

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



Motivace zaměstnanců

The Motivation Of The Staff Members

Bakalářská diplomová práce

Jana Glabazňová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 24. března 2016

vlastnoruční podpis

Poděkování:

Děkuji PhDr. Veronice Gigalové za její vstřícnost, podněty a připomínky, které mi poskytla při psaní bakalářské práce. Také děkuji své rodině, přátelům a kolegům, kteří mě při psaní bakalářské práce podporovali.

Obsah

ÚVOD	5
1 POPIS ORGANIZACE.....	7
1.1 Popis působení a činnosti organizace.....	7
1.2 Společenská zodpovědnost	7
1.3 Organizační struktura	8
1.4 Firemní kultura.....	9
2 MOTIVACE	14
2.1 Motivace v teorii.....	14
2.2 Zdroje motivace	16
2.3 Motivace pracovního výkonu a spokojenost.....	17
2.4 Teorie Motivace	18
2.4.1 Maslowova hierarchie potřeb	19
2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	20
2.4.3 Adamsova teorie spravedlnosti	21
2.4.4 Vroomova teorie.....	22
2.5 Charakteristika motivačního prostředí bankovní instituce	23
2.5.1 Mzda	24
2.5.2 Hodnocení pracovních výsledků.....	24
2.5.3 Zaměstnanecké benefity	26
2.5.4 Pracovní prostředí a podmínky.....	26
3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	28
3.1 Hodnocení obecně	28
3.2 Hodnotící systém organizace.....	30
3.2.1 Systematické hodnocení	31
3.2.1.1 Hodnocení a řízení pracovního výkonu.....	33
3.2.1.2 Hodnocení rozvoje dle kompetenčního profilu	34

3.2.2	Průběžné hodnocení	35
3.2.3	Každodenní hodnocení práce a výsledků	35
3.2.4	Finanční hodnocení.....	37
4	EMPIRICKÁ ČÁST	38
4.1	Výzkumný Projekt.....	38
4.2	Název projektu a cíle	39
4.3	Formulace hypotéz	39
4.4	Metoda a techniky výzkumu.....	41
4.5	Předvýzkum.....	41
4.6	Výběr vzorku.....	41
4.7	Výsledky, analýza dat a jejich interpretace	42
4.8	Diskuze.....	46
	ZÁVĚR.....	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ:.....	52
	ANOTACE.....	54
	Přílohy.....	55

ÚVOD

V současném prostředí firem a organizací je systém péče o zaměstnance opět na vzestupu. V období 90. let minulého století byla personalistika a její aktivity oslabeny a jejich činnost ustoupila do pozadí jako indiferentní. Fungující se zachovala činnost mzdových účetních, které mají na starost mzdovou agendu a administrativu, která je nutnou legislativou. Důvodem bylo, že s pojmem personalistika byla spojena „lustrace a kádrování“, která se díky tomu zprofanovala. Postupem času se ukázalo, že personalistika je více než vedení informací o zaměstnancích tohoto charakteru. Současná personální činnost se zabývá mimo jiné systémem péče o zaměstnance, rozvojem a vzděláváním zaměstnanců a jejich motivací. Tématem této bakalářské práce je motivace zaměstnanců, řadící se do oblasti personalistiky a managementu, a volím jej z důvodu, že se ve své praxi často setkávám s nedostatečnou motivací zaměstnanců, která je zdrojem nespokojenosti.

Cílem této práce je popsat faktory hodnocení, které mají vliv na nespokojenost zaměstnanců v bankovní instituci a mohou být příčinou fluktuace. Zároveň porovnávám situaci hodnocení ve vztahu k motivaci pracovního výkonu v bankovní instituci a stanovit znaky vedoucí ke spokojenosti zaměstnance. Na základě definovaných znaků navrhnout prvky hodnocení pracovníků v organizaci tak, aby dosahovali motivačního charakteru ke stabilizaci personálu.

V této práci se zabývám systémem motivace a hodnocení v jedné nejmenované bankovní instituci, v této práci ji uvádím pod názvem *Bankovní instituce*, týkající se jedné pracovní pozice. V současné době shledávám systém motivace a hodnocení v této *Bankovní instituci* za kvalitně propracovaný, zavedený a plně funkční. Přesto dochází na pozici bankovního poradce k časté fluktuaci, která je důsledkem nespokojenosti zaměstnanců. Z toho důvodu se domnívám, že systém není stoprocentně účinný.

V první kapitole popisuji prostředí *Bankovní instituce* s jejími charakteristickými atributy, které seznamují s daným prostředím, firemní kulturou a organizační strukturou. V druhé kapitole popisuji motivační prostředí konkrétní *Bankovní instituce* a současně toto motivační prostředí propojuji s teorií motivace. Ve třetí kapitole popisuji hodnocení pracovníků z pohledu teorie a zároveň z praktické části v konkrétní *Bankovní instituci*. Ve čtvrté kapitole se věnuji svému empirickému výzkumu, kde formuluji téma výzkumného projektu. Specifikuji zde výchozí hypotézu, konstruuji nástroj sběru dat, kterým je dotazník a následně analyzuji zjištěná data. Na závěr

provádím diskuzi, rekapituluji výsledky výzkumu a srovnávám s údaji v odborné literatuře.

1 POPIS ORGANIZACE

V této kapitole budu seznamovat s prostředím *Bankovní instituce*. V jednotlivých podkapitolách se budu věnovat charakteru činnosti, které tato *Bankovní instituce* poskytuje, pro přiblížení a uchopení aktuálního stavu v současném finančním prostředí. Představím působení a společenskou odpovědnost této *Bankovní instituce* a to z důvodu, znázornění významné role a postavení ve společnosti. Popíši organizační strukturu a firemní kulturu, které jsou velmi důležitým prvkem v systému *Bankovní instituce*. Pomocí nich zobrazím *Bankovní instituci* jako celistvý systém s jejími specifiky a charakteristickými znaky, až do konkrétního popisu pracovní pozice, o které pojednává tato bakalářská práce v kontinuitě s motivací.

1.1 Popis působení a činnosti organizace

Ve své práci popisují prostředí *Bankovní instituce*, která působí na českém trhu. Jedná se o velmi významnou *Bankovní instituci*, která je uznávána jak odborníky, tak i širokou veřejností. V průběhu svého působení získává ocenění, která signalizují, že její finanční činnost je na dobré úrovni.

Hlavní činností této *Bankovní instituce* je poskytování služeb ve finanční oblasti. Jedná se o moderní *Bankovní instituci* orientovanou na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Tato *Bankovní instituce* patří mezi firmy, které jsou v posledních letech v popředí žebříčků TOP zaměstnavatel. Tyto průzkumy jsou nejčastěji prováděny u studentů a absolventů vysokých škol. Výsledky průzkumu jsou zveřejňovány, a jsou dostupné všem, kteří mají zájem tyto informace získat. Jedním ze zdrojů je webová stránka Asociace studentů a absolventů (2012–2016). *Bankovní instituce* nabízí pro zájemce a kandidáty o práci velmi zajímavé pracovní nabídky, které jsou atraktivní z důvodu možnosti kariérního růstu a také pro nadstandartním zaměstnanecké benefity. O těchto benefitech se zmiňuji v kapitole motivace.

1.2 Společenská zodpovědnost

Pro všechny organizace a firmy je důležité, jak jsou vnímány společností. Může to mít vliv na jejich atraktivitu při výběru zákazníků i potenciálních zaměstnanců. *Bankovní instituce* si je vědoma svého postavení ve společnosti a hlásí se otevřeně ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti. Vnímá, že nefunguje pouze ve svých ekonomických vztazích, ale ovlivňuje prostředí a zájmové skupiny. Projevuje se

činnostmi v nadacích, grantovými programy pro klienty, podporou sociálního podnikání a finančního vzdělávání. I tento aspekt posiluje stimul proč chtít pracovat právě pro takovou organizaci. V případě, že jste součástí firmy, která se takto projevuje a působí navenek, zažíváte hrdost a posiluje to Vaši loajalitu vůči organizaci. Je důležité, aby o společenské odpovědnosti, kterou instituce vykonává, byli všichni zaměstnanci informováni a věděli o ní. Nejefektivnější je, pokud jsou samotní zaměstnanci součástí takových projektů a jsou do nich zapojeni.

1.3 Organizační struktura

Organizační struktura souvisí s motivací a to z důvodu, že intervenuje do motivačního systému organizace. Armstrong uvádí, že všechny organizace mají určitou formalizovanou strukturu a ta nám ukazuje podobu a rysy dané organizace, jednotlivé role a formální vztahy. Každá organizace má jiné uspořádání a liší se od sebe navzájem. Organizační struktura napomáhá orientovat se v organizaci jako celku a ukazuje, kdo za co odpovídá. (2007, s. 246–247).

Bankovní instituce zaměstnává větší počet pracovníků. V tak velkém počtu pracovníků je potřeba zabezpečit takovou organizační strukturu, která zajistí efektivní řízení pro jednotlivé úrovně divizí v *Bankovní instituci*. Tomu odpovídá diferenciací organizace na několika úrovních. Přesně tomu i odpovídá typ této organizační struktury. Jedná se o divizionální organizační strukturu, jež je takto pojmenována v odborné literatuře. Zmiňuje se o ní například Bělohlávek ve své publikaci. (1996, s. 92). Rozdělení jednotlivých divizí spočívá v členění na jednotlivé odborné úseky, kterými jsou například Obchod, HR, Marketing apod. V současné době, kdy píší tuto práci, dochází k další změně organizační struktury, a to z důvodu, že v minulosti byla obchodní divize rozdělena i dle typu klientů, tzv. segmentů obsluhy. Tyto segmenty měly samostatné manažerské vedení, které se změnilo v minulém roce. Nyní dochází ke slučování, tedy k navrácení původní organizační struktury. V průběhu větších organizačních změn, které proběhly v bankovní instituci v letech 2012, zde byla na dočasné období zavedena maticová organizační struktura. V literatuře se uvádí, že tento typ organizační struktury je vytvářen z důvodu realizace nového projektu a má charakter krátkodobé funkčnosti. V tom období dochází ke zdvojenému řízení ředitelem a projektovým manažerem. Projektový manažer nemá pod sebou stálý personál a členy svého realizačního týmu si vybírá. Po zavedení projektu do praxe, se opět nastavuje odpovídající organizační struktura s jedním řízením. (Armstrong, 2007, s. 248).

Moje práce se věnuje a popisuje motivační systém pracovníků, kteří jsou hierarchicky na konci organizační struktury v *Bankovní instituci*. Jsou součástí divize, která se zabývá prodejem produktů a služeb dané *Bankovní instituce*. Její interní pojmenování je „Pobočková síť“. Primární činností těchto pracovníků je kontakt s klienty. Prioritně s těmi, kteří přicházejí sami do bankovních domů a mají své požadavky a potřeby, jež jim pomáhají pracovníci poboček řešit. V druhém případě dochází k přímému telefonnímu kontaktování klientů s nabídkou služeb a vyřešení jejich potřeb. Následně probíhá dohodnutá schůzka s klientem. Pracovní pozice je pojmenována v katalogu *Bankovní poradce*. Název pozice by mohl vypovídat, že se jedná o činnost, která se zabývá čistě poradenstvím a poskytováním servisních služeb. Jak jsem se přesvědčila na mnoha výběrových řízeních při obsazování této pracovní pozice, je to podobně vnímáno i veřejností. Mnoho uchazečů pojmenovalo svoji představu o pozici bankovního poradce jako administrativní a čistě poradenskou, většina z nich uváděla, že ráda komunikuje a pomáhá druhým. Nejdůležitější a nejsledovanější činností této pozice je prodej a obchod bankovních služeb a produktů *Bankovní instituce* a jejich dceřiných společností. V této pracovní pozici je potřeba a nutnost mít dobře nastaven motivační systém, který bude dostatečný pro dosahování vysokých obchodních výsledků. Více se této problematice věnuji v kapitole motivace.

1.4 Firemní kultura

Firemní kultura je důležitou součástí motivačního systému v *Bankovní instituci*. Jedná se o nástroj, pomocí kterého si zaměstnanci osvojují hodnoty, normy, návyky instituce. Díky jejich akceptaci zaměstnanci participují na naplňování institučních cílů a v případě jejich nepřijetí dochází k demotivaci zaměstnanců.

Pojem kultura znamená sdílený, naučený způsob myšlení, cítění a chování. Je výsledkem adaptace a zároveň nástrojem sociálních skupin na podmínky, v nichž žijí. Kultura je konstruktem, který existuje v každém jednotlivci a projevuje se názory, hodnotami a postoji, jež se odráží v jeho vzorci chování, který si jedinec osvojil v sociální interakci. Projevuje se významně při působení v sociálním celku. (Lukášová, 2010, s.12–14).

Pojem firemní kultura se začal ve větší míře objevovat v odborné literatuře v 70. letech minulého století. V této době se zvyšoval zájem a popularita o kulturu organizací. Jedním z důvodů zaměření pozornosti na aspekty firemní kultury byl

ekonomický růst Japonska, označovaný jako „*japonský ekonomický zázrak*“¹ a dal podnět ke zkoumání filozofie japonských firem a jejich způsobu řízení. Dalším důvodem bylo i hledání cesty k účinnému řízení firem. Definici organizační kultury vymezuje spousta autorů. Obecně můžeme říci, že firemní kultura je „(...) *soubor přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevuje v myšlení, cítění a chování členů organizace a artefaktech.*“ (Lukášová, 2010, s. 18).

Rozhodla jsem se uvést příklady možného dělení vnímání firemní kultury, se kterými se setkávám a jejichž interpretace a vysvětlení jsou pro mě nejvhodněji aplikovatelné. Základní dělení firemní kultury dle Lukášové můžeme rozdělit následně:

- **interpretativní přístup**, který chápeme jako „*něco, čím organizace je*“ – *ideje, názory, hodnoty, postoje a normy chování.*
- **objektivistický přístup**, tzn. „*co organizace má*“, jde například o organizační strukturu (2010, s. 15–16).

Jiné pojmenování dělení firemní kultury uvádí Urban, rozlišuje také dvě základní pojetí:

- **Užší pojetí**, jako vnější projev firmy, vyjadřuje charakteristický způsob pracovního jednání osob vystupujících jménem firmy.
- Druhým a velmi důležitým pojetím je **širší pojetí**. Jedná se o způsob myšlení a chování zaměstnanců a vlastníků firmy při řešení pracovních úkolů a rozhodování. Je to vnímáno jako soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot a norem, které firma využívá jako nástroj ke svému řízení. (2014, s. 11–14).

Z vnějšího pohledu je *Bankovní instituce* vnímána zřetelně. Veřejnost si dokáže například pod logem nebo reklamou představit tuto *Bankovní instituci*. Nejsnáze identifikovatelnou složkou jsou artefakty, jak materiální povahy, což je vybavení budov a prostor instituce, marketingové materiály a označení budov, tak i nemateriální povahy, což je mluva, zvyky apod. Příkladem může být formalizovaná podoba pozdravu zaměstnance s klientem, standardizovaná podoba telefonních hovorů a emailové korespondence.

Z vnitřního pohledu je každý pracovník součástí firemní kultury, a to pracovním postojem, dodržováním hodnot a dodržováním stanovených norem *Bankovní instituce*. Znamená to, že každý pracovník zná etický a bankovní kodex,

¹ Japonský ekonomický zázrak: takto je pojmenován hospodářský růst Japonska v poválečném období po 1945, kdy japonská ekonomika dosáhla obrovského růstu. Byl to nejpozoruhodnější příběh v hospodářských dějinách (Reischauer & Craig, 2000).

podle kterého jedná a chová se, dodržuje předepsaný dress code, používá při práci postupy, které jsou nastaveny a jedná tak, aby byly dodržovány hodnoty, poslání a cíle *Bankovní instituce*. Pravidelně dochází k ověřování znalostí zaměstnanců těchto uvedených kodexů. Součástí firemní kultury je informační portál, na který mají přístup všichni zaměstnanci. Tento portál slouží k poskytování informací a aktualit i k přenosu novinek mezi jednotlivými divizemi. Jsou zde informace potřebné k výkonu práce, informace personálního charakteru společně s aplikacemi pro pracovní využití a veškeré informace o *Bankovní instituci*. Součástí firemní kultury je i adaptace pracovníků. *Bankovní instituce* má nastaven adaptační program pro nováčky, vzdělávací a rozvojový systém, stáže a rotace mezi centrálou a pobočkovou sítí, mentorství a další specifické činnosti, které jsou spojeny s firemní kulturou. Tyto zmíněné aktivity jsou zcela běžné pro stávajícího pracovníka a nevnímá je jako něco výjimečného. Ve chvíli, kdy přichází pracovník do instituce z vnějšího prostředí a je mu představen obsah firemní kultury, vnímá jej velmi pozitivně. Tento souhrn aktivit a činností jsem zmínila z důvodu, že jsou důležitým motivačním prvkem pro mnohé zaměstnance. Zmíním se ještě o jednom důležitém prvku firemní kultury *Bankovní instituce* a tím je program KAIZEN. Jedná se o zapojení a iniciativu pracovníků, kteří dávají podnět pro zlepšování pracovních podmínek a pracovních postupů. Jak uvádí Urban, jedná se o metodu procesu trvalého zlepšování. Jsou zde zapojeni pracovníci napříč institucí od nejnižších pracovních pozic až po vedoucí pracovníky. Významem je, že je podporována komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Působí velmi motivačně na pracovní výkon. (2014, s. 50). Jak jsem již výše zmínila, v *Bankovní instituci* je propracován a využíván adaptační proces pro nové zaměstnance. Při nástupu nového pracovníka do pracovního poměru je přichystáno denní školení s názvem „Vítáme vás“, na kterém jsou všichni noví zaměstnanci seznámeni s bankovní institucí, do níž nastoupili a součástí tohoto školení je i představení firemní kultury. S tím souvisí seznámení se základními znaky firemní kultury, kterými jsou poslání, vize a hodnoty *Bankovní instituce*. Seznámení je nedílnou součástí adaptace nových pracovníků. Všichni jsou seznámeni a proškoleni s danou firemní kulturou, ale následně se nezjišťuje sdílení této firemní kultury, to znamená, ztotožnění se se specifickou bankovní firemní kulturou. Pro každého nemusí být bankovní kultura přijatelná. Příčinou může být i to, že lidé, kteří se hlásí do *Bankovní instituce* na obchodní pozice, se neztotožňují s politikou bank a finančních institucí a dokáží to skrývat z důvodu potřeby práce a příjmu a myslí si, že budou spokojeni. Tento postoj je velmi krátkodobý a účelový. Takový pracovník je za krátkou dobu nespokojený a často odchází, s kritikou k práci poradce a pozici pracovního místa. Současně s tím komunikuje i nespokojenost s řízením a stylem vedení vedoucích

pracovníků. To je možným důvodem zvýšené fluktuace a tento faktor může patřit mezi primární důvod a příčinu nespokojenosti zaměstnanců.

Dle statistických údajů, které jsou uvedeny na stránkách MPSV (2002 – 2016) o podílu nezaměstnanosti ČR na počet obyvatel, je v Moravskoslezském kraji vyšší podíl nezaměstnanosti než v jiných krajích a v celé ČR. Za rok 2015 (měsíc leden – prosinec 2015) se jedná v průměru o podíl 8,92% oproti celé ČR, která má podíl 6,55%. Tyto údaje jsem uvedla z důvodu, že poukazují na stav vyšší nezaměstnanosti v popisované oblasti. To je příčinou, že na volné pracovní pozice poradců se hlásí lidé hledající práci a nezáleží jim na náplni vykonávané práce.

Zmínila jsem, že pro každého nemusí být přijatelná specifická firemní kultura *Bankovní instituce*. To souvisí s pojmem organizační kultura a výkonnost. Obchodní výsledky a výkonnost jsou důležitým faktorem organizační kultury, jak uvádí Lukášová. Vliv síly kultury na výkonost organizace je chápána jako respektování a přesvědčení o hodnotách a normách v rámci organizace. Výhodou je soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, jejich chování a přijetí společných hodnot a cílů. Nevýhodou může být přehlížení signálů, které mohou ukazovat na nedostatky a brání v alternativních řešeních. Obsah kultury má dva účinky. Pracovníky aktivuje a směřuje je k naplňování hodnot. Výkonnost je funkce angažovanosti a participace, což znamená, že pracovník je aktivní a iniciativní, přijímá zodpovědnost za svoji práci a výsledky a je loajální k firmě. Napomáhá tomu rozvoj, vzdělávání pracovníků a kooperace s posilováním týmového ducha. (2010, s. 73–75).

Jeden z nástrojů rozčlenění obsahu sociální reality je typologie firemní kultury. Můžeme ji rozlišovat:

- ve vztahu k organizační struktuře,
- ve vztahu k vlivu prostředí,
- ve vztahu k fázi vývoje organizace a
- ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Jednou z nejčastěji uváděných a zmiňovaných typologií je typologie, kterou popsal Roger Harrison a upravil ji Charles Handy a spadá do typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře. Já tuto typologii uvádím z toho důvodu, že velmi dobře rozlišuje, jak daná organizace funguje a co je pro ni specifické. Není to jednoznačné, protože se může stát, že v již fungující organizaci nebudeme umět zavedenou firemní kulturu zařadit do konkrétního typu. Jedná se o čtyři základní typy firemní kultury a Lukášová tuto typologii popisuje takto:

- **kultura moci** – jedná se o typologii, která je postavena na dominanci moci jednoho nebo více jedinců. Tito jedinci rozhodují. Jedná se o silnou a pružnou kulturu, rychle reagující na změny.
- **kultura rolí** – je založena na stanovených pravidlech. Chování je jasně stanoveno v popise dané pozice. Je úspěšná tam, kde je stabilní prostředí a dlouhý životní cyklus. Typická je pro armádu, státní správu apod.
- **kultura úkolů** – orientovaná na úkoly. Vhodná tam, kde je důležitá pružnost, konkurenční trh je silný.
- **kultura osob** – středem všeho dění je jednotlivec a je typická tam, kde dochází ke spojení provozních a nákladových činitelů. Jednotlivci jsou samostatní a pravomoci jsou sdíleny.

V typologii firemní kultury popisované *Bankovní instituce* se nejvíce projevuje typ kultury úkolů. Argumentem může být, že instituce je zaměřena na dosahování obchodních výsledků, funguje zde silný konkurenční trh. Důležitým faktorem je pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí. U této *Bankovní instituci* je odpovídající i kultura rolí a moci. A je to zřejmě v pořádku, protože v publikaci Lukášová uvádí, že kultura mocí je uplatňována a je tradiční ve společnostech, které jsou obchodní nebo finanční. Zároveň uvádí i to, že pokud nastanou problémy v kultuře úkolů, konkrétně v nedostatku zdrojů, započne kontrola činností, soutěživost vedoucích pracovníků a objevuje se prosazování individuálních cílů společně s řízením centra. V důsledku čehož může dojít ke změně kultury na kulturu mocí nebo rolí. (2010, s. 99–102). Takto podaná formulace hodně odpovídá současné realitě právě v obchodních, finančních a bankovních institucích.

2 MOTIVACE

V této části bakalářské práce se zaměřuji na popis motivace z teoretického pohledu a posléze přecházím na popis motivačního systému *Bankovní instituce*. Podkapitoly člením na části, kde vysvětluji jednotlivé pojmy, se kterými se setkáváme v souvislosti s motivací. Vystihuji jednotlivé zdroje motivace a její charakteristiky s odkazy na prameny, které se touto problematikou zabývají. Propojuji zde motivaci s pojmem spokojenost a nastiňuji faktory, které ji ovlivňují. Vypracovala jsem rozbor motivačních teorií, které mají svoji roli v empirické části této bakalářské práce. Motivační prostředí *Bankovní instituce* popisuji v poslední části této kapitoly.

2.1 Motivace v teorii

Na manažerských pozicích se často setkáme s tématem motivace a následnou úvahou, o tom, zda jsou pracovníci dostatečně motivováni, tedy s tématem motivace zaměstnanců. Firmy si nechávají provádět výzkumy a projekty zjišťující, zda mají motivované pracovníky a co může být příčinou nespokojenosti pracovníků. Proč je to důležité nám popisuje i Bělohlávek ve svém vydání, kde se zabývá touto problematikou. (2005, s. 39). Uvádí zde důvody, kterými jsou udržení si stávajících pracovníků a jejich úsilí, trvalý zájem o práci ve firmě a problematika získávání schopných pracovníků. Téma motivace s sebou přináší i mnoho pojmů a ty nyní vysvětlím pro lepší orientaci.

Jak uvádí Adair, **motivace** je pohnutka, impulz, touha, emoce, která vede k uspokojování potřeb. A jak uvádí dále, tyto impulzy nebudou efektivní, pokud nebude zapojena vůle. Ta je aktem, rozhodnutím něco udělat. (2004, s. 14).

Pokud se podíváme na **motivaci** z pohledu psychologie, tak jako Nakonečný ve své knize, dozvíme se, že motivace usměrňuje chování k určité aktivitě, která pomůže k dosažení vytoužených cílů. „*Motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces.*“ (2014, s.15). Je iniciován vnitřní pohnutkou nebo finanční pobídkou ke splnění nějakého úkolu. Tento psychický důvod tvoří motiv. **Motiv** znamená způsob jednání přinášející uspokojení. Jde o vznik, uspokojování potřeb, vyjadřujících nedostatky nebo nespokojenost v životě lidí. (2014, s.15). Jak uvádí Bělohlávek motiv se skládá ze dvou složek:

- *Energizující složka*, která dodává sílu a energii v jednání a
- *Složka řídící*, udávající směr, způsoby a procesy, jak dosáhnout požadovaného. (2005, s.40)

Stimul je vnější podnět, který vychází z okolí prostředí, je to pohnutka, která podněcuje, povzbuzuje člověka k aktivaci. Stimuly využíváme k motivování zaměstnanců. Mohou jimi být mzda, odměny, benefity apod.

V oblasti práce se zabýváme právě motivací a motivováním zaměstnanců pomocí stimulů. Motivy, neboli důvody proč dělám to co dělám, jsou však pro každého zcela jiné. Mnoho lidí považuje jako jediný a nejdůležitější motiv peníze. Ale není tomu tak u všech. Jsou lidé, které motivují i jiné faktory, a jsou mnohdy důležitější než plat a odměny. Jsou jimi možnost kariérního růstu, kolektiv pracovníků a s tím spojené vztahy na pracovišti, možnost samostatné práce a kreativity, tvůrčí práce, jistota a stabilita. V manažerské pozici je zcela nezbytné, aby právě motivy podřízených byly nadřízenému velmi dobře známy. Dokáže pomocí těchto znalostí zajistit i správnou a přesně cílenou motivaci pracovníka a dosáhnout tím spokojenosti zaměstnanců a stability pracovních míst.

Bělohlávek uvádí a popisuje i opak motivace. Jedná se o **demotivaci**, která nastává v případě, že není možné dosáhnout uspokojení potřeb a mohou nastat nepřekonatelné překážky. Nastává **frustrace**. Je to neuspokojení potřeb. Energie, která je přítomna v takové situaci, je potom využita jinak, než bylo předpokládáno, většinou způsobem, který nepřináší užitek pro zaměstnance ani pro zaměstnavatele. Jde například o hledání důvodů, proč nelze věci dělat a dosahovat požadovaného, místo hledání způsobů, jak jich dosáhnout, vzdávání se možnosti dosáhnout cílů a spokojit se stavem jaký je, apod.(2005, s. 43).

Motivace se sestává ze tří složek tak, jak vystihuje Arnold a kol., uváděné Armstrongem v publikaci.(2007, s. 219).

Tři složky motivace podle Arnolda a kol.,

- I. **Směr** – co se pokouší člověk dělat.
- II. **Úsilí** - s jakou pílí se o to pokouší.
- III. **Vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší.

Motivování je uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení výsledku. A vše se děje pro dosažení definovaných cílů a pro získání ocenění nebo odměny. Organizace nabízejí prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práci a možnost vzdělávání. Je důležité si uvědomit základní rozlišení, jak motivaci dělit.

2.2 Zdroje motivace

Osobnost člověka

Do motivace a jejího procesu i výsledku vstupuje stránka osobnosti člověka. Mezi lidmi jsou velké rozdíly, a pokud chceme dosahovat úspěšných výsledků, musíme tuto skutečnost chápat a respektovat ji. Osobnost, jak uvádí Bělohlávek, je jedinečné spojení psychických rysů, kterými jsou schopnosti, dovednosti, znalosti, dále vlastnosti a v neposlední řadě i potřeby motivy, postoje a hodnoty. Osobnost člověka formulují faktory biologické, což jsou genetické záležitosti, faktory sociální, jako vlivy rodiny a školy a faktory kulturní, které znamenají společenské a národní působení na člověka. (1996, s. 58).

Základní zdroje motivace

Co je zdrojem motivace, kdy vzniká a za jakých podmínek. Na to reagují Bedrnová, Nový & kol. „*Jako zdroj motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvání těchto tendencí.*“ (1998, s. 224).

Základními zdroji motivace jsou: **potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.**

Podle Bělohlávky jsou **potřeby** chápány jako základní zdroje motivace. Jedná se o stav nedostatku nebo přebytku, tedy stav nerovnováhy. Jakmile existuje uspokojení potřeb, dochází ke stavu rovnováhy. Mezi nejznámější teorii zabývající se potřebami, patří Maslowova teorie, které se budu věnovat v kapitole týkající se teorií motivace. David Mc Clelland se zaměřil na příčiny rozdílné výkonnosti a vysledoval tak rozdílné potřeby lidí. Bělohlávek je popisuje následovně:

- Lidé s vysokou **potřebou výkonu** jsou příznační touhou po odpovědnosti, samostatnosti, zdoláváním překážek a soutěživostí. Tito lidé se uplatňují nejvíce v obchodní oblasti, mají často své vlastní podnikatelské aktivity.
- Lidé s vysokou **potřebou afiliace** mají tendence vytvářet přátelské vztahy a udržovat je. Dávají přednost práci v kolektivu lidí. Uplatnění těchto lidí je v sociálních službách, personálních útvarech apod.
- Lidé s vysokou **potřebou moci** se snaží o řízení lidí kolem sebe a mají snahu ovlivňovat jejich jednání a přebírat za ně zodpovědnost. Pokud je u těchto lidí cílem osobní moc, může dojít následně ke konfliktu. (1996, s. 64–65).

Členění potřeb, jak uvádí Bedrnová, Nový & kol. se dělí nejčastěji na potřeby **primární** – mezi ně patří potřeby biologické, fyziologické, viscerodgenní. Dále potřeby **sekundární** – což jsou sociální, společenské a psychogenní potřeby. A dále můžeme

potřeby rozlišovat na **vědomé** a **nevědomé**. Tímto rozlišujeme, zda si potřebu uvědomujeme a nebo nikoliv.(1998, s.226).

Návyky – jedná se o to situaci, kdy člověk může realizovat určitou činnost častěji, opakovaně a tím se automatizuje a stává se stereotypem.

Zájmy – znamenají zaměření člověka na určitou oblast, která aktivizuje motivaci. Jedná se o zvláštní druh motivu, důležitá je i hloubka zájmu.

Hodnoty – pro každého člověka může být hodnotou něco zcela odlišného a je to v podstatě cokoliv. Mají individuální charakter. Hodnotový systém a orientace ovlivňuje jednání člověka. Pro příklad uvádím zdraví, děti, rodina, přátelé, peníze atd.

Ideály – jedná se o ideovou představu něčeho žádoucího. Mohou to být životní cíle člověka, sny které chce dosáhnout.

(Bedrnová, Nový , & kol., 1998, s.224–230).

2.3 Motivace pracovního výkonu a spokojenost

S výkonem práce jsou rozlišovány dva typy motivace, vnitřní a vnější.

- **Vnitřní motivace** je motivací, která vychází přímo z nitra člověka, a má velkou váhu v oblasti motivace, protože ta ovlivňuje jednání a konání lidí z dlouhodobého hlediska a na základě vlastního vlivu. Vnitřní motivaci můžeme sledovat u lidí, kteří touží po seberealizaci, chtějí něčeho dosáhnout a vědí, proč to chtějí. Faktory této motivace jsou odpovědnost, autonomie, příležitosti využití schopností a dovedností, příležitost k postupu v hierarchii apod.

Vnitřní motivace je hlubšího charakteru a má dlouhodobý účinek.

- **Vnější motivace** je způsob využívající stimulujících prostředků. Vnější motivátory mají výrazný účinek, ale ten je krátkodobý. Vztahuje se především k hmotným odměnám jako je mzda, odměny, zaměstnanecké benefity, povýšení, pochvala apod. Radost a pocit motivace u pracovníka v takovém případě trvá omezenou dobu, poměrně krátkou.

Stejně rozlišení používá i Armstrong, podle původního rozlišení od Herzberga a kol.(2007, s. 221). Jde o to, jakými cestami lze dojít k pracovní motivaci.

- **Spokojenost** popsal Armstrong a vystihl to nejpodstatnější. Vymezil vztah mezi motivací, spokojeností a provázaností práce a výkonu. Základními požadavky na spokojenost mohou být výše platu, spravedlivý systém odměňování, možnosti k povýšení, participativní řízení, zajímavé a rozmanité úkoly. Důležité jsou však

vlastní potřeby zaměstnanců a jejich očekávání a také prostředí, ve kterém pracují. Pracovní spokojenost se podle Armstronga týká pocitů a postojů jedince, které má ke vztahu k práci. Pokud jsou pozitivní postoje, znamená to spokojenost s prací. Negativní postoje signalizují nespokojenost s prací. (2007, s. 228).

Faktory ovlivňující spokojenost uváděné Armstrongem (2007, s. 228) dělíme:

- Vnitřní motivační faktory
- Vnější motivační faktory
- Kvalita řízení
- Sociální vztahy na pracovišti

„Spokojenost s vnějšími podmínkami bývá odrazem situace, že tyto jsou v pořádku.“ Nijak zvlášť to lidi nemotivuje. *„Nespokojenost s vnějšími podmínkami však ovlivňuje vnitřní pocit důležitosti a vážnosti, kterou cítí pracovník ze strany zaměstnavatele. Může působit demotivačně.“* (Bedrnová, Nový, & kol., 1998, s. 261).

2.4 Teorie Motivace

Teorií motivace je velké množství. Jakým způsobem lze na ně nahlížet a jak si je zařadit? Pro přehlednost těchto teorií využiji členění, které použil Armstrong. (2007, s. 221).

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřená na obsah
- Teorie zaměřená na proces

Teorie instrumentality známá jako odměny nebo tresty, „cukr a bič“, slouží k tomu, aby se lidé chovali tak, jak potřebujeme. Významným teoretikem instrumentality je Frederick Taylor, který se v druhé polovině 19. století zabýval efektivitou práce a zavedl efektivní styl řízení, který je nazýván vědecké řízení a období je pojmenováno jako taylorismus. Princip této teorie spočívá v tom, že odměny a tresty jsou provázány s výkonem pracovníka.

Odměnu „cukr a bič“ zajímavě popisuje ve své knize Konec prokrastinace i Ludwig Petr, který se zabývá u vnější motivace i jejími negativními důsledky. Uvádí zde například, že dle výzkumů při použití vnější motivace dochází ke snížení výkonu v činnostech, kde je potřeba přemýšlení a kreativity. Může se stát, že tento způsob motivace nám znechucuje to, co děláme. Při nespokojenosti s vnější motivací dochází k nakažlivosti a sociálně se přenáší mezi pracovníky. Při nespokojenosti se vyplavuje málo dopaminu a díky tomu se člověk málo učí a málo pracuje. (2013, s. 47–50).

Teorie zaměřená na obsah se týká obsahu uspokojování potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Známa je jako teorie potřeb. Zde jsou známými autory Maslow a Herzberg.

Tyto teorie patří k nejvíce používaným teoriím v oblasti motivace a souvisí obsahově s potřebami, které jsou zdrojem motivace.

2.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie patří mezi nejznámější a nejvíce využívané již od 50. let minulého století. Popsal a zformuloval ji Abraham Maslow, který utřídil pět hlavních skupin potřeb člověka, které seskupil do hierarchického systému. Říká se jí Maslowova pyramida potřeb. Principem této teorie je, že rozlišujeme potřeby od těch nejzákladnějších, které člověka uspokojují a postupně, jakmile dochází k uspokojení dané potřeby, dochází k posunu na vyšší stupeň potřeby. Viz obrázek.

Fyziologické potřeby – jsou základními potřebami, jako je potřeba kyslíku, vody, potravy a jak uvádí i Armstrong i potřeba sexu. (2007, s. 224). Vše pro udržení života.

Jistota a bezpečí – ochrana pro přežití, tzn. pro zajištění základních potřeb, ochrana před nebezpečím.

Obr. 1 Maslowova Pyramida



Zdroj: (Bělohávek, 1996, s. 172)

Sociální potřeby – sounáležitost, láska, přátelství, začlenění se do skupiny.

Potřeby uznání – obsahují sebeocenění a potřebu být respektován ostatními. Je to i touha po úspěchu.

Seberealizace - potřeba využít vlastní potenciál jedince, pomocí rozvíjení dovedností a schopností jedince.

Potřeba seberealizace podle Armstronga nemůže být nikdy uspokojena. Tato teorie však nebyla nikdy empiricky ověřena. Bělohlávek poukazuje, že Maslow byl první, kdo vnesl řád do nepřehledného systému lidských potřeb. A jak píše Armstrong, Maslow vyjádřil pochybnosti o platnosti uspořádání potřeb dle hierarchie. (2007, s. 224) (1996, s. 172–173).

2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jak uvádí Bělohlávek tato teorie je postavena a vypracována na základě zkoumání zdrojů spokojenosti Frederickem Herzbergem a jeho kolegy, kteří se dotazovali respondentů na to, kdy se cítí při své práci dobře a kdy špatně. Analýza tohoto průzkumu ukázala, že existují situace, kdy jsou lidé spokojeni a jiné, kdy jsou nespokojeni. Herzberg na základě výzkumu a výsledků usoudil, že existují dva rozlišné faktory, které ovlivňují spokojenost. Těmito faktory jsou:

Hygienické faktory – dissatisfactory² - faktory, jejichž potřeby si uvědomujeme ve chvíli, kdy je ztrácíme, nedostává se nám jich.

Motivační faktory – satisfactory³ - faktory, které motivují a mají vnější charakter. (Bělohlávek, 1996, s. 176–177)

Teorie je nazývána i jako dvoufaktorový model, protože je rozdělena na dva druhy faktorů spokojenosti. Armstrong však uvádí, že tato teorie je kritizována a to z důvodu, že se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. I tak má tato teorie úspěch a to hlavně proto, že je srozumitelná, je postavena na praktických skutečnostech a zároveň „ladí“ s Maslowovou teorií potřeb. (2007, s. 228).

„Herzbergovy poznatky se staly základem pro tvoření systémů obohacování práce.“ (1996, Bělohlávek, s. 177). Pro přehled uvádím tabulku s jednotlivými faktory podle Bělohlávka. Viz tabulka.

² Dissatisfactory – z anglického slova Dissatisfaction – česky nespokojenost. (Bělohlávek, 1996, s. 177).

³ Satisfactory – z anglického slova Satisfaction – česky spokojenost. (Bělohlávek, 1996, s. 177)

Tab. 1 Hygienické a motivační faktory

Faktory hygienické	Faktory motivační
Pracovní pravidla	Výkon
Technické vedení	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samotná
Vztahy k nadřízeným	Růst
Vztahy ke spolupracovníkům	Odpovědnost
Výdělek	Služební postup
	Práce jako výzva

Zdroj: (Bělohlávek, 1996, s. 177).

Teorie zaměřená na proces je propojena s psychologickými procesy. Tyto teorie souvisí s očekáváním – zde jsou významnými autory Vroom, Latham a Locku, u teorie související se spravedlností je známým autorem Adams. Vysvětlím dvě významné teorie.

2.4.3 Adamsova teorie spravedlnosti

Tato teorie od J. Stacey Adamse se už podle názvu zabývá spravedlností a konkrétně v oblasti odměňování. Jak uvádí Bělohlávek, spravedlnost v odměňování motivuje k pracovnímu úsilí a nespravedlnost vede k demotivaci. Spravedlivé odměňování je hodnoceno srovnáním vlastních vstupů a výstupů s ostatními. Můžeme vyjádřit i vzorcem:

$$\frac{O_v}{I_v} = \frac{O_d}{I_d}$$

kde O_v je vlastní výstup

I_v je vlastní vstup

O_d je výstup druhé osoby

I_d je vstup druhé osoby

zdroj: (Bělohlávek, 1996, s. 192)

Mezi **vstupy** může patřit čas, vzdělání, zkušenost, dovednost, praxe, loajalita, věk, vynaložené úsilí aj.

Mezi **výstupy** řadíme výdělek, příplatky, povýšení, kariéru, dobré pracovní prostředí, uznání aj.

Je velmi obtížné určit objektivně, co je nebo není spravedlivé odměňování, a to z důvodů, o kterém píše i Bělohlávek a to proto, že každý používá k hodnocení jiné kritérium. Starší pracovník klade důraz a váhu na délku praxe a mladý považuje za

důležitější vzdělání, výkonnost, vyšší využitelnost moderní technologie apod. Vše musí vyplývat z jasně dané filozofie firmy. (Bělohlávek, 1996, s. 193). Armstrong však uvádí, že Adams považoval a řešil svojí teorií dvě formy spravedlnosti:

Spravedlnost v odměňování – která je již popsána Bělohlávkem, tak i

Spravedlnost procedurální – týkající se toho, jak pracovníci posuzují a hodnotí spravedlnost používanou podnikem v postupech, které se týkají hodnocení, povyšování a disciplinárních záležitostí. Ty jsou především spojeny s interpersonálními faktory. (2007, s. 226–227).

2.4.4 Vroomova teorie

Pro vyjádření této teorie čerpám z Bělohlávka. Teorie Victora Vrooma je nazývána Teorií expektance. Tézí této teorie je, že jestliže je člověk přesvědčen, že úsilí, které vynakládá, mu přinese výsledek, dosáhne cíle, pak je motivován k dosažení cíle. V této teorii se setkáváme s pojmy expektance, valence, úsilí, instrumentalita. Jedná se o naše vlastní přesvědčení.

Expektance – očekávání, představa pracovníka o výsledku úsilí. Jde o vztah mezi úsilím a výkonem.

Instrumentalita – představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou, dosažení cíle. Výkon musí být odměněn.

Valence – význam odměny pro pracovníka, přitažlivost cíle, kterého má pracovník dosáhnout.

Úsilí – je závislé na expektanci, instrumentalitě a valenci.

Lze opět vyjádřit vzorcem:

$$\dot{U} = E \times (V_1I_1 + V_2I_2 + \dots V_kI_k)$$

Kde $\dot{U}$ je výsledné úsilí,

Zdroj: (Bělohlávek, 2005, s. 46)

E je očekávání

$V_1..V_k$ jsou odměny (valence)

$I_1....I_k$ jsou instrumentality jednotlivých odměn

„Teorie expektance vysvětluje průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité aktivitě.“ (Bělohlávek, 1996, s. 189).

Shrnutí

Všechny teorie motivace jsou zaměřeny na to nejdůležitější, a tím je spokojenost pracovníků vykonávajících činnost v pracovním procesu a zvyšování jejich výkonnosti. Tyto teorie mají pomoci správně řešit motivaci a pomocí ní i odhalovat případné nedostatky nebo slabé stránky v systému řízení lidských zdrojů, které mohou způsobovat nespokojenost zaměstnanců. Pro přehlednost a orientaci jsem v příloze bakalářské práce č. 3 přiložila tabulku, která shrnuje teorie motivace, kterou jsem převzala od Armstronga.

2.5 Charakteristika motivačního prostředí bankovní instituce

Motivace je to, co člověka uvede v činnost a směrem, který od něj vyžadujeme, protože chce dosáhnout stanoveného cíle, za nějž bude odměněn. Všechny čtyři motivační teorie, které jsem popsala, percipuji i v této instituci a propojují se v pracovním procesu.

Naplnění Maslowovy a Herzbergovy teorie je důležité pro každého zaměstnance, který pracuje a je zaměstnán. Je potřeba naplňovat všechny potřeby, které uspokojí pracovníka, aby svoji práci odváděl v potřebné výši a kvalitě a zároveň se stabilizoval v pracovní pozici dlouhodobě. Tyto teorie se nám nejvíce projevují v nastavených motivačních systémech ve formě bonusů a zaměstnaneckých benefitů, jako v této *Bankovní instituci*.

V *Bankovní instituci* je motivační systém obsáhlý a můžeme jej rozdělit na několik částí. Je to zajímavý aspekt právě pro uchazeče o zaměstnání, protože z velké části je prezentován na webových stránkách *Bankovní instituce* a je natolik rozsáhlý, že vzbuzuje vysoký zájem pracovat právě zde a využívat tento motivační systém. Motivační systém *Bankovní instituce* můžeme členit následovně:

- Mzda
- Hodnocení pracovních výsledků
 - Bonusová složka odměn
 - Incentiva
 - Kariérní růst
 - Vzdělávání a rozvoj
- Zaměstnanecké benefity
- Pracovní prostředí a podmínky

2.5.1 Mzda

Každý pracovník je odměňován základní mzdou, na základě mzdového výměru. Pro každou pracovní pozici je stanoveno mzdové rozpětí. To je závislé podle pracovní pozice a místa výkonu práce. Jsou zde patrné rozdíly mezi jednotlivými kraji a městy a to z důvodu, že je posuzována míra nezaměstnanosti v místě výkonu práce, viz firemní kultura. Dalším kritériem jsou náklady na život a průměrná mzda v místě pracovního výkonu. To je vyjádření HR oddělení k vysvětlení rozdílnosti mzdy v jednotlivých částech republiky na totožných pozicích. Cílem *Bankovní instituce* není vysoká základní mzda, protože chce více motivovat pohyblivou složkou, která je odvislá od výkonu pracovníka.

Tento motivační prvek se objevuje hlavně v teorii Herzberga, a to ve fyziologických i motivačních potřebách, což jsou důvody, proč zaměstnanec pracuje právě pro danou instituci a má mzdu, se kterou souhlasil již při podpisu smlouvy. Tuto mzdovou položku pracovník vnímá jako zcela základní a je motivační hlavně na počátku pracovního poměru. V případě, že by došlo ke snížení mzdy ze strany zaměstnavatele, vzbudilo by to nespokojenost a vyvolalo by to právě reakci dissatisfaktorů. To je v kontextu s teorií Adamse, protože souvisí se spravedlností v odměňování.

2.5.2 Hodnocení pracovních výsledků

Bonusová složka odměn

Jedná se o nejvíce sledovanou a často upravovanou složku benefitů. Tento systém je interně pojmenován jako samotná „Motivace“. Toto označení budu používat nadále v textu. Tato Motivace má jasně stanovená pravidla, která se na začátku kvartálu představí zaměstnancům. Pracovníci je mají k dispozici nepřetržitě v průběhu celého sledovaného období na určených elektronických stránkách. V této Motivaci jsou představeny obchodní plány přepočítané až na jednotlivé pracovníky, pravidla započítávání obchodů, stanovená pravidla pro vyplácení výkonnostních odměn, pravidla pro vyplácení mimořádných odměn a KO kritéria. Po tomto seznámení by měl pracovník vědět, jakým způsobem a za jakých podmínek mu budou vypláceny bonusy. Tento systém Motivace je velmi často zcela obměňován. Motivace se v průběhu jednoho kalendářního roku (2015–2016) již třikrát zcela změnila. Důvodem mohou být zjištěné nedostatky z minulých období nebo to může být reakce na nečekané finanční a ekonomické události, které ovlivňují hospodaření a vývoj na trhu. Často je to i z důvodu změn v nastavení strategie *Bankovní instituce*. Výsledkem Motivace je

odměňování zaměstnanců za prodej služeb a produktů, za dosažení výsledků, které jsou sledovány. Jsou vybrány produkty a služby, za které má zaměstnanec příslib odměny v případě, že tento produkt nebo službu prodá a dosáhne požadované minimální hranice splnění. V současné době je stanovena struktura šesti oblastí a celý systém se proměnil v posledním sledovaném období oproti minulému tak, že je stanoven výnos obchodního místa vedením *Bankovní instituce*, na základě výnosovosti minulých období. Výnos pobočky musí být dosažen každou pobočkou a to výkonnostními cíli jednotlivce pobočky za prodej. Podle objemu prodeje se zařazuje pracovník do pásma, podle kterého bude vypočtena jeho odměna. Pro shrnutí uvedu, že bonusová složka se skládá z odměn za prodej, za výnosovost obchodního místa pracovníka, mimořádných odměn, které rozděluje přímý vedoucí. Závislost těchto odměn je podmíněna a dá se říci, že pokud pracovník nedosahuje obchodních výsledků a tím bonusů z prodeje, nemá možnost získat jiné bonusy.

S tímto motivačním prvkem v instituci si propojují motivační faktory od Herzberga, které jsou stimuly a měly by zajistit motivovanost pracovníka v případě, že je pro něj motivačním faktorem finanční odměna. Zároveň si tuto motivační složku spojují i s teorií Vrooma. Důvodem je, že pokud poradci vynakládají úsilí na dosažení splnění plánu, musí vědět, že tímto vynaloženým úsilím dosáhnou výsledku a získají i finanční odměnu. Mělo by to být vyváжено s jejich očekáváním. Propojení vidím i s teorií spravedlnosti od Adamse. Nastavení plánů musí být navázáno na pracovní podmínky a jiné faktory, aby pracovník vnímal konečné odměňování jako spravedlivé a srovnatelné s ostatními na stejné pracovní pozici.

Incentiva

Incentiva⁴ je motivační nástroj pro nejvýkonnější a ambiciózní pracovníky, kteří patří na dané pozici mezi nejlepší v celé republice. Je to stimulační pobídka, posilující motivaci pracovníků a má charakter zajímavé cesty do zahraničí. Spojitost má s teorií Herzberga a motivačními faktory, ale i s teorií Maslowa, kdy se jedná už o potřebu uznání a ocenění v rámci hierarchie. Je zajímavým motivačním prvkem pro pracovníka, který má ambice a touží po seberealizaci, což je motivační faktor právě od Herzberga.

Kariérní růst, vzdělávání a rozvoj

Bankovní instituce je známá tím, že dává možnosti všem, kteří chtějí pracovat a rozvíjet se. Podporuje jejich kariérní růst. V poslední době to byl například program pro běžné pracovníky na pozicích poradce. Kdo měl zájem na těchto pozicích o vertikální rozvoj, byl zařazen do programu vzdělávání pro vedoucí pracovníky. Z těchto

⁴ Incentiva – pochází se slova „Incentive“, což v překladu znamená popud, podněcující apod.

pracovníků jsou v současné době již vedoucí pracovníci. Program měl trvání přibližně půl roku. S oblastí kariérního růstu úzce souvisí oblast vzdělávání. Vzdělávání je nedílnou součástí pracovní pozice z důvodu potřeby se neustále seznamovat s novými systémy, produkty a celkovými změnami na finančních trzích. Rozvoj pomocí vzdělávání je podporován a vyžadován v rámci pracovní pozice. V rámci řízení lidských zdrojů se připravují a implementují pro pracovníky rozvojové aktivity a cíle, kterých se má dosahovat. Pracovník, který vnímá rozvoj jako motivační prvek a je pro něj důležitý, pracuje na svém posunu aktivně a vyhledává možnosti pro svůj růst. Instituce má pro tyto možnosti velmi dobré podmínky. Pro pracovníky, kteří nemají ambice a tendence se posouvat a kariérně růst, je tato motivace zcela nezajímavá. Dá se říct, že ji nevnímají motivačním prvkem.

S touto oblastí motivace se propojuje teorie Maslowa, jeho postupných potřeb na základě hierarchie, což je růst a se kterými se setkává pracovník v rámci pracovní pozice. Tím je myšleno uznání, ocenění a seberealizace. Současně Herzbergova teorie s motivačními faktory.

2.5.3 Zaměstnanecké benefity

Tato část motivace patří mezi velmi atraktivní a to z důvodu, že je velmi obsáhlá a ostatní zaměstnavatelé na trhu práce nemají tyto benefity v takové míře. Celkem je jich nabízeno v počtu 22 benefitů. Mezi atraktivní a nejčastěji využívané jsou například příspěvek na stravování, 5 dní dovolené navíc, zdravotní volno, příspěvek na zdravotní a penzijní pojištění, příspěvek na rekreaci atd.

Zaměstnanci jsou zařazeni do tzv. bandů, což je rozlišení dle pracovního zařazení a pozice, v závislosti na podřízenosti a nadřízenosti v pracovní hierarchii. Rozlišení určuje možnosti využití a nároků na jednotlivé benefity. Benefity jsou příznačným motivačním faktorem z Herzbergovy teorie.

2.5.4 Pracovní prostředí a podmínky

Jeden z prvních záměrů a vyššího zájmu o řešení pracovního prostředí v organizaci zaznamenáváme v období popularizace Školy lidských vztahů. Důvodem bylo, že řešení výkonnosti na základě čistě ekonomické motivace zaměstnanců bylo nedostačující. Bělohlávek ve své knize uvádí, že již Elton Mayo, který je představitelem Školy lidských vztahů, se zabýval významným faktorem pro motivaci pracovníků, kterým je prostředí. Konkrétně fyzickými podmínkami. Jako nezamyšlený důsledek tohoto pokusu, který se nazýval Hawthornský experiment, bylo zjištění, že důležitým faktorem, kromě fyzického prostředí jsou i neformální skupiny v organizaci,

interpersonální vztahy. Pracovní výkon může být ovlivňován v pracovní skupině navzájem. Výsledkem však bylo, že zařazení pracovníků do tohoto projektu, kdy pracovníci využívali lepších pracovních podmínek a výhod, vedlo k lepší výkonnosti. Dodnes se tomu říká Hawthornský efekt. (Bělohlávek, 1996, s. 35–36).

Pracovní prostředí a pracovní podmínky v této *Bankovní instituci* jsou na velmi vysoké úrovni. Zaměstnanci mají k dispozici moderní technologie, zázemí k pracovní činnosti, které podporuje nadstandartní výkony, možnosti přizpůsobení si pracovní doby v případě osobních potřeb, ale jen v případě, že je to provozně možné. Zde jsou difference podle místa výkonu práce. Pokud se jedná o velkou pobočku, s počtem 5 a více pracovníků, je vybavenost a možnosti využití výhod pracovního prostředí více přijatelné a dají se realizovat. V podmínkách malých servisních poboček o počtu dvou zaměstnanců, se nedají tyto jakkoliv využít. Zde je vidět rozdílnost pracovního prostředí, i když se jedná o stejnou *Bankovní instituci* poskytující mnoho možností. Dále je zde možné zaznamenat díky potřebě plnění obchodních plánů i vysoce soutěživé, někdy až vnitřní „konkurenční“ prostředí. Znamená to, že pro splnění plánu, se někteří pracovníci mohou uchýlovat k nekolegiálním postupům a řešením. Tyto bývají příčinou konfliktů na pracovišti mezi kolegy a jednotlivými pracovními týmy. Toto hledisko má velmi negativní dopad hlavně na větších pobočkách, kde pracuje více pracovníků na jednom pracovišti. I to, že zde pracuje větší podíl žen oproti mužům, je toho nemalou příčinou.

3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

V této kapitole se snažím objasnit pojem a systém hodnocení společně s faktory, které hodnocení tvoří. Popisuji jejich členění a úrovně hodnocení, které porovnávám a začleňuji do systému hodnocení *Bankovní instituce*. Vystihuji zde konkrétní situace hodnocení a poukazuji zde na zjištěné ukazatele hodnocení v *Bankovní instituci* a jejich možné konsekvence. Smyslem popisu je nečlenit hodnocení na čistě teoretickou a praktickou část, ale snažit se o jejich propojení.

3.1 Hodnocení obecně

Cílem této práce je popsat faktory hodnocení, které mají vliv na nespokojenost zaměstnanců v *Bankovní instituci* a mohou být příčinou fluktuace. Zároveň porovnat situaci hodnocení ve vztahu k motivaci pracovního výkonu v *Bankovní instituci* a stanovit znaky vedoucí ke spokojenosti zaměstnance. Na základě definovaných znaků navrhnout model hodnocení pracovníků v organizaci tak, aby obsahoval motivační prvky ke stabilizaci personálu. Obecně hodnocení řadíme mezi základní procesy managementu a je součástí řízení pracovního výkonu. Podle Bělohávků je hodnocení pracovního výkonu považováno za jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů. (2005, s. 59). Hodnocení musí mít význam pro všechny zúčastněné strany. Jak pro firmu, která si tím zvyšuje výkonnost svých zaměstnanců, tak i pro vedoucího, jako komunikační spojení s podřízeným, tak i pro samotného pracovníka, který tím rozvíjí svůj potenciál a uspokojuje tím své potřeby. I Bělohávkové uvádí, že pracovník by si měl z hodnocení odnést ocenění a podnět k dalšímu úsilí, pohled a názor nadřízeného a příležitost k vyjádření svých nároků. (2005, s. 60). Pokud tento stav nastane, měl by být pracovník po hodnocení motivován k dalšímu výkonu. Pro hodnocení je důležité mít jasně stanovené cíle, a musíme vědět, co hodnotíme. Musíme z něčeho vycházet. Znamená to, že musí být stanoveny cíle a ty hodnotíme. K tomu nám pomůže i zpětná vazba. Aby popis byl kompletní, je potřeba doplnit i podmiňování. Nejvíce využívané podmiňování je odměňování. Má významnou roli pro naplňování spokojenosti pracovníků a slouží jako motivační nástroj.

„Hodnocení, rozvoj a vzdělávání, ať již ve formě tréninku, outdoorového programu, přednášky, nezbytně obsahuje cíl a zpětnou vazbu. Bez cíle a zpětné vazby nejsme schopni vybudovat žádný fungující systém hodnocení.“ (Hroník, 2006, s. 15)

Proč je potřeba provádět hodnocení nám dává odpověď i jeden z autorů, který se zabývá touto problematikou.

- Prvním z důvodů dle Hroníka je **posilování organizační struktury a strategie**, což může být jeden z nástrojů pro zlepšení firemní kultury a komunikace.
- Druhým důvodem je **sladování zájmů v organizaci na všech pozicích**, a to v dosahování strategických cílů a samotné strategie. Znamená to ztotožnění se každého zaměstnance se strategií v organizaci.
- Třetím důvodem by mělo být **zvyšování výkonnosti** společně s uvědoměním si zaměstnanců jejich reálné výkonnosti. (2006, s. 15–16).

Hodnocení se nemusí opírat pouze o konkrétní měřitelná data. V oblasti personalistiky toho není mnoho, co se dá měřit. Jak uvádí Hroník, spíše můžeme poměřovat, přisuzovat čísla a hodnoty, ale tím může dojít i k omylům v hodnocení. Pro znázornění jak je myšleno posuzování a možnosti vzniku omylů při hodnocení nám Hroník představuje pomocí Hammondovy matice. Znázorňuje šest možností posuzování, čtverců, zařazených dle toho, jak jsme došli k danému výsledku hodnocení. Na jedné straně, nejvýše hierarchicky umístěná pozice v obrazci, je hodnocení čistě analytické, jde o experiment hodnocení, který má výhodu snížené konfliktnosti z hodnocení. Na druhé straně, nejnižší umístěná pozice v obrazci, je hodnocení pomocí úsudku, které je intuitivní, nevycházející z jakéhokoliv měření, to sebou nese nedorozumění a kognitivní konflikty. Při hodnocení výkonu pracovníků se nejčastěji pohybujeme okolo čtvrtého čtverce, kde stále převažuje intuitivní myšlení, ale zároveň jsou zde i prvky měření. Můžeme jej označit jako „zdravý rozum“. V tomto hodnocení je využita jak statistická analýza, tak i působení prostředí, mající vliv na celkový výsledek práce a zároveň ovlivňuje naše usuzování a rozhodování. (Hroník, 2006, s. 11). Hammondovu matici prezentuji v příloze bakalářské práce č. 2.

Hodnocení můžeme členit na několik úrovní, tak jak je uváděno Bělohlávkem.

- 1) **Každodenní styk vedoucího pracovníka** – každodenní reakce vedoucího pracovníka na práci podřízených. Má charakter neformálního hodnocení.
- 2) **Hodnocení při dosahování výsledků** – jedná se o hodnocení a vyhodnocování krátkodobých stanovených dohod a cílů, která má charakter pozitivního nebo negativního hodnocení.
- 3) **Finanční hodnocení** – slouží ke stanovení odměny, mzdy, bonusů, kde mají být vysvětlena výše finanční odměny a zde se mají ukazovat rozdíly mezi kvalitou pracovníků.
- 4) **Systematické hodnocení** – toto hodnocení má charakter formálního hodnocení a je spojeno s hodnotícím rozhovorem. Provádí se v pravidelných intervalech a je pořizován záznam z takového hodnocení.

- 5) **Hodnocení 360%** - zde jsou přijímány názory pracovníků kteří přicházejí s hodnoceným do pracovního kontaktu. Jedná se o kolegy, podřízené, pracovníky s jiných divizí a pod. (2005, s. 60-61).

3.2 Hodnotící systém organizace

Současný systém hodnocení naplňuje úrovně, které popsal Bělohlávek. Já se těmito jednotlivými úrovněmi budu zabývat a popisovat konkrétně jednotlivé části a zároveň doplňovat o další důležité.

Komplexní systém hodnocení v *Bankovní instituci* má charakter řízení pracovního výkonu. V této bankovní instituci je pojmenován **Řízení výkonu** a je nedílnou součástí při každodenní práci. Někdy bývá zaměňováno hodnocení pracovního výkonu s řízením pracovního výkonu. Hodnocení můžeme definovat jako formální posuzování a hodnocení přímými manažery, jde například o hodnotící rozhovory. Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a obsáhlejší proces, komplexnějšího charakteru a zdůrazňuje více podporu a pomoc manažerů, která je totožná s rolí koučů a je to více zaměřeno na budoucnost. Pro vyjasnění si a srovnání těchto dvou způsobů použiji souhrn od Armstronga. (Armstrong, 2007, s. 416).

Tab. 2. Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu dle Armstronga

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení se shora	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj:(Armstrong, 2007, str. 417).

V této *Bankovní instituci* jde tedy o pravidelné formální systematické hodnocení pracovníků, které slouží k vyhodnocení stanoveného období a zároveň jde o řízení, protože současně se nastavují rozvojové cíle, ve kterých manažer dává pomocnou

ruku pracovníkovi k jejich realizaci a dosažení. Můžu i říci, že jsou naplňovány procesy související s řízením pracovního výkonu.

Pro jednu část pracovníků se jedná o hodnotící období roční, to jsou pracovníci centrály. Pro pracovníky pobočkové sítě, o které je pojednána tato práce, je stanoveným obdobím kvartál (čtvrtletí). Cílem tohoto „řízení pracovního výkonu“ je vyhodnocení výsledku kvantitativních cílů, současně se hodnotí také posun a rozvoj jednotlivých pracovníků na dané pozici za dané období. Následně se nastavují cíle pro další sledované období. V současné době není v této organizaci propojeno toto hodnocení s odměňováním. Ještě v nedávné době tomu ale tak bylo. Výsledek hodnocení byl převeden pomocí škály hodnotících bodů, které sloužily jako podklad pro výpočet bonusové složky.

3.2.1 Systematické hodnocení

Formální hodnocení se dá nazvat jako systematické. Je standardizované, periodické a má své charakteristické rysy. Jsou z něj pořizovány zápisy, písemné dohody a slouží jako podklad pro další personální činnosti. Dle Koubka se můžeme setkat i s příležitostným hodnocením tzn., že je reakcí na nastalé změny. Koubek zmiňuje, že se jedná o případy, kdy jde o ukončování pracovního poměru, ovšem příležitostní hodnocení může být i při nastavování rozvojových a akčních plánů pracovníka v průběhu sledovaného období. (2007, s. 208).

Jak jsem již uvedla, popisuji hodnocení v pobočkové síti organizace. Tento systém hodnocení se stále vyvíjí a mění se. Přizpůsobuje se potřebám firmy a její firemní kultuře. V minulosti nebyl kladen důraz na tuto část činnosti, v oblasti řízení, v takové míře jako nyní.

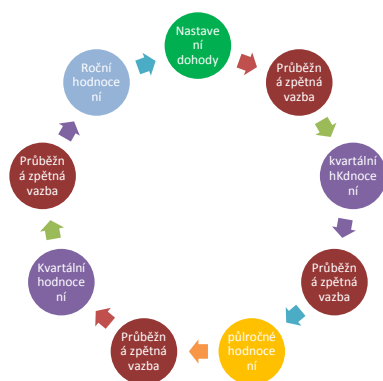
Systém „Řízení výkonu“ je rozdělen do dvou vzájemně na sebe navazujících částí. Hodnocení kvantitativních a kvalitativních cílů. Kvantitativní složka slouží k vyhodnocení dosažených cílů a zároveň posuzuje i aktivity pracovníka vedoucí pro dosahování výsledků. Můžeme ji nazvat jako hodnocení pracovního výkonu. Kvantitativní část je postavena na hodnocení, zda daný zaměstnanec naplňuje kompetenční profil dané pozice a dochází u něj k posunu a rozvoji. Současně s tím je posuzováno, zda byly učiněny veškeré možné kroky pracovníka, aby daný cíl dosáhl. Vše je společně navzájem propojeno. Nelze dosahovat plnění plánů a cílů, pokud nemám znalosti, schopnosti a dovednosti potřebné pro výkon práce. Koresponduje mi to s popisem Koubka, který uvádí, že *„Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkající se*

pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.“ (2007, s. 208).

Na počátku zavedení tohoto způsobu hodnocení byli všichni pracovníci seznámeni s daným modelem hodnocení a zároveň byli proškoleni s aplikacemi, do kterých se záznamy pořizují. Cílem bylo vysvětlení, proč je potřeba mít tento systém a z jakého důvodu chce organizace využívat tento způsob řízení výkonu. I zde bylo nutné, aby se zaměstnanci ztotožnili s touto formou hodnocení a k tomu je potřeba popsat celý proces s jednotlivými fázemi.

- Jeden z nejdůležitějších momentů je představení kompetenčního modelu pozice a vysvětlení, co se skrývá pod jednotlivými kompetencemi. Koubek to formuluje jako definování rolí pracovníka.
- Následuje společná dohoda mezi nadřízeným a podřízeným, která je zaznamenána v aplikaci PDS. Zde si společně definují to, čeho má pracovník dosáhnout a jak toho dosáhne. Jde o kvantitativní cíle. Můžeme ji nazvat i jako plánování pracovního výkonu.
- Dalším krokem je analyzovat současný stav kompetencí, které má pracovník a popsat jaký rozvoj a v jaké kompetenci bude pro dané období jeho cílem. Jedná se o osobnostní rozvoj pracovníka.
- Celým procesem řízení výkonu probíhá průběžné hodnocení nastavených cílů. Zde jsou prováděny formou individuálních pohovorů, naslechy a zpětnou vazbou.
- Formální vyhodnocení a posouzení pracovního výkonu. To je provedenou formou sebehodnocení pracovníka a následným hodnocením nadřízeného, který využije informace ze sebehodnocení a propojí je se svým. Jde o fázi, kdy se proberou úspěchy a neúspěchy, příležitosti a možnosti. Pojmenují se problémy, které pomohou k novému nastavení na další období.

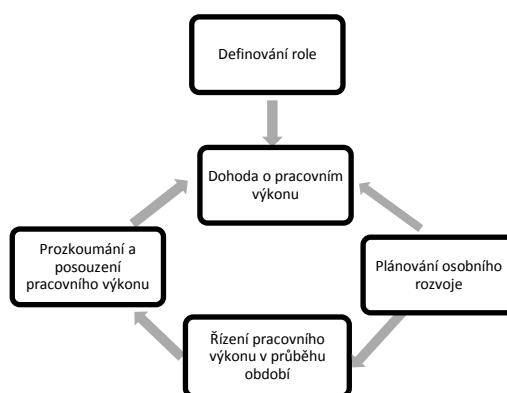
Obr. 2 Řízení individuálního výkonu v instituci



Zdroj: (Interní materiály)

Zde pozorujeme, že *Bankovní instituce* má systém propracován a je totožný z cyklem řízení pracovního výkonu Koubka.

Obr. 3 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: (Koubek, 2007, s. 205)

3.2.1.1 Hodnocení a řízení pracovního výkonu

Hodnocení je nedílnou součástí pracovního poměru a slouží k poskytování zpětné vazby a je důležitou složkou pro stanovení odměn a bonusů. „*Pracovní výkon se vztahuje ke stupni úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka.*“ A také „*Pracovní výkon, je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímané role (vnímání úkolů).*“ (Koubek, 2007, s. 212). Použila jsem citaci, protože vystihuje to, co je vidět za výkonem pracovníka. Tyto tři složky jsou velmi důležité a musí být všechny přítomny.

Každý pracovník na obchodní pozici v *Bankovní instituci* má nastaven svůj individuální obchodní plán. S tímto plánem je seznámen a v průběhu kvartálního období dochází k hodnocení a řízení výkonu ze strany přímého nadřízeného. Nejčastěji neformálním hodnocením, jedná se o průběžné hodnocení pracovníka, které reaguje na vývoj, trendy v plnění, řeší daný okamžik. Zde manažer pomáhá a podporuje pracovníka. To celé může být pojmenováno jako **řízení výkonnosti**, což je problematika nadřazená hodnocení. Jak uvádí Wagnerová, jedná se o způsob řízení a motivaci pracovníků na základě cílů. Pro tento způsob řízení je charakteristické, že na formulaci cílů výkonnosti se podílejí i samotní pracovníci a to má za přínos to, že dochází k akceptaci hodnocení. (2008, s. 31–33). Cílem řízení výkonnosti je dosahování lepších výsledků v organizaci. Což je jedním z nejdůležitějších cílů této organizace. Výhodou je, že se pracovník může vyjádřit ke svému hodnocení a otevřeně hovořit o svých představách. Dle Wagnerové tímto organizace získává nástroj

řízení a zvyšuje tím svoji úspěšnost v dosahování nastavených strategií. (2008, s. 39). Součástí procesu řízení výkonnosti je vytváření plánů rozvoje kompetencí a znalostí. Slabou stránkou tohoto hodnocení je, že zaměstnanci na pozici poradce mají malý zájem o toto setkávání a nemají zdravou sebereflexi. Nemají tyto rozhovory v oblíbě a připadá jim to jako zdržování od jejich práce. Důvodů je více. Setkala jsem se s názorem pracovníka, že nemá zájem se dále rozvíjet a diskuzi o posunu a rozvoji nevnímá jako přínosnou. U většiny pracovníků na pozici poradců je větší problém se sebereflexí. Někdo nedokáže otevřeně mluvit o svých slabých a silných stránkách a potom je to více o monologu manažera, který vede toto hodnocení.

3.2.1.2 Hodnocení rozvoje dle kompetenčního profilu

Každá pracovní pozice v popisované *Bankovní instituci* má svůj kompetenční model. Tento model pojmenovává důležité kompetence (schopnosti, dovednosti a znalosti), které by měl zaměstnanec naplňovat. V této *Bankovní instituci* je jednotný model a pod pojmem dané kompetence se skrývá konkretizace očekávání a vysvětlení, které má každý pracovník pro svoji pozici dostupný. Tento kompetenční model, dle vyjádření *Bankovní instituce*, má za úkol sjednocovat přístup ke klientům, kolegům a napříč celou organizací. Kompetence jsou srozumitelné a popisují vzájemné očekávání. V dané pozici se naplňování kompetencí hodnotí pomocí škály, která má hodnoty: - - Nesplňuje kompetenci, - + částečně nesplňuje, + splňuje, + + splňuje nad očekávání. Pracovník si provádí nejdříve sebehodnocení pomocí škály a popisuje slovy písemně vyjádření k dané kompetenci, proč se ohodnotil danou hodnotou. Následuje hodnocení vedoucího pracovníka. Proběhne osobní rozhovor mezi vedoucím a pracovníkem, na kterém dochází k porovnání hodnocení a seznámení s hodnocením vedoucího pracovníka s odůvodnění proč se takto rozhodl. Na základě předešlého období se vytvoří nová dohoda na další období a to pro rozvoj pozice v jednotlivých kompetencích a dohoda celková. K takovému rozhovoru a hodnocení dochází 1x za kvartální období.

Tab. 4 Kompetenční model pracovní pozice v instituci

Posiluji růst	Jednám odpovědně	Jsem důvěryhodný	Skvěle dodávám	Pracuji týmově
Aktivně vyhledávám a využívám příležitosti pro růst klientů, zaměstnanců a celé firmy.	Dělám správné věci správně.	Stojím si za svým přesvědčením a rozhodnutím, dovedu obhájit je a jsem připraven/a nést důsledky.	Práci mám hotovou včas a v perfektní kvalitě.	Spolupracuji s ostatními, lépe tak dosáhneme společných cílů.

Zdroj: (Interní materiály)

3.2.2 Průběžné hodnocení

Jedná se o hodnocení dosahování výsledků v průběhu celého sledovaného období, tzn. kvartálního období a jde o průběžné setkávání v průběhu období vedoucího s pracovníkem. Nejčastěji jsou prováděny rozhovory. V popisované *Bankovní instituci* jsou nedílnou součástí celého sledovaného období a mají zde zavedený název „IR“ (tzv. Ierka), tedy individuální rozhovor. Tyto jsou plánované, pravidelné i nepravidelné, a setkává se na nich přímý nadřízený a pracovník. Hodnotitel a hodnocený. IR slouží k průběžnému i konečnému vyhodnocování, k posílení motivace zaměstnance a předávání zpětné vazby. Pro manažera je cílem IR pomoci pracovníkovi v případě neúspěchu a v případě, že pracovník dosahuje svých výsledků, tak mu poděkovat a posílit tím důležitost jednotlivce v týmu. Pro manažera, jako hodnotitele, je využití tohoto systému přínosné proto, že společně diskutuje nad plány a aktivitami, upevňují se tím vzájemné vztahy, poskytuje zpětnou vazbu a dokáže motivovat a ohodnotit za dobrý výkon. Pro hodnoceného je tento systém velmi důležitý, protože se dokáže orientovat v úkolech a prioritách, může ovlivňovat své výsledky. Pokud se nedaří dosahovat výsledků, je to pro hodnoceného nepříjemné z důvodu, že zdůvodňuje tento stav a závěrem se musí dohodnout cíl s manažerem, který se bude následně vyhodnocovat.

3.2.3 Každodenní hodnocení práce a výsledků

Jde o součást každodenního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným. V odborné literatuře, například u Koubka se dočteme, že se jedná o typ hodnocení příležitostné povahy, která je prováděna spíše pod dojmem a momentální náladou hodnotícího. (2007, s. 208). Může se jednat i o běžnou činnost vedoucích pracovníků při každodenní práci a interakci s podřízenými, která může být podložena konkrétními čísly a výsledky, které má k dispozici. Ty pomáhají a slouží k tomu, aby manažer věděl, na co se má zaměřit při své práci s lidmi. Tento způsob hodnocení je nejvíce využíván liniiovými manažery, kteří pracují s týmem pracovníků na obchodních pozicích. Vedoucí obchodního týmu v popisované *Bankovní instituci* má trávit nejvíce času se svými lidmi, se svým týmem. Musí být součástí jejich pracovního dne. Vnímat a dohlížet na to, jak pracují, zda vykonávají veškeré aktivity a činnosti, které patří do pracovního dne. Sledovat, zda jsou prováděny veškeré kroky k naplnění obchodního plánu a vnímat i atmosféru a dění na hale, kde jsou přítomni klienti. Jako nástroj pro tento způsob řízení a hodnocení je považován **náslech pracovníka**, kdy je vedoucí pracovník součástí jednání poradce s klientem. Po skončení jednání následuje zpětná vazba pracovníkovi. Součástí zpětné vazby je hodnocení toho, co vedoucí slyšel, viděl. Pochvala toho, co

bylo správné a konstruktivní kritika toho, co má pracovník udělat příště jinak, aby dosáhl požadovaného. Toto je efektivní v případě, že hodnotitel používá konkrétní argumenty z hovoru pracovníka. Další formou hodnocení pracovníka, kdy se nejednalo o náslehy, je **dotazování se pracovníka po odchodu klienta** na to, co řešil s klientem a zda využil veškeré možnosti pro zjištění potřeb a nabídky řešení pro klienta, ověřování si jeho znalostí a schopností přímo na konkrétním klientovi. Výhodou je, že je to rychlý způsob zjišťování a dá se takto zvládnout více situací s různými poradci na jednom pracovním místě. Význam této činnosti vedoucího spočívá v tom, že má stále přehled o dění a může lépe řídit tým a obchodní výsledky za které zodpovídá. Rychleji může reagovat na nenadálé situace a zároveň při takové práci pozná velmi dobře jednotlivé pracovníky. Je dávana ihned zpětná vazba. Zároveň musí manažer velmi dobře znát a ovládat činnost svých pracovníků, aby jim mohl pomoci v řešení jednotlivých případů. Toto neformální hodnocení může sloužit jako podklad pro řízení pracovního výkonu, protože nám pomáhá odhalovat slabé stránky a možné rezervy u pracovníků v obchodních dovednostech. Zároveň nám slouží k ověřování si, zda jsou spokojeni i klienti, protože je s nimi manažer v přímém kontaktu.

Toto hodnocení může být slabým místem hodnotícího systému. Kontrola a hodnocení jsou velmi časté a je sledována veškerá činnost, kterou pracovníci vykonávají během dne, a sleduje se, zda to vše bylo dostačující pro dosažení výsledků. V odborné literatuře jsem se dočetla, že Chris Argyris sledoval reakci zaměstnanců na nadměrné kontrolování. Pracovníci ztratili zájem o práci, nastala demotivace a frustrace. Důsledek nastal v tom, že se zaměřili na jiné aktivity nebo měli negativní reakce. To vyvolalo intenzivnější kontrolu z vedení a ta vyvolala ještě větší nespokojenost a negativní reakce. Prohlubovala se propast mezi manažery a pracovníky. (Bělohlávek, 1996, s.37) Z pohledu zaměstnavatele je tento krok standardní a potřebný k ověřování, zda je vykonáváno pracovníkem to, co má být a za co pobírá svoji mzdu. Je potřeba umět hodnotit a používat konstruktivní kritiku, která může být v danou chvíli i jako nástroj motivace. Jak uvádí Rychtaříková, cílem kritiky je povědět co se dělá špatně, v čem je chybováno a co napravit. Ale bohužel většina lidí vnímá kritiku jako něco negativního. Je potřeba umět kritizovat tak, aby to lidi motivovalo a bylo to účinné. A to umí velmi málo manažerů. Pro mnoho manažerů je nezbytné, aby chyby podřízených bral rozumně a s nadhledem a aby nevzbudil v pracovníkovi výčitky nebo pocit, že dělá vše špatně. (2008, s. 31–37). S tím je i spojeno to, že pracovníci mnohdy nemají zdravé sebevědomí. Sebereflexi. Vedoucí pracovníci se setkávají s takovými pracovníky často a velmi špatně se s nimi řeší situace nedostatečného plnění potřebných výsledků. Rychtaříková takové lidi popsala ve své publikaci

následujícím způsobem. Pokud mají lidé nízké sebevědomí, sebedůvěru, má to vliv na jejich výkon a i reakci na kritiku. Mohou například rezignovat nebo kompenzují svoji slabost něčím, v čem vynikají a tím směrem věnují svoji energii a slabá místa nechávají být a třetí možnost je, že se projevují „jako – sebejistí“ s klamavými manévry a uchylují se k jednání, že si své slabé stránky nepřipouštějí. Tito jednají neústupně a třeba i agresivně a jsou často umínění a vzdorovití. (2008, s. 19–24).

Negativní vnímání hodnocení může být spíše u pracovníků, kteří nedosahují potřebného obchodního výkonu a cílů, ale i u těch, kteří mají krátkodobé výpadky v plnění. Může se jednat o výpadek i dvou, třech pracovních dní. I když jsou obchodní plány kvartální a pracovník má tři měsíce na splnění těchto výsledků, jsou sledování na denní bázi v tak zvané „aliquotě“, neboli přepočtu výsledku k danému datu. Tyto ukazatele jsou k dispozici s denní aktualizací výsledků jak pracovníkovi, tak i jeho přímému nadřízenému a dalším, kdo jsou v manažerské pozici. Kdo je tzv. pod čarou dané „aliquoty“ je ve větším fokusu nadřízených. Zde se potom stává hodnocení neformální formálním, protože se vedou evidence těchto aktivit s poradcem. Ty potom slouží jako podklady pro rozvojové plány a vytýkácí dopisy.

3.2.4 Finanční hodnocení

Každý pracovník na pozici bankovního poradce má možnost získat tzv. mimořádné bonusy, které rozděluje přímý nadřízený pracovník ve vedoucí pozici. Na začátku kvartálu jsou stanoveny pravidla pro rozdělení těchto finančních prostředků, které jsou nastavovány v souladu s aktivitami a činnostmi, které napomáhají splnit obchodní výsledky. Jsou stanoveny tak, aby byly motivující a bylo reálné na ně dosáhnout. Dále mají podpořit pracovníky i ve chvíli, kdy jejich konečný obchodní výsledek může být negativně ovlivněn vnějšími faktory, které pracovník nemůže v konečném hledisku ovlivnit. Od vedoucího pracovníka dostanou na konci kvartálu pracovníci konečné rozdělení bonusů za celý tým na jednotlivce. Pracovníci tedy vědí, za co mohou finanční hodnocení dostávat.

4 EMPIRICKÁ ČÁST

4.1 Výzkumný Projekt

V této *Bankovní instituci* působím již devátým rokem. Začínala jsem na pozici bankovního poradce a propracovala se na pozici vedoucího obchodního týmu, na které v současnosti působím. Jedná se o pozici liniového manažera, který má na starosti tým pracovníků bankovních poradců a pokladníků. Patřila jsem vždy, na pozici poradce, mezi nejlepší pracovníky, kteří dosahovali velmi dobrých obchodních a pracovních výsledků. To mi pomohlo kariérně růst a dosáhnout manažerské pozice. V té se snažím pomáhat a ukazovat cestu poradcům, jak nejlépe práci dělat a dosahovat kvalitních výsledků.

V posledních letech se setkávám s častým odchodem pracovníků z pozic bankovních poradců a to na těchto pozicích velmi často. Jedná se jak o pracovníky, kteří zde pracují krátce, do jednoho roku od nástupu, tak i o dlouhodobé pracovníky, kteří jsou zde i více jak 10 let. Často si kladu otázku: „Jak je možné, že firma, která má velmi bohatý a zajímavý motivační program pro pracovníky a nabízí zaměstnanecké benefity v takové hojné míře, má tak častou fluktuaci a nedokáže si na těchto pozicích udržet pracovníky?“

Pokud pracovník odchází, je to z důvodu, že je nespokojený se současným stavem. Co může nespokojenost vyvolávat? Na to nám odpovídají i teorie motivace, které jsem již rozebrala v části Motivace. Shrňme-li to nejpodstatnější, tak to může být nedostatečná motivace pracovníka nebo zcela nulová, demotivace pracovníka, nevyhovující pracovní prostředí, neakceptace firemních hodnot a firemní kultury, nedostatečné ohodnocení a jiné aspekty. Při své práci jsem se setkala s reakcemi a odpovědi těch, kteří podávali výpověď přímo mě a mým kolegům. Vyjadřovali nespokojenost s tím, kolik úsilí musí vynaložit na to, aby dosáhli výsledků a cílů, které mají ve svých plánech. Vnímali je jako velmi náročné a nereálné. S tím souvisí neadekvátnost hodnocení, protože pokud není dosaženo naplnění cílů do určité hodnoty, přichází poradce o vydělané provizní odměny. Velmi negativně hodnotili intenzivní sledování a kontrolování jejich činností vedoucím pracovníkem. Pro mnohé to působilo velmi nekomfortně a jejich vnímání bylo, že je jim dána malá důvěra ve splnění podle vlastních postupů. I když se vyžaduje po poradcích zodpovědnost za splnění výsledků, cítí, že jim není dán vlastní prostor a kreativita pro plnění úkolů. Proto je má bakalářská práce tematicky zaměřena na motivaci zaměstnanců v propojení na hodnocení pracovníků. Ráda bych si tímto výzkumem ověřila, zda to takto podobně vnímají i stávající pracovníci, kteří pracují na pozicích bankovního

poradce. Pro tento projekt jsem si zvolila kvantitativní výzkum, ve kterém oslovím účastníky výzkumu vypracovaným dotazníkem. Jak uvádí Disman ve své publikaci, kvantitativní výzkum je testování hypotéz, který využívá deduktivní metodu. (Disman, 2002, s. 76–77).

4.2 Název projektu a cíle

Název tohoto projektu souvisí s tématem bakalářské práce.

Hodnocení pracovníků jako nástroj motivace a faktory ovlivňující nespokojenost zaměstnanců s dopadem na fluktuaci.

Cíl výzkumu:

Cílem výzkumu bude specifikovat a pojmenovat nejčastější příčiny nespokojenosti poradců související se systémem hodnocení a pracovními podmínkami.

- Identifikovat současný stav systému hodnocení a pracovních podmínek zaměstnanců.
- Určit nejčastější příčiny nespokojenosti pracovníků na pozicích poradců souvisejících se systémem hodnocení a pracovními podmínkami.

4.3 Formulace hypotéz

VH: Pokud budou zaměstnanci nespokojeni s tím, jak je jejich práce ohodnocena, budou mít tendenci považovat hodnocení za nespravedlivé.

Operacionalizace VH: Tato výchozí hypotéza je postavena na faktu, že pokud jsou zaměstnanci nespokojeni s ohodnocením za odvedenou práci, vnímají ho jako nespravedlivé ohodnocení a to vede k jejich nespokojenosti. Výchozí hypotéza obsahuje tyto dvě proměnné *nespravedlivé ohodnocení a nespokojenost*.

- **Nespravedlivé ohodnocení** je v tomto případě nezávislou proměnnou. Pro nespravedlivé ohodnocení jsem zvolila dva indikátory finanční ohodnocení a obchodní plány. Finančním ohodnocením je v tomto případě myšlena bonusová složka odměn, kterou pracovník získává jako motivační složku, závislou na obchodních výsledcích. Obchodní plány jsou v tomto případě obchodní cíle, které má každý poradce nastaveny na kvartální období a musí je splnit. Tyto plány jsou nastavovány vedením podle potřeb zaměstnavatele. Zaměstnanec nemůže tyto plány ovlivňovat sám. Výsledky splnění plánu mají vliv na výši odměn.
- **Nespokojenost** je závislou proměnnou. Pro tuto proměnnou jsem vybrala indikátory nespravedlivé odměňování a nerovnost pracovních podmínek.

Nespravedlnost je nejvíce vnímána porovnáním se s jinými lidmi. Dojem nespravedlivého odměňování způsobuje rozdílná výše odměn mezi pracovníky na stejných pracovních pozicích. Další zdroj dojmu nespravedlivého odměňování může vycházet z pocitu neadekvátní odměny za odvedené úsilí. Pocit nespravedlivosti vyplývá také z nerovnosti pracovních podmínek. Tato nerovnost pracovních podmínek má svůj zdroj v porovnávání se s pracovníky na stejné pracovní pozici. Pracovník vnímá nerovnost pracovních podmínek ve chvíli, kdy nabývá dojmu, že je vůči ostatním pracovníkům znevýhodněn.

Systém pracovních hypotéz:

Na základě operační definice hlavní hypotézy jsem stanovila indikátory a pomocí nich konstruuji systém pracovních hypotéz.

PH1: Nastavení obchodních plánů hodnotí zaměstnanci jako nespravedlnost v odměňování.

V dotazníku se budu zaměřovat na reálnost splnění nastavených plánů a množství vynakládaného úsilí, které má vliv na konečné ohodnocení a výši bonusové složky.

PH2: Rozdílné pracovní podmínky k plnění obchodních plánů jsou zdrojem nespravedlivého odměňování.

V dotazníku budou zjišťovány konkrétní pracovní podmínky, se kterými se poradci setkávají a těmi budu zjišťovat nespokojenost.

Vybrala jsem následující faktory, kterými specifikuji rozdílnost prostředí.

- Malá a velká pobočka – rozdílná vybavenost a velikost pracovních míst.
- Konkurenční prostředí – velikost a množství poboček konkurenčních bank v místě výkonu práce.
- Míra nezaměstnanosti v místě výkonu práce – značné rozdíly např. mezi městem Bruntál a Olomouc.(viz MPSV). Ve městě, kde je nezaměstnanost velká, jsou ztíženy podmínky pro poskytování produktů, jejichž podmínkou je pravidelný příjem, například úvěrové produkty.
- Geografické umístění pobočky – místo výkonu práce.

PH3: Neuspokojivé finanční ohodnocení zaměstnanec hodnotí jako nespravedlivé odměňování.

Neuspokojivé z pohledu vynakládaného úsilí a očekávání, které pracovník má k finančnímu ohodnocení.

PH4: Finanční ohodnocení nezohledňuje rozdílné pracovní podmínky.

4.4 Metoda a techniky výzkumu

Výzkum bude proveden kvantitativní metodou. Z výchozí hypotézy byly operacionalizací vytvořeny čtyři pracovní hypotézy. Pokud budou tři hypotézy ze čtyř potvrzeny, bude tak potvrzena výchozí hypotéza. Nejprve bude proveden předvýzkum u dvou pracovníků formou osobního rozhovoru, kde budu klást otázky z předem připraveného dotazníku osobně. Tito jsou z výzkumu již vyřazeni. Důvodem je ověření si srozumitelnosti otázek a využitelnost možných odpovědí. Dotazník je distribuován formou Google formuláře na pracovní maily zaměstnanců, kteří jsou součástí vzorku. Dotazník je anonymní proto, aby byla zajištěna pravdivost odpovědí a nebylo vyvoláno podezření z možnosti zneužití dat z dotazníku, který by vedl k možnému postihu zaměstnanců.

4.5 Předvýzkum

U dvou pracovníků proběhl předvýzkum a to formou dotazníku, který byl realizován způsobem strukturovaného osobního rozhovoru. Při kladení otázek jsem zjišťovala srozumitelnost otázek, tématu a doplňovala jsem potřebné informace. Z tohoto předvýzkumu jsem vyvodila následující opravy. Otázky jsem formulovala do používaného „jazyka“ poradců, se kterými se setkávají v praxi, aby otázky lépe pochopili. Zjistila jsem, jaké rozdílné pracovní podmínky jsou vnímány u poradců a ty následně použila v otázce pro výběr pracovních podmínek a u otázky týkající se pracovní doby. Ověřila jsem si možnosti rozsahu splnění plánu, které jsem využila do jedné z otázek. Jiné poznatky a námitky jsem nezaznamenala a proto jsem dotazník distribuovala mezi poradce.

4.6 Výběr vzorku

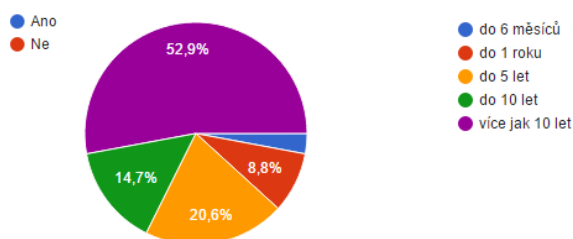
Pro tento projekt si vybírám jako základní soubor skupinu bankovních poradců v popisované instituci ve vybrané „oblasti“ *Bankovní instituce*. Oblastí je pojmenována skupina pracovních týmů, přibližně počtem šesti obchodních týmů (jeden tým cca 8 pracovníků na pozici bankovního poradce), spadající pod region a bývá pojmenována podle místa (města) s největší pobočkou. Její název je Oblast a město. Například Oblast Jihlavsko. Znalosti a zkušenosti právě s problematikou nespokojenosti a následné fluktuace pochází z mnou vybrané oblasti. Data jsou sbírána v rámci výzkumu v mnou vybrané oblasti. Bylo zasláno 43 dotazníků, všem zaměstnancům na pracovní pozici bankovní poradce dne 15. 2. 2016, vyjma dvou respondentů, které jsem použila pro předvýzkum, jedná se tak o plně nasycený vzorek. Ukončení sběru dotazníku bylo 24. 2. 2016.

4.7 Výsledky, analýza dat a jejich interpretace

V této části bakalářské práce sumarizuji data získané výzkumem. Tento výzkum je zkoncipován pomocí dotazníku, který obsahuje otázky formulované jako uzavřené otázky. Tyto jsou směřovány k potvrzení nebo vyvrácení hypotézy uváděné v kap. 4.3 *Formulace hypotéz*. K výzkumu jsem použila dotazník s celkovým počtem 17 uzavřených otázek (viz Příloha č. 1). První otázka **č. 1** je pouze technická a je základem pro akceptaci daného respondenta do mého výzkumu. Všichni respondenti odpověděli ano a tím mohli být zařazeni do projektu. Poslední otázka **č. 17** má také technický charakter a ukazuje na strukturu zaměstnanců z pohledu délky pracovního poměru v *bankovní instituci*. Byla zde položena pro zjištění současného stavu struktury zaměstnanců na pozici poradce a ukazují, že v současné době je cca polovina pracovníků stabilizována. Všechny ostatní otázky jsou směřovány ke zjišťování stavu motivačních faktorů v oblasti nespokojenosti a nespravedlnosti. Jako indikátory byly operacionalizovány k proměnné nespokojenosti rozdílné pracovní podmínky a nespravedlivé odměňování. K vybrané proměnné nespravedlivé ohodnocení jsem operacionalizovala indikátory finanční ohodnocení a obchodní plány. Dostala jsem zpět celkem 34 anonymních odpovědí.

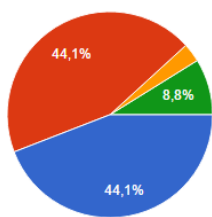


Otázka č. 1

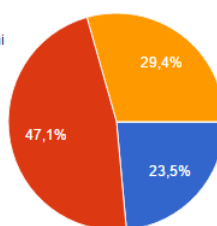
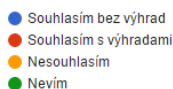


Otázka č. 17.

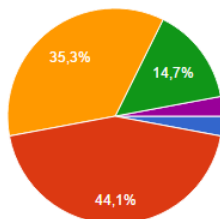
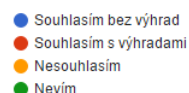
Otázky č. 2 a č. 3 byly formulovány na zjištění stavu pohledu zaměstnanců na nespravedlivé odměňování v souvislosti s obchodními plány, jejich současným nastavením a reálností splnění. Více jak 88% zaměstnanců potvrdilo výrok **PH1** u otázky **č. 2**. Více jak 70% respondentů **potvrdilo** odpovědi na otázku **č. 3**, výrok **PH1** také **potvrzen**. Jednalo se o odpovědi – souhlasím bez a s výhradami. U Otázky **č. 6** jsem zjišťovala, jak vnímají poradci své plány splnitelnými. Pokud je nevnímají jako splnitelné, vede to k navození dojmu nespravedlnosti v odměňování. Pouze necelých 15 % respondentů vnímá své plány jako reálné. **Potvrzuje** to také výrok **PH1**.



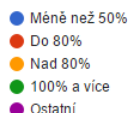
Otázka č. 2.



Otázka č. 3.

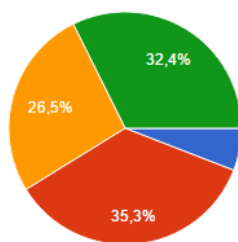


Otázka č. 6.

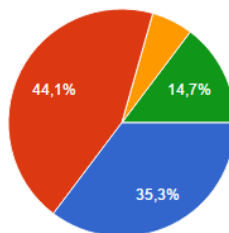
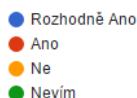


Pracovní hypotéza PH1 byla potvrzena všemi otázkami.

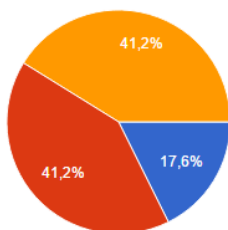
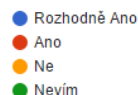
U otázky č. 4 jsem zjišťovala, jak v současné době vnímají zaměstnanci své pracovní podmínky ve srovnání se svými kolegy na stejné pracovní pozici. Důvodem bylo zjistit, zda rozdílnost je vnímána a dá se označit. Více jak 26 % respondentů odpovědělo, že nevnímají stejné pracovní podmínky, což není většina z odpovědí. Zajímavé je, že 32% respondentů odpovědělo, že neví, zda jsou v současné době srovnatelné. Tato odpověď **nepomohla** přímo s **potvrzením** hypotézy **PH2**, ale pouze s identifikací kvantity těch, kteří toto kritérium sledují, a u těchto může dojít k nespokojenosti nyní i do budoucna. S tím souvisí otázka č. 10, u které byli respondenti dotazováni na projev nespravedlivého odměňování v kontextu pracovních podmínek, které mají být zohledněny při sestavování plánů. Více jak 79% odpovědí potvrdilo, že tento faktor by měl být zohledněn. Čímž se **potvrdila** pracovní hypotéza **PH2**. Proto byla vytvořena i otázka č. 9, ve které si respondenti vybírali faktory pracovních podmínek, které by měly být zohledněny. Byla možnost výběru dvou variant. Někteří vybrali více jak dvě možnosti. Nejvíce hrají velkou roli geografické umístění pracovního místa a konkurenční prostředí. Podle odpovědí, je důležité tyto faktory akceptovat a pracovat s tím. Zároveň jsem otázkou č. 8 zjišťovala, zda jsou rozdílné pracovní podmínky zohledněny do sestavování obchodních plánů a tím souvisí i se spravedlností v odměňování. Více jak 41% vnímá, že nejsou zohledněny a 17% souhlasí se zohledněním. Proto je pracovní hypotéza **PH2** o pracovních podmínkách a nespravedlivém odměňování touto otázkou **potvrzena**.



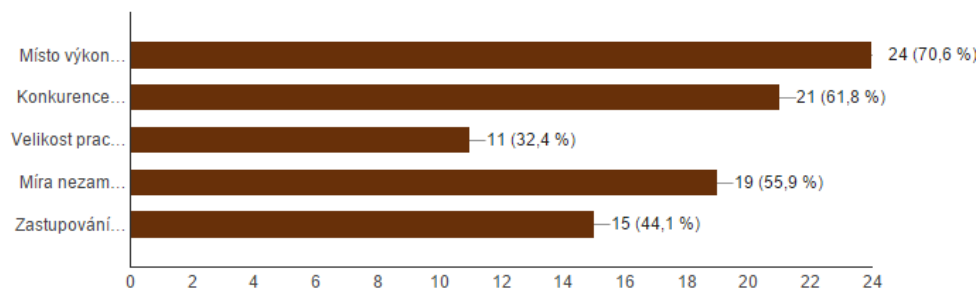
Otázka č. 4.



Otázka č. 10.



Otázka č. 8.

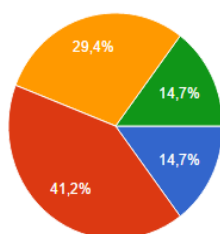


Otázka č. 9.

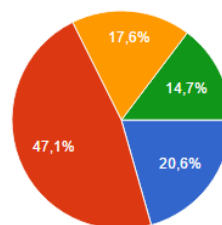
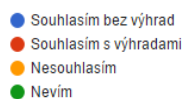
Pracovní hypotéza PH2 byla potvrzena dvěma ze tří otázek.

Otázku **č. 5** jsem vnímala jako jednoznačnou odpověď, že nespravedlivé odměňování souvisí s výškou finančního ohodnocení. Výsledek odpovědi byl překvapující a to z důvodu, že byla potvrzena pouze u 65 % respondentů. I tak došlo k **potvrzení** pracovní hypotézy **PH3**, protože většina respondentů potvrdila souhlas. U 25 % respondentů není posuzováno nespravedlivé odměňování tímto způsobem. Otázkou **č. 7** jsem si ověřovala tento výrok: „*Nedostatečné finanční ohodnocení za moji odvedenou práci chápu jako nespravedlivé odměňování.*“ Výrok byl u více jak 68% respondentů potvrzen a tím byla pracovní hypotéza **PH3 potvrzena**. Otázka **č. 11** měla konkrétně určit, jaké ukazatele by měly být posuzovány při hodnocení plnění plánu, aby bylo hodnocení vnímáno jako spravedlivé. V této otázce nešlo o potvrzování hypotézy. Reálnost splnění plánu byla na prvním místě za hodnocením výsledku plnění, ale velmi srovnatelně. Odpovědělo na ní více jak 29 a 28 respondentů z 34 celkových. Otázkou **č. 15** jsem si ověřovala vnímání pracovníků k vynakládanému úsilí, což je spojeno s očekáváním a výsledkem a s finančním ohodnocením. Tato otázka byla pokládána z důvodu zájmu o potvrzení důležitosti

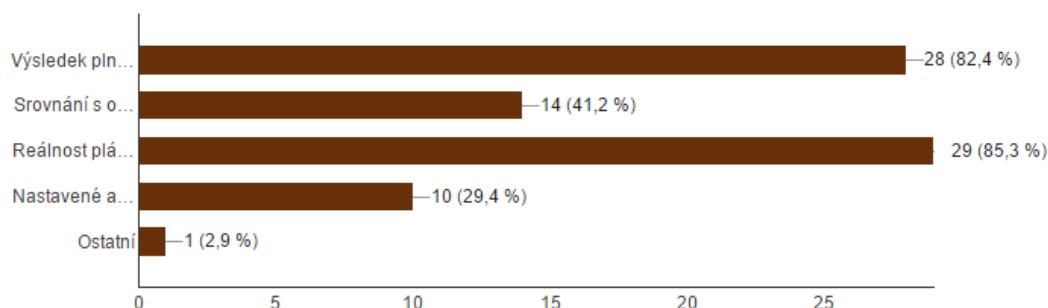
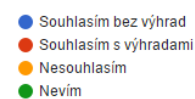
teorie expektance, o které pojednávám v této práci a zároveň ji propojuji i s bonusovým ohodnocením. Výsledek této otázky u respondentů nebyl překvapivý. Více jak 84% respondentů vnímá vynaložené úsilí neodpovídající finančnímu ohodnocení. Pokud není úsilí kompenzováno očekáváním v ohodnocení, může vzniknout vnímání nespravedlivého odměňování.



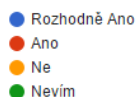
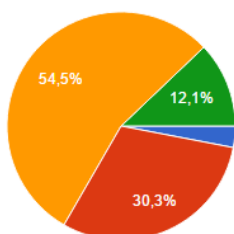
Otázka č. 5.



Otázka č. 7.



Otázka č. 11.

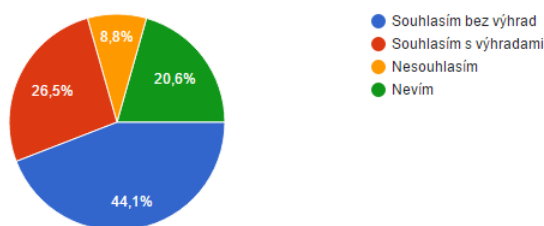


Otázka č. 15.

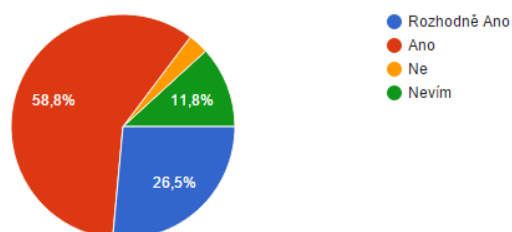
Pracovní hypotéza PH3 byla potvrzena dvěma otázkami ze tří, které byly vytvořeny.

Otázkou č. 12 jsem zjišťovala, jak je vnímáno pracovníky nezohlednění rozdílných pracovních podmínek v systému finančního ohodnocení. Odpovědi respondentů **potvrdily** pracovní hypotézu **PH4** a to tím, že souhlasily s výrokem: „Pokud nejsou zohledněny v hodnocení rozdílné pracovní podmínky pro výkon práce, vnímám systém odměňování jako nespravedlivý, více jak 70 %. Nesouhlasilo pouze necelých 9%. Necelých 21 % respondentů neví. U otázky č. 13 jsem si jen potvrzovala pracovní hypotézu PH4 tím, že pro pracovníky je důležité, aby ve finančním ohodnocení byla rozdílnost pracovních podmínek zohledněna. Více jak 70%

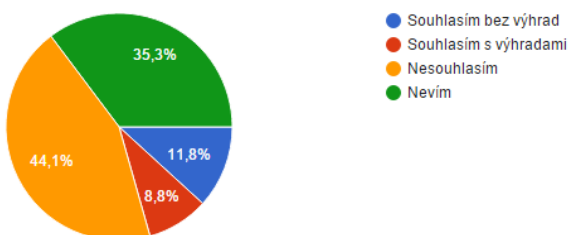
respondentů odpovědělo souhlasně a tím **potvrdili** pracovní hypotézu **PH4**. Otázkou **č. 14** jsem zjišťovala, zda jsou v současné době rozdílné pracovní podmínky takto zohledněny ve finančním ohodnocení. Odpovědí bylo, že více jak 44% vnímá, že tyto rozdílné pracovní podmínky jsou zohledněny. Tato otázka hypotézu nepotvrzovala a tím jsem zjišťovala současný stav. Jako důležitý aspekt vnímám to, že více jak 35% respondentů neví, zda jsou rozdílné pracovní podmínky zohledněny. I pracovník, který neví, zda ano, či ne, může být nespokojen, protože mu chybí důležité informace a transparentnost v informacích. Více jak 21 % respondentů souhlasí s tím, že jsou rozdílné pracovní podmínky zohledněny. Otázkou **č. 16** jsem doplnila informace o vnímání pracovní doby pracovníky samotnými. Otázkou bylo, zda je dostačující pro jejich výkon práce, nebo zda nikoliv. Většina pracovníků potvrdila svoji pracovní dobu za dostatečnou. 30% respondentů však má nedostačující pracovní dobu a to může vyvolávat nespokojenost s pracovními podmínkami a zároveň i s vnímáním nespravedlnosti v odměňování, protože pracují i mimo pracovní dobu a není to finančně ohodnoceno.



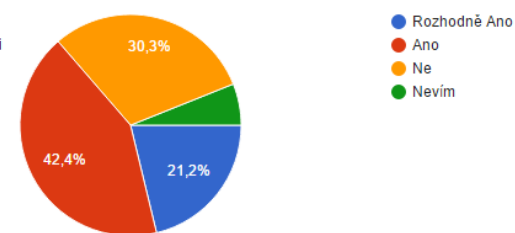
Otázka č. 12.



Otázka č. 13.



Otázka č. 14.



Otázka č. 16.

Pracovní hypotéza PH4 byla potvrzena dvěma otázkami.

4.8 Diskuze

V této části bakalářské práce se pokusím shrnout cíl výzkumného projektu a rekapitulovat výsledky výzkumného projektu s podáním vlastních komentářů. Cílem toho výzkumu bylo specifikovat a pojmenovat současné nejčastější příčiny nespokojenosti pracovníků na pozicích poradců v *bankovní instituci*, které souvisí se systémem hodnocení a pracovními podmínkami. Nespokojenost pracovníků může

vyvolávat mnoho faktorů. Jak uvádí Armstrong, spokojenost souvisí s vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy na pracovišti a také s mírou úspěšnosti a neúspěšnosti v práci. (2007, s. 228). S tím nelze nesouhlasit. Tyto faktory považuji za nejdůležitější. Je však těžké zjišťovat a zajistit vnitřní motivaci pracovníka, pokud si ji sám pracovník nevytváří. (viz *Kapitola 2.3. Motivace pracovního výkonu a spokojenost*). Není možné se věnovat v bakalářské práci všem vyjmenovaným vnějším faktorům, a proto jsem si vybrala pro svoji práci a výzkum pouze faktory spojené s hodnocením a s rozdílnými pracovními podmínkami. Vnímám je jako základní motivační faktory, které by měly být naplňovány zaměstnavatelem, aby byl zaměstnanec spokojený. Mnou vybraná metoda na zjišťování spokojenosti, formou dotazníku, patří do metod, které jsou k realizaci vhodné. (Armstrong, 2007, s. 228). Vybrala jsem ji z důvodu časových a z důvodu většího množství oslovených respondentů. Otázky v dotazníku jsem sestavovala na konkrétní problematiku hodnotícího systému a na specifickou pracovní prostředí, které je mi známé a nedaly by se tudíž použít obecně pro zjišťování nespokojenosti v jiných společnostech a firmách. **Celkový výsledek výzkumu považuji za úspěšný, hlavní hypotéza byla potvrzena.** Argumentuji tím, že ve většině případů došlo k potvrzení pracovních hypotéz odpověďmi na otázky.

První pracovní hypotéza byla postavena na faktu, že pokud jsou současné obchodní plány na pozici poradce nastaveny nereálně, velmi ambiciózně a je velmi obtížné je splnit, vnímají pracovníci své odměňování jako nespravedlivé, protože nemohou dosáhnout těchto odměn a finančního ohodnocení. Abych zjistila výsledek, potřebovala jsem identifikovat to, jak vnímají pracovníci splnitelnost plánů v současné době a zda to i oni vidí v souvislosti se spravedlností v odměňování. Zde se mi má hypotéza potvrdila a to velmi jasně, protože jsem odpověděla na tři položené otázky k této hypotéze dostala jako potvrzující. Tato hypotéza se velmi přibližuje k motivační teorii od Victora Vrooma. (viz *podkapitola 2.4.4 Vroomova teorie*). Bělohávek cituje Muchinského: „*K tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky: 1) úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem, 2) výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou a 3) tato odměna musí mít pro pracovníka význam.*“ (1996, s. 186). V tomto případě nám u poradců v bankovní instituci schází reálnost a dosažitelnost výsledku a tím i odměna a proto není naplněna tato teorie pro většinu pracovníků.

Druhá pracovní hypotéza byla sestavena na předpokladu, že pokud jsou rozdílné pracovní podmínky při naplňování obchodních plánů, je to pro poradce zdrojem nespokojenosti z důvodu nespravedlivého odměňování. Abych si hypotézu

potvrdila, sestavila jsem tři otázky, které souvisely právě s tímto zjištěním. A jednu otázku, která měla specifikovat jaké rozdíly by měly poradci mít zohledněny v pracovních podmínkách. Při zjišťování současného stavu rozdílnosti pracovních podmínek mezi sebou, které poradci sami navzájem vnímají, bylo zaznamenáno, že pouze méně jak 1/3 respondentů má tento pocit rozdílnosti. Za předpokladu, že by zbylá část respondentů odpověděla, že rozdílnost nevnímají, byla by jednoznačná odpověď, že se touto otázkou nepotvrdila daná pracovní hypotéza. Avšak více jak 32 % respondentů nevěděla. To je alarmující, protože neznalost a netransparentnost může být zdrojem nespokojenosti, protože si pracovníci mohou učinit vlastní názory, podle svého úsudku. Hrozí zde možnost nespokojenosti do budoucna. Hypotézu však potvrzuje jiná otázka, na kterou poradci odpověděli, a to více jak 79% respondentů, že by měly být rozdílné pracovní podmínky zohledněny při sestavování plánů. Z odpovědi plyne, že pokud nejsou zohledněny, berou to poradci jako určitý handicap v možnosti splnění a to může mít dopad na spokojenost pracovníků. Rozhodně je důležitým ukazatelem pro spokojenost mít vyřešeny pracovní podmínky na sejných pracovních pozicích. Odráží se nám zde nenaplnění teorie spravedlnosti od Adamse. I když , jak uvádí Bělohlávek , je obtížné určit objektivně co je a co není spravedlivé (1996, s. 193), zde se nabízí jednoznačně parametr, který může být zohledněn a nastaven pravidly pro sestavování plánů a tím se může zabránit pocitu nespravedlnosti. I druhou pracovní hypotézu hodnotím jako potvrzenou s odkazem na odpovědi dotazníku.

Třetí pracovní hypotéza měla za úkol prokázání, že pokud existuje neuspokojivé finanční ohodnocení , tak jej pracovník posuzuje jako nespravedlivé odměňování. U většiny respondentů došlo k potvrzení a souhlasem pomocí odpovědí u otázek, které jsem k této hypotéze sestavila. Byla zde položena otázka týkající se vynaloženého pracovního úsilí, kdy větší část respondentů potvrdila platnost hypotézy. Cílem bylo poukázat i na parametry, které by měly být posuzovány. Vyplývá zde to, že reálnost plánu je pro všechny jedním s nejvíce preferovaných požadavků při zohledňování hodnocení. Pokud poradci nejsou ztotožnění se svými plány, není možné počítat s jejich spokojeností. Armstrong uvádí, že spokojenost s prací nastává i tehdy, když nastane vysoký výkon a nemusí to být vždy naopak, tak jak by se zdálo. Dále uvádí, že ke zlepšení výkonu dojde, poskytneme-li příležitosti k výkonu se všemi potřebnými požadavky a ohodnotíme jej za dobrou práci. (2007, s. 229). V případě, že výkon je nereálný a vysoký, tak jako ho hodnotí poradci v dotazníku, nedochází tím ani ke splnění ani ke spokojenosti poradců. Koubek popisuje ve své knize zajímavé poznatky. Firmy nastavují většinou výkon podle výkonu nejlepšího pracovníka, místo nastavení, které by vycházelo z určitého průměru. Jsou přesvědčení, že na dané pozici

mají všichni stejné předpoklady k pracovnímu výkonu. Například pohlaví, věk, zdravotní stav, vrozené schopnosti a sklony a další faktory, které pracovník nemá pod svoji kontrolou. To vede u většiny pracovníků k přepínání a má to negativní dopad na fyzické i psychické zdraví. To zvyšuje nespokojenost s prací a mění i postoj k firmě. Důsledkem je demotivace a nespokojenost a vede ke zvýšené fluktuaci. (2007, s. 202). Tento poznatek může souviset i s problémem *Bankovní instituce*. I třetí pracovní hypotéza byla potvrzena většinou odpovědí.

Čtvrtá pracovní hypotéza souvisela se zohledněním rozdílných pracovních podmínek ve finančním ohodnocení. Výzkumem se ukázalo, že pracovníci chtějí mít rozdílné pracovní podmínky zohledněny ve finančním ohodnocení. Jsou to důležité faktory, které mají vliv, a bylo to potvrzeno. Pracovníci v současné době mají zohledněny tyto pracovní podmínky a potvrdilo to více jak 44 % respondentů, opět je vyšší číslo u těch, co nevědí, zda je tento ukazatel zohledněn. Pokud se výzkumem zjistila tato skutečnost a tento výsledek znamená to, že vedoucí pracovníci, nadřízení poradců, vnímají ve většině tyto pracovní rozdíly a snaží se je zohledňovat při svém hodnocení a finančním ohodnocení. Otázkou je, zda je to takto posuzováno i u hodnocení vedoucích pracovníků. To je případný námět na zjištění stavu dalšími výzkumnými projekty. I nastavená pracovní doba pro splnění úkolů je ve většině případů vyhovující. Bělohávek k popisu Maslowově hierarchii potřeb uvádí následující. Pokud je prováděna aktivita, která je z důvodu potřeby, tak vede k uspokojení. Jestliže se objeví překážky, bariéry, které brání v dosahování cíle, stane se, že potřeba není uspokojena a vzniká frustrace. Nahromaděná energie zůstává neupotřebená a působí jinými směry a způsoby, které nemusí být směřovány dosahovat vytoužených cílů. (1996, s. 171). Překážkou mohou být i neúměrně vysoké plány, tak jako v případě poradců v *Bankovní instituci* a důsledek může být třeba i frustrace. Pokud je takových situací více, mohou se i vzdát svých záměrů a může dojít k ukončení pracovního poměru. I v tomto případě je hypotéza potvrzena tímto výzkumem.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo popsat faktory hodnocení, které mají vliv na nespokojenost zaměstnanců v *Bankovní instituci* a mohou být příčinou fluktuace. Zároveň porovnat situaci hodnocení ve vztahu k motivaci pracovního výkonu v *Bankovní instituci* a stanovit znaky vedoucí ke spokojenosti zaměstnance. Na základě definovaných znaků navrhnout model hodnocení pracovníků v organizaci tak, aby obsahoval motivační prvky ke stabilizaci personálu. Za tímto účelem jsem popsala prostředí *Bankovní instituce*, abych nastínila situaci v *Bankovní instituci* a charakterizovala náplň a činnost pracovní pozice, která je sledovanou skupinou. V další části jsem provedla rozbor motivačního prostředí a nastaveného systému hodnocení *Bankovní instituce* a využila odborné zdroje, které byly teoretickým východiskem práce.

Abych dosáhla stanoveného cíle, provedla jsem výzkum pomocí strukturovaného dotazníku, jehož cílem bylo specifikovat a pojmenovat nejčastější příčiny nespokojenosti poradců související se systémem hodnocení a pracovními podmínkami. Identifikovat současný stav systému hodnocení a pracovních podmínek zaměstnanců. Určit nejčastější příčiny nespokojenosti pracovníků na pozicích poradců souvisejících se systémem hodnocení a pracovními podmínkami. Systém motivace a systém hodnocení je v *Bankovní instituci* zavedený, propracovaný a splňuje všechny náležitosti, které by měly být. Je plně funkční a využíváný. Zde bych připomínkovala, že vypracovaný systém řízení pracovního výkonu má úskalí v tom, že není využíván plnohodnotně. Má v současné době prvky čistě „pro forma“. Důvodem dle zjištění a pozorování je, že v bankovní instituci v pobočkové síti na pracovních pozicích bankovního poradce, není dostatečný časový prostor pro hodnotící rozhovory a jejich přípravy, který jim náleží, neslouží na těchto pracovních pozicích k rozvoji. Dále bych se soustředila v bankovní instituci na rozsáhlejší proškolení a tím zkvalitnění vedoucích pracovníků jako hodnotitelů, kteří vedou hodnotící rozhovory a rozhovory k řízení pracovního výkonu a ověřovala si jejich kvalitu opakovanými školeními, kde by bylo vidět, zda dochází k posunu kvality hodnotitele.

Pro výzkum jsem si stanovila okruhy témat motivace a hodnocení, které jsou častým problémem na pozicích poradců. Jednalo se o ověřování si faktorů nespokojenosti a nespravedlivého odměňování. Díky tomu jsem si potvrdila domněnku, že jsou dva důležité faktory v systému hodnocení, které mohou způsobovat nespokojenost. Pracovník je značně nespokojen, pokud se mu nedaří plnit stanovené cíle, obchodní plány. Důležitým faktorem takové nespokojenosti je přítomnost vnějších vlivů, které nedokáže pracovník ovlivnit. Jedním z faktorů je rozdílnost pracovních

podmínek. Poradci vnímají značné rozdíly v pracovních podmínkách, které mohou mít vliv na nemožnost splnění obchodních plánů. Druhým faktorem je nereálnost splnění nastavených plánů a s tím související odměňování. Malá část pracovníků vnímá plány splnitelné v plné výši. Úsilí vynakládané je nadměrné a není dosaženo výsledku.

Jako hlavní doporučení bych stanovila zvážit rizika, které jsou spojeny s ambiciózními plány, jako jsou nepřijetí pracovníkem, rezignace výkonu práce pracovníka a jeho frustrace. Doporučila bych zohledňovat vnější faktory, které ovlivňují konečný výsledek plnění plánů, při nastavování obchodních plánů. Znamená to odbourat plošné nastavení, ale zakomponovat specifika daných pracovních míst. Pokud tomu tak v současné době je a pracovníci se domnívají, že k tomuto nedochází, je potřeba šířit větší transparentnost a informovanost o způsobu sestavování plánů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ:

1. Interní materiály. (2016).
2. Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha, Česká republika: Alfa Publishing.
3. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. Praha, Česká republika: Grada Publishing.
4. Barták, J. (2006). *Skryté bohatství firmy*. Praha, Česká republika: Alfa Publishing.
5. Bedrnová, E., Nový, I. & kol.(1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Česká republika: Management Press.
6. Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování - Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc, Česká republika: Rubico, s.r.o.
7. Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi* (4.. vyd.). Brno, Česká republika: CP Books,a.s.
8. Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha, Česká republika: Univerzita Karlova.
9. Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha, Česká republika: Grada Publishing.
10. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. Praha, Česká republika: Management Press.
11. Kubátová, H. (2013). *Sociologický výzkum pro andragogy*. Olomouc, Česká republika.
12. Ludwig, P. (2013). *Konec prokrastinace*. Příbram, Česká republika.
13. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.
14. Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování* (3.vydání. vyd.). Praha, Česká republika: Triton.
15. Reischauer, E. O., & Craig, A. M. (2000). *Dějiny Japonska*. Praha, Česká republika: Lidové noviny.
16. Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha, Česká republika: Grada.

17. Urban, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. Praha, Česká republika: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. a European Business School SE.
18. Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, Česká republika: Grada Publishing.
19. Asociace studentů a absolventů, (2012-2016). Top zaměstnavatelé, Výsledky [online] Přístup dne 09. 01. 2016, z <http://www.topzamestnavatele.cz/>.
20. MPSV, Integrovaný portál MPSV (2002-2015). Statistiky nezaměstnanosti [online]. Přístup dne 10. 01. 2016, z <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes/>

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Jana Glabazňová

Název katedry: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Název fakulty: Filozofická fakulta, Univerzita Palackého

Název diplomové práce: Motivace zaměstnanců

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Počet znaků: 100 303

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury a pramenů: 20

Klíčová slova: motivace, hodnocení pracovníků, organizační kultura, teorie motivace, bankovní instituce.

Abstrakt v češtině:

Tato diplomová bakalářská práce se zabývá popisem motivačního prostředí v bankovní instituci a hodnocením pracovníků jako motivačního nástroje. V první části popisují prostředí bankovní instituce s charakteristickými prvky firemní kultury a organizační struktury. Druhá část této práce popisuje motivační prostředí bankovní instituce a propojení systému motivace v teorii s praktickou. Třetí část této práce popisuje systém hodnocení v bankovní instituci s jejími znaky a specifiky a je porovnávána s hodnocením v teoretické rovině. Čtvrtá část práce je zaměřena na výzkumný projekt a jeho cíl, který koresponduje s cílem bakalářské práce. Shrnuje výsledky výzkumu a pomocí diskuze dochází k naplnění cílů této bakalářské práce.

Abstrakt v angličtině:

This Bachelor's thesis deals with the description of the motivating environment in a banking institution and the evaluation of the staff members as a motivator factor. In the first part I am describing a banking institution environment including typical features of the company culture and the organizational structure. The second part of the thesis is defining the motivating environment in a banking institution in theory and in practice. The third part of this thesis is outlining the evaluation system of a banking institution and its features and it is also comparing the evaluation on a theoretical level. The fourth part is focusing on the research and the target of the research, which corresponds with the target of this Bachelor's thesis. It is summarising the research results and via discussion it is fulfilling the target of this Bachelor's thesis.

Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník výzkumného projektu bakalářské práce Glabazňová Jana

Vážení kolegové,
mé jméno je Jana Glabazňová. Jsem Vaší kolegyní a zároveň jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci, oboru Andragogika v profilaci na personální management. Žádám Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který slouží pro výzkumný projekt mé diplomové bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní. Získané údaje budou použity pouze pro účel mé diplomové práce. Vyplnění dotazníku zabere maximálně 5 minut Vašeho času. Děkuji Vám.

*Povinné pole

1. Jste v současné době zaměstnancem zkoumané instituce? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

2. Souhlasíte s výrokem: „ Jestliže jsou obchodní plány nastaveny tak, že reálnost jejich splnění je nízká, a já nedosáhnou na všechny finanční bonusy, vnímám odměňování jako nespravedlivé.“ *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Souhlasím bez výhrad
- ☐ Souhlasím s výhradami
- ☐ Nesouhlasím
- ☐ Nevím

3. Souhlasíte s výrokem: „ Současné vyplácení bonusů, které je navázáno na plnění plánu, je nastaveno tak, že nemám možnost jej získat v plné výši.“ *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Souhlasím bez výhrad
- ☐ Souhlasím s výhradami
- ☐ Nesouhlasím
- ☐ Nevím

4. Jsou Vaše pracovní podmínky srovnatelné s ostatními pracovníky na stejné pracovní pozici v oblasti? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně Ano
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

5. Souhlasíte s výrokem: „ V každém případě posuzuji odměňování jako nespravedlivé, když nejsem spokojen (a) s výškou finančního ohodnocení.“ *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Souhlasím bez výhrad
- ☐ Souhlasím s výhradami
- ☐ Nesouhlasím
- ☐ Nevím

6. Na kolik procent hodnotíte reálnost splnění Vašich plánů? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Méně než 50%
- ☐ Do 80%
- ☐ Nad 80%
- ☐ 100% a více

7. Souhlasíte s výrokem: „Nedostatečné finanční ohodnocení za moji odvedenou práci chápu jako nespravedlivé odměňování.“ *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Souhlasím bez výhrad
- ☐ Souhlasím s výhradami
- ☐ Nesouhlasím
- ☐ Nevím

8. Jsou rozdílné pracovní podmínky zohledněny při sestavování Vašich obchodních plánů? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně Ano
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

9. Jaké rozdíly v pracovních podmínkách by měly být primárně zohledněny jako nejdůležitější? *

Označte celkem 2 rozdíly

- ☐ Místo výkonu práce pobočka, město
- ☐ Konkurence četnost v místě výkonu
- ☐ Velikost pracovní skupiny
- ☐ Míra nezaměstnanosti v místě výkonu práce
- ☐ Zastupování na pobočkách

10. Vnímáte jako projev spravedlivého odměňování, zohlednit při sestavování plánů rozdílné pracovní podmínky? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně Ano
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

11. Jaké ukazatele by měly být posuzovány při hodnocení splnění plánu, abyste je Vnímali (a) jako spravedlivé ohodnocení? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Výsledek plnění plánu
- ☐ Srovnání s ostatními
- ☐ Reálnost plánů
- ☐ Nastavené aktivity vedoucím
- ☐ Jiné:

12. Souhlasíte s výrokem: „Pokud nejsou zohledněny v hodnocení rozdílné pracovní podmínky pro výkon práce, vnímám systém odměňování jako nespravedlivý“ *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Souhlasím bez výhrad
- ☐ Souhlasím s výhradami
- ☐ Nesouhlasím
- ☐ Nevím

13. Je pro Vás důležité, aby rozdílnost pracovních podmínek byla zohledněna ve finančním ohodnocení? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně Ano
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

14. Souhlasíte s výrokem: V současné době jsou rozdílné pracovní podmínky zohledněny ve finančním ohodnocení.“ *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Souhlasím bez výhrad
- ☐ Souhlasím s výhradami
- ☐ Nesouhlasím
- ☐ Nevím

15. Je Vaše vynaložené pracovní úsilí odpovídající Vašemu finančnímu ohodnocení? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně Ano
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

16. Je pracovní doba dostačující pro naplnění obsahu Vaší práce a pracovních výsledků? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Rozhodně Ano
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

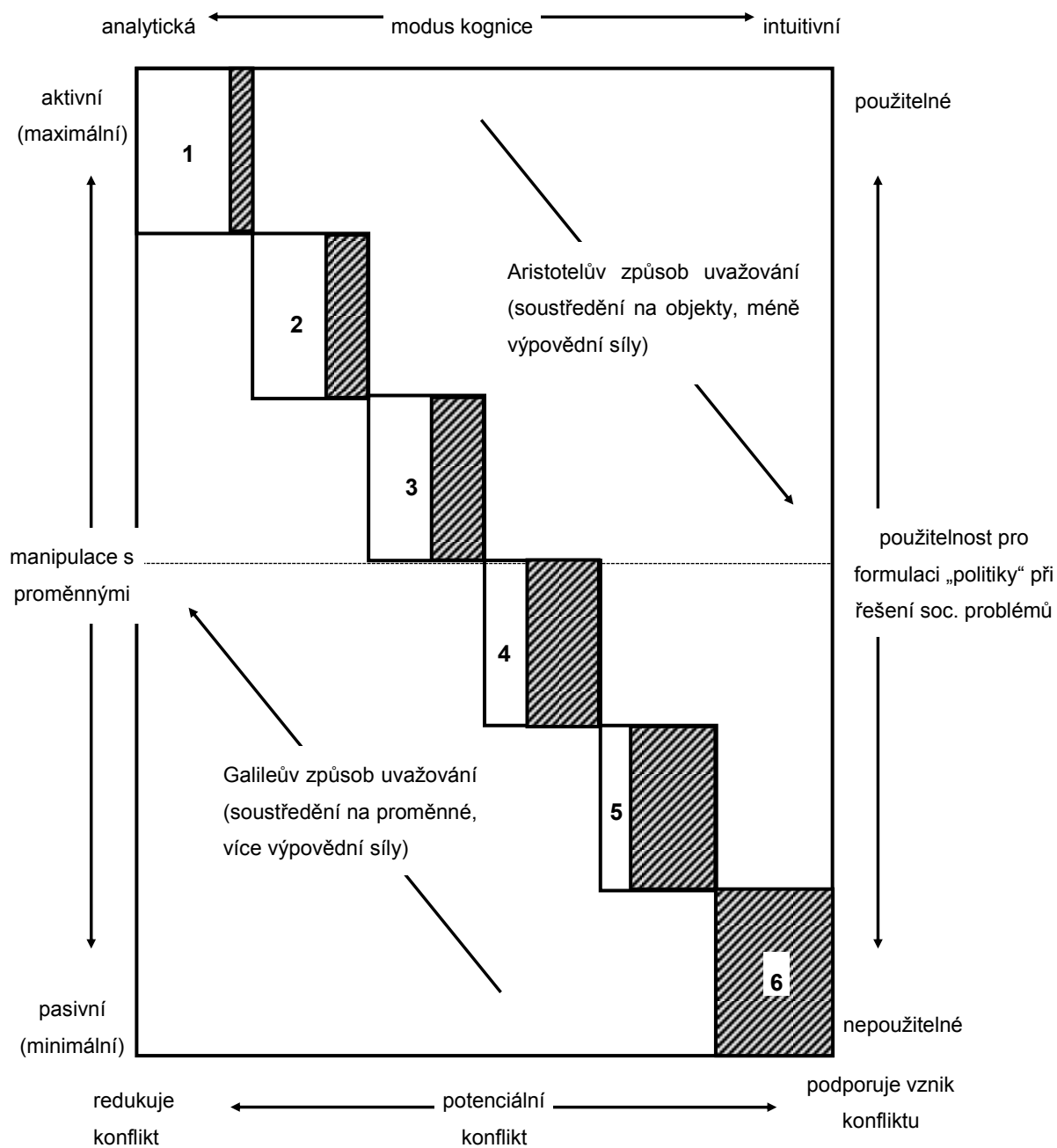
17. Jak dlouho pracujete pro tuto instituci? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ do 6 měsíců
- ☐ do 1 roku
- ☐ do 5 let
- ☐ do 10 let
- ☐ více jak 10 let

Příloha č. 2

Hammondova matice podle Hroníka



Příloha č. 3

Přehled teorií motivace dle Armstronga

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Satisfactory / dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. Ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfaktory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; 2. Ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat / mzda nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. Vnímáním spojením mezi úsilím a výkonem, 2. Vnímáním spojením mezi výkonem a výsledky a 3. Významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 221–222).