

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra informačních technologií

Student: **Bc. Tomáš Bíl'**
Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Alois Surynek, Ph.D.**
Oponent diplomové práce: **Ing. Dušan Chlapek, Ph.D.**

TÉMA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Výkon pracovníků a motivace v organizaci (a návrh IT pro jejich podporu)

ROK : 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal.

V Praze dne 1.6.2010

.....
podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce PhDr. Aloisovi Surynkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady a připomínky, které mi pomohly napsat tuto práci.

ABSTRAKT

Práce shrnuje význam motivace a výkonnosti pracovníků v organizaci. Základním cílem práce je navrhnout řešení, jak zvýšit motivaci a tudíž výkonnost. Splnění tohoto cíle vyžadovalo realizaci mnoha činností od zjištění současně architektury IS, přes detailní analyzování jednotlivých systémů, které pracovníky ovlivňují. Důležité také bylo definovat, kde se vůbec motivace a výkonnost v člověku bere a jak se dá měřit. V praktické části jsem provedl, dle nabitých zkušeností, šetření pomocí standardizovaného LMI dotazníku, abych identifikoval slabé oblasti výkonové motivace. K těmto výsledkům jsem na závěr navrhl doporučení, a to za prvé z psychologického hlediska, a za druhé z hlediska IT a jeho hlavního informačního systému, se kterým pracovníci přicházejí každý den do styku a tudíž má na ně obrovský vliv. Přínos autora v této diplomové práci spočíval ve zjištění a zvýšení motivace, pomocí analýz a doporučení specifikovaných zvolených metodik.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, výkonnost, IS/IT, architektura, user interface flow diagram, use case diagram, LMI dotazník, proces, soutěživost, datové toky, komunikace

ABSTRACT

Paper summarizes the importance of motivation and performance of employees in the organization. The primary goal of this paper is to propose solutions to increase motivation and thus performance. Meet this target would require the implementation of many activities, from finding present, the IS architecture, through detailed analysis of individual systems, which affect workers. Important too was the definition of where all the motivation and performance in man takes and how it can be measured. In the practical part I have done, according to gained experience, using the LMI survey questionnaire to identify weak areas of performance motivation. These results, I finally offered advice and firstly from a psychological perspective, and secondly in terms of IT and its main information system, the workers who come into contact every day and therefore has a huge impact on them. Contribution of the author of this thesis was to identify and increase motivation, through analysis and recommendations specified by the selected methodologies.

KEYWORDS

motivation, performance, IS / IT, architecture, user interface flow diagram, use case diagram, LMI questionnaire, process, competition, data flows, communication

Obsah

1. Úvod	9
1.1. Cíle a přínosy	10
2. Popis současné situace.....	12
2.1. Charakteristika společnosti.....	12
2.2. Organizační struktura	12
2.3. Popis současného stavu IS/IT	13
3. Definování hlavních částí práce a problému	16
3.1. Seznam aplikací pro externí zaměstnance	18
3.1.1. Informační systém pro externí zaměstnance	19
3.1.2. Úpravy informací o klientovi	23
3.1.3. Modelování klientských požadavků	25
3.2. Analýza současných procesů	27
3.2.1. Pořizování smluv	27
3.2.2. Týdenní zprávy	28
3.2.3. Soutěže	28
3.2.4. Sledování výkonu	29
4. Teoretické uchopení problému.....	31
4.1. Motivace	31
4.2. Motiv	33
4.3. Stimul	33
4.4. Zdroje motivace	33
4.5. Pracovní výkon	34
4.6. Motivace k výkonu	34
4.7. Yerkes-Dodsonův zákon.....	35
4.8. Motivační profil	36
4.9. Teorie motivace	36
4.9.1. Humanistický model motivace lidského chování.....	37
4.9.2. Kognitivní model motivace pracovního jednání	38
4.10. Motivační program	39
5. Dotazník motivace k výkonu (LMI).....	41
5.1. Úvod	41
5.2. Popis dotazníku	41
5.3. Postup	41
5.4. Hypotézy.....	42
5.5. Popis škál.....	43
5.5.1. Vytvrlost	43
5.5.2. Dominance.....	43
5.5.3. Angažovanost	43
5.5.4. Důvěra v úspěch	44
5.5.5. Flexibilita.....	44
5.5.6. Flow	45
5.5.7. Nebojácnost	45
5.5.8. Internalita.....	45
5.5.9. Kompenzační úsilí	46
5.5.10. Hrdost	46
5.5.11. Ochota učit se	47
5.5.12. Preference obtížnosti	47

5.5.13.	Samostatnost.....	47
5.5.14.	Sebekontrola	48
5.5.15.	Orientace na status.....	48
5.5.16.	Soutěživost	48
5.5.17.	Cílevědomost	49
6.	Popis výsledků empirického řešení	50
6.1.	Zpracování dat	50
6.2.	Potvrzení nebo vyvrácení hypotéz.....	53
7.	Konkrétní návrhy a doporučení v psychologické rovině	55
7.1.	Teoretické doporučení pro pobočku A	55
7.1.1.	Flexibilita.....	55
7.1.2.	Hrdost (na výkon).....	55
7.1.3.	Ochota učit se	55
7.2.	Teoretické doporučení pro pobočku B	56
7.2.1.	Dominance.....	56
7.2.2.	Důvěra v úspěch	56
7.2.3.	Cílevědomost	56
7.2.4.	Ochota učit se	56
7.2.5.	Samostatnost.....	57
7.2.6.	Kompenzační úsilí	57
7.3.	Teoretické doporučení pro pobočku C	57
7.3.1.	Důvěra v úspěch	57
7.3.2.	Flow.....	57
7.3.3.	Kompenzační úsilí	58
7.3.4.	Hrdost (na výkon).....	58
7.3.5.	Orientace na status.....	58
7.4.	Teoretické doporučení pro pobočku D	58
7.4.1.	Nebojácnost	58
7.4.2.	Hrdost (na výkon).....	59
7.4.3.	Soutěživost	59
7.5.	Praktické doporučení pro pobočky B a C.....	59
7.5.1.	Hmotná odměna.....	59
7.5.2.	Obsah práce	60
7.5.3.	Povzbuzení pracovníků.....	60
7.5.4.	Atmosféra pracovní skupiny.....	61
7.5.5.	Pracovní podmínky a režim práce	61
7.5.6.	Identifikace s prací, profesí, organizací a její image	61
7.5.7.	Konkrétní doporučení	61
8.	Konkrétní návrhy a doporučení v IS/IT.....	63
8.1.	Návrh na změnu IS	63
8.2.	Návrh na změnu procesů	65
8.2.1.	Týdenní zprávy	65
8.2.2.	Soutěže	65
8.2.3.	Sledování výkonu	66
8.3.	Use interface flow diagram nově navrženého systému klient_v2	66
9.	Závěr	68
10.	Seznam obrázků.....	70
11.	Seznam tabulek	71
12.	Zdroje	72
13.	Terminologický slovník.....	74

14. Přílohy	77
14.1. Dotazník	77

1. Úvod

V dnešní době jsou informační systémy¹ a aplikace nezbytnou podporou podnikání a činností téměř všech společností a organizací. „Dá se říct, že začínáme žít v informační společnosti, přičemž toto vyjádření v sobě zahrnuje rozsáhlý komplex kvantitativně i kvalitativně nových jevů. Každá rozsáhlá změna je bezesporu posun do éry informační společnosti. Toto je mimo jiné důvodem, proč někteří autoři pro éru informační společnosti používají i více technologický termín třetí průmyslová revoluce.“ [Basl, 2008, str.28] Papírové - listinné - informace jsou nahrazovány digitálními, a to nejen z důvodu růstu firmy, ale i z důvodu růstu objemu informací. Zvyšují se také požadavky na rychlost zpracování těchto informací. Jako důsledek tohoto jevu jsou zaváděny nástroje, které tyto informace zpracovávají, a to aplikace a informační systémy.

„IT přinesly do podniku vysoký inovační potenciál, který zatím nebyl zcela využit, mimo jiné i proto, že inovace neopouštějí ani vlastní oblast IT“ [Basl, 2010, str.195], v této práci se budu snažit překonat tyto hranice.

S růstem efektivity zpracování informací rostou i požadavky na výkon pracovníků, jelikož ti zvyšují svůj výkon díky těmto aplikacím a informačním systémům. Optimální řešení, kdy je výkon a tudíž motivace externích pracovníků dostatečná, hledá také největší stavební spořitelna v České republice, která na českém trhu působí od počátku devadesátých let dvacátého století. Tato práce na téma „Výkon pracovníků a motivace v organizaci (a návrh IT pro jejich podporu)“ se snaží celou tuto problematiku obsáhnout, zanalyzovat stávající řešení a navrhnout různé alternativy řešení. Skládá se z teoretické a praktické části.

V úvodní části práce se věnuji popisu současné situace spořitelny a zkoumám propojení jednotlivých aplikací a systémů uživatelů v rámci organizace. Dále se zamýšlím nad teoretickým uchopením problému a pomocí nejvhodnější metody a příslušného dotazníku zjišťuji skutečnou motivaci pracovníků k výkonu. Z těchto výsledků vyvozují příslušné návrhy a doporučení ve dvou rovinách psychologické a informačně technologické, které by vyhovovaly podmínkám spořitelny a zároveň přinesly nějakou přidanou hodnotu oproti původnímu řešení.

Cílem této práce je provést analýzu současného stavu výkonové motivace pracovníků a navrhnout řešení, jak zvýšit motivaci a tudíž výkonnost. Splnění tohoto cíle vyžadovalo realizaci mnoha činností od zjištění současné architektury IS, přes detailní analyzování jednotlivých systémů, které pracovníky ovlivňují. Ve spořitelně nedávno proběhla implementace nového podnikového systému, ale řada

¹ „Systém je komplex prvků nacházejících se ve vzájemné interakci, který je charakterizován cílových chováním.“ Zdroj [Gála, 2009, str.21]

činností se stále dělá stejně neefektivně. V této práci se pokusím navrhnout takové řešení, které tyto neefektivní činnosti odstraní.

1.1. Cíle a přínosy

Hlavní cíl práce jsem stanovil následující:

1. Analyzovat a popsat motivaci pracovníků a využít toho pro její zvýšení.

Jako další cíle jsem si stanovil:

2. Zjistit verbální vyjádření pracovníků s tím, že se budu zajímat o rozdíly ve výpovědích mezi pracovišti.
3. Porovnat výkonnost jednotlivých pracovníků a identifikovat slabé dimenze motivace.

Všechny hypotézy této práce stanovím přesně později v kapitole 4, ale základní hypotézou celé této práce je to, že celková motivace k výkonu na nízko výkonné pobočce bude oproti nejvýkonnější pobočce nízká. Na základě získaných informací bude výše uvedenou hypotézu možné potvrdit nebo vyvrátit. Pokud bude hypotéza potvrzena, tak navržené alternativní řešení může být východiskem.

Hlavním přínosem práce je zmapování současné situace a navržení možného řešení zvýšení výkonové motivace ve spořitelně. Dalším přínosem je vytvoření metodického dokumentu, který poskytne čtenáři přehled o problematice výkonové motivace a propojení dvou oblastí psychologické a informačně technologické za účelem zvýšení výkonu pracovníků. Předpokladem k úspěšnému vypracování této práce jsou teoretické znalosti psychologických přístupů a postupů, které jsem získal studiem vedlejšího oboru, konzultacemi s vedoucím a oponentem této diplomové práce, a konzultacemi na obou fakultách a ve spořitelně. Dále je to přehled v informačních systémech. Řadu informací a poznatků jsem nabil při psaní své bakalářské práce „Optimalizace procesů IT Helpdesku ve velkém podniku“.

Hlavním omezením této práce mohla být nedostatečná návratnost dotazníků, které jsem rozeslal na jednotlivé pobočky, jelikož kdyby byla nulová, nemohl bych identifikovat žádné slabé dimenze. Dalším omezením práce je to, že rozdíl v motivaci může být způsoben řadou dalších příčin (geografická lokalizace, demografické působení, interní komunikace v organizaci, mezilidské vztahy v organizaci, osobnost manažera pobočky, organizační kultura).

Potenciál této práce shledávám u třech skupin čtenářů. První skupinou je komise, která bude tuto práci číst a hodnotit. Druhou a neméně významnou cílovou skupinou je regionální vedení spořitelny, které na jejím základě může navrhnout na poradách a meetingech případné změny, jelikož práce bude dávat přehled o současné situaci a může tudíž ulehčit rozhodování. Třetí a nejpočetnější skupinou jsou

studenti vysokých škol. Jim by práce mohla posloužit jako inspirace nebo zdroj informací, ať již při psaní prací na podobné téma, nebo při studiu této oblasti.

2. Popis současné situace

Tato kapitola se věnuje představení podniku (v práci jej budu označovat „spořitelna“, jelikož si vedení organizace nepřeje, aby figurovali pod vlastním názvem). Jedná se o velkou organizaci s počtem okolo 500 interních zaměstnanců a více než 3000 externích zaměstnanců. V této práci se budu zabývat pouze externími zaměstnanci. Na těchto externích zaměstnancích je totiž závislá téměř celá obchodní činnost a právě u nich se na výkonu projevuje velkou měrou motivace. Je třeba podotknout, že u externích pracovníků je jejich plat tvořen pomocí provizního systému, zatím co interní pracovníci mají fixní plat.

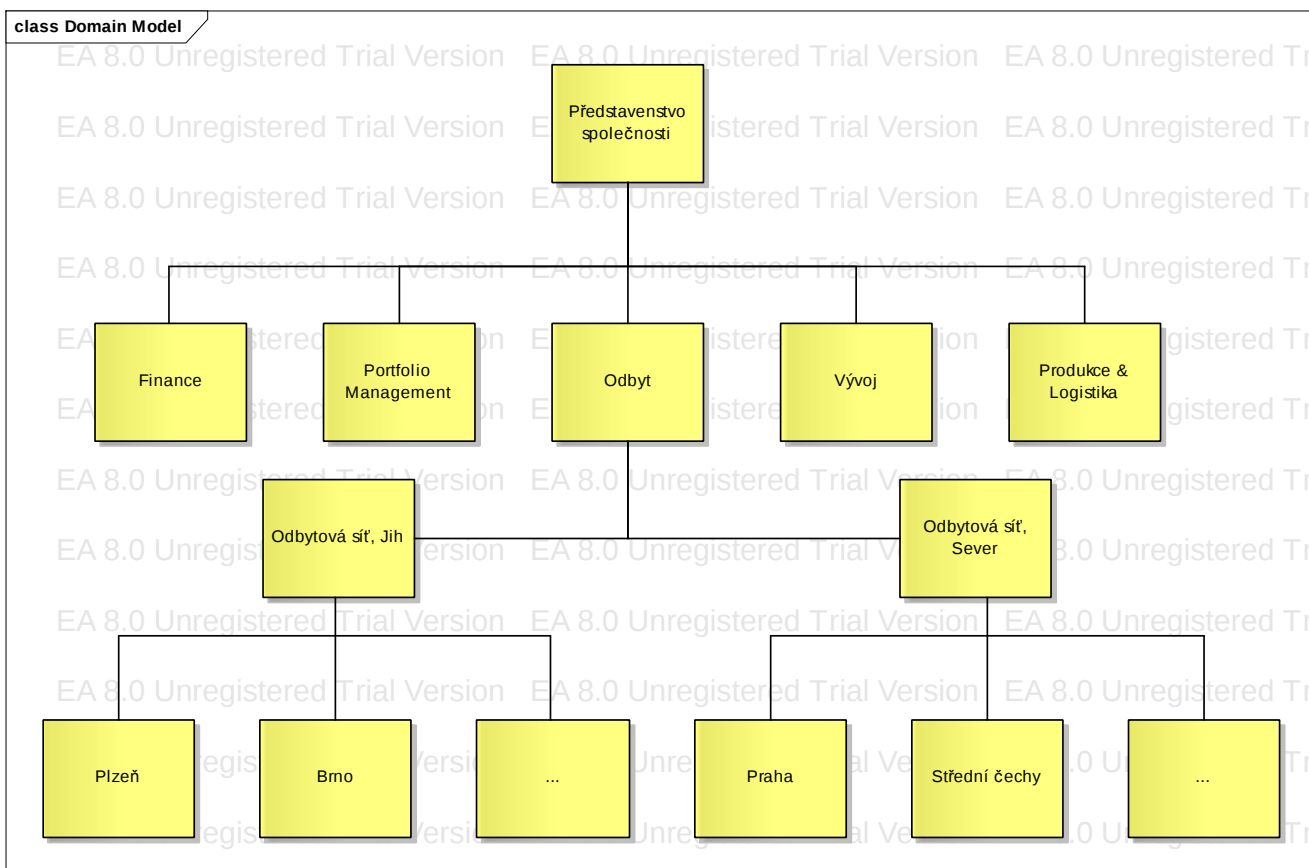
2.1. Charakteristika společnosti

Organizace, ve které jsem projekt zpracovával, působí ve finanční sféře a je to poskytovatel spořitelních a bankovních služeb. Jejím hlavním zaměřením jsou státem podporované produkty (stavební spoření, penzijní připojištění a hypoteční úvěry). Spořitelna je největší organizací v České republice, která se zabývá výše uvedenou činností, co se týká počtu zákazníků. Zaujímá hlavní postavení na trhu s celkovou polovinou všech zákazníků v České republice. Klienty organizace jsou občané České republiky a Evropské unie s povolením k pobytu na našem území.

2.2. Organizační struktura

„Sociální systém podniku tvoří základní organizační rámec zapojení lidí do pracovního procesu i jejich účasti na hospodářském životě“ [Surynek, 2006, str.38]. Pro tuto práci je velice důležité vědět, jaké je organizační uspořádání.

Nejvyšším vedoucím organizace je předseda představenstva. Předseda představenstva je přímým nadřízeným pěti ředitelů jednotlivých divizí. Jednotlivé divize jsou znázorněné v organizační struktuře na obrázku č.1, z toho je dále rozvětvená divize Odbyt, kterou jsem se v této práci zabýval.

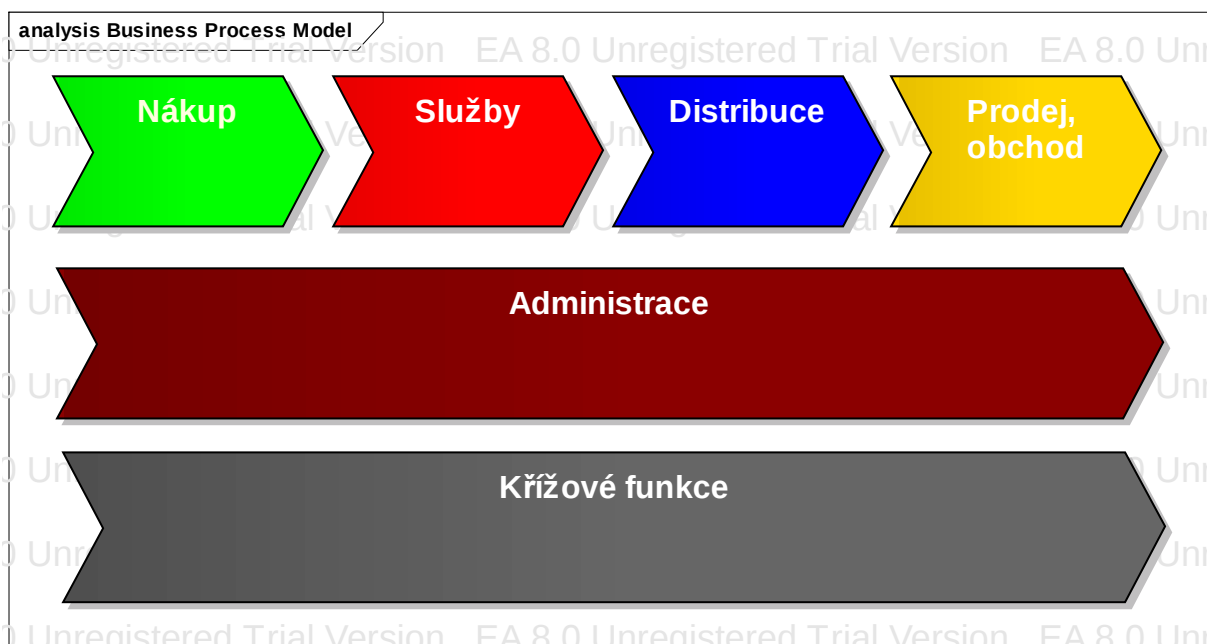


Obr. 1 Organizační struktura. Zdroj[autor]

2.3. Popis současného stavu IS/IT

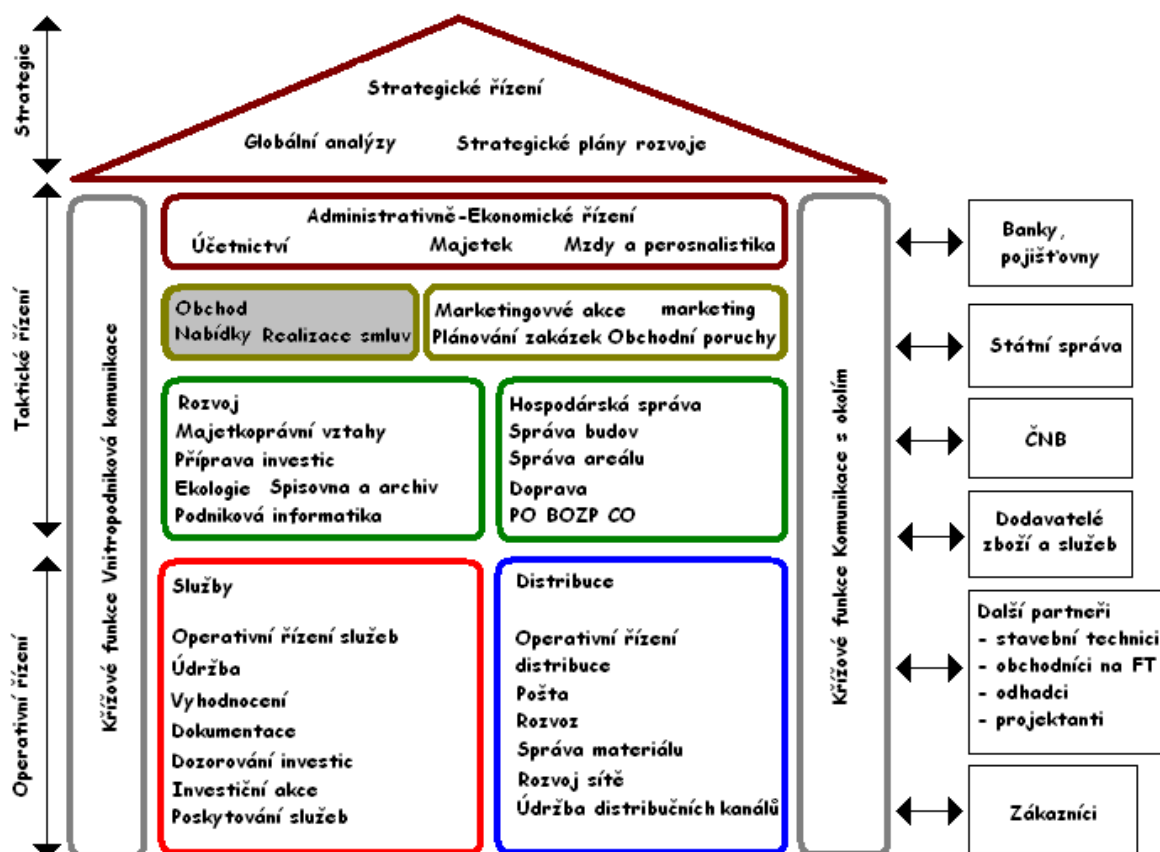
Pro představení informačního systému jsem v prvním kroku musel udělat sběr informací z oblasti IT, abych získal přehled o aplikační a infrastrukturní architektuře, jelikož architektura informačního systému podniku je „jedním z faktorů, které mají vliv na efektivitu a flexibilitu podnikové informatiky. Návrh a rozvoj architektury IS proto patří mezi klíčové úlohy managementu IT útvaru“. [Voříšek, 2008, str.100].

Dalším krokem bylo získání procesní mapy společnosti, avšak v uvedené společnosti neexistuje popis byznys procesů a jednotlivé kroky se dělají pouze na základě znalostí a informací jednotlivých pracovníků. Tento popis nemá žádné standardizované výstupy. Existující dokumentace je silně nevypovídající. Proto jsem musel při analyzování aplikační architektury vycházet ze základních znalostí hlavních procesů, které jsem získal diskuzí s manažery. Následně uvádím na obrázku č.2, mnou zdokumentovanou procesní mapu.



Obr. 2 Procesní mapa stavební spořitelny. Zdroj[autor]

Na obrázku č.3 dále detailněji znázorňují globální architekturu, ve které jsou zachyceny procesy² spořitelny.



Obr. 3 Globální architektura – procesy spořitelny. Zdroj[autor]

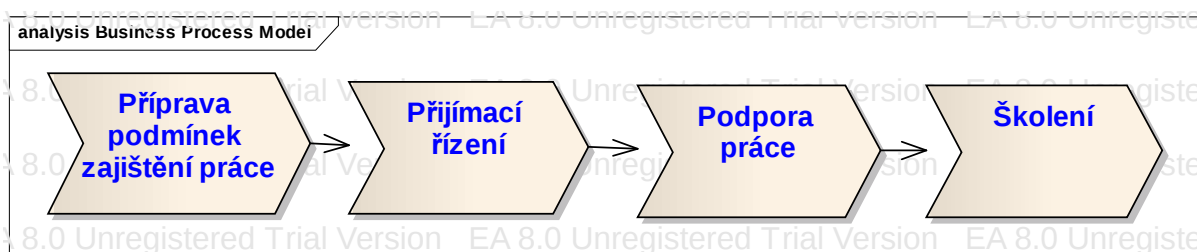
² „Proces je množina na sebe navazujících činností, které z definovaných vstupů vytvářejí požadovaný výstup, váží na sebe zdroje (lidi, technologie, materiál, finance, čas) a mají měřitelné charakteristiky.“ Zdroj [Gála, 2009, str.41]

Globální architektura vyjadřuje hrubou podobu základního schématu IS. Má svoji grafickou i verbální podobu. Základem globální architektury jsou jednotlivé bloky reprezentující nějakou aplikaci (skupinu aplikací) a jí odpovídající funkci, datovou základnu, aplikační software, základní software a hardware. V následující kapitole se budu z této globální architektury, kterou jsem uvedl na obrázku č.3, věnovat nejvíce šedě vyznačenému bloku **obchod**, jelikož ten obsahuje skupinu aplikací pro externí zaměstnance.

„Cílový stav IS/IT se určuje ve dvou úrovních. První úroveň je globální architektura IS/IT, která určuje „tvar celé stavby“, její hlavní stavební kameny a vzájemné vazby těchto kamenů. Druhá úroveň rozpracovává globální architekturu z osmi dílčích pohledů, kterými jsou“ [Voříšek, 2008, str.100]:

- funkční a procesní architektura,
- datová architektura,
- technologická architektura,
- softwarová architektura,
- hardwarová architektura,
- organizační a legislativní aspekty,
- personální, sociální a etické aspekty,
- ekonomické aspekty.

V této práci jsem důkladně analyzoval hlavně externí zaměstnance, proto na obrázku č.4 uvádím pracovní proces těchto zaměstnanců a to z důvodu přiblížení čtenáři, jakými fázemi procházejí. Pro další část práce je důležité znázornit tento proces.



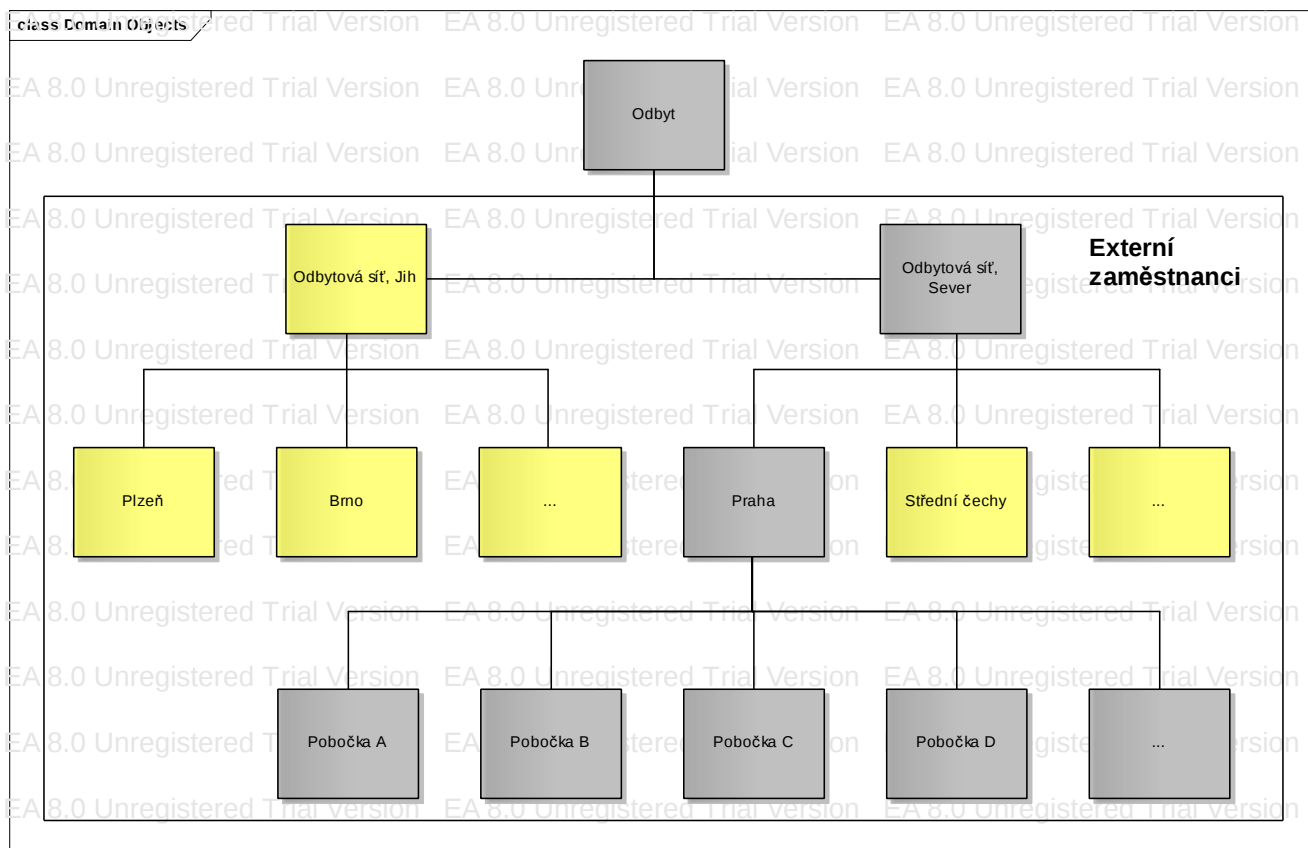
Obr. 4 Pracovní proces. Zdroj [autor]

3. Definování hlavních částí práce a problému

Cílem mojí práce nebylo hodnocení řízení kvality služeb, jelikož to je „zaměřeno na plánování a vyhodnocování průřezových charakteristik celého informačního systému podniku (všechny projekty, aplikace a systémy)“ [Pour, 2006, str. 103]. Zaměřil jsem se pouze na ty systémy, které ovlivňují motivaci externích zaměstnanců. Poté, co jsem představil spořitelnu v globálním měřítku, se tedy budu věnovat té části, která je pro tuto práci důležitá. Jsou to externí zaměstnanci neboli „obchodníci“. Kdybych měl obchodníky zasadit do organizační struktury, pak spadají do divize Odbyt. Tato divize je znázorněná na obrázku č.5.

Odbytová síť má na starosti vedení, řízení, kontrolu a motivaci obchodních zástupců. Kromě několika zaměstnanců a vedoucího odbytu, kteří pracují jako interní zaměstnanci na centrále, jsou všichni ostatní externí zaměstnanci - regionální ředitelé, obchodní ředitelé a obchodní zástupci. Tato část externích zaměstnanců je velice početná a čítá, jak jsem se již zmiňoval, okolo 3000 pracovníků. Jelikož jsem se nemohl zabývat úplně všemi pracovníky, vybral jsem si jen jeden určitý region a z něj reprezentativní vzorek. Tento region nebyl vybrán náhodně ale záměrně, jelikož se zde řeší problém s velkým rozdílem výkonností mezi jednotlivými pobočkami. Tento rozdíl může být způsoben řadou příčin (geografická lokalizace, demografické působení, interní komunikace v organizaci, mezilidské vztahy v organizaci, osobnost manažera pobočky, organizační kultura). V této práci jsem se zabýval pouze motivací a odpovídal na tyto následující otázky:

- Co ovlivňuje motivaci člověka?
- Jak jsou zaměstnanci ovlivňováni a motivováni?
- Je rozdíl ve výkonnosti způsobený rozdílnou motivací?
- Jak podporuje motivaci současný informační systém?
- Jak zlepšit některé aplikace a procesy, aby stoupla motivace a tudíž výkonnost?



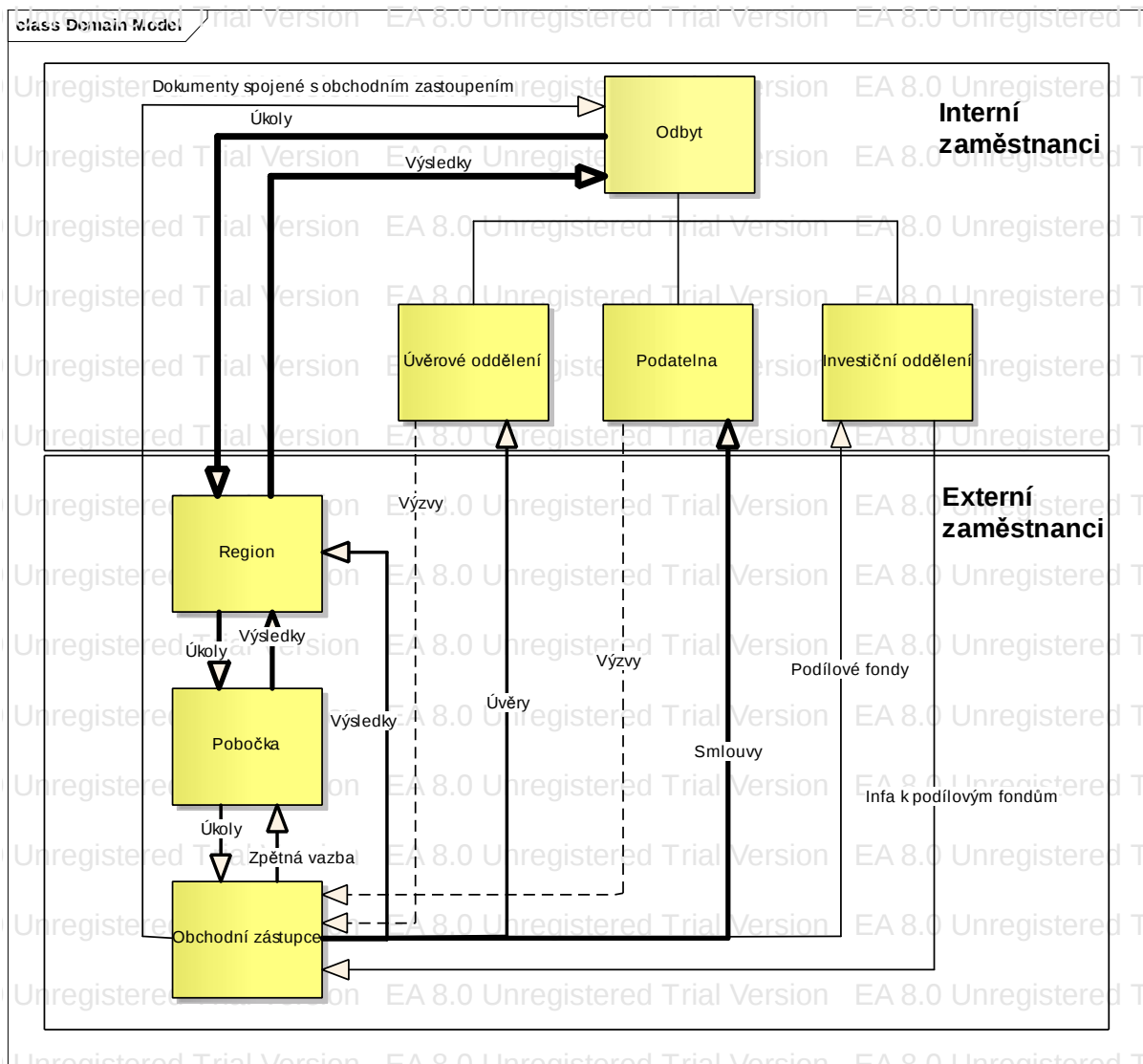
Obr. 5 Organizační struktura divize Odbyt. Zdroj [autor]

Šedě jsou znázorněné ty oblasti, kterými jsem se zabýval v této práci. Jsou to především 4 pobočky (dvě nejvýkonnější – Pobočka A a Pobočka D a dvě nejslabší – Pobočka B a Pobočka C), vybrané pro zjištění motivace a porovnání jejich výkonnosti, a dále je to regionální vedení Prahy. Zde jsem zjišťoval, jak probíhají určité procesy mezi pobočkami a vedením a v neposlední řadě také celkové jednání s odbytovou sítí, která zaštiťuje všechny externí spolupracovníky.

Dále je důležité vědět, kdo komu předává úkoly a kdo s kým komunikuje. Sestavené komunikační schéma na obrázku č.6, které je zpracováno metodou „Strategického modelování“, která nám tyto informace poskytuje. U každé šipky je popsána činnost, kterou subjekt provádí. Tloušťka čáry reprezentuje četnost předávání informací. Čím je čára tlustější, tím více spolu dva subjekty komunikují. Čára plná představuje normální komunikaci. Čára přerušovaná představuje spíše jen výzvy (upozornění) k nějakým opravám.

Modelování funkcí, tzv. DFD – Diagram datových toků je spojován se strukturovanými metodami. „Zobrazuje funkce, jako transformace vstupních datových toků na výstupní a zároveň umožňuje znázornit – kontext systému a uchovávaná data“ [Chlapek, 2005, str. 107]

Na obrázku č.6 je znázorněno přebírání úkolů obchodním zástupcem od vedoucího pobočky, který je přebírá od vedení regionu. Je to typická stromová struktura předávání úkolů a vykazování výsledků. Kromě toho obchodní zástupce komunikuje a předává dokumenty třem pododdělení odbytu (úvěrové oddělení, investiční oddělení a podatelna). Přímou s odbytem komunikuje při uzavírání smluv o obchodním zastoupení či při uzavírání dalších dodatků smluv.



Obr. 6 Datové toky a komunikace. Zdroj [autor]

3.1. Seznam aplikací pro externí zaměstnance

V této části jsem rozebral všechny aplikace, se kterými externí zaměstnanci přicházejí do styku. Rozdíl mezi interními a externími zaměstnanci není pouze smluvní (určen smlouvou a typem platového ohodnocení). Externí zaměstnanci využívají své aplikace na podporu prodeje a systémy s informacemi o klientech. V této práci jsem se zabýval pouze systémy externích pracovníků, jelikož pouze a jenom ty ovlivňují motivaci a tudíž výkonnost pracovníků. Všechny je rozděluji do těchto kategorií (kategorií určuji podle činnosti, kterou poskytují):

- Informační systém pro externí zaměstnance – starý systém **klient** a nový systém **eKlient**
- Úpravy informací o klientovi – **klient+**
- Modelování klientských požadavků – **klient 6** a **klient 7**

Pro větší přiblížení jsem každý systém a aplikaci znázornil pomocí **Use case diagramu**. Tento typ diagramu slouží pro zachycení způsobu využití informačního systému. Může obsahovat tyto objekty:

- **Use case** je užití, činnost, kterou má z hlediska účastníka smysl provádět a je reprezentován elipsou.
- **Účastník** je subjekt, který nějakým způsobem interaguje s modelovaným systémem a je reprezentován postavou člověka.
- **Asociace** je vyjádření vztahu mezi jednotlivými use casey a/nebo účastníky a je reprezentována čarou.
- **Include** je vyjádření vztahu mezi jednotlivými use casey a říká, že use case A zahrnuje use case B. Include je reprezentováno přerušovanou čarou s šipkou na konci a s popiskem «include».
- **Generalizace** je vyjádření vztahu mezi dvěma a více use casey, nebo účastníky a reprezentuje generalizaci (resp. specializaci) mezi uvedenými elementy. Generalizace je reprezentována čarou s prázdným trojúhelníkem na konci.

Dále uvádím **User interface flow diagram**, který slouží k zachycení pohybu uživatele v aplikaci a je tak skvělým nástrojem pro zachycení výstupu diskuzí s externími zaměstnanci nad uživatelským rozhraním. Notace tohoto diagramu byla inspirována vzorovým diagramem tohoto typu od Scotta W. Amblera [Ambler, 2007], a to zejména z toho důvodu, že UML zatím tento typ diagramu neobsahuje (ačkoliv existují způsoby jak tyto informace zachytit za použití jiného typu modelu). Tato notace je velice jednoduchá a obsahuje pouze dva prvky.

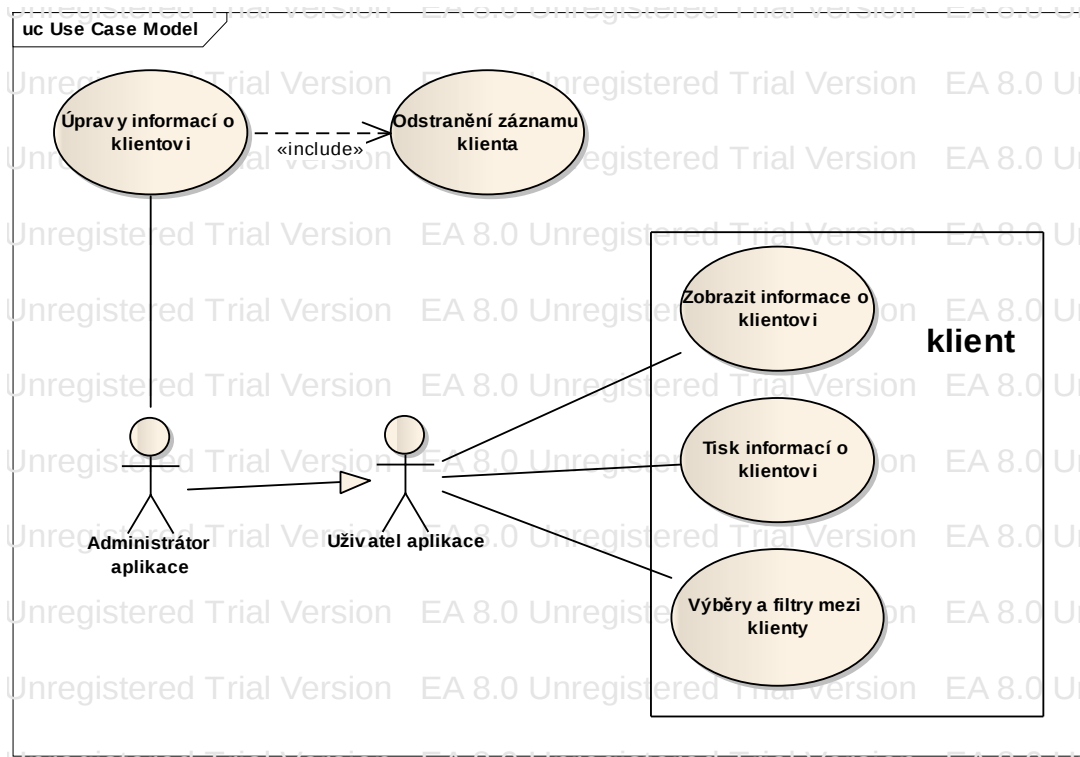
- **Obrazovka uživatelského rozhraní** je reprezentována obdélníkem.
- **Pohyb uživatele** je reprezentován šipkou, která má pouze jeden směr, i když je vždy předpokládána možnost vrácení se zpět včetně obsahového komentáře (název ovládacího prvku UI).

3.1.1. Informační systém pro externí zaměstnance

Informační systém **klient** slouží k předávání důvěrných informací z ústředí spořitelny a je určen výhradně externím spolupracovníkům. Externí zaměstnanci získávají díky tomuto systému informace o klientech. Další funkcí jsou jednoduché výběry v klientech na základě předem definovaných parametrů. Tento systém je znázorněn pomocí Use case diagramu na obrázku č.7.

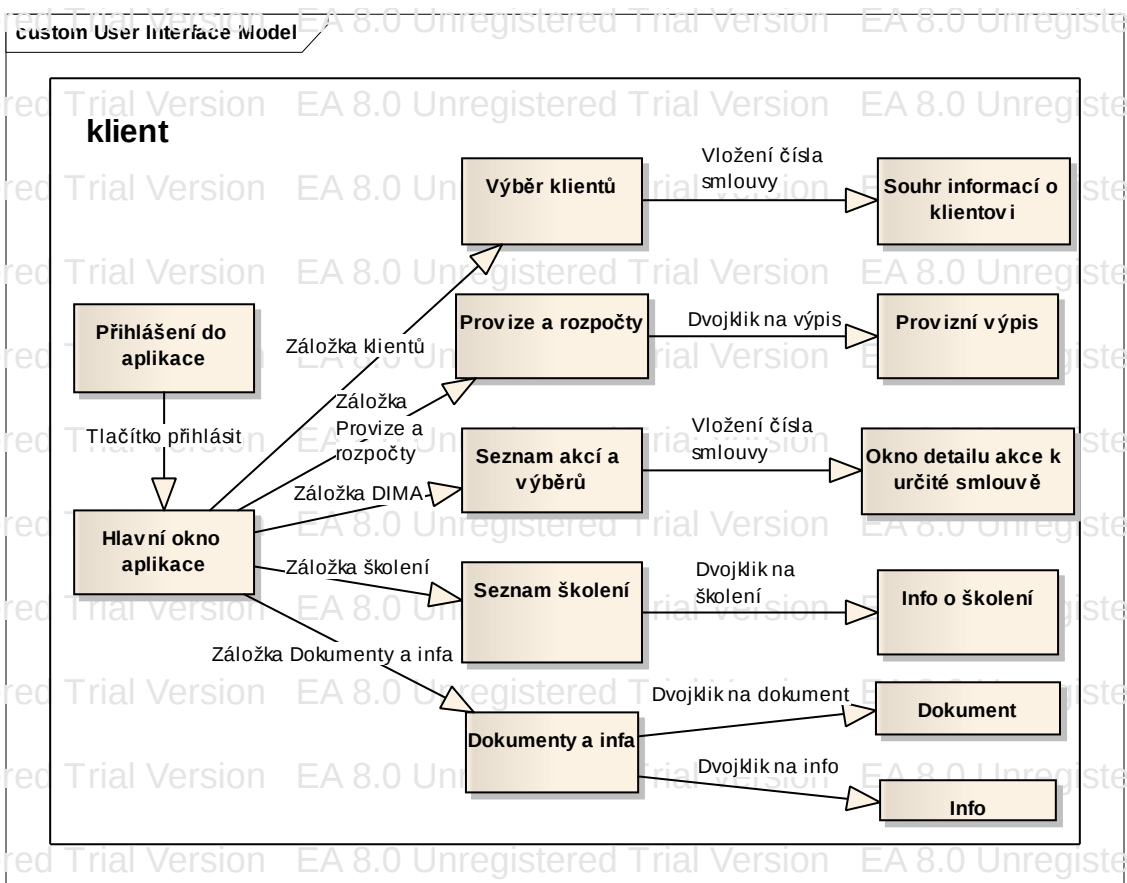
Externí spolupracovníci jsou povinni chránit získané údaje i přístup k nim. K přenosu informací je použita celosvětová počítačová síť Internet. Je nutné uvědomovat si bezpečnostní rizika, která z toho

vyplývají. Internet je univerzální komunikační medium. Existuje řada možností, jak mohou nepovolané osoby získávat chráněné údaje a přístupy k nim. Zabezpečení systému **klient** je důkladné, ale v dnešní době, nejen dle mého názoru, nedostačující, a proto se již přechází na nový informační systém **eKlient**.



Obr. 7 Use case diagram systému klient. Zdroj [autor]

Pohyb uživatele je znázorněn pomocí Use interface flow diagramu na obrázku č.8. Uživatel má na výběr jít z hlavního menu na pět základních podsekcí. Výběry klientů, které slouží k vyhledání klienta, podle čísla smlouvy. Záložka provize podává informace o výplatách a dá se zde nalézt i výplatní páska, které se neposílá ani netiskne, je pouze v elektronické podobě. Další tři záložky pouze informují o akcích, školeních a změnách (dokumenty).



Obr. 8 Use interface flow diagram uživatele systému klient. Zdroj [autor]

Informační systém **eKlient** byl vytvořen pro podporu činnosti externích zaměstnanců v oblasti následné péče a vzdělávání. Jejím cílem je přispět ke zvýšení kvality péče o klienty společnosti, neboli přispět ke zvýšení kvality následné péče. Klientská aplikace zpřístupňuje veškeré funkce systému **eKlient** a umožňuje plnit následující cíle:

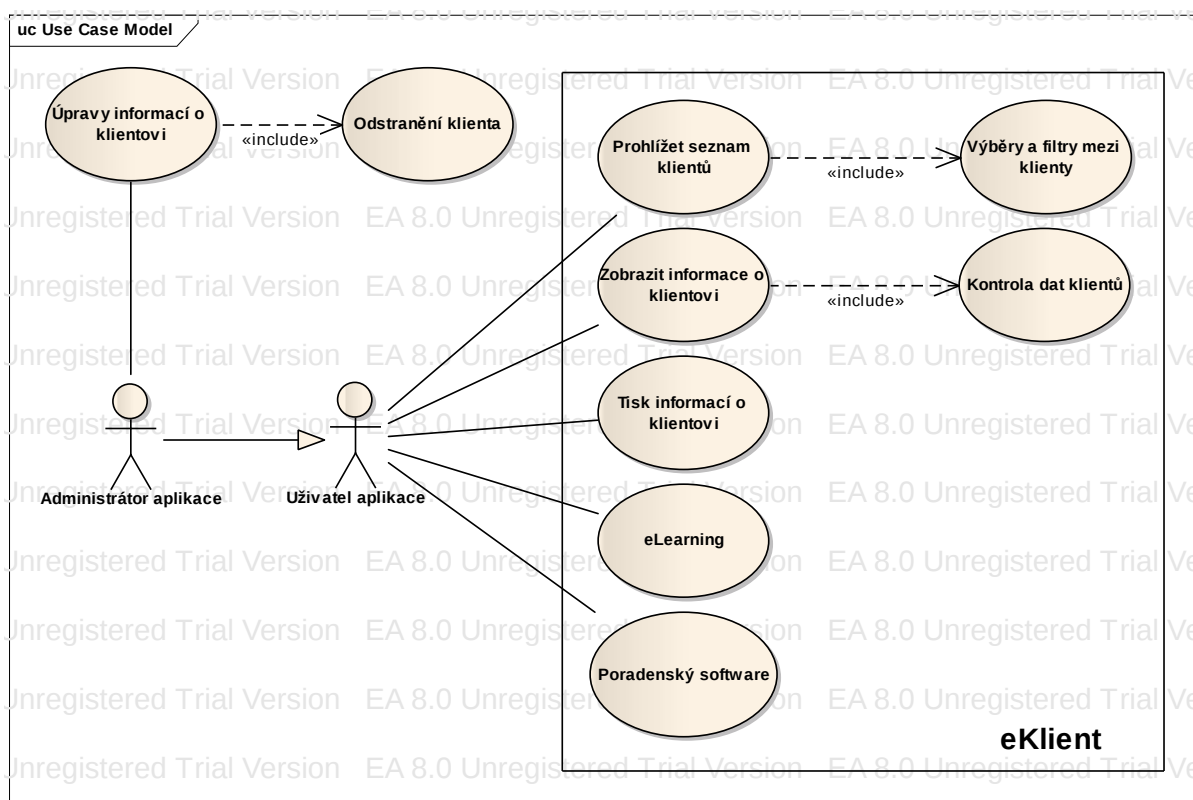
Oblast následné péče:

- Podpora následné péče a souvisejících procesů.
- Sjedení a centralizace dat o následné péči.
- Urychlení přenosu informací z centrály k externím zaměstnancům. Denní aktualizace údajů.
- Externím zaměstnancům je umožněno vyhodnocovat vlastní data o následné péči.
- Plynulá práce s informacemi během návštěvy u klienta. Podpora poradenského rozhovoru.
- Minimalizace administrativních činností externích zaměstnanců, aby se mohli koncentrovat na práci s klienty.
- Umožnění využití dat získaných v rámci následné péče pro marketingové účely.
- Sjedení komunikačního rozhraní mezi centrálou a odbytovými sítěmi.
- Možnost on-line/off-line práce s aplikací.

Oblast vzdělávání (eLearning):

- Rychlá aktualizace a zveřejnění nových školicích materiálů.
- Zaškolení zkušených poradců do novinek a seznámení se změnami.
- Sjednocení kvality školení nových externích zaměstnanců.
- Seznámení nových zaměstnanců s pravidly platnými v historii.
- Možnost ověření, zda externí zaměstnanec zaregistroval nějakou změnu v metodice či produktech.
- Úspora nákladů za školení, školicí materiály, školitele, distribuci dokumentů.

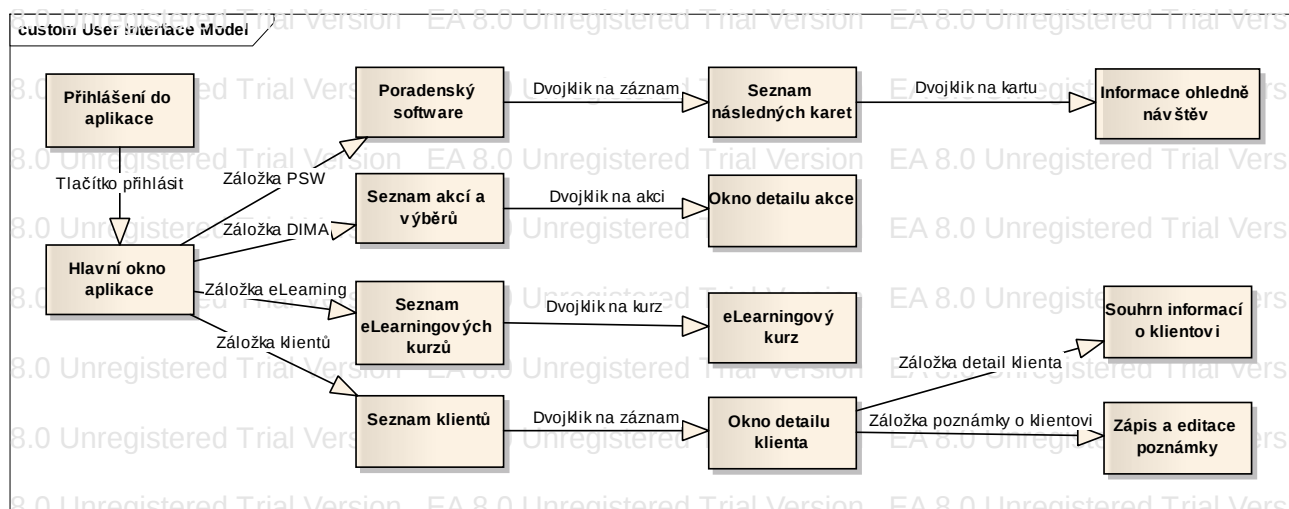
Systém **eKlient** nahradí v blízké době systém **klient**. eKlient disponuje mnoha funkcemi, avšak dle mého názoru postrádá podporu motivace. Hlavní nedostatky tedy spátrují v podpoře motivace a ve sledování výkonu jednotlivých externích zaměstnanců. Návrhu na přidání dalších modulů se budu věnovat v kapitole 8. Na obrázku č.9 jsem znázornil **Use case diagram**. Oproti systému **klient** vidíme navíc přidání modul eLearning a poradenský software. Tento poradenský software je podpůrná aplikace, pomocí které se mají, ve zjednodušeném slova smyslu, zjistit všechny potřeby klientů, zaznamenat je a archivovat.



Obr. 9 Use case diagram systému eKlient. Zdroj [autor]

Na obrázku č.10 **Use interface flow diagram** systému **eKlient** můžeme spatřit např. že záznamy v poradenském systému se uchovávají v podobě následných karet. V této kartě je zaznamenána celá analýza klienta, kterou zpracoval obchodní zástupce při jeho návštěvě. Další přínosná funkce v systému **eKlient** oproti systému **klient** je možnost zapisovat, editovat a archivovat poznámky. Toto je velice důležitá funkce, která nahradila papírové poznámky ke klientům, které se hromadili někde

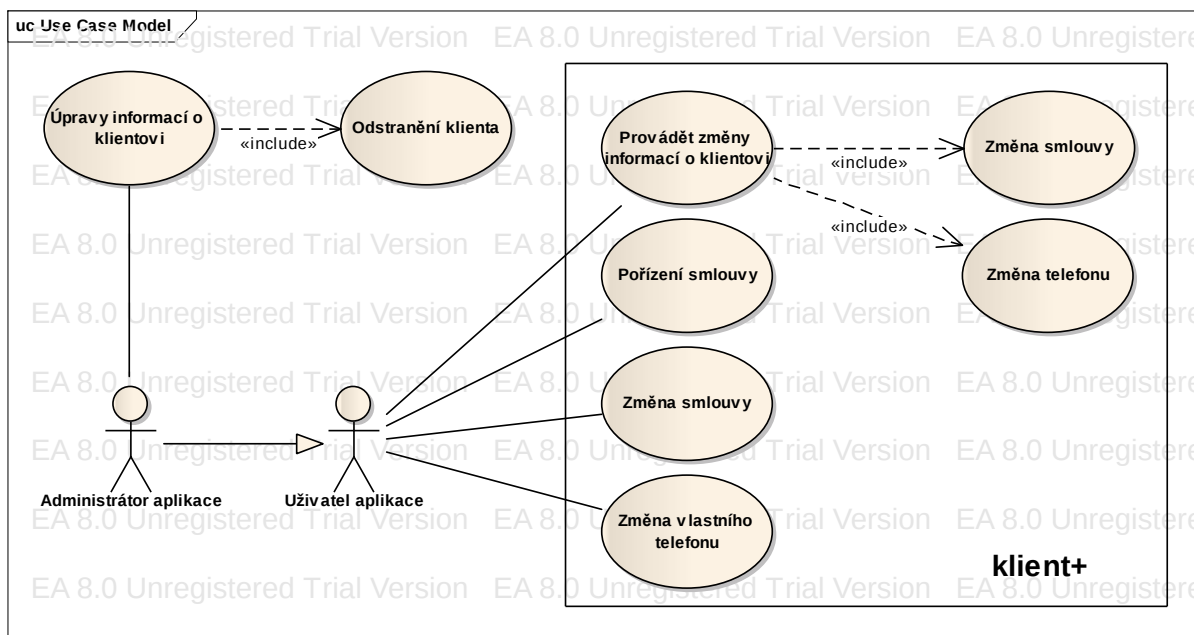
v šuplících a ztrácely se. Pro doplnění ještě uvádím, že poznámky je možné dělat dvěma způsoby a to, veřejnou, tu vidí všichni a neveřejnou, kterou vidí pouze obchodní zástupce toho klienta.



Obr. 10 Use interface flow diagram uživatele systému eKlient. Zdroj [autor]

3.1.2. Úpravy informací o klientovi

K úpravám informací o klientovi používají externí pracovníci Informační systém **klient+**, který se ovšem vyvíjí do úplně nového rozměru a tím je elektronické pořizování. Je to nový záměr spořitelny v oblasti moderních komunikačních prostředků. Rozvoji informačních systémů věnuje značnou pozornost, jelikož přesné, kvalitní a rychle dostupné informace jsou v podnikání nezbytností. Jednou z cest, na jejímž začátku právě spořitelna stojí, je plnohodnotná elektronická komunikace mezi centrálou a externími zaměstnanci. Aby proces výměny dat učinili ještě efektivnější, vytvořili nový informační systém **klient+**, který je založen na principu vzájemné elektronické výměny dat. Jedná se o elektronické pořizování dat. Nový informační systém z počátku nabízí omezenou funkcionalitu systému. Prostřednictvím něj lze provádět okamžité změny e-mailových adres a telefonních čísel klientů. Provedené změny jsou zapisovány on-line a okamžitě se promítají v interním systému spořitelny. U změn telefonních čísel není vyžadován podpis klienta, není tedy nutné tisknout a podepisovat žádné formuláře. Na obrázku č.11 je znázorněn **Use case diagram** systému **klient+**.

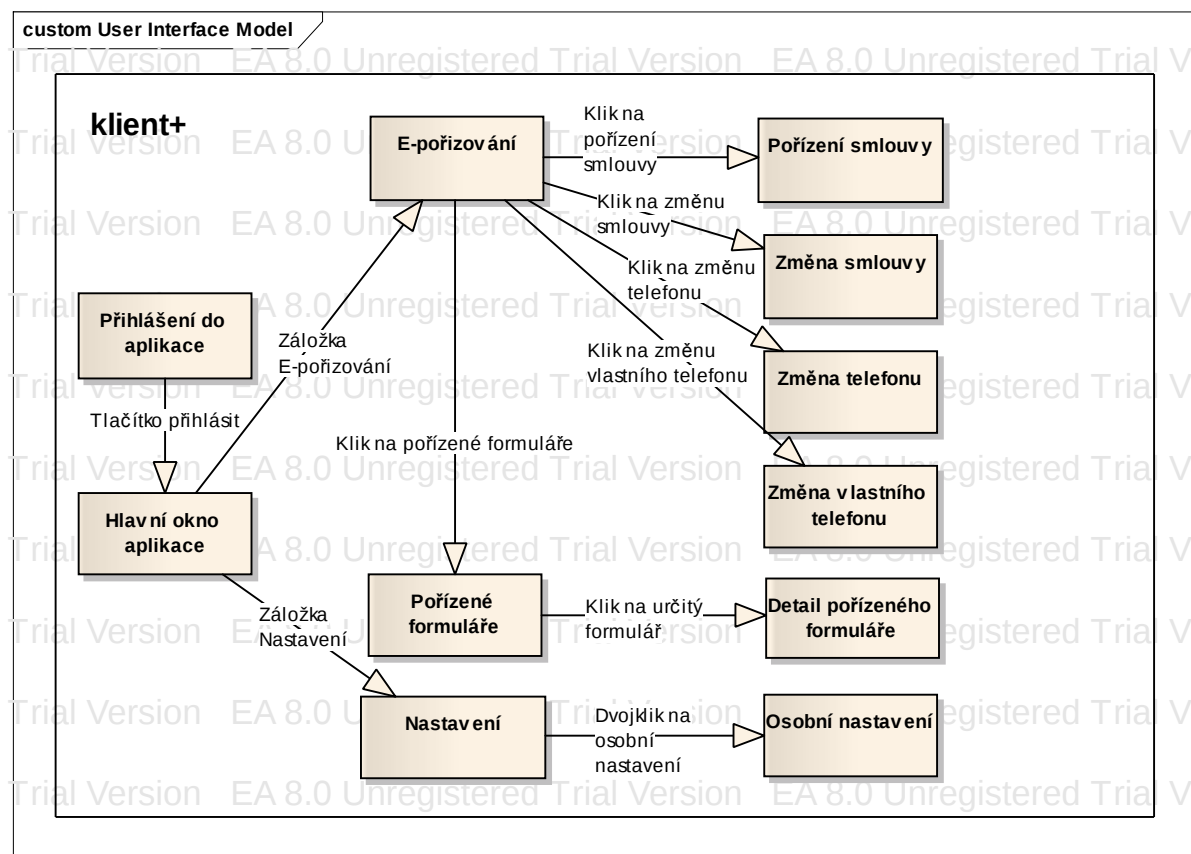


Obr. 11 Use case diagram systému klient+. Zdroj [autor]

Po dostatečném seznámení se systémem bude uvolněna funkcionality elektronického pořizování návrhů smluv o stavebním spoření a provádění vybraných změn těchto smluv (včetně ostatních změn klientských dat). Tato funkcionality se zatím testuje. Mám tu čest být v týmu lidí, kteří tento projekt připravují. Projekt se nazývá PILOT Elektronické pořizování. „Z hlediska počítačového zpracování je rozhodující, zda jsou informace dostupné v listinné či elektronické formě. Výpočetní technika si odevádá umí poradit s informacemi, které mají strukturu. V organizacích se však stále ještě nachází velké množství informací ostatních, tzv. nestrukturovaných.“³ [Kunstová, 2009, str.13].

Na obrázku č.12 jsem znázornil **Use interface flow diagram** systému klient+. Zde spatřuji obrovskou výhodu v uchovávání formulářů v záložce pořízené formuláře. Bohužel současný právní systém nutí obchodní zástupce archivovat podpisy na smlouvách v listinné podobě, avšak ten je již zredukován pouze na jedné stránce, zbytek je archivován v systému. V minulosti byl počet stran smlouvy mnohem větší.

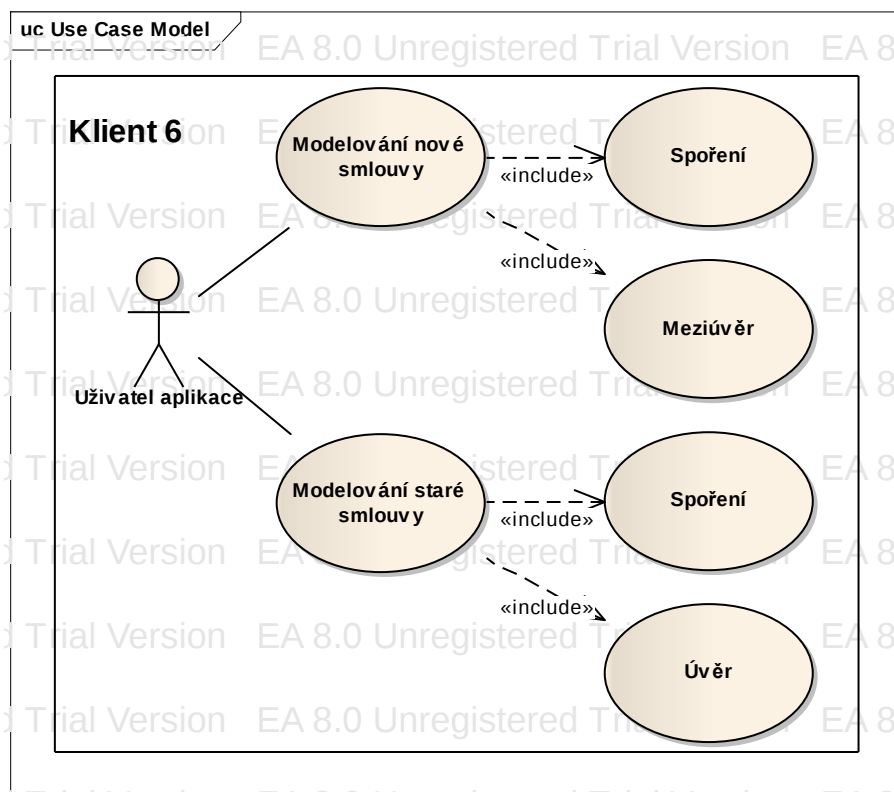
³ „V běžné organizaci je pouze asi 20 % dat ve strukturované formě a 80 % v nestrukturované formě – toto procentní rozdělení strukturovaných a nestrukturovaných dat je uvedeno např. v: IBM Digital Asset Management [IBM, 2005, str. 2]“



Obr. 12 Use interface flow diagram uživatele systému klient+. Zdroj [autor]

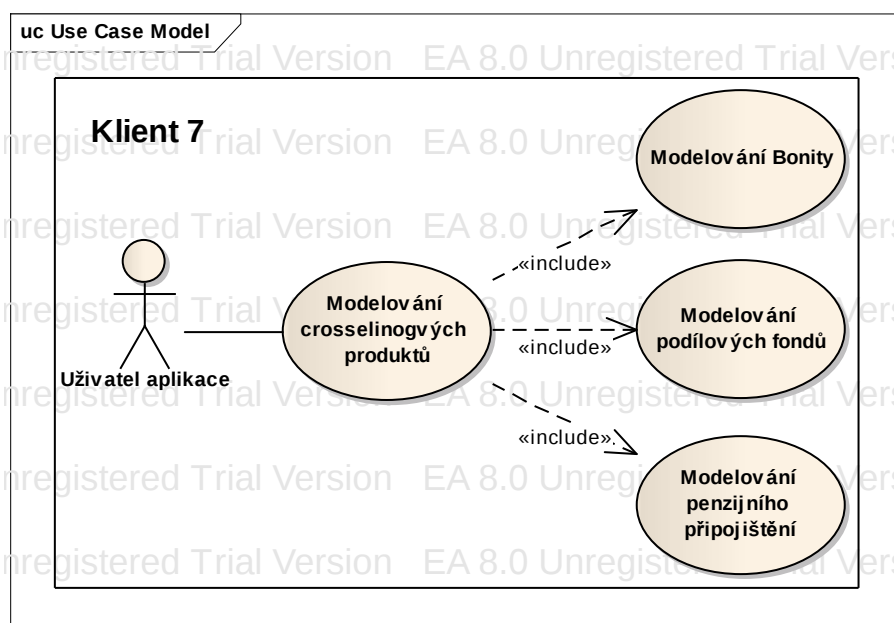
3.1.3. Modelování klientských požadavků

Obchodní zástupci používají dvě aplikace, které mají již dlouhou historii a určitě se od nich nebude v blízké době ustupovat, jelikož prozatím zaujímají těžce nahraditelné místo v podniku. **Klient 6**, slouží k modelování stavebního spoření, úvěrů či meziúvěrů (jedná-li se o novou smlouvu). Modely jsou například tohoto druhu – kolik bude mít klient naspořeno, když bude spořit určitou dohodnutou částku po určité stanovené období nebo jaké budou splátky úvěru a úroků z úvěru při dohodnuté výši čerpání peněžních prostředků v určitém časovém období. Je to taktéž důležitá aplikace, jelikož ovlivňuje např. spoření klientů a externí zaměstnanci s touto aplikací pracují prakticky každodenně. Na obrázku č.13 je znázorněn **Use case diagram** systému **Klient 6**.



Obr. 13 Use case diagram systému Klient 6. Zdroj [autor]

Další aplikací je **Klient 7**, která počítá bonitu zákazníka, tzn. že propočítává možnost, jestli klient vyhovuje určitým požadovaným parametrům pro schválení úvěru, případně za jakých podmínek. Další funkcí této aplikace je modelování dalších požadovaných produktů (spořitelna tyto produkty označuje názvem crosselínogvé produkty), které klientům nabízí. Jedná se zejména o penzijní připojištění a podílové fondy. Na obrázku č.14 je znázorněn **Use case diagram** systému **Klient 7**.



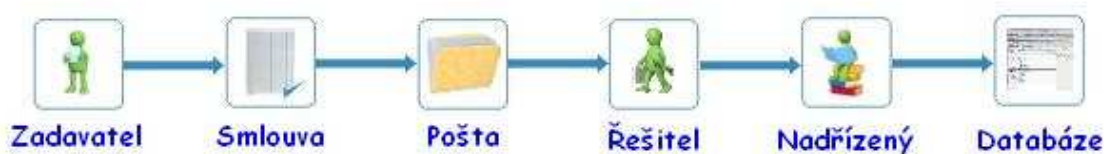
Obr. 14 Use case diagram systému Klient 7. Zdroj [autor]

3.2. Analýza současných procesů

V této kapitole jsem analyzoval současný stav a průběh procesů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. Detailně jsem zde představil některé procesy pomocí mého vlastního modelu⁴. Za tímto následuje vždy závěr z méj analyzy, který je oddělený kurzívou.

3.2.1. Pořizování smluv

První proces, který vše startuje, je zájem klienta o některý z produktů spořitelny. Obchodní zástupce uzavře – vyplní s klientem smlouvu v listinné podobě a zasílá ji na centrálu (smlouva musí být řádně vyplněna a důkladně zkontrolována, jelikož při jakékoliv i sebedrobnější chybě se musí smlouva vyplnit znovu). Podepsaná smlouva se následně zasílá buď poštou nebo se osobně donáší na centrálu. Zde se v následném kroku ujímá smlouvy pověřený pracovník (v modelu jej nazývám řešitel), který tuto smlouvu nejprve zkontroluje a poté ji zadá do systému. Poslední kontrolu provádí nadřízený, který potvrdí platnost smlouvy, čímž je zaevidována do systému. Tento proces je znázorněn na obrázku č.15.



Obr. 15 Proces pořizování smluv. Zdroj [autor]

Závěr z analýzy:

Výše uvedený proces (způsob) pořizování smluv je velice zdoluhavý a zastaralý. Je to proces velice náchylný k chybám. Obchodní zástupce musí pokaždé vyplňovat kompletní údaje o klientovi, i v případě, že klient již některý z produktů spořitelny má. Řešitel může smlouvu také vrátit zpět obchodnímu zástupci např. pro její nečitelnost. Když vezmeme v úvahu, jak velké je portfolio klientů a tím i objem uzavíraných smluv spořitelna má, jsou to tuny papírů, které se musí skladovat. Tento proces odevzdání na centrálu trvá někdy i týden (při zaslání poštou) a zde pak dochází k dalším následným problémům, jako je například zaevidování smlouvy až poté, co klient na smlouvu uhradí peníze. Podle nového zákona o platebního styku nesmí spořitelny a banky držet peníze déle než dva dny a proto je musí vratet klientům. Obchodní zástupci pak musí znovu oslovit klienty a musí znovu po nich požadovat, aby peníze opětovně zaslali. Tento problém demotivuje obchodní zástupce v jejich práci.

⁴ Model představuje zjednodušené zobrazení určitého jevu (systému) pomocí vhodných zobrazovacích prostředků znázorňujících pouze ty rysy, jenž jsou podstatné z hlediska cíle, který při konstrukci modelu sledujeme.

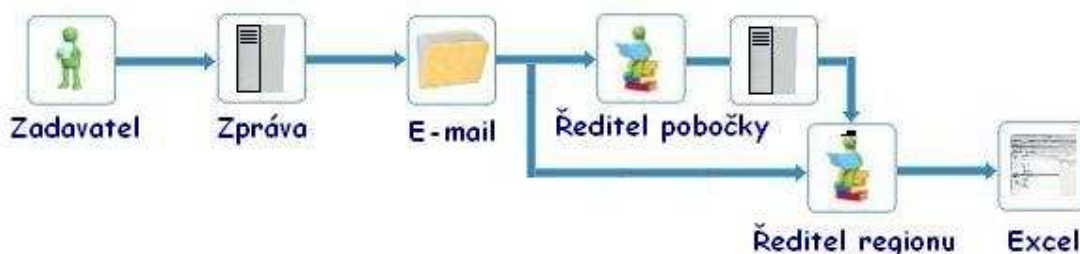
Zdroj [Řepa, 1999, str.276]

Řešení:

Na řešení výše uvedeného procesu se již pracuje v projektu PILOT Elektronické pořizování, jak jsem uvedl v předchozím textu na straně 24. Testuje se již rozpracovaný projekt, který se věnuje elektronickému pořizování smluv.

3.2.2. Týdenní zprávy

Každý pracovník musí písemně informovat o tom, co v průběhu týdne udělal. Tato zpráva se posílá nadřízenému, který ji zakomponuje do týdenní zprávy za celou pobočku a dále posílá tuto zprávu regionálnímu řediteli. Mimo to se ještě zvlášť posílá regionálnímu řediteli přehled o všech obchodních zástupcích. Regionální ředitel opět tyto zprávy posílá dále. Posílání týdenních zpráv je zajišťováno přes e-mail a zprávy jsou tvořeny v excelovských tabulkách. Proces je znázorněn na obrázku č.16.



Obr. 16 Proces posílání týdenních zpráv. Zdroj [autor]

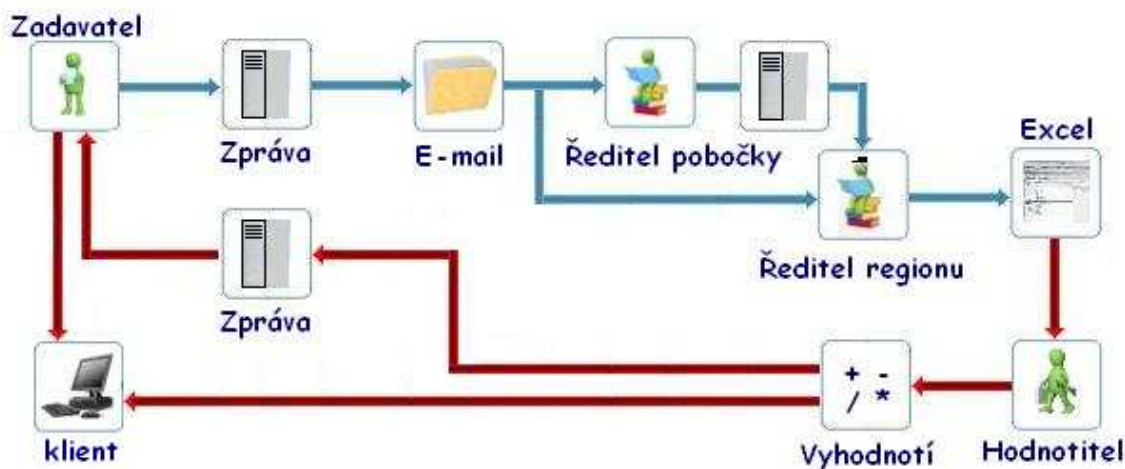
Závěr z analýzy:

Posílání týdenních zpráv (TZ) takovýmto způsobem, se mi zdá zbytečné, nepřehledné a již zastaralé. Občas se některý email ztratí nebo se zapomene poslat. Ředitel pobočky a sekretárka regionálního ředitele mají více práce, která je jen administrativní zátěží. Pouhé přednesení jednoduchého výpočtu dává tušit, že pokud obdrží regionální ředitel jednou týdně přibližně 100 emailů s těmito TZ a má tyto tabulky přenést do dalších tabulek, představuje to velkou časovou ztrátu, kterou by mohl využít na plnění jiných efektivnějších úkolů.

3.2.3. Soutěže

Občas je v organizaci vyhlášena určitá soutěž nebo motivační akce. Některé akce jsou krátkodobé (měsíc), některé dlouhodobé (celoroční). Průběžné hodnocení těchto soutěží není k dispozici, pouze občas zašle pověřený pracovník pomocí e-mailu v xls tabulkách průběžný stav, který má však často nesrozumitelnou a nevypovídající podobu. Nejčastěji se však stává, že přijde až závěrečné oznámení o vyhodnocení soutěže. Toto vyhodnocení se nenásledně se zpožděním objeví v systému **klient**. Vyhodnocení soutěží probíhá z TZ a rozpracovává jej opět sekretárka regionálního ředitele. Pro celorepublikové soutěže je určená jedna pověřená osoba, která opět zpracovává podklady z xls tabulek

TZ od regionálních ředitelů. Navíc musí tato osoba obdržené podklady ověřovat v systému. Proces je znázorněn na obrázku č.17.



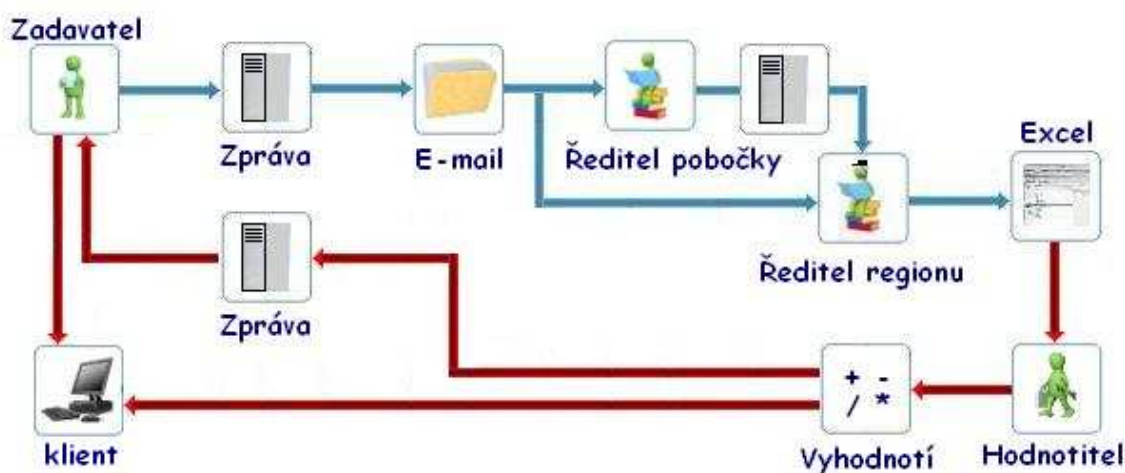
Obr. 17 Proces vyhodnocování soutěže. Zdroj [autor]

Závěr z analýzy:

Dle sdělení, které jsem získal od jednotlivých pověřených zaměstnanců, se po každé soutěži zvedá vlna kritiky na regulérnost soutěží. Je nepochopitelná tak veliká potřeba lidského faktoru v této oblasti. Vyhodnocení zpráv, které jsou takto zasílány, a které se musí dále kontrolovat v systému, není nejvhodnější řešení. Průběžné zasílání vyhodnocení v průběhu soutěže je tak z těchto důvodů fakticky nemožné. Z výše uvedeného vyplývá, že soutěživost některých obchodních zástupců je nulová, jelikož neexistuje efektivní systém vyhodnocování, který by podpořil jejich aktivitu. Odměna za vykonanou práci, by měla být vyčíslena neprodleně po ukončení soutěže. Při použití stávající praxe dochází k tomu, že vyhodnocení soutěže trvá minimálně jeden měsíc a odměna se obdrží až za další jeden až dva měsíce, jelikož se ještě musí provádět třetí kontrola, a tou je manuální kontrola uzavřených smluv, které patří do soutěže. Někdy se při této třetí kontrole objeví nedostatky smluv a vyplyne z této kontroly nesplnění podmínek a výhra nakonec není vyplacena nikomu. Takovéto postupy nepřidávají na soutěživosti a tudíž nezvyšují motivaci zaměstnanců.

3.2.4. Sledování výkonu

Sledování výkonu se opět získává z týdenních zprávy v Excelu, které se zasílají přes e-mail. Vyhodnocení se vrací zpět opět v xls tabulkách a to ještě velice nedostačujícím způsobem, jednou za čtvrtletí. Zde je nutné zdůraznit, že základní podmínkou obchodního zástupce je čtvrtletně provádět obchod za x milionů korun u stavebního spoření a na partnerských produktech (crosseling) x set tisíc korun. Tyto stanovené limity se sledují a pokud obchodní zástupce nesplní tyto limity, tak přichází o práci obchodního zástupce. Proces jsem znázornil na obrázku č.18.



Obr. 18 Proces vyhodnocování výkonu je podobný jako u soutěže. Zdroj [autor]

Závěr z analýzy:

Tento proces je velice podobný, jako při vyhodnocování soutěží jen s tím rozdílem, že toto vyhodnocení probíhá pravidelně na konci každého kalendářního čtvrtletí. Opět se vychází z týdenních zpráv a různých druhů kontrol. Většina obchodních zástupců si sama průběžně hlídá svůj výkon a sleduje si svoje pracovní výsledky průběžně ve svojí soukromé evidenci, aby měli aktuální zprávy o svých výkonech, jelikož výsledky z centrály přichází se značným zpožděním. Problém následně nastává v případech, když se liší výsledky přednesené organizací a výsledky jednotlivých záznamů zaměstnanců. Zde totiž může dojít k různému pohledu na jednotlivé uzavřené obchody, zda jsou uznány ještě do stávajícího čtvrtletí nebo zda již spadají do následujícího období, jelikož pro toto vyhodnocení jsou nastolená určitá pravidla (datum, zaplacení smlouvy, schválení úvěru, podání smlouvy, zpracování smlouvy), která se mění každé čtvrtletí a tak může být jiný výsledek z centrály a jiný výsledek, který si hlídá obchodní zástupce sám. Výše uvedené případy jsou následně řešeny různými reklamacemi

Výš uvedeným jsem představil procesy, které pokládám za důležité a o kterých si myslím, že ať již přímo či nepřímo, ovlivňují motivaci k pracovnímu výkonu. Návrhům na jejich zlepšení, se věnuji v kapitole 8. „Zlepšení podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu“ [Řepa, 2007, str. 15]. Jak vypadají kroky průběžného zlepšování procesu? „Základem je popis současného stavu procesu, za nímž následuje stanovení jeho základních ukazatelů k měření, a to díky sledování a měření provozu. Poté již přichází návrh a implementace zlepšení“ [Řepa, 2007, str. 16].

4. Teoretické uchopení problému

Hlavní problém, který jsem v této práci zkoumal, je motivace k výkonu. Po konkrétním popisu organizace se již budu věnovat hlavnímu zkoumanému souboru a tím jsou, obchodní zástupci. Na každé pobočce spořitelny je přibližně deset obchodních zástupců, jejichž hlavní pracovní náplní je péče o klienty a uzavírání nových obchodů, za což jsou finančně ohodnocováni. Tato skutečnost tedy úzce souvisí s jejich motivací, jelikož jestli nebudou správně spravovat portfolio stávajících klientů a nebudou uzavírat nové obchody, nedostanou žádné mzdové ohodnocení, či pouze minimální. Následující řádky patří výkladů základních pojmů.

Zabýval jsem se ovlivňováním v pracovním procesu, nebo-li jak může manažer působit na svého podřízeného. Bylo již dokázáno, že dokonalost pracovního procesu záleží na domluvě lidí, to znamená na tom, jestli si dokážou předat právě ty informace, které zajistí nejrůznější záležitosti. Ale není to jenom o informaci, nýbrž je potřeba zasáhnout i do citové části komunikace. Jen to nám pomůže důkladně poznat obsah sdělení. Komplexnost předání informace, které závisí na obsahu, způsobu, mluvčím a situaci, dělají velkou část toho, jak je příjemce prostřednictvím sdělení ovlivněn. Pokud je to ovlivnění silné a záměrné, může vyvolat obdiv a zaujmout příjemce. Tím pádem podpořit jej k činnosti. Nebo ho může přesvědčit činnost nevykonávat. Zásadní částí v procesu ovlivňování jsou vlastnosti manažera, nebo-li vedoucího pobočky, jelikož on ovlivňuje pomocí hnacích sil v člověku jeho motivaci. Cíl vedoucího manažera je jasný, zajistit jak krátkodobé, tak dlouhodobé výkony k všeobecné a oboustranné spokojenosti.

4.1. *Motivace*

„Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti“ [Bedrnová, Nový, 2009, str.361]. Když se podíváme na tuto definici blíže, tak zjistíme, kde se tedy v nás motivace bere. Je to v naší osobnosti. „Osobnost je individuální jednota člověka; je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích“ [Balcar cituje Tardyho, 1983]. Mimo to, že je osobnost jedinečná, to znamená odlišuje se od ostatních, je souhrnná, tvoří souhrn neoddělitelných prvků, je relativně stálá, což má za následek, že dokáže předpovědět chování člověka, a také se dokáže přizpůsobit a vyvinout. Je to totiž nepřetržitý proces, při kterém se vypořádává se změnami podmínek uvnitř sebe i ve svém okolí. To znamená, že motivace se dá ovlivnit dlouhodobějším působením určitých činitelů na člověka. Podle instrumentálního přístupu členění struktury osobnosti, který umožňuje interpretaci osobnosti člověka v manažerské praxi, znamená motivace to, co člověk požaduje (očekává).

„Významným faktorem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, dimenzích. Jde o rovinu směru, kdy je naše činnost orientována, zaměřena jistým směrem. Druhou dimenzí, ve které motivace působí je rovina intenzity, síly. Člověk pro dosažení cíle vynakládá více či méně energie, větší či menší úsilí cíle dosáhnout. Poslední dimenzí je dimenze stálosti. V podstatě jde o to, že jedinec pokračuje k cíli i přes různé překážky, nezdary a neúspěchy“ [Bedrnová, Nový, 2009, str. 363]. V současné době jsou podstatné rozdíly, jakým způsobem mnozí autoři vysvětlují podstatu motivačních procesů, ale i přesto existuje zásadní jednota v názoru, že lidská motivace vychází z toho nejdůležitějšího, a tím jsou potřeby lidí.

Čím je vyjadřován termín motivace? Motivace má původ v latinském – movere – neboli pohybovat, hýbat. Pojem motivace je však velice rozsáhlý. Pro každého člověka lze motivaci definovat jinak, je to komplexní a složité působení. Nenajdeme téměř nikdy člověka, který by byl motivován pouze jediným motivem. Vždy je motivován celou škálou komplexního balíku motivů, v němž dochází k prolínání a vzájemném ovlivňování motivů. Někdy nastává i situace, že tyto motivy působí proti sobě a tudíž se navzájem omezují. Jestliže se budu pokoušet najít způsob, jak zjistit motivaci lidského jednání a případně ji změřit, budu muset najít odpověď na dvě velice důležité otázky: Z čeho vychází energie umožňující nám dělat to či ono a co naše jednání orientuje tím či oním směrem?

Základní zdroje motivace jsou rozděleny do tří kategorií. **Vnitřní** neboli **motiv**y, ty mohou být buďto prvotní (vrozené) nebo druhotné (získané). Dále se rozdělují na **základní** neboli **potřeby**, ty mohou být primární (biologické) nebo sekundární (sociální, kulturní), sem určitě patří Maslow a jeho hierarchie potřeb. Za třetí se jedná o zdroje **vnější** neboli **stimuly**. Celé toto rozdělení jsem znázornil na obrázku č.19.



Obr. 19 Rozdělení zdrojů motivace. Zdroj [přednáška o motivaci Bc.Lenka Králová ZS2009/2010]

V následujících kapitolách se zabývám základními pojmy v problematice motivace, jako jsou motivy a stimuly.

4.2. Motiv

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku“ [Bedrnová, Nový, 2009, str. 363]. Je to vykládáno, jako důvod veškerého chování a jednání člověka. Tohle jednání dává veškerý smysl žití. Pojem motiv a cíl jsou si velice blízké, jelikož každým cílem motivu je dosažení naplnění konečného stavu. Když si to ukážeme na příkladu, tak to vypadá následovně „existuje pracující člověk, který si každý měsíc vydělá přesně tolik finančních prostředků (peněz), kolik potřebuje. Ta suma finančních prostředků slouží k zaplacení jeho povinných měsíčních výdajů. Najednou ho však osloví touha mít nové auto. Na to již bohužel nemá ve svém rozpočtu peníze. Proto přijme například další práci, z které si všechny peníze bude šetřit na nové auto.“ Tento člověk je motivován k práci, za cílem koupit si nové auto. Dělá práci navíc. K tomu ho motivuje jeho vnitřní síla. Jakmile bude mít dost finančních prostředků na koupi auta, přestane být druhá práce pro něj zajímavá a ukončí ji. Dosáhl vnitřního uspokojení koupí auta. Těmto motivům se říká motivy cílové, neboli terminální. Existují však také motivy, které nemají žádný cíl a jsou označovány jako motivy instrumentální. Do této oblasti patří zájmy člověka o různé oblasti – vědu, poznání, ekonomii. Problematika motivů a motivace je velice komplikovaná, protože „v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně hned několik, celý soubor motivů“ [Bedrnová, Nový, 2009, str. 364]. Jaký je teda potom výsledný soubor motivů? Na tuto otázku se nedá jednoduše odpovědět. Dle mého názoru, a ten je rozdílný než říkají některé knihy zasvěcené této problematice, nelze jednoznačně říct, že by se sčítaly, neboli navzájem posilovaly.

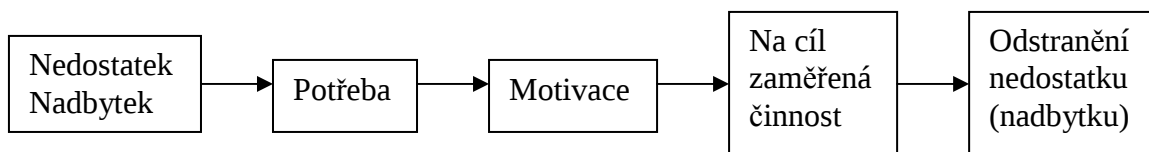
4.3. Stimul

Stimulem oproti motivu rozumíme možný podnět, možnou pobídku k našemu jednání. Může jít o podnět vnitřní, ale i vnější, např. rozhovor se spolupracovníkem apod. Někteří psychologové však pojmy stimul a stimulace s pojmy motiv a motivace moc nerozlišují. Dle mého názoru se jedná v manažerské psychologii o stimulaci. Stimulace je určitě vnější ovlivňování člověka. Oproti tomu motivace ovlivňuje člověka uvnitř. Stimulace však nemusí být pouze vědomá, může k ní docházet i nevědomky a často je to mnohem nebezpečnější. Mám teď na mysli v obecném případě běžného života, kdy se nevědomky ovlivňuje psychika člověka. Stimulem pak je jakýkoliv podnět, který nám změní určitou část motivovaného. Tyto stimuly se dále dělí na vnější (incentivy) a vnitřní (impulsy), např. impulsem může být bolest břicha, která vyvolává motiv návštěvy doktora. Spíše by se hodilo napsat, která může vyvolat, jelikož záleží na motivační struktuře člověka, někoho ani ukrutné bolesti nemotivují k tomu, aby šel k lékaři.

4.4. Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou ty skutečnosti a věci, která mají vliv na to, co člověk chce. Jsou to tedy ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Takovýchto skutečností, které nám ovlivňují motivaci je celá

řada. Do této skupiny patří – potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály. Lépe tento vztah znázorňuje obrázek č.20.



Obr. 20 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka). Zdroj [Bedrnová, Nový, 2009, str. 366]

Situace na obrázku č.20 se dá vysvětlit následovně. Pokud nás trápí určitý nedostatek nebo nadbytek, vzniká v našem jednání určitá touha, nebo-li potřeba. Potřebou se v psychologii na rozdíl od ekonomického vymezení rozumí „prožívaný nedostatek něčeho, co je pro člověka v daný okamžik subjektivně důležité a významné“ [Bedrnová, Nový, 2009, str. 366]. Tato potřeba zvyšuje naši motivaci, která pak následně tlačí na některou z činností, což má za následek odstranění nedostatku, nebo nadbytku.

4.5. Pracovní výkon

Jestli jsem se na předchozích řádcích věnoval motivům, motivaci a teoretickým východiskům k těmto problémům, mám teď povinnost se samozřejmě také zmínit o výkonu, přesněji řečeno o pracovním výkonu. „Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).“ [Koubek, 1995, s. 170] Pracovní výkon se váže k plnění úkolů, které tvoří náplň práce jakéhokoliv pracovníka. U každých pracovních výkonů jde o něco, někde je to kvalita, jinde zase kvantita, ale také o ochotu, přístup k práci, chování a vztahy na pracovišti v souvislosti s prací a jiné charakteristiky pracovníka, které s vykonávanou prací souvisí.

4.6. Motivace k výkonu

Výkonová motivace se přiřazuje taktéž k sociálním motivům, podle níž realizujeme úkoly a řídíme se subjektivními standardy dobrého výkonu. I zde můžeme mluvit o uspokojování našich potřeb, a to především „potřeby dosažení úspěšného výkonu, kdy jde hlavně o překonávání překážek, o snahu uplatnění svých schopností a o vykonání úkolu co nejlépe a nejrychleji, dle našich možností“ [Plháková, 2004]. Na obrázku č.21 jsem znázornil vztah mezi výkonem, motivací a schopností. Vzorec nám udává, že výkon je funkcí motivace a schopnosti.

$$V = f(M \times S)$$

V = úroveň výkonu
M = úroveň motivace
S = úroveň schopností

Obr. 21 Vztah mezi výkonem a motivací. Zdroj [Bedrnová, Nový, 2009, str. 374]

Motivace k výkonu a kognitivní schopnosti, znalosti a dovednosti patří právě mezi základní předpoklady dobrého profesního výkonu. Zdá se, že na první pohled vztah motivace a výkonu je jasný a zřetelný. Přímou úměrou bychom mohli vyvodit, že čím větší motivace, tím lepší a větší výkon. I zkušenosti každého z nás ovšem hovoří jinak, chceme-li něčeho moc a moc dosáhnout, často se nám to nepodaří. Býváme totiž přemotivováni a tato „přílišná motivovanost přináší míru vnitřního neklidu, psychického napětí, které narušuje normální fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje“ [Bedrnová, Nový, 2009, str. 376].

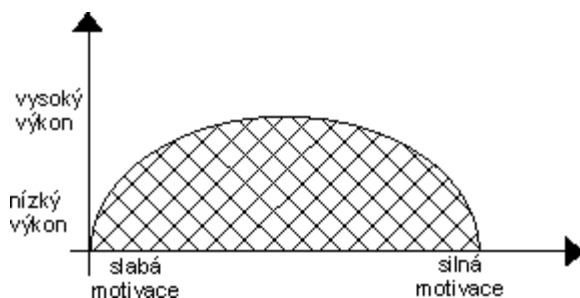
Výkonová motivace jde avšak ruku v ruce se dvěma tendencemi, o kterých jsem se zatím moc nezmiňoval. Jsou to tendence, které znají všichni. Tendence dosáhnout úspěchu a tendence vyhnout se neúspěchu. Síla výkonové motivace se pak rovná podílu těchto dvou tendencí, tento vzorec je znázorněn v grafické podobě na obrázku č.22.

$$\text{Síla výkonové motivace} = \frac{\text{Tendence dosáhnout úspěchu}}{\text{Tendence vyhnout se neúspěchu}}$$

Obr. 22 Vzorec síly výkonové motivace. Zdroj [autor]

4.7. Yerkes-Dodsonův zákon

Zde jsem si vybral zákon, který nejčastěji zobrazuje vztah mezi úrovní a výkonem motivace. Je často označován jako obrácená U-křivka.



Obr. 23 Vztah mezi intenzitou výkonu a úrovní motivace (Yerkes-Dodsonův zákon). Zdroj [autor]

Na obrázku č.23 je vyjádřen vztah a tím pádem i závislost mezi intenzitou výkonu a úrovní motivace. Tento vztah se dá popsat tak, že při nízké úrovni motivace je i úroveň výkonu nízká. Zvyšuje-li se motivace, zvyšuje se i intenzita výkonu. To vše ale je do okamžiku, kdy motivovanost člověka přesáhne určitou zlomovou hranici. Po překročení této meze se intenzita výkonu snižuje.

Každý pracovník a jemu přidělený úkol má určitou optimální úroveň motivace, je to takzvané okolí meze. Dalo by se říct, že jestli se pohybujete s 5 % přesností okolo této meze, pak využíváte tu nejlepší motivaci. Avšak pro vedoucí pracovníky je velice složité najít tuto úroveň, jelikož je pro každého pracovníka jiná a liší se, na základě času, úkolu a jeho náročnosti. „Pro náročnější úkoly je optimálnější nižší úroveň motivace a naopak pro úkoly snadnější je optimálnější motivovanost vysoká“ [Nakonečný, 1992].

4.8. *Motivační profil*

Motivační sklony a tendence jsou zachyceny v motivačním profilu. „Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku člověka“ [Bedrnová, Nový, 2009, str. 377]. Tento motivační profil je orientován u někoho na úspěch, u jiných je to spíše vyhnutí se neúspěchu, jak jsem se již zmiňoval v kapitole 4.6. Každý má v sobě zakořeněné obě dvě tyto tendence, avšak více se u něj projevuje vždy jen jedna, např. „v práci před Vámi stojí těžký úkol a máte se rozhodnout, jak s ním naložíte. Je to typ úkolu, který Vás může srazit na kolena, když to nedopadne dobře.“ Jsou typy lidí, pro které jsou tyto úkoly výzvou a přijmou úkol s velkým nasazením a nadšením, avšak existuje i druhá skupina lidí, kteří tento úkol chápou jako svoje ohrožení a radši zůstanou v pozadí, v bezpečí. Motivační profil není vytvořen náhodně, není to dáno tím, že si řeknete „teď mě bude více motivovat to“. Motivační profil se tvoří s osobností člověka již od raného věku. Ovlivňuje ho výchova, lidé kteří jsou okolo nás, zájmové skupiny. Vše co má na nás vliv. Jsou to faktory, které ovlivňují i náš temperament a ten se vyvíjí souběžně s motivačním profilem. Když budeme znát člověka do hloubky, když budeme znát všechny niterné věci o člověku, pak pro nás nebude těžké zjistit jeho motivační profil. Lehké je to napsat, horší je to zjistit. Když si představíme, že manažer by měl takto znát všechny svoje podřízené, aby je poté dokázal dobře stimulovat, tak je to ve velkých firmách téměř nadlidský výkon.

4.9. *Teorie motivace*

Zjistit a vysvětlit motivaci, to je to, co patří k nejzajímavějším tématům současné psychologie. Existuje mnoho různých přístupů, které se zabývají zodpovězením nejrůznějších otázek. Každý přístup má svoje výkladové modely. K těm nejzákladnějším patří tyto:

1. Homeostatický model motivace – narušení optimální rovnováhy při nedostatku a zpětném navrácení při jejím naplnění.

2. Hédonistický model motivace – význam emocí v životě, veškerá lidská činnost vede ke splnění slasti a vyhnutí se strasti.
3. Aktivační, pobídkový model motivace – z vnějšího prostředí přicházející podnět – pobídka – I.P.Pavlov.
4. Humanistické modely motivace – Maslowa hierarchie potřeb.
5. Kognitivní, poznávací model motivace – Skutečnost, že procesy poznávání mají motivační účinky, je základním východiskem kognitivních (poznávacích) modelů motivace lidského chování [Bedrnová, Nový, 2009, str. 381 cituje Růžičku, Drávskou, 1992].

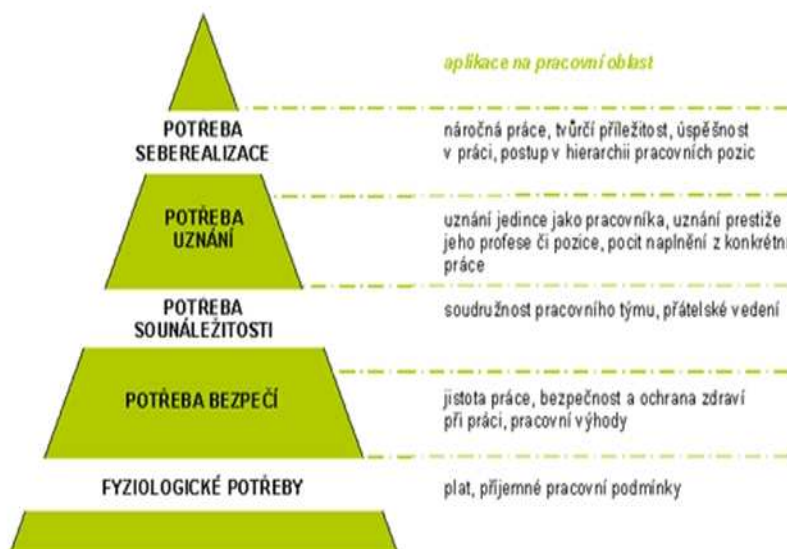
Poslední dva modely si probereme v následujících dvou kapitolách, jelikož jsou pro pochopení motivace v lidském chování velice důležité.

4.9.1. Humanistický model motivace lidského chování

Když mluvím o humanistické psychologii, tak musím zmínit nejvýraznější, dalo by se říci až hlavní, postavu amerického klinického psychologa Abrahama Maslowa. Podle něj má každý člověk v sobě dva druhy sil:

- síly, které vycházejí ze strachu a táhnou člověka zpět
- síly, které táhnou dopředu k jedinečnosti a důvěře světu.

Důležitým principem, který Maslow stanovil je hierarchické uspořádání potřeb. Z tohoto principu vychází Maslowa hierarchie potřeb, kterou jsem znázornil na obrázku č.24.



Obr. 24 Maslowa hierarchie potřeb. Zdroj [3]

„Tato hierarchie potřeb je často líčena jako pyramida sestavená z pěti úrovní: čtyři nižší úrovně jsou sestaveny jako potřeby nedostatku a sdružují se s fyziologickými potřebami, zatímco vrchní úroveň je pojmenována jako rostoucí potřeba, která je sdružená s psychickými potřebami. Zatímco naše potřeby nedostatku musí být protkány, naše bytost potřeby nepřetržitě formuluje naše chování. Rostoucí síly

vytvoří vzestupný pohyb v hierarchii, zatímco regresivní síly tlačí potřeby ještě více dolů v hierarchii.“
Zdroj [2]

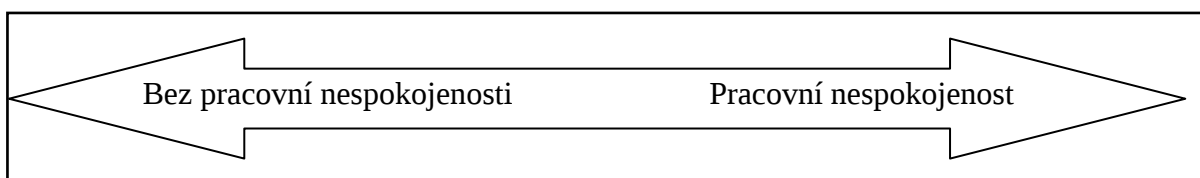
4.9.2. Kognitivní model motivace pracovního jednání

Z kognitivistického modelu vychází druhá, po motivační teorii Abrahama Maslowa, nejčastěji citovaná motivační teorie, dvoufaktorová teorie motivace. Je to teorie, kterou vymyslel americký psycholog Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci. V některých učebnicích je označována jako motivačně hygienická teorie. Hlavní její myšlenkou je předpoklad, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb:

- živočišná potřeba vyhnout se bolesti
- lidská a kulturní potřeba psychického růstu [Herzberg, 1971].

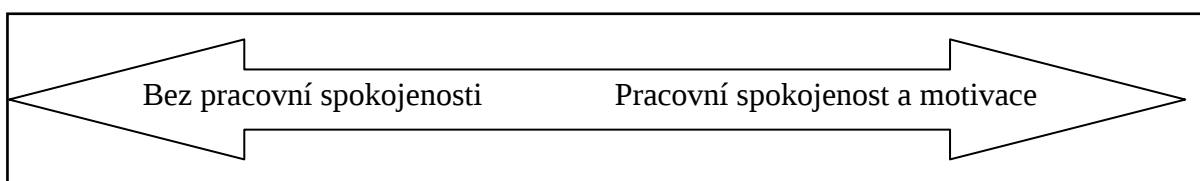
Herzberg a jeho tým zjistili, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů:

- faktory vnější, hygienické – tyto faktory, pokud jsou splněny, tak je dobře, pracovníci nepocítují nespokojenost. Nemají vliv na motivaci. Jejich působení je přiblíženo na obrázku č.25.



Obr. 25 Působení hygienických faktorů. Zdroj [Bedrnová, Nový, 2009, str. 385]

- faktory vnitřní, motivátory – jestliže tyto faktory nejsou splněny, pak je zle, pracovníkovi klesá motivace. Mají vliv na motivaci. Jejich působení je přiblíženo na obrázku č.26.



Obr. 26 Působení motivátorů. Zdroj [Bedrnová, Nový, 2009, str. 386]

Pro detailnější pochopení jsem uvedl na obrázku č.27 porovnání mnou dvou rozebraných obecných teorií motivace lidského chování [podle Steinmann, Schreyögg, 1991]. Posouzení, která z těchto teorií je lepší, nebo více vypovídající je velice diskutabilní. Dle mého názoru, je již v této době trochu ustupováno od známější teorie Abrahama Maslowa.

A. Maslow		F. Herzberg	
RŮSTOVÉ	Seberealizace	Práce sama, její obsah Osobní psychický rozvoj Prožitek výkonu a úspěchu Odpovědnost	
	Potřeba uznání a úcty	Postup Uznání za prokázanou práci	
NEDOSTATKOVÉ	Sociální potřeby: - potřeby sounáležitosti - potřeby lásky	Status Mezilidské vztahy - nadřízenými - s kolegy - s podřízenými (se spolupracovníky) Odborná kompetence nadřízeného	
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Obr. 27 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa.

Zdroj [Steinmann, Schreyögg, 1991]

4.10. Motivační program

Motivační program je komplexní balík opatření, kterými se organizace pokouší motivovat svoje pracovníky. Je to soubor pravidel, opatření a postupů, které mají za účel zvýšit pracovní motivaci, díky celkové spokojenosti a tím zvýšit výkonnost podniku. Pro organizaci je tedy velice důležité, aby zjistila všechny oblasti, které jsou potřeba podpořit a tím dosáhnout optimální pracovní motivace. Program je nastaven pro všechny pracovníky, ale nikdy se nadá zavděčit všem, takže je udělán tak, aby vyhovoval většině.

Pro dobré fungování organizace je zapotřebí mít stanovený motivační program. Aby tento motivační program byl nastaven správně, je zapotřebí před samotným sestavením provést důkladný rozbor v organizaci, který identifikuje kritická místa.

Tvorba motivačního programu probíhá v těchto krocích:

- analýza motivační struktury pracovníků organizace
- stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků

- vymezení potenciálních stimulačních prostředků
- výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování
- vlastní sestavení motivačního programu
- seznámení všech pracovníků organizace s přijatým motivačním programem – tento poslední bod je po analýze motivační struktury ten nejdůležitější. Když vymyslíme nejlepší program, ale nebude o něm nikdo vědět, pak nám to nepřinese nic.

Sestavení motivačního programu představují pro organizaci ze začátku výdaje navíc, avšak já jsem přesvědčen, že díky němu se v budoucnu uskuteční větší pracovní spokojenost, díky které se zvětší výkonnost organizace a tím pádem se i zvýší zisk.

5. Dotazník motivace k výkonu (LMI)

5.1. Úvod

V teoretické části jsem definoval základní pojmy. Tato kapitola se věnuje způsobu zjištění motivace. Jaké jsou tedy možnosti řešení? Jednou možností je vytvoření určitého dotazníku, který by zahrnoval všechny složky, které ovlivňují motivaci. Touto cestou jsem se chtěl vydat i já, ale poté jsem objevil, při detailním zkoumání problému, že existuje LMI dotazník motivace k výkonu, který zjišťuje všechny potřebné informace k těm zásadním dimenzím, které ovlivňují motivaci. Jelikož je tento dotazník standardizovaný a v praxi mnohokrát vyzkoušený a používáný, přiklonil jsem se k tomuto řešení.

5.2. Popis dotazníku

Tato metoda zjišťování motivace k výkonu byla vyvinuta s cílem praktického využití a měla by reprezentovat široký pojem konceptu motivace k výkonu. Autoři dotazníku (H. Schuler, G.C. Thornton III, A. Frintrup, R. Mueller-Hanson, Testcentrum - Hogrefe, Praha) formulovali položky převážně ve vztahu k zaměstnání, ale test je využitelný i všude tam, kde se v našich životech projevuje snaha o nějaký výkon a úsilí vedoucí k tomuto výkonu. Při konstrukci dotazníku vycházeli autoři nejen z teoretických přístupů k motivaci a výkonu, ale také z teoretických přístupů psychologie osobnosti. Toto osobnostní pozadí „tvoří chápání motivace k výkonu jako podíl osobnosti na tématu výkonnosti“.[Schuler, Prochaska, 2003, s. 57] Tento poloviční dotazník (existuje ještě jeden rozsáhlejší se 170 otázkami) se skládá z celkem 85 položek, které jsou přiřazeny sedmnácti různým dimenzím, kterým se podrobněji budu věnovat později. Na všechny otázky se odpovídá pomocí číselné škály od 1-7 (1 – nejméně vystihuje, 7 – úplně se ztotožňuji).

5.3. Postup

Administrace dotazníků může probíhat buď jednotlivě nebo po skupinách. V mé práci se jednalo o jednotlivě administrované dotazníky. Doba zpracování je dle příručky cca 15-20 minut, ale dotazovaný není nijak časově omezen. Povinnou položkou bylo pouze označení pohlaví, výkon a pobočka. Tento dotazník vyplňovali obchodní zástupci ze čtyř poboček a zkoumalo se, zda je velký rozdíl ve výkonnosti zapříčiněn motivací.

Dotazníky jsem rozeslal na čtyři pobočky. Potom jsem vyhodnotil průměr výsledných hodnot získaných pomocí dotazníku LMI a ten jsem porovnal mezi pobočkami. Na tomto základě jsem vytvořil doporučení pro méně výkonné pobočky.

Jde o reprezentaci problému motivace k výkonu u těchto zaměstnanců a různých dimenzí motivace k výkonu. Osloveni byli všichni obchodními zástupci a přibližně 80% se dobrovolně a bez jakéhokoliv nátlaku rozhodlo zúčastnit tohoto dotazníkového šetření. Mým cílem práce bylo zjistit celkovou

motivaci k výkonu u těchto obchodních zástupců a tím, že návratnost dotazníků byla velice vysoká, je zjištěný výsledek relevantní.

Soubor tvoří 20 žen a 12 mužů. V dotazníku museli pracovníci uvést své pohlaví, ale byla uvedena i jiná proměnná, jako výkon a pobočka.

Zastoupení jednotlivých proměnných uvádím v následujících tabulkách č.1 a č.2.

Pohlaví	Četnost	Procenta
Muž	12	37,5 %
Žena	20	62,5 %

Tab. 1 Zastoupení pracovníků dle pohlaví. Zdroj[autor]

Výkon	Četnost	Procenta
< 8 mil	12	37,5%
8 mil - 10 mil	7	21,9%
10 mil - 13 mil	6	18,7%
13 mil - 15 mil	4	12,5%
15 mil - 20 mil	3	9,4%

Tab. 2 Zastoupení pracovníků dle výkonu. Zdroj[autor]

5.4. Hypotézy

Hlavní hypotéza této mé práce zní:

Celková motivace k výkonu na nízko výkonných pobočkách bude oproti nejvýkonnějším pobočkám nízká.

Vedlejší hypotézy projektu vychází přímo ze škál a dimenzí motivace k výkonu v dotazníku uvedených.

1. Obchodní zástupci na nízko výkonných pobočkách nebudou mít vysokou míru důvěry v úspěch.

2. Sebekontrola bude mít u všech obchodních zástupců vysoké hodnoty.

Vzhledem k tomu, že dotazník motivace k výkonu – LMI obsahuje 17 dimenzí motivace k výkonu, jistě by se dalo definovat mnohem víc různých hypotéz. S ohledem na předpoklady při jejich tvorbě a

s ohledem na množství informací, které z dotazníku LMI dostaneme ve výsledcích, jsem zachoval pouze tyto dvě a základní výzkumnou otázku.

5.5. Popis škál

Všechny měřicí škály popisované v této kapitole jsou převzaty z příručky Hogrefe Testsystem 4 Zdroj [<http://www.unifr.ch/ztd/HTS/infetest/WEB-Informationssystem/cs/4cz001/5cbc8f64f2f44ecc85d40d5102b241a8/hb.htm>]

5.5.1. Vytrvalost

Vytrvalost je míněna jako výdrž a nasazení sil pro zvládnutí profesních úkolů. Osoby s vysokými hodnotami jsou charakteristické tím, že pracují na svých úkolech soustředěně a udržují si dostatečnou úroveň energie po celou dobu práce. Objevující se potíže zvládají s velkým nasazením sil a zvýšeným úsilím. Jsou schopné zaměřit svou pozornost zcela na průběh práce, a při plnění nějakého důležitého úkolu si nenechají odvést pozornost.

V dotazníku LMI jsou na dimenzi vytrvalosti směřovány otázky:

1. *Když jsem si předsevzal něco, co se mi stále nedařilo, pak jsem nasadil všechny síly, abych to přece jen zvládl.*
2. *Je pro mne těžké udržet zvýšené úsilí po delší dobu.*
3. *Často jsem se rychle vzdal, když se něco nedařilo.*
4. *Mí známí by řekli, že je pro mne typické, že překonám všechny potíže.*
5. *Když je nějaký úkol těžký, pak ho někdy odložím, abych se k němu vrátil později.*

5.5.2. Dominance

Dominance popisuje tendenci projevovat moc, ovlivňovat druhé a vést je. Při spolupráci jsou osoby s vysokými hodnotami výrazně orientované na ostatní. Ujímají se iniciativy a rády drží věci ve svých rukou. Přesvědčují svým vystupováním a jsou ochotné převzít za ostatní zodpovědnost. V pracovní skupině hrají rády vedoucí roli. Mají sklony k tomu, používat ostatní pro svůj prospěch.

V dotazníku LMI jsou této položce věnovány otázky:

6. *Když pracuji spolu s dalšími lidmi, rád беру věci do svých rukou.*
7. *Už několikrát se mi povedlo přeorganizováním zlepšit práci druhých lidí.*
8. *Jako člen nějakého spolku bych nepřikládal žádnou důležitost tomu, abych v něm měl vliv.*
9. *Rád se prosazuji navzdory překážkám.*
10. *Pokud je nutné dojít ve skupině k nějakému rozhodnutí, vždy se na něm významně podílím.*

5.5.3. Angažovanost

Angažovanost tematizuje osobní ochotu podat výkon, míru námahy a množství odvedené práce. Osoby s vysokými hodnotami jsou dlouhodobě angažované (zaujaté pro daný úkol). Hodně pracují a

ne cítí se dobře, pokud nemají co dělat. Také po zvláště namáhavých fázích pracovních úkolů nepotřebují na odpočinek mnoho času. Vyznačují se vysokou úrovní aktivity, oproti jiným aktivitám získává práce prioritu. Za určitých okolností opomíjejí další důležité stránky života a v extrémním případě bývají označováni za workoholiky.

V dotazníku LMI se této dimenze týkají otázky:

11. *Už mi párkrát řekli, že u mne přicházejí důležité stránky života zkrátka, protože příliš pracuji.*
12. *V průměru jsem v posledních dvou letech pracoval méně než 40 hodin týdně.*
13. *Jsem přesvědčený, že jsem se ve škole a v zaměstnání dosud angažoval víc než mí kolegové.*
14. *Je pro mne snadné delší dobu nic nedělat.*
15. *Už se stalo, že mne označili za závislého na práci.*

5.5.4. Důvěra v úspěch

Důvěra v úspěch popisuje předjímání výsledků určitého chování, a sice vzhledem k předpokládanému zdatu. Projevuje se v tom, že „úspěch“ je vnímán jako pravděpodobný výsledek činnosti. Osoby s vysokými hodnotami počítají s tím, že dosáhnou svého cíle i v případě nových nebo těžkých úkolů. Jednají s očekáváním, že úspěšně využijí své schopnosti, dovednosti a znalosti a to i pokud se objeví potíže nebo konkurence.

V dotazníku LMI se důvěře v úspěch věnují otázky:

16. *Nemusím se bát žádné situace, protože jsem se svými schopnostmi zatím prošel vším.*
17. *Nikdy jsem neměl potíže porozumět složitým souvislostem.*
18. *Často jsem si všiml, že poznám podstatu věci rychleji než ostatní.*
19. *Pokud jsem si něco předsevzal, pak se mi to zpravidla podaří lépe než ostatním lidem.*
20. *Jsem přesvědčený, že to v zaměstnání někam dotáhnu.*

5.5.5. Flexibilita

Flexibilita se týká způsobu, jakým se vyrovnáváme s novými situacemi a úkoly. Osoby s vysokými hodnotami jsou otevřené a projevují o vše zájem; jsou ochotné přizpůsobit se různým podmínkám v povolání. Změny a otevřené situace je nijak neohrožují. Milují kouzlo nového a dávají přednost situacím, ve kterých se dozvědí něco nového a kde mohou něco zažít. Musí proto počítat s nepříjemnostmi, protože v neznámých situacích je stálé riziko selhání. Flexibilita znamená také ochotu ke změně a potřebu změny.

Mezi otázky týkající se flexibility v dotazníku LMI patří:

21. *Už jsem si nechal ujít několik zajímavých věcí, protože jsem měl obavu, že je nezvládnou.*
22. *Při volbě svých cílů jsem raději opatrnější, než abych se pouštěl do přílišných rizik.*
23. *Jsem otevřený všemu novému.*

24. *Vyhledávám rád úkoly, při kterých můžu ověřit své schopnosti.*
25. *Je hodně věcí, které bych si rád někdy vyzkoušel.*

5.5.6. Flow

Flow označuje tendenci věnovat se problémům velmi intenzivně s vyloučením všech rušivých podnětů a s vysokým soustředěním. Osoby s vysokými hodnotami se často plně „zaberou“ do práce a zapomenou přitom na celý svět a vše ostatní kolem sebe. Ve stavu flow je práce zpravidla prožívána jako něco pozitivního.

K flow se v dotazníku LMI vztahují tyto otázky:

26. *Jsou období, kdy pracuji „jako v transu“.*
27. *Stává se zřídka, abych se do něčeho ponořil tak, že přitom zapomenou na vše ostatní.*
28. *Často se mi stane, že když něco dělám, zapomenou na všechno ostatní.*
29. *Čas neuvěřitelně utíká, když se zcela ponořím do své práce.*
30. *Cítím uspokojení z intenzivní a soustředěné práce.*

5.5.7. Nebojácnost

Rys popisuje předpoklad výsledku činnosti, a sice vzhledem k možnosti neúspěchu a selhání. Osoby s vysokými hodnotami nemají strach ze selhání nebo z negativního hodnocení. Před důležitými úkoly a situacemi nejsou v takovém napětí, aby tím byl negativně ovlivněn jejich výsledek. Úvahy o situacích náročných na výkon v nich zpravidla nevyvolávají negativní pocity. Jsou emocionálně stabilní a schopné snášet zátěž. Frustrace vyplývající z neúspěchů u nich nezpůsobí nějaké trvalejší omezení. Nebývají nervózní na veřejnosti, v nových situacích a pod časovým tlakem a není tím omezena jejich výkonnost. Také nemají sklon k ústupkům a vyhýbání se podobným situacím.

K výrokům týkajícím se nebojácnosti v dotazníku LMI jsou zahrnuty:

31. *V mém životě se vyskytly věci, které pro mne byly velmi žádoucí, ale na které jsem si prostě netroufl.*
32. *Je pro mne těžké se dále soustředit, když si při písemné zkoušce všimnu, že už mám málo času.*
33. *Když mám obavu, že svůj úkol nesplním, pak si raději najdu nějaký snazší cíl.*
34. *Před zkouškami jsem často velmi nervózní.*
35. *Před novým úkolem mám často strach, že udělám něco špatně.*

5.5.8. Internalita

Označuje způsob vysvětlení výsledků činnosti. Osoby s vysokými hodnotami se vyznačují tím, že vysvětlují výsledky a důsledky svého chování vnitřními příčinami. Jsou přesvědčeny, že většina událostí v jejich životě závisí na nich samých, na vlastním chování a nasazení sil. Úspěšnost v povolání pro ně není záležitost štěstí, cítí zodpovědnost za neúspěchy a nízké výkony.

Mezi výroky, z nichž je zkoumána internalita patří:

- 36. *Abych mohl cítit skutečný úspěch, musím být lepší než všichni, se kterými se srovnávám.*
- 37. *Většina věcí, které se v životě stanou, závisí více na jiných lidech než na mně samém.*
- 38. *Úspěch v práci šťastný život spíš naruší, než aby ho podpořil.*
- 39. *Školní známky a podnikové hodnocení se dávají často více podle sympatie, než podle skutečného výkonu.*
- 40. *Některých věcí jsem dosáhl jen proto, že jsem měl hodně štěstí.*

5.5.9. Kompenzační úsilí

Týká se té části osobní námahy a osobní investice sil, která vyplývá ze strachu ze selhání. Jedná se o konstruktivní zvládnutí strachu z neúspěchu. Osoby s vysokými hodnotami mají sklon k investici velkého úsilí a námahy, aby se vyhnuly neúspěchu. Snižují strach ze zkoušky intenzivní přípravou. V zaměstnání, v situacích náročných na výkon se stává, že jsou „přespříliš“ připravené.

Kompenzační úsilí je v dotazníku LMI zastoupeno výroky:

- 41. *Když se připravuji na důležitou věc, pak investuji spíše příliš mnoho času než příliš málo.*
- 42. *Když mám strach, že udělám chybu, snažím se dvojnásob.*
- 43. *I když je tu riziko, že nějaký úkol nezvládnou, hodně se snažím.*
- 44. *Na důležitý úkol se připravím raději příliš důkladně než příliš málo.*
- 45. *Než bych si vysloužil kritiku, raději se budu snažit dvojnásob.*

5.5.10. Hrdost

Zdroj motivace k podání profesního výkonu je v potřebě zažívat opakovaně pozitivní pocity, které jsou spojené s úspěchem. Hrdostí je zde označen pozitivní emoční stav jako důsledek vlastního výkonu. Osoby s vysokými hodnotami jsou spokojené, pokud podaly maximální výkon. Pociťují uspokojení z toho, že zvyšují vlastní výkon, snadno se ovládají prostřednictvím jejich ctižádosti a jejich sebeúcta je závislá na výkonu.

Výroky týkající se hrdosti v dotazníku LMI jsou tyto:

- 46. *Jsem hrdý a šťastný, když dobře zvládnou náročný úkol.*
- 47. *Když dokážu něco obtížného, jsem na sebe hrdý.*
- 48. *Uspokojuje mne, pokud zvýším vlastní výkon.*
- 49. *Pokud se mi úplně nepodaří něco, co jsem si předsevzal, vynaložím ještě větší úsilí.*
- 50. *Rád myslím na to, co jsem již dokázal.*

5.5.11. Ochota učit se

Ochota učit se označuje snahu přijímat nové vědění, tedy rozšiřovat své znalosti. Osoby s vysokými hodnotami touží po vědění a mají o vše zájem. Z vlastního popudu investují čas a námahu, aby se naučily něco nového a aby se dále rozvinuly ve svém vlastním oboru. Cení si zisku informací, aniž by s tím musel být spojen bezprostřední užitek.

Mezi 10 otázek týkajících se v dotazníku LMI ochoty učit se patří:

51. *Raději si osvoji nové znalosti, než abych se zabýval věcmi, které již ovládám.*
52. *Jsem spokojený až ve chvíli, kdy jsem nějakou věc skutečně pochopil.*
53. *Značnou část svého času strávím učením nových věcí.*
54. *Volný čas by měl člověk využívat k odpočinku a ne, aby se ještě něco učil.*
55. *Sleduji pravidelně odborné časopisy ze svého oboru.*

5.5.12. Preference obtížnosti

Preferencí obtížnosti je míněna volba úrovně nároků a rizik u úkolu. Osoby s vysokými hodnotami dávají přednost těžkým otázkám a náročným úkolům, které vyžadují vysokou míru dovednosti. Po úspěšném zvládnutí úkolů zvýší svou úroveň nároků. Zvláštní výzvou jsou pro ně úkoly, u kterých je možnost selhání; objevující se problémy jsou spíše pobídkou než překážkou.

K výrokům týkajících se preference obtížnosti v dotazníku LMI jsou zahrnuty tyto:

56. *Náročné problémy mne lákají více než jednoduché.*
57. *Zvláště mne lákají úkoly, u kterých si nejsem zcela jistý, zda je vyřeším.*
58. *Mám radši úkoly, které mi jdou od ruky, než takové, u kterých se musím hodně snažit.*
59. *Lehké úkoly jsou mi milejší než těžké.*
60. *Pokud si můžu vybrat mezi jednou větší úlohou a více malými, pak mi je milejší větší úloha.*

5.5.13. Samostatnost

Tematizuje rozsah samostatnosti v chování. Osoby s vysokými hodnotami jsou raději zodpovědné za své záležitosti samy, než aby akceptovaly direktivy druhých. Chtějí určovat samy svůj způsob práce a rády se samostatně rozhodují.

Samostatnosti v dotazníku LMI jsou věnovány tyto výroky:

61. *Při stejném výdělku dávám přednost práci zaměstnance před samostatně výdělečnou činností.*
62. *Při řešení těžkého úkolu jsem radši, pokud nesu odpovědnost společně s dalšími lidmi, než abych ji bral sám na sebe.*
63. *Rád jsem sám zodpovědný za to, co dělám.*
64. *I v malých věcech se často těžko rozhoduji.*
65. *Někdy je mi docela příjemné, pokud nejsem za všechno zodpovědný.*

5.5.14. Sebekontrola

Sebekontrola se vztahuje na způsob organizace a provádění úkolů. Osoby s vysokými hodnotami se vyznačují tím, že jsou obecně dlouhodobě dobře schopny organizovat své činnosti; neodkládají vyřízení svých povinností. Je pro ně snadné soustředit se na úkoly. Dokážou se donutit k disciplinované a soustředěné práci; dokážou si i leccos odepřít, aby dosáhly dlouhodobých cílů (odsouvání odměny).

Dotazník LMI zahrnuje tyto výroky týkající se sebekontroly:

- 66. *Než začnu s novou prací, udělám si vždy nejdříve plán práce.*
- 67. *Jako školák jsem domácí úkoly často odsouval tak dlouho, jak to bylo možné.*
- 68. *Dokážu se donutit k soustředěné práci i v případě, kdy na ni právě nemám náladu.*
- 69. *Často odsouvám na zítřek věci, které bych měl vyřídit raději dnes.*
- 70. *Musím vyřídit tolik drobných úkolů, že je prostě někdy nechám ležet.*

5.5.15. Orientace na status

Orientace na status popisuje úsilí o dosažení důležité role v sociálním prostředí a předního místa v sociální hierarchii. Osoby s vysokými hodnotami vyhledávají sociální uznání za své výkony, usilují o odpovědné pozice a dbají na svůj profesní postup. Možnost udělat kariéru je pro ně důležitou motivací pro podávání pracovních výkonů.

K dimenzi orientace na status se v dotazníku LMI vztahují tyto výroky:

- 71. *Chtěl bych za své výkony sklízet obdiv.*
- 72. *Chtěl bych být důležitým členem nějakého společenství.*
- 73. *Pro mne je zajímavé zaměstnání, kde to můžu dotáhnout k uznávané pozici.*
- 74. *Obdivuji lidi, kteří to v životě někam dotáhli.*
- 75. *V zaměstnání je pro mne důležitým podnětem, že můžu jednoho dne dosáhnout významné pozice.*

5.5.16. Soutěživost

Soutěživost pojímá tendenci prožívat konkurenci jako povzbuzení a motivaci pro profesní výkon. Osoby s vysokými hodnotami vyhledávají soutěž a srovnání s druhými lidmi. Chtějí být lepší a rychlejší než ostatní. Je pro ně důležité vyhrávat a to je posiluje.

Této škále jsou v dotazníku LMI věnovány tyto otázky:

- 76. *Jen zřídka jsem měl pocit, že si s někým konkuruji.*
- 77. *Je pro mne důležité srovnávat se s ostatními, abych měl jasno, jak jsem na tom se svým výkonem.*
- 78. *Rád konkuruji ostatním.*
- 79. *Abych mohl cítit skutečný úspěch, musím být lepší než všichni, se kterými se srovnávám.*
- 80. *Zlobí mne, když někdo dokáže něco lepšího než já.*

5.5.17. Cílevědomost

Jejím předmětem je vztah k budoucnosti. Osoby s vysokými hodnotami si kladou cíle, jsou orientované na budoucnost a mají vysoké nároky na to, co ještě chtějí vykonat a dosáhnout. Mají představu o tom, jak by měla vypadat řešení jejich úkolů, tvoří dlouhodobé plány a vědí, v jakém směru se osobně ještě chtějí rozvíjet a dostávat dál.

Dimenzi cílevědomosti patří v dotazníku LMI následující výroky:

- 81. Vím přesně, jaké pozice v zaměstnání bych za pět let chtěl dosáhnout.*
- 82. Budoucnost je příliš nejistá, než aby člověk mohl dělat dlouhodobé plány.*
- 83. Celkově jsem silně zaměřený na budoucnost.*
- 84. V očích svých kolegů jsem člověk, který není dlouho spokojený s tím, čeho dosáhl.*
- 85. Někdy mám pocit, že musím vytvořit něco trvalého.*

6. Popis výsledků empirického řešení

6.1. Zpracování dat

Pro zpracování získaných dat z dotazníku motivace k výkonu – LMI bylo použito mé vlastní řešení. Přiřadil jsem váhu každé odpovědi a poté provedl aritmetický průměr. Všechny výpočty (průměry, četnosti, procenta) byly v tomto projektu počítány ručně.

Cílem mého praktického projektu v této diplomové práci bylo potvrzení této hypotézy: **Celková motivace k výkonu na nízko výkonných pobočkách bude oproti nejvýkonnějším pobočkám nízká.**

Po vyhodnocení všech odevzdaných dotazníků a zpracování těchto dat jsem dospěl k závěrům zpracovaných do následujících tabulek č.3, č.4, č.5, č.6:

M – průměr

Pobočka A	M	Min.	Max.
Vytrvalost	25,3	17	34
Dominance	24,7	16	34
Angažovanost	23,8	16	32
Důvěra v úspěch	25,1	17	34
Flexibilita	28,3	18	35
Flow	24,4	17	35
Nebojácnost	26,3	15	31
Internalita	25,7	15	34
Kompenzační úsilí	24,8	17	34
Hrdost (na výkon)	27,8	21	35
Ochota učit se	27,3	19	35
Preference obtížnosti	23,8	14	35
Samostatnost	24,1	17	33
Sebekontrola	25,3	19	33
Orientace na status	22,5	13	34
Soutěživost	21,4	15	32
Cílevědomost	19,7	14	31
Celkový hrubý skór	420,3		

Tab. 3 Hrubý průměr zástupců pobočky Pobočka A. Zdroj[autor]

Pobočka B	M	Min.	Max.
Vytrvalost	20,1	12	27
Dominance	17,5	10	28
Angažovanost	18,6	12	24
Důvěra v úspěch	16,4	13	21
Flexibilita	19,2	14	28
Flow	23,4	17	31
Nebojácnost	24,8	15	32
Internalita	19,5	12	27
Kompenzační úsilí	17,5	11	26
Hrdost (na výkon)	19,3	13	27
Ochota učit se	16,2	12	23
Preference obtížnosti	19,2	14	24
Samostatnost	17,9	14	26
Sebekontrola	22,3	17	30
Orientace na status	18,3	13	25
Soutěživost	20,4	15	28
Cílevědomost	17,5	11	26
Celkový hrubý skór	328,1		

Tab. 4 Hrubý průměr zástupců pobočky Pobočka B. Zdroj[autor]

Pobočka C	M	Min.	Max.
Vytrvalost	19,3	14	26
Dominance	18,3	13	24
Angažovanost	20,2	15	27
Důvěra v úspěch	17,4	14	21
Flexibilita	18,2	12	24
Flow	16,3	11	22
Nebojácnost	23,2	13	30
Internalita	18,7	14	24
Kompenzační úsilí	17,9	13	27
Hrdost (na výkon)	16,7	11	20
Ochota učit se	18,7	12	25

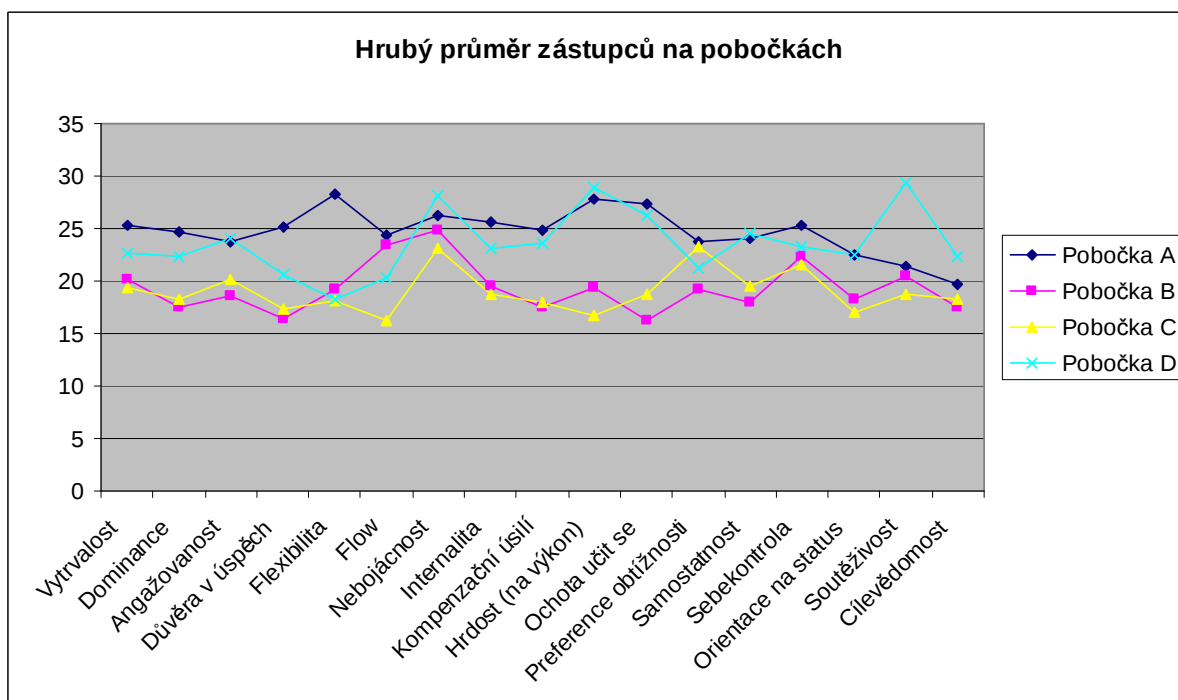
Preference obtížnosti	23,3	16	30
Samostatnost	19,5	15	26
Sebekontrola	21,6	16	24
Orientace na status	17	12	22
Soutěživost	18,7	14	26
Cílevědomost	18,3	13	25
Celkový hrubý skór	323,3		

Tab. 5 Hrubý průměr zástupců pobočky Pobočka C. Zdroj[autor]

Pobočka D	M	Min.	Max.
Vytrvalost	22,6	16	28
Dominance	22,3	16	27
Angažovanost	24	15	32
Důvěra v úspěch	20,6	14	29
Flexibilita	18,3	14	24
Flow	20,3	15	25
Nebojácnost	28,1	23	32
Internalita	23,2	15	31
Kompenzační úsilí	23,6	17	27
Hrdost (na výkon)	28,9	23	34
Ochota učit se	26,3	20	35
Preference obtížnosti	21,2	15	29
Samostatnost	24,6	19	31
Sebekontrola	23,3	19	29
Orientace na status	22,5	16	31
Soutěživost	29,3	24	35
Cílevědomost	22,3	16	31
Celkový hrubý skór	401,4		

Tab. 6 Hrubý průměr zástupců pobočky Pobočka D. Zdroj[autor]

V tabulkách č.3, č.4, č.5 a č.6 jsou tučně zvýrazněny také dimenze důvěra v úspěch a sebekontrola, kterých se týkaly dvě vedlejší hypotézy a dále jsou zde červeně vyznačeny určité hodnoty, tomu se budu věnovat později. Na obrázku č.28 jsem uvedl grafické porovnání hodnot mezi pobočkami k příslušným dimenzím.



Obr. 28 Graf hrubého průměru skóru zástupců na pobočkách. Zdroj [autor]

Vyhodnocení dotazníkového šetření jsem se rozhodl pro snadnější porovnávání a větší přehlednost zpracovat do tabulek. Podle příručky k dotazníku LMI celkový hrubý průměr, určuje celkovou motivaci k výkonu. Jak je patrné ať již z tabulek č.3 – č.6 nebo obrázku č.28 celková motivace k výkonu u zástupců na pobočce Pobočka A a Pobočka D je vyšší než u zástupců na pobočce Pobočka B a Pobočka C. Výzkumný soubor nemá ani takový rozptyl minimálních a maximálních hrubých průměrů u jednotlivých dimenzí.

6.2. *Potvrzení nebo vyvrácení hypotéz*

Hlavní hypotéza byla **potvrzena** - Celková motivace k výkonu na nízko výkonných pobočkách (Pobočka B a Pobočka C) bude oproti nejvýkonnějším pobočkám (Pobočka A a Pobočka D) nízká. To je patrné z tabulek č.3 – č.6, kde se celkový hrubý skór dostane na 420,3 u Pobočky A a 401,4 u Pobočky D, oproti 328,1 u Pobočky B a 323,3 u Pobočky C.

Vedlejší hypotéza, týkající se důvěry v úspěch, byla v porovnání mezi pobočkami **potvrzena**. Rozdíly mezi vzorky jsou velké (25,1 a 20,6 oproti 16,4 a 17,4).

Hypotéza předpokládající vysokou míru sebekontroly u obchodních zástupců **nebyla potvrzena ani popřena**. U výzkumného souboru zástupců byla míra sebekontroly vyšší než u některých dimenzí, ale ne u všech a výrazně. Spíše než sebekontrola se u všech čtyř poboček projevil podobný výsledek u dimenze nebojácnost.

Jelikož při administraci, provedení, vyhodnocení a interpretaci dotazníku motivace k výkonu – LMI byly dodrženy veškeré instrukce uvedené v příručce, měla by být zajištěna objektivita tohoto testování.

7. Konkrétní návrhy a doporučení v psychologické rovině

7.1. *Teoretické doporučení pro pobočku A*

Z výsledku dotazníku vyplývá následující doporučení pro výkonnější pobočku A: I když je tato pobočka velice úspěšná, pár doporučení zde poznamenám a to z důsledku přemotivování, ke kterým dochází v dimenzích Flexibilita, Hrdost (na výkon), Ochota učit se. Příručka uvádí, že pokud průměrný skóre v některých dimenzích přesáhne 27 bodů, dochází k přehnané motivaci, což může mít za následek pokles výkonu.

7.1.1. Flexibilita

Jestliže se tedy věnují flexibilitě, která se týká způsobu, jakým se vyrovnáváme s novými situacemi a úkoly, tak poté tyto osoby s vysokými hodnotami jsou otevřené a projevují o vše zájem a jsou ochotné přizpůsobit se různým podmínkám v povolání. Změny a otevřené situace je nijak neohrožují. Milují kouzlo nového a dávají přednost situacím, ve kterých se dozví něco nového a kde mohou něco zažít.

Nevýhodou je zde u hodně velkých hodnot to, že určité změny přecházejí až moc rychle. Musí proto počítat s nepříjemnostmi, protože v neznámých situacích je stále riziko selhání. Flexibilita znamená také ochotu ke změně a potřebu změny.

7.1.2. Hrdost (na výkon)

Zdroj motivace k podání profesního výkonu je v potřebě zažívat opakovaně, což jsou pozitivní pocity, které jsou spojené s úspěchem. Hrdostí je zde označen pozitivní emoční stav jako důsledek vlastního výkonu. Osoby s vysokými hodnotami jsou spokojené, pokud podaly maximální výkon.

Pocitují uspokojení z toho, že zvyšují vlastní výkon, ale snadno se ovládají prostřednictvím jejich ctižádosti a jejich sebeúcta je závislá na výkonu. Zde je potřeba dát pozor na to, aby se nemohl stát pracovník lehce manipulativním.

7.1.3. Ochota učit se

Ochota učit se označuje snahu přijímat nové vědění, tedy rozšiřovat své znalosti. Osoby s vysokými hodnotami touží po vědění a mají o vše zájem. Z vlastního popudu investují čas a námahu, aby se naučily něco nového a aby se dále rozvinuly ve svém vlastním oboru.

Ti pracovníci, kteří zde dosahují velkých hodnot si musí dávat pozor na to, že si cení zisku informací, aniž by s tím musel být spojen bezprostřední užitek. Vyloženě prahnou po nových informacích a přitom je to stojí čas, námahu a učení.

7.2. Teoretické doporučení pro pobočku B

Hlavní část doporučení směřuje pobočce B, jelikož při srovnání hodnot dosti zaostává v těchto dimenzích: Dominance, Důvěra v úspěch, Cílevědomost, Ochota učit se, Samostatnost, Kompenzační úsilí. Tyto dimenze jsem opět zvýraznil v tabulce č.4 červenou barvou a byly vybrány na základě toho, že jejich hodnota není větší než 18, čehož dosahuje průměrně motivovaný člověk. V určitých profesích, by tyto hodnoty možná i postačovaly, ale zde, kde má motivace největší váhu na úspěch, je zapotřebí vyšších hodnot.

7.2.1. Dominance

Je zapotřebí zamyslet se o dominanci jako o tendenci projevovat moc, ovlivňovat druhé a vést je. To je hlavní pracovní náplní obchodního zástupce. Při spolupráci jsou osoby s vysokými hodnotami výrazně orientované na ostatní. Ujímají se iniciativy a rády drží věci ve svých rukou. Přesvědčují svým vystupováním a jsou ochotné převzít za ostatní zodpovědnost. V pracovní skupině hrají rádi vedoucí roli. Mají sklony k tomu, používat ostatní pro svůj prospěch.

7.2.2. Důvěra v úspěch

Důvěra v úspěch popisuje předjímání výsledků určitého chování, a sice vzhledem k předpokládanému zdaru. Projevuje se v tom, že „úspěch“ je vnímán jako pravděpodobný výsledek činnosti. Jestli pracovníci nebudou takto úspěch brát a spíše si budou přivolávat neúspěch a říkat si věty „Tohle nemá ani cenu zkoušet, jelikož to určitě nevyjde“, nebudou nikdy úspěšní. Je to demotivující jednání. Osoby s vysokými hodnotami počítají s tím, že dosáhnou svého cíle i v případě nových nebo těžkých úkolů. Jednají s očekáváním, že úspěšně využijí své schopnosti, dovednosti a znalosti a to i pokud se objeví potíže nebo konkurence.

7.2.3. Cílevědomost

Jejím předmětem je vztah k budoucnosti. Osoby s vysokými hodnotami si kladou cíle, jsou orientované na budoucnost a mají vysoké nároky na to, co ještě chtějí vykonat a dosáhnout. Jestliže má obchodní zástupce povinnost udělat ve čtvrtletí obrát x mil. a on se tohoto čísla bude držet, tak nikdy nemůže pomýšlet na vyšší výkony. Měli by mít představu o tom, jak by měla vypadat řešení jejich úkolů, měli by tvořit dlouhodobé plány a měli by vědět, v jakém směru se osobně ještě chtějí rozvíjet a dostávat dál.

7.2.4. Ochota učit se

Informovanost je v tomto oboru velice důležitá. Např. podílové fondy se mění každý měsíc a pokud nebudu přesně vědět vše o podmínkách, kdy je zapotřebí udělat jaký krok, nebudou informováni, nemohou příslušný obchod provést. Musí rozšiřovat nové znalosti, jelikož jedině tak se naučí něco nového a dále se rozvinou ve svém vlastním oboru. Měli by si cenit zisku informací, aniž by s tím musel být spojen bezprostřední užitek.

7.2.5. Samostatnost

Tematizuje rozsah samostatnosti v chování. Osoby s vysokými hodnotami jsou raději zodpovědné za své záležitosti samy, než aby akceptovaly direktivy druhých. Chtějí určovat samy svůj způsob práce a rády se samostatně rozhodují. Pracovníci nemohou stále čekat, až je někdo posune někam dále a nebo jim nařídí co mají dělat apod.. Jejich práce totiž vyžaduje i potřebný díl samostatnosti.

7.2.6. Kompenzační úsilí

Týká se té části osobní námahy a osobní investice sil, která vyplývá ze strachu ze selhání. Jedná se o konstruktivní zvládnutí strachu z neúspěchu. Osoby s nízkými hodnotami mají sklon k investici malého úsilí a námahy, aby se vyhnuly neúspěchu. Přitom by měly snížit strach ze zkoušky intenzivní přípravou. V zaměstnání, v situacích náročných na výkon se stává, že nejsou tyto osoby příliš připravené.

7.3. *Teoretické doporučení pro pobočku C*

Doporučení pro další slabší pobočku C. Při srovnání hodnot dosti zaostává za dvěma výkonnějšími a dokonce je ještě o něco horší než pobočka B. Nejvíce se to projevuje v těchto dimenzích: Důvěra v úspěch, Flow, Kompenzační úsilí, Hrdost (na výkon), Orientace na status. Tyto dimenze jsem zvýraznil v tabulce č.5 červenou barvou a byly vybrány na základě toho, že jejich hodnota není větší než 18, čehož dosahuje průměrně motivovaný člověk.

7.3.1. Důvěra v úspěch

Úspěch zde může být vnímán jako pravděpodobný výsledek činnosti. Jde tedy o to, jestli je naše chování na výkon zaměřené, vzhledem k úspěchu. Osoby s malou důvěrou v úspěch nepočítají s tím, že by mohly dosáhnout svého cíle, protože okamžitě počítají s překážkami v práci při těžších pracovních úkolech. Očekávají, že nebudou moci využít všeho co znají, svých schopností, dovedností a znalostí k tomu, aby vše dopadlo v jejich prospěch. Je tedy potřeba těmto pracovníkům povzbudit sebevědomí a přesvědčení, aby měli více důvěry nejen v sebe, ale i ve své okolí. Vedoucí musí působit více pozitivně, aby navodil pozitivní a optimistickou atmosféru.

7.3.2. Flow

V této dimenzi nejčastěji působí slovo intenzita. To je čas působení síly, která překonává určité problémy. Je samozřejmé, že je zapotřebí vyloučit určité rušivé podněty. Toho člověk dosáhne pouze při vysokém soustředění. Osoby, jež mají u této škály malé hodnoty, často vnímají dění kolem sebe, připouští si možný neúspěch, problémy a ztrácejí se jejich řešení. U těchto lidí je potřebné podpořit soustředění a angažovanost. Vedoucí musí strhnout tým pro určitou svoji myšlenku a motivovat ho tím správným směrem.

7.3.3. Kompenzační úsilí

Ruku v ruce jde kompenzační úsilí s důvěrou v úspěch, jelikož v této dimenzi jde o konstruktivní zvládnutí strachu z neúspěchu. Týká se to též vložené osobní námahy a investic, které právě z tohoto strachu z neúspěchu vyplývají. Osoby s malým kompenzačním úsilím mají sklon k malé investici sil a námahy k vykonání úkolu, bývají mnohdy málo připravené. Je zde zapotřebí zapůsobit a zdůraznit výhody v přípravě. Na jednom zasedání jsem slyšel prezentaci tzv. motivátora, to je člověk, který motivuje ostatní pomocí svých prezentačních dovedností, a ten zde zmiňoval důležitost přípravy. Jeho slova byly následující „příprava je polovina úspěchu, připravuji-li se před tím než přijde klient, mohu dobře argumentovat v případě jeho námitek. Já přikládám více času přípravě, než samotnému jednání. Prezentace nebo meeting trvá hodinu, příprava mi zabere týden.“ Já se s těmito jeho slovy plně ztotožňuji a souhlasím s nimi.

7.3.4. Hrdost (na výkon)

Asi je více než jasné, že u této pobočky, která dosahuje velmi malého výkonu, budou hodnoty hrdosti malé. Jde totiž o pozitivní emoční stav, jakožto důsledek výkonu. Člověk s malou hodnotou hrdosti na výkon je nespokojen, pokud nepodal maximální výkon, ale svůj vlastní výkon nedokáže zlepšit. Tito zaměstnanci postrádají ctižádostivost. Jde o lidi, kteří se nedokážou sami povzbuzovat. Je tedy na vedoucím, aby více povzbuzoval svoje podřízené.

7.3.5. Orientace na status

Tato škála popisuje snahu a úsilí o dosažení určité role v sociálním prostředí, ve společnosti. Potencionální kariérní postup je pro člověka s malou orientací na status nedůležitou motivací k podávání výkonu a k plnění činností jemu uložených. Jde o lidi, kteří nevyhledávají jistá sociální uznání za své výkony, nedbají na svůj postup a nehlásí se o odpovědné pozice. Jsou to lidé, kteří stojí strnou a jsou rádi za to, že mají tzv. své jisté. Tito lidé se s těmito vlastnosti spíše rodí, než aby se dali nějak ovlivnit. Je to delší proces, který je ovlivněn výchovou a mnoha jinými faktory.

7.4. Teoretické doporučení pro pobočku D

Z výsledku dotazníku vyplývá následující doporučení pro druhou nejvýkonnější pobočku D: I když je tato pobočka také velice úspěšná, podobně jako pobočka A, je zapotřebí poznamenat nemotivovanost v těchto dimenzích Nebojácnost, Hrdost (na výkon), Soutěživost. Zde opět přesáhl průměrný skóre vrchní hranici, což je 27 bodů a dochází tudíž k přehnané motivaci, což může mít, nebo již má, za důsledek pokles výkonu.

7.4.1. Nebojácnost

V této dimenzi je rys nebojácnost popisován jako předpoklad výsledku činnosti vzhledem k potencionálnímu selhání a neúspěchu. Osoby nebojácné, s vysokými hodnotami u této škály nemají obavy a strach z toho, že selžou, ani z toho, že budou negativně hodnoceny. Zdravá obava ze selhání

má za následek ovšem větší motivovanost. Stres nás někdy žene kupředu rychleji. Jsou to osoby emocionálně stabilní a schopny snášet zátěž. Nebývají nervózní na veřejnosti a před publikem, ani v nových situacích a pod časovým tlakem. Problém může nastat u setkání více takových osob v jednom týmu, jelikož nemají sklon k ústupkům. Může poté jednoduše nastat mezi takovými zaměstnanci problém.

7.4.2. Hrdost (na výkon)

Doporučení je stejné jako u pobočky A, jelikož zde dosahují výsledky podobě vysokých čísel. Je to dáno tím, že pracovníci na těchto dvou pobočkách jsou neustále vyhlašováni na různých soutěžích a hrdost v jejich vědomí roste. Hrdostí je zde označen pozitivní emoční stav jako důsledek vlastního výkonu. Osoby s vysokými hodnotami jsou spokojené, pokud podaly maximální výkon.

Pociťují uspokojení z toho, že zvyšují vlastní výkon, ale snadno se ovládají prostřednictvím jejich ctížádosti a jejich sebeucta je závislá na výkonu. Zde je potřeba dát pozor na to, aby se nemohl stát pracovník lehce manipulativním.

7.4.3. Soutěživost

Poslední dimenzí, která dosahuje červených čísel, je soutěživost. Na této pobočce je ředitelkou vypisováno velké množství soutěží a rivalita je zde na velké úrovni. Sice, když jsem mluvil s jednotlivými pracovníky, říkali, že se jedná o rivalitu zdravou, ale dle mého mínění, už byla soutěživost - rivalita - trochu za optimálními hranicemi. Zde je konkurence prožívána jako jisté povzbuzení k dalšímu úsilí, jako motivace pro profesní výkon. Pro osoby velmi soutěživé je důležitá soutěž s jinými lidmi, srovnávají se s druhými. Snaží se o to, aby byly lepší, rychlejší. Posiluje je to, že vyhrávají. Jde o bojovníky, jsou soutěživí a rádi se srovnávají. Jsou spokojeni, když mohou bojovat o první místo, chtějí vyhrávat a bojovat. Vyhrát však může vždy jen jeden a proto je důležité přijmout i porážku a vzdát slávu vítězům.

7.5. *Praktické doporučení pro pobočky B a C*

V této podkapitole jsem rozebral některé doporučení, které jsem definoval přímo na míru této situaci pro obchodní zástupce na pobočce B a C. Není to jednoduché, sestavit kompletní stimulační prostředky, které ovlivní všechny pracovníky, jelikož tyto stimuly ovlivňují každou osobu jinak. Stimulem může být vše, co je pro pracovníka významné.

7.5.1. Hmotná odměna

Hmotná odměna je hlavní stimulační prostředek, jelikož je to hlavní existenční zdroj, bez kterého není život možný. Nelze si pod ním představit pouze peněžní nástroj. Proto doporučuji zavedení určitých prémieí. Dále můžeme polemizovat o tom, jak velké a za jaký výkon. Když jsem toto diskutoval s ředitelkou pobočky A, sdělila mi, že se jí osvědčilo zavedení výkonových prémieí. Například, jestliže

pracovník udělá obrat vyšší o 5 mil. dostane prémii 5 000Kč, jakmile bude obrat vyšší o 10 mil. dostane 10 000Kč. Mimochodem toto samozřejmě nemusí platit vedoucí, jelikož při obratu vyšším než 10 mil. získá pobočka do svého rozpočtu navíc 20 000 Kč. Jde jen o to, kdo si chce ty peníze nechat v rozpočtu a kdo chce pomocí nich získat více dalších prostředků a plnit cíle. Čím více nabývají osobitějších charakteristik, tím více mohou pracovníka stimulovat hlouběji a účinněji. Jak jsem se již zmiňoval, mohou to být i specifické hmotné odměny, jako například příspěvky na telefon, zájezdy, levnější koupě notebooku, auta, půjčky pro zaměstnance a mnoho dalších. Určitě bych se zaměřil na tuto oblast.

Další zajímavým stimulem jsou soutěže. Ředitelka z pobočky D v našem rozhovoru kladla veliký důraz na tyto akce. Vyhlašuje různé typy soutěží, ať již o nějakou finanční odměnu, nebo třeba lístek na ples. Má statisticky potvrzeno, že tato forma stimulace přináší dobré výsledky.

Stimulační účinnost je ještě zvýšena pokud se dodržují tyto zásady: přesně definovaný přímý vztah odměny k výkonu. Nemohou říct: „jestliže odvedete větší výkon, něco dostanete navíc“. Musí být přesně definováno kolik a za co. Další důležitou věcí je být odměněn těsně po dokončení úkolu, což zde bývá velký problém, jelikož práce je vyplácena na základě provizí. Musí tedy existovat alespoň určitá vazba na provizi.

7.5.2. Obsah práce

Dalším významným faktorem, který můžeme v tomto případě nalézt je obsah práce a opět není tento aspekt u všech stejný. Sem patří apely na samostatnost, autonomii, hrdosti na práci, na seberozvoj, sebekontrolu a moc. Úkolem manažera je tyto apely zvýraznit a rozvíjet.

7.5.3. Povzbuzení pracovníků

Povzbuzování pracovníka a to především prostřednictvím neformálního hodnocení. To je hodnocení, které zasahuje do dvou rovin – racionální a emocionální. V našem případě se v rovině racionální jedná hlavně o zpětnou vazbu a to konkrétní, buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po ní. Jestliže chceme posílit druhou rovinu emocionální, neboli prožitkovou, musíme dbát na to, aby si pracovník přišel pro firmu důležitý. Z mé osobní zkušenosti nepomůže jednou ročně e-mail od předsedy představenstva, který napíše „vážím si vaší práce, díky Vám jsme dobrým a prosperujícím podnikem“ a poté ho rozešle všem bez výjimky. Zde je zapotřebí zvýšit cíleně sebedůvěru zaměstnance, posílit jeho přesvědčení a podpořit ho v jeho dalším jednání. Jedině tak může poté podávat ještě větší výkon.

„Způsob, jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je jedno z největších umění mezilidské komunikace“ [Bedrnová, Nový, 2009, str. 367].

Je důležité jak neformalizované, tak formální hodnocení, které bývá často podceňováno a přitom může sloužit právě pro spravedlivé odměňování.

7.5.4. Atmosféra pracovní skupiny

Manažer má velkou možnost ovlivňovat dění v skupině tím, že na ni působí. Je to autorita a velký vliv na vztah důvěry, který se vyskytuje na této pobočce v menší míře. Je to důvěra k ostatním lidem ale i v sebe. Tento vztah vznikne tehdy, jestliže manažer zachází se skupinou jako s celkem a chová se ke všem členům stejně spravedlivě.

Vždy zde existuje efekt táhnoucí síly. Jestliže je výsledek celé skupiny dobrý, posiluje se tím sebevědomí všech členů. Zato existuje i obrácený efekt. Špatná skupina působí na individuální výkony nepříznivě. Poté se dobrý výkon posuzuje jako určité podlézání a vytvářejí se určité překážky a problémy. Soutěživost je většinou dobrá a pozitivní, ale jestliže to ztratí společný zájem, tak to pomalu přechází až do velkého a neefektivního soupeření, někdy i zákeřného.

7.5.5. Pracovní podmínky a režim práce

Této části jsem se věnoval jen okrajově, jelikož pracovní podmínky se musí stimulovat dlouhodobě. Když se nevytváří pracovníkům dobré podmínky, tak klesá výkon a taky se zhoršuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. A pozor, nesmíme zapomenout na jedno důležité pravidlo: časem se nezájem organizace na zlepšení pracovních podmínek projeví nestimulačně, a to nejen tehdy, kdy je plat malý, ale i v případě velkých hmotných odměn.

7.5.6. Identifikace s prací, profesí, organizací a její image

Tato část souvisí s dominací, která vyšla z vyhodnocení dotazníků nízká. Jelikož jestli nebude pracovník ztotožněn se svou prací, nemůže nikdy v dlouhodobém časovém období přesvědčit zákazníka svým jednoznačným přístupem. Pracovník musí brát profesi jako součást jeho života. V různých kulturách se na to nahlíží jiným způsobem. V západních zemích berou tuto věc velice vážně. Přijímají cíle organizace a řídí se jimi. A to má za následek propojení cílů organizace i pracovníka, což vede k dlouhodobě vysokému pracovnímu výkonu.

Do tohoto bodu řadím taky celkovou image organizace, jelikož se to dá jednoduše spojit s jejími cíly. Když bude mým životním smyslem např. pomáhat lidem, cíle organizace budou zaměřené na pomoc lidem, ale její celkové mínění a prestiž bude špatná, bude mě to ovlivňovat. Nakopak jestliže bude organizace prestižní a uznávaná, bude mě to více stimulovat k práci.

7.5.7. Konkrétní doporučení

V této části jsem se snažil navrhnout pár konkrétních doporučení. Nejdříve jsem začal u porad, které se vedou jednou měsíčně. Projekt ukázal, že je to málo, jelikož jsou pracovníci málo motivovaní.

Porady by měly by být častěji, aby manažer dokázal více nabudit zaměstnance. Důležitými částmi jsou pochvala a povzbuzení činnosti zaměstnanců, zopakování cílů společnosti, skupiny, vyřešení nastalých problémů, rozebrání novinek, přidělení určitých úkolů a vyslechnutí si zpětné vazby od zaměstnanců.

Další zlepšení jsem nazval zviditelnění výsledků. Nyní se týdenní výsledky posílaly e-mailem, ale řada lidí je určitě nečetla, nebo neměly takový efekt. V mé bývalé práci v jedné nejmenované bance jsem viděl metodu psaní si výsledků na tabuli a mazání určitých splněných částí. Toto řešení mi přijde efektivnější. Je pořád vidět a více podněcuje k soutěživosti.

Jak jsem již zmiňoval zavedení určitých soutěží, akcí spojených s výkonem a motivační podpory. Samozřejmě je nutná viditelnost a odvoditelnost těchto finančních podpor, což znamená přesně definované spojení výsledku a odměny.

Rozvíjení vztahu se zaměstnanci na společných akcích. Myslím si, že ještě nedošlo k takzvanému stmelení týmu. Měl by se klást větší důraz na cíle organizace a cíle skupiny. Pracovníci byli skoro měsíc na školení ale ne společně, jelikož každý nastoupil v jinou dobu, takže tato forma je nutná.

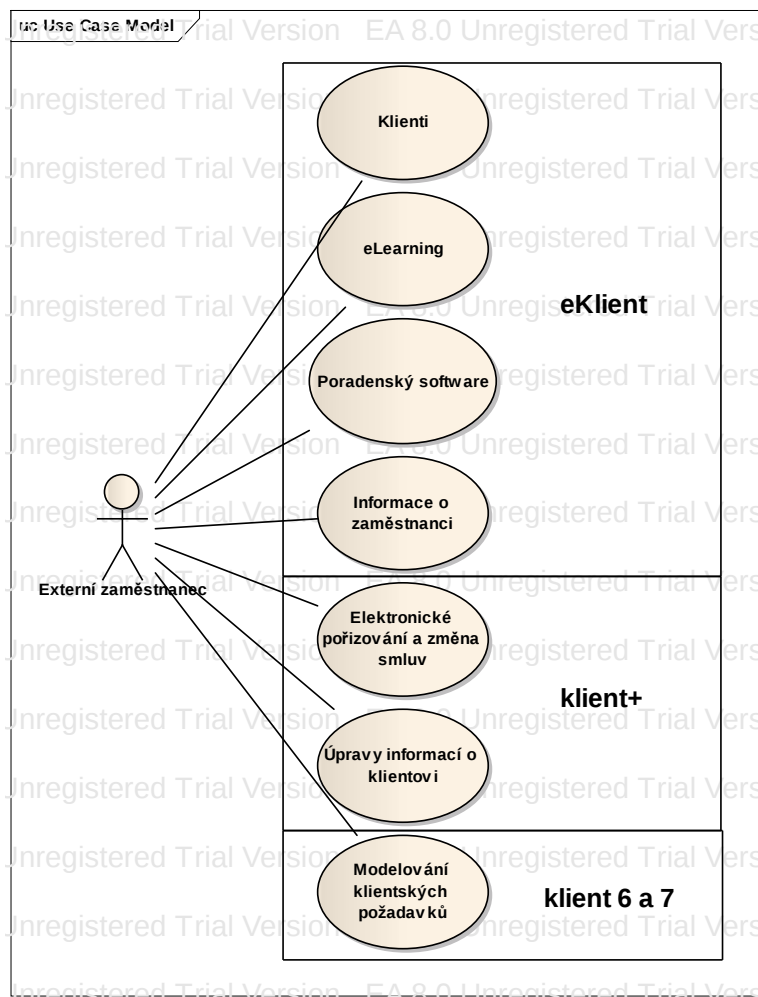
Ohodnocení zaměstnanců, ať již za určitou práci, ale i celkové. Toto hodnocení musí být spravedlivé, srovnatelné napříč týmem a porovnatelné. Velice pomůže, jestli je kromě slovního, doprovázené i písemným sdělením.

Posledním mým doporučením je pravidelný trénink a zkoušení samostatnosti a dalších věcí, jako např. ochoty učit se, která se dá dosáhnout převážně tréninkem. Zadávání různých problémů a lpění na jejich samostatném vyřešení, navržení svého řešení. Poté porovnání ostatních řešení a rozebrání jednotlivých chyb nebo přínosů. Je to zdoluhavější metoda ale účinná.

8. Konkrétní návrhy a doporučení v IS/IT

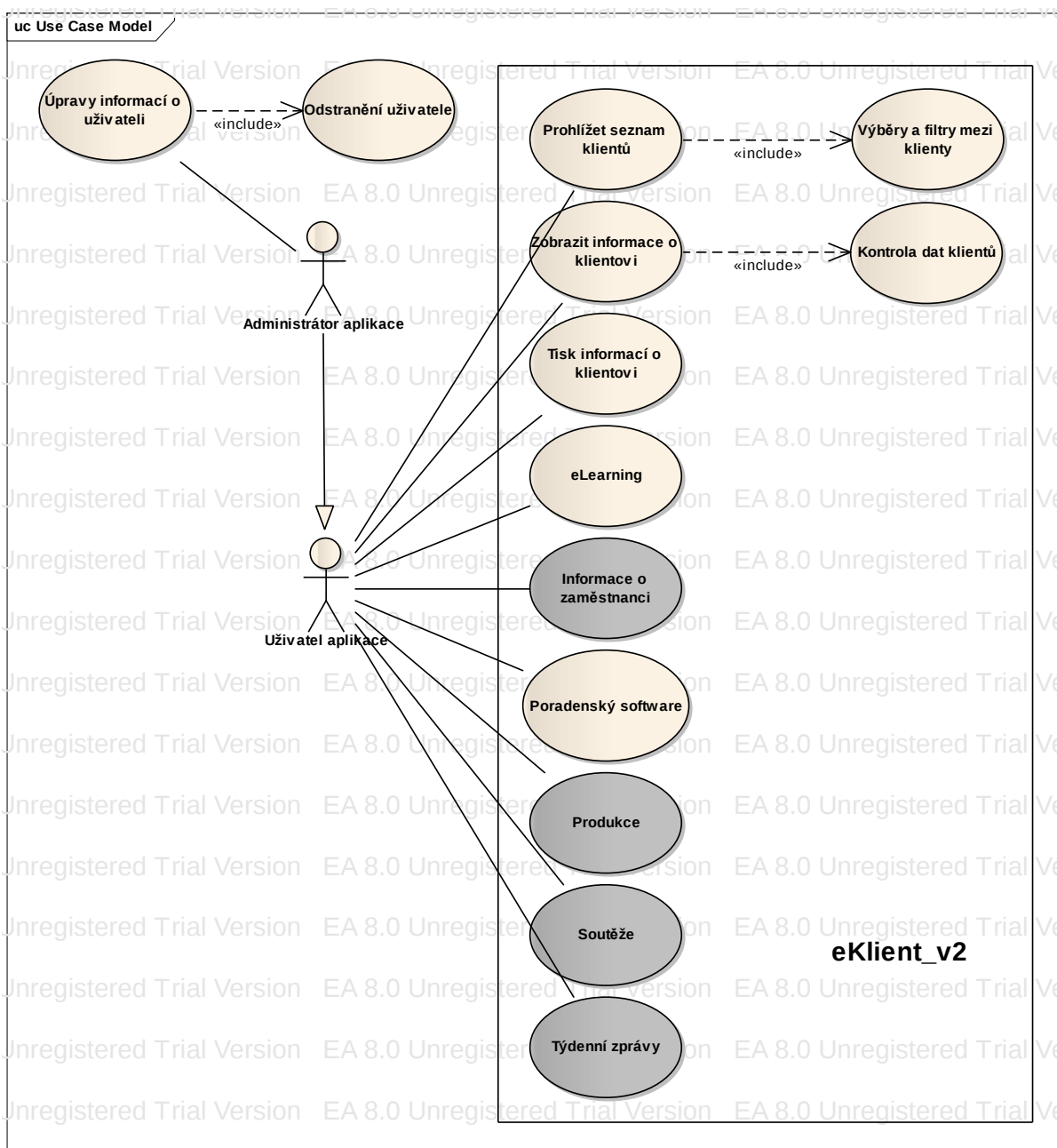
8.1. Návrh na změnu IS

V této kapitole jsem se věnoval změně hlavního informačního systému a jemu příslušných procesů. Z původního řešení lze určité informace najít v obou informačních systémech **klient** i **eKlient**. To se snažím v navrhujícím řešení odstranit. Navrhující řešení je komplexnější a počítá pouze s jedním hlavní informačním systémem a to s **eKlientem**. Toto řešení jsem znázornil na obrázku č.29.



Obr. 29 Use case diagram komplexního řešení IS externích zaměstnanců. Zdroj [autor]

Nyní se zaměřím na hlavní informační systém **eKlient**. Do tohoto systému přidám nezbytné informace z starého systému **klient** a doplním o nové funkcionality podporující motivaci. Nový systém, který nazývám **eKlient_v2** jsem znázornil na obrázku č.30.



Obr. 30 Use case diagram nového řešení eKlient_v2. Zdroj [autor]

Nové řešení **eKlient_v2** má v sobě navíc importovány (všechny ty šedé use case) informace o zaměstnanci, které předtím obsahoval starý systém **klient**. Jeden z dalších nových use casu je **Produkce**. Zde bude možné vidět přesné informace o produkci k aktuálnímu datu a to za čtvrtletí, za rok, prostě tak, jak si bude uživatel přát. Bude zde jasně vidět, kolik zaměstnanci zbývá do splnění jeho nejzákladnějších podmínek, jak jsem již zmiňoval, každý zaměstnanec musí udělat za jedno čtvrtletí 8 mil. ve smlouvách o stavebním spoření a 800 000 v crosselingových smlouvách. V tomto řešení je i zakomponováno týdenní plnění, což bude pouze ukázka toho, kolik toho má zaměstnanec splnit za jeden týden, aby měl přehled o svojí produkci a nezděsil se na konci čtvrtletí.

Dalším novým use casem jsou **Soutěže**. Jestliže budou vyhlášené nějaké soutěže, bude možné je zde sledovat a to i s průběžným umístěním. Zaměstnanec uvidí, na jakém pořadí se nachází, a když bude

třeba vypsána soutěž pro prvních pět, tak bude jasně vědět, kolik objemu obchodů musí ještě udělat, aby se posunul na kýženou pozici. Po skončení soutěže se automaticky vyhodnotí, kdo vyhrál a těm se rozešlou emaily s blahopřáním.

Všechno toto se však neobejde bez další věci, kterou je potřeba dělat a to je elektronické vedení **Týdenních zpráv**. Tento zápis bude probíhat taky v systému **eKlient_v2** a bude tak tudíž jednodušší vyhodnocování produkce všech. Jelikož obchodní zástupce zadá svůj výkon do systému, tak se vedoucímu spočítá výkon celého týmu, regionální ředitel bude znát výkon regionu a tak dále až k vedoucímu celé odbytové sítě. Jak se tedy změní ty dotčené procesy, uvedu v následujících kapitolách.

8.2. Návrh na změnu procesů

8.2.1. Týdenní zprávy

Zde byl problém v nepřehlednosti a proces byl zdlouhavý. Bylo zapotřebí vydávat dost energie a pracovního výkonu na to, aby to někdo za všechny zaměstnance do systému celé přepsal. V procesu byli aktivně zapojeni přibližně čtyři lidé. Můj nový návrh počítá s tím, že zaměstnanec do systému zadá (toto zadávání je podpořeno tím, že výsledky se musí zadat do systému, jinak se mu nebudou počítat do výkonu, což povede k lepší disciplíně) a všichni ostatní (nadřízení, vedoucí regionu a odbytu) se již dívají na výsledky. Teto proces jsem zachytil na obrázku č.31.

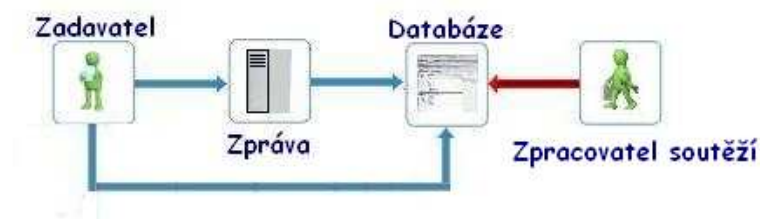


Obr. 31 Upravený proces posílání týdenních zpráv. Zdroj [autor]

Tímto způsobem jsem ušetřil práci pracovníci, která to dělala za všechny, a tak jsem proces zrychlil a přitom zjednodušil.

8.2.2. Soutěže

O vyhodnocování soutěže se starala sekretářka regionálního ředitele, ještě s interním zaměstnancem, který informace o výkonu od všech zaměstnanců získával z týdenních zpráv a dával je dohromady. Všechno probíhalo v Excelu. Pořadí posílali spíše sporadicky, věčně až po skončení soutěže. Proces teď vypadá následovně a to tak, že zaměstnanec zadá svojí týdenní zprávu do systému **eKlient_v2** a s tou se dále počítá v soutěži, pokud je nějaká vypsána. Soutěž vypisuje zadavatel soutěží. Tento proces jsem zachytil na obrázku č.31.

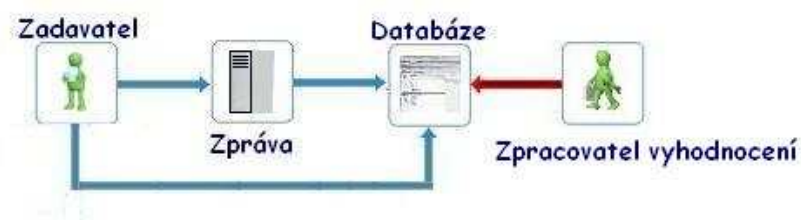


Obr. 32 Upravený proces vyhodnocení soutěže. Zdroj [autor]

Každý zaměstnanec vidí soutěž vypsanou na úvodní obrazovce a hned ví, jestli má přidat. Tímto se automaticky zvyšuje soutěživost mezi jednotlivými zaměstnanci, jelikož se budou více snažit a chtít předčít ostatní. Úvodní obrazovka je zachycená dále na Use interface flow diagramu systému **eKlient_v2**, což je obrázek č.34.

8.2.3. Sledování výkonu

Stejně jako u soutěží, se sledování výkonu získává z týdenních zpráv. Tento proces je celkem podobný. Změna je zde v tom, že podmínky pro vyhodnocení (8 mil. stavební spoření a 800 000 crosselinogvé produkty) se moc nemění, takže ty někdo na začátku zadá a jsou až do změny stále platné.

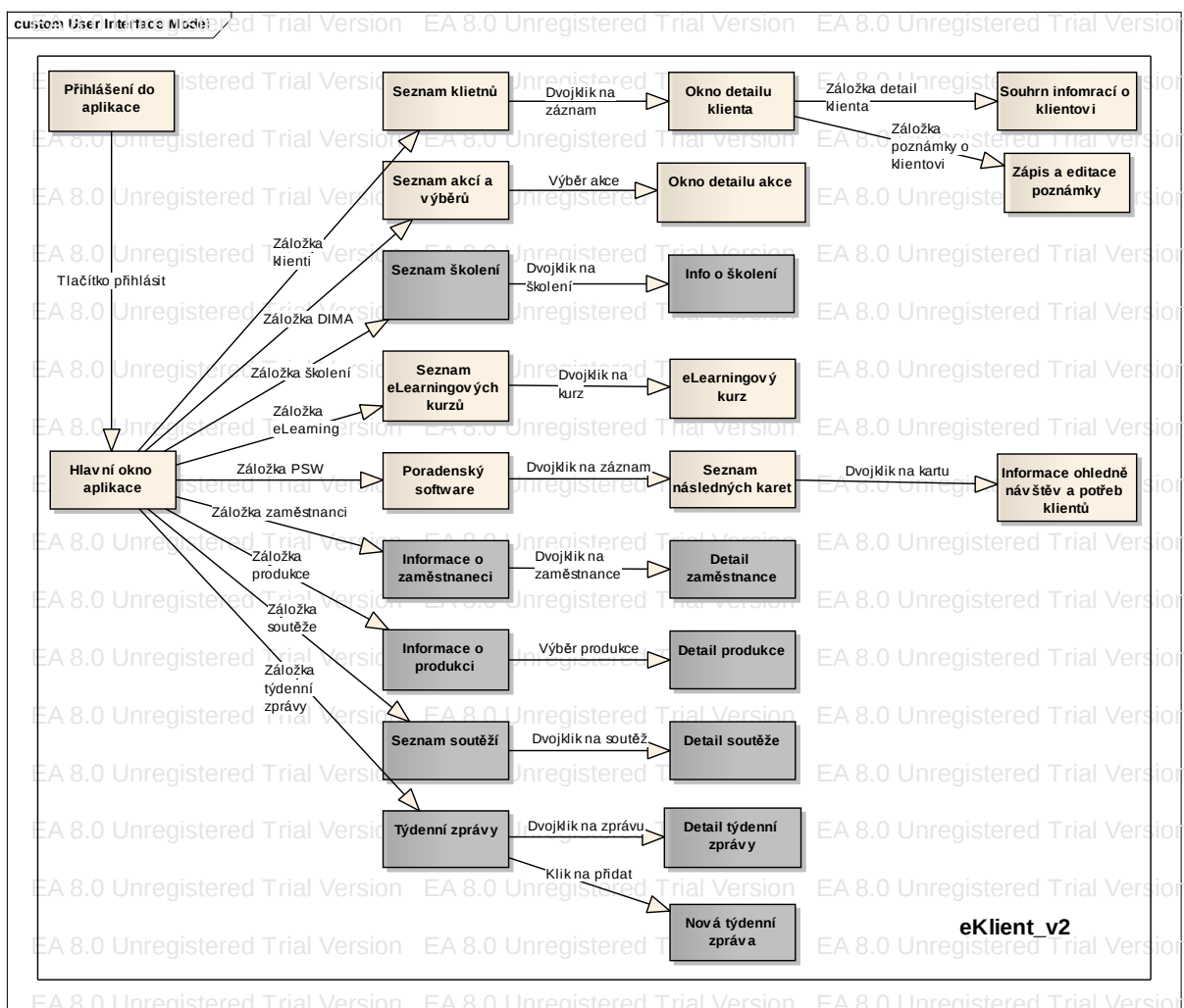


Obr. 33 Upravený proces vyhodnocení výkonu. Zdroj [autor]

Proces hlídá produkci za zaměstnance. Odpadá pak tedy práce každého zaměstnance za vedení si nějakých svých záznamů o produkci. Je zde jasné, co se do kterého čtvrtletí počítá, jelikož jsou určeny dny, do kterých se musí tato produkce odevzdat a pak se to automaticky uzavře.

8.3. Use interface flow diagram nově navrženého systému klient_v2

Takto se změnily určité procesy, které vyvolala změna systému. Již dříve jsem odkazoval na určité části nového systému **eKlient_v2**. Nyní se podíváme na obrazovku uživatelského rozhraní pomocí Use interface flow diagramu (viz obrázek č.34).



Obr. 34 Use interface flow diagram uživatele systému eKlient_V2. Zdroj [autor]

Na závěrečném obrázku je již kompletní návrh, který obsahuje všechny části, které jsem měl v úmyslu do systému implementovat. Šedě označená pole jsou ty návrhy, které jsem do systému přidal. Jedná se především o školení, které bylo součástí starého systému **klient**. Dále jsou to tři zmíněné novinky, které jsem navrhl: produkce, soutěže a týdenní zprávy. Implementací těchto informací získává externí zaměstnanec veškeré informace, které mu ulehčí, zrychlí a zkvalitní jeho práci. Všechny tyto změny určitým způsobem zasahují do jeho podvědomí a tudíž ovlivňují i jeho motivaci. Například, když si uživatel otevře aplikaci a ihned na úvodní stránce uvidí, na kterém místě se zrovna pohybuje v soutěži, případně jaký obrát mu chybí k posunu na lepší příčky, bude tímto motivován k větším výkonům. Toto řešení ovlivňuje hlavně ty problémové části, které jsem zjistil v kapitole č.6, jako jsou soutěživost, hrdost na výkon, flow a další.

9. Závěr

Cílem mojí práce bylo zkoumání, jestli jsou lidské zdroje ve spořitelně správně motivovány a stimulovány a jestli je motivace a stimulace podpořena vhodnými informačními technologiemi. Zkoumal jsem proto, jak vypadá globální architektura IS/IT a podrobněji jsem se zaměřil na příslušnou dimenzi Odbyt, která v sobě zahrnuje všechny informační systémy a aplikace, které používají externí zaměstnanci.

Dále jsem prezentoval teoretické poznatky ohledně motivace a stimulace a jejich vztah k výkonu. Na základě LMI dotazníku, který zjišťuje zdroje motivace a vlastní motivaci, byl zjišťován stav u externích zaměstnanců. Byly zjištěny velké výkyvy v jednotlivých faktorech motivace mezi pracovníky sledovaných (testovaných) poboček a byla tak potvrzena hlavní hypotéza projektu, že celková motivace k výkonu na nízko výkonných pobočkách bude oproti nejvýkonnějším pobočkám nízká.

Zjištěné informace byly využity k vytvoření konkrétních zlepšovacích návrhů pro jednotlivé pobočky. Pro ty dimenze, u kterých se hodnoty pohybovaly v podprůměrném pásmu, byla navržena doporučení ke stimulaci a to jak na obecné, tak i na konkrétní úrovni. Obecná úroveň byla formulována na základě zkušeností vědeckých pracovníků a na základě dalších projektů, které se touto problematikou zabývaly již delší dobu. Konkrétní doporučení jsem vyslovil na základě empirických zjištění s pomocí konzultací se zkušenými řediteli dalších poboček spořitelny.

Psychologické poznatky jsem převedl do hlavního informačního systému a navrhl jsem jeho zlepšení. Došlo zde ke spojení dvou oblastí – psychologie a IT. Díky tomu jsem se snažil výsledný IS navrhnout tak, aby svými funkcemi, které nabízí, podpořil motivaci a výkonnost, současně aby však pracovníka příliš nezahltil (bylo nezbytné provést i příslušné změny v procesech). To je problém při návrhu IS, jelikož často svými technickými kapacitami přesahují kapacitu mozku při zapamatování a využitelnosti.

Hlavním přínosem této práce je identifikace problémových oblastí a jasnější zaměření a zacílení motivačního a stimulačního úsilí na ně. Dále může sloužit tento projekt jako inspirace dalším pobočkám.

„Podstatné pro celkovou efektivnost IS/IT je, aby na konci každého projektu (po jeho implementaci) byl spokojený uživatel a to na všech stupních řízení a ve všech oblastech užití“ [Molnár, 2001, str.54]. Mým cílem nebylo zlepšit pouze jednu část systému a na druhé straně přidat více práce dalším

pracovníkům, např. administrátorům. Chtěl jsem jednoduše využít potenciál systému pro zvýšení výkonu.

Jestli budou moje doporučení do praxe aplikována, již tento projekt nezajistí. Po určitém období se může dotazníkový výzkum (šetření) opakovat, aby se zjistilo, zda se prvotní nežádoucí stav jakkoli změnil v závislosti na tom, jak se bude měnit pracovní výkon. Jestli se následně prokáží kladné výsledky projektu, je možné provést tento projekt napříč celou organizací, porovnání ostatních poboček, vyvození konkrétních závěrů i pro ostatní regiony a ředitelství. To je již ale směr, který se týká spíše budoucnosti.

Rozšíření práce je možné ve směru realizace projektu, to znamená, převést navržené změny do praxe. Spořitelna by v tomto směru ráda pokračovala, ale za určitých specifických podmínek. Musel by se připravit a prezentovat v širším měřítku celý konkrétní a propracovaný projekt. Největší důraz se bude přikládat tomu návrhu projektu, který bude mít co největší detailní propracovanost, pokud možno co nejmenší pracnost a pokud možno, co nejmenší provozní výdaje, jelikož v poslední době bylo na vývoj v IT vydáno již dost finančních prostředků. Při odhadu pracnosti projektu se mi osobně nejvíce osvědčila delfská metoda. To je způsob, kdy „se odhad provádí tak, že skupině expertů je prezentován projektový záměr: rozsah a další předpoklady. Po zhodnocení, sdělí každý expert svůj odhad pracnosti. Pokud se odhady dost liší, probíhá diskuze. Poté se provádí odhady znovu a to tak dlouho, dokud se odhad neliší o 25%, pak se provede aritmetický průměr“ [Chlapek, 2004, str.32].

Výše uvedené návrhy by měly sloužit jako podpůrná osnova k realizaci tohoto projektu při převodu do praxe.

10. Seznam obrázků

Obr. 1 Organizační struktura. Zdroj[autor]	13
Obr. 2 Procesní mapa stavební spořitelny. Zdroj[autor]	14
Obr. 3 Globální architektura – procesy spořitelny. Zdroj[autor].....	14
Obr. 4 Pracovní proces. Zdroj [autor].....	15
Obr. 5 Organizační struktura divize Odbyt. Zdroj [autor].....	17
Obr. 6 Datové toky a komunikace. Zdroj [autor]	18
Obr. 7 Use case diagram systému klient. Zdroj [autor].....	20
Obr. 8 Use interface flow diagram uživatele systému klient. Zdroj [autor].....	21
Obr. 9 Use case diagram systému eKlient. Zdroj [autor]	22
Obr. 10 Use interface flow diagram uživatele systému eKlient. Zdroj [autor]	23
Obr. 11 Use case diagram systému klient+. Zdroj [autor]	24
Obr. 12 Use interface flow diagram uživatele systému klient+. Zdroj [autor].....	25
Obr. 13 Use case diagram systému Klient 6. Zdroj [autor].....	26
Obr. 14 Use case diagram systému Klient 7. Zdroj [autor].....	26
Obr. 15 Proces pořizování smluv. Zdroj [autor].....	27
Obr. 16 Proces posílání týdenních zpráv. Zdroj [autor]	28
Obr. 17 Proces vyhodnocování soutěže. Zdroj [autor].....	29
Obr. 18 Proces vyhodnocování výkonu je podobný jako u soutěže. Zdroj [autor]	30
Obr. 19 Rozdělení zdrojů motivace. Zdroj [přednáška o motivaci Bc.Lenka Králová ZS2009/2010]	32
Obr. 20 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka). Zdroj [Bedrnová, Nový, 2009, str. 366]	34
Obr. 21 Vztah mezi výkonem a motivací. Zdroj [Bedrnová, Nový, 2009, str. 374].....	35
Obr. 22 Vzorec síly výkonové motivace. Zdroj [autor]	35
Obr. 23 Vztah mezi intenzitou výkonu a úrovní motivace (Yerkes-Dodsonův zákon). Zdroj [autor]	35
Obr. 24 Maslowa hierarchie potřeb. Zdroj [3].....	37
Obr. 25 Působení hygienických faktorů. Zdroj [Bedrnová, Nový, 2009, str. 385]	38
Obr. 26 Působení motivátorů. Zdroj [Bedrnová, Nový, 2009, str. 386].....	38
Obr. 27 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa. Zdroj [Steinmann, Schreyögg, 1991].....	39
Obr. 28 Graf hrubého průměru skóru zástupců na pobočkách. Zdroj [autor]	53
Obr. 29 Use case diagram komplexního řešení IS externích zaměstnanců. Zdroj [autor]	63
Obr. 30 Use case diagram nového řešení eKlient_v2. Zdroj [autor].....	64
Obr. 31 Upravený proces posílání týdenních zpráv. Zdroj [autor].....	65
Obr. 32 Upravený proces vyhodnocení soutěže. Zdroj [autor]	66
Obr. 33 Upravený proces vyhodnocení výkonu. Zdroj [autor]	66
Obr. 34 Use interface flow diagram uživatele systému eKlient_V2. Zdroj [autor]	67

11. Seznam tabulek

Tab. 1 Zastoupení pracovníků dle pohlaví. Zdroj[autor].....	42
Tab. 2 Zastoupení pracovníků dle výkonu. Zdroj[autor].....	42
Tab. 3 Hrubý průměr zástupců pobočky Pobočka A. Zdroj[autor]	50
Tab. 4 Hrubý průměr zástupců pobočky Pobočka B. Zdroj[autor]	51
Tab. 5 Hrubý průměr zástupců pobočky Pobočka C. Zdroj[autor]	52
Tab. 6 Hrubý průměr zástupců pobočky Pobočka D. Zdroj[autor]	52

12. Zdroje

Knižní zdroje:

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-169-0
- HUBAZCOVÁ, L. (2007). *Motivace a stimulace v podniku-analýza současného stavu, návrh motivačního programu*. Nepublikovaná bakalářská práce. Brno: ESF MU.
- KOUBEK, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- NAKONEČNÝ, M. (1992). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press.
- NAKONEČNÝ, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: GRADA publishing.
- PLHÁKOVÁ, A. (2004). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- SCHULER, H., PPROCHÁZKA, M. (2003). *Dotazník motivace k výkonu – LMI*. Praha: Testcentrum.
- SURYNEK, A. (2006) *Zpracování projektu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomia
- VOŘÍŠEK, J. (2008). *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Praha: Oeconomia, ISBN 978-80-245-1440-6.
- VOŘÍŠEK, J. (2002). *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-40-9
- GÁLA, L., POUR, J., ŠEDIVÁ, Z. (2009) *Podniková informatika, 2 vydání*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2615-1.
- POUR, J. (2006) *Informační systémy a technologie*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. ISBN 80-86730-03-4.
- BASL, J., GÁLA, L. (2010). Inovace ICT a jejich vliv na chování podniků. In: DOUCEK, Petr. *Informační management*. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, s. 195–207. 251 s. ISBN 978-80-7431-010-2.
- BUCHALCEVOVÁ, A., GÁLA, L. (2008) *Architektura v podnikové informatice. Systémová integrace*, roč. 15, č. 3, s. 7–22. ISSN 1210-9479.
- GÁLA, L., POUR, J. (2007) *Integrace podnikové informatiky. Systémová integrace*, roč. 14, č. 1, s. 17–21. ISSN 1210-9479.
- ŘEPA, V. (2007) *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2252-8.
- CHLAPEK, D., ŘEPA, V., STANOVSKÁ, I. (2005) *Vývoj informačních systémů : (pracovní sešit ke cvičením)*. Praha: Oeconomia, ISBN 80-245-0977-6.
- ŘEPA, V. (1999) *Analýza a návrh informačních systémů*. Praha: Ekopress, ISBN 80-86119-13-0.
- CHLAPEK, D., CHOCHOLATÝ, D. (2004) *Řízení projektů IS/ICT : (pracovní sešity k přednáškám a cvičením)*. Praha: Oeconomia, ISBN 80-245-0808-7.
- JANDOŠ, J. (2001) *Technické prostředky informačních systémů*. Praha: Vysoká škola ekonomická, ISBN 80-245-0185-6.
- BASL, J., BLAŽÍČEK, R. (2008) *Podnikové informační systémy : podnik v informační společnosti*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2279-5.
- KUNSTOVÁ, R. (2009) *Efektivní správa dokumentů : co nabízí Enterprise Content Management*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3257-2.
- MOLNÁR, Z. (2001) *Efektivnost informačních systémů*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0087-5.

Elektronické zdroje:

- [2] <http://maslow-hierarchie-potreb.navajo.cz/>
- [3] <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>
- [4] <http://cs.wikipedia.org/wiki/V%C3%BDkon>
- [5] <http://www.vidlak.cz/wp-content/uploads/2007/01/motivace-a-stimulace.pdf>

13. Terminologický slovník

Termín	Zkratka	Význam [zdroj]
motivace		je chápána jako jedna ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti [Bedrnová, Nový, 2009, str. 362]
stimulace		je vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace [5]
motiv		představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku [Bedrnová, Nový, 2009, str. 363]
stimul		je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka [Bedrnová, Nový, 2009, str. 365]
potřeba		se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pocíťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku [Bedrnová, Nový, 2009, str. 366]
výkon		je skalární fyzikální veličina, která vyjadřuje množství práce vykonané za jednotku času [4]
motivační profil		představuje syntetickou, individuální, v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka, jejímž obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil [5]
deprivace		je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu [5]
frustrace		představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti. A to jednak určitou specifickou objektivně definovanou situací, tak i určitý vnitřní subjektivní prožitek, který je důsledkem nemožnosti uspokojit aktivovanou potřebu, důsledkem frustrační situace [5]

aplikace		je programové vybavení, které poskytuje takovou funkcionalitu, jež přímo podporuje realizaci podnikových funkcí, procesů a/nebo procedur [ITIL, 2002]
Business Intelligence	BI	sada procesů, aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat rozhodovací procesy ve firmě. Podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principech multidimenzionálních pohledů na podniková data [Novotný, 2005, str. 13]
data		mohou být reprezentována libovolnými řetězci znaků (čísel, příkazů, vět) uloženými na informačním nosiči. Data nemají zpravidla význam sama o sobě, ale teprve jsou-li povolena, interpretována, komunikována a využita člověkem nebo počítačem, stávají se smysluplnými informacemi [Terminologický slovník ČSSI, Praha]
dokument		každý písemný, obrazový, zvukový, elektronický nebo jiný záznam, ať již v podobě analogové či digitální, který vznikl z činnosti původce [Zákon 499/2004, § 2 bod d)]
hardware	HW	technické prostředky, součást informačních technologií, které zahrnují zejména počítače, přídatná, komunikační a rozšiřující zařízení [Terminologický slovník ČSSI, Praha]
informace		zpráva, která je podávána ústně, písemně nebo dalším způsobem a vede k obohacení příjemce o nový poznatek [autor]
Informační a komunikační technologie (Information and Communication Technology)	ICT	hardwarové a softwarové prostředky pro sběr, přenos, ukládání, zpracování, a distribuci informace [Terminologický slovník ČSSI, Praha]
Informační systém	IS	systém informačních technologií, dat a lidí, jehož cílem je efektivní podpora informačních a rozhodovacích procesů na všech úrovních řízení podniku [Terminologický slovník ČSSI, Praha]
IS/IT	IS/IT	informační systém, informační a komunikační technologie
IT Helpdesk		místo, které nabízí IT služby podpory uživatelů informačního systému [autor]
metadata		data, která umožňují získat významnější informace o datech [autor]

outsourcing		strategický organizační nástroj. Přesun odpovědnosti za provoz funkční oblasti (činnosti) podniku na externí specializovanou firmu nebo poskytovatele; zpravidla včetně zaměstnanců a vlastnictví aktiv; především za účelem zaměření na hlavní činnost dosažení světové úrovně kvality v oblasti, případně úspory nákladů [Terminologický slovník ČSSI, Praha]
proces		je řízená posloupnost činností za účelem vyprodukovat definovaný výstup (produkt, službu) [Řepa, 2006]
software	SW	programové vybavení počítačů; programy, procedury a pravidla pro zpracování konkrétní úlohy na počítači neboli pokyny počítači, jak má danou úlohu řešit. Dělí se na základní (operační systém, databázový systém, komunikační systém) a aplikační [Terminologický slovník ČSSI, Praha]
systém		systém je účelově definovaná neprázdná množina prvků a množina vazeb mezi nimi, přičemž vlastnosti prvků a vazeb mezi nimi určují vlastnosti (chování) celku [Terminologický slovník ČSSI, Praha]

14. Přílohy

14.1. Dotazník

Tento dotazník je zcela anonymní, je pouze pro účely diplomové práce. Předem děkuji za Váš čas a za řádné vyplnění. Děkuji Bc. Biř Tomáš.

Nejprve odpovězte na tři rozřazovací otázky.

1. Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

2. Pobočka:

- a) Pobočka A
- b) Pobočka B
- c) Pobočka C
- d) Pobočka D

3. Průměrný pracovní výkon za čtvrtletí (poslední rok):

- a) < 8 mil
- b) 8 mil - 10 mil
- c) 10 mil - 13 mil
- d) 13 mil - 15 mil
- e) > 15 mil

Nyní přejdeme k dotazníku. Na všechny otázky odpovězte pomocí číselné škály od 1-7 (1 – nejméně vystihuje, 7 – úplně se ztotožňuji).

1. *Když jsem si předsevzal něco, co se mi stále nedařilo, pak jsem nasadil všechny síly, abych to přece jen zvládl.*
2. *Je pro mne těžké udržet zvýšené úsilí po delší dobu.*
3. *Často jsem se rychle vzdal, když se něco nedařilo.*
4. *Mí známí by řekli, že je pro mne typické, že překonám všechny potíže.*
5. *Když je nějaký úkol těžký, pak ho někdy odložím, abych se k němu vrátil později.*
6. *Když pracuji spolu s dalšími lidmi, rád беру věci do svých rukou.*
7. *Už několikrát se mi povedlo přeorganizováním zlepšit práci druhých lidí.*
8. *Jako člen nějakého spolku bych nepřikládal žádnou důležitost tomu, abych v něm měl vliv.*
9. *Rád se prosazuji navzdory překážkám.*
10. *Pokud je nutné dojít ve skupině k nějakému rozhodnutí, vždy se na něm významně podílím.*
11. *Už mi párkrát řekli, že u mne přicházejí důležité stránky života zkrátka, protože příliš pracuji.*
12. *V průměru jsem v posledních dvou letech pracoval méně než 40 hodin týdně.*
13. *Jsem přesvědčený, že jsem se ve škole a v zaměstnání dosud angažoval víc než mí kolegové.*
14. *Je pro mne snadné delší dobu nic nedělat.*
15. *Už se stalo, že mne označili za závislého na práci.*
16. *Nemusím se bát žádné situace, protože jsem se svými schopnostmi zatím prošel vším.*

17. *Nikdy jsem neměl potíže porozumět složitým souvislostem.*
18. *Často jsem si všiml, že poznám podstatu věci rychleji než ostatní.*
19. *Pokud jsem si něco předsevzal, pak se mi to zpravidla podaří lépe než ostatním lidem.*
20. *Jsem přesvědčený, že to v zaměstnání někam dotáhnu.*
21. *Už jsem si nechal ujít několik zajímavých věcí, protože jsem měl obavu, že je nezvládnou.*
22. *Při volbě svých cílů jsem raději opatrnější, než abych se pouštěl do přílišných rizik.*
23. *Jsem otevřený všemu novému.*
24. *Vyhledávám rád úkoly, při kterých můžu ověřit své schopnosti.*
25. *Je hodně věcí, které bych si rád někdy vyzkoušel.*
26. *Jsou období, kdy pracuji „jako v transu“.*
27. *Stává se zřídka, abych se do něčeho ponořil tak, že přitom zapomenou na vše ostatní.*
28. *Často se mi stane, že když něco dělám, zapomenou na všechno ostatní.*
29. *Čas neuvěřitelně utíká, když se zcela ponořím do své práce.*
30. *Cítím uspokojení z intenzivní a soustředěné práce.*
31. *V mém životě se vyskytly věci, které pro mne byly velmi žádoucí, ale na které jsem si prostě netroufl.*
32. *Je pro mne těžké se dále soustředit, když si při písemné zkoušce všimnu, že už mám málo času.*
33. *Když mám obavu, že svůj úkol nesplním, pak si raději najdu nějaký snazší cíl.*
34. *Před zkouškami jsem často velmi nervózní.*
35. *Před novým úkolem mám často strach, že udělám něco špatně.*
36. *Abych mohl cítit skutečný úspěch, musím být lepší než všichni, se kterými se srovnávám.*
37. *Většina věcí, které se v životě stanou, závisí více na jiných lidech než na mně samém.*
38. *Úspěch v práci šťastný život spíš naruší, než aby ho podpořil.*
39. *Školní známky a podnikové hodnocení se dávají často více podle sympatie, než podle skutečného výkonu.*
40. *Některých věcí jsem dosáhl jen proto, že jsem měl hodně štěstí.*
41. *Když se připravuji na důležitou věc, pak investuji spíše příliš mnoho času než příliš málo.*
42. *Když mám strach, že udělám chybu, snažím se dvojnásob.*
43. *I když je tu riziko, že nějaký úkol nezvládnou, hodně se snažím.*
44. *Na důležitý úkol se připravím raději příliš důkladně než příliš málo.*
45. *Než bych si vysloužil kritiku, raději se budu snažit dvojnásob.*
46. *Jsem hrdý a šťastný, když dobře zvládnou náročný úkol.*
47. *Když dokážu něco obtížného, jsem na sebe hrdý.*
48. *Uspokojuje mne, pokud zvýším vlastní výkon.*
49. *Pokud se mi úplně nepodaří něco, co jsem si předsevzal, vynaložím ještě větší úsilí.*
50. *Rád myslím na to, co jsem již dokázal.*
51. *Raději si osvojuji nové znalosti, než abych se zabýval věcmi, které již ovládám.*

52. *Jsem spokojený až ve chvíli, kdy jsem nějakou věc skutečně pochopil.*
53. *Značnou část svého času strávím učením nových věcí.*
54. *Volný čas by měl člověk využívat k odpočinku a ne, aby se ještě něco učil.*
55. *Sleduji pravidelně odborné časopisy ze svého oboru.*
56. *Náročné problémy mne lákají více než jednoduché.*
57. *Zvláště mne lákají úkoly, u kterých si nejsem zcela jistý, zda je vyřeším.*
58. *Mám radši úkoly, které mi jdou od ruky, než takové, u kterých se musím hodně snažit.*
59. *Lehké úkoly jsou mi milejší než těžké.*
60. *Pokud si můžu vybrat mezi jednou větší úlohou a více malými, pak mi je milejší větší úloha.*
61. *Při stejném výdělku dávám přednost práci zaměstnance před samostatně výdělečnou činností.*
62. *Při řešení těžkého úkolu jsem radši, pokud nesu odpovědnost společně s dalšími lidmi, než abych ji bral sám na sebe.*
63. *Rád jsem sám zodpovědný za to, co dělám.*
64. *I v malých věcech se často těžko rozhoduji.*
65. *Někdy je mi docela příjemné, pokud nejsem za všechno zodpovědný.*
66. *Než začnu s novou prací, udělám si vždy nejdříve plán práce.*
67. *Jako školák jsem domácí úkoly často odsouval tak dlouho, jak to bylo možné.*
68. *Dokážu se donutit k soustředěné práci i v případě, kdy na ni právě nemám náladu.*
69. *Často odsouvám na zítřek věci, které bych měl vyřídit raději dnes.*
70. *Musím vyřídit tolik drobných úkolů, že je prostě někdy nechám ležet.*
71. *Chtěl bych za své výkony sklízet obdiv.*
72. *Chtěl bych být důležitým členem nějakého společenství.*
73. *Pro mne je zajímavé zaměstnání, kde to můžu dotáhnout k uznávané pozici.*
74. *Obdivuji lidi, kteří to v životě někam dotáhli.*
75. *V zaměstnání je pro mne důležitým podnětem, že můžu jednoho dne dosáhnout významné pozice.*
76. *Jen zřídka jsem měl pocit, že si s někým konkuruji.*
77. *Je pro mne důležité srovnávat se s ostatními, abych měl jasno, jak jsem na tom se svým výkonem.*
78. *Rád konkuruji ostatním.*
79. *Abych mohl cítit skutečný úspěch, musím být lepší než všichni, se kterými se srovnávám.*
80. *Zlobí mne, když někdo dokáže něco lepšího než já.*
81. *Vím přesně, jaké pozice v zaměstnání bych za pět let chtěl dosáhnout.*
82. *Budoucnost je příliš nejistá, než aby člověk mohl dělat dlouhodobé plány.*
83. *Celkově jsem silně zaměřený na budoucnost.*
84. *V očích svých kolegů jsem člověk, který není dlouho spokojený s tím, čeho dosáhl.*
85. *Někdy mám pocit, že musím vytvořit něco trvalého.*