr zaměstnanců

Sestavit výkonný tým patří mezi nejdůležitější úkoly manažera. Schopnost posuzovat lidi, je však úkol nelehký. Je třeba posuzovat kompletně, systematicky a objektivně. Při výběru zaměstnanců dochází také k první přímé komunikaci mezi nimi a manažery. Efektivní pohovor a proces výběru má vliv na úspěšné kandidáty z pohledu jejich prvních pracovních dojmů, které si o společnosti vytvoří. Jestliže jde o dobré první dojmy, hraje to roli ve vytváření počátečních motivačních pocitů.²¹

Dobrý pocit již při prvním dojmu v novém zaměstnání se stává dobrým základem pro motivaci člověka. Pokud má zaměstnanec počáteční dobré mínění, bude snazší ho kladně ovlivnit k pracovním výkonům a přispět tím ke splnění cílů společnosti. Manažer musí být schopen co nejlépe svého zaměstnanec odhadnout a tím poznat, jaký bude nejlepší způsob pro ovlivnění jeho motivace k práci.

²⁰ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 12.

²¹ Tamtéž.

Organizace

Dobrá organizace tvoří spoustu věcí jako je odvedená práce, zavedené standardy, týmová práce a tak dále. Aby se však zaměstnanci cítili dobře motivováni, je třeba organizovat především to, jak lidé pracují a brát v úvahu, jaký má práce vliv na zaměstnance osobně.²²

Školení a rozvoj

Školení a rozvoj zaměstnanců je jedna z hlavních zodpovědností managementu. Důležitá je především v současné době ekonomických vlivů a změn, kdy je třeba zdokonalit a nabýt zaměstnance novými znalostmi za účelem udržení plné schopnosti vykonávat práci. Většina pracovníků chce takového manažera, od kterého se mohou naučit něčemu novému.²³

Kontrola

Manažer řídí a to nezbytně potřebuje činnosti jako je kontrola zaměstnanců a kontrola výsledků jejich práce. I zde se objevují motivační příležitosti, protože příliš mnoho kontroly se projeví na zaměstnancích jako demotivující chování. Ale pokud by manažer zase nekontroloval vůbec a nejevil by o své zaměstnance zájem, může být považován za neatraktivního šéfa.²⁴

2.2.1 Vlastnosti manažera ve vztahu k motivačnímu procesu

Aby manažer úspěšně zvládal všechny úlohy managementu za účelem motivovat své zaměstnance, musí mít také patřičné vlastnosti. Manažera s dobrými vlastnostmi a kvalitními znalostmi si budou zaměstnanci vážit a když potom zavede určitý motivační program, bude zaměstnanci akceptován mnohem snadněji a rychleji, než kdyby svého nadřízeného nerespektovali a nevážili si jej.

²² Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 12.

²³ Tamtéž.

²⁴ Tamtéž.

Aby mohl manažer úspěšně motivovat své zaměstnance, potřebuje především vlastnost zahrnující schopnost řídit a umět ovlivnit druhé lidi. Potřebuje mít strategické myšlení a schopnost nadhledu. Musí se umět rozhodovat a delegovat své pravomoci na zaměstnance. Manažer musí být svým zaměstnancům dobrým vzorem, musí být pro svou práci patřičně zapálen, je třeba dodržovat sliby, umět přiznat vlastní chyby a být týmovým hráčem. Důležitá je komunikace a projevení patřičného zájmu o své zaměstnance, kdy jim bude naslouchat, ocení a přijme důležité myšlenky a názory a pochválí zaměstnance za dobře odvedenou práci.²⁵

Zaměstnanci ocení přátelské jednání svého nadřízeného, ale zároveň jej musí umět respektovat. Vše přispívá k dobrým vztahům na pracovišti a ty jsou v procesu motivace nezbytné. Kvalitní vlastnosti manažera, chytrost a talent vést jsou jednoznačně velikým plus pro ty, co chtějí mít dobře motivované zaměstnance se zájmem o práci a s patřičnými výkony v ní.

²⁵ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 14.

3. TEORIE MOTIVACE

3.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Motivace jedince je jednak o vyzdvihování pozitivního, ale často také o odstranění negativ. Potřeby jednotlivce mohou být jakkoliv pozitivní, přesto se vyskytuje nebezpečí demotivace. Některé společné faktory jsou mylně považovány za motivační a na druhou stranu existují prvky, které pokud budou člověku chybět, stanou se pro něj demotivačními. Nejtypičtějším faktorem, který ve skutečnosti člověka k lepším výkonům demotivuje, je vysoká mzda. A současně se stává pro zaměstnance silně demotivující nedostatečná mzda. Mzdu řadíme mezi takzvané potlačovače demotivace a často se o nich hovoří jako o hygienických faktorech, které tímto výrazem pojmenoval psycholog Frederick Herzberg.²⁶

Herzbergova teorie vypovídá o motivačních a hygienických faktorech. **Hygienické faktory** jsou takové, které vedou lidi k negativním pocitům, označujeme je jako faktory nespokojenosti. Na druhé straně stojí **faktory motivační**, které vyvolávají dobré pocity a mluvíme o nich jako o faktorech spokojenosti.²⁷

Pokud budeme zkoumat, který faktor je motivační a který slouží pouze jako potlačovač demotivace, překvapí nás, že většina faktorů, které považují lidé za motivační a kterými společnosti odměňují své pracovníky, motivačními nejsou. Mzda, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, politika společnosti, vztahy mezi lidmi, atd., to vše patří mezi potlačovače. Lidi ve skutečnosti motivuje mnohem více, když cítí uznání v práci, mohou něčeho dosáhnout, když mají nějaké vyhlídky do budoucna a cítí reálnou možnost jít kupředu. Naše priority se mohou zdát někdy překvapivé, ale jak faktory motivační, tak hygienické faktory spolu souvisí a než začneme s tím pozitivním, potřebujeme každopádně potlačit demotivátory.²⁸

²⁶ Srov. CLEGG, B., *Motivace*, s. 10.

²⁷ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 18.

²⁸ Srov. CLEGG, B., *Motivace*, s. 10.

3.1.1 Faktory nespokojenosti (hygienické faktory)

Tyto faktory tvoří politika společnosti a administrativní procesy, míra kontroly, pracovní podmínky, plat, vztah s ostatními, osobní život a vliv práce na něj, pracovní pozice a pracovní jistota.

Všechny tyto faktory jsou externí a ovlivňují jednotlivce. Když jsou všechny faktory v pořádku, pak je v pořádku i motivace. Pokud se však vyskytne nějaký problém, základní motivační pocity to ovlivní a zmenší motivaci.(...) Nejde zde o náhlé impulsy, ale o postupné narůstání.²⁹

Politika společnosti a administrativa

Zbytečnou byrokracii a administrativu nemá rád nikdo. Manažer se může obávat situace v jeho oddělení, kde je pro něj důležitým úkolem zvážit motivační následky při zavedení politiky a administrativní procedury. Každá politika může být jednak užitečná, stejně tak však může i uškodit.(...) Jakýkoliv prvek určitého systému musí být monitorován, aby nedošlo k jeho zastarání a zároveň musí být správně nastaven, aby byly minimalizovány demotivující faktory. Kontrola je také nezbytná, protože postupem času a vlivem nových okolností může dojít ke snížení efektivity daného systému.³⁰

Míra kontroly

To, jak manažer pracuje, jak jedná se svými podřízenými, ovlivňuje motivační klima. To může být jednak v kladné podobě a jednak v záporné.(...) V nejlepším případě je manažerský styl řízení pro jeho zaměstnance zcela vyhovujícím. Osoba manažera je hlavním předmětem motivace a je třeba na to myslet. Celkové motivační klima a myšlení zaměstnanců bude ovlivňovat nejen manažerovo vlastní uvážení, ale především má vliv jeho způsob jednání, postoj k zaměstnancům a úkolům.(...)³¹

²⁹ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 18-19.

³⁰ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 25.

³¹ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 26.

Motivace nám poroste spíše tehdy, bude-li míra kontroly menší a bude tím založena na samostatnosti zaměstnance. Při typu této kontroly musí manažer zaměstnanci jasně stanovit úkoly, pečlivě je s ním prodiskutovat a poté ho může nechat samostatně jednat. Zaměstnanec bude manažerovi podávat zprávy o své činnosti a při vyskytnutí problémů manažer nesmí pracovníka kárat, ale musí se snažit nalézt možnou nápravu.³²

Mezilidské vztahy

V každé společnosti jsou skupiny lidí, které se neobejdou bez vzájemné spolupráce a vzájemného vycházení mezi sebou. Týmová práce a komunikace je stále důležitější. Lidé jednoduše potřebují ve svém životě i v práci sociální vazby. Manažer se tedy musí snažit o sestavení takových týmů lidí, kde budou spolupracovníci navzájem komunikovat a žádný jedinec nebude činit problémy, ani k ničemu podněcovat. Ve skutečnosti se však většina týmů bez určitých třenic neobejde. Někdy i toto chování může být do jisté míry konstruktivní, je však třeba jej držet v rovnováze, aby nepřekročilo určité hranice.(...)³³

Při motivaci týmu sledujeme, že tým pracuje na dvou úrovních. Jedná se o faktory jednotlivce a o týmové faktory. V týmu můžeme nalézt faktory, které slouží k urychlení motivace, ale také ty, které se snaží o potlačení demotivace. Pozitivní motivační faktory, které jsou použity na tým jako celek, mají mnohem větší vliv než motivátory, které se vztahují na jednotlivce. Všechny role jako kaučování a konzultování lze použít na celý tým. Týmové motivátory musí sloužit jako podpora dobrých vztahů, které jsou pro sestavení kvalitního týmu velmi důležité.³⁴

Důležitý úkol manažera je také nastolit pozitivně působící motivační koloběh, kde bude hlavní hnací silou důvěra. Koloběh poháněný důvěrou má spolupracovníkům umožnit úspěšné zvládnání úkolů. Pozvolná narůstající sebedůvěra mezi manažerem a jeho podřízenými je dobrým základem, kdy může manažer delegovat zpočátku méně

³² Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 26.

³³ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 27.

³⁴ Srov. CLEGG, B., *Motivace*, s. 14.

obtížné úkoly na své podřízené a postupem času se delegování přesune až k těm nejnáročnějším úkolům.³⁵

Pracovní podmínky

Výkonnost pracovníka je přímo ovlivněna tím, jak lidé pracují a následně pracovní situací a pracovním prostorem. Nelze trvat na dokonalosti, ale pokud dochází k zanedbávání pracovních podmínek, které pak ztěžují výkon práce, dochází k demotivování zaměstnanců.(...)³⁶

Každý člověk se cítí v příjemném prostředí dobře. Dokáže to ovlivnit jeho náladu i chování a společnosti by se měly snažit svým zaměstnancům právě takové prostředí vytvořit. Když člověk přijde do práce a cítí se ve svém pracovním prostředí dobře, na jeho motivaci k práci a určitý výkon bude mít kladný vnitřní pocit jednoznačně vliv. Každému se pracuje lépe, když se cítí příjemně. Nepříjemné a nevyhovující prostředí může zaměstnance v okamžiku otrávit a tím snížit jeho chuť k práci na minimum. V delším časovém období by to mohlo znamenat pracovní demotivaci zaměstnance.

Osobní život

Práce by neměla přehnaně zasahovat do osobního života člověka. Určité pracovní pozice vyžadují vysoká pracovní nasazení, lidé si na to dokáží zvyknout, nelze však tvrdit, že jim to vyhovuje. V dnešním světě, kde silně vládne konkurenční boj, vyžadují společnosti od svých zaměstnanců vysoké nasazení, ale i zde musí existovat limity.³⁷

Existují lidé, kteří opravdu dokáží vynaložit maximální úsilí a zvládají to i v delším časovém období. Nelze však celý svůj život odkázat jen na práci. Někdo by zřejmě mohl říci, že žije jen pro práci, ale i tito lidé potřebují ke svému životu nejen ten pracovní, ale někdy alespoň špetku i toho osobního. Stačí si jít třeba jen zasportovat, vyrazit chvíli se svými přáteli, nebo jen vzít zajímavou knížku a přečíst si

³⁵ Srov. NIERMEYER, R., a SEYFFERT, M., *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, s. 68.

³⁶ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 27-28.

³⁷ Tamtéž.

pro sebe pár stran. Načerpat energii a odpočinout si, je pro každého velmi důležité. Pokud jsme v práci svěží a odpočatí, kvalita naší práce je vidět. Nedostatek odpočinku povede zaměstnance k úpadku jeho pracovních výkonů. Manažeři by se měli snažit vytvořit svému zaměstnanci takové pracovní prostředí, které mu dostatek odpočinku umožní.

Pracovní jistota

Lidé mají rádi bezpečí a pokud jim není poskytnuto, dochází k demotivaci. Aby manažer dosáhl požadovaných výsledků, musí se na tuto oblast zaměřit a vytvořit pro zaměstnance určitou pracovní jistotu. K té bude přispívat vytvoření organizace, která má dobrou komunikaci mezi zaměstnancem a vedením, a která má jasné poslání. Zaměstnanci je třeba dát jasný popis jeho pracovní činnosti, informovat ho o tom, co se od něj očekává a jak budou jeho výsledky práce měřeny. K pracovní jistotě také přispívá efektivní tým a jasná rozhodnutí od vedení bez zbytečných tajností.³⁸

Postavení

Postavení má pro lidskou motivaci význam. Lidé chtějí být považováni za důležité a mají potřebu dělat něco smysluplného. Manažer musí vyjadřovat úctu ke svým zaměstnancům.³⁹

Mzda

Úkol odměňování zaměstnanců za jejich vykonanou práci přísluší zaměstnavateli. Ten by měl brát v potaz hlavní kritérium, a to zda mzda jeho zaměstnance motivuje. Domněnka, že jsou zaměstnanci spokojeni se svou mzdou, pokud si sami neřeknou o její zvýšení, je mylná. Manažer o mzdě pro své zaměstnance takto nikdy smýšlet nesmí.(...)⁴⁰

³⁸ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 29.

³⁹ Tamtéž.

⁴⁰ Srov. HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů*, s. 104.

Manažer se o spokojenost svých zaměstnanců se mzdou musí zajímat. Musí si zjistit, zda je pracovník se mzdou spokojen, zda je přiměřená k jeho práci a zda zaměstnance kladně ovlivňuje. Přece jen pro dnešní dobu jsou peníze opravdu důležité a potřebné. Jednak pro zabezpečení základních lidských potřeb, chceme zabezpečit rodinu, potřebujeme platit různé výdaje a čas od času si také něco koupit pro radost. Někteří lidé ji dokonce kladou i na první příčku svého žebříčku hodnot.

Přesto že je mzda velmi důležitá, dochází často k omylu v považování peněz za hlavní základ motivace. Mnozí lidé věří, že nic nemotivuje lépe než peníze. Domnívají se, že pokud podnik dobře svým zaměstnancům zaplatí, budou pracovat s maximálním úsilím. Pravda to částečně je, myšlenka dobrého platu je pro člověka nepochybně lákavá, přesto si však člověk na nic nezvykne rychleji než na peníze.⁴¹

Ano, málokterý člověk by řekl, že je naprosto spokojen se svým platem. Většina lidí by chtěla víc. A pak když dostanou přidáno, spokojenost přetrvá jen krátce a zase se začne opakovat nespokojenost a chtějí vícero peněz. Motivovat penězi tedy lze, ale jen na krátkou chvíli. Za hlavní základ motivace je ale považovat nelze. Kromě mzdy je třeba klást důraz také na ostatní faktory motivace. Čím více jich dokážeme kladně ovlivnit, budou nám jako celek přispívat k celkové spokojenosti zaměstnanců a tím k dobrému chodu firmy.

Ocenění formou odměny

Na ocenění formou odměn můžeme nalézt různé pohledy, zda je zařadit mezi faktory nespokojenosti nebo mezi faktory motivační. Patrick Forsyth je ve své knize řadí k faktorům motivačním, tedy takovým, které tvoří pozitivní motivaci.⁴² Oproti tomuto názoru stojí Robert Heller, který tvrdí, že veškeré finanční požitky patří mezi faktory hygienické.⁴³

Různé formy odměn mohou mít na zaměstnance kladný vliv a mohou ho opravdu motivačně ovlivňovat. Někdy však může dojít k tomu, že si zaměstnanec na tyto výhody zvykne natolik, že je bude brát jako samozřejmost. V tomto případě je

⁴¹ Srov. NIERMEYER, R., a SEYFFERT, M., *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, s. 16-17.

⁴² Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*.

⁴³ Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*.

budeme řadit mezi faktory hygienické a manažeri se musí snažit potlačit je. Musí najít způsob, kterým dokáží zaměstnance přimět, aby si těchto faktorů vážili a nepovažovali je za běžnou součást práce.

a) Firemní benefity

Firemní benefity tvoří například firemní automobil, který zaměstnanec automaticky získá při práci u nějaké firmy, dále sem řadíme mobilní telefon, navigaci, notebooky, různá vybavení atd. Zaměstnanec většinou získané benefity ocení. Záleží však do jaké míry a jak moc motivační pro něj jsou. Někdy jsou tyto benefity k práci potřebné a bez nich by se vykonávat zaměstnání nedalo. V tomto případě mohou pro zaměstnance ztrácet hodnotu a dochází k tomu, že začnou patřit mezi faktory nespokojenosti. Firma se tedy musí snažit o potlačení zaměstnancova pocitu a najít vhodný způsob k potlačení demotivace. Často se volí způsob inovace těchto benefitů, nová vylepšení, koupě nových moderních technologií. Pak záleží na četnosti obměn a na pohledu zaměstnance, zda to napomůže k dlouhodobé motivaci, nebo zda to jeho demotivaci jen na nějakou dobu potlačí.

b) Provize

Provizi běžně definujeme jako platbu, která se přidává ke mzdě jako odměna za dobré pracovní výsledky. Motivující je za předpokladu, že jsou správně nastavena pravidla pro její vyplácení. Aby měla provize velký motivační efekt, musí být osobní, její vyplácení musí být spojeno s určitými pracovními výsledky nebo pracovní činností a musí se snadno vypočítávat. Částka provize by měla také tvořit výrazné procento celkové vyplacené mzdy zaměstnanci.(...) Provize může být udělena i v jiné podobě než peněžní a to formou například dárků nebo různých vstupenek. Manažer však musí vědět, co jeho zaměstnanec ocení, aby provize splnila očekávání.⁴⁴

⁴⁴ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 33.

c) Finanční pomoc

Finanční pomoc představuje peníze, které firma svým zaměstnancům poskytuje, a to například ve formě půjček, zaplacení ročního jízdného, platba zdravotního pojištění, životní pojištění apod.⁴⁵

d) Penze

V současné době je šetřit si na penzi velmi důležité. Motivační účinek je snížen u mladých lidí, kteří penzijní výhody méně ocení.⁴⁶

e) Úhrada výdajů

Úhradou výdajů rozumíme například proplacení pohonných hmot, různé platební karty zdarma, uhrazení pojištění při cestování, úhrada osobních výdajů při pracovní cestě. Tyto věci tvoří sice drobnosti, ale zaměstnanec je vnímá a mají na něj kladný vliv. Pravidla firemní politiky však musí být v tomto případě jasně stanovena, aby nedocházelo ke zneužívání a narůstání zbytečných výdajů.⁴⁷

Cestování jakýmkoliv dopravním prostředkem je v dnešní době drahá záležitost. Pokud má navíc pracovník své zaměstnání hodně vzdálené od svého domova, stane se jeho cesta do práce opravdu nákladnou záležitostí. Pokud mu zaměstnavatel jeho výdaje za cestování proplatí, vyslouží si u zaměstnance nejen velký dík, ale i tato forma úhrady výdajů poslouží jako motivační prvek pro zaměstnance k jeho práci. Zaměstnanci samozřejmě velmi ocení i ostatní finanční výpomoci. Jakýkoliv výdaj, který si zaměstnanec nebude muset zaplatit ze své vlastní kapsy, poslouží jako dobrý motivátor.

f) Podíl na zisku, bonusy

Tyto prvky zaměstnance zavazují a poutají k firmě a jsou vztahovány k výkonům a platům. Na úrovni vedoucích pracovníků mohou mít tyto prvky velice silný a mocný

⁴⁵ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 34.

⁴⁶ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 34.

⁴⁷ Tamtéž.

význam, mohou však někdy způsobit i střet zájmů. Společnost může být ohrožena množstvím výtěžku na úkor vytvoření co nejlepších podmínek.(...)⁴⁸

g) Dovolená

Pokud máme dostatek dovolené ve správnou dobu, kdy potřebujeme, bude spojena s motivačním účinkem. Dovolená je důležitým prvkem, má souvislost s rodinným životem, kdy chceme například během Vánoc trávit čas s našimi blízkými. Pokud vyjde zaměstnavatel svému zaměstnanci vstříc, bude to mít jistě kladný efekt.

Někdy lze dovolenou také spojit s pracovní cestou, kdy zaměstnanec uspoří své peníze a zároveň může poznat nová zajímavá místa.⁴⁹

3.1.2 Faktory spokojenosti (motivátory)

Tyto faktory jsou klíčové pro pozitivní motivaci. Za nejsilnější se považuje úspěch a uznání, dále náplň práce, zodpovědnost, kariérní povýšení či postup a možnost růstu. Všechny tyto faktory pramení z vnitřních kvalit lidské povahy a nabízejí pro manažery nejlepší příležitost k tomu, aby zlepšily výkony svých zaměstnanců.⁵⁰

Úkolem schopného manažera tedy bude dobře své zaměstnance poznat, aby jim dokázal tyto faktory spokojenosti přizpůsobit natolik, že dokáží jejich potřeby pokrýt co nejlépe. Čím lépe bude zaměstnance znát, tím lépe jej bude umět pozitivně ovlivnit a motivovat k jeho práci.

Úspěch

Úspěch je považován za nejsilnější motivátor a patří mezi jeden z nejučelnějších. Když něčeho člověk dosáhne, přinese mu to potěšení. Nejdůležitější faktory jsou ty, která přinášení člověku celkové uspokojení. Úspěch je však pouze relativní a je podstatné poskytnout lidem vhodné měřítko k tomu, aby měli možnost své úspěchy

⁴⁸ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 35.

⁴⁹ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 35.

⁵⁰ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 19.

s něčím porovnat. Jako příklady porovnání je možno uvést kvalitu a čas vykonané práce, množství prodaného zboží, úsporu nákladu, vyškolenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků. Aby bylo dosaženo úspěchu za účelem motivace, je třeba mít co nejvíce způsobů měření věcí. Čím větší bude množství ohodnocených věcí zaměstnancem jako dobře fungující, tím je to lepší. Pokud by člověk v zaměstnání necítil pocit dobře odvedené práce, zaměstnání by se pro něj stalo neuspokojujícím.(...)⁵¹

Nikdo nechce být v práci považován za toho nejméně schopného. Pracovní úspěch má na člověka velký vliv. Motivace na základě úspěchu má obrovskou sílu, která dokáže člověka vybudit k vysokým pracovním výkonům. Když jednou pocítí člověk úspěch, chce si jej přinejmenším udržet a v nejlepším případě podat maximální úsilí k dosažení toho největšího. Úspěchem se považuje jak ten v osobním životě, tak i v tom pracovním a oba navzájem spolu souvisí a ovlivňují se.

Uznání

Pro zaměstnance je uznání velmi důležité. Jsou různá zaměstnání, kde se uznání cení více či méně, ale přesto ať už děláme jakoukoli práci, všichni chceme cítit, že naše pracovní úsilí nevynekládáme jen tak nadarmo a že existují lidé, kteří dokáží naši práci patřičně ocenit. Uznání od nadřízených je důležitým přínosem pro zaměstnance a dokáže je motivovat.

Uznání je součástí celkového pracovního uspokojení a je potřebnou částí dobré motivace. Manažer si musí být vědom, že pokud nebudou věci dobře zorganizovány, nebudou stanoveny jasné cíle a zaměstnanci nebudou vědět, co mají dělat, úspěch a vyjádření jeho uznání se stane složitým. Manažer se tedy musí snažit těmto negativům předcházet.⁵²

Náplň práce

Velkou část našeho života trávíme právě v práci. Je tedy přirozené, že lidem pomáhá, když mají dobrou práci, která je baví a mají svou práci rádi. Některá

⁵¹ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 31.

⁵² Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 32.

zaměstnání motivují pracovníky snadněji, některá jsou zajímavější, zábavnější. Proto je důležité dosadit správného člověka na správné místo, protože nevhodného zaměstnance bude vždy obtížné motivovat a nebude nikdy dosahovat požadovaných výkonů a pracovních výsledků, které manažer požaduje.(...)⁵³

Možnost kariérního postupu

Povýšení či kariérní postup jsou pro nás důležité. V tomto smyslu je však pro člověka největším motivačním faktorem samotné vědomí, že je povýšení vůbec možné.⁵⁴ Už i doba, kdy chodíme do školy a máme potřebu dále studovat, vytváří v člověku určitou motivaci a zvýšení sebevědomí, protože získané tituly přináší větší pracovní možnosti a tím jakoby lepší výhled do budoucna. Jak již bylo řečeno, už jenom samotný pocit člověka, že může v budoucnu dosáhnout lepší pracovní pozice, a tím například i zvýšení platu nebo získání různých nových možností, je pro člověka motivující. Pokud jde o pracovní pozici, která je schopna zaměstnanci možnost kariérního postupu umožnit, měla by se společnost snažit zaměstnanci tuto možnost nějakým způsobem připomínat, aby v něm pocit postupu na vyšší post přetrvával.

Kromě povýšení v jedné společnosti, kde zaměstnanec pracuje, je také další možnost, že zaměstnanec přejde z jedné společnosti do druhé na lepší místo. Motivační pro něj bude pocit, že mu jedna společnost umožní určitý rozsah pracovních zkušeností a tím mu do budoucna umožní postup na lepší místo v jiné společnosti.

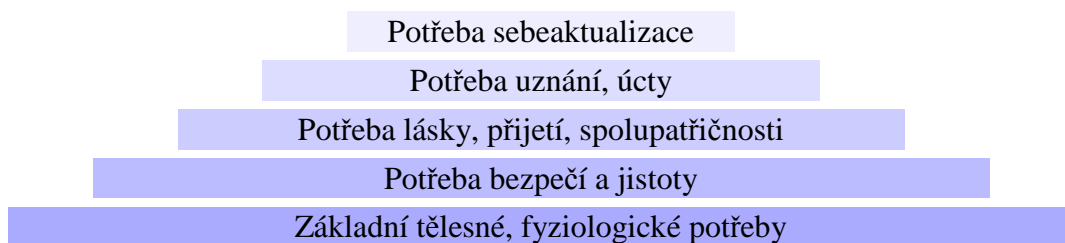
⁵³ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 35.

⁵⁴ Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 11.

3.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Teorie Abrahama Maslowa uvádí, že lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Nejprve musí být uspokojeny potřeby základní a pak můžeme pokračovat v uspokojování potřeb dalších.(...) Nejdůležitější je na této teorii její hierarchické uspořádání, které jasně říká, že lidská motivace může být uspokojena pouze za předpokladu respektování hierarchické struktury potřeb. Motivace bude tedy neefektivní, pokud bude vedena na jiné úrovni, aniž by byly uspokojeny potřeby na úrovni nižší.⁵⁵

Obr. 2 – Maslowova pyramida potřeb ⁵⁶



O jednotlivých schůdkách pyramidy hovoří spousta autorů. Základem je, že se naše potřeby objevují postupně. Při splnění jednoho okruhu potřeb se posouváme na prioritu potřeb vyšších. Základ pyramidy tvoří základní lidské potřeby našeho organismu **fyziologické potřeby**. Jedná se o potřebu jíst a pít, stav organismu, jako potřeba cítit tělesné teplo, dýchat, dále sem také řadíme vyměšování a vylučování a potřebu sexu. Podle Maslowa zajištění pouze fyziologických potřeb však nestačí k všestranné motivaci člověka.

Jakmile jsou naše fyziologické potřeby dostatečně uspokojeny, začneme prahnout po pocitu **bezpečí**. Chceme mít jistou současnou životní situaci i budoucnost, klid kolem sebe, aby nás nic nerozrušilo a nepřekvapilo, snažíme se mít vše pod kontrolou. Chceme být finančně zajištěni, toužíme po pevném zdraví, jistém zaměstnání, ochrany před zločinem, pocitu pohody.

⁵⁵ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 17.

⁵⁶ www.cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida

Na třetím stupínku pyramidy jsou **sociální potřeby**, kdy toužíme být přijímáni ostatními lidmi takoví, jací jsme. Máme potřebu milovat a být milováni. Důležitý význam má pro nás existence rodiny, přátel a dobrá komunikace s okolím.

Jako další je **potřeba úcty, respektu a uznání**, kdy chceme, aby nás druzí respektovali a zároveň pociťovat sebeúctu. Chceme být oceněni, cítit se užiteční, chceme vynikat v práci i ve svých zájmech.(...)

Na vrcholu pyramidy stojí **potřeba seberealizace, potřeba růstu**. Tato potřeba souvisí s dlouhodobou životní motivací a souvisí s růstem naší osobnosti. Chceme vítězit, být úspěšní. Řadíme sem **kognitivní potřeby**, jako je potřeba vzdělání, poznávání a cestování, potřeba vědění a prohlubování intelektuálních schopností. Dále sem patří **estetické potřeby** což je potřeba krásna, umění a příjemného prostředí.⁵⁷

3.3 McGregorova teorie X a Y

Teorii X a Y zdokumentoval Douglas McGregor a vychází z prvních motivačních teorií. Douglas McGregor definoval lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou protichůdných směrů- teorie X a teorie Y.

„**Teorie X** je založena na domněnce, že lidé jsou líní, nemají zájem o práci a o zodpovědnost, a proto musí být nuceni či přemlouvání, aby něco udělali disciplinovaným způsobem za pomoci odměny.“⁵⁸ Podle tradiční teorie X průměrný člověk nerad pracuje a snaží se vyhnout práci, jak jen může. Je tedy třeba většinu lidí k práci nutit, někdy i na základě výhrůžek, aby vyvinuli úsilí při plnění své práce a při plnění cílů organizace. Teorie X vidí lidi jako nespolehlivé, iracionálně jednající a líné. Je tedy třeba je důkladně řídit a stimulovat a to jak finančními pohnutkami, tak i hrozbami postihu.⁵⁹

„**Teorie Y** je založena na opačném názoru, že lidé chtějí pracovat. Mají rádi úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce

⁵⁷ Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 74-75.

Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 8.

Srov. www.ograpologii.blogspot.com/2008/04/abraham-maslow-pyramida-potreb.html

⁵⁸ FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 16.

⁵⁹ Srov. PAUKNEROVÁ, D., a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 179.

přinesla pozitivní zkušenosti.⁶⁰ Teorie Y vyjadřuje skutečnost, že lidé chtějí být nezávislí, hledají seberozvoj a tvořivou práci. Jedná se o morální a odpovědné jedince, kteří se dokáží přizpůsobit novým okolnostem a pracují pro dobro svého zaměstnavatele. Vynakládání fyzické a psychické zátěže při práci je pro člověka, podle teorie Y, zcela přirozené. Zaměstnanec se dokáže sám řídit a vykazuje sebekázeň.⁶¹

Teorii X nebo Y však neleze aplikovat na každého člověka jednoznačně. Lidský charakter je u každého z nás jiný, a také naše reakce a myšlení jsou rozdílná. Někdo se může dokonale ztotožnit jen s jednou z teorií, avšak ve většině případech má člověk něco z teorie X a něco z teorie Y.

3.4 Teorie osobnostních motivačních potřeb

Již při výběrovém řízení je třeba dát velký důraz na správný výběr zaměstnance, aby splňoval takové osobnostní charakteristiky, které přesně odpovídají potřebám firmy, a zároveň, aby práce vyhovovala zaměstnancům. Už jenom správným výběrem zaměstnanců bude zaměstnanec motivován, protože bude dělat práci odpovídající přesně jeho potřebám.

Teorie osobnostních motivačních potřeb volně podle Henry Murraye, rozvíjená Davidem McClellandem hovoří o 4 potřebách, které lidé potřebují, aby byli motivováni. Jako první hovoří teorie o **potřebě autonomie** nebo-li nezávislosti. Tato první potřeba mluví o tom, že řadu lidí láká řešit problémy samostatně s minimálním dozorem a strukturální zásahy z venku si žádá co nejmenší. Druhá je **potřeba energie**. Ta hovoří o množství energie, kterou práce obsahuje a to zvláště v případě, pokud existuje respektovaná dominantní osoba, která dokáže své zaměstnance vhodně ovlivnit a řídit. Jako třetí je uvedena **potřeba očekávání**, která hovoří o tom, že spolehlivým prostředkem motivace je očekávání odměny za práci, za splněný úkol, ať už je jím vynikající ohodnocení zaměstnance nebo jen pocit, že je odvedená práce lepší než ta, kterou udělali ostatní spolupracovníci. Poslední **potřeba spojenectví**

⁶⁰ FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 17.

⁶¹ Srov. PAUKNEROVÁ, D., a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 179-180.

uvádí jako motivující faktory dobrou spolupráci ve skupině, pocit sounáležitosti a přijetí do kolektivu.⁶²

3.5 Teorie expektance (očekávání) Victora Vrooma

Teorie expektance Victora Vrooma nám říká, že k tomu aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky. Jako první je uvedeno úsilí, které musí být následováno určitým výsledkem práce zaměstnance. Druhou podmínkou je, že za výsledek musí pracovník obdržet patřičnou odměnu a ta musí mít pro pracovníka určitý význam, to tvoří podmínku třetí.⁶³

Základní pojmy této teorie jsou výkon, expektance, odměna, instrumentalista, valence a úsilí. **Úsilí** je závislé na všech faktorech a je následováno výkonem. **Výkon** je tedy chápán jako určitý výsledek práce. **Expektance** je očekávání a představa o výsledku práce zaměstnance při vynaložení určitého množství úsilí. Mluvíme o vztahu mezi úsilím a výkonem. **Odměnou**, kterou je následován výkon zaměstnance, se myslí finanční odměna, pochvala, uznání, povýšení i firemní benefity. **Instrumentalita** je určitá představa pracovníka o jeho pracovním výsledku, odměně za výsledek a vztahem mezi nimi. **Valenci** se rozumí význam, který má odměna za práci pro zaměstnance.⁶⁴

Daniela Pauknerová uvádí ve své knize vzorec, podle kterého lze vypočítat podle teorie očekávání úroveň motivace. Expektance a valence má v tomto přístupu zásadní význam. **Úroveň motivace** (nebo-li úsilí) tedy vypočteme jako **valenci** (hodnotu očekávaného výsledku) krát **expektanci** (očekávání; pravděpodobnost že jednání povede k danému výsledku).⁶⁵

⁶² Srov. HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů*, s. 81.

⁶³ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., aj., *Management*, s. 142.

⁶⁴ Tamtéž.

⁶⁵ Srov. PAUKNEROVÁ, D., a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 178.

4. MOTIVACE VE FIRMĚ WACKER NEUSON s. r. o. PRO ČR

WACKER NEUSON s. r. o. je mezinárodní firma prodávající stavební stroje a její dceřinné společnosti jsou rozmístěny po celém světě. Bakalářská práce je však věnována pouze dceřinné společnosti na území České republiky a popisuje motivaci českých zaměstnanců této firmy.

Informace, sloužící jako podklad pro vypracování této kapitoly, jsem získala při pobytu ve firmě v rámci praxe střední a vysoké školy, kdy jsem měla možnost vykonávat pracovní činnosti (administrativa, práce na PC) a pozorovat chod firmy a práci jejich zaměstnanců. Práce s firemními dokumenty, účast na pracovních cestách a rozhovory se zaměstnanci, to vše přispělo k získání dobrých informací. Všechny mé nashromážděné údaje jsou vystiženy v této kapitole a popisují motivaci zaměstnanců z mého pohledu.

4.1 Uvedení firmy WACKER NEUSON s. r. o.

Firma WACKER NEUSON s. r. o. patří mezi světově uznávané firmy ve výrobě a prodeji stavebních strojů. Vznikla v Německu kolem roku 1889 v Drážďanech pod původním názvem WACKER a založil ji pan Wacker jako rodinnou firmu. Po 2. světové válce se firma přestěhovala do Mnichova a zde sídlí i v současnosti. Přesto, že v čele celé světové firmy stojí pan Ulrich Wacker, stala se z firmy rodinné akciová společnost. V nedávné době se firma WACKER spojila s firmou NEUSON, která vyrábí velké bagry a jeřáby a spojily své výrobní sortimenty v jeden, jako jedna společná firma.

Stejně jako ve světě, má i v České republice firma dobré jméno, kde jí dokáže konkurovat jen velmi málo firem. Do České republiky se firma dostala v roce 1992 a svou hlavní pobočku vybuodovala v Praze. Zde sídlí ředitel, několik administrativních pracovníků a dále je zde hlavní servisní stanice. Ostatní pobočky firmy jsou rozděleny

do oblastí ČR, kde je pro každou oblast nasazen jeden obchodní zástupce a jsou zde také vybudovány další služby.

Své postavení si firma získala především tím, že se řadí mezi firmy prosazující kvalitu výrobků, které prodává velmi úspěšně, a dále svými kvalitními servisními službami. Servisní služby jsou závislé na výkonu práce mechaniků a úspěch v prodeji je především díky obchodním zástupcům, kteří svou práci vykonávají velmi dobře. Zaměstnanci pro svůj pracovní výkon potřebují spoustu věcí, ale především dobrou motivaci k práci, aby velké finanční zisky a postavení firmy udrželi i nadále. Význam jednotlivých faktorů pro zaměstnance firmy je následně popsán prostřednictvím využití vybraných teorií motivace.

4.2 Aplikace vybraných teorií motivace na zaměstnance firmy WACKER NEUSON s. r. o.

Následující podkapitoly, které aplikují vybrané teorie motivace na zaměstnance firmy WACKER NEUSO s. r. o. se týkají pouze obchodních zástupců této firmy, jelikož jsou klíčoví pro konkurenceschopnost a úspěšnost firmy, a je třeba, aby byli v porovnání s ostatními zaměstnanci firmy motivováni nejvíce. Práce obchodních zástupců je pro firmu jednoznačně velmi významná a obchodní zástupci musí pociťovat motivaci na každém kroku.

4.2.1 Aplikace Herzbergovy teorie na motivaci obchodních zástupců firmy

Hygienické faktory

Míra kontroly

Prodejci firmy WACKER NEUSON s. r. o. jsou do jisté míry svými pány, avšak existuje mnoho opatření, která jejich práci kontrolují a zaznamenávají údaje o jejich pracovní činnosti. Jako jeden způsob kontroly je stanoven jízdní denník, který si

zaměstnanci musí každodenně vyplňovat a který je souhrnem jejich pracovních cest, kde se v určitý den pohybovali a kolik najeli kilometrů. Pro ještě větší kontrolu zaměstnanců byl zabudován do jejich pracovních automobilů satelitní systém, podle kterého se může kdykoliv zjistit, jestli zaměstnanec dodržuje svou pracovní dobu a zda se opravdu pohybuje v místech, ve kterých by měl v ten den být. Tento způsob kontroly je z pohledu nadřízeného dobrý, jelikož má zaměstnance v pracovní době kdykoliv pod kontrolou, avšak na zaměstnance může mít tento typ kontroly demotivující dopad v oblasti důvěry.

Mezilidské vztahy

Týmová práce a spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci, a stejně tak mezi nadřízenými a podřízenými, je na kvalitní úrovni. Mezi pracovníky panuje dobrá komunikace a když potřebuje jeden zaměstnanec s něčím poradit nebo si vyslechnout nějaký názor, může se na své nadřízené i kolegy spolehnout. Pokud někdy dojde ke konfliktům, jako je v pracovních vztazích normální, dokáží zaměstnanci konflikt vyřešit bez jakýchkoliv vedlejších vlivů. Dobré pracovní vztahy rozhodně přispívají k příjemnému motivačnímu klimatu mezi všemi zaměstnanci firmy.

Pracovní podmínky

Obchodní zástupci firmy tráví většinu svého pracovního času v terénu. Nestereotypní pracovní prostředí má jistě na zaměstnance kladný vliv, ovlivňuje jeho pocity i jeho náladu a tím zvyšuje jeho motivaci práce i výkonnost. Jako demotivační faktor by se v této oblasti mohlo objevit množství času, které tráví zaměstnanec při své práci v automobilu. Nelze však jednoznačně říct, že to bude demotivující. Záleží hodně na zvyku a na typu člověka. Někdo tráví za volantem svůj čas rád, někomu to po čase může začít vadit. Ale i v případě, kdy nastane druhá varianta, venkovní prostředí a navštěvování různých míst zaměstnance kladně uspokojí.

Osobní život

Pro tento typ práce je třeba vynaložit veliké pracovní nasazení a zaměstnanci často o své práci přemýšlí i o víkendu, kdy by si měli pouze užívat zaslouženého volna. Silný konkurenční boj nutí zaměstnance přemýšlet stále a snažit se najít nejlepší řešení, jak výrobek prodat a jak konkurenci odloučit. Práce obchodního zástupce ovlivňuje i osobní život člověka. To může mít jisté demotivující následky na jejich práci. Opět ale nelze říci, že to všichni zaměstnanci vnímají stejně. Charaktery lidí jsou různé, někdo dokáže myšlenky na práci potlačit, jiný ne. Práce těchto lidí je psychicky náročná a je třeba, aby prodejci své myšlenky na práci potlačit dokázali a byli schopni načerpat novou energii, která jim pomůže k dalším pracovním výkonům.

Pracovní jistota

Určitou pracovní jistotou pro obchodní zástupce může být fakt, že hlavní finanční příjmy pro firmu jsou právě díky jejich práci, na které jsou závislé i ostatní pracovní pozice ve firmě. Například mechanici, kteří by neměli co opravovat, když by prodejci žádné stroje neprodali, dále také účetní, které by neměli co fakturovat a účtovat, pokud by prodejci nevykonávali svoji práci. Toto vědomí je jistě pro prodejce do jisté míry motivační a přináší jim určitý pocit jistoty.

K pracovní jistotě dále přispívá velká oblast, kterou mají pracovníci na starost a také dokonalá znalost jejich pracovního terénu, zákazníků, konkurenčních firem a spousta dalších informací, které by byly jejich odchodem z firmy jen těžko v krátké době nahraditelné.

Mzda a provize z prodeje

Mzda hraje v motivaci prodejců velikou úlohu. Jednak je založena na pevně stanové sazbě, která je zaměstnancům vyplácena, ale především se odvíjí od množství úsilí, kterým dokáží zaměstnanci přimět zákazníka, aby koupil právě výrobek od firmy WACKER NEUON s. r. o. Tyto peníze jsou provizí za dobré pracovní výsledky. Provize je vztažena na jednotlivé pracovníky a vypočítává se určitým procentem z částky za prodané zboží. Čím více zboží za více peněz dokáže obchodní zástupce

prodat, tím větší bude jeho provize a samozřejmě výplata. Provize tvoří velkou část zaměstnancovi mzdy. Tento způsob je jednoznačně motivující a vybízí zaměstnance k co největší snaze přesvědčit zákazníka a prodat.

Firemní benefity a úhrada výdajů

Na firemní benefity a různé úhrady výdajů můžeme v souvislosti s firmou nahlížet také dvěma různými pohledy, stejně tak jak je popisuje odborná literatura. Jeden pohled nám bude tyto benefity řadit jednoznačně do faktorů hygienických. Prodejci mají k dispozici služební automobil, mobilní telefon, notebook a přenosnou navigaci. Co se týče úhrady výdajů, je třeba zmínit nejzákladnější úhrady, a to proplácení pohonných hmot za projeté pracovní cesty a placené telefonní hovory se zákazníky. Všechny tyto prvky jsou pro vykonávání jejich práce nezbytné. To způsobuje, že je zaměstnanci vnímají jako samozřejmou součást každodenní práce a nebudou pro ně tedy z dlouhodobého hlediska dostatečně motivující. Firma si je těchto věcí vědoma, a proto se snaží zvýšit motivaci zaměstnanců obnovováním a modernizací těchto věcí. Prodejci získávají po určitém období nové výkonnější automobily, modernější mobilní přístroje atd.

Firemní benefity však můžeme vnímat i z druhého pohledu, kdy budou tyto výhody pro prodejce opravdu motivační. Výhodou je, že mohou prodejci firemní automobil používat i k osobním účelům, stejně tak mobil, notebook i navigaci a toho si jsou zaměstnanci jistě vědomi a oceňují to. Přece jen jim to uspoří spoustu vlastních finančních výdajů, kdy by si museli tyto věci koupit sami. Tímto pohledem můžeme benefity skutečně vnímat jako opravdový motivační faktor zaměstnanců.

Dovolená

Také na dovolenou můžeme mít ve spojitosti s firmou dva různé pohledy. Do faktorů nespokojenosti budeme řadit délku dovolené, kdy pro zaměstnance ve spojitosti s motivací nemá žádný význam. Na druhou stranu je tu výhoda, že si sami zaměstnanci mohou zvolit dobu, kdy si ji budou chtít vybrat. V tomto smyslu nejsou nijak omezeni a čerpání dovolené je opravdu jen na nich. Z tohoto pohledu je dovolená pro zaměstnance opravdu motivační. Málokterá zaměstnání dávají takovou volnost ve

zvolení si období dovolené. Pracovník si může jednoduše své volno dopředu naplánovat, může trávit čas s rodinou, kdy bude potřebovat. To samozřejmě přispívá k jeho psychické pohodě, a jak uvádí i teorie, má jeho dobrý vnitřní stav na jeho motivaci k práci kladný vliv.

Finanční pomoc – Kurzy, školení

Jako finanční pomoc hradí firma zaměstnancům různé kurzy či školení, která poslouží k rozšíření a prohloubení znalostí, bez kterých by se zaměstnanec ve firmě neobešel. Ale i tuto finanční pomoc můžeme zařadit jak mezi faktory hygienické, tak mezi faktory motivační a to z těchto dvou pohledů. První pohled bude založen na vnímání, kdy pracovník přisuzuje proplácení kurzů a školení, která jsou pro vykonávání jeho práce nezbytná a bez kterých by firmě nemohl vydělávat takové zisky, jako jednoznačnou starost firmy. Pokud chce firma kvalitní zaměstnance, musí být schopna zaručit jim patřičné zaškolení. Druhý pohled však může být takový, že firma nenese odpovědnost za některé nedostatky svých zaměstnanců a pokud si chce zaměstnanec svou práci udržet, musí pro to něco udělat. Pokud bude zaměstnanec zastáncem tohoto druhého pohledu, bude pro něj tato finanční pomoc, kterou zaměstnavatel svým pracovníkům poskytuje, motivační.

Motivační faktory

Úspěch

Jak vyplývá z motivační teorie úspěchu, i u obchodních zástupců lze pracovní úspěch považovat za jeden z nejučelnějších motivačních faktorů, který má silný vliv.⁶⁶ Úspěšně odvedená práce přináší zaměstnancům nejen velký pocit osobního uspokojení, ale odráží se i na velikosti finanční odměny.

Motivační teorie úspěchu vypovídá, aby byl úspěch motivační, je třeba, aby měl zaměstnanec vhodné měřítko k porovnání úspěchu.⁶⁷ Ve firmě můžeme nelézt těchto měřítek několik. Jednak, jak již bylo zmíněno, má úspěch z prodeje vliv na výši mzdy.

⁶⁶ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 31.

⁶⁷ Tamtéž.

Dále může prodejce sledovat spokojenost zákazníků, která se nejlépe projeví, když bude zákazník chtít koupit další zboží. Zaměstnanci mají také možnost porovnat své pracovní výkony mezi sebou. Mezi obchodními zástupci firmy panuje určitý boj, kde se snaží každý ze zaměstnanců získat co nejvíce zákazníků a prodat co možná nejvíce zboží, aby byl úspěšnější, než jeho kolegové. Firma dělá v určitých intervalech vyhodnocení nejlepších prodejců a tato vyhodnocení jsou veřejná. Zjistí-li prodejce, že dokázal být ve své práci ten nejlepší, pocit z úspěchu bude mít na jeho motivaci obrovský vliv.

Stejně tak jako mezi sebou bojují jednotliví prodejci na území ČR, jsou úspěchy z prodeje vyhodnocovány pro jednotlivé země světa. ČR se drží ve své úspěšnosti na nejvyšších příčkách a tato úspěšnost, která poukazuje na kvalitu prodejců naší republiky v celosvětovém měřítku, má na motivaci zaměstnanců také významný vliv.

Kromě boje mezi jednotlivými prodejci firmy, probíhá také konkurenční boj, kdy se snaží jiný prodejce z konkurenční firmy získat zákazníka na svou stranu. Prodejci zažívají tento boj každodenně. Musí mít přesvědčivé argumenty, dostatek schopnosti komunikace se zákazníkem a velké pracovní nasazení, aby dokázali konkurenci vyšachovat, úspěšně prodat a dosáhnout tím onoho zaslouženého úspěchu.

Náplň práce

Náplň práce obchodních zástupců spočívá převážně v každodenním boji o získání zákazníka. Obchodní zástupce musí mít připravené dobré argumenty, správně si načasovat schůzku, navrhnout zákazníkovi vhodné zboží, které bude odpovídat jeho představám. Všechny tyto činnosti plus spousta dalších jsou nelehké a vysilující. Aby dokázal svou práci zaměstnanec dobře odvádět, musí mít k tomu taky patřičné osobnostní předpoklady.

Firma klade velký důraz při výběru těchto zaměstnanců. Příjímací řízení je nelehké a ob stojí opravdu jen Ti nejlepší, kteří budou pro danou práci vhodní. Dosazení správného člověka, jak uvádí teorie, je předpokladem pro úspěšnou motivaci a firma si je tohoto faktu vědoma. Práci těchto obchodních zástupců vykonávají tedy lidé, kteří pro ni mají předpoklady, jsou v ní dobří a baví je. Můžeme tedy říci, že jejich pracovní náplň pro ně motivační je.

4.2.2 Aplikace Vroomovy teorie na motivaci obchodních zástupců firmy

Úsilí obchodní zástupců firmy musí být rozhodně veliké a je závislé na všech následujících faktorech. Jako první faktor máme pracovní výkon. Podle autorů Bělohlávka, Košťána a Šuleře znamená výkon počet zakázek, které se dealerovi podaří získat.⁶⁸ Tento výkon přesně vystihuje pracovní náplň zaměstnanců. Pracovník každodenně přesvědčuje zákazníka, že právě výrobek firmy WACKER NEUSON s. r. o. je pro něj nejlepší a nejkvalitnější. Tato úloha je nelehká a úsilí musí být opravdu vyvinuto maximálně. Existuje silná konkurence, která se snaží zákazníky odloučit. Pocit z úspěchu, kdy se podaří pracovníkovi prodat, je sám o sobě motivační a přináší zaměstnanci zasloužený pocit uspokojení z dobře odvedené práce. Tím se dostáváme k dalšímu pojmu a tím je expektance. V knize *Management* je vyjádřena jako představa dealera o úspěšnosti jeho pracovní cesty.⁶⁹ Jedná se o představu prodejce, kdy si stanoví určitý cíl a výsledek jeho pracovní cesty a bude se ze všech sil snažit jej dosáhnout. Konkrétně jde o úspěšné uzavření smlouvy se zákazníky o koupi, pronájmu atd. Za dobře odvedený pracovní výkon následuje pro obchodního zástupce patřičná odměna. V tomto smyslu je především v peněžní formě, kdy získá zaměstnanec provizi z množství prodaného zboží. S tím souvisí také instrumentalita, protože si je zaměstnanec vědom, že se odměna od výsledku jeho práce odvíjí. Nakonec nám k dovršení teorie expektance v souvislosti se zaměstnanci firmy zbývá valence. Pro zaměstnance má velký význam především finanční odměna a úspěch z dobře odvedené práce. Menší význam přisuzují firemním benefitům.

4.2.3 Aplikace teorie osobnostních motivačních potřeb na motivaci obchodních zástupců firmy

Na obchodní zástupce se dá také velmi dobře vztáhnou Teorie osobnostních motivačních potřeb, kde lze velmi jednoduše vystihnout čtyři motivační potřeby obchodních zástupců, které je povedou k motivaci.

Jako první je potřeba autonomie, která je u obchodních zástupců uspokojena dostatečně. Obchodní zástupce je do jisté míry sám svým pánem, sám si řídí rozložení

⁶⁸ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., aj., *Management*, s. 142.

⁶⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., aj., *Management*, s. 142.

návštěv jednotlivých zákazníků, pracovní problémy lehčího a středního charakteru řeší samostatně. Další potřeba energie je v jejich práci také hojně zastoupena, jelikož sama náplň každodenní práce si vyžaduje vynaložení velkého množství energie. Potřeba očekávání je jednoznačně odměna, která je tvořena v největší míře velikostí mzdy a uspokojením z dobře odvedené práce. A jako poslední potřeba spojení je každopádně splněna díky celkové dobré spolupráci mezi zaměstnanci.

4.3 Srovnání vybraných faktorů motivace podle profesní orientace zaměstnanců

Tato podkapitola je založena na srovnání vybraných faktorů motivace mezi obchodními zástupci a skupinou mechaniků, jejichž náplň práce je opravování strojů v dílnách. Na základě Herzbergovy dvoufaktorové teorie nejprve aplikuji vybrané faktory motivace na mechaniky a následně porovnávám jejich odlišnou práci ve spojitosti s identifikovanými faktory motivace s obchodními zástupci.

Náplň práce

Pracovní náplň, stejně jako pro jiné zaměstnance, hraje důležitou roli i pro mechaniky. Jejich náplň práce je každodenní opravování strojů a různého zařízení, a proto je také důležité dosadit na tuto pracovní pozici takového člověka, kterému by každodenní práce v prostředí mezi nářadím a stroji vyhovovala.

Práce mechaniků je založena na zcela jiném principu, než práce obchodních zástupců, a proto také přístup k motivování těchto odlišných skupin pracovníků musí být individuální. Jako první lze tedy porovnat náplň práce, která je u obou skupin zaměstnanců velmi náročná, ale její odlišnost je zásadní. Pracovní náplň obchodních zástupců je velmi náročná, co se týče psychiky zaměstnanců. Prodejce je v neustálém vypětí, musí být stále ve střehu, každodenně bojuje o získání zákazníka, jak nejlépe to dokáže. Aby pro něj byla práce motivační, musí mít pro ni předpoklady a musí jej bavit.

Oproti tomu stojí mechanici, jichž se takové psychické vypětí týká minimálně. Někdy se sice nahromadí spousta strojů, které musí v krátkém časovém období stihnout opravit, na jejich mzdu to však nemá žádný vliv a tím pádem je to nemusí nijak příliš vyvádět z míry. Na druhou stranu je však jejich práce dosti náročná po fyzické stránce. Některé stroje jsou opravdu těžké a při jejich opravách musí být schopni s nimi manipulovat. Důležitá je také veškerá technická znalost, aby vše dokázali správně rozebrat a dokonale složit zpět. Pokud bude mechanik se svojí prací spokojen, bude manuálně zručný a fyzicky schopný, jeho pracovní výkony budou uspokojivé a bude ke své práci motivován.

Pracovní podmínky

Po naší republice má firma WACKER NEUSON s. r. o. rozprostřeno několik servisních stanic, kde pracují kromě Prahy 2 až 3 mechanici. Pracovní prostředí mechaniků tvoří stále stejné místo, pracovní dílna, kde vykonávají každodenně svoji práci a jsou obklopeni nářadím a stroji připravenými k opravě.

Pokud porovnáme popis tohoto faktoru u obchodních zástupců a u mechaniků, jasně vyplývá, že obchodní zástupci mají tu výhodu, že většinu svého pracovního času tráví na různých místech republiky, podle jejich oblasti, ve které působí. Tím je jejich práce zábavnější a obvykle to díky tomu automaticky vede k jejich motivaci. Mechanici jsou oproti obchodním zástupcům v podmínkách pracovního prostředí znevýhodněni, jelikož stále stejné prostředí může mít na mechaniky po nějakém čase demotivující účinek. Firma se však snaží tuto demotivaci potlačit zpříjemněním pracovního prostředí například vybaveností dílen, kvalitou nástrojů potřebných pro opravování, v některých případech také rekonstrukcí či koupí úplně nových prostorů.

Mezilidské vztahy

Mezilidské vztahy jsou mezi mechaniky i mezi nimi a ostatními zaměstnanci dobré. Největší spolupráce je mezi mechaniky, kteří pracují na stejném pracovišti a navzájem si pomáhají. Pokud potřebuje jeden mechanik s něčím poradit, druhý mu ochotně pomůže. Přátelské mezilidské vztahy vedou mechaniky k motivaci.

Pokud tedy porovnáám tento faktor mezi mechaniky a obchodními zástupci, vyplývá z něj dobrá spolupráce mezi všemi zaměstnanci, a stejně tak i kvalitní komunikace mezi zaměstnanci a vedením.

Mzda a provize z prodeje

Mechanici mají za svou práci pevně stanovenou mzdu, která není ovlivněna pracovním výkonem. Množství opravených strojů tedy nemá na mechanikovu mzdu žádný vliv. V jejich práci neexistují žádné provize. Může se tedy stát, že mzda povede mechaniky k demotivaci. Časem se může vyskytnout nějaký problém, mechanici přestanou být spokojeni s výší jejich mzdy a tím by mohlo dojít k poklesu motivace jejich práce. Zde se potvrzuje teorie řazení mzdy mezi hygienické faktory, kde je třeba snažit se o potlačení demotivace mechaniků.⁷⁰

Teď se opět podíváme na srovnání faktoru mzdy a provizí mezi mechaniky a obchodními zástupci. Z popisu vyplývá, že mzda obchodních zástupců, která je spojena s provizemi z prodejů, závislých na podávání pracovních výkonů a úspěšnosti v prodeji, která tvoří hlavní velkou část prodejcovy výplaty, je vysoce motivační. Mzda mechaniků bude oproti tomu řazena jako faktor demotivace a bude třeba, aby se na něj firma zaměřila a potlačila jej.

⁷⁰ Srov. FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*.

Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vyjádřit roli motivace a jednotlivých motivačních faktorů v pracovních životech zaměstnanců firmy WACKER NEUSON s. r. o. prostřednictvím aplikace jednotlivých teorií motivace. Cílem bylo také porovnat vlivy vybraných faktorů podle profesní orientace zaměstnanců, konkrétně mezi obchodními zástupci a mechaniky. Cesta k závěrům vedla přes následující kapitoly.

První tři kapitoly bakalářské práce hovoří o motivaci a o motivačních teoriích. Teorie nám udává určitý návod, jak správně své zaměstnance ovlivnit a přimět je k co největším pracovním výkonům. Teprve však aplikací této teorie do praxe lze zjistit, jak to s motivací zaměstnanců skutečně vypadá. Na tomto základě je také postavena čtvrtá kapitola mé bakalářské práce a popisuje úlohu motivace a jednotlivých faktorů zaměstnanců firmy WACKER NEUSON s. r. o.

Stanovené cíle bakalářské práce se podařilo splnit a na základě studia a aplikace motivačních teorií jsem dospěla k těmto závěrům. Pro zaměstnance, obchodní zástupce, firmy WACKER NEUSON s. r. o. jsou na základě Herzbergovy teorie nejvíce motivujícími faktory náplň práce, úspěch a mzda na základě provizí z prodeje. Z Herzbergovy teorie dále vyplývá, že faktory mezilidských vztahů na pracovišti, pracovní prostředí a pracovní jistota jsou pro obchodní zástupce také motivační, ale nemají tak velký vliv jako předcházejí tři motivační faktory. Jak plyne ze dvou odlišných názorů teoretiků motivace na firemní benefity, dovolenou a finanční pomoc, dá se na tyto faktory ve spojitosti s obchodními zástupci pohlédnout také dvěma různými způsoby. Jednou je lze řadit mezi motivační a podruhé je třeba potlačit demotivaci zaměstnanců. Při tvorbě motivačního programu by se měla firma více zaměřit na faktory míry kontroly a osobního života, protože podle dané teorie, stejně jako ostatní faktory, mají i tyto vliv na výkonnost obchodních zástupců a motivační program firmy je zatím pokrývá nedostatečně.

Na základě aplikace teorie Victora Vrooma na obchodní zástupce firmy WACKER NEUSON s. r. o. byla popsána motivace a úsilí, které je závislé na všech faktorech této teorie. Teorie nám ukazuje propojenost jednotlivých faktorů, které na sebe navazují a jako celek budou jednoznačně tvořit zaměstnance motivované. Pokud

by byl jeden z faktorů uspokojen nedostatečně, ovlivnilo by to i ostatní a motivace by mohla být snížena.

Prostřednictvím Teorie osobnostních motivačních potřeb byly identifikovány čtyři motivační potřeby, potřeba autonomie, energie, očekávání a spojenectví, které povedou zaměstnance, obchodního zástupce, k úspěchu. Z teorie vyplývá, že všechny čtyři potřeby jsou u obchodních zástupců uspokojeny a tvoří zaměstnance motivované.

V poslední podkapitole z části o firmě jsem na základě aplikace Herzbergovy teorie na mechaniky firmy, a následnému porovnání čtyř vybraných faktorů této teorie, porovnála faktory motivace mezi obchodními zástupci a mechaniky. Dospěla jsem k závěru, že za jediný faktor, který má pro obě skupiny stejnou váhu, můžeme považovat přátelské mezilidské vztahy na pracovišti, kde panuje dobrá komunikace a pro všechny zaměstnance je tento faktor motivační. Ostatní srovnávané faktory, náplň práce, pracovní podmínky a mzda ve spojitosti s firemními benefity, mohou mít pro obě skupiny zaměstnanců odlišný význam a potřebují individuální motivační program, pro každou skupinu zaměstnanců zvlášť.

Ve svém motivačním programu má firma WACKER NEUSON s. r. o. ve většině případů poměrně dobře podchycenou motivaci obchodních zástupců. Motivační program by se měl více zaměřit na mechaniky, kde je třeba potlačit některé demotivační faktory. Například mzda by mohla být obohacena o nějaké prvky (například občasné finanční odměny za dobře odváděnou práci) a mohla by začít být závislá na určitém variabilním faktoru (například na době, za kterou dokáží opravit jeden určitý stroj), aby mechaniky povzbudila k lepším pracovním výkonům.

Motivovat své zaměstnance je v běžném životě opravdu náročné. Nelze jednoznačně vytvořit postup či návod, jak motivace dosáhnout. Každé zaměstnání je jiné, každý člověk je jedinečný. Správnou cestou k úspěchu je vzájemné poznání a porozumění si.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Veronika Řezníková
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Motivace zaměstnanců ve firmě WACKER NEUSON s. r. o.
Název práce v anglickém jazyce:	Employee motivation in company WACKER NEUSON s. r. o.
Vedoucí práce:	Mgr. Petra Kowaliková
Počet stran:	49
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2009
Klíčová slova v českém jazyce:	motivace, význam motivace, teorie motivace, faktory motivace
Klíčová slova v anglickém jazyce:	the motivation, the importance of motivation, motivational theories, motivational factors

Předmětem bakalářské práce s názvem Motivace zaměstnanců firmy WACKER NEUSON s. r. o. je popis motivace a jednotlivých faktorů motivace prostřednictvím motivačních teorií. Teoretická část pojednává o problematice motivace a následující část o firmě je založena na aplikaci konkrétních teorií motivace přímo na zaměstnance firmy WACKER NEUSON s. r. o. Cílem bakalářské práce je prostřednictvím aplikace teorií motivace identifikovat a popsat motivační faktory působící na zaměstnance firmy WACKER NEUSON s. r. o. a porovnat vybrané faktory motivace mezi obchodními zástupci a mechaniky.

The aim of the Bachelor's thesis entitled "WACKER NEUSON s. r. o. Employee Motivation" is to describe motivation and individual motivational factors by using motivational theories. The theoretical part discusses motivational issues and the following part is based on the application of particular motivational theories directly with WACKER NEUSON s. r. o. employees. The thesis attempts to identify and describe the motivational factors affecting WACKER NEUSON s. r. o. employees by applying motivational theories and to compare selected factors affecting the motivation of sales representatives and mechanics.

Seznam použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. CLEGG, Brian. *Motivace*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
3. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
4. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
5. HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. 1. vyd. Praha: Slovart, 2001. 72 s. ISBN 80-7209-328-2.
6. CHRISTIANI, Alexander. *Motivace: klíč k úspěchu a spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2004. 173 s. ISBN 80-249-0311-3.
7. NIERMEYER, Rainer, a SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
8. PAUKNEROVÁ, Daniela, a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
9. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
10. Interní materiály firmy WACKER NEUSON s. r. o.

Seznam použitých internetových zdrojů

1. WWW:<<http://www.ografologii.blogspot.com/2008/04/abraham-maslow-pyramida-potreb.html>>.
2. WWW:<http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida>.

Seznam obrázků

Obr. 1 – Základní zásady motivace.....	12
Obr. 2 – Maslowova pyramida potřeb.....	28