

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Motivační systém ve vybraném podniku a jeho účinnost

Diplomová práce

Autor: Bc. Jan Jírek

Studijní obor: Informační management (im2-k)

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Janeček, CSc.

Odborný konzultant: Mgr. Jiří Haviger, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 26.4.2017

Bc. Jan Jírek

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Václavu Janečkovi, CSc., za jeho metodické vedení práce, odborné rady a vřelý přístup. Rád bych poděkoval Mgr. Jiřímu Havigerovi, Ph.D. za odborné rady v oblasti metodiky výzkumu. Slova uznání patří celému institutu za možnost vzdělávat se na perfektní úrovni. Dále bych chtěl poděkovat všem makléřům společnosti TALANDA Invest, s. r. o. za jejich drahocenný čas v době výzkumu. V poslední řadě bych chtěl poděkovat mé rodině, že mám možnost psát tuto práci.

Anotace

Cílem diplomové práce je rozbor a vyhodnocení motivačního systému realitní kanceláře TALANDA Invest, s. r. o. Teoretická část práce objasňuje klíčové a konceptuální pojmy spojené s pracovní motivací, dále vymezuje motivační teorie, vztah mezi motivací a spokojeností. V závěru teoretické části je rozebrán motivační systém a jeho klíčové prvky, z kterých byly identifikovány faktory pracovní motivace a spokojenosti. Pro výzkum realizovaný v uvedené společnosti byla použita kvantitativní metoda dotazníkového šetření, která byla doplněna o pozorování a dlouholeté zkušenosti s prací autora v této společnosti. Díky tomu lze proniknout do hloubky této problematiky. V závěru práce je uvedeno vyhodnocení motivačního systému a následná doporučení pro jeho zlepšení.

Title: Incentive schema in a selected firm and it's efficiency Annotation

The aim of this diploma thesis is the analysis of incentive schema in real estate agency TALANDA Invest, Ltd. The theoretical part clarifies conceptual concepts associated with work motivation, defines motivational theories and the relationship between work motivation and satisfaction. At the end of the theoretical part there is an explanation of incentive schema and it's key elements, from which were identified work motivation and satisfaction factors. For the research, that was realized in the already mentioned company, was used quantitative questionnaire survey method, that was complemented by observations and years of author's working experience in this company. This makes it possible to get to the depth of this problematics. Evaluation of the incentive schema and subsequent recommendations for its improvement are given in the conclusion.

Obsah

Úvod.....	1
Cíl a metody.....	2
TEORETICKÁ ČÁST.....	3
1 Pracovní motivace	3
1.1 Motivace a motiv	3
1.2 Stimulace a stimul.....	4
1.3 Zdroje motivace	4
1.3.1 Potřeby.....	4
1.3.2 Návyky.....	5
1.3.3 Zájmy.....	5
1.3.4 Hodnoty a hodnotové orientace.....	5
1.3.5 Ideály.....	6
1.4 Proces motivace.....	6
1.5 Překážky motivace.....	7
1.5.1 Stres.....	7
1.5.2 Frustrace.....	7
1.5.3 Konflikty	8
1.5.4 Kritika	8
1.6 Motivační profil pracovníka.....	9
1.7 Motivace a výkon.....	11
1.8 Motivace a pracovní spokojenost	12
1.9 Vybrané motivační teorie.....	13
1.9.1 Teorie instrumentality	13
1.9.2 Teorie zaměřené na obsah.....	14
1.9.3 Teorie zaměřené na proces.....	19
2 Motivační systém.....	23

2.1 Odměňování	24
2.1.1 Transakční odměny	25
2.1.2 Relační odměny	28
2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	30
2.2.1 Moderní formy rozvoje pracovníků	31
2.3 Pracovní podmínky	32
2.3.1 Pracovní prostředí	33
2.3.2 Pracovní doba	34
2.3.3 Mezilidské vztahy	34
METODICKÁ ČÁST	36
3 Metodika výzkumu	36
3.1. Cíl výzkumu	36
3.2 Strategie výzkumu	36
3.3 Vzorek respondentů	37
3.4 Techniky sběru dat	37
3.5 Struktura dotazníku	37
3.6 Předvýzkum	38
3.7 Analýza dat	38
3.8 Operacionalizace	39
PRAKTICKÁ ČÁST	41
4 Motivační systém společnosti TALANDA Invest, s. r. o.	41
4.1 Představení organizace	41
4.2 Stručná charakteristika práce realitního makléře	41
4.3 Popis motivačního systému ve zkoumané společnosti	42
4.3.1 Odměňování	42
4.3.2 Vzdělávání	44
4.3.3 Pracovní prostředí	46
5 Analýza motivačního systému společnosti	48

5.1 Klasifikace respondentů	48
5.2 Analýza motivačních faktorů společnosti.....	49
5.2.1 Transakční odměny.....	49
5.2.2 Relační odměny.....	57
5.2.3 Vzdělání a rozvoj	62
5.2.4 Pracovní prostředí.....	64
5.2.4 Doplnující otázky.....	70
5.3 Celkové zhodnocení motivačního systému	76
5.3.1 Pořadí motivačních faktorů z hlediska motivační síly.....	76
5.3.2 Pořadí motivačních faktorů z hlediska uspokojení ze strany společnosti	77
5.3.3 Rozdíl mezi motivační silou a spokojeností dílčích faktorů	78
6 Závěr a doporučení.....	81
Zdroje	87
Seznam tabulek.....	94
Seznam obrázků	95
Seznam příloh.....	95

Úvod

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

Jonas Ridderstrale

Cílem každé organizace je její dlouhodobě rostoucí prosperita, která je postavena na výkonu svých pracovníků. Budeme-li pátrat po tom, jak onu prosperitu a s ní spojený zisk zvyšovat, je nutné nalézt odpověď na otázku: *Co vede pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu?* Dojdeme k odpovědi, že za tím stojí určitá vnitřní či vnější síla, která v nich vyvolává touhu něco vykonat. Právě tímto výkladem lze definovat jednání podněcené motivací. Motivační proces v organizaci je považován za velmi složitý, neboť pro každého pracovníka je motivační síla reprezentována něčím odlišným – každý pracovník má jiné potřeby, hodnoty či ideály čili jiný motivační profil. Právě díky poznání motivačních profilů je možné vytvořit motivační systém, který bude účinně ovlivňovat všechny pracovníky organizace a povede je k vyšší výkonosti. Motivačním systémem, jehož účinnost ovlivňuje pracovní výkon, spokojenost a fluktuaci pracovníků, se zabývá tato diplomová práce.

V úvodu práce je zkoumán samotný pojem pracovní motivace, jak pracovní motivace vzniká, jaké jsou její překážky a jak probíhá její proces. Následně je popsán již zmíněný motivační profil a souvislosti motivace s výkonem a spokojeností. Dále následuje obsáhlá kapitola o motivačních teoriích. Druhá kapitola práce se věnuje jednotlivým prvkům motivačního systému.

Po teoretickém úvodu následuje metodická část práce, která si klade za cíl blíže seznámit čtenáře s cílem práce, výzkumnými otázkami a použitými metodami, které autorovi posloužily ke sběru dat.

Po seznámení čtenáře s aktivitou v uvedené společnosti, zejména jejím motivačním systémem, následuje empirická část práce, která analyzuje současný stav motivačního systému vybrané společnosti pomocí uvedených metod. Výsledkem empirického šetření je celkové zhodnocení a následná doporučení, která jsou uvedena v závěru této práce.

Cíl a metody

Ačkoliv je cíli a výzkumným metodám věnována celá třetí kapitola práce, autor považuje za vhodné stručně seznámit čtenáře s cílem již v úvodu.

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza motivačního systému (jeho rozbor a vyhodnocení účinnosti) v realitní kanceláři TALANDA Invest, s. r. o. a následné navržení doporučení, která povedou k jeho zlepšení. Je zde zaměřena pozornost na motivaci ve vztahu k jednotlivým realitním makléřům. Společnost TALANDA Invest s. r. o. byla vybrána z důvodu, že zde autor působí pátým rokem na pozici realitního makléře. V této práci jsou nejdříve zpracována teoretická východiska, která jsou důležitá pro následnou praktickou část. K teoretické části byly čerpány informace z české i zahraniční literatury a internetových zdrojů, které autorovi poskytly plnohodnotné informace k danému tématu.

V praktické části je analyzován motivační systém pomocí metody kvantitativního výzkumu, který je doplněn o poznatky získané z dlouhodobého pozorování a praxe. Za zmínku stojí i krátký rozhovor s bývalými makléři, kteří již fluktovali. Kvantitativní výzkum byl zvolen zejména kvůli důrazu na vysokou anonymitu respondentů, která se projevila v předvýzkumu jako žádoucí.

V závěru této práce jsou shrnuty vyzkoumané poznatky a následná doporučení, která vedou ke zvýšení účinnosti motivačního systému.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Pracovní motivace

Než se práce zaměří na motivační systém společnosti TALANDA Invest, s. r. o., považuje se za důležité v prvních kapitolách vymezit pojmy vztahující se k pracovní motivaci. V první kapitole se autor zabývá otázkou, co je to motivace a stimulace, jak motivace vzniká, jaký je její proces a překážky. Dále následuje seznámení s motivačním profilem pracovníka, vztahem motivace a pracovní spokojenosti a motivačními teoriemi. V druhé kapitole jsou již podrobně popsány jednotlivé prvky motivačního systému.

1.1 Motivace a motiv

Každý člověk se ve svém životě ocitá v situacích, kdy je potřeba dosáhnout určitého chování či jednání, nebo změny chování či jednání druhého člověka – v podstatě snahy o ovlivnění jeho motivace. Samotný pojem motivace je problematické vymezit, protože pro každého člověka představuje něco jiného. Proto je vhodné se seznámit s několika definicemi autorů odborné literatury.

Tureckiová (2004, s. 55) definuje motivaci jako *„vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku“*.

Dle Plamínka (2000, s. 38) jsou motivací *„všechny aktivity, které mají vyvolat a vyvolávají žádoucí motivy, a současně i pro stav, v jakém se člověk z hlediska působení motivů nachází“*.

Armstrong (2009, s. 109) na motivaci pohlíží jako na *„důvod něco dělat – dát se určitým směrem“*.

Na základě uvedených definic je možné motivaci charakterizovat jako působení, ne vždy zcela vědomých vnitřních hybných sil, které usměrňují činnosti člověka k určitému cíli. Navenek se působení těchto sil projevuje jako motivované jednání.

Se samotnou motivací je spjat pojem **motiv**. Z definice motivace lze odvodit, že představuje vnitřní psychickou sílu, jež orientuje člověka určitým směrem. V obecné rovině je za motiv možné označit např. příčinu, pohnutku, impuls, důvod apod. Motiv se úzce pojí s cíli. Právě cílem je dosažení určitého psychického stavu nasycení, které

má zpravidla podobu vnitřního uspokojení. Působení motivu trvá do doby, dokud není dosaženo cíle a zpravidla jich na psychiku člověka působí více najednou (Provazník a Komárková, 1996).

1.2 Stimulace a stimul

Od pojmů *motivace* a *motiv* je nutné odlišit blízké, často zaměňované pojmy *stimulace* a *stimul*. Stimulací se rozumí vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází ke změnám jeho činnosti na základě změny psychických procesů – prostřednictvím změny jeho motivace. Základním podstatným rozdílem mezi motivací a stimulací tedy je, že stimulace působí na psychiku člověka zvnějšku, kdežto motivace zevnitř. Pod pojmem **stimul** je možné chápat jakýkoliv podnět, který vyvolá změnu v motivaci člověka (Provazník a Komárková, 1996). Bedrnová, Nový a Jarošová (2012) rozlišují stimuly na impulsy (vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle) a incentivy (vnější podněty, které aktivují motivy). Mezi impulsy je pak možné zařadit stavy těla – např. bolest hlavy či nervozitu. Incentivem může být nová pracovní nabídka, možnost pracovního postupu nebo zvýšení mzdy. Účinek stimulace i motivace pracovníka závisí na jeho vnitřním prostředí a motivační struktuře – motivačním profilu.

1.3 Zdroje motivace

Cílem vedení je efektivně motivovat své pracovníky, čehož mohou docílit, budou-li vědět, jaké motivační faktory na ně působí nejsilněji a tyto faktory při jejich motivaci použít. Pomoci může znalost, jak taková motivace vzniká a jaké jsou její zdroje. Dle Bedrnové a Nového (2007) patří mezi zdroje motivace potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

1.3.1 Potřeby

Potřeba je chápána jako neuvědomovaný nedostatek něčeho, pro pracovníka důležitého, který se projevuje jako pociťovaný stav napětí vyvolávající tendenci toto napětí odstranit. Je možné říci, že vede k odstranění nedostatku – saturaci příslušné potřeby. Předpokladem pro uspokojení potřeby je najetí cíle, který vede k jejímu uspokojení (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012). Mikulaščík (2007) označuje původ potřeb v pudech a potřeby rozděluje na:

- **Potřeby primární** – potřeby biologické a fyziologické, které jsou spjaté s funkcí lidského těla (hlad, žízeň, sexuální potřeba apod.).
- **Potřeby sekundární** – potřeby sociální a společenské, na kterých se podílí potřeby mezilidských vztahů (kolegialita, dobrý vztah s vedením).

Bedrnová a Nový (2007) pohlížejí na potřeby z jiného úhlu pohledu, a to, zdali jsou uvědomělé nebo neuvědomělé. Občas totiž pracovník cítí, že mu něco chybí, ale neumí identifikovat, co to je. Z toho důvodu může docházet ke změně nálad. Na druhou stranu zná danou potřebu, ale neumí zjistit její původ.

1.3.2 Návyky

Návykem je možné chápat to, co pracovník činí pravidelně v určitých situacích. Tyto činnosti se posléze automatizují a stávají se z nich stereotypy. Jakmile se pracovník dostane do situace, v níž se již v minulosti ocitl, asociují se v něm tendence realizovat již fixované stereotypy – jedná se svým návykem. Návyky nemusí vznikat jen ve frekventovaných činnostech pracovníka, ale on sám je může záměrně tvořit (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012)

Autoři literatury osobního rozvoje uvádí, že utvoření návyku k nějaké činnosti trvá 21 dnů. Pokud pracovník chce změnit již zautomatizovaný proces, např. chce chodit do práce o hodinu dříve nebo chce více obvolávat potenciální klienty, musí tyto činnosti vykonávat po dobu 21 dnů, aby se z nich stal návyk a pracovník je činil opakovaně. Tvorba dobrých pracovních návyků se považuje za základ pracovního úspěchu.

1.3.3 Zájmy

Každý pracovník má různé zájmy a samotný pojem je těžko popsatelný. Lze však říci, že zájem je motiv něco dělat. Mikulaščík (2015, s. 107) je označuje jako „výběrovou pozitivní zaměřenost na určité aktivity, objekty, takže nemohou mít negativní valenci“. Zájmy jsou často spojovány s činnostmi a dovednostmi, ve kterých pracovník dosahuje úspěchu. Činnosti, jimiž se zájmy naplňují, obohacují pracovníka a rozvíjí ho v oblasti zaměření i motivace (Bedrnová a Nový, 2007).

1.3.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnoty jsou postoje, kterých si pracovník v životě nejvíce váží a kterých si cení. Každý si cení něčeho jiného, a proto hodnotou může být cokoli. V průběhu života se mění

a utváří. V mládí jím může být školní úspěch, kdežto v druhé polovině života zase úspěchy pracovní. Hodnoty ovlivňují pracovní jednání i prožívání člověka, tudíž jsou významným zdrojem motivace.

1.3.5 Ideály

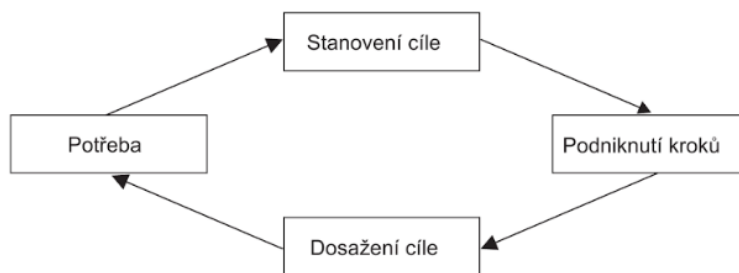
Stejně jako se během života formují hodnoty, tak i ideály. V útlém věku to mohou být rodiče, v dospělosti například Bill Gates či majitel organizace, ve které pracovník působí. Ideál nemusí reprezentovat jen podobu člověka, ale může mít podobu cíle, jak životního, tak pracovního a vzniká sociálním působením autorit v životě člověka.

1.4 Proces motivace

Proces motivace je velmi komplikovaný, protože pracovníci mají různé potřeby, určují si odlišné cíle a podnikají různé kroky k jejich naplnění. Z toho důvodu lze tvrdit, že jednotný přístup k motivování nebude vyhovovat všem pracovníkům v organizaci. Arnold et al., (2010) definuje tři složky motivace, na které by se mělo vedení v organizaci individuálně zaměřit:

- **směr** – co se pracovník snaží dělat,
- **úsilí** – s jakou pílí se o to snaží,
- **vytrvalost** – jak dlouhou dobu se o to snaží.

Model procesu motivace na obrázku č. 1 naznačuje, že motivace je iniciována zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby utváří přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Následně jsou stanoveny cíle, které vedou k uspokojení daných potřeb. Společně s cíli se volí cesty či způsoby chování, které povedou k jejich dosažení. V případě, že je cíl dosažen, budou se tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces úspěšného opakování se nazývá „*upevňování přesvědčení nebo zákon příčiny a účinku*“ (Armstrong, 2007, s. 219).



Obrázek 1 Schéma procesu motivace

Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 219)

1.5 Překážky motivace

Organizace s pozitivně naladěným motivačním klimatem se často setkává s faktory, které toto klima výrazně narušují. Stýblo (1992) mezi ně řadí stres, frustraci a konflikty. Rychtaříková (2008) dále tvrdí, že negativní vliv na motivaci pracovníků může utvářet i nesprávná kritika.

1.5.1 Stres

Stres je vychýlení organismu z jeho běžné rovnováhy vnějšími nebo vnitřními podněty – stresory. Stresujícími činiteli je naše okolí, ale dokonce i my sami. Je podstatné zdůraznit, že určitá míra stresu může mít pozitivní vliv na motivaci – podněcuje pracovníka k výkonu. Obecně platí, že bez mírné hladiny stresu se vytrácí motivace a klesá výkon pracovníka. Práce, která na člověka klade příliš nízké nároky, může být více stresující než velký objem práce. Z toho důvodu si lidé sami stresové situace utvářejí, protože se v nich cítí naplnění a hodnotní (Fontana, 2016). Míra, kdy stres je motivačním faktorem a kdy motivační překážkou, je u každého individuální. Záleží na tom, jak je jedinec na stresory náchylný a jak na ně reaguje. Přemíra stresu je pro člověka škodlivá a může vyústit k frustraci, úzkosti či zlosti.

1.5.2 Frustrace

Frustraci Štěpáník (2008) popisuje jako zmaření potřeby jedince, který usiluje o dosažení určitého cíle, jemuž se postaví do cesty překážka, která maří realizaci potřeby anebo znesnadňuje její naplnění.

V pracovním prostředí lze za zdroje frustrace považovat:

- neúspěchy v plnění úkolů,
- sociálně technické problémy (např. zhoršení pracovních podmínek),
- nedostatek v uspokojování potřeb a motivů,
- ztráta něčeho, co má pro pracovníka vysokou hodnotu (např. vedoucí pracovník),
- vlastnosti osobnosti (psychické a fyzické nedostatky).

Frustrované jednání vede k odstranění zdroje frustrace – překážky. Na což lze pohlížet z pozitivního hlediska jako na konstruktivní jednání, které vede k hledání a nastavení náhradního cíle. Frustrace tedy nemusí být motivační překážkou pracovníka, ale může na něj mít pozitivní vliv. To velmi závisí na jeho vlastnostech definovaných „*frustrační tolerancí*“, která se projevuje tendencí neustálého překonávání překážek (Nakonečný 2014, s. 273).

1.5.3 Konflikty

Konflikty jsou přirozenou součástí organizace a nejsou ničím výhradně záporným. Často to jsou právě konflikty, díky kterým se přichází na nová řešení a překonávají se problémy. Štěpáník (2008) popisuje konflikt jako střet motivů, postojů, názorů a hodnot. Ty se mohou odehrávat uvnitř pracovníka (vnitřní konflikty) anebo otevřeně v podobě konfliktů s jinými lidmi. V praxi jeden typ konfliktu podmiňuje druhý a oba se navzájem ovlivňují.

Mezi pracovníky v organizacích nikdy nepanuje názorová jednotnost. Avšak rozdíly v názorech se nepovažují za konflikty. Názorová rozdílnost má pro organizaci stimulační význam a konstruktivní tendence v rozmanitosti přístupů k řešení problému. Naproti tomu konflikty mají destruktivní tendence (Štěpáník, 2008).

Konflikty vedou k narušení pracovního klimatu organizace, ke zvýšení psychické zátěže a snížení pracovního výkonu. Vedoucí pracovník si musí umět s konfliktními situacemi poradit, zejména pak odstranit jejich příčinu.

1.5.4 Kritika

Jednou z překážek motivace může být neexistující či nesprávná kritika. Je podstatné, aby si vedení organizace i pracovníci uvědomili, k čemu kritika slouží a podle toho s ní zacházeli. Kritika by měla mít za cíl poskytovat zpětnou vazbu, aby kritizovaný věděl,

co dělá špatně a v čem se má zlepšit. Tento proces se označuje jako „konstruktivní kritika“ (Rychtaříková, 2008, s. 31). Dále autorka uvádí, že kritika by měla být směřována na pracovní výkon, a ne na osobnost pracovníka a měla by cílit na konkrétní záležitosti (nedostatky či chyby, kterých se kritizovaný dopustil). Kritika musí vyústit v konkrétní závěry a řešení, tak aby kritizovaný věděl, že je schopný odvádět dobré výkony a že je plnohodnotným členem týmu.

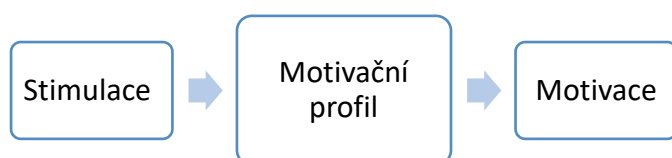
Velmi podstatné je, že kritika není věcí veřejnou a neměla by být projednávána na poradách, kde by kritizovaný mohl být zostuzen před ostatními. Vždy je dobré kritizovat mezi čtyřma očima a jednat s kritizovaným jako rovný s rovným.

Správná konstruktivní kritika vede ke zvýšení pracovního výkonu pracovníka a následně tak celého týmu, což vede k úspěchu celé organizace.

1.6 Motivační profil pracovníka

Klíčem k efektivní stimulaci a účinnému ovlivňování pracovníka je poznání jeho motivačního profilu. „*Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti pracovníka*“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 240). Spolu se schopnostmi se vyvíjí od útlého věku a při jeho utváření hrají významnou roli faktory osobnosti, včetně utvářejících se aktivit pracovníka. Na jeho konkrétní podobu má vliv charakter, emoce, schopnosti a temperament. Poznáním motivačního profilu pracovníka je možné získat náhled do jeho vnitřního „já“ – do jeho povahy a forem fungování jeho motivace. Umožňuje hlubší porozumění jeho jednotlivým projevům a je důležitým předpokladem efektivního stimulování (Bedrnová a Nový, 1998).

Zdali bude stimulace úspěšná, rozhoduje právě motivační profil, protože vstupuje do procesu ovlivňování pracovníka mezi stimulaci a motivaci.



Obrázek 2 Schématické znázornění vztahu: stimulace – motivační profil – motivace

Zdroj: vlastní zpracování podle (Bedrnová a Nový, 1998)

Motivační profil je možné spojit i s negativním aspektem, neboť může vytvářet vnitřní neviditelné hranice, které mohou pracovníka omezovat a svazovat v pracovním výkonu, a jejich překročení bývá často obtížné (Bedrnová a Nový, 1998).

Motivační profil je utvářen širokým spektrem dimenzí (vrstev). Pro osobnost pracovníka je charakteristické, že se v každé dimenzi přiklání, silněji či slaběji, k jednomu z pólů dimenze. Pro vedení organizace je proto velmi důležité tyto dimenze u svých podřízených poznat, neboť mu podávají informace o tom, co pracovníka motivuje (Mayerová a Růžička, 2000). Tyto dimenze stejní autoři rozdělují na:

- **Individuální orientace X skupinová orientace** – tato dimenze podává obraz o tom, zdali pracovník je týmový hráč, nebo spíše preferuje individuální činnost.
- **Orientace na úspěch X orientace na vyhnutí se neúspěchu** – u pracovníka orientovaného na úspěch se předpokládá, že bude vyvíjet více aktivit směřujících k úspěchu, kdežto u pracovníka orientovaného se na vyhnutí neúspěchu se předpokládá pasivita.
- **Osobní orientace X neosobní orientace** – pracovník s osobní orientací dělá vše pro svůj vlastní prospěch, kdežto pracovník s neosobní orientací se dokáže obětovat pro druhé.
- **Orientace na ekonomický prospěch X orientace na morální uspokojení** – pracovník s orientací na ekonomický prospěch je spíše zaměřen na ekonomické hodnoty, kdežto pracovník s morálním uspokojením dává přednost hodnotám etiky a náplni své práce.
- **Zaměření směrem k organizaci X zaměření směrem od organizace** – pracovník zaměřený směrem k organizaci se zpravidla ztotožňuje se všemi jejími aspekty, pracovník zaměřený od organizace si od dění v ní drží odstup.
- **Činorodost X pasivita** – tato dimenze vyjadřuje, zda pracovník přirozeně vykonává svou činnost, nebo je spíše pasivní.

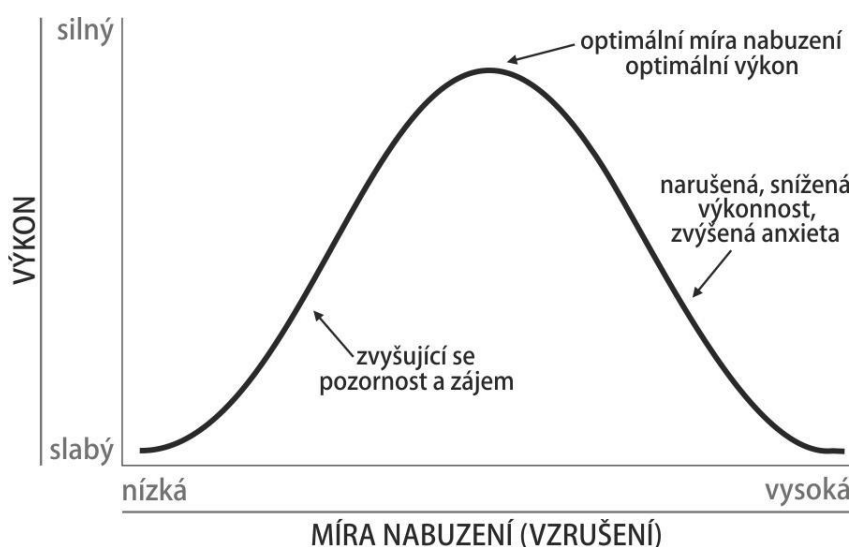
Z výše uvedeného vyplývá, že znalost motivačního profilu každého pracovníka je velmi podstatná, protože je nezbytným předpokladem pro úspěšnou stimulaci. Vedení organizace by se mělo zaměřit na poznání motivačního profilu, již při výběru svých pracovníků, neboť v tomto procesu je možné zjistit, zdali budoucí pracovník bude týmový hráč či je orientován na úspěch.

Samotná dimenze dosažení úspěchu je natolik významná, že se stala měřítkem pro určení výkonové motivace (Tureckiová, 2004).

1.7 Motivace a výkon

Určitě každého napadne, že existuje vztah mezi motivací a výkonností pracovníka. Na první pohled by se mohlo zdát, že čím silnější je motivace, tím lepší je výkon. Toto tvrzení však neplatí. I z vlastní zkušenosti autora je možné říci, že pokud se pracovník snaží splnit nějaký mimořádně důležitý úkol, za jehož splnění by dostal velkou odměnu, často k naplnění cíle nedojde. Na vině může být i velká přemotivovanost, která způsobuje psychické napětí. Ani výsledky pracovníka, kterému se něco dělat nechce, nejsou uspokojivé. Otázkou tedy je: *Jak velká musí být míra motivace, aby výkonnost pracovníka byla největší?*

Na tuto otázku odpovídá Yerkes-Dodsonův zákon, označovaný jako obrácená „U“ křivka (Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014).



Obrázek 3 Vztah míry nabuzení a výkonu

Zdroj: (Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014, s. 4)

Z obrázku je patrné, že při nízké úrovni motivace (míry nabuzení) je úroveň výkonu slabá, s růstem intenzity motivace se úroveň výkonu zvyšuje, ovšem pouze do určité meze.

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dva základní determinanty výkonu. Ty lze dle autorů Pauknerové (2006); Provazníka a Komárkové (1996) vyjádřit pomocí vztahu,

$$V = (S * M)$$

kde V označuje úroveň pracovního výkonu, S představuje schopnosti pracovníka a M je jeho motivace.

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, u každého pracovníka lze z jeho motivačního profilu určit, zdali je orientován na úspěch nebo má tendenci se neúspěchu vyhýbat. Poměrem potřeby úspěchu a potřeby se neúspěchu vyhnout lze zjistit výkonovou motivaci. Pracovník, který je motivovaný, pracuje pilně a je orientován na své cíle a cíle organizace, ve které pracuje. Tyto cíle by měly být ve vzájemném souladu, tak aby touhou pracovníka bylo projevovat své ambice a odvádět co nejlepší pracovní výkon. V zájmu každé organizace by měla být snaha o udržení takové motivace, která bude rozvíjet ambice pracovníka a díky tomu i jeho výkonnost.

1.8 Motivace a pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je součástí celkové spokojenosti člověka, a přesto že je pocit spokojenosti s prací subjektivní, pro mnoho lidí je velmi důležitým aspektem jejich života.

Na pracovní spokojenost pracovníka působí mnoho vnějších (stimulů) i vnitřních faktorů (motivů). Mezi vnější patří takové faktory, které utváří a ovlivňuje organizace, v níž pracovník pracuje. Jedná se o vzdělávání, pracovní prostředí, odměňování, mezilidské vztahy apod. Mezi vnitřní faktory, které jsou subjektivní – ovlivňované pouze osobností pracovníka, patří např. pracovní morálka, pracovní postoje, pracovní cíle, věk, pohlaví atd. (Rogelberg et al., 2010).

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) pohlíží na pracovní spokojenost jako na důsledek vytvořených postojů a dále uvádějí, že ony postoje vůči společnosti, své práci, spolupracovníkům a nadřízeným vytvářejí spokojenost a motivují, nebo naopak vyvolávají negativní jevy. Autoři Swider, Boswell a Wendy (2011) tvrdí, že spokojení pracovníci si vytváří lepší vztah na pracovišti a méně fluktuují.

Komárková, Vysekalová a Rymeš (1998) však tvrdí, že i nespokojený pracovník může podávat dobrý výkon i v pro něho nevyhovujících podmínkách. Zdali má pozitivní či negativní spokojenost vliv na výkon pracovníka, záleží na jeho osobních dispozicích – motivačním profilu. Lze tedy říci, že existuje vztah mezi spokojeností a výkonem pracovníka? Existuje mnoho studií, které si navzájem rozporují. Například studie Singha a Tiwari (2011, s. 35) potvrdila velmi silný korelační vztah ($r = 0,822$). Tuto

problematiku dále zkoumá studie Michaela Ricketty (2008, s. 479), kdy autor analyzoval šestnáct provedených vědeckých studií z let 1974–2006, které se zabývaly vztahem spokojenosti a výkonu. Z výsledků bylo zjištěno, že mezi spokojeností a výkonem existuje slabý korelační vztah ($r = 0,03$).

Obecně však platí, že když je pracovník spokojen s podmínkami, za kterých vykonává svou práci, cítí, že jeho práce je důležitá, že má význam, potom se sám snaží odvést co nejlepší výkon. Je třeba přijmout skutečnost, že neexistuje univerzální prvek spokojenosti nebo nespokojenosti, který motivaci ovlivňuje určitým způsobem. Vždy je podstatné, jak jsou jednotlivé faktory spokojenosti pro pracovníka důležité. Velký vliv je přisuzován i tomu, v jakém oboru pracovník pracuje.

1.9 Vybrané motivační teorie

Během let bylo vytvořeno mnoho teorií, které se zabývají procesem motivace, jejími faktory i nástroji. Je však podstatné zdůraznit, že teorie je často od praxe odlišná a chápat samotné motivační teorie jako univerzální návod k motivaci by bylo pošetilé. Pro vedení organizace však poskytují určitý zdroj informací o tom, jak budou pracovníci v různých situacích a za použití různých nástrojů motivace jednat.

Armstrong (2007) rozděluje nejvlivnější motivační teorie na:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

1.9.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud dojde k vykonání jedné věci, povede to k věci druhé. Tato teorie předpokládá, že pracovník bude motivován k práci, pokud odměny a tresty budou přímo závislé na jeho výkonu. Teorie instrumentality má své kořeny v taylorismu, respektive v Taylorových metodách vědeckého řízení (Kociánová, 2010).

Ty spočívaly ve snaze zvýšit produktivitu dělníkům rozvedením dvou předpokladů (Khol, 1972, s. 33):

- pracovník chce svou práci dosáhnout peněz,
- pracovník nechce být přetěžován a unaven.

Samotná teorie však neodpovídá na otázku, jak přimět pracovníka, aby sám chtěl pracovat a nezaměřoval se pouze na peníze.

1.9.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřující se na obsah motivace jsou postaveny na uspokojování a identifikaci lidských potřeb. Neuspokojování potřeb vede k nerovnováze, a k obnovení rovnovážného stavu je nutné zajistit uspokojení potřeby. Mezi nejznámější teorie patří Maslowova hierarchie lidských potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb a Alderferova ERG teorie.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Vzhledem k tomu, že v praktické části práce bude hodnocena spokojenost pracovníků vybrané společnosti s motivačními faktory, je podstatné si přiblížit teorii F. Herzberga a to i z toho důvodu, že se mnohými autory považuje za překonanou.

Herzberg během svého výzkumu pracovní motivace definoval dva základní faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost a nespokojenost – motivační faktory (satisfactory) a hygienické faktory (dissatisfactory). Zatímco motivační faktory ovlivňují pracovní spokojenost pozitivně nebo negativně, hygienické faktory v případě svého optimálního stavu nepůsobí na spokojenost, ale v případě negativního stavu však působí na nespokojenost pracovníků. Motivační faktory se týkají obsahu práce a zahrnují faktory jako je úspěch, povýšení, náplň práce apod. Hygienické faktory se týkají kontextu práce a zahrnují zejména mzdy a pracovní prostředí. Z teorie vyplývá, že má-li být dosaženo optimálního stavu motivace, je nutné eliminovat nespokojenost pracovníků zajištěním základních hygienických podmínek a za další je potřebné se zaměřit na motivační faktory, neboť hygienické faktory sami o sobě pracovníky nemotivují (Basset-Jones a Lloyd, 2005).

Kritika byla vznesena zejména pro nejednoznačnost, jaké faktory se řadí mezi hygienické a motivační. To potvrzují autoři Opsahl a Dunnette (1966), kteří pohlížejí kriticky na Herzbergovo tvrzení, že se peněžní odměna řadí mezi dissatisfactory. Dále tvrdí, že neexistuje žádný podklad pro tvrzení, že peníze patří právě k dissatisfactorům (Opsahl a Dunnette, 1966, cit. podle Bassett-Jones a Lloyd, 2005). Hardin (1965) zase upozorňuje na to, že výzkum této teorie probíhal na příliš malém vzorku respondentů (Hardin, 1965, cit. podle Bassett-Jones a Lloyd, 2005). Dokonce i samotný Vroom

(1964) tvrdil, že dotazovaní připisují příčiny nespokojenosti práci kvůli ego-defenzivním mechanismům, zatímco příčiny spokojenosti osobním schopnostem (Vroom 1964, cit. podle Bassett-Jones a Lloyd, 2005).

Přestože je tato teorie kritizována, je stále velmi úspěšná. Z části proto, že je snadno pochopitelná pro laiky a zdá se být založena spíše na reálném životě než na akademických abstrakcích, a také kvůli tomu, že přesvědčivě popisuje pozitivní vliv vnitřních motivačních faktorů a zdůrazňuje, že při vytváření systému odměňování je nutné vzít v potaz jak peněžní, tak nepeněžní odměny (Armstrong, 2015).

I přes své nedostatky teorie spustila proces zvaný „job enrichment“, který má za cíl růst odměn pracovníků, růst jejich participace na řízení a růst jejich odpovědnosti.

Rozšířená teorie Hierarchie potřeb A. Maslowa

Obecně známá teorie Abrahama Maslowa položila základ pro mnohé motivační teorie. Maslowova pyramida klasifikuje lidské potřeby, které jsou seřazeny hierarchicky počínaje nejnižšími až po nejvyšší, tak jak je pracovník postupně naplňuje. V základním obecném pojetí Maslowovy teorie jsou tyto potřeby uspořádány do pěti skupin – fyziologických potřeb, potřeb jistoty a bezpečí, společenských potřeb, potřeb uznání a ocenění a potřeb seberealizace.

V průběhu 60. a 70. let 20. století rozšířil Maslow tuto hierarchii o další tři skupiny – kognitivních potřeb, estetických potřeb a potřeb transcendence (McLeod, 2016).



Obrázek 4 Rozšířená Maslowova pyramida

Zdroj: Vlastní zpracování podle (McLeod, 2016)

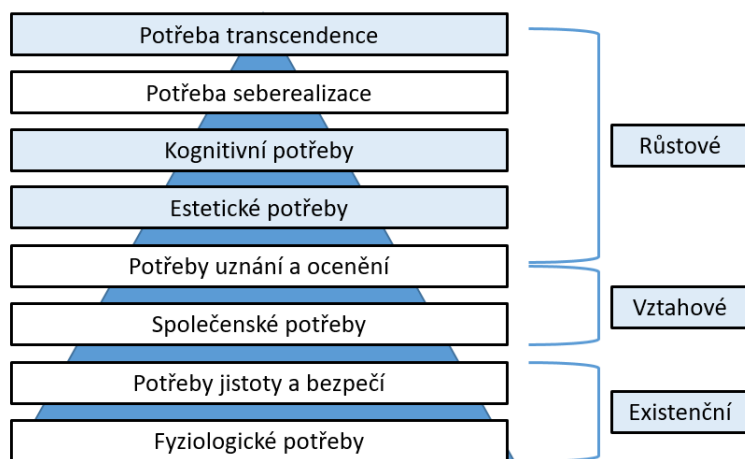
- **Fyziologické potřeby** – biologické potřeby, které zajišťují přežití např. žízeň, sex a hlad.
- **Potřeba jistoty a bezpečí** – stabilita a jistota práce, zajištění v pracovní neschopnosti.
- **Společenské potřeby** – potřeby někam patřit a být přijímán, spolupráce s kolegy, dobré vztahy na pracovišti.
- **Potřeba uznání a ocenění** – postavení v organizaci, veřejné uznání, pochvaly, výše mzdy.
- **Estetické potřeby** – potřeby symetrie a krásy, potřeby moderního pracovního místa.
- **Kognitivní potřeby** – potřeby poznávat, vzdělávat se, vědět a rozumět.
- **Potřeba seberealizace** – potřeby profesního růstu, participace na důležitých úkolech.
- **Potřeba transcendence** – potřeba pomoci seberealizovat druhé pracovníky.

Podle Maslowova předpokladu měla být jeho teorie obecnou teorií motivace. Respektive jednotlivé skupiny potřeb by měly být použitelné univerzálně, bez ohledu na společenský a kulturní kontext. Kritici zejména vyčítají, že podle Maslowa musí nejdříve dojít k uspokojení základních potřeb, aby mohlo dojít k uspokojování potřeb na vyšší úrovni. To v praktickém životě neplatí, neboť například umělec, který žije záměrně v chudobě, může dosáhnout potřeby seberealizace nakreslením svého díla. Dokonce i lidé, kteří žijí v chudých státech, naplňují vyšší potřeby, aniž by plně naplňovali potřeby fyziologické. Dalším poznatkem je, že člověk může uspokojovat více potřeb najednou, a nikoliv pouze jednu (McLeod, 2016). Crooks (1997), poukazuje na to, že v dnešní moderní době, kdy fyziologické potřeby a potřeby bezpečí jsou zabezpečeny státem, už nejsou obecně pro člověka motivující.

I přes kritiku autorů má Maslowova teorie značnou intuitivní přitažlivost a značný vliv na motivaci pracovníků. Tato teorie poskytla základ dalším vlivným teoriím.

Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Americký psycholog Clayton Alderfer vycházel z Maslowovy hierarchie potřeb. Jeho pět základních úrovní, z kterých se obecně známá hierarchie skládá, zredukoval do tří skupin potřeb – existenčních, vztahových a růstových.



Obrázek 5 Hierarchie potřeb ERG teorie

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Alderferovy ERG teorie je patrné, že se s Maslowovou hierarchií potřeb prolíná. Společným rysem je právě rozdělení potřeb, které se dle obrázku skládá z jednotlivých potřeb Maslowovy pyramidy.

Jak tvrdí Molek (2008), teorie ERG se od Maslowovy pyramidy odlišuje zejména v tom, že u Maslowovy teorie se uspokojuje jedna potřeba v jeden čas, zatímco u Alderferovy teorie se jich může uspokojovat více najednou. Dalším poznatkem je, že není nutností naplnění potřeby na nižším stupni k tomu, aby mohly být naplněny potřeby vyšších stupňů (Fincham a Rhodes, 2005). Dále autoři upozorňují na odlišnost v tom, že Maslow v jeho hierarchii předpokládal pouze pohyb nahoru, zatímco Alderferer předpokládal i pohyb opačný. Tento jev označil frustrační regresí, kdy člověk při snaze o uspokojení potřeby neuspěje a vrací se zpět na předchozí potřebu (Fincham a Rhodes, 2005). Dle Bělohávkova (2008) se Maslow domníval, že s uspokojením potřeby se její význam vytratí. Podle Alderferova s uspokojením existenčních nebo vztahových potřeb klesá jejich význam, ale uspokojením potřeb růstových se jejich význam zvyšuje.

McClellandova teorie potřeb

Teorie manažerských potřeb nebo Teorie dosáhnutí úspěchu, i pod těmito názvy lze najít McClellandovu teorii. Autoři Kocianová (2010) i Armstrong (2015) se shodují, že tato teorie je založena na třech skupinách potřeb, které McClelland označil ve své knize *The Achieving Society* za tři motivy, kterými jsou navzdory pohlaví, kultuře i věku všichni lidé poháněni.

- **Potřeba úspěchu** – definována jako úspěch v konkurenčním prostředí.
- **Potřeba sounáležitosti** – potřeba vřelých, společenských a soucitných vztahů.
- **Potřeba moci** – potřeba řídit a ovlivňovat ostatní.

McClellandova teorie přispívá k identifikaci motivů pracovníků. Pomáhá vedení organizace odpovědět na otázky, jaké nastavit cíle, jak podávat zpětnou vazbu a jak odměňovat své pracovníky. Na základě odpovědí na tyto otázky je možné přizpůsobit pracovní místo pracovníkům tak, aby se cítili motivováni (Manktelow, 2017).

McClellandova teorie ovlivnila Davida Sirotu, který přišel s další moderní teorií. Sirota, Mischkind a Meltzer (2005) tvrdí, že pracovníci na začátku jejich působení v organizaci jsou motivováni a nadšeni prací. Postupem času se však tento mentální stav u pracovníků vytrácí z důvodu nenaplnění potřeb pracovníků, mezi které řadí:

- **Potřeba spravedlnosti** – potřeba spravedlivého hodnocení výkonu.
- **Potřeba úspěchu** – potřeba dělat užitečnou práci a získat za ni patřičné uznání.
- **Potřeba kamarádství** – potřeba dobrých mezilidských vztahů.

Aby pracovníci zůstali motivováni je nutné tyto potřeby stále naplňovat.

Teorie sebeurčení

Teorie sebeurčení, nebo též Sebedeterminační teorie (SDT), byla představena autory Deci a Ryanem v sedmdesátých letech 20. století a patří k nejmodernějším teoriím motivace, která je podpořena kvalitativním výzkumem. Na motivaci je zde pohlíženo spíše z pohledu, do jaké míry je naplňováno hledisko autonomie. Z pohledu SDT lze rozdělit motivaci na autonomní a kontrolovanou. Autonomní motivace představuje jednání, které přináší radost a je spojeno s vnitřní motivací. Kontrolovaná motivace vyvolává jednání s cílem získat odměnu a je spojena s vnější motivací (stimulací) (Ryan a Deci, 2000).

Teorie vychází z předpokladu, že pracovníci mají společné tři psychologické potřeby bez ohledu na pohlaví, věk či kulturu. Jedná se o potřeby:

- **Kompetence (*competence*)** – uplatnění schopností člověka.
- **Autonomie (*autonomy*)** – pocit soběstačnosti, vnímání sebe sama jako původce vlastního jednání.
- **Sociální začlenění (*relatedness*)** – přítomnost blízkých a přátelských vztahů.

Ryan a Deci (2000) dále tvrdí, že tyto tři potřeby ovlivňují seberegulaci, motivaci a osobní pohodu. Jak již bylo uvedeno, autoři svá tvrzení o autonomní a kontrolované motivaci doplňují o teoretická východiska vnitřní a vnější motivace. Vnitřní motivace (*intrinsic motivation*) znamená, že pracovník vykonává určitou činnost na základě vlastní vůle a vlastního uspokojení, což je doprovázeno chutí objevovat nové věci. Vnější motivace (*extrinsic motivation*) je od vnitřní odlišná v tom, že pracovník za svou činnost očekává nějakou odměnu (finanční či nefinanční).

Stejní autoři se dále zabývají pojmem *amotivace (amotivation)*, který popisují jako duševní stav, kdy je člověk přesvědčen, že úspěch není možný. Takový člověk se o nic nesnaží a nikam nesměřuje.

1.9.3 Teorie zaměřené na proces

Skupina teorií zaměřených na proces je výsledkem dalšího směřování vývoje motivačních teorií. Tyto teorie se snaží o podrobnější vysvětlení působení psychických sil na motivaci pracovníka. Armstrong (2015, s. 222) tyto teorie označuje jako „*kognitivní (poznávací)*“, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby, jakými lidé toto prostředí interpretují a chápou. Mezi tyto teorie je možné zařadit Vroomovu teorii očekávání, Teorii cíle od Lathama a Locka a Adamsovu teorii spravedlnosti.

Vroomova teorie očekávání

Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že sílu motivu vedoucího k vynaložení úsilí, jež je nutná k dosažení určitého cíle, ovlivňuje jednak pravděpodobnost dosažení cíle (expektace), přesvědčení o dosažitelnosti odměny (instrumentalita), tak i hodnota cíle (valence). Výsledkem působení těchto tří faktorů lze vyjádřit motivaci pracovníka

(Haslam, 2004, s. 65). Vroom tuto vzájemnou závislost motivace, expektace, instrumentality a valence vyjádřil matematicky:

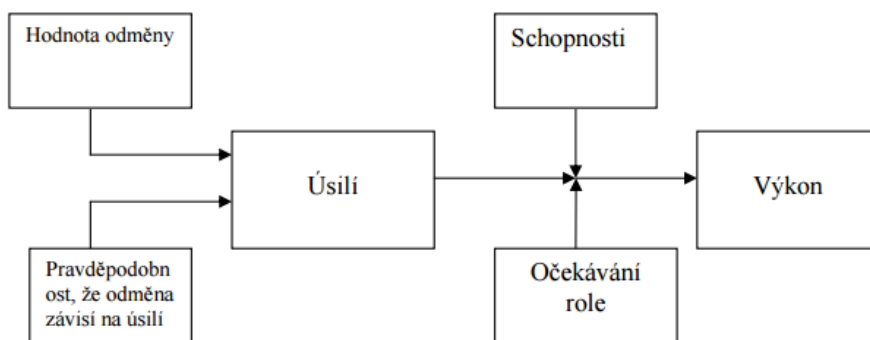
$$\text{Motivace} = \text{Expektace} * \text{Instrumentalita} * \text{Valence}$$

K dosažení vyšší míry motivace je současně zapotřebí vyšší míra expektace, instrumentality i valence. V případě, že míra jedné z těchto složek bude nulová, bude celková motivace nulová. Jinými slovy, pokud bude cíl pro pracovníka nevýznamný, nebo pravděpodobnost dosažení tohoto cíle bude nulová, tak nulová bude i celková motivace (Lunenburg, 2011).

Pracovník musí nejen vnitřně věřit v cíl samotný, ve schopnost cíle dosáhnout, ale také v to, že za dosažení cíle dostanou očekávanou odměnu. Čili podstatou této teorie je to, že pracovník získává za svůj výkon odměny, ať vnitřní či vnější, a díky těmto odměnám je spokojenější.

Je však nutné poznamenat, že pravděpodobnost dosažení cíle může ovlivňovat hodnotu, kterou pracovník dosažení přisuzuje. Dle výše uvedeného vztahu vysoká pravděpodobnost dosažení cíle zvyšuje celkovou motivaci, ale taktéž může snižovat hodnotu cíle. To znamená, že snadná rutinní práce, která není pro pracovníka výzvou, může snižovat celkovou motivaci (Blažek, 2014).

Porter a Lawler rozšířili Vroomovo pojetí do složitějšího modelu. Kromě pravděpodobnosti, s jakou k očekávaným výsledkům dochází, je rovněž podstatná pravděpodobnost, že odměny závisí na úsilí. Dále uvádí, že čím více závisí pravděpodobnost dosažení odměny na úsilí, tím větší úsilí bude vynaloženo. Autoři dále tvrdí, že samotné úsilí nestačí – musí být efektivní, aby vedlo k požadovanému výkonu. Do procesu tak vstupují dvě proměnné – schopnosti a vnímání role, které doplňují úsilí a ovlivňují splnění úkolu (Armstrong, 2007). Graficky tento jev znázorňuje Armstrong (2007).



Obrázek 6 Model motivace podle Portera a Lawlera

Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 222)

Schopnosti jsou individuální charakteristiky jako znalosti a dovednosti. Vnímání role reprezentuje to, co chce pracovník dělat, nebo co si myslí, že musí dělat. Pro organizaci je dobré, jestliže „vnímání role pracovníka odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl dělat. Naopak, pro organizaci je špatné, jestliže se představy pracovníka a organizace rozcházejí“ (Armstrong, 2015, s. 224).

Crooks (1997) pohlíží na tuto teorii pozitivně a poukazuje na odlišnosti od teorií zaměřených na obsah, které spíše kritizuje. Zejména tvrdí, že v teorii očekávání není žádná hierarchie potřeb, a to co člověka motivuje je individuální. Za další tvrdí, že v této teorii není žádné rozdělení cílů a člověk je tak motivován svým systémem hodnot.

Teorie zaměřené na proces jsou více dynamické a více orientované na budoucnost. Z toho důvodu se odborníci v oblasti managementu shodují, že jsou více přínosné než statické modely obsahových teorií (Crooks, 1997).

Teorie stanovování cílů

Teorie formulována E. A. Lockem a G. P. Lathamem přinesla odpověď na otázku, jak stanovení cílů ovlivní chování, respektive pracovní výkon a jednání pracovníků. Podle Tureckiové (2010) správně formulovaný cíl usměrňuje pozornost, mobilizuje úsilí, zlepšuje rozvoj strategie a probouzí výdrž. Již z toho lze usoudit, že stanovování cílů by mohlo být pro organizaci velmi přínosné, proto je nezbytné se problematikou stanovování cílů zabývat.

Má-li být stanovování cílů prospěšné, musí se řídit několika principy:

- **Musí být stanoven specificky** – pokud je cíl stanoven specificky, je jasné, čeho se jím chce dosáhnout, jak toto dosahování měřit a jak dosažení odměnit.
- **Musí být pro pracovníka výzvou** – pracovníky více motivují takové cíle, které pro ně představují výzvu. Je podstatné dodat, že by organizace měla dávat pozor, aby cíle byly dosažitelné a nestanovila cíle, které jsou nereálné.
- **Musí podávat zpětnou vazbu** – jak je pracovní výkon hodnocen nadřizenými.
- **Musí být spolu-utvářen pracovníky** – je důležité, aby se pracovníci angažovali do stanovení cílů – aby je považovali za své.
- **Musí být jednoduše zadané** – vedení organizace by se mělo vyvarovat příliš složitým cílům. Pokud se pracovník setká s příliš složitým cílem, může se pro něj stát nepřekonatelným a je vhodné cíl rozdělit do několika méně-složitých cílů (Tureckiová, 2010).

Dnes je teorie stanovování cílů jednou z nejúspěšnějších teorií a je hojně aplikována v praxi v podobě manažerské poučky o SMART¹ cílech.

Teorie spravedlnosti

Teorie, jejímž autorem je J. S. Adams, je založena na potřebě rovného a spravedlivého zacházení. Adams ve své teorii zdůrazňuje fakt, že vnímaná spravedlnost vychází z toho, že se pracovník srovnává s okolím. Zejména pracovníci posuzují své odměny, a to z hlediska toho, zdali dosažení stejné výše odměny je podmíněno stejným úsilím. Výsledkem jsou subjektivní pocity spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Má-li pracovník pocit, že jeho vynaložené úsilí pro stejnou odměnu je vyšší, má potřebu tuto nerovnost odstranit (Wagnerová, 2008).

Nerovnost může pracovník odstranit snížením svého pracovního úsilí, nebo požádáním o zvýšení své odměny. Pokud v dlouhodobém horizontu nedojde k dostatečnému uspokojení potřeby spravedlnosti, dochází k fluktuaci.

¹ SMART je zkratka pro specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované cíle

2 Motivační systém

Pracovník se v průběhu svého pracovního procesu může setkat s různými formami motivačních překážek, jak již bylo popsáno v kapitole 1.5. S překážkami jsou spojeny nedosažené cíle a nenaplněné motivy pracovníka. K tomu, aby se zabránilo těmto nepříznivým situacím, je potřebné vytvořit efektivní motivační systém organizace. Ten lze definovat jako systém práce s pracovníky organizace, který má za úkol pozitivně ovlivňovat jejich pracovní motivaci. Ve své konkrétní podobě je motivační systém soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení optimálního přístupu pracovníků k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska organizace významné (Provazník a Komárková, 1996). Motivační systém by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci a měl by vycházet z analýz motivačních profilů jednotlivých pracovníků. Systematickým působením na motivaci jednotlivých pracovníků vede motivační systém k přijetí cílů organizace, k dosažení potřebných změn v pracovním jednání, a hlavně k podpoře pracovní spokojenosti (Tureckiová, 2004).

Je podstatné zdůraznit, že každý pracovník má rozdílné hodnoty, cíle, vize i hodnoty – jiný motivační profil. Z toho plyne, že nelze vytvořit kvalitní motivační systém na základě jedné teorie motivace. Proto je důležité, aby se motivační systém přizpůsoboval různým situacím i pracovníkům, respektive byl flexibilní a vyvíjel se. Motivační systém by měl mít písemnou formu a všichni pracovníci organizace by s ním měli být seznámeni. To se považuje za jeden z nejdůležitějších kroků v celém procesu přípravy systému. V případě, že mají pracovníci organizace k motivačnímu systému připomínky či návrhy na jeho zlepšení, měli by mít možnost se vyjádřit. Neboť vědomí toho, že organizace pro jejich motivaci a spokojenost něco dělá, má pozitivní vliv na jejich pracovní jednání.

Celkově lze říci, že díky účinnému motivačnímu systému roste pracovní motivace, což přispívá k prosperitě organizace, snížení fluktuace a celkové spokojenosti. Mezi nástroje pracovní motivace je možné zařadit odměňování, vzdělávání a rozvoj, pracovní podmínky. Jednotlivými nástroji se podrobněji zabývají další kapitoly této práce.

2.1 Odměňování

Cílem každé organizace by měl být atraktivní odměňovací systém, neboť právě spravedlivá odměna za vykonanou činnost je „lákadlem“ pro kvalitní pracovníky.

Moderní pojetí celkové odměny, již nezahrnuje pouze mzdu, zaměstnanecké výhody či jiné formy peněžní odměny, ale spadají sem i odměny nepeněžní jako např. povýšení, pochvaly, uznání apod. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, jako je vybavení kanceláře, vzdělání a rozvoj, nebo zařazení na určité pracoviště. Kromě více či méně hmatatelných odměn, o kterých rozhoduje organizace (nazývané jako vnější odměny), se stále více pozornosti upírá na tzv. vnitřní odměny. Ty nemají hmotnou povahu a souvisí se spokojeností pracovníka, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti i s příjemnými pocity, že se může zúčastňovat určitých aktivit a úkolů. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka a jeho motivačním profilem. Vnější i vnitřní typy odměn mají různou povahu a jsou navzájem úzce provázány. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu (Armstrong a Taylor, 2015).

Armstrong a Taylor (2015) popisují celkovou odměnu následující tabulkou.

Tabulka 1 Složky celkové odměny

transakční odměny	základní peněžní odměna	celková hmotná odměna	celková odměna
	doplňková peněžní odměna		
	zaměstnanecké výhody		
relační odměny	nepeněžní uznání	nehmotné/vnitřní odměny	
	práce sama		
	zpětná vazba		
	pochvala		

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424)

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které využívá k získávání, udržení, motivování a uspokojování svých pracovníků a může pozitivně diferencovat organizaci od konkurence a tím přispět k udržení kvalifikovaných pracovníků (Kociánová, 2010).

Armstrong (2006) uvádí, že systém odměňování by měl pozitivně motivovat pracovníky, získat jejich oddanost a napomáhat organizaci udržet si pracovníky.

V neposlední řadě zdůrazňuje, že odměňování musí fungovat spravedlivě a srozumitelně, tak aby napomáhalo k tvorbě pozitivního klimatu organizace. Urban (2003) upozorňuje na to, že i ten nejúspěšnější systém odměn má tendenci ztrácet svou efektivnost a je třeba ho čas od času obnovovat odbouráváním forem odměňování, které již ztratily svou účinnost a nahrazovat je novými.

2.1.1 Transakční odměny

Nezákladnější peněžní odměnou je mzda, charakterizována jako „*odměna za práci v určitém pracovním poměru.*“ Často je mzda spojována s pojmem *plat*. Rozdíl mezi nimi je, že mzda je vyplácena v soukromém sektoru, kdežto plat připadá zaměstnancům ve státní sféře (Mzdy, 2014). Mzdy se dělí do třech základních forem (Mzdy, 2014):

- **Časová mzda** – výše mzdy se počítá od množství odpracovaného času.
- **Úkolová mzda** – výše mzdy závisí na počtu jednotek vykonané práce.
- **Podílová (provizní) mzda** – výše mzdy se odvíjí na dosaženém zisku či obratu firmy.

Mimo výše zmíněné základní formy odměny existují i dodatkové formy založené na výkonu pracovníka. Mezi ně patří prémie, bonusy, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření apod. (Srpková a Řehoř, 2010).

Vzhledem k tomu, že se praktická část práce zaměřuje na podnikání v oblasti realit, kde se jako transakční odměny uplatňují nejvíce podílové (provizní) mzdy, dodatkové formy odměny a zaměstnanecké výhody, bude se autor práce těmito formami odměny zabývat podrobněji.

Podílová (provizní) mzda

Využití podílové mzdy má své opodstatnění zejména v obchodu a využívá se jako provize při odměňování obchodních zástupců (prodejců – dealerů), kteří svou činnost vykonávají mimo své pravidelné pracoviště zaměstnavatele. Je pouze na nich, jak si zorganizují svou práci a čas, takže jejich mzdu tvoří podíl na dosažené tržbě bez ohledu na to, jak dlouho pracují. Tento podíl se určuje stanoveným procentem z této tržby, přičemž může jít o podíl jak individuální (u prodejců) tak o kolektivní (např. v malých prodejnách). Tvorba procentní sazby se zpravidla opírá o statistické údaje nebo o předpoklad dosahování tržeb a také o výši obchodní přírážky (marže). Při jejím

zavádění je nutné věnovat vysokou pozornost na její výši. Nesprávné stanovení procentní sazby provizního systému může mít za následky buď příliš vysoké, nebo příliš nízké výdělnky zaměstnance. Naopak jasně a srozumitelně nastavený provizní systém může být velkým motivačním faktorem, neboť pracovníkům poskytuje vysokou míru svobody v rozhodnutí, jak velké finanční výdělnky jsou pro něho dostatečné či ideální a svůj pracovní výkon tomu může přizpůsobit (Treybal, 2006).

Koubek (1996) rozlišuje podílovou mzdu na přímou a nepřímou. Přímá podílová mzda je zcela závislá na prodaném množství a v druhém případě má pracovník garantovanou základní mzdu, ke které dostává provizi za prodané množství. Specifickou variantou je tzv. zálohová podílová mzda, kdy pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Tato varianta je vhodná pro pracovníky, jejichž prodej je ovlivňován tržními výkyvy.

Názory na podílové odměňování pracovníků se různí. Vzhledem k tomu, že se jedná o motivaci silně vázanou na výši odměny, řada autorů tento způsob odměňování označuje za nemotivující a dlouhodobě neudržitelný (Montgomery, Blodgett a Barnes 1996). Jiná studie naopak tvrdí, že správně nastavený provizní systém je nejlepším způsobem, jak prodejce motivovat k dosahování lepších výkonů (Chung, 2015). Koubek (2009) poukazuje na výhodu ale i nevýhodu podílové mzdy jako na přímý vztah mezi výkonem a výdělnkem. Jednoduše lze říci, že čím více pracovník prodá, tím více vydělá. Avšak může dojít k tomu, že pracovník onemocní, nebo jeho prodej ovlivní vnější faktory (růst cen, ztráta zájmu o zboží apod.) a tím se pracovník může dostat do svízelné finanční situace.

Dodatečné odměny za pracovní výkon

Bonus, odměna či prémie je odměnou, která je vyplacena pracovníkovi za dosažení určitého osobního nebo skupinového cíle. Aby dodatečná odměna byla motivační, musí být známa její výše a její vyplacení musí záviset na splnění dohodnutého cíle. Výkonové odměny nebo bonusy mohou mít jednorázový nebo opakující se charakter (Urban, 2005).

- **Jednorázové či mimořádné odměny** – slouží jako odměna za mimořádný výkon pracovníka, jako uznání pracovního nasazení. Příkladem lze uvést odměnu za

výši produkce či včasné splnění určitého úkolu. Výše odměny nebývá stanovena předem a nevyžaduje svůj systém.

- **Opakující se bonusy** – jsou tvořeny odměnami za dosažení předem stanovených individuálních či skupinových cílů.

Dodatečné výkonové odměny by měly být snadno vysvětlitelné a založené na reálných cílech a měly by podporovat základní cíle organizace. Je podstatné, aby se na zavedení tohoto prvku odměny podíleli pracovníci organizace, tak aby se výkonové odměny staly pro všechny pracovníky dosažitelné a díky tomu motivující. Tento fakt dokládají autoři Steenburg a Ahearne (2012). Ti ve svém článku tvrdí, že organizace by měla stanovit takové odměny, aby byly motivující a dosažitelné pro všechny pracovníky organizace, zejména i ty průměrné. Upozorňují na to, že v organizacích často vyhrávají bonusy a prémie jen ti nejlepší pracovníci a z důvodu toho nejsou pro řadové pracovníky (obchodníky) dostatečně motivující. *Jak tedy dodatečnými odměnami motivovat všechny pracovníky, průměrné i ty úspěšné?* Klíčem k úspěchu je nabídnout pracovníkům, průměrným i začínajícím, takové odměny (nepeněžní), které v nich budou vzbuzovat pocit rovnocennosti, či dokonce i pocit nadřazenosti nad odměnami pro ty nejlepší pracovníky. Není myšleno, že nižší odměna bude dražší, ale pro výherce musí mít „něco navíc“ – musí mít přidanou hodnotu. Vše se pak odvíjí od toho, jak vedení zná motivační profily svých podřízených (Steenburg a Ahearne, 2012).

Firemní benefity

Kategorie firemních benefitů představuje další obsáhlou skupinu motivačních faktorů. I když se firemní benefity objevují v podnikatelské sféře jen zřídka, autor považuje za vhodné se s nimi seznámit. Jejich výhodou z pohledu firmy je možnost daňového odpočtu, čímž se stávají méně nákladnou formou odměňování ve srovnání se mzdovou odměnou. Firemních benefitů je celá řada a k nejčastějším patří např. příspěvky na stravování či odborný rozvoj, bezplatné půjčování služebního auta, mobilní tarify, wellness zájezdy apod. Poskytování firemních benefitů je spjato s pojmem **cafeteria systém**, umožňující pracovníkům si vybrat firemní benefit dle svého uvážení. Výhody cafeteria systému oproti plošnému zavedení konkrétního mixu benefitů jsou hlavně v optimalizaci užívání benefitů, kdy si každý pracovník vybere v daném limitu to, co mu vyhovuje a tím tak maximalizuje svůj užitek. Výhodou pro organizaci je úspora financí, neboť se neplýtvá financemi na benefity, které by

pracovníci nevyužívali (Macháček, 2010). Další výhodou dle Koubka (2007) je přitažlivost, pozitivní dopad na chování a postoje pracovníků, lidé si jej více váží a stávají se z nich rovnocenní partneři. Autor dále spatřuje nevýhodu v tom, že cafeteria systém je administrativně náročnější (Koubek, 2007). V praxi cafeteria systém funguje tak, že pracovník získává za svou práci určitý počet kreditů, které následně směňuje za nabízené benefity, které jsou ohodnoceny bodovou škálou (Cafeteria, 2017)

Přestože odměňování pracovníků pomocí finanční odměny je základním nástrojem stimulace, motivační systémy, které jsou založené především na finančním ohodnocení, trpí určitými nedostatky. Obecně lze říci, že účinnost stimulace spojená s růstem peněžních odměn postupně klesá, a nedostatečně motivuje k další iniciativě a aktivitě. Pracovníci, kteří mají vysoké výdědky, se mohou postupem času dostat do zóny komfortu a nebudou na další zvyšování finančních odměn reagovat (Janeček a Hynek 2010). Za těchto okolností musí organizace využít jiné formy odměny, zejména ty relační.

2.1.2 Relační odměny

Relační (vztahové) odměny umožňují uspokojovat rozdílné potřeby lidí tykající se uznání, pochvaly či úspěchu

Uznání

Uznání je nástroj, skrze který vedení vyjadřuje ocenění svým pracovníkům za jejich dobrý přístup, úsilí či vynikající výkon v práci. Existuje mnoho permutací a kombinací, jak vyjádřit uznání pracovníkům např. formálně či neformálně, veřejně či neveřejně nebo verbálně či neverbálně. Lze říci, že právě uznání je spojeno s úspěchem pracovníka, a právě úspěch je značným motivačním činitelem. Podle Stýbla (1992) vědomí úspěchu povzbuzuje a zvyšuje elán – motivuje pracovníka k práci.

Provázanost mezi uznáním a úspěchem je evidentní, neboť uznání bez úspěchu nemá motivující účinek, stejně tak úspěch bez uznání není pro pracovníka motivující. V praxi bývá uznání za úspěch spojeno s předáním odměny (plakety, poháry, kytice, hodinky, dárkové poukazy apod.).

Pochvala

Umět pochválit by mělo patřit k základním dovednostem vedení organizace. Zvláště pokud organizace dosahuje vytyčených cílů, je to zásluhou všech pracovníků. Každého pracovníka určitě potěší, když z úst nadřízeného slyší např. „*skvělá práce*“, „*jsi jednička*“ či prostě „*děkuji*“. S chválou ani uznáním by se nemělo zapomínat i na ty pracovníky, kteří si to zaslouží málo, neboť právě pochvala slabých či méně významných stmeluje kolektiv. Rychtaříková (2008) dokonce uvádí, že pokud není pochvala užívána jako nástroj motivace, kdykoliv k tomu je příležitost, pracovník ztrácí svou výkonnost. Bělohávek (2008) dále uvádí, že časem slovní pochvaly ztrácí svou účinnost, neboť pracovník již očekává materiální uznání, které se nemusí týkat nutně peněžní odměny. Ale je vhodné čas od času pracovníky obdarovat dárkem, různými výhodami apod. Není vhodné opakovaně chválit pracovníka za stejný výkon, pochvala ztrácí svou hodnotu.

Jak již bylo uvedeno, i konstruktivní kritika motivuje a posiluje vzájemnou úctu i autoritu. Kritika i pochvala jsou důležité v pravý čas a na pravém místě a je podstatné zmínit, že „*chválíme nahlas a káráme potichu*“.

Zpětná vazba

O výsledcích své práce i o tom, zda ji vykonávají zdárně či nikoliv, by se měli pracovníci dozvědět co nejdříve a co nejvíce. Zpětná vazba patří k nejdůležitějším předpokladům dobré výkonnosti pracovníka. Chybně podávaná či opomíjená zpětná vazba ze strany nadřízených je častým důvodem, proč pracovníci neplní své úkoly tak, jak vedení požaduje, nebo proč výkon některých z nich zaostává za ostatními pracovníky. Zpětná vazba je žádoucí tam, kde pracovník nemá možnost si své výsledky práce ověřit. K tomu, aby zpětná vazba přispěla ke zlepšení výkonu pracovníka, je nutné její správné načasování. Vedoucí pracovníci by měli umět chybám předcházet a díky zpětné vazbě umět pracovníka na pravděpodobnost chyby upozornit. Oznámí-li vedoucí svému podřízenému, že jeho práce neodpovídá očekávání, poskytuje mu zpětnou vazbu pozdě. Sleduje-li však jeho práci průběžně, může ho upozornit na chybovost již v ranném stádiu a pracovník tak svou práci může upravit. Tím organizace jako celek šetří čas, finanční prostředky a působí na pracovníka motivačně, neboť má pocit, že mu je vedení při výkonu své práce nápomocno. I zpětná vazba má několik podob, může být pozitivní či negativní, obecná či konkrétní a osobní či neosobní. Pozitivní zpětná vazba upozorňuje na úspěchy pracovníka, negativní mu naopak nedostatky vytýká. Konkrétní

zpětná vazba v sobě nese informaci týkající se určité nebo konkrétní pracovní situace, obecná zpětná vazba sleduje spíše chování pracovníka jako celek a netýká se pouze určitého případu (Urban, 2012).

Obecně však platí, že zpětná vazba by měla být konkrétní a včasná. Je-li negativní, měla by být řešena spíše v soukromí, oproti tomu pozitivní by měla být, stejně jako uznání, veřejná, neboť působí motivačně.

2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V současnosti nelze předpokládat, že by pracovník ve své profesi byl konkurenceschopný jen s těmi vědomostmi, které získal při svém profesním školním vzdělání. Pokud chce pracovník uspět na trhu práce, musí se neustále profesně vzdělávat, aktivně a samostatně. Proto je vzdělání motivačním prvkem. Vzdělávání by pro organizaci a její pracovníky mělo být celoživotním procesem, neboť neustálý rozvoj je základním předpokladem nejen pro úspěšnost a konkurenceschopnost organizace.

Koubek (2009) označuje vzdělávání pracovníků za formování pracovních schopností člověka a dělí ho do tří oblastí:

- **Oblast všeobecného vzdělávání** – do této oblasti spadají všeobecné znalosti a dovednosti, které člověku umožňují žít ve společnosti. Tato oblast je řízena státem a organizace se zde neuplatňuje.
- **Oblast odborného vzdělávání** – jedná se o oblast, která je orientována na pracovní činnost. V této oblasti se uskutečňují procesy přípravy na povolání – formování znalostí a dovedností spojených s pracovním výkonem. V této oblasti se organizace angažují v plné míře, a to v podobě různých školeních, které prohlubují kvalifikaci či přeškolení, kdy dochází k osvojení nových dovedností odlišných od původně vykonávaných.
- **Oblast rozvoje** – veškeré další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace, které vede k osobnostnímu růstu pracovníka a zvyšuje jeho pracovní potenciál.

Cílem firemního vzdělávání by nemělo být jen osvojení si profesních znalostí, ale především dosažení změny myšlení a chování pracovníků, které Tureckiová (2004) interpretuje jako vzájemné propojení ochoty učit se, schopnosti osvojit si nové pracovní postupy a možnosti se učit a následně naučené používat. Jedině tak dochází

k propojení subjektivních a objektivních podmínek dosahování vysokého pracovního výkonu.

Dnes je moderní a praktické, když se organizace stává samoučící se. **Samoučící se organizace** je schopna vytvářet, získávat a přenášet znalosti a v reakci na nové znalosti modifikovat své chování. Učící se organizace se vyznačuje pěti znaky, mezi které patří systematické řešení problémů, experimentování s novými přístupy, učení se z vlastní zkušenosti a minulosti, učení se ze zkušeností od ostatních organizací a rychlý a efektivní přenos informací skrze celou organizaci (Garvin,1993).

V současné době se organizace hojně zabývají i rozvojem osobnosti, neboť právě osobnostní růst přispívá ke zlepšení vztahů na pracovišti a plnění cílů organizace. Moderními formami oblasti osobního rozvoje, které mají vliv na motivaci pracovníků, se bude autor zabývat podrobněji.

2.2.1 Moderní formy rozvoje pracovníků

Neurolingvistické programování

Cílem každé organizace by měli být sebevědomí a dobře vystupující pracovníci, proto by se organizace měly v oblasti studie jednání s lidmi vzdělávat. To přináší novodobý trend v oblasti osobnostního rozvoje – neurolingvistické programování (dále jen NLP). NLP je popisováno jako nauka o subjektivní zkušenosti, která zahrnuje veškeré aktivity týkající se jednání s lidmi. Jovanović (2017) definuje NLP následovně: „*NLP je metodika, která se zabývá rozpoznáváním, popisováním a sdílením úspěšných strategií jedné osoby osobě druhé, nebo z jedné oblasti života do oblasti jiné.*“ Zkoumá, jak užíváme svůj jazyk ke komunikaci, motivaci a ovlivňování druhých lidí s cílem změnit chování člověka, aby dokázal vystupovat sebevědoměji a uměl přesvědčit druhé.

Koučování

Člověk se v průběhu života setkává s řadou situací v práci, v podnikání i v osobním životě, zejména s takovými situacemi, které jsou pro něj nové, náročné či obtížné. Problém je, když člověk neví, co má se sebou dělat, pouze tuší, že by něco dělat měl, aby nezůstal na jednom místě. V takovém případě je vhodné vyhledat kouče, který mu pomůže ujasnit, co chce a kam se vydat.

Pod pojmem *koučink* si lze představit vztah mezi dvěma partnery – koučem a koučovaným, který je založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti s cílem osobnostního a profesního růstu koučovaného. Základní metodou kouče je vedený rozhovor, který pomáhá koučovanému si odpovědět na otázky, jakého cíle chce dosáhnout a jaké kroky uskutečnit, které povedou k postupnému dosažení stanoveného cíle. Proces koučování umožňuje koučovanému zvýšit jeho důvěru sám v sebe a nalézt v něm to nejlepší (Co je vlastně koučink, 2017).

Bělohlávek (2008) označuje koučink za nejsilnější nástroj individuálního rozvoje pracovníků, kdy vedoucí (kouč) učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka (koučovaného). Často se stává, že pracovník začíná ve své práci stagnovat – nerostou jeho tržby, pociťuje nechuť pracovat apod. Právě v této situaci spatřuje Suchý a Náhlovský (2007) největší přínos koučinku – v umění rozpochybovat člověka, neboť pracovníci často stojí na místě a pracují jen z podstaty – stagnují.

Bahbouh (2010, s. 16-18) se zabývá úvahami o spojitosti koučování a motivace, neboť právě motivace je pro splnění cílů nezbytná. Vnímá koučování jako nástroj, kterým lze motivaci zvýšit například *„rozhovorem směřujícím k ujasnění cílů, připomenutím původní vysněné vize, naplánováním nějakého zajímavého experimentu. Takto můžeme nastavit naši motivaci na vyšší rychlostní stupeň, a tím se dostat k cíli dříve“*.

Učení se akcí

Nároky na efektivní vzdělávání a rozvoj organizace vede k přesunu těžiště od výkladových forem výuky k tzv. akční formě rozvoje, mimo jiné reprezentované metodou učení se akcí, která je založena na principech učení ze zkušenosti (Folwarczná, 2010). Zejména v obchodních profesích se pracovník nejvíce naučí v terénu. Kontaktování klientů či vedení schůzky se učí z pohodlí domova velmi těžko, proto organizace praktikují tzv. „hození do vody“, kdy se pracovník učí v průběhu výkonu své práce.

2.3 Pracovní podmínky

Pracovními podmínkami se rozumí souhrn všech materiálních a sociálně psychologických podmínek, které působí na pracovníka při pracovním procesu. Tyto aspekty utváří atmosféru na pracovišti a ovlivňují výkonnost a celkovou spokojenost pracovníků. Jak již bylo uvedeno v Herzbergově teorii, pracovní podmínky patří do

kategorie hygienických faktorů, které sice sami nedokážou vyvolat spokojenost, ale pokud jsou dlouhodobě nepříznivé, mají sílu vyvolat nespokojenost. Lze říci, že s přívětivými pracovními podmínkami roste pracovní výkon a zlepšuje se vztah mezi organizací a pracovníky, protože péčí o pracovní podmínky dává vedení organizace najevo, že si svých pracovníků váží a že jsou důležití. Nezáměr organizace o pracovní podmínky je demotivační, a to i v případě vysokých transakčních odměn.

2.3.1 Pracovní prostředí

Na důležitost pracovního prostředí v oblasti motivace upozorňuje Hynek (2009). Autor na základě experimentu, prováděného v USA mezi několika organizacemi, tvrdí, že existuje přímá korelace mezi moderním pracovním prostředím a výkonem pracovníků. Dle údajů z experimentu, organizace s efektivním pracovním prostředím mají o 14 % vyšší zisk oproti jiným organizacím.

Koncem 20. století se staly trendem otevřené kanceláře, které jsou známé pod pojmem *open-space*. Tento typ kanceláře je možné popsat jako rozlehlou místnost, ve které mají pracovníci uspořádané stoly jeden vedle druhého, a to bez jakýchkoliv příček, které by je oddělovaly. Tento prostor je doplněn o několik dalších menších kanceláří pro pořádání schůzek či konferencí. Obecně známými výhodami open-space jsou zejména úspora nákladů, rychlost šíření informace, rozvoj spolupráce (bližší kontakt se spolupracovníky) a vyšší přehled o samotných pracovnících. V poslední době se však objevují články, které spíše open-space kritizují a tento „fenomén“ označují za překonaný (Borzykowski, 2017; Koubová, 2014). Za negativa open-space lze považovat hluk, ztrátu soukromí, horší koncentraci na práci a s ní spojený nárůst chybovosti. Tyto negativní vlivy mohou vyústit až k zdravotním problémům. Dnes namísto nich organizace zřizují obyváky, telefonní budky, kavárny či vybavují kanceláře doplňky na odreagování. V České republice je tento nový koncept možné spatřit u velkých firem jako Microsoft, Google nebo Deloitte (Koubová, 2014).

S moderním uspořádáním kanceláře přichází i nový **koncept sdílení stolu**. Ten spočívá v tom, že pracovníci nemají svůj vlastní pracovní stůl, ale využívají ten, který je právě volný a ten sdílejí s několika jinými pracovníky. S tímto způsobem řešení se je možné setkat v organizacích zaměřených na IT, telekomunikace či v organizacích, jejichž pracovníci často cestují (Czaja, 2013). Koubová (2014) ve svém článku uvádí, že

nizozemská realitní organizace CBRE tímto konceptem ušetří 14 až 20 % prostoru, a tedy i vynaložených prostředků za nájemné.

2.3.2 Pracovní doba

Pracovní doba je nejčastěji určena pracovní smlouvou, která podléhá podmínkám zákoníku práce. Mimo tradiční pevnou pracovní dobu, která jasně určuje odkdy, dokdy musí pracovník pracovat, existují i volnější režimy tzv. flexibilní formy práce (Bičáková, 2008).

Flexibilní práce se vyznačuje přizpůsobením pracovní doby tak, aby vyhovovala pracovníkovi i jeho zaměstnavateli. Šikýř (2012) řadí mezi její formy zejména kratší pracovní dobu, pružné rozvržení pracovní doby, konto pracovní doby, sdílení pracovního místa a distanční práci.

Pružná pracovní doba je charakteristická tím, že si pracovník sám určí začátek, popřípadě konec pracovní doby. Mezi tyto dva volitelné úseky je vložena základní pracovní doba, kterou musí být pracovník na pracovišti. Zaměstnavatel stanoví začátky a konce volitelných úseků i základní pracovní dobu tak, aby měl pracovník možnost volby doby příchodu do zaměstnání i odchodu z něj. Zaměstnavatel pak podle svých podmínek stanovuje délku základní pracovní doby (Sládek, 2007).

S rozvojem informačních a komunikačních technologií došlo k rozšíření **distanční formy práce**. Ta umožňuje pracovníkovi pracovat mimo organizaci nejčastěji z domu. Distanční práce je označována za velmi pružný zdroj práce, je investičně nenáročná, šetří provozní náklady, umožňuje využívat kvalifikaci osob, které nemohou nebo nechtějí dojíždět (např. matky s dětmi či postižení), a v neposlední řadě umožňuje organizaci zajistit pravidelné služby specialistů, pro které nemá využití na plný úvazek. Pracovníci mohou touto prací šetřit náklady na dopravu, získat časovou suverenitu a optimálně spojit pracovní a osobní život. Distanční forma práce je v praxi označována jako teleworking nebo homeworking či home-office (Koubek, 2011).

2.3.3 Mezilidské vztahy

Mezilidské vztahy na pracovišti, jejichž kvalita vytváří celkovou atmosféru, příznivě či nepříznivě ovlivňují pracovní chování, výkon a celkovou spokojenost pracovníka. Jen málo lidí by řeklo, že pro ně má atmosféra na pracovišti malý význam.

Ve vztazích na pracovišti dochází k uspokojování mnoha sociálních potřeb, potřeby sociálního kontaktu, potřeby být přijímán, akceptován či potřeby být součástí určité skupiny apod. Za významné se považuje interakce jednotlivce se skupinou, jeho míra shody v pracovních postojích a přístupech. Uspokojuje-li své potřeby, je skupinou akceptován a oceňován, je zpravidla s pracovní skupinou plně identifikován. Významný vliv na atmosféru ve skupině má osobnost nadřízeného, zejména jeho schopnosti vést a motivovat pracovníky. Vedení lidí není jen o tom směřovat výkon pracovníků k zisku, ale i o plnění jejich potřeb. Dříve bylo možné aby „šéf“ rozhodoval o podniku sám, dnešní doba se vyznačuje specializací a rozhodování jednotlivcem již není možné, proto je delegováno na vedoucí či dokonce řadové pracovníky. Samotná participace na rozhodovacích procesech považují pracovníci za motivační. Cítí pocit důvěry a uznání, že někdo vyslyší jejich názor (Pauknerová, 2006).

METODICKÁ ČÁST

3 Metodika výzkumu

V této části práce je popsán předmět a cíl výzkumu, dále také strategie a metody, které byly použity ke sběru dat. V poslední řadě se tato část věnuje popisu výzkumného vzorku, strategii samotného výzkumu a výzkumným otázkám.

3.1. Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjištění stavu motivačního systému a jeho analýza možných nedostatků, které mohou vést k nespokojenosti pracovníků, snížení jejich motivace, pracovního výkonu, a dokonce až k fluktuaci. Výzkum upozorní na možné nedostatky v motivačním systému a navrhne doporučení, která přispějí ke zvýšení motivace pracovníků, jejich spokojenosti a pracovního výkonu. Zefektivnění stávajícího motivačního systému povede k vyšší atraktivitě a prosperitě společnosti.

3.2 Strategie výzkumu

V souvislosti s motivací pracovního jednání je měřena síla motivace prostřednictvím účinnosti motivačních faktorů. To v praxi znamená, že je nutné se přiblížit ke struktuře motivace a k síle jejich dílčích elementů prostřednictvím prozkoumávání toho, jaké motivační faktory ovlivňují pracovní chování a jak jsou s nimi pracovníci spokojeni. Z toho důvodu byla zvolena kvantitativní strategie výzkumu, jejíž podstatou je zkoumání vztahu mezi proměnnými – motivačními prostředky. Vzhledem k tomu, že si autor klade za cíl zobecnit vyzkoumané výsledky pro celkovou zkoumanou populaci, bylo nutné získat informace od co největšího počtu respondentů, kterých se problematika motivace přímo dotýká. Proto z hlediska času by bylo problematické tento jev zkoumat kvalitativně. Autor si kladl za cíl získat věrohodné odpovědi od respondentů, které nebudou ovlivněny názory autora. I to byl jeden z důvodů výběru kvantitativní strategie. Autor dále musel přijmout úskalí, které s sebou kvantitativní výzkum nese, a to zejména nízkou validitu. Jeho nespornou výhodou však je vysoká reliabilita.

3.3 Vzorek respondentů

Vzhledem k tomu, že si práce klade za cíl zjistit, jak jsou pracovníci společnosti motivováni a spokojeni s jejím motivačním systémem, do výzkumu se autor snažil zahrnout všechny pracovníky společnosti, aby bylo možné zobecnit výsledky výzkumu pro celou zkoumanou společnost. Počet respondentů pro dotazníkové šetření byl roven celkovému počtu aktivních realitních makléřů společnosti, kterých bylo v době výzkumu 25. O tomto počtu lze tedy hovořit jako o celkové populaci. Výsledky výzkumu se dají zobecnit a společnosti přinesou užitečné údaje.

3.4 Techniky sběru dat

Sběr dat byl proveden dotazníkovým šetřením. I přesto, že je vzorek respondentů menší (25), tato technika jako jediná zaručila vysokou anonymitu, která byla podmínkou ze strany respondentů. Nejen vysoká anonymita, ale i časová úspora při tvorbě, sběru a analýze dat se jevila autorovi práce jako nesporně výhodná. Autor si je vědom, že dotazníkové šetření s sebou nese možná úskalí, která mohou ovlivnit výsledky výzkumu, a to zejména kolektivní vyplňování, vynechání otázek, vyplnění někým jiným či nízkou návratnost. Tato úskalí vedla autora k užití online dotazníku, jehož výhody jsou: rychlá distribuce, možnost vyplnění z pohodlí domova (eliminace vlivu kolegů a vedení společnosti) a jednoduchá analýza. Autor využil k vytvoření a distribuci dotazníku webový portál www.survio.com. Pomocí e-mailu a intranetu jím bylo od 6. 3. do 13. 3. 2017 osloveno 25 respondentů s celkovou návratností 22 dotazníků (88 %). To lze považovat za velký úspěch, neboť Disman (2000) považuje již 50 % návratnost za úspěšnou. Autor tuto úspěšnost přisuzuje dobré ochotě zkoumaného kolektivu. Mimo dotazníku využil autor metodu pozorování a za zmínku dále stojí i krátké rozhovory k zjištění důvodů fluktuace vedené s bývalými pracovníky společnosti.

3.5 Struktura dotazníku

Pro zkoumání a hodnocení motivačního systému bylo vybráno 17 hlavních motivačních faktorů, které se nejvíce v realitních společnostech objevují.

V první části dotazníku posuzovali respondenti míru důležitosti (významnosti) – jak silně je dané faktory vedou k pracovnímu výkonu (na kolik jsou pro ně motivující). Každý ze 17 faktorů hodnotili respondenti na čtyřstupňové škále. Faktor mě vede

k lepšímu pracovnímu výkonu: velmi silně = 1, spíše silně = 2, spíše slabě = 3, velmi slabě = 4.

V druhé části dotazníku hodnotili stejné faktory z hlediska toho, do jaké míry jsou uspokojováni zkoumanou společností. S poskytováním daného faktoru jsem: velmi spokojen = 1, spíše spokojen = 2, spíše nespokojen 3, velmi nespokojen = 4.

V třetí části dotazníku jsou uvedeny doplňující otázky, které slouží k prohloubení pochopení problematiky motivace, týkající se konkrétní společnosti. V závěru dotazníku jsou uvedeny otázky k určení klasifikace respondentů.

Z porovnání numerických údajů první a druhé části dotazníku je možné vyvodit, jaký je vztah mezi potřebou a mírou uspokojení u jednotlivých faktorů. Optimální situace nastává tehdy, pokud má faktor pro respondenty vysokou hodnotu a vykazuje i vysoký stupeň plnění. Kritická situace nastává, když má faktor vysoký význam, ale slabší stupeň plnění. Tímto dotazníkem lze specifikovat i ty faktory, kterým respondenti nepřikládají význam a jejichž uspokojování není efektivní (Dvořáková et al., 2007).

3.6 Předvýzkum

Předvýzkum byl prováděn na vzorku třech realitních makléřů na pardubické pobočce. Zpočátku dotazník obsahoval téměř u všech možností odpovědí tzv. neutrální odpověď (ani spokojen ani nespokojen, středně silně apod.). Díky předvýzkumu se zjistilo, že vzorek respondentů má tendenci odpovídat neutrálně. Z toho důvodu byly možnosti neutrálních odpovědí z dotazníku úplně vyloučeny. Vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku a celkové velikosti společnosti byla na základě předvýzkumu vyloučena otázka týkající se věku, a to z obavy porušení anonymity ze strany respondentů. Dalším doporučením ze strany respondentů bylo přidání možnosti vyjádřit se k samotnému dotazníku.

3.7 Analýza dat

Výsledky šetření byly zpracovány pomocí programu SPSS. V první řadě bylo nutné definovat proměnné a kódy kategorií. Následně byly vypočteny četnosti a mediány jednotlivých faktorů. K prezentaci těchto údajů zvolil autor četnostní tabulky, které uvádí u každého motivačního faktoru. Každá tabulka obsahuje relativní a absolutní

četnost a medián faktoru motivační síly i spokojenosti. Mediány faktoru motivační síly a spokojenosti slouží k závěrečnému vyhodnocení.

Pro třídění 2. stupně byly využity, vzhledem k nepředpokládané normalitě dat, neparametrické testy.

Wilcoxonův test posloužil autorovi práce k porovnání mediánů spokojenosti a motivační síly motivačního faktoru. Tento test testuje nulovou hypotézu o shodě mediánů dvou proměnných – motivační síly (význam) a spokojenosti s tímto faktorem. Test zobrazí, kolik respondentů hodnotilo spokojenost oproti motivační síle pozitivněji, negativněji a shodně.

Vzhledem k tomu, že mnoho mediánů vykazovalo stejné hodnoty, byl užit **Friedmanův test** pro seřazení mediánů na základě výsledného mean ranku.

Autor ve své práci hojně využívá **Spearmanův koeficient korelace**, který napomohl k objevení závislostí mezi proměnnými. Spearmanův koeficient (ρ) nabývá hodnot od -1 do 1. Čím vyšší je hodnota koeficientu, tím silnější vztah je mezi proměnnými. Nulová hodnota koeficientu má obvykle význam neexistence vztahu. Záporný koeficient znamená negativní asociaci a kladný koeficient pozitivní asociaci. Uvedené testy byly testovány na nejpoužívanější hladině významnosti $\alpha = 5 \%$.

Mimo SPSS byla autorovi při zpracování dat nápomocna webová stránka www.surveymonkey.com umožňující segmentaci a filtraci výsledku podle jednotlivých odpovědí apod.

3.8 Operacionalizace

Výzkum si kladl za cíl vyhodnotit účinnost motivačního systému. Autor proto stanovil následující výzkumné otázky.

V první řadě bylo nutné získat informace o motivační struktuře skupiny respondentů.

V01) Které motivační faktory vedou pracovníky společnosti k lepšímu pracovnímu výkonu?

Dále bylo nutné od respondentů získat hodnocení aktuálně působících motivačních faktorů ze strany společnosti.

V02) Jak jsou pracovníci společnosti spokojeni s aktuálně působícími motivačními faktory ze strany společnosti?

Pro vyhodnocení oblastí, v kterých se má společnost zlepšit, bylo nutné porovnat faktory z hlediska spokojenosti a motivační síly.

V03) Jaké existují diference mezi motivační silou a spokojeností s uvedenými motivačními faktory?

Nedostatky motivačního systému se projevují na celkové spokojenosti. Nespokojenost s některými motivačními faktory může vyústit až k fluktuaci pracovníků.

V04) Mají některé motivační faktory vliv na fluktuaci?

Respondenti hodnotili z hlediska motivační síly a spokojenosti těchto 17 faktorů:

- provize (vyplacená částka na základě provizního systému),
- dodatečné odměny za pracovní výkon,
- uznání za dobře odvedenou práci,
- pochvala od vedení,
- podílení se na rozhodování,
- delegování důležitých úkolů od vedení,
- osobní status (jak Vás vidí ostatní),
- spravedlivé odměňování,
- jistota práce (jistota obchodních příležitostí),
- pracovní podmínky v kanceláři,
- mezilidské vztahy v kanceláři,
- ochota vedení pomoci,
- zpětná vazba o výkonu (informace od vedení o Vaší aktivitě),
- dobré jméno společnosti,
- možnost odborného vzdělávání,
- možnost osobního rozvoje,
- možnost kariérního růstu.

U těchto 17 vybraných faktorů byly v empirické části uvedeny četnostní tabulky. U doplňujících otázek se autor rozhodl použít grafické znázornění.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Motivační systém společnosti TALANDA Invest, s. r. o.

4.1 Představení organizace

TALANDA Invest s. r. o. (dále jen TI) je společnost působící na českém trhu jako realitní kancelář s podnikatelským záměrem zprostředkovat prodej, pronájem, výkup a oddlužení nemovitostí. TI byla založena počátkem roku 2013 panem Vlastimilem Talandou, který působí na trhu s nemovitostmi již od roku 2007, kdy jeho kariéra začala v realitní kanceláři Bydlíte.cz. Zde působil jako řadový realitní makléř. V roce 2010 přijal nabídku od celosvětově známé realitní kanceláře Century 21, kde se postupem času vypracoval na obchodního ředitele pobočky Century 21 – Bonus Pardubice. Zde nabyt obchodní a manažerské zkušenosti, které nakonec vyústily v založení společnosti TI. Dnes společnost disponuje ročním obratem okolo 11 milionů korun a v České republice pod její hlavičkou pracuje 25 makléřů ve čtyřech pobočkách, které sídlí v Praze, Pardubicích, Hradci Králové a Přelouči. Veškeré porady, školení a jednání se odehrávají na pardubické pobočce, neboť tato pobočka je nejvíce produktivní a má nejvíce aktivních makléřů.



Obrázek 7 Logo společnosti

Zdroj: Interní materiály společnosti

Každá pobočka má svého manažera, který je zodpovědný jak za její správu, tak za vedení makléřů, kteří pod pobočku spadají. Nad samotnými makléři a celkovým děním na pobočkách dohlíží dvě office manažerky. Důležitá rozhodnutí týkající se chodu společnosti podléhají jednání.

4.2 Stručná charakteristika práce realitního makléře

Povolání realitního makléře se považuje za podnikání, respektive volnou živnost. Proto, aby člověk mohl v České republice pracovat jako realitní makléř, nepotřebuje žádné zkoušky či odborné vzdělání. Stačí pouze získat živnostenský list. Na to pohlíží

autor velmi kriticky, neboť právě z toho důvodu je realitní trh plný makléřů, kteří tuto práci považují za jakýsi přivýdělek, a většina z nich neprohlubuje své odborné znalosti o realitním trhu, což může vyústit až k fatálním chybám, které mohou stát klienty nemalé peníze. Z toho důvodu jsou realitní makléři terčem časté kritiky.

V realitní kanceláři pracují makléři na základě příkazní smlouvy, která udává písemný rámec jejich vzájemné spolupráce. Je nutné podotknout, že příkazní smlouva není pracovněprávní smlouvou. V této smlouvě jsou explicitně definována práva a povinnosti smluvních stran, které plynou z této smlouvy, zejména pak specifika činnosti, kterou pracovník pro společnost vykonává. Každý makléř je odměňován za svou činnost na základě provizního systému, který má každá společnost odlišný. Makléř si časem může vytvořit svůj vlastní tým makléřů, čímž může profitovat z jejich obchodu. Vzhledem k tomu, že se jedná o podnikání, není realitnímu makléři pevně určena pracovní doba a je pouze na jeho uvážení, jakou bude vyvíjet aktivitu. Makléři jsou pouze doporučeny aktivity, které když bude svědomitě vykonávat, dovedou ho k úspěchu, zejména se jedná o kontaktování a nábor nových nemovitostí.

4.3 Popis motivačního systému ve zkoumané společnosti

4.3.1 Odměňování

Provize

Realitní makléři jsou finančně odměňováni na základě provizního systému. Lze říci, že je to systematické procentuální dělení provizí mezi společností a makléři. Makléři získávají provizi z prodeje nebo pronájmu nemovitosti. Při prodeji nemovitosti si makléři stanoví svou provizi dle svého uvážení. Dle nepsaného pravidla je minimální provize stanovena na 50 000 Kč. Zpravidla je výše provize v rozmezí 3–4 % + DPH z kupní ceny nemovitosti a provizi hradí prodávající. U pronájmu je standardní provize ve výši jednoho měsíčního nájmu + DPH a hradí ji zájemce o pronájem.

V TI mají makléři výběr ze tří provizních systémů. Pro nové začínající makléře je k dispozici 30% provizní systém, pro středně pokročilé je 50% a pro úspěšné makléře 85%.

Tabulka 2 Provizní systém společnosti

procento z provize	poplatek společnosti za provizní systém	podíl na nákladech spojených s případem
30 %	bez poplatku	hradí společnost
50 %	3 025 Kč	½ hradí společnost
85 %	8 470 Kč	nehradí společnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Dělení provizí lze demonstrovat na jednoduchém příkladu:

Prodá-li makléř na 50% provizním systému nemovitost, kde jeho provize činila 50 000 Kč + DPH, nejprve se provize očistí o daň, neboť TI je plátce DPH. Následně je z 50 000 Kč vypočteno 50 %, což je 25 000 Kč. Z této částky uhradí makléř polovinu nákladů spojených s prodejem (zejména se jedná o právní servis a vklad na katastr nemovitostí). Tato částka je zhruba 2 500 Kč. Zisk makléře z jedné prodané zakázky je okolo 22 500 Kč.

Dodatečné odměny za pracovní výkon

Jako motivační prvek je nastavena možnost získat 90% provizi, pokud makléř prodá více jak 15 nemovitostí za rok. Za 16 prodanou nemovitost si již makléř fakturuje 90 % z přijaté provize, bez ohledu na to, na jakém provizním systému pracuje.

Další odměnu je možné získat za vedení týmu makléřů, z jejichž obratu má pak vedoucí makléř podíl na provizi. V případě, že makléř uzavře obchod, podělí se TI s vedoucím týmu o ¼ částky, která by jinak náležela společnosti.

Uznání

Makléři získávají uznání za své prodejní schopnosti. Začátkem každého měsíce se v TI vyhlašuje makléř měsíce. Tím se stává makléř, který za minulý měsíc dosáhl nejvyšší produkce v podobě zaplacených záloh. Za odměnu mu je udělena plaketa se svým jménem a drobný dárek.

V průběhu ledna je vyhlašována nejprestižnější kategorie v TI, a to makléř roku. Tím se stává makléř, jehož produkce je nevyšší za celý rok. Makléř obdrží plaketu a finanční dar. Odměna je pokaždé jiná, letos dostal nejlepší makléř za rok 2016 odměnu v podobě stříbrné mince. Tato ocenění jsou vždy předávána na poradě před všemi makléři.

Pochvaly z úst jednatele lze slyšet poměrně často, ale makléř musí být aktivní – vyvíjet obchodní činnost. Často se pak makléř dočká slov „super“, „jen tak přáteli“ apod.

Za jistou formu uznání lze považovat i sdílení úspěchu makléře na facebookovém profilu společnosti. Díky tomu vidí úspěch makléře i široká veřejnost. TI se začala objevovat i na internetovém magazínu BusinessAnimals.cz, kde se prezentují nejlepší makléři a jsou s nimi dělány rozhovory o jejich úspěších v podnikání.

Profesní růst

Člověk, který nemá zkušenosti s prodejem realit, nastupuje do společnosti na pozici makléř nováček. Těm je poskytnuta stáž po dobu tří měsíců. Za tuto dobu si makléř projde základním kurzem a seznamuje se s podnikáním v realitách. Pro stáž není nutné mít živnostenský list. Pokud začínající makléř přišel na pohovor na základě pozvání jiného makléře, je k němu přiřazen do týmu. Cílem této stáže je naučit začínajícího makléře samostatnosti, aby dokázal sám vyvíjet obchodní činnost. Pokud při stáži uzavře nějaký obchod, náleží mu 30 % z provize. Po tříměsíční stáži mu je nabídnuta příkazní smlouva a sám si zvolí provizní systém, který mu bude vyhovovat. Potom je již na každém makléři, jakým směrem se bude orientovat. Zdali své schopnosti bude směřovat spíše k vychovávání makléřů a bude tak rozšiřovat svůj tým, nebo se spíše bude věnovat samotnému obchodu. Vytvořením týmu se stává z řadového makléře, makléř „týmař“. Tvorba týmu je podmíněna nepsaným pravidlem, a to obchodní zkušeností budoucího „týmaře“. Je podstatné, aby „týmař“ uměl svému týmu podat informace, které se nejčastěji týkají obchodu.

Úspěšné budování týmu může vyústit až k vedení vlastní pobočky, což se považuje za vrchol karierního postupu ve společnosti.

4.3.2 Vzdělávání

K tomu, aby realitní makléř mohl poskytovat kvalitní službu, musí dbát na své odborné vzdělání. Tato myšlenka vychází z úst jednatele poměrně často. Makléř se musí vzdělávat v oblasti práva i trhu s nemovitostmi celkově. Lze říci, že je to vzdělávání celoživotní, neboť trh s nemovitostmi i právní problematika se neustále vyvíjí.

TI vzdělává své makléře už od samotného nástupu do společnosti. Na začátku si makléř „nováček“ projde třídenním školením od vedoucího pobočky v Čáslavi, Ing. Jiřího

Slavíka. Toto školení je zaměřeno na samotné základy podnikání v realitách, které se opírá o praktické zkušenosti školitele. Po absolvování tohoto školení začínající makléř ví, co obnáší samotný obchod s nemovitostmi, zná jednotlivé kroky prodeje i pronájmu nemovitostí a je obeznámen s právní problematikou. Dalším vzdělávacím prvkem je studijní složka realitního makléře a studijní složka nového občanského zákoníku. V těchto dokumentech je možné najít podrobné informace o pracovních postupech realitního makléře. Zejména se jedná o: náborovou fázi (jak získat nemovitost), prodejní fázi (marketing nemovitosti), prodejní techniky (jak komunikovat s klienty), listinnou stránku (informace o smlouvách), práci v týmu a v poslední řadě je makléř obeznámen s tipy pro podporu jeho realitního podnikání. Ve studijní složce Nového občanského zákoníku se makléř seznamuje s právní problematikou nemovitostí doplněnou o praktické příklady.

V průběhu procesu učení se začínající makléři zúčastňují prohlídek se zkušenějšími makléři, aby pochytili dovednosti z praxe. Postupem času si makléři osvojí základní dovednosti a ty následně sami praktikují na svých obchodních případech. Začínají telefonovat, chodí na prohlídky apod. V TI se hojně praktikuje učení se akcí.

TI neopomíná se vzděláním ani své zkušenější makléře. Těm poskytuje možnost školení od školitele Jiřího Rájka, který pracuje jako Business Consultant pro společnost RE/MAX Czech Republic. Školení jsou jednodenní, z pravidla jednou měsíčně, a témata jsou zaměřena na plánování, motivaci, tvorbu databáze klientů apod. Smyslem školení je motivovat makléře k vyšší produktivitě. Makléř by si po absolvování měl umět odpovědět na otázku: *Proč je dobré podnikat v realitách?* Školení jsou pro makléře zpoplatněna, neboť jednatel se přiklání k názoru: „*Kdyby byla školení zdarma, makléři by si jich nevážili a nevěnovali by jim tolik pozornosti.*“ Cena jednoho školení je 500 Kč.

Za samotného školitele lze považovat i samotného jednatele, neboť právě on je často terčem dotazů. Díky své dlouholeté praxi dokáže s obchodními problémy obratně poradit. Jednatel se rozhodl dělat školení i sám, a to v případě, že se na nějakém tématu domluví více makléřů, věnuje jim svůj čas v podobě školení a je jim nápomocen v odpovědích na jejich otázky.

V oblasti osobního rozvoje využívá TI různých školení od společnosti GROW UP Academy, zejména od školitele Jiřího Teslíka. Výhodou této společnosti je možnost

objednání školení přímo na míru. Školení jsou pro menší počet makléřů, zpravidla do deseti, aby se ke každému makléři přistupovalo individuálně. Školení se zaměřují na rozvoj obchodních dovedností a jeho součástí je poznání silných a slabých stránek s cílem rozvíjet ty silné. Z vlastní zkušenosti je možné říci, že školení jsou přínosná a rozvíjí schopnosti makléřů jednat s lidmi, neboť právě jedno z témat školení bylo poznání povahové typologie sama sebe i lidí, s kterými je makléř v kontaktu.

Makléři mají možnost vzdělávat se i v oblasti finančních produktů. TI spolupracuje se společností KAPITOL pojišťovací a finanční poradenství, a. s. Zde makléři mohou získat informace o různých finančních produktech a na základě splněných zkoušek u České národní banky mohou svým klientům poskytovat tyto produkty. Tím se makléřům dostává do rukou další nástroj, pomocí kterého mohou přijít k dalším výdělkům. Hlavní výhodou je možné spatřit hlavně v možnosti poskytování úvěrů na nemovitosti, které makléři prodávají. Makléři tak dovedou zrealizovat celý proces obchodu od prodeje až po financování nemovitosti kupujících. Částka, kterou makléř obdrží za zprostředkování úvěru, je okolo 1 % z půjčené částky.

4.3.3 Pracovní prostředí

Společnost TI si uvědomuje, že prostředí všech poboček musí mít reprezentativní charakter. Protože se jedná o realitní kancelář a lidé zde obchodují se svým nejcennějším majetkem, musí prostory vzbuzovat ve svých zákaznících i samotných makléřích důvěru, respekt a bezpečí.

Pardubická pobočka se nachází v třípatrové kancelářské budově v ulici 17. listopadu 342. Samotná budova je situována v centru Pardubic a je dobře dopravně dostupná jak pro makléře, tak pro klienty. Problémem však je, že kancelář je v posledním třetím patře bez výtahu.

Uspořádání kanceláře je typické open-space s menší kanceláří pro jednatele. Po obvodu kanceláře jsou situovány stoly s židlemi pro makléře. Uprostřed kanceláře je velký stůl pro pořádání porad a kávových dýchánek. Z kapacitních důvodů nemají všichni makléři své pracovní místo, a střídají se se svými kolegy. Makléři musí mít pro výkon práce svůj vlastní počítač a telefon. Společnost jim pouze poskytuje multifunkční tiskárnu pro tisk dokumentů. Kancelář je vybavena klimatizací, která zpříjemňuje práci makléřům v letních měsících.

Mezilidské vztahy

Mezilidské vztahy v kanceláři lze rozlišit na vztahy mezi samotnými makléři a na vztahy mezi makléři a vedením společnosti.

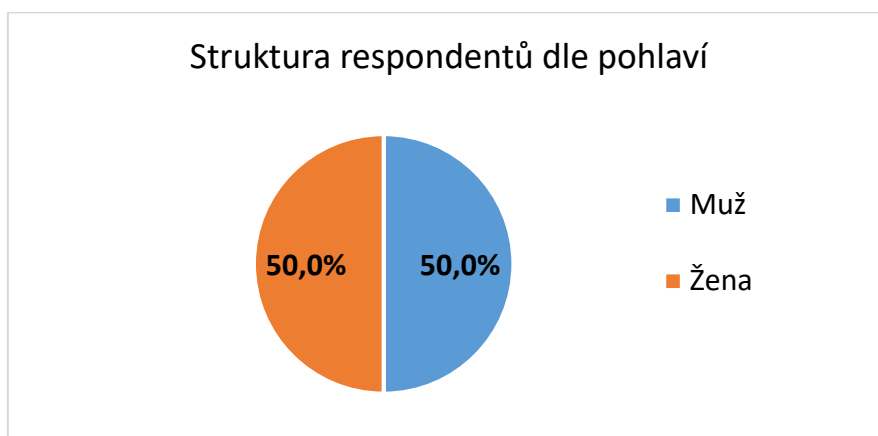
Vztahy mezi makléři jsou na dobré úrovni, všichni si mezi sebou tykají a oslovují se křestním jménem. Na pracovišti nechybí ani vtipkování, které utváří dobrou atmosféru. Lze říci, že mezilidské vztahy v kanceláři stmelují kávové dýchánky, kde makléři probírají své osobní věci. Frekventovaná témata se týkají hlavně cvičení, žen a gastronomie. V pracovním procesu se snaží makléři mezi sebou pomáhat. Často však lze pozorovat určitou sobeckost, kdy se makléř nechce podělit o svou zakázku s jiným makléřem. Za hlavní zdroj sporů ve společnosti lze považovat interní systém ADOL. Tento systém slouží k monitoringu inzertních serverů soukromých osob. V tomto systému si makléři označují inzeráty, na které budou telefonovat. Často se stává, že makléř si inzerát označí, ale netelefonuje na něj. Nebo dva makléři volají na stejné číslo.

Vztah mezi vedením je kolegiální a odpadá zde formální dělení rolí nadřízený vs. podřízený. Jednatel je považován ve společnosti za autoritu. Často ho makléři využívají k dotazům místo toho, aby se obraceli na své „týmaře“. U jednatele se poměrně často projevuje cholerická povaha, která často vyústí k nekonstruktivní kritice makléře. Zejména je to v situacích, kdy jde společnosti „o peníze“, nebo makléř nevyvíjí potřebnou aktivitu či mrhá svým talentem.

5 Analýza motivačního systému společnosti

5.1 Klasifikace respondentů

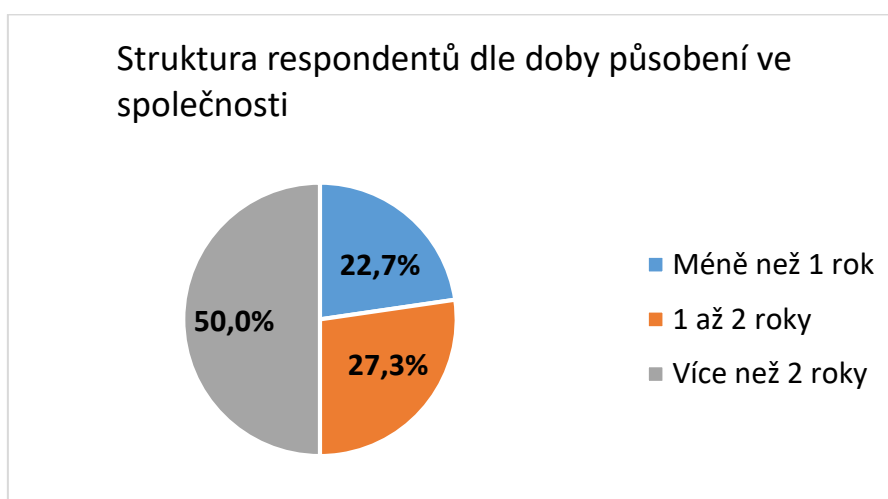
Identifikačními otázkami byly zjištěny potřebné informace o respondentech. Z následujícího grafu vyplývá, že zastoupení respondentů je z hlediska pohlaví vyrovnané. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 11 mužů i žen.



Obrázek 8 Struktura respondentů dle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

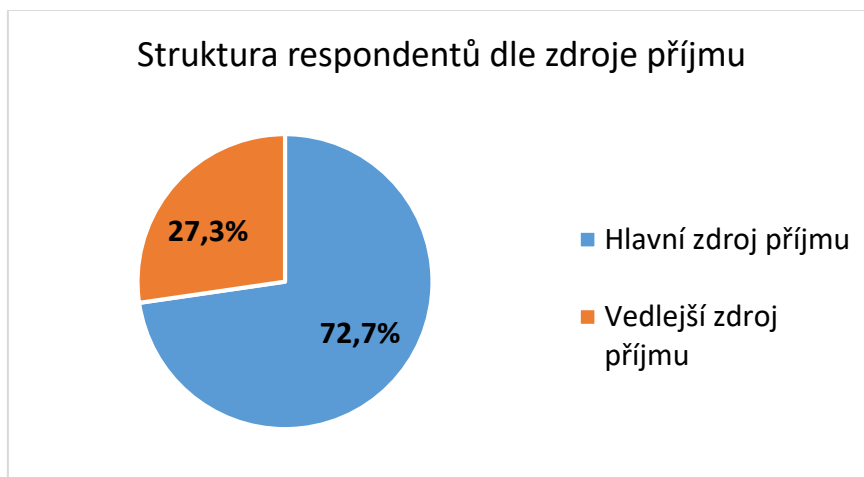
Průzkum ukazuje, že nejvíce respondentů působí ve společnosti více než 2 roky (50 %). Dobu kratší než 1 rok reprezentuje skupina 5 respondentů (23 %) a s dobou 1 až 2 roky působí ve společnosti 6 respondentů (27 %). Delší dobu působnosti není podstatné uvádět, neboť doba existence společnosti na trhu je pouze 4 roky.



Obrázek 9 Struktura respondentů dle doby působení ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zjištění informací o tom, zdali respondenti považují podnikání v realitách za svůj hlavní zdroj příjmu nebo si tímto podnikáním pouze přivydělávají, vypovídá následující graf. Z něho je patrné, že 16 respondentů (72,7 %) považuje své podnikání v realitách za hlavní zdroj příjmu, kdežto 6 respondentů (27,3 %) považuje toto podnikání za formu přivýdělku.



Obrázek 10 Struktura respondentů dle zdroje z příjmu

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že práce realitního makléře není podmíněna pracovní dobou, je možné tuto práci skloubit i s hlavním pracovním poměrem. To může řadě pracovníkům přinést slibné výdělky. V praxi je však běžné, že makléři, kteří obchod s realitami mají pouze jako přivýdělek, se velmi málo pohybují v kanceláři, tudíž se neúčastní různých školení a celkově nejsou dobře informováni o dění na trhu. To může vést až k snížení kvality služby makléře, což kazí dobré jméno společnosti. Za další negativní aspekt lze považovat ztrátu osobního statusu obchodníka, protože v tu chvíli, kdy se o makléři ví, že obchod s nemovitostmi není jeho hlavní činnost, ztrácí status profesionála a tím tak může přicházet o obchodní příležitosti.

5.2 Analýza motivačních faktorů společnosti

5.2.1 Transakční odměny

Provize

Každý podnikatel vyvíjí svou činnost pro zisk. Proto není překvapující, že provize, která představuje zisk makléře, se umístila vysoko v žebříčku motivační síly, kdy hodnota mediánu dosáhla čísla 1. Jako silně motivující faktor ohodnotilo provizi 20 respondentů

(90,9 %), pouze 2 respondenti 9,1 % ohodnotili tento faktor jako slabě motivující. Již z těchto údajů lze usoudit, že jsou respondenti velmi silně motivováni peněžní odměnou. Avšak s provizí, jako faktorem spokojenosti, je v různé míře spokojeno 14 respondentů (63,6 %), 8 respondentů (36,4 %) vyjádřilo nespokojenost s tímto faktorem.

Tabulka 3 Četnostní tabulka faktoru: provize

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	16	72,7 %	Velmi spokojen	5	22,7 %
Spíše silně	4	18,2 %	Spíše spokojen	9	40,9 %
Spíše slabě	2	9,1 %	Spíše nespokojen	7	31,8 %
Velmi slabě	0	0 %	Velmi nespokojen	1	4,5 %
Medián	1		Medián	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Wilcoxonova testu byl zjištěn vysoký rozdíl mezi mediány. Z celkového počtu respondentů ohodnotila více než polovina respondentů (59,1 %) spokojenost negativně oproti její motivační síle. Pouze jeden respondent (4,5 %) hodnotil spokojenost s provizí pozitivněji. Zbytek respondentů (36,4 %) hodnotilo spokojenost a motivační sílu faktoru shodně.

Respondenti, kteří vyjádřili nespokojenost s provizemi, mají taktéž vyšší flukтуаční tendenci. O této závislosti vypovídá vyšší negativní korelační koeficient ($\rho = -0,627$), který byl ze všech ostatních faktorů nejsilnější. Z toho důvodu je možné usoudit, že respondenti opouštějí společnost hlavně z důvodu neuspokojené finanční potřeby. Jak tvrdí Adamsova teorie, pracovníci, kteří jsou nespokojeni se svým finančním ohodnocením, mají tendenci poměřovat se s ostatními. V tomto konkrétním případě mají makléři tendenci poměřovat své provizní systémy s konkurenčními společnostmi.

Spokojenost s provizemi taktéž silně ovlivňuje doporučení společnosti někomu ze svých přátel. Na to lze pohlížet i z druhé strany, neboť makléři, kteří hledají pracovní příležitost, se prvně zajímají o to, jak vysoké provize společnost svým makléřům nabízí. Spokojenost s provizemi se pak odráží na celkové spokojenosti makléře.

Jistota práce (jistota obchodních příležitostí)

S provizemi, které makléř získává zobchodováním nemovitostí, se váže jejich jistota – jistý přísun dalších nemovitostí. Vzhledem k tomu, že práce realitního makléře je založena na osobním shánění nemovitostí, i společnost tento proces může makléřům ulehčit. Dnes již téměř všechny realitní kanceláře využívají systém pro monitoring soukromé inzerce, díky kterému makléři mají ihned k dispozici podaný inzerát soukromou osobou. Ve společnosti TI se využívá systém ADOL, ke kterému mají přístup všichni makléři a slouží jako zdroj nemovitostí. Zpravidla ho využívají začínající makléři, protože nemají vybudovanou svoji velkou sféru vlivu, ze které by nemovitosti čerpali. Další možností, jak společnost může zajistit obchodní příležitosti, je participace na developerských projektech. TI výhradně prodává developerské projekty společnost RD Rýmařov, s. r. o., která se zabývá výstavbou dřevostaveb. Platí však, že jistotu práce nelze plně zajistit, záleží na ambicích makléře, jeho marketingu a sféře vlivu.

Tento faktor označilo za silně motivující 15 respondentů (68,2 %), zbytek respondentů (31,8 %) hodnotilo tento faktor jako slabě motivující. Spokojenost s tímto faktorem vyjádřila zhruba polovina respondentů (54,5 %), zbylí respondenti (45,5 %) jsou v různé míře nespokojeni.

Tabulka 4 Četnostní tabulka faktoru: jistota obchodních příležitostí

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	8	36,4 %	Velmi spokojen	4	18,2 %
Spíše silně	7	31,8 %	Spíše spokojen	8	36,4 %
Spíše slabě	5	22,7 %	Spíše nespokojen	7	31,8 %
Velmi slabě	2	9,1 %	Velmi nespokojen	3	13,6 %
Medián	2		Medián	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyšší míra nespokojenosti může být zapříčiněna tím, že velká řada makléřů přichází ze zaměstnání, kde jistota práce bývá zpravidla zajištěna zaměstnavatelem. Proto přichází s domněnkou toho, že v realitním podnikání to nebude jiné. Dalším úskalím, které lze spatřit, je již zmíněný systém ADOL. Z pozorování plyne, že vyskytne-li se nový inzerát v systému, často na něj volá mnoho realitních makléřů z jiných realitních kanceláří, které taktéž využívají tento systém. Tím tak jistota obchodní příležitosti velmi klesá.

Nespokojenost může vzbuzovat i fakt, že developerské projekty zpravidla prodávají pouze vybraní makléři společnosti.

Autor považuje za vhodné dodat, že společnost přispívá svým makléřům na osobní marketing, ať už na letákovou kampaň či reklamu v tisku. Zpravidla společnost hradí polovinu nákladů.

Dodatečné odměny

Pod dodatečnými odměnami za pracovní výkon si lze představit odměny za nejlepšího makléře, wellness pobyty, odměny za vedení týmu či dodatečné odměny za 16 a více prodaných nemovitostí. Dodatečné odměny považuje za silně motivující více jak ¾ všech respondentů (77,2 %). Zbytek respondentů ohodnotilo dodatečné odměny jako slabě motivující (22,8 %). Vzhledem k tomu, že dodatečné odměny ve společnosti lze vyjádřit v penězích i zde je možné spatřit silný motiv peněz. Podobně jako u spokojenosti s provizí vychází spokojenost s dodatečnými odměnami hůře, než je jejich motivační síla. Spokojenost vyjádřila pouhá polovina respondentů.

Tabulka 5 Četnostní faktorů: dodatečné odměny

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	5	22,7 %	Velmi spokojen	3	13,6 %
Spíše silně	12	54,5 %	Spíše spokojen	8	36,4 %
Spíše slabě	3	13,6 %	Spíše nespokojen	9	40,9 %
Velmi slabě	2	9,1 %	Velmi nespokojen	2	9,1 %
Medián	2		Medián	2,5	

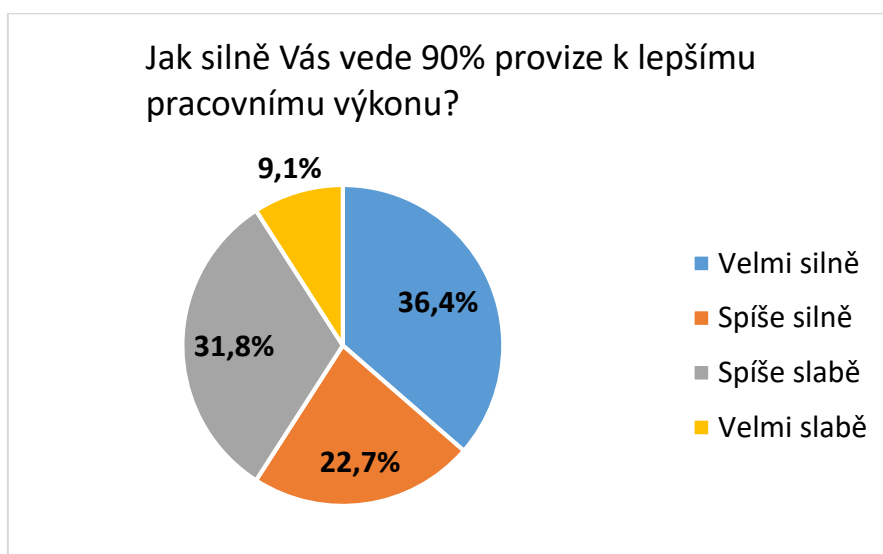
Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost do května roku 2016 odměňovala své makléře wellness pobyty. Makléř, který za období tří měsíců „složil“ na rezervačních poplatcích více jak 100 000 Kč, se mohl takového pobytu zúčastnit. Oblíbeným místem byl zejména luxusní hotel Vista na Dolní Moravě. Z vlastní zkušenosti lze usoudit, že tyto pobyty tmelily kolektiv a dopřávaly makléřům hlavně psychický odpočinek. Zrušení této odměny určitě působí pro makléře demotivačně. Z celkového dění ve společnosti lze vyzorovat, že makléři tyto pobyty velmi postrádají.

Negativní rozdíl mezi mediány, indukující spíše nespokojenost s tímto faktorem, může být zapříčiněn právě zrušením této odměny. Další možným důvodem může být to, že na dodatečné odměny (makléře měsíce, roku apod.) dosahují ti stejní zkušení makléři a dosažení bonusových odměn je pro nové makléře obtížné. Z toho důvodu byly přidány do dotazníku otázky, které slouží k prohloubení poznání motivační síly výkonových odměn.

Společnost TALANDA Invest s. r. o. nabízí odměnu v podobě 90% provize z každé 16. a další prodané nemovitosti. Jak silně Vás vede tato dodatečná odměna k lepšímu pracovnímu výkonu?

Tato dodatečná otázka si klade za cíl zjistit, zdali je tato odměna pro makléře motivující a vede je k vyššímu počtu zobchodovaných nemovitostí. Z odpovědí respondentů lze zjistit, že pro více jak polovinu respondentů (59,1 %) je tato odměna motivující, pro zbytek respondentů (40,9 %) je spíše či velmi slabě motivující.

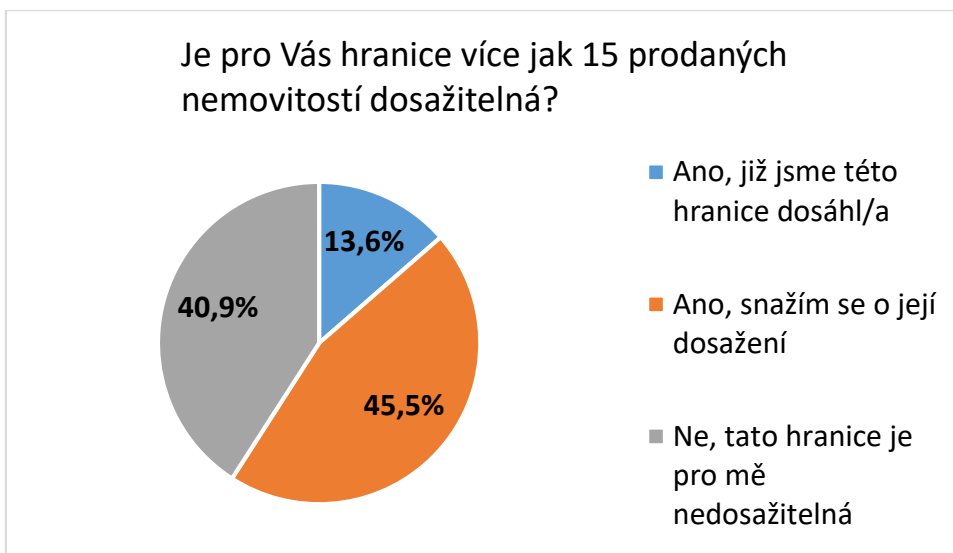


Zdroj: Vlastní zpracování

Pro některé respondenty však hranice patnácti a více prodaných nemovitostí může být překážkou, to lze zjistit z odpovědí na následující otázku.

Je pro Vás hranice více jak 15 prodaných nemovitostí dosažitelná?

Tato otázka si klade za cíl zjistit, zdali je tato odměna pro respondenty dosažitelná. Z průzkumu bylo zjištěno, že této odměny dosáhli za dobu svého působení ve společnosti pouze 3 respondenti (13,6 %). O její dosažení se snaží 10 respondentů (45,5 %), pro zbylých 9 respondentů je hranice nedosažitelná (40,9 %).



Obrázek 11 Dosažení hranice 15 a více prodaných nemovitostí

Zdroj: Vlastní zpracování

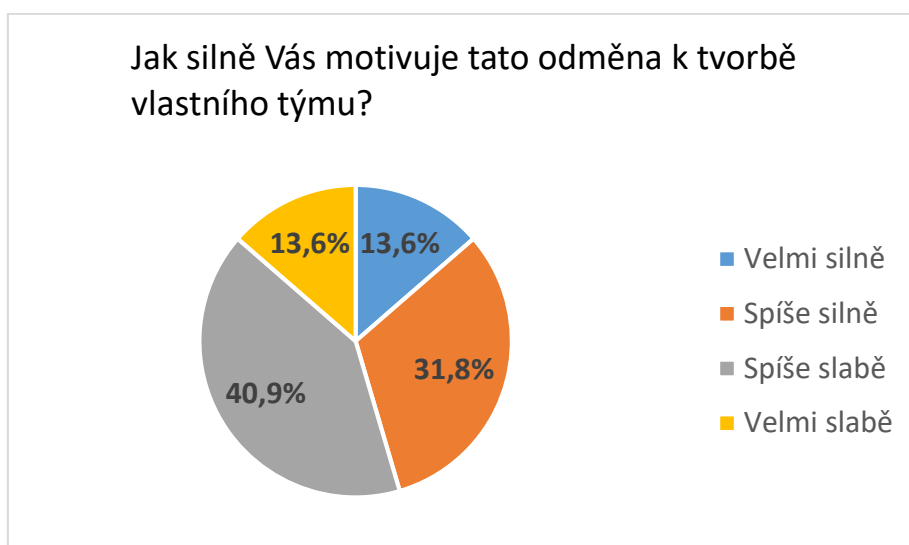
Na otázku existence závislosti mezi motivací a dosažitelností této odměny odpověděl Spearmanův korelační koeficient. Jeho hodnota dosáhla $\rho = 0,717$, což představuje velmi silnou závislost. Na základě tohoto výsledku lze tvrdit, že respondenti, kteří označili tuto hranici 15 prodaných nemovitostí za nedosažitelnou, motivuje tato odměna spíše či velmi slabě, což potvrzuje teorii Lathama a Locka, která tvrdí, že cíl musí být dosažitelný, aby byl motivující. Dosažitelnost této odměny byla testována i v závislosti na době působení ve společnosti. Tento test si kladl za cíl zjistit, zda makléři, kteří pracují déle ve společnosti dosahují této odměny více nežli ti, kteří pracují ve společnosti kratší dobu. Došlo se k zjištění, že tohoto bonusu nedosáhl žádný respondent, který zde pracuje méně než 1 rok. Tohoto bonusu dosáhl 1 respondent, který pracuje ve společnosti v rozmezí 1 až 2 roky a 2 respondenti, kteří zde pracují více jak 2 roky

Dále je třeba podotknout, že této odměny dosáhli pouze makléři, kteří práci realitního makléře považují za hlavní zdroj příjmu. Z toho lze potvrdit obecně platné pravidlo, že obchodník na plný úvazek je daleko úspěšnější.

Další bonus, který společnost nabízí, je odměna z vedení týmu. To, zdali tento bonus vede makléře k budování svého vlastního týmu, vysvětluje odpověď na následující otázku.

Jako další bonus Vám TALANDA Invest s. r. o. nabízí odměnu z obratu makléře z Vašeho týmu, jak silně Vás motivuje tato odměna k tvorbě vlastního týmu?

Tento motivační faktor hodnotí respondenti jako spíše slabě motivující. O tom vypovídá vyšší číslo mediánu. Týmovou odměnu označili 3 respondenti (13,6 %) za velmi silně motivující a 7 respondentů (31,8 %) za motivující spíše silně. Dohromady tento faktor silně motivuje méně než polovinu respondentů k budování vlastního týmu. Pro 9 respondentů je odměna motivující spíše slabě (40,9 %) a zbytek respondentů (13,6 %) označilo odměnu za velmi slabě motivující.



Obrázek 12 Motivační síla tvorby vlastního týmu, na základě dodatečných provizí z členů týmu

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této otázky je možné i částečně zjistit potenciál růstu počtu pracovníků realitní kanceláře. Obecně lze říci, že čím více makléřů bude motivováno si budovat svůj tým, tím se budou více snažit svůj tým rozšiřovat a díky tomu poroste celkový počet makléřů společnosti. Vést tým makléřů však není jen o inkasování dodatečných odměn, ale hlavně je to pro makléře závazek se o svůj tým starat. Tento důvod může vysvětlovat slabší motivační sílu. I z dlouhodobého pozorování školení a porad lze konstatovat, že řada makléřů označuje své zkušenosti s obchodem a vedením lidí za nedostatečné. Nejsou si jisti, že by svůj tým zvládli vést.

Podstatné je však říci, že 3 respondenti, kteří pracují ve společnosti méně než rok, v dotazníku zmínili, že o těchto dodatečných odměnách nejsou vůbec informováni. Z průzkumu bylo zjištěno, že tyto informace nejsou ani zaneseny v interních materiálech společnosti čili se s nimi noví makléři nemají možnost, kromě ústního

sdělení, jak seznámit. Z dlouhodobého pozorování vyplynulo, že informace ohledně odměňování jsou podávány spíše ústně.

Karierní růst

Vedení týmu může vyústit až k vedení celé pobočky. To jsou možnosti karierního růstu ve společnosti. Informace o tom, jak je faktor karierního růstu pro respondenty motivační a jak jsou s ním respondenti spokojeni, udává následující tabulka. Z uvedených četností je možné říci, že přesně polovinu respondentů tento faktor motivuje silně a polovinu slabě. V porovnání s motivační silou faktoru budování týmu jsou tyto hodnoty podobné. Prokázala se však pouze lehká závislost ($\rho = 0,298$). Nízká motivační síla může být zapříčiněna tím, že se karierní růst objevuje spíše v zaměstnaneckých poměrech. V podnikatelské sféře tento motivační faktor není tak běžný, a proto nemusí být tolik motivující. Spokojenost s tímto faktorem hodnotí více než polovina respondentů (63,6 %) kladně.

Tabulka 6 Četnosti faktoru: karierní růst

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	5	22,7 %	Velmi spokojen	5	22,7 %
Spíše silně	6	27,3 %	Spíše spokojen	9	40,9 %
Spíše slabě	6	27,3 %	Spíše nespokojen	6	27,3 %
Velmi slabě	5	22,7 %	Velmi nespokojen	2	9,1 %
Medián	2,5		Medián	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z vlastní zkušenosti autora lze říci, že budování týmu je časově náročné a „týmaři“, kteří se naplno věnují pouze svému týmu, velmi často zaznamenávají propad ve své produkci. Samotná výchova makléřů obnáší participaci na prohlídkách jejich nemovitostí, učení je kontaktování potenciálních klientů apod. Doba, za kterou makléř začne fungovat samostatně, může trvat i několik měsíců. Vždy záleží na samotné aktivitě makléře. Proto TI směřuje své makléře k budování svého týmu, ale taky upozorňuje na to, aby se „týmař“ nevěnoval pouze svému týmu a nezapomínal se věnovat i vlastním obchodům, protože zpočátku tým negeneruje pro „týmaře“ stabilní příjem.

5.2.2 Relační odměny

Uznání

Již z pozorování lze vyvodit, že uznání hraje ve společnosti významnou roli. Jednatel často poukazuje na úspěchy svých makléřů. Tyto projevy uznání se odehrávají nejčastěji na poradách, ale společnost vyzdvihuje úspěchy svých makléřů i na sociálních sítích. Tento akt je pro makléře skvělou reklamou. Uznání je ve společnosti provázáno s odměnami za pracovní výkony, proto se ve společnosti vyhlašuje makléř měsíce a roku. Makléř měsíce se vyhlašuje vždy na poradě na začátku následujícího měsíce za měsíc předchozí, makléř roku vždy na velké lednové poradě.



Obrázek 13 Projev uznání za nejlepšího makléře měsíce

Zdroj: Interní materiály společnosti

Jak je patrné v tabulce č. 8, i v dotazníkovém šetření se potvrdil silný motivační efekt. Za silně motivační označilo tento faktor 18 respondentů (81,8 %). Zbytek respondentů tento faktor motivuje spíše slabě (18,2 %). Je podstatné říci, že žádný respondent neoznačil tento faktor za velmi slabě motivující. Spokojenost s tímto faktorem vyjádřilo 19 respondentů (86,4 %), zbylí respondenti (13,6 %) jsou spíše nespokojeni.

Tabulka 7 Četnosti faktoru: uznání

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	10	45,5 %	Velmi spokojen	11	50,0 %
Spíše silně	8	36,4 %	Spíše spokojen	8	36,4 %
Spíše slabě	4	18,2 %	Spíše nespokojen	3	13,6 %
Velmi slabě	0	0 %	Velmi nespokojen	0	0 %
Medián	2		Medián	1,5	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledných mediánů vyšlo, že spokojenost s tímto faktorem je vyšší, než je jeho motivační síla. Z toho lze vyvodit závěr, že společnost projevuje svým makléřům dokonce více uznání, než se od ní očekává.

Pochvala

Za významnou relační odměnu se považuje poměrně jednoduchý čin – pochvala. Následující tabulka vypovídá o tom, jak respondenty tento akt motivuje a jak jsou s ním spokojeni. Z ní je patrné, že pochvala je pro skupinu respondentů silně motivující (86,3 %), což si vedení společnosti dobře uvědomuje, neboť spokojenost s tímto faktorem ze strany respondentů je vysoká (86,4 %). Pouze 3 respondenti (13,6 %) označili pochvalu za slabě motivující a stejný počet respondentů s ní taktéž vyjádřil nespokojenost.

Tabulka 8 Četnosti faktoru: pochvala

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	7	31,8 %	Velmi spokojen	10	45,5 %
Spíše silně	12	54,5 %	Spíše spokojen	9	40,9 %
Spíše slabě	2	9,1 %	Spíše nespokojen	3	13,6 %
Velmi slabě	1	4,5 %	Velmi nespokojen	0	0 %
Medián	2		Medián	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Stýblově tvrzení, že nejjednodušším projevem uznání je pochvala, potvrdil i vztah mezi uznáním a pochvalou, který je velmi silný, o tom svědčí vysoký korelační koeficient ($\rho = 0,762$).

Delegování důležitých úkolů od vedení

Za další relační odměnu lze považovat delegování důležitých úkolů od vedení. Z pozorování bylo zjištěno, že vedení společnosti občas předává své obchodní případy svým makléřům s tím, že se mezi sebou spravedlivě podělí o provizi. Zejména jednatel deleguje pronájmy nemovitostí, které nejsou pro jednatele tak finančně atraktivní a raději zakázky tohoto typu předává svým podřízeným. Jednatel dále deleguje i prohlídky svých nemovitostí, díky čemuž může využívat svůj čas efektivněji.

Pro respondenty je tato forma odměny slabě motivující (68,2 %), o tom vypovídá medián s hodnotou = 3. Přesně polovina respondentů vyjádřila s delegováním spokojenost.

Tabulka 9 Četnosti faktoru: delegování důležitých úkolů

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	3	13,6 %	Velmi spokojen	4	18,2 %
Spíše silně	4	18,2 %	Spíše spokojen	7	31,8 %
Spíše slabě	15	68,2 %	Spíše nespokojen	9	40,9 %
Velmi slabě	0	0 %	Velmi nespokojen	2	9,1 %
Medián	3		Medián	2,5	

Zdroj: Vlastní zpracování

Slabá motivační síla může být zapříčiněna nízkou finanční odměnou za delegovanou nemovitost, protože celková odměna podléhá dvojnásobnému dělení – za první podle provizního systému a za druhé odvádí jednatele odměnu za doporučení.

Osobní status

Jak je pracovník chválen, delegován zajímavými úkoly a celkově uznáván, tím roste v očích jeho okolí – roste jeho osobní status. Pojem *osobní status* byl pro lepší pochopení respondentům specifikován větou „*jak Vás vidí ostatní*“. Tedy jako obraz, který si o jedinci udělají druzí, na základě jeho působení v pracovním kolektivu. Z hodnoty obou mediánů je možné určit, že tento faktor silně ovlivňuje motivaci respondentů, na druhou stranu je tato potřeba společností dobře uspokojována, neboť ji respondenti hodnotí kladně. Za silně motivující označilo uznání 77,3 % respondentů,

zbytek respondentů (22,7 %) motivuje slabě. Spokojenost s uznáním vyjádřilo 81,8 % respondentů a 18,2 % vyjádřilo nespokojenost.

Tabulka 10 Četnosti faktorů: osobní status

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	9	40,9 %	Velmi spokojen	6	27,3 %
Spíše silně	8	36,4 %	Spíše spokojen	12	54,5 %
Spíše slabě	4	18,2 %	Spíše nespokojen	3	13,6 %
Velmi slabě	1	4,5 %	Velmi nespokojen	1	4,5 %
Medián	2		Medián	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza druhého stupně projevila závislost na dvou nezávisle proměnných, silně na osobním rozvoji ($\rho = 0,644$) a středně negativně na době působení ve společnosti ($\rho = -0,464$). Vysvětlení silné závislosti na osobním rozvoji je prosté, neboť rozvoj zkušeností respondenta ovlivňuje to, jak o něm druzí smýšlejí. Čím více rozvíjí své schopnosti, tím více roste jeho status.

Negativní závislost na době působení ve společnosti vypovídá o tom, že respondenty, kteří pracují ve společnosti déle, motivuje osobní status více nežli ty, kteří ve společnosti pracují kratší dobu. Tento fakt potvrzuje vypočtená signifikantní rozdílnost (21,52 %) mezi skupinami doby působení, na základě Kruskal-Wallisova testu.

Podílení se na rozhodování

Nejvyšší formou relační odměny je podílení se na rozhodování o firemních záležitostech. Z pozorování je možné určit, že se makléři na rozhodování téměř vůbec nepodílejí. Téměř o všech záležitostech společnosti rozhoduje jednatel. To může zdůvodňovat poloviční nespokojenost s tímto faktorem. Na druhou stranu je však tento faktor pro většinu respondentů silně motivující (77,3 %).

Tabulka 11 Četnosti faktoru: podílení se na rozhodování

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	5	27,3 %	Velmi spokojen	6	27,3 %
Spíše silně	11	50 %	Spíše spokojen	5	22,7 %
Spíše slabě	5	22,7 %	Spíše nespokojen	10	45,5 %
Velmi slabě	1	4,5 %	Velmi nespokojen	1	4,5 %
Medián	2		Medián	2,5	

Zdroj: Vlastní zpracování

Byl testován vztah mezi motivační silou tohoto faktoru a dobou působnosti ve společnosti s domněním toho, že respondenti, kteří pracují ve společnosti déle, budou více motivováni tímto faktorem. Tento vztah se nepotvrdil.

Spravedlnost v odměňování

Pocit spravedlnosti v odměňování je možné v kontrastu s faktorem provize označit za velmi podstatný motivační prvek. Podle výsledku mediánu se tento faktor zařadil mezi velmi silné motivační faktory. Spokojenost s tímto faktorem vyjádřilo 19 respondentů (86,3 %), což lze považovat za vysoké číslo.

Tabulka 12 Četnosti faktoru: spravedlnost v odměňování

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	13	59,1 %	Velmi spokojen	7	31,8 %
Spíše silně	5	22,7 %	Spíše spokojen	12	54,5 %
Spíše slabě	4	18,2 %	Spíše nespokojen	2	9,1 %
Velmi slabě	0	0 %	Velmi nespokojen	1	4,5 %
Medián	1		Medián	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

V realitním byznysi se odměna odvíjí od výkonu, což znamená, že chce-li být makléř řádně odměněn musí podávat tomu odpovídající výkon. Proto lze říci, že makléři bude náležet taková odměna, kterou si zaslouží. Za dobu působení v realitní kanceláři nebylo upozorováno, že by nějaký makléř dostal vyšší provizi, než si zaslouží. Vše je striktně řízeno na základě provizního systému. Odměny za nejlepšího makléře se odvíjí od celkové produkce a vše je podloženo čísly.

Z analýzy druhého druhu se projevila statistická souvislost motivační síly spravedlnosti s motivační silou uznání ($\rho = 0,748$) a pochvaly ($\rho = 0,571$). Vliv motivační síly provize, ani dodatečných odměn, se neprokázal. Tyto výsledky potvrzují fakt, že pocit spravedlnosti ovlivňují zejména relační odměny. Proto rozdíl mezi mediány může být způsoben právě občasným nespravedlivým uznáním či pochvalou.

5.2.3 Vzdělání a rozvoj

Již z pozorování lze vyvodit, že na vzdělávání a rozvoj svých makléřů společnost velmi dbá. To vychází z osobních postojů jednatele, který sám považuje vzdělání za jeden z klíčových faktorů úspěchu makléře a odlišení se od konkurence. Sám jednatel tedy představuje určitý vzor chování ve společnosti. Jednatel se dokonce označuje za „posedlého sebevzděláváním a rozvojem“ a tímto postojem ovlivňuje své makléře a celkové nároky na vzdělávání.

Možnost odborného vzdělání

Odborné vzdělávání v oblasti realit silně motivuje drtivou většinu respondentů (90,9 %). Pro zbytek respondentů je tento faktor slabě motivující (9,1 %). Spokojenost s tímto faktorem vyjádřilo 18 respondentů (81,8 %), nespokojenost vyjádřili pouze 4 respondenti (18,2 %).

Tabulka 13 Četnosti faktoru: odborné vzdělání

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	9	40,9 %	Velmi spokojen	8	36,4 %
Spíše silně	11	50,0 %	Spíše spokojen	10	45,5 %
Spíše slabě	1	4,5 %	Spíše nespokojen	3	13,6 %
Velmi slabě	1	4,5 %	Velmi nespokojen	1	4,5 %
Medián	2		Medián	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z porovnání četností je možné říci, že společnost v oblasti vzdělání naplňuje očekávání svých makléřů. Jak již bylo uvedeno v popisu společnosti, makléři se vzdělávají hlavně v prodejních dovednostech a v oblasti judikatury. Nepatrně nižší spokojenost může být zapříčiněna cenou těchto školení. Jednatel tato školení nehradí, což dokládá tvrzením, že „cokoliv je zdarma, stojí za nic a lidé si toho neváží“.

Vzhledem k tomu, že školení jsou dobrovolná, bylo by zajímavé ověřit hypotézu o tom, zdali mají tendenci se vzdělávat i služebně starší makléři. Tato hypotéza se potvrdila, neboť všech 11 makléřů, kteří ve společnosti působí déle než 2 roky, označilo tento faktor v různé míře za silně motivační.

Možnost osobního rozvoje

Společnost vzdělává své makléře nejen odborně v oblasti realit, ale pracuje i na jejich rozvoji osobnosti, neboť nejen rozvoj umu komunikace či umění porozumět povahovým profilům svých klientů je bezesporu v obchodní branži přínosné. Rovnost mediánů svědčí o silné motivaci i spokojenosti s tímto faktorem. Za silně motivační faktor označilo osobní rozvoj 16 respondentů (72,8 %). Pouhých 6 respondentů tento faktor motivuje slabě (27,2 %). Silnou spokojenost vyjádřilo 18 respondentů (81,9 %), zbytek respondentů je ve stejné míře spíše či velmi nespokojeno.

Tabulka 14 Četnost faktoru: možnost osobního rozvoje

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	10	45,5 %	Velmi spokojen	8	36,4 %
Spíše silně	6	27,3 %	Spíše spokojen	10	45,5 %
Spíše slabě	5	22,7 %	Spíše nespokojen	2	9,1 %
Velmi slabě	1	4,5 %	Velmi nespokojen	2	9,1 %
Medián	2		Medián	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených četností je možné potvrdit, že makléři i společnost si uvědomují důležitost tohoto faktoru stejně jako důležitost odborného vzdělání. Z analýzy závislostí byl prokázán vztah mezi motivační silou osobního rozvoje a osobním statutem ($\rho = 0,644$) a s faktorem spokojenosti v oblasti mezilidských vztahů ($\rho = 0,624$). O závislosti motivační síly osobního rozvoje na osobním statusu se lze domnívat, že schopnosti, které makléři osobním rozvojem nabývají, mají vliv na to, jak pohlíží na sebe sama a jak vnímají pohled svého okolí na jejich osobnost. Makléři, kteří považují osobní rozvoj za silně motivační, jsou více spokojeni s mezilidskými vztahy ve společnosti. I to lze přisuzovat rozvoji schopností jednat s lidmi.

Vliv jednatele společnosti na rozvoj osobnosti makléřů, lze spatřit v jeho zájmu o osobní rozvoj. Jeho knihovna v pardubické kanceláři překypuje tituly jako je např.

7 návyků vysoce efektivních lidí, 15 neocenitelných zákonů osobního růstu a jím podobným. V rozhovorech s makléři často cituje úryvky z těchto knih a poukazuje na jejich důležitost. Jednatel stojí za výběrem veškerých školících programů, o jejichž tématech makléři hlasují. Tím tak společnost cíleně vzdělává makléře v oblastech, které potřebují zlepšit.

5.2.4 Pracovní prostředí

Pracovní podmínky v kanceláři

Z Herzbergovy teorie vychází, že pracovní podmínky tolik pracovníky k lepšímu výkonu nemotivují, ale jejich zanedbávání ze strany organizace zvyšuje nespokojenost a působí demotivačně, což vede k útlumu pracovní aktivity.

Z dotazníkového šetření se zjistilo, že většinu respondentů (72,7 %) pracovní podmínky motivují silně, pouze 6 respondentů (27,3 %) označilo pracovní podmínky za slabě motivující. Respondenti ve vysokém počtu (90,9 %) vyjádřili spokojenost s pracovními podmínkami, pouze 2 respondenti (9,1 %) jsou spíše nespokojeni.

Tabulka 15 Četnost faktorů: pracovní podmínky v kanceláři

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	6	27,3 %	Velmi spokojen	13	59,1 %
Spíše silně	10	45,5 %	Spíše spokojen	7	31,8 %
Spíše slabě	6	27,3 %	Spíše nespokojen	2	9,1 %
Velmi slabě	0	0 %	Velmi nespokojen	0	0 %
Medián	2		Medián	1,5	

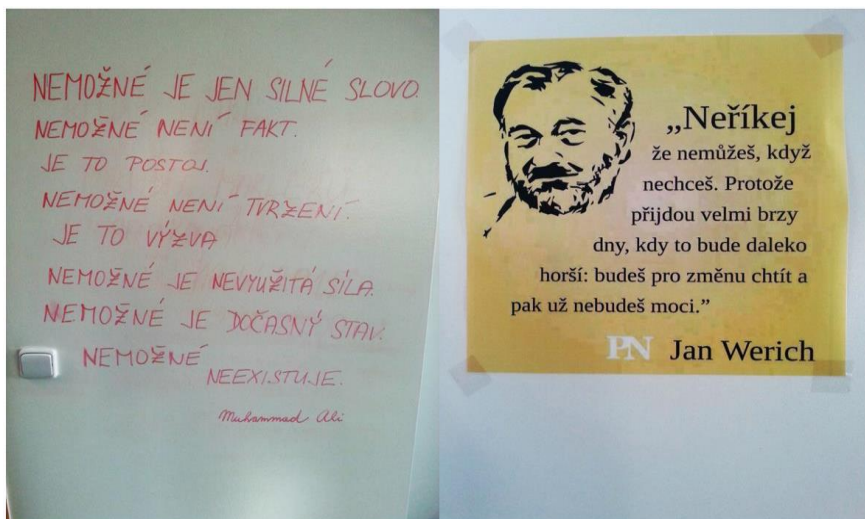
Zdroj: Vlastní zpracování

Z porovnání mediánů vyšlo, že převažuje spokojenost nad motivační silou, z toho lze usoudit, že si je společnost vědoma důležitosti pracovního prostředí. Společnost svým makléřům zpřijemňuje práci klimatizací, dostatečným osvětlením i kvalitním kávovarem. Taktéž nabízí svým makléřům i klientům možnost využívat dětský koutek usnadňující práci matkám s malými dětmi, které se díky tomu mohou plně věnovat pracovním aktivitám.

Byla zjištěna statistická závislost spokojenosti s pracovními podmínkami na spokojenosti s dobrým jménem společnosti ($\rho = 0,648$). Je možné konstatovat, že právě

pracovní podmínky ovlivňují názor na dobré jméno společnosti a respondenti, kteří jsou s ním spokojenější, hodnotí pozitivněji i dobré jméno společnosti. Tato závislost se silně projevila i u motivační síly těchto dvou faktorů ($\rho = 0,718$). O respondentech lze tedy tvrdit, že jsou silně motivováni zázemím, které jim společnost zajišťuje. Slabší závislost se projevila na motivační síle tohoto faktoru na zdroji příjmu ($\rho = 0,553$). Respondenti, kteří práci realitního makléře označili za vedlejší zdroj příjmu, motivují pracovní podmínky spíše slabě (66,7 %). To z velké části může být zapříčiněno tím, že se nepohybují tak často v kanceláři.

V pardubické pobočce se na stěnách vyskytují motivační citáty, které mají za úkol pozitivně ovlivnit makléře v jejich pracovním procesu.



Obrázek 14 Nástěnné motivační citáty v kanceláři

Zdroj: Vlastní zpracování

U makléřů společnosti je možné zpozorovat určitý zvyk. Za každý úspěch si makléř zazvoní na zvon úspěchu, tím tak dává ostatním makléřům najevo, že se mu něco povedlo, ať už zarezervovaná nemovitost či náborová schůzka apod. Jedná se o určitý projev uznání, který pozitivně ovlivňuje osobní status makléře a působí na ostatní spolupracovníky.



Obrázek 15 Zvon úspěchu v realitní kanceláři

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že pardubická kancelář je typu open-space, z pozorování pracovníků při práci je možné zpozorovat typická negativa – vzájemně se ruší při telefonování. Společnosti taktéž chybí nějaké moderní prvky pro odraagování.

Mezilidské vztahy v kanceláři

Pracovní prostředí se netýká jen vybavení kanceláře, ale zejména ho ovlivňuje soužití se spolupracovníky. Pro výkon práce se považují dobré vztahy s kolegy a vedením za motivačně podstatné. Tak by se dal interpretovat výsledek zkoumaného faktoru – mezilidské vztahy v kanceláři. Ten respondenti označili ve velké míře za silně motivující (86,4 %) a jsou s ním spokojeni (86,4 %). Rozdíl mezi mediány je dán nepatrným rozdílem četností u nejpozitivnějších odpovědí, jinak jsou odpovědi respondentů v porovnání motivační síly a spokojenosti shodné.

Tabulka 16 Četnosti faktoru: mezilidské vztahy v kanceláři

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	10	45,5 %	Velmi spokojen	11	50,0 %
Spíše silně	9	40,9 %	Spíše spokojen	8	36,4 %
Spíše slabě	1	4,5 %	Spíše nespokojen	1	4,5 %
Velmi slabě	2	9,1 %	Velmi nespokojen	2	9,1 %
Medián	2		Medián	1,5	

Zdroj: Vlastní zpracování

Motivační síla mezilidských vztahů vykázala závislost na motivační síle ochoty vedení pomoci ($\rho = 0,645$). Tato závislost není nijak překvapující, neboť právě pomoc od vedení utváří dobré vztahy a mnoho respondentů tuto ochotu vyžaduje. Z výzkumu lze dále tvrdit, že respondenti, kteří považují mezilidské vztahy za silně motivující, jsou více spokojeni s dobrým jménem společnosti ($\rho = 0,735$).

Mezilidské vztahy v kanceláři jsou na velice dobré úrovni, zaniká zde bariéra mezi vedením a řadovými makléři. Všichni si tykají a vtipkují mezi sebou. Občas se i projevují vtipy na lechtivé téma. Vzhledem k tomu, že má společnost dobře propracovaný intranet, kde vedení vidí, kdy a kdo má narozeniny, nedochází tak k zanedbání těchto událostí. Zvyklostí je, že si makléři sejdou u velkého stolu a spolu zde stráví několik chvil nad sklenicí šampaňského a donesenými chlebíčky.

Ochota vedení pomoci

Možnost obrátit se na vedení s problémem obecně zvyšuje motivaci a spokojenost pracovníků. Z výsledku dotazníkového šetření se tato domněnka potvrzuje, neboť za silně motivující považuje tento faktor 19 respondentů (86,4 %). Pouze 3 respondenti (13,6 %) považují tento vztah za slabě motivující. Podobné výsledky vykazuje i spokojenost s tímto faktorem, kdy 18 respondentů (81,8 %) vyjádřilo uspokojení a pouze 4 respondenti (18,1 %) toto uspokojení postrádají.

Tabulka 17 Četnosti faktoru: ochota vedení pomoci

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	8	36,4 %	Velmi spokojen	9	40,9 %
Spíše silně	11	50,0 %	Spíše spokojen	9	40,9 %
Spíše slabě	3	13,6 %	Spíše nespokojen	3	13,6 %
Velmi slabě	0	0 %	Velmi nespokojen	1	4,5 %
Medián	2		Medián	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že motivační síla i spokojenost je mezi respondenty vyrovnaná. To svědčí o tom, že vedení společnosti je téměř vždy připraveno svým makléřům pomoci, což zvyšuje jejich míru spokojenosti. To potvrzuje středně vysoký korelační koeficient ($\rho = 0,584$) ve vztahu k celkové spokojenosti.

Autor na ochotu vedení pomoci pohlíží pozitivně. Od počátku pracovní činnosti v této společnosti se nasetkal s nechutí pomoci ze strany vedení. Jednatel byl vždy ochoten poradit v těžkých situacích, a to i ve svém volném čase. Pozitivní spokojenost s tímto faktorem se projevuje nezávisle na době působení ve společnosti. Je velmi důležité, aby se dostalo pomoci zejména pracovníkům, jež jsou ve společnosti kratší dobu, neboť ti mohou během začátků svého podnikání pociťovat nejistotu v pracovním postupu. Z analýzy výsledků vyšlo, že 4 z 5 respondentů, kteří působí ve společnosti méně než 1 rok, jsou velmi spokojeni s ochotou pomoci a 1 respondent je spíše spokojen. Tato čísla hovoří o tom, že společnost ochotně napomáhá svým makléřům v začátcích jejich kariéry, které jsou velmi těžké a mnoho makléřů má tendenci do jednoho roku fluktuovat.

Zpětná vazba o výkonu (informace od vedení o Vaší aktivitě)

S ochotou vedení pomoci se úzce pojí projev relační odměny – podávání zpětné vazby o výkonu. Tento pojem lze specifikovat jako informování pracovníka o jeho pracovní aktivitě. Faktor zpětné vazby označilo 15 respondentů za silně motivující (68,2 %) a 7 respondentů (31,8 %) za spíše slabě motivující. Spokojenost s tímto faktorem vyjádřilo 16 respondentů (72,7 %) a 6 respondentů (27,3 %) vyjádřilo spíše nespokojenost.

Tabulka 18 Četnosti faktoru: zpětná vazba o výkonu

<i>Motivační síla faktoru</i>	Abs. četnost	Relat. četnost	<i>Spokojenost s faktorem</i>	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	4	18,2 %	Velmi spokojen	4	18,2 %
Spíše silně	11	50,0 %	Spíše spokojen	12	54,5 %
Spíše slabě	5	22,7 %	Spíše nespokojen	6	27,3 %
Velmi slabě	0	0 %	Velmi nespokojen	0	0 %
Medián	2		Medián	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Spojitosť zpětné vazby a ochoty vedení pomocí dosvědčuje i korelační závislost ($\rho = 0,681$) mezi těmito dvěma faktory. Respondenti, kteří jsou spokojeni s poskytováním zpětné vazby, jsou taktéž spokojeni s ochotou vedení pomoci. Podání zpětné vazby o výkonu může totiž pomoci makléři k jeho posunu, ať už se posun týká pouze obchodu, kariéry či jeho osoby.

Ze zkušenosti autora je patrné, že jednatel se snaží podávat zpětnou vazbu o výkonu za zavřenými dveřmi pouze mezi jím a makléřem, který si chce o svém pracovním nasazení pohovořit. Jednatel tuto skutečnost doplňuje slovy „že nemá zájem řešit výkonnost s lidmi, kteří sami nechtějí, kdo chce, tak ať zamnou přijde a můžeme se o aktivitě pobavit a nastavit plán, co a jak dál“. Avšak velmi často se zpětná vazba projevuje i u vyhodnocení nejlepšího makléře, kdy jednatel srovnává výkony svých makléřů. Zde se projevují časté narážky typu „no jo Smíša nemaká, ten už má prázdniny“, „někteří by se měli nad svým podnikáním zamyslet“ či „Honza nemaká, ten raději studuje“.

Dobré jméno společnosti

Tento faktor je zejména v obchodní činnosti velmi důležitý. Právě díky dobrému jménu společnosti si pracovníci vybírají, zda zde budou pracovat, nebo zdali klienti s ní budou obchodovat.

Dobré jméno silně motivuje 20 respondentů (90,9 %), pouze 2 respondenti (9,1 %) označili tento faktor za slabě motivující. Všichni respondenti jsou stejným poměrem velmi či spíše spokojeni. Nerovnost mezi mediány svědčí o vyšší spokojenosti s tímto faktorem, než je jeho motivační síla.

Tabulka 19 Četnosti faktoru: dobré jméno společnosti

Motivační síla faktoru	Abs. četnost	Relat. četnost	Spokojenost s faktorem	Abs. četnost	Relat. četnost
Velmi silně	9	40,9 %	Velmi spokojen	11	50,0 %
Spíše silně	11	50,0 %	Spíše spokojen	11	50,0 %
Spíše slabě	2	9,1 %	Spíše nespokojen	0	0 %
Velmi slabě	0	0 %	Velmi nespokojen	0	0 %
Medián	2		Medián	1,5	

Zdroj: Vlastní zpracování

Příznivé hodnocení spokojenosti s tímto faktorem může ovlivňovat mnoho okolností. Kromě podstatné závislosti pracovního prostředí je třeba zmínit, že se společnost včetně makléřů účastní charitativních akcí a pravidelně přispívá na dobročinné účely.

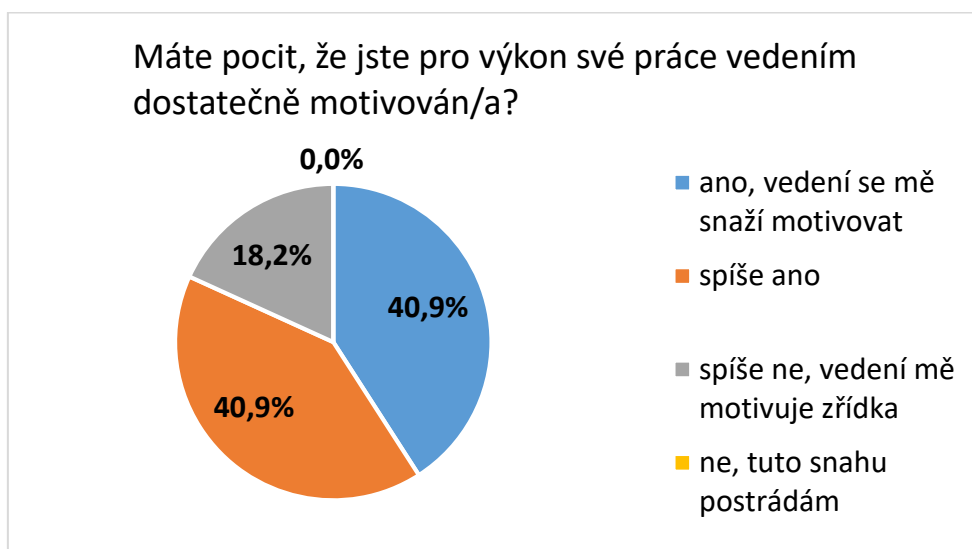
Dalším nástrojem, který zvyšuje dobré jméno společnosti ze strany klientů, je působení silné kontroly, která by měla eliminovat problémy s obchodem. Díky nižšímu počtu

pracovníků jsou obchody jednotlivých makléřů kontrolovatelné. Zejména pro tento účel společnost zaměstnala osobu, která má za úkol kontrolovat zakázky makléřů, a to hlavně zdali jsou v systému nahrány veškeré dokumenty spojené s obchodem (souhlas klienta s inzercí jeho nemovitosti, dohoda o poskytování služeb či rezervační smlouva). V otevřené otázce dotazníku *Pokud o odchodu uvažujete nebo jste uvažoval/a, uveďte prosím Váš důvod.* vyjádřili 2 respondenti nespokojenost slovy „*vadí mě pořád, že musím mít souhlasy s inzercí*“, „*z důvodu kontroly pracovní činnosti, vedení veřejného organizéru*“. Kontrola je pro práci v realitách velmi důležitá, neboť makléři obchodují s tím nejcennějším, co lidé mají – jejich domovy. Autor však považuje tuto kontrolu za poněkud přehnanou, neboť jsou kontrolováni makléři bez rozdílu doby působnosti ve společnosti. Kontrola makléřů, kteří ve společnosti pracují od jejího založení, je poněkud frustrující. Závislosti tohoto faktoru na demografických údajích se neprojevíly.

5.2.4 Doplnující otázky

Máte pocit, že jste pro výkon své práce vedením dostatečně motivován/a?

Tato otázka zkoumala pocit dostatečné snahy nadřízených motivovat své pracovníky. Následující graf poukazuje na to, že tuto snahu reflektuje 18 respondentů (81,8 %). Pouze 4 respondenti (18,2 %) pocítí ují nedostatek motivace.



Obrázek 16 Pocit dostatečné motivovanosti vedením

Zdroj: Vlastní zpracování

Test závislosti na demografických podmínkách neprokázal žádnou významnou závislost. Následující otázka si kladla za cíl zjistit, na čem by měla společnost zapracovat, aby ti respondenti, co nepocítují dostatek motivace, byli více motivováni.

Máte-li pocit, že se necítíte dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu, napište do textového pole, co by Vám pomohlo Vaši motivaci zvýšit.

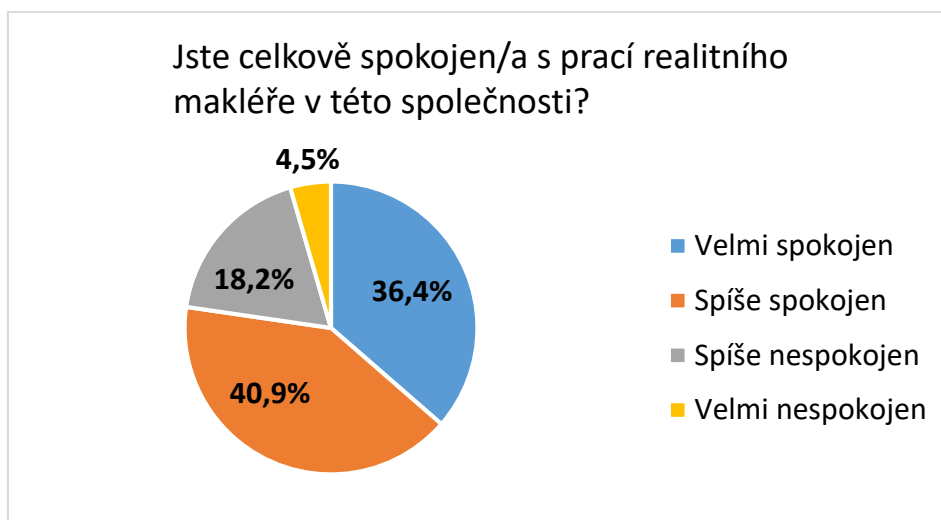
Zde respondenti uvedli následující doporučení:

- „odměna za splnění určitého obratu,
- větší provize, více motivačních odměn,
- v tomto systému bud přisun nemovitostí od vedení, nebo jak jsem zmínil, větší ohodnocení za vedení týmu...,
- vyšší provize.“

Z těchto odpovědí lze vyčíst, že respondenti, kteří nepocítují dostatečnou motivaci ze strany společnosti by uvítali vyšší provize z obchodu a propracovanější systém dodatečných odměn.

Jste celkově spokojen/a s prací realitního makléře v této společnosti?

Tato otázka si zjišťovala celkovou spokojenost respondentů. Velmi či spíše spokojeno bylo 17 respondentů (77,3 %), spíše či velmi nespokojeno je celkově 5 respondentů (22,7 %). Nespokojenost vyjádřili 3 ženy a 2 muži, každý z nich pracuje ve společnosti déle než jeden rok a 4 respondenti považují tuto práci za hlavní zdroj příjmu.



Obrázek 17 Celková spokojenost s prací ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Autor považuje za podstatné poukázat na závislosti jednotlivých faktorů spokojenosti, na spokojenosti celkové. O tom vypovídá následující tabulka korelačních koeficientů. Z ní je patrné, že největší vliv na celkovou spokojenost s prací mají faktory týkající se odměňování. Překvapivé je, že na prvních místech působnosti na celkovou spokojenost jsou faktory týkající se relačních odměn (pochvala, uznání, delegování či ochota pomoci). Až za relačními odměnami se umístily odměny transakční (dodatečné odměny a provize), poslední příčku obsadilo vzdělání a rozvoj.

Tabulka 20 Závislost dílčích faktorů spokojenosti na spokojenosti celkové

Faktor spokojenosti	Koeficient korelace
Pochvala od vedení	0,695
Delegování důležitých úkolů od vedení	0,632
Uznání za dobře odvedenou práci	0,621
Ochota vedení pomoci	0,584
Podílení se na rozhodování	0,581
Spravedlivé odměňování	0,575
Jistota práce	0,563
Dodatečné odměny za pracovní výkon	0,553
Provize	0,516
Možnost kariérního růstu	0,503
Zpětná vazba o výkonu	0,449
Pracovní podmínky	0,410
Dobré jméno společnosti	0,390
Mezilidské vztahy v kanceláři	0,376
Osobní status	0,344
Možnost odborného vzdělávání	0,243
Možnost osobního rozvoje	0,238

Zdroj: Vlastní zpracování

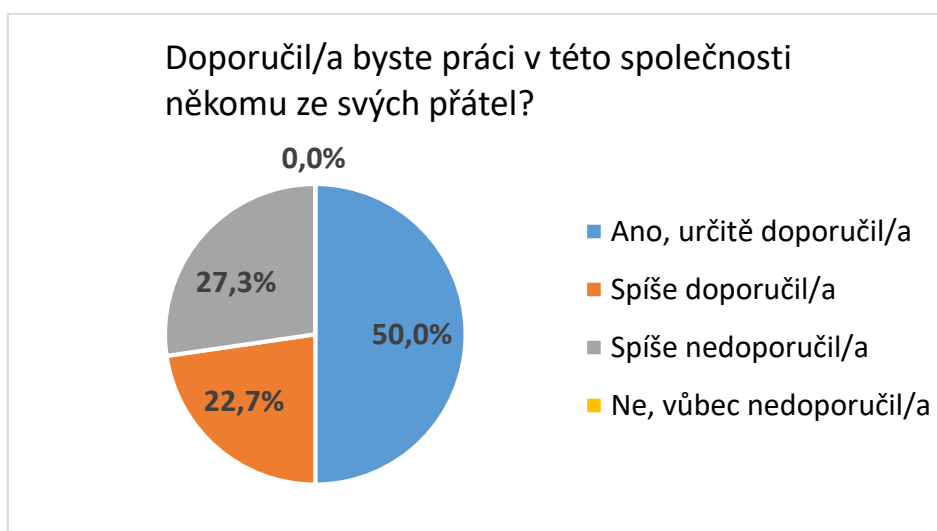
Z těchto výsledků lze vyvodit, že celkovou spokojenost makléřů nejvíce ovlivňuje to, jak je vedení chválí, deleguje zajímavými úkoly či veřejně uznává. Významný podíl na celkové spokojenosti má ochota vedení pomoci či možnost podílet se na rozhodování. Nelze opomíjet ani závislost na transakčních odměnách a celkové spravedlnosti v odměňování. Střední závislost ($\rho = 0,403$) se prokázala i na době působení ve

společnosti. Z čehož lze tvrdit, že spokojenější jsou respondenti, kteří pracují ve společnosti kratší dobu.

Celková spokojenost s motivačními faktory podněcuje makléře k doporučení společnosti svým přátelům či známým.

Doporučil byste práci v této společnosti někomu ze svých přátel?

Z odpovědí respondentů bylo zjištěno, že 16 respondentů (72,5 %) by doporučilo práci v této společnosti svým přátelům, 6 respondentů (27,3 %) by ji spíše nedoporučilo. Všichni respondenti, kteří by společnost nedoporučili, taktéž vyjádřili nespokojenost s provizemi. Z těchto respondentů je 5 žen a pouze 1 muž a pouze 1 respondent pracuje ve společnosti kratší dobu než 1 rok.



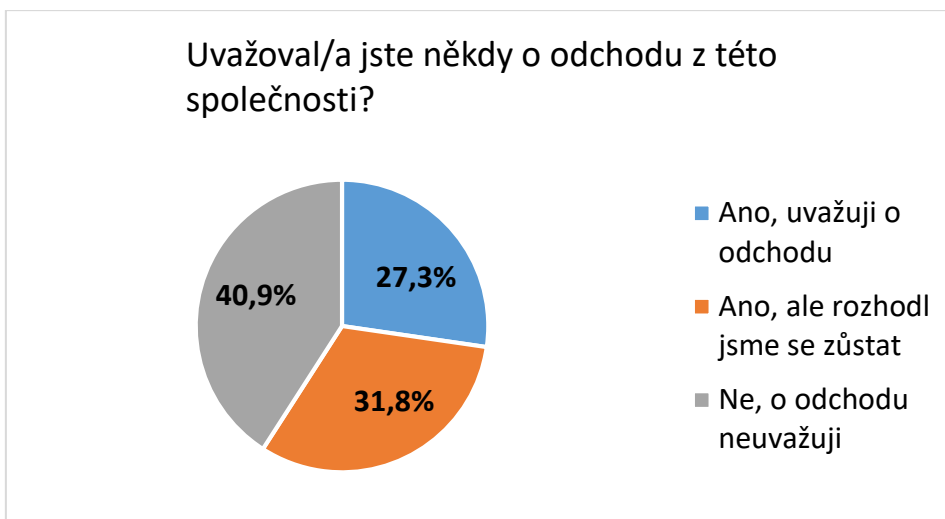
Obrázek 18 Doporučení práce ve společnosti známým

Projevila se zde silnější závislost na celkové spokojenosti, ta dosahuje hodnoty $\rho = 0,648$. Mimořádná závislost se projevila zejména u spokojenosti s provizí ($\rho = 0,704$). Lze tedy tvrdit, že následná doporučení závisí na celkové spokojenosti, nejvíce však na spokojenosti s výší vyplácených provizí.

Nespokojenost s motivačními faktory, může dokonce vyústit až k fluktuaci pracovníků. O tom, jestli pracovníci o odchodu smýšlí či smýšleli, vypovídá následující otázka.

Uvažoval/a jste někdy o odchodu z této společnosti?

O odchodu momentálně uvažuje 6 respondentů (27,3 %), 7 respondentů (31,8 %) o odchodu v minulosti uvažovalo, ale rozhodlo se ve společnosti zůstat a 9 respondentů (40,9 %) o odchodu nikdy neuvažovalo.



Obrázek 19 Úvaha o odchodu respondentů ze společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že flukтуаční tendenci vykazuje téměř 60 % respondentů, což lze považovat za vysoké číslo. I tento faktor byl podroben analýze závislosti. Z té vyšly silné negativní závislosti na spokojenosti s provizí ($\rho = -0,627$) a spokojenosti s jistotou obchodních příležitostí ($\rho = -0,569$).

Z těchto výsledků závislostí lze vyvodit, že makléři, kteří mají flukтуаční tendenci, jsou méně spokojeni s provizemi a postrádají jistotu obchodních příležitostí. Negativní závislost lze vyjádřit následovně: Čím méně budou makléři spokojeni s provizemi, tím více budou mít tendenci fluktuovat. To analogicky platí i pro spokojenost s jistotou obchodních příležitostí.

Respondenti měli možnost v dotazníku uvést svůj důvod, který je nutí nebo nutil o odchodu přemýšlet. Z dotazníkového šetření byly získány 4 odpovědi:

- *„velmi špatná komunikace,*
- *lepší výdělek,*
- *nabídka vyšších provizí za nižší paušál,*
- *jiné firmy 100 % provize za stejný poplatek jako v TALANDA Invest za 50 %.“*

Z odpovědí *„lepší výdělek, nabídka vyšších provizí za nižší paušál, jiné firmy 100 % provize za stejný poplatek jako v TALANDA Invest za 50 %“* je patrný silný vliv konkurenčního prostředí na fluktuaci, a to hlavně v podobě výše provizí.

Pro důkladnější analýzu s cílem zjistit důvod fluktuace, byli dotázáni 3 bývalí pracovníci společnosti, kteří fluktovali během posledního roku.

Co Vás vedlo ukončit pracovní poměr ve společnosti?

První respondentka uvedla, že „*chtěla větší provizi a nechtěla se s nikým dělit*“, uvedla, že ji nevyhovuje princip „*dělat na někoho*“. Dále vyjádřila nespokojenost s osobou jednatele slovy, že „*byl docela náladový, někoho si oblíbil, pak někoho pomlouval*“. Nespokojenost se projevila i v nedostatečném uznání, „*když bylo vyhlášení nejlepšího makléře, a my se lišili měsíc před vyhlášením asi o 3 000 Kč na provizích, tak nám řekl, že náš obrat všech tří je dobrý výkon jako jednoho makléře. A myslím si, že za ty roky mě znal, že tahle negativní kritika mě nevybičuje*.“ Výhody konkurenční realitní kanceláře uvedla následující: *100 % z provize, nemusím odevzdávat DPH firmě, nižší náklady.*

Druhý respondent uvedl, že odešel kvůli tomu, že „*mu pak firma už nic nedávala*“. Respondent kriticky pohlíží na dodatečnou týkající se 16 a více prodaných nemovitostí následovně: „*myslím si, že jak máte nastaveno těch 16 a více prodaných nemovitostí, že to zase má Vlasta spočítaný tak, aby toho nikdo nedosáhnul, protože jako prodat 16 nemovitostí, to je fakt dost*.“ Respondent uvedl, že momentálně pracuje v realitní kanceláři, která mu nabízí 90 % z provize za paušální poplatek 4 900 Kč.

Třetí respondentka uvedla důvod její fluktuace slovy „*finančně jsem už nedávala ten poplatek. Ono, když platíš každý měsíc 8 500 Kč, tak to docela bolí. No a znáš to, každý měsíc není posvícení, a ne vždy se povede prodat*“. Dále uvedla, že u konkurenční realitní kanceláře má 100 % provizi a za poplatek 3 897 Kč inzeruje pět nemovitostí.

Fluktuace v tomto oboru se obecně považuje za vysokou. Práce realitního makléře je postavena na poskytování služby zákazníkům, kteří ne vždy tuto službu akceptují. Mnoho lidí si chce nemovitosti prodávat či pronajímat samočinně², a tak se makléř často setkává s odmítnutím, hlavně na začátku své kariéry, jehož důsledkem je ve většině případů frustrace. Bohužel tato práce se bez volání na studené kontakty³ neobejde a zejména v tomto procesu má mnoho začínajících makléřů pochyby, zda je tato práce pro ně vhodná. Dalším úskalím jsou výše zmíněné finanční náklady spojené s tímto podnikáním. Pokud makléř pracuje na 50% provizním systému, hradí měsíční

² Z praxe je to zhruba 50 %.

³ Kontaktování neznámých potenciálních klientů

paušální poplatek 3 000 Kč. S podnikáním jsou spojené paušální poplatky za zdravotní a sociální pojištění, které v součtu činí zhruba 4 000 Kč. K tomu, aby člověk mohl vůbec vykonávat práci makléře, musí vynaložit poplatek 7 000 Kč měsíčně. Uhrazení poplatků pro makléře je existenčně důležité, a to může být právě jeden z důvodů, proč hraje spokojenost s jistotou obchodních příležitostí tak důležitou roli ve fluktuaci. Dalším důvodem patrným z dotazování bývalých makléřů je, že makléři dospějí do stavu, kdy nepotřebují za svými zády realitní kancelář a chtějí si dělat obchod sami.

5.3 Celkové zhodnocení motivačního systému

Pro celkové vyhodnocení výsledků se jeví jako nejlepší volba utvoření pořadí jednotlivých motivačních faktorů a faktorů spokojenosti na základě zjištěných mediánů. Následným porovnáním mediánu z hlediska motivace a spokojenosti získá autor práce rozdíly mezi spokojeností a motivační silou. Motivační faktory vykazující negativní rozdíly je nutné ze strany společnosti zlepšit, proto autor navrhne v závěru práce doporučení k jejich vyrovnání.

5.3.1 Pořadí motivačních faktorů z hlediska motivační síly

Již v průběhu zkoumání dílčích motivačních faktorů si čtenář mohl udělat celkovou představu o závěrečných výsledcích. Za velmi silně motivující faktory považují respondenti faktory provize společně se spravedlivým odměňováním. Ty byly respondenty nejčteněji hodnoceny jako velmi silně motivující (medián = 1). Za těmito faktory se umístilo celkově 13 faktorů, které motivují respondenty spíše silně (medián = 2). Poslední místa zaujaly faktory: možnost kariérního růstu (medián = 2,5) a delegování důležitých úkolů od vedení (medián = 3). Pro celkové rozlišení pořadí, zejména mediánů s hodnotou = 2, byl užít Friedmanův test, který udává hodnotu mean rank, podle které je možné hodnoty seřadit od nejsilněji motivujících po nejslaběji.

Tabulka 21 Pořadí nejsilněji motivujících faktorů

Motivační faktor	Medián	Mean Rank
Provize	1	5,95
Spravedlivé odměňování	1	6,66
Dobré jméno společnosti	2	7,39
Uznání	2	7,68
Možnost odborného vzdělávání	2	7,91
Mezilidské vztahy	2	8,00
Ochota vedení pomoci	2	8,30
Možnost rozvoje osobnosti	2	8,50
Osobní status	2	8,57
Pochvala	2	8,64
Jistota obchodních příležitostí	2	9,50
Pracovní podmínky	2	9,80
Dodatečné odměny za pracovní výkon	2	10,20
Podílení se na rozhodování	2	10,34
Zpětná vazba	2	10,86
Karierní růst	2,5	11,93
Delegování důležitých úkolů od vedení	3	12,77

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je možné získat motivační strukturu respondentů – všech realitních makléřů společnosti, která odpovídá na výzkumnou otázku VO1 a je pro vedení společnosti cenným zjištěním.

5.3.2 Pořadí motivačních faktorů z hlediska uspokojení ze strany společnosti

Z následující tabulky je patrné, že nejvíce jsou respondenti spokojeni s pracovními podmínkami ve společnosti, jejím dobrým jménem a relačními odměnami, zejména uznáním a pochvalou. Tyto faktory dostaly nejvyšší hodnocení (medián = 1,5). Následuje výčet faktorů, s hodnotou mediánu = 2, kam se řadí faktory jako mezilidské vztahy, formy vzdělání a růstu, provize apod. Za nimi jsou slaběji hodnocené faktory z hlediska spokojenosti s hodnotou mediánu = 2,5, kam se řadí delegování, jistota práce a dodatečné odměny.

Tabulka 22 Pořadí motivačních faktorů z hlediska uspokojování ze strany společnosti

Faktor spokojenosti	Medián	Mean Rank
Pracovní podmínky	1,5	6,2
Dobré jméno společnosti	1,5	6,23
Uznání	1,5	6,98
Pochvala	1,5	7,23
Mezilidské vztahy	2	7,5
Ochota vedení pomoci	2	7,89
Spravedlivé odměňování	2	8,09
Osobní status	2	8,52
Možnost odborného vzdělávání	2	8,89
Možnost rozvoje osobnosti	2	8,89
Provize	2	10,11
Zpětná vazba	2	10,16
Karierní růst	2	10,66
Podílení se na rozhodování	2	10,66
Delegování důležitých úkolů od vedení	2,5	11,34
Jistota obchodních příležitostí	2,5	11,68
Dodatečné odměny	2,5	11,98

Zdroj: Vlastní zpracování

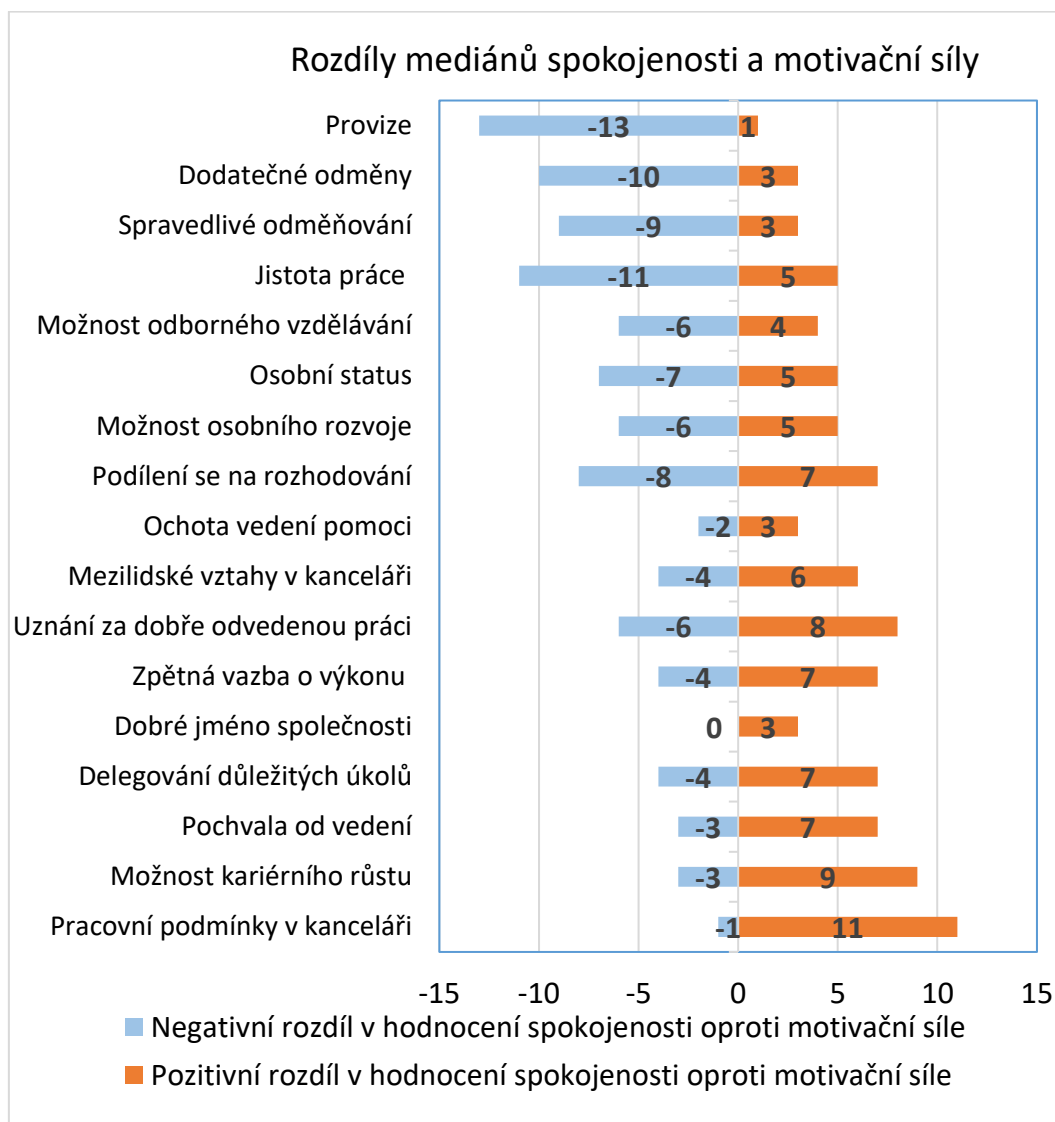
Tabulka č. 23 odpovídá na výzkumnou otázku V02.

5.3.3 Rozdíl mezi motivační silou a spokojeností dílčích faktorů

Pro závěrečné vyhodnocení se jeví za nejvhodnější užít Wilcoxonův test, na základě kterého je možné vyhodnotit rozdíly mezi mediány. Tento test testuje nulovou hypotézu o shodě mediánů dvou proměnných – motivační síly a spokojenosti s tímto faktorem. Výsledkem testu jsou graficky znázorněné pozitivní a negativní difference. Již z dílčího vyhodnocení faktorů je možné zpozorovat jisté rozdíly mezi mediány. K přesnějšímu vyobrazení rozdílů slouží následující graf. Ten vyobrazuje, jak respondenti hodnotili jednotlivé faktory, ve srovnání spokojenosti a motivační síly. Faktory jsou seřazeny na základě součtu negativního a pozitivního rozdílu, od nejvíce negativních po ty nejvíce pozitivní. Delší modrá řada indikuje vyšší nespokojenost

oproti motivační síle, delší oranžová řada indikuje vyšší spokojenost oproti motivační síle.

Z grafického znázornění na obrázku č. 20 je patrné, že nejvyšších negativních rozdílů dosáhly faktory spadající do okruhu odměňování, respektive transakčních odměn společně s jistotou obchodních příležitostí. Negativní rozdíly vykazuje i spravedlnost s odměňováním, která se s celkovým odměňováním pojí.



Obrázek 20 Rozdíly mediánů spokojenosti a motivační síly

Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost s provizemi ohodnotilo 13 respondentů negativněji než motivační sílu tohoto faktoru, 8 respondentů vyjádřilo shodu a pouze 1 respondent hodnotí upokojení v porovnání s motivační silou pozitivněji. Spokojenost oproti motivační síle dodatečných odměn ohodnotilo 10 respondentů negativněji, 9 shodně a 3 pozitivněji.

Jistotu práce (obchodních příležitostí) ohodnotilo 11 respondentů negativněji, 6 shodně a 5 pozitivněji. Spravedlnost s odměňováním hodnotí 9 respondentů negativněji, 10 respondentů shodně a pouze 3 respondenti pozitivněji. Takto lze popsat všechny hodnocené faktory. Pro faktory vykazující výraznější negativní rozdíl budou v závěru práce předneseny doporučení pro jejich eliminaci.

Po motivačních faktorech indikujících negativní rozdíl následují, z hlediska spokojenosti a motivace, vyrovnané faktory, mezi které lze zařadit vzdělávání a rozvoj, mezilidské vztahy a některé relační odměny (uznání či podílení se na rozhodování). Vyrovnané faktory reprezentují ideální stav mezi mírou motivace (významnosti) a mírou uspokojení.

Faktory vykazující nejvyšší kladné rozdíly se týkají motivačních faktorů pracovního prostředí, dobrého jména společnosti, možnosti kariérního růstu a zbylých relačních odměn (pochvaly, delegování důležitých úkolů a zpětná vazba o výkonu). V těchto faktorech společnost uspokojuje potřeby svých pracovníků nad očekávání. Toto grafické znázornění odpovídá na výzkumnou otázku VO4.

6 Závěr a doporučení

Cílem diplomové práce bylo celkové zhodnocení účinnosti motivačního systému v realitní kanceláři TALANDA Invest, s. r. o. V souladu s daným cílem byla autorem vybrána kvantitativní strategie s hlavní metodou dotazníkového šetření, která autorovi pomohla najít odpovědi na jím určené výzkumné otázky. Autor hledal odpovědi na to, které motivační faktory vedou makléře k vyššímu výkonu (významné motivy k práci), dále zkoumal, jak jsou makléři s těmito faktory, ze strany realitní kanceláře, uspokojeni a zdali mají některé faktory vliv na fluktuaci. Dotazníkem byli osloveni všichni pracovníci dané společnosti, načež autor dokázal získat informace od 88 % pracovníků. Autor taktéž čerpal z dlouholetého pozorování a dále prohloubil poznání problematiky fluktuace o rozhovory s fluktuovanými pracovníky. Díky těmto informacím lze zobecnit výsledky na celou populaci zkoumané společnosti.

Nejvíce makléře, dle tabulky č. 22, motivují faktory: provize, spravedlivé odměňování, dobré jméno společnosti a uznání. Z toho plyne, že pokud bude chtít společnost zvýšit pracovní výkon svých makléřů, měla by se zejména zaměřit na stimulaci těmito faktory.

Makléři společnosti jsou nejvíce spokojeni s motivačními faktory: pracovní podmínky, dobré jméno společnosti, uznání a pochvala. O těchto faktorech lze tvrdit, že je společnost uspokojuje velice dobře. Nejnižší spokojenost vyjádřili makléři s faktory dodatečné odměny za pracovní výkon, jistoty pracovních příležitostí a delegování důležitých úkolů od vedení. Celkové pořadí faktorů z hlediska spokojenosti s jejich plněním ze strany realitní kanceláře udává tabulka č. 23.

Pro formulaci doporučení bylo nutné porovnat spokojenost s významností (motivační silou) jednotlivých faktorů (Obrázek č. 20). Díky tomu bylo možné identifikovat faktory, které vykazují pozitivní diferenci (spokojenost je vyšší než motivační síla), nevykazující téměř žádnou diferenci (spokojenost je rovna motivační síle) a vykazující negativní diferenci (spokojenost je nižší než motivační síla).

Do skupiny faktorů vykazující kladné difference v porovnání pracovní spokojenosti a motivační síly je možné zařadit faktory: pracovní podmínky v kanceláři, možnost kariérního růstu, pochvala od vedení, delegování důležitých úkolů, zpětná vazba o výkonu a dobré jméno společnosti. Motivační síla těchto uvedených faktorů je, až na

dobré jméno společnosti a pochvaly, spíše slabší. O těchto faktorech lze říci, že je společnost plní nad očekávání svých makléřů.

U těchto pozitivně hodnocených faktorů lze vznést doporučení pouze pro delegování.

Delegování úkolů (prodejů či pronájmů) bylo respondenty hodnoceno jako nejslabší motivační faktor, jehož spokojenost je spíše průměrná. Makléři obchodující s delegovanou nemovitostí prochází dvojnásobným dělením provize. Odevzdávají část provize podle provizního systému a další část odevzdávají za doporučení. Z toho důvodu je provizní odměna nízká, a proto ani motivující. Aby byl tento faktor pro makléře motivující, lze společnosti doporučit, aby zvýšila odměny za delegovaný obchod, čímž by zvýšila i jeho motivační sílu a tím se vyrovnala spokojenosti. Na tento faktor by měla společnost brát zřetel, neboť se silně podílí na celkové spokojenosti s prací.

Zejména lze projevit slova uznání za to, že společnost nešetří na pochvalách svých pracovníků, neboť právě pochvaly se nejvýznamněji projevují na celkové spokojenosti všech pracovníků. Dále je nutné podotknout, že celá společnost dbá na své dobré jméno, které je v tomto odvětví velmi důležité. Ačkoliv se nadměrné uspokojení považuje za neefektivní, u těchto faktorů to říci nelze, neboť jejich nadbytečným plněním společnost netratí.

Skupina faktorů nevykazující významnou diferenci v porovnání pracovní spokojenosti a motivační síly získaly motivační faktory týkající se vzdělání (odborného vzdělání či osobního rozvoje), mezilidských vztahů a četné skupiny relačních odměn (ochoty vedení pomoci, uznání, osobní status, podílení se na rozhodování). O této skupině faktorů lze říci, že se velmi významně podílejí na motivaci pracovníků.

Odborné vzdělání i rozvoj makléřů je na velmi dobré úrovni. Makléři jsou vizitkou společnosti, proto dbá na jejich vzdělání. S jejich osobnostním rozvojem roste jejich osobní status. Rozvoj i vzdělání je ovlivněno jednatelem, který tyto aktivity vyhledává, a i díky tomu společnost pořádá mnoho vzdělávacích kurzů. Společnost by měla více podporovat začínající makléře, a to například finančním příspěvkem na školení, která jsou zpoplatněna.

Mezilidské vztahy jsou na velice dobré úrovni, z pozorování je patrné, že se projevuje silná kolegiálnost (tykání). Spokojenost s tímto faktorem ovlivňuje ochota vedení pomoci, která je zejména důležitá pro začínající makléře.

Uznání se ve společnosti projevuje vyhlášením nejlepšího makléře měsíce a roku. Nejlepší makléř je pak prezentován na sociálních sítích společnosti. Ti nejlepší jsou dokonce prezentováni v internetovém magazínu businessanimal.cz. Společnost by však neměla uznáním opomíjet ani začínající makléře, proto by měla zavést vyhlášení nejlepšího makléře v kategorii nováčků, protože pro makléře na začátku je velmi těžké prosadit se mezi makléři působícími v realitním podnikání déle. Sdílením úspěchů nejen začínajících makléřů posilují jejich osobní status, ale i pozitivně působí na sféru vlivu, která může přinést makléři další obchody a společnosti zisk.

Faktor podílení se na rozhodování je pro makléře motivující spíše slaběji. Z pozorování bylo zjištěno, že se makléři podílejí pouze na rozhodování o výběru školení. Síla tohoto motivačního faktoru není závislá na době působení ve společnosti. Důležitá rozhodnutí podléhají majiteli. Jednatel by mohl například delegovat nábor nových makléřů na vedoucí poboček, tím by jim dal možnost podílet se na rozhodování o jejich přijetí.

Obecně lze říci, že faktory nevykazující významnou diferenci mezi spokojeností a motivační silou lze považovat za ideální stav.

Do **skupiny motivačních faktorů vykazujících negativní diferenci** lze dle výsledků šetření zařadit faktory týkající se transakčního odměňování – výše provize, dodatečné odměny za pracovní výkon, spravedlnost odměňování a jistota práce. Tyto faktory jsou z hlediska motivační síly označovány za velmi silné, avšak jejich uspokojení je pod očekávání respondentů.

Výše provize je motivační faktor, který respondenti označili za nejsilněji motivující, ale spokojenost s tímto faktorem je oproti významnosti slabší. Lze říci, že nižší spokojenost je determinována vysokými paušálními poplatky za provizní systém. Již z rozhovorů s bývalými makléři lze poukázat na vliv konkurence, která nabízí nižší poplatky. Z interních materiálů vyšla informace o tom, že 85% provizní systém nevyužívá ani jeden makléř společnosti, neboť s tímto systémem je, dle autora, spojen příliš vysoký poplatek. Zejména na úpravu poplatků za provizní systém by se měla společnost zaměřit. Prokázalo se, že nedostatečné uspokojení s výší provize vede makléře k tendenci fluktuovat. Z rozhovorů vedených s fluktuovanými makléři se zjistilo, že právě výše vyplacené provize nekoresponduje s paušálním poplatkem za provizní systém a významně se podílí na fluktuaci ve společnosti. Autor považuje za

existenčně důležité nejprve analyzovat konkurenční prostředí realitní kanceláře tak, aby se zjistily informace o provizních systémech jiných realitních kanceláří, které by byly podkladem pro úpravu současného provizního systému ve společnosti. To odkrývá prostor pro možnost další studie. Díky těmto informacím by bylo možné navrhnout konkurenceschopný provizní systém, který by se výrazně snížil flukтуаční tendenci a významně se podílel na spokojenosti.

Společnost svým makléřům nabízí mimo provizní odměny i dodatečné výkonové odměny, mezi které lze řadit odměny za nejlepšího makléře, wellness pobyty, odměny za vedení týmu či dodatečné odměny za 16 a více prodaných nemovitostí. I zde se projevuje spíše průměrná spokojenost s tímto faktorem. Odměny za 16 a více prodaných nemovitostí dosáhli pouze 3 makléři společnosti. Pro téměř polovinu makléřů je dosažení této odměny nereálné. U tohoto faktoru se projevuje vysoká závislost mezi dosažením této odměny a motivační silou. Ti, kteří označili tuto odměnu za nedosažitelnou, motivuje slabě. Společnost by mohla zavést další odměnu, například po dosažení nižší hranice prodaných nemovitostí (například 8) by měl makléř nárok na 70 % z provize. Respektive s růstem prodaných nemovitostí by rostla odměna. Další možností, jak zvýšit motivaci, je zavedení další odměny v podobě odpuštění poplatku za provizní systém. Například makléř, který na provizích složí minimálně 50 000 Kč, by nemusel za daný měsíc hradit poplatek. Díky tomu by se mohly zvýšit celkové zisky realitní kanceláře a makléři by byli motivováni možností ušetřit na poplatku. Autor se domnívá, že pro makléře na 85% systému by 90% odměna nebyla motivační, protože by se jejich odměna zvýšila pouze o 5 %. Takovým makléřům by společnost měla spíše snižovat paušální poplatek.

Dodatečná odměna za vedení týmu je pro více než polovinu makléřů slabě motivující. K této odměně napsali 3 respondenti, že nevědí o tom, že taková odměna ve společnosti vůbec existuje. To vedlo autora k pátrání po existenci kodifikované formy motivačního systému. Zjistilo se, že tyto informace podává vedení ústně. Proto se považuje za vhodné motivační systém sepsat, aby byl veřejně dostupný všem makléřům společnosti.

Nejlepším makléřem měsíce a roku se stává makléř, který nejvíce za daný měsíc či rok vybere na provizních poplatcích. Problém je, že vyhrávají pouze ti nejlepší a makléři nováčci či průměrní makléři jsou často bez odměny. Proto by bylo vhodné vytvořit ve

společnosti systém odměn, který bude možné uplatnit skrze celou společnost. Vzhledem k tomu, že výsledky v realitním podnikání jsou jednoduše měřitelné, bylo by možné aplikovat dodatečné odměny na bázi cafeteria systému. Za dosažení určité provizní částky by makléři dostávali body, které by mohli proměnit za odměny. Realitní kancelář by například mohla využít systém od společnosti Cafeteria Systems, s. r. o., který zanalyzuje prostředí společnosti a doporučí jí vhodné odměny. Je však velmi podstatné, aby se na výběru odměn podíleli sami makléři, a ne pouze jednatel, tak aby benefity byly pro všechny makléře motivující.

Spravedlivé odměňování hodnotili makléři jako velmi silně motivující faktor, ale spokojenost s tímto faktorem je nižší. Překvapivě se tento vztah neprojevil v souvislosti s transakčními odměnami, ale s těmi relačními – uznáním a pochvalou. Společnost by tedy měla brát zřetel na projevy uznání a pochval, které musí být časté ale zasloužené.

Posledním faktorem vykazující negativní diferenci je jistota práce – jistota obchodních příležitostí. Vzhledem k tomu, že realitní makléři jsou živnostníci, jejichž pracovní nasazení i doba je určena pouze jimi samými, je velmi těžké najít doporučení pro společnost, jak jistotu obchodních příležitostí zvýšit. Je nutné si uvědomit, že jistota obchodních příležitostí je odvislá od aktivity makléře shánět své zakázky, které přináší provize. Realitní kancelář disponuje nástroji, které jistotu mohou podpořit, ale ne však zaručit. Povolání makléře je postaveno na umu prosadit se mezi konkurencí. Společnost by měla pomáhat hlavně makléřům začátečnickům tím, že bude pozitivně ovlivňovat jejich sféru vlivu, a to hlavně na sociálních sítích – sdílet jejich úspěchy i aktivity. Tento akt považuje autor za nutný zejména u makléřů, kteří přicházejí z jiných pracovních pozic. Je nutné, aby okolí makléře vědělo, že se začínající makléř začal zabývat realitami. Díky tomu se postupem času začnou na makléře obracet známí a makléř začne svoji sféru vlivu využívat. Mimo sociálních sítí by měla společnost více podporovat marketing makléřů, ať už se jedná o letákové kampaně či jiné nástroje, nejen že pomůže dělat reklamu svým makléřům, ale i sobě.

Ačkoliv většina respondentů potvrdila, že se je vedení snaží dostatečně motivovat, celkově lze říci, že motivační systém společnosti TALANDA Invest, s. r. o. lze považovat za účinný pouze částečně. Právě transakční odměny, které jsou pro makléře tak důležité, nejsou, dle názoru makléřů, uspokojovány dostatečně. Zbylé motivační

faktory jsou ze strany společnosti zajištěny ve srovnání s očekáváním či dokonce nad očekáváním. Kvůli uvedeným nedostatkům motivačního systému není celkově spokojena téměř čtvrtina makléřů, která pro společnost může představovat hrozbu v podobě jejich odchodu. Odstranění fluktuční tendence a celkové zvýšení účinnosti motivačního systému vede skrze eliminaci nedostatků spojených s transakčním odměňováním za užití výše uvedených doporučení.

Zdroje

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. ARNOLD, John et al., 2010. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall. ISBN 0273711210..
5. BAHBOUH, Radvan, 2010. *Pohádka o ztracené krajině: Psychologie sebekoučování*. Ilustroval Jaroslava BIČOVSKÁ. Praha: Qed Group. ISBN 978-80-86149-61-5.
6. BASSET-JONES, Nigel a Geofry C. LLOYD, 2005. Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development* [online]. vol. 10, no. 24, 929-943 [cit. 2017-04-14]. DOI: 10.1108/02621710510627064. ISSN 0262-1711. Dostupné z: [http://iptde.boisestate.edu/FileRepository.nsf/c317180a11767f0785256499006b15a3/a5e37417e7845b368725777300421b1a/\\$FILE/Bassett%20Jones.pdf](http://iptde.boisestate.edu/FileRepository.nsf/c317180a11767f0785256499006b15a3/a5e37417e7845b368725777300421b1a/$FILE/Bassett%20Jones.pdf)
7. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.
8. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
9. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
10. BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

11. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 802510396x.
12. BIČÁKOVÁ, Olga, 2008. Jaké jsou flexibilní formy zaměstnávání?
In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha. [cit. 2017-03-19].
Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5793>
13. BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
14. BORZYKOWSKI, Bryan, 2017. Why open offices are bad for us. In: *BBC Capital* [online]. London, [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/capital/story/20170105-open-offices-are-damaging-our-memories>
15. Cafeteria Systems: Online systém pro objednávky benefitů, 2017. *Cafeteria Systems* [online]. Praha. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>
16. Co je vlastně koučink, 2017. *Koučinkportál: Brána do světa koučinku* [online]. Praha [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.koucinkportal.cz/o-koucinku/co-je-koucink/>
17. CROOKS, Tony, 1997. Motivation Theory: moving beyond Maslow. *ELT Management* [online], (23), 18-20 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://lamsig.iatefl.org/wp-content/uploads/2013/05/1-Crooks-Motivation-Theory.pdf>
18. CZAJA, Wojciech, 2013. Sdílení stolu, aneb umění sdílení. *Contact: concept wiesner hager* [online]. (18), 12-13 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: www.wiesner-hager.com/fileadmin/./Contact_18_CS_ansicht.pdf
19. DISMAN, Miroslav, 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0139-7.
20. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

21. FINCHAM, Robin. a Peter S. RHODES, 2005. *Principles of organizational behaviour*. 4th ed. New York: Oxford University Press. ISBN 9780199253975.
22. FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
23. FONTANA, David, 2016. *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Přeložil Alice ZAVADILOVÁ. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1033-7.
24. GARVIN, David A., 1993. Building a Learning Organization. In: *Harvard Business Review* [online]. Harvard University (Cambridge): Harvard Business Publishing. [cit. 2017-03-19]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
25. HASLAM, S. Alexander, 2004. *Psychology in organizations: the social identity approach*. 2nd ed. London: SAGE. ISBN 978-1-4462-7881-9.
26. HYNEK, Jiří. Motivován prostředím v práci, 2009. In: *Hrforum.cz* [online]. Praha: People Management Forum, [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/motivovan-prostredim-v-praci/>
27. CHUNG, Doug J., 2015. How to really motivate salespeople. *Harvard Business Review*. [online]. 93(4), 54–61. [cit. 2017-03-19] Dostupné z: <https://hbr.org/2015/04/how-to-really-motivate-salespeople>
28. JANEČEK, Václav a Josef HYNEK, 2010. Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku. *E + M Ekonomie a Management* [online]. Technická univerzita v Liberci, (1), 76-90 [cit. 2017-03-19]. ISSN 2336-5604. Dostupné z: http://www.ekonomiemanagement.cz/download/1331826764_0f0b/06_janecek.pdf
29. JOVANOVIĆ, Peđa, 2017. Co znamená NLP? *NLP Center* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://nlptrainingcenter.cz/co-je-vlastne-nlp/>
30. KHOL, Josef, 1972. *Řízení k vyšší výkonnosti*. 1. Vyd. Praha: Institut řízení, 1972. 184 s. 57- 002-72
31. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

32. KOMÁRKOVÁ, Růžena, Jitka VYSEKALOVÁ a Milan RYMEŠ, 1998. *Psychologie trhu*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-632-3.
33. KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-206-9.
34. KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.
35. KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
36. KOUBOVÁ, Kateřina, 2014. Kanceláře open space jsou překonané. Firmy je přestavují. In: *IDNES.cz: Ekonomika* [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prekonanmy-open-space-0u6-/ekonomika.aspx?c=A140516_2065010_ekonomika_fih
37. LUNENBURG, Fred C., 2011. Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International journal of management, business and administration* [online]. Sam Houston State University, 15(1) [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/6ce0/a17c0c51aadd099b9425a6e149f092befa95.pdf>
38. MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
39. MANKTELOW, James et al., 2017. McClelland's Human Motivation Theory: Understanding McClelland's Theory. *MindTools*. [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>
40. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. Praha: H & H. ISBN 80-86022-65-X.
41. MCLEOD, Saul, 2016. Maslow's Hierarchy of Needs. In: *SimplyPsychology* [online]. The University of Manchester, [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

42. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6.
43. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.
44. MOLEK, Janm 2008. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. ISBN 978-80-7394-063-8.
45. MONTGOMERY, Daniel Cameron, Jeffrey G. BLODGETT a James H. BARNES, 1996. A model of financial securities salespersons' job stress. *Journal of Services Marketing*. 10(3), 21-38. DOI: 10.1108/08876049610119776
46. Mzdy, 2014. *Finanční rádce* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: http://www.ministerstvofinanci.cz/detail-clanku/43_mzdy.html
47. NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3. přeprac. vyd. V Praze: Triton. ISBN 978-80-7387-830-6.
48. PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
49. PLAMÍNEK, Jiří, 2000. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo. ISBN 80-7203-258-5.
50. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-283-3.
51. RIKETTA, Michael, 2008. The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology* [online]. Aston University, 472-481 [cit. 2017-04-14]. DOI: 10.1037/0021-9010.93.2.47. ISSN 0021-9010. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/240611695/2008-Riketta-Job-Satisfaction-Performance>
52. ROGELBERG, G. Steven et al., 2010. Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149–172. doi: 10.1002/hrm.20339
53. RYAN, Richard M. a Edward L. DECI, 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-

- Being. *American Psychologist* [online]. University of Rochester, (55), 68-78 [cit. 2017-03-19]. DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68. Dostupné z: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
54. RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
55. SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ, 2014. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4372-0.
56. SINGH, S. K., Vivek TIWARI, 2011. Relationship between Motivation and Job Satisfaction of the White Collar Employees: A Case Study. *Management Insight*, Vol 7, No 2. Dostupné z: <http://www.inflibnet.ac.in/ojs/index.php/MI/article/view/926/836>
57. SIROTA, David, Louis A. MISCHKIND a Michael Irwin MELTZER, 2005. *The enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want*. Indianapolis, IN: Wharton School Pub. ISBN 0131423304.
58. SLÁDEK, Václav, 2007. Pružná pracovní doba. In: *Mzdová praxe* [online]. Praha [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2472v3238-pruzna-pracovni-doba/?search_query
59. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
60. STEENBURGH, Thomas a Michael AHEARNE, 2012. Motivating Salespeople: What Really Works. *Harvard Business Review* [online]. (8-9) [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/07/motivating-salespeople-what-really-works>
61. STÝBLO, Jiří, 1992. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, Management a podnikání. ISBN 80-85603-05-5.
62. SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ, 2007. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.

63. SWIDER, W. Brian, BOSWELL, R. Wendy. a ZIMMERMAN, D. Ryan, 2011. Examining the Job Search-Turnover Relationship: The Role of Embeddedness, Job Satisfaction, and Available Alternatives. *Journal of Applied Psychology*, 96, 432-441.
64. ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
65. ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2008. *Umění jednat s lidmi 3: stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1527-8
66. TREYBAL, Vladimír, 2006. Podílová mzda. *Verlag Dashöfer* [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: http://cifdev.dashofer.cz/onlib_prototype_gen3/33/podilova-mzda-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EowlxWzyTi3sKSfy2ferNj8/?query=pod%EDlov%E1%20mzda
67. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada Publishing). ISBN 80-247-0405-6.
68. URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.
69. URBAN, Jan, 2005. Nástroje výkonového odměňování. In: *Mzdová praxe* [online]. Praha. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/>
70. URBAN, Jan, 2012. Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba. *Práce a mzda* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/?search_query=\\$index=770&order by=&order dir=&type=&search results page=1](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/?search_query=$index=770&order by=&order dir=&type=&search results page=1)
71. WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Složky celkové odměny	24
Tabulka 2 Provizní systém společnosti.....	43
Tabulka 3 Četnostní tabulka faktoru: provize	50
Tabulka 4 Četnostní tabulka faktoru: jistota obchodních příležitostí.....	51
Tabulka 5 Četnostní faktoru: dodatečné odměny	52
Tabulka 6 Četnosti faktoru: kariérní růst.....	56
Tabulka 7 Četnosti faktoru: uznání.....	58
Tabulka 8 Četnosti faktoru: pochvala	58
Tabulka 9 Četnosti faktoru: delegování důležitých úkolů	59
Tabulka 10 Četnosti faktoru: osobní status.....	60
Tabulka 11 Četnosti faktoru: podílení se na rozhodování.....	61
Tabulka 12 Četnosti faktoru: spravedlnost v odměňování	61
Tabulka 13 Četnosti faktoru: odborné vzdělání	62
Tabulka 14 Četnost faktoru: možnost osobního rozvoje	63
Tabulka 15 Četnost faktoru: pracovní podmínky v kanceláři	64
Tabulka 16 Četnosti faktoru: mezilidské vztahy v kanceláři.....	66
Tabulka 17 Četnosti faktoru: ochota vedení pomoci	67
Tabulka 18 Četnosti faktoru: zpětná vazba o výkonu	68
Tabulka 19 Četnosti faktoru: dobré jméno společnosti.....	69
Tabulka 20 Závislost dílčích faktorů spokojenosti na spokojenosti celkové.....	72
Tabulka 21 Pořadí nejsilněji motivujících faktorů.....	77
Tabulka 22 Pořadí motivačních faktorů z hlediska uspokojování ze strany společnosti	78

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma procesu motivace	7
Obrázek 2 Schématické znázornění vztahu: stimulace – motivační profil – motivace...9	
Obrázek 3 Vztah míry nabuzení a výkonu	11
Obrázek 4 Rozšířená Maslowova pyramida	15
Obrázek 5 Hierarchie potřeb ERG teorie	17
Obrázek 6 Model motivace podle Portera a Lawlera	21
Obrázek 7 Logo společnosti	41
Obrázek 8 Struktura respondentů dle pohlaví	48
Obrázek 9 Struktura respondentů dle doby působení ve společnosti	48
Obrázek 10 Struktura respondentů dle zdroje z příjmu	49
Obrázek 11 Dosažení hranice 15 a více prodaných nemovitostí	54
Obrázek 12 Motivační síla tvorby vlastního týmu, na základě dodatečných provizí z členů týmu	55
Obrázek 13 Projev uznání za nejlepšího makléře měsíce	57
Obrázek 14 Nástěnné motivační citáty v kanceláři	65
Obrázek 15 Zvon úspěchu v realitní kanceláři	66
Obrázek 16 Pocit dostatečné motivovanosti vedením	70
Obrázek 17 Celková spokojenost s prací ve společnosti	71
Obrázek 18 Doporučení práce ve společnosti známým	73
Obrázek 19 Úvaha o odchodu respondentů ze společnosti	74
Obrázek 20 Rozdíly mediánů spokojenosti a motivační síly	79

Seznam příloh

- 1) Dotazník
- 2) Přepis rozhovorů
- 3) Zadání diplomové práce

Analýza motivačních faktorů ve společnosti TALANDA Invest s.r.o.

Dobrý den kolegové,

chtěl bych vás poprosit o vyplnění dotazníku pro zjištění účinnosti motivačního systému v naší realitní kanceláři. Jednotlivé dotazníky jsou naprosto anonymní (nebudou nikomu poskytnuty, ani nikde zveřejněny) a poslouží jako podklad pro mou diplomovou práci. Nad výsledky pohovoříme společně u kávy.

V případě jakýchkoliv dotazů mne kontaktujte na tel. č: 721 400 777, e-mailu: jirek@talanda-invest.cz nebo u příspěvku na intranetu.

Děkuji moc za váš čas a vaše přínosné odpovědi,

S pozdravem, Honza Jírek.

Zamyslete se prosím, které faktory Vás vedou k lepšímu pracovnímu výkonu, případně jak silně.

	velmi silně	spíše silně	spíše slabě	velmi slabě
1. Provize (částka, která Vám je vyplacena na základě zvoleného provizního systému)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Dodatečné odměny za pracovní výkon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Spravedlivé odměňování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jistota práce (jistota obchodních příležitostí)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mezilidské vztahy v kanceláři	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pracovní podmínky v kanceláři (vybavení, osvětlení apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Uznání za dobře odvedenou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Pochvala od vedení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Možnost odborného vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Možnost osobního rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Zpětná vazba o výkonu (informace od vedení o Vaší aktivitě)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Dobré jméno společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Podílení se na rozhodování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Delegování důležitých úkolů od vedení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Osobní status (jak Vás vidí ostatní)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ochota vedení pomoci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V této úloze je stejný výčet faktorů, jako v předchozím případě. Odpovězte prosím, jak jste spokojen/a s poskytováním těchto faktorů ze strany realitní kanceláře TALANDA Invest s. r. o.

	velmi spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	velmi nespokojen
1. Provize (částka, která Vám je vyplacena na základě zvoleného provizního systému)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Dodatečné odměny za pracovní výkon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Spravedlivé odměňování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jistota práce (jistota obchodních příležitostí)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mezilidské vztahy v kanceláři	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pracovní podmínky v kanceláři	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Uznání za dobře odvedenou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Pochvala od vedení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Možnost odborného vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Možnost osobního rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Zpětná vazba o výkonu (informace od vedení o Vaší aktivitě)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Dobré jméno společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Podílení se na rozhodování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Delegování důležitých úkolů od vedení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Osobní status (jak Vás vidí ostatní)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ochota vedení pomoci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Společnost TALANDA Invest s.r.o. nabízí odměnu v podobě 90 % provize z každé 16. a další prodané nemovitosti. Jak silně Vás vede tato dodatečná odměna k lepšímu pracovnímu výkonu?

Velmi silně

Spíše silně

Spíše slabě

Velmi slabě

Je pro Vás hranice více jak 15 prodaných nemovitostí dosažitelná?

Ano, již jsme této hranice dosáhl/a

Ano, snažím se o její dosažení

Ne, tato hranice je pro mě nedosažitelná

Jako další bonus Vám TALANDA Invest s.r.o. nabízí odměnu z obratu makléře z Vašeho týmu, jak silně Vás motivuje tato odměna k tvorbě vlastního týmu?

- Velmi silně
- Spíše silně
- Spíše slabě
- Velmi slabě


Doporučil byste práci ve společnosti TALANDA Invest s.r.o. někomu ze svých přátel?

- Ano, určitě doporučil
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, vůbec nedoporučil

Uvažoval/a jste někdy o odchodu z této společnosti?

- Ano, uvažuji o odchodu
- Ano, ale rozhodl jsem se zůstat
- Nikdy jsem o odchodu neuvažoval/a


Pokud o odchodu uvažujete nebo jste uvažoval/a, uveďte prosím Váš důvod.

 Napište odstavec

Máte pocit, že jste pro výkon své práce vedením dostatečně motivován/a?

- ano, vedení se mě snaží motivovat
- spíše ano
- spíše ne, vedení mě motivuje zřídka
- ne, tuto snahu postrádám

Máte-li pocit, že se necítíte dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu, napište do textového pole, co by Vám pomohlo Vaši motivaci zvýšit.

 Napište odstavec

Jste celkově spokojen/a s prací realitního makléře v této společnosti?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena


Práce realitního makléře je pro mě:

- hlavním zdrojem příjmu
- vedlejším zdrojem příjmu

Jak dlouho pracujete v realitní kanceláři TALANDA Invest s. r. o.?

- Méně než 1 rok
- 1 až 2 roky
- Více než 2 roky

Prostor pro Vaše další názory či poznámky k tématu.

 Napište odstavec

Respondent 1.***Proč jsi odešla?***

„Odešla jsem proto, že jsme si byla jistá, že to zvládnou sama, chtěla jsem větší provizi nechtěla jsme se s nikým dělit. Nevyhovoval mi ten princip, že dělám na někoho. Od začátku jsem to měla tak, že jsem dělala nemovitosti pro své známé, a těm bylo jedno u jaký dělám realitky. Když jsem dostala nabídku od jiný realitky, kde můžu nějakým způsobem inzerovat ty nemovitosti, protože to bylo asi jediný, co jsme nevěděla, tak jsem se rozhodla odejít. Přesvědčila jsem se o tom, že ty náklady jsou podstatně nižší, protože nemusím platit DPH. Jediný co, tak jsme přišla o kolektiv lidí no.“

„Další, co mě vadilo tak že byl docela náladový, někoho si oblíbil, pak někoho pomlouval. Taky mě naštvávalo, že když bylo vyhlášení nejlepšího makléře, a my se lišili měsíc před vyhlášením asi o 3 000 Kč na provizích, tak nám řekl, že náš obrat všech tří je dobrý výkon jako jednoho makléře. A myslím si, že za ty roky mě znal, že tahle negativní kritika mě nevybičuje.“

Co by musela společnost zlepšit?

Vlasta to měl nechat jako takovou tu rodinou realitku, kdy jsme tam byla taková ta fakt dobrá parta lidí. Myslím si, že teď mu to trochu přerostlo přes hlavu, chtěl z toho dělat obří firmu, nebo asi chce, ale pak už neměl čas se věnovat jednotlivým makléřům, a to se mi nelíbilo. Myslím si, že 90 % začínajících makléřů Vlasta odradil tím, že se o ně neměl kdo postarat. Měl si na to někoho domluvit, kdo to tam povede.

Jaký máš momentálně provizní systém?

No teď mám 100 %, což je prostě neporovnatelný. A Vlasta, jak říká, že jsou náklady vysoký, když to děláš sám, tak není pravda.

Respondent 2.***Proč jsi odešel?***

„Hele odešel jsem kvůli tomu, že mi pak ta firma už nic nedávala, a když kamarádi, co dělají finance otvírali realitku, tak jsem šel no. Hele vedu si tam svůj tým., mám 90 % za

4 900 Kč, takže jsem spokojen no, občas mi kluci dohodí nějaký klienty z financí. Já jsem měl jasno hnedka prostě, že odejdu..stejně jsem si celej odchod řešil sám no.“

Co musela společnost zlepšit?

„Hele myslím, že jak máte nastaveny těch 16 a více prodaných nemovitostí, že to zase má Vlasta spočítaný tak, aby toho nikdo nedosáhnul, protože jako prodat 16 nemovitostí, to je fakt dost. Já jsem stejně věděl, když jsem nastupoval do Talandy, že u Vlasty nezůstanu dlouho. Chtěl jsem jít ke klukům (káošům), lepší kolektiv no.“

Respondent 3.

Proč jsi odešla?

„Hele finančně jsem už nedávala ten poplatek. Ono, když platíš každý měsíc 8 500 Kč tak to docela bolí. No a znáš to, každý měsíc není posvícení, a ne vždy se povede prodat. Ted'ka jsme s kolegyní u realitky XY, a máme 100 %, za 3 897 Kč si inzerujeme 5 nemovitostí, děláme si to sami a nikdo nás nekontroluje. Každý měsíc máme menší poradou. Jo, a neplatíme DPH, protože si provize skládáme na svůj účet. Jediný, co chybí je kancelář, ale dohodli jsme se, na pronájmu kanceláře v Heřmanově Městci, takže si ji zaplatíme napůl.“

Co by musela společnost zlepšit?

„Hele asi ty poplatky, to je prostě na hlavu, se podívej, kolik platíme ted'ka. A stejně ten servis je všude stejnej.“

Univerzita Hradec Králové
Faculty of Informatics and Management
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Systems Engineering and Informatic
Forma: Combined
Obor/komb.: Informační management (im2-k)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Jírek Jan	Žitná 2600, Pardubice - Zelené Předměstí	I1500840

TÉMA ČESKY:

Motivační systém ve vybraném podniku a jeho účinnost

TÉMA ANGLICKY:

Incentive schema in a selected firm and its efficiency

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Václav Janeček, CSc. - KE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Po obecném úvodu a motivačních systémech provést rozbor a vyhodnocení účinnosti takového systému v konkrétním podniku.

Osnova:

- 1) Úvod
- 2) Metodologie práce
- 3) Teoretická část
- 4) Praktická část
- 5) Závěr
- 6) Prameny

Cíl práce: Analýza účinnosti motivačního systému realitní kanceláře TALANDA Invest, s.r.o. a následné doporučení proveditelných návrhů, které povedou k jeho zlepšení.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Bude stanovena konkrétně na základě volby analyzovaného podniku.

Podpis studenta:

Datum: 15. 10. 2016

Podpis vedoucího práce:

Datum: 15. 10. 2016