

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Faktory ovlivňující pracovní výkon ve sledované
organizaci**

Bc. Lucie Sedliská

Vedoucí práce: Ing. Josef Kříž, CSc.

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Sedliská

Podnikání a administrativa

Název práce

Faktory ovlivňující pracovní výkon v organizaci

Název anglicky

Factors affecting work performance in the organization

Cíle práce

Cílem práce je zjistit úroveň motivačních faktorů, které ovlivňují pracovní výkon ve sledované organizaci. Najít problémové oblasti a navrhnout možná zlepšení.

Metodika

Při zpracování práce budou využity metody: studium dokumentů, odborné literatury, odborných časopisů a podnikových materiálů. Ve výzkumné části bude využita metoda nepřímého pozorování s využitím dotazníkové techniky a strukturovaných rozhovorů. Dále metoda analýzy a syntézy zjištěných výsledků.

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

Čas, manažer, časový snímek, řídicí práce, delegování, priority, ABC analýza, časové ztráty

Doporučené zdroje informací

- AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vydání Praha: Victoria Publishiong a.s. 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0
- HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská universita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- RŮŽIČKA, Jiří a kol. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Faktory ovlivňující pracovní výkon ve sledované organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. března 2017 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce *Ing. Josefu Křížovi, CSc.* za jeho odborné rady, připomínky a konzultace, které mi při zpracování této diplomové práce poskytoval.

Zároveň bych chtěla poděkovat *Mgr. Haně Trojanové* za ochotu, pomoc a cenné rady, které mi po celou dobu zpracování diplomové práce poskytovala.

Dále bych touto cestou chtěla poděkovat všem zúčastněným *zaměstnancům společnosti Hypoteční banka, a.s.* za vyplnění dotazníků a poskytnutí informací pro výzkumné šetření.

Faktory ovlivňující pracovní výkon v organizaci

Souhrn

Tato diplomová práce je věnována tématu motivace a faktorům ovlivňujícím pracovní výkon zaměstnanců, přičemž je na tato témata nahlíženo jak z hlediska teoretického, tak z hlediska praktického. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení vlivu faktorů ovlivňujících pracovní výkon zaměstnanců Hypoteční banky, a.s. O pojmech motivace, řízení lidských zdrojů a systému odměňování pojednává teoretická část této práce. Empirická část je zaměřena na dotazníkové šetření sledující motivaci a spokojenost zaměstnanců Hypoteční banky a.s. Nejprve je zde nastíněna charakteristika společnosti, přičemž je pozornost soustředěna také na systém odměňování a zaměstnanecké benefity, které Hypoteční banka a.s. zaměstnancům poskytuje. Dále následuje výzkumné šetření, ve kterém je zjišťována míra motivace a spokojenosti pracovníků odboru klientských služeb v Hypoteční bance a.s. Po vyhodnocení dotazníkového šetření je navržen způsob zlepšení motivace a zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců Hypoteční banky a.s., což je rovněž hlavním cílem diplomové práce.

Klíčová slova:

Motiv, stimul, pracovní motivace, pracovní výkon, spokojenost zaměstnanců, Herzbergova teorie, motivační faktory, hygienické faktory, řízení pracovního výkonu, odměňování, zaměstnanecké benefity

Factors affecting work performance in the organization

Summary

The master thesis is focused on how to motivate employees and factors affecting work performance from theoretical and empirical point of view. Main goal of the master thesis is evaluation of the factors which are influencing work performance of employees in the company Hypoteční banka a.s. Motivation, human resource management and remuneration are described in theoretical part. Motivation and satisfaction of employees in the company Hypoteční banka a.s. was investigated by questionnaire and it is described in empirical part of the thesis. Firstly the company Hypoteční banka a.s. is introduced and also remuneration and employee benefits that the company provides is detailed. After that follows process of acquiring data about satisfaction and motivation of employees of client services department in the company by questionnaire. Finally questionnaire is evaluated and recommendations are proposed how to improve motivation and satisfaction of employees within the company Hypoteční banka a.s.

Keywords:

Motive, stimulus, work motivation, work performance, work satisfaction, Herzberg's theory, motivational factors, hygienic factors, management, remuneration, employee benefits

Obsah

1. Úvod	9
2. Cíl práce a metodika	10
2.1. Cíl práce	10
2.2. Metodika	11
3. Teoretická východiska	12
3.1. Motivace.....	12
3.2. Proces motivace	14
3.3. Vztah mezi motivací a pracovním výkonem.....	14
3.4. Vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem.....	17
3.5. Motivační teorie	18
3.6. Řízení lidských zdrojů.....	22
3.7. Řízení pracovního výkonu	27
3.8. Faktory ovlivňující pracovní výkon a spokojenost	29
3.9. Hodnocení pracovního výkonu	35
3.10. Hodnocení práce	39
3.11. Systém odměňování	40
4. Vlastní práce	45
4.1. Metodologie výzkumného šetření	45
4.1.1. Cíle výzkumného šetření a výzkumné otázky	45
4.1.2. Charakteristika a popis organizace.....	45
4.1.3. Postup a metoda dotazníkového šetření	50
4.2. Výsledky a interpretace dat.....	51
4.2.1. Kritické oblasti a návrhy řešení.....	68
4.2.2. Celkové zhodnocení dotazníkového šetření.....	71
5. Závěr	73
6. Seznam schémat	74
7. Seznam tabulek	74
8. Seznam příloh	74
9. Seznam odborné literatury	75

1. Úvod

Správné fungování a prosperita podniku je podmíněna získáním a efektivním využitím finančního, informačního a lidského kapitálu. Přičemž lidský kapitál je pro podnik z výše zmíněných kapitálů nejdůležitější. Důvodem je skutečnost, že pouze lidé přivádějí zbylé zdroje do pohybu. Každý jedinec má určitý potenciál v podobě znalostí, dovedností a zkušeností, které mohou být při správném použití, využity nejen k plnění cílů podniku ale také v rámci konkurenční výhody. Pro podnik je tedy nejdůležitější uvědomit si, že pracovníci jsou jeho největším bohatstvím.

Úspěchy a rozvoj organizace tedy závisí na skutečnosti, jak tento podnik pracuje a jedná s lidmi. Protože jak již bylo zmíněno výše, společnost může být úspěšná a konkurence schopná pouze tehdy, dovede-li s lidmi komunikovat, řídit je, získat si jejich důvěru, motivovat je a zajistit jim takové pracovní podmínky, ve kterých budou tito pracovníci spokojeni. A právě spokojenost má zásadní vliv na pozitivní přístup zaměstnance k práci. Pracovní spokojenost ovlivňuje nejen kvalitu odvedeného výkonu, ale také má vliv na fluktuaci, absenci a celkový přístup pracovníka k zaměstnavateli. Každá společnost by se z tohoto důvodu měla zajímat o spokojenost svých pracovníků a usilovat o vytvoření pracovních podmínek a prostředí, které povedou ke spokojenosti zaměstnanců.

Dalším významným faktorem v jednání s lidmi je motivace, která představuje soubor faktorů, které zaměstnance vedou ke snaze vyvinout určité úsilí, vedoucí k dosažení cílů. Zde je namísto zdůraznit, že motivace má ryze individuální charakter a každý jedinec má jiné potřeby a jiné hodnoty. Nejsou-li zaměstnanci dostatečně motivovaní, může docházet k jejich frustraci a stagnaci, což se následně projeví v kvalitě pracovního výkonu.

Hlavním úkolem nadřízeného pracovníka je tedy udržet a motivovat kvalifikované zaměstnance, čehož lze docílit například prostřednictvím různých faktorů a stimulů. Dané faktory, které ovlivňují pracovní výkon, jsou různé. Můžeme mezi ně zařadit pracovní prostředí, systém odměňování, ale také vztahy s kolegy a náplň práce. O těchto faktorech a dalších oblastech ovlivňujících pracovní výkon zaměstnance dále pojednává tato diplomová práce.

2. Cíl práce a metodika

2.1. CÍL PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je komparace poznatků problematiky zabývajících se faktory ovlivňujícími pracovní výkon z teoretického hlediska a následným zhodnocením aktuálního vlivu těchto faktorů působících na zaměstnance Hypoteční banky, a.s. v rámci výzkumného šetření. V případě odhalení problémových oblastí dotazníkovým šetřením, bude navrženo možné řešení vedoucí ke zlepšení stavu spokojenosti a pracovní výkonnosti zaměstnanců.

Pro naplnění hlavního cíle diplomové práce jsou definovány následující dílčí cíle:

- Zpracování literární rešerše a studium odborné literatury zaměřené na problematiku pracovního výkonu a faktorů tento výkon ovlivňujících.
- Charakterizování Hypoteční banky, a.s. na základě studia vnitropodnikové dokumentace a dalších dostupných zdrojů.
- Zjištění spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců Hypoteční banky, a.s. pomocí dotazníkového šetření a následné identifikování problémových oblastí.

K dosažení hlavního cíle této práce, jsou definovány také dva výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad 1: *Zaměstnanci Hypoteční banky, a.s. se cítí být spokojeni s pracovním prostředím.*

Výzkumný předpoklad 2: *Zaměstnanci odboru klientských služeb Hypoteční banky a.s. dlouhodobě pracují na svých pozicích.*

2.2. METODIKA

V empirické části je charakterizována Hypoteční banka a.s., jejíž zaměstnanci byli podrobeni výzkumnému šetření. Pro zjištění motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců bylo použito dotazníkové šetření, jehož prostřednictvím lze nejlépe zjistit názory, postoje a preference respondenta. Hlavním pilířem při tvorbě dotazníku je Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, která je blíže popsána v teoretické části této práce. Otázky v dotazníku jsou na základě dané teorie zaměřeny na dvě hlavní skupiny faktorů.

Oblast motivačních faktorů:

- náplň práce,
- rozvoj a vzdělání,
- hodnocení pracovního výkonu.

Oblast hygienických faktorů:

- vztahy na pracovišti,
- vztahy s nadřízeným,
- odměňování a zaměstnanecké benefity.

Dotazník má v konečné verzi 47 otázek, přičemž převažují otázky uzavřené se čtyřstupňovou hodnotící škálou „ano“ - „spíše ano“ - „spíše ne“ - „ne“. Dále dotazník obsahuje otázky polootevřené, otevřené a otázky, jejichž odpovědi mají respondenti seřadit vzestupně dle preferencí. Dotazníkového šetření se účastní 63 respondentů z 91 dotázaných.

Kvantitativní zhodnocení dotazníkového šetření je provedeno formou zjištění relativních a absolutních četností, průměrů a procentuálních poměrů získaných údajů. Následně jsou některé ze získaných dat graficky zobrazeny a interpretovány. Nejdříve jsou interpretovány jednotlivé otázky zvlášť a poté v rámci jednotlivých oblastí.

3. Teoretická východiska

3.1. MOTIVACE

Motivaci lze definovat jako „soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují“ (Pauknerová, 2006, str. 173). Tento soubor hnacích sil se navenek projevuje v podobě motivované činnosti s cílem něčeho dosáhnout. Motivace se může projevovat pozitivně, kdy jedinec směřuje k určitému objektu, nebo negativně, kdy jedinec daný objekt odmítá.

V podstatě lze říci, že „motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli“ (Duchoň a Šafránková, 2008, str. 265). Tato hybná síla provází člověka celým životem a projevuje se nejen v jeho jednání, ale také v kvalitě jednání. Brání-li však jedinci k naplnění vytyčeného cíle určitá překážka, může to vyústit ve stres nebo dokonce v pocity frustrace.

Motiv

Na motiv je nahlíženo jako na subjektivní pohnutku (popud), která podle Cejtamra a Dědiny (2005, str. 133) tvoří důvod lidského chování vedeného určitým směrem, jehož cílem je uspokojení potřeby, touhy nebo cíle. Z psychologického hlediska jsou za motivy označovány uvědomované, ale i neuvědomované záměry a důsledky chování ve stavu vnitřní psychické nerovnováhy směřující k jejímu udržování a obnově. A dle Panajotise (2012, str. 181) mají motivy ryze individuální povahu a osobitý význam.

Dle mého názoru nelze tedy najít dva jedince s totožnou motivační sestavou, jelikož je každý motivovaný něčím jiným. V důsledku toho každý jedinec přistupuje ke svým potřebám a cílům jiným způsobem. Zde záleží především na fyziologických a psychologických charakteristikách člověka a jeho hodnotách a touhách, které prosazuje.

Panajotis (2012, str. 184) rozděluje motivy na *vrozené a získané*. Vrozené zahrnují biologické a fyziologické potřeby, které jsou dané dědičností a genetickou výbavou (například potřeba pití, jídla, sexu či odpočinku). Naopak mezi získané motivy pak patří ty, které se vyvíjejí v průběhu života, především kontaktem s jiným jedincem, skupinou či kulturou. Do této kategorie patří například motiv výkonnosti, zisku ale také touha po moci či seberozvoji.

Dle Bělohávka (1996, str 70) každý motiv obsahuje dvě složky:

- *Energizující* – dodává sílu a energii jednání jedince,
- *Řídící* – určuje směr jednání, kdy se jedinec rozhodne pro určitou věc a vybírá způsob a postup jak této věci dosáhnout.

Stimul

Mimo motivů působí na jedince také vnější pohnutky, které se nazývají stimuly. Z personálního hlediska jsou stimuly jediné, co má zaměstnavatel k dispozici s cílem přimět pracovníka k odvádění kvalitní práce, přičemž je to opět velice individuální faktor a neexistuje žádný univerzální stimul, který by vyvolal totožnou motivaci u všech zaměstnanců.

Mezi stimuly lze dle Plamínka (2011, str. 70) zařadit především jakoukoliv formu finanční či materiální odměny, pochvalu, prestiž či možnost profesionálního růstu. Ve většině případů je však vnitřní motivace účinnější a silnější než působení vnějších stimulů a to především díky tomu, že je jedinec hnán vlastní touhou dosáhnout cíle.

Dle Pauknerové (2006, str. 222 – 224) lze stimuly členit na *impulzy* (vnitřní podněty, jako je například bolest zubů nebo horečka) a *incentivy* (vnější podněty, za které se považuje třeba pochvala). Faktory mající stimulační význam v pracovním procesu jsou:

- *Hmotná odměna*, jelikož je prostředkem k uspokojování životních potřeb a k zajištění určité životní úrovně. Přičemž nejúčinnější vliv mají její pohyblivé složky, kterými jsou prémie a odměny.
- *Nefinanční benefity* mezi které lze zařadit například firemní automobil, mobilní telefon, firemní produkty či příspěvky na sport nebo kulturu.
- *Obsah práce* přičemž jeho významnou složkou je odpovědnost, samostatnost, seberozvoj a moc. S obsahem práce se do stimulačních prostředků řadí také pracovní podmínky.
- *Manažer, jeho styl vedení* a přístup k pracovníkům, hodnocení odvedené práce, forma komunikace a celkové působení jeho osobnosti. Přičemž tento stimulační prostředek je pro manažery nejlépe dostupný, avšak pro mnohé z nich velice obtížný například v sebekontrolě.
- Mezi další faktory se řadí také atmosféra pracovní skupiny, participace pracovníků, ale také image podniku.

Člověk je po dobu svého života neustále ovlivňován několika motivy a stimuly současně. Ty mohou být ve vzájemné shodě a tím se podporovat a posilovat, nebo mohou mít opačný směr či jinou intenzitu, čímž se může narušovat a znemožňovat jejich působení.

3.2. PROCES MOTIVACE

Motivace se dle Arnolda a kol. (1991, in Armstrong, 2007, str. 219) skládá ze tří základních složek: *směru, úsilí a vytrvalosti*. Přičemž směr představuje cíl, kterého se jedinec snaží dosáhnout. Úsilím se myslí to, s jakou pílí se snaží dosáhnout cíle. A vytrvalost vyznačuje dobu, po kterou se o to jedinec pokouší, neboli čas, který je ochotný cíli obětovat.

Tureckiová (2004, str. 56) uvádí, že motivační proces jako takový má cyklický charakter, na jehož počátku stojí vždy motivační napětí způsobené porušením vnitřní rovnováhy jedince. Jedná se o jakýsi stav nedostatku či nadbytku a cílem motivačního procesu je obnovení psychické rovnováhy. U jedince se začne objevovat tzv. „subjektivně účelné chování“, ke kterému dochází, je-li motiv silný a cíl dostatečně atraktivní. Jednotlivé kroky tohoto chování vedou k postupnému dosahování cíle. Následujícím krokem je samotné dosažení cíle a uspokojení potřeby. Po dosažení stanoveného cíle ovšem motivace nezaniká, zanedlouho se objeví nový motiv a spolu s ním touha po jeho dosažení a celý proces se tak opakuje.

3.3. VZTAH MEZI MOTIVACÍ A PRACOVNÍM VÝKONEM

Pracovní motivace

„Pracovní motivace je psychický proces, který zahrnuje tři aktéry – člověka, organizaci a pracovní činnosti“ (Výrost a Slaměník, 1998, str. 51).

Mnoho pracovníků pracuje pouze proto, aby prostřednictvím zaměstnání uspokojily své osobní potřeby. Ale lze také předpokládat, že i výkon samotný může zaměstnancům přinášet uspokojení. Zajištění toho, aby pracovníci cítili uspokojení ze samotné práce je úkolem managementu. Otázkou, jak efektivně motivovat pracovníky, se manažeři zabývají již od počátku vzniku samotného managementu. Odpověď však není jednoduchá a někteří nadřízení pracovníci problematiku motivace zveličují nebo se jí vůbec nezabývají.

Pracovní motivace je důležitou činností, jejímž úkolem je usměrňovat jednání, chování a myšlení pracovníků tak, aby bylo v souladu s cíli a posláním společnosti.

Pracovní motivaci lze také chápat jako „*psychické stavy a procesy, které vedou člověka k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, vyvíjí úsilí k jejímu zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko*“ (Boukal a kol., 2013, str. 40).

Jak již bylo zmíněno výše, potřeba něco dělat vychází z člověka a jeho vnitřní hnací silou je motivace, která způsobuje radost a uspokojení z vykonávané práce a jejího výsledku. Kvůli tomu se od manažerů očekává, že budou mít schopnost a snahu vzbudit u zaměstnanců zájem a chuť aktivně se podílet na plnění cílů společnosti a zároveň vyvolají pocit prospěchu a uspokojení z těchto činností.

S tímto záměrem vypracovává organizace tzv. motivační program, který obsahuje „*jak dříve, tak ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů s cílem ovlivnit pracovní výkon a jednání a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje zaměstnanců k organizaci*“ (Dvořáková, 2012, str. 247).

Vypracovaný motivační program by pak měl dle mého názoru upevnit či posílit zájmy pracovníka i zaměstnavatele a dále je rozvíjet a efektivně využívat v pracovním procesu. Tento proces je však hodně náročný a složitý, především z důvodu, že motivaci jako takovou nelze přímo měřit. Manažer ji však může vypořádat například komunikací s pracovníky a tím zefektivnit přínos stimulačních prostředků ve prospěch obou stran.

Jaký přístup mají zaměstnanci k práci lze znázornit na *McGregorově teorii X a Y*. Dle Tureckiové (2004, str. 58) představuje *teorie X* zaměstnance, kteří mají nízký zájem o splynutí s firmou, práci se vyhýbají, jsou nezodpovědní a přistupují k práci jako k nutnosti a povinnosti. Zaměstnání berou jen jako zdroj a přísun peněz. V případě řízení pracovníků tohoto typu se doporučuje neustálá kontrola. Ke zlepšení kvality práce se například využívají finanční prostředky a odměny nebo také tresty. Naopak zaměstnanci vyznačující se *typem Y* berou práci jako součást svého života, rádi pracují, nebojí se odpovědnosti či samostatnosti. O firmu, ve které pracují, se zajímají a usilují o plnění jejích cílů. Tito pracovníci nemusí být pod neustálým dohledem nadřízeného pracovníka tak, jak tomu bylo v teorii X, a proto zde manažeři volí volnější přístup.

Motivace a pracovní výkon

Pro vztah člověka k vykonávané práci, je dle mého názoru, rozhodující do jaké míry jsou v souladu nároky na vykonávanou práci s individuálními předpoklady daného pracovníka. Součástí těchto předpokladů jsou například právě schopnosti či motivace jedince.

Výkonnost jedince lze obecně charakterizovat jako výsledek jeho činnosti a dle Kociánové (2010, str. 37) ji lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$V = f(M * S * P)$$

Příčemž jednotlivá písmena vyjadřují:

- V* úroveň výkonu (většinou v podobě kvality či kvantity),
- M* úroveň motivace a ochoty člověka k výkonu dané činnosti,
- S* úroveň schopností,
- P* podmínky či možnosti, při kterých má být práce odváděna.

Ze vzorce je patrné, že bude-li motivace rovna nule, výkon bude také nulový a naopak, bude-li motivace růst, bude se zároveň zvyšovat i pracovníkem odváděný výkon. Avšak dle Provazníka a Komárkové (1996, str. 59) tento vztah platí pouze do určité míry, respektive optimální hodnoty. V případě, že se motivace zvyšuje přes tuto hodnotu, výkon již nestoupá a v některých případech může začít i klesat. Jedná se o tzv. „přemotivovanost“, která pracovní výkon jedince ovlivňuje negativně.

Výkonová motivace

Výkonová motivace je dle Pauknerové (2006, str. 174) relativně stálá charakteristika osobnosti vyznačující se tendencí dosahovat úspěchu a naopak vyhnout se neúspěchu. Takové jednání má převážná většina jedinců a jediným rozdílem je intenzita a vyvážení těchto potřeb. Výkonová motivace je dána poměrem těchto dvou tendencí:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Z rovnice vyplývá, že převažuje-li potřeba dosahovat úspěchu nad potřebu vyhnout se neúspěchu, jedná se o aktivního jedince. V opačném případě jde o pasivního jedince, kteří se spíše drží přísloví „Kdo nic nedělá, také nic nezkaží“. Přičemž zásadní vliv na výkonovou motivaci má kultura, výchovné postupy v rodině ale také socializace a jedinci zkušenosti. Motivaci můžeme ovlivňovat žádoucím směrem. Obecně tedy platí, že lze více dosáhnout pozitivním hodnocením nežli kritikou a vytýkáním chyb.

3.4. VZTAH MEZI SPOKOJENOSTÍ A PRACOVNÍM VÝKONEM

Pracovní spokojenost „není dosud chápána v teorii jednotně. Zobecnění poznatků k pracovní spokojenosti je problematické z důvodu vlivu mnoha proměnných. Pracovní spokojenost nebo naopak nespokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů“ (Kociánová, 2010, str. 56).

Spokojenost tedy ovlivňuje očekávání, dosažené cíle, ale také události vnímané jedincem jako pozitivní. Důležitou roli stejně tak sehrávají prožívané emoce v dané situaci, postoje a hodnoty jednotlivce. Stejně jako motivovanost se i spokojenost promítá do zaměstnancem odváděného výkonu a následné úspěšnosti firmy.

Mezi vnější motivační faktory ovlivňující spokojenost s prací lze dle Armstronga (2007, str. 228) zařadit vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné řízení, zajímavé a rozmanité úkoly, pracovní podmínky a míra autonomie pracovníka. Naopak k vnitřním faktorům plynoucím ze samotného jedince patří již zmíněné vlastní potřeby a očekávání týkající se pracovního prostředí.

Mnoho pojetí spokojenosti s prací vychází z podmínky, že spokojení pracovníci jsou obvykle výkonnější než ti nespokojení. Dle výzkumu provedeného V. Vroomem, které ve své publikaci uvádí Armstrong (2007, str. 229), však není spokojenost a odváděný výkon v závislém vztahu. Jelikož vztah mezi spokojeností a výkonností může být také v podobě spokojenosti s nízkými nároky na výkon. Ten může být omezen schopnostmi či zkušenostmi pracovníka.

„Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem“ Armstrong (2007, str. 229).

3.5. MOTIVAČNÍ TEORIE

Motivační teorie jsou manažery a personalisty využívány jako prostředky k lepšímu poznání pracovníků, především ke zjištění jejich potřeb, osobních cílů a přístupu k práci. Po zjištění těchto informací mohou zaměstnavatelé zvolit optimální systém odměňování a nastavit balíček zaměstnaneckých benefitů tak, aby o ně zaměstnanci měli zájem a zvýšila se tak jejich motivace a snaha naplňovat cíle společnosti.

Motivační teorie lze rozdělit do 3 hlavních skupin:

- *Teorii instrumentality* vysvětluje Armstrong (2007, str. 223) jako přesvědčení, že odměny a tresty slouží jako prostředek k zabezpečení žádoucího chování pracovníků. Tato teorie se moc neujala, jelikož zde nejsou respektovány další lidské potřeby.
- *Teorie zaměřené na obsah* týkající se kroků podnikajících za účelem uspokojení potřeb, které a identifikují hlavní potřeby ovlivňující chování. Mezi nejvyužívanější motivační teorie zaměřené na obsah lze zařadit Maslowovu hierarchii potřeb, Alderferovu teorii ERG a Herzbergův dvoufaktorový model (viz schéma č. 1).
- *Teorie zaměřené na proces* se primárně zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci jedince, a zároveň souvisejí s jeho očekáváním a vnímáním spravedlnosti. Tyto teorie jsou nazývány také kognitivními, neboť se zaměřují na to, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí.

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	Hierarchie lidských potřeb	A. H. Maslow (1954)
	Teorie ERG	C. A. Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	D. C. McClland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	F. I. Herzberg (1957)
Teorie zaměřené na proces	Expektační teorie	V. Wroom (1964)
	Teorie spravedlnosti	J. S. Adams (1965)
	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)

Schéma 1: Přehled teorií motivace (Armstrong, 2015, str. 226-227)

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Hierarchii potřeb vypracoval americký psycholog Abraham H. Maslow již v roce 1943 a dnes je jednou z nejvýznamnějších a nejznámějších teorií týkajících se lidských potřeb. Hlavní podstatou jsou zde potřeby jedince vyznačené jako zdroj motivů jeho jednání. Tyto základní lidské potřeby jsou v hierarchii řazeny podle důležitosti do několika úrovní. Maslow rozeznává osm lidských potřeb, ale nejčastěji se tato hierarchie skládá pouze z pěti základních složek (viz schéma č. 2).



Schéma 2: Maslowova hierarchie potřeb (vlastní zpracování)

Samotné rozdělení potřeb do skupin však není dle Dvořákové (2012, str. 226) důležitou myšlenkou. Hlavní podstatou věci je, že je nejprve uspokojena potřeba „nižšího stupně“ (například potřeba nasycení či odpočinku) čímž ztrácí svou naléhavost, a teprve pak vstupuje do podvědomí potřeba „stupně vyššího“ (například potřeba navozovat

přátelské vztahy). Neznamená to však, že by nižší potřeby zanikly. Nezaniknou, ale dočasně se potřeba jejich naplnění utlumí.

Je nutno podotknout, že tato hierarchie má univerzální charakter. Jednotlivé potřeby a naléhavost jejich uspokojování se u jedinců liší například vlivem kultury, okolí, či aktuální situace, ve které se jedinec nachází. Postupným pohybem vzhůru po pyramidě pak dochází u jedince k psychickému rozvoji.

Maslowova pyramida potřeb dle Bělohlávka (2012, str. 43) pomáhá manažerům především najít, jaké potřeby pracovníci mají a na jakém stupni pyramidy se jejich jednotlivé potřeby vyskytují. Následně mohou zaměstnance motivovat tak, aby zároveň s cíli organizace uspokojovali i své osobní potřeby. Například mzda je zahrnuta v kategorii fyziologických potřeb a proto je k dosahování lepších výsledků důležité stimulovat k práci pracovníky i dalšími, silnějšími faktory.

Teorie ERG

Teorii ERG vypracoval Clayton Alderfer. Rozšířil původní Maslowovu teorii dle nových poznatků. Stejně jako Maslow rozděluje základní potřeby do kategorií, ovšem ne do pěti ale pouze do tří. Těmito kategoriemi jsou: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí a potřeba uznání. I tato teorie se dá použít v organizaci při posuzování chování jednotlivých pracovníků avšak známější a úspěšnější je teorie Maslowa.

McClellandova klasifikace potřeb

McClelland dle Armstronga (2015, str. 221) na základě práce s manažery rozlišil typy lidí dle preference potřeb.

- *Potřeba úspěchu* je dle McClellanda nejdůležitější potřebou a je definovaná jako potřeba vyhrát v konkurenci. Posuzuje především osobní standardy jedinci kvality. Tato skupina zahrnuje především pracovníky, kteří za sebe nesou odpovědnost, jsou samostatní a mají vysokou potřebu výkonu.
- *Potřeba sounáležitosti*, vyznačuje potřebu vřelých a přátelských vztahů v pracovním kolektivu. Pracovníci s převažující potřebou sounáležitosti usilují o upevnování sociálních vztahů na pracovišti, jsou empatičtí a rádi pracují s lidmi.

Lidé s převládající potřebou sounáležitosti jsou dobrými personalisty nebo ve styku s veřejností.

- *Potřeba moci*, zahrnuje potřebu řídit, kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi. Přičemž lidé s touto převládající potřebou bývají velmi dobří na manažerských pozicích.

Teorie očekávání

Teorie očekávání patří mezi teorie zaměřené na proces a zabývá se tím, jakým způsobem probíhá proces motivace pracovní činnosti. Autorem je Victor Vroom, který dle Bělohlávka (2012, str. 46) zastává názor, že musí být nejprve splněny tři základní podmínky, aby jedinec vyvinul úsilí a snahu k naplnění určitého cíle.

1. „*Expectancy*“ - Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem
2. „*Instrumentality*“ - Výkon musí být odměněn (pokud výsledek práce zůstane bez ohodnocení, pak nelze od pracovníků očekávat moc velké úsilí)
3. „*Valence*“ - Člověk musí o odměnu stát (různí lidé mají různé priority)

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se dle Cejthamra a Dědiny (2005, str. 150) zabývá tím, jak pracovníci vnímají zacházení s jejich osobou v porovnání s ostatními zaměstnanci. Přičemž za spravedlivé jednání je považováno takové jednání, kdy je s jedincem zacházeno stejně jako s jinou osobou či skupinou osob. Předmětem této teorie je tedy sociální srovnávání a snaha udržet takovou rovnováhu, aby nikdo neměl ve srovnání s ostatními pracovníky pocit, že je znevýhodňován. Což povede k vyšší motivovanosti pracovníků a tím i k jejich lepším výsledkům.

Teorie cíle

Tato teorie vychází z přesvědčení, že se motivace i pracovní výkon zaměstnanců zlepší, budou-li jim zadávány konkrétní cíle, které budou jasné, přiměřené a dosažitelné a bude-li jim zároveň poskytována zpětná vazba, která udrží motivaci směřovanou k dosahování vyšších cílů.

3.6. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé“ (Drucker, 2006, str. 31).

Organizace může řádně fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit a využít všechny dostupné zdroje optimálním způsobem. Jedním zdrojem je i lidský kapitál, který dle Totha (2010, str. 12) znázorňuje soubor inteligence, zkušeností a dovedností. Lidský faktor je schopný dál se učit, využívat kreativní myšlení, rozvíjet se a tím směřovat ke konkurenceschopnosti, čímž dává organizaci jedinečný charakter.

K tomu, aby organizace dokázala plně využít jedinečnosti pracovníků, slouží tzv. řízení lidských zdrojů, jehož primárním cílem je *„aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“* (Armstrong, 2007, str. 30).

Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů dle Šikýře (2014, str. 22) zejména patří:

- **Plánování lidských zdrojů** – Činnosti spojené s odhadem budoucích potřeb zaměstnanců, potřebných schopností a kvalifikací. Toto plánování musí být v souladu s operačními a strategickými plány organizace. Cílem této činnosti je naplnit plánovanou potřebu zaměstnanců s požadovanými znalostmi a schopnostmi. V konečném důsledku jde o zavedení opatření, které má za cíl zvýšení produktivity a stabilizaci pracovníků v budoucnosti.
- **Tvorba, analýza a obsazování pracovních míst** – Jedná se o personální plánování, které bude udržovat, rozvíjet a vytvářet počet pracovních míst, rolí a jejich obsah. Zároveň s plánováním pracovních míst se určují i úkoly a odpovědnosti zaměstnanců, kteří budou na daná místa v budoucnu zařazeni.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků** – Řízení i hodnocení probíhá na základě předem stanovených cílů. Hodnotí se především schopnosti, dovednosti a úroveň odváděné práce jednotlivce, týmu, ale i celé organizace.
- **Odměňování pracovníků** – Do odměňování lze zahrnout vytváření mzdových struktur systému odměňování například s ohledem na úsilí a dosažené výsledky. Do této oblasti patří také nastavování zaměstnaneckých výhod s cílem motivovat pracovníky k vyšším výkonům.

- **Vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců** – Podpora v rámci rozvíjení schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců přispívá k současnému, ale i budoucímu zefektivnění jejich práce. Vložené investice do vzdělávání pracovníků se následně projeví i na celkovém hodnocení celé organizace.

Výše zmíněné činnosti řízení lidských zdrojů by měli vést k naplňování cílů, které například Toth (2007, str. 13-14) rozděluje na 4 kategorie, kterými jsou:

- **Sociální cíle** – úkolem řízení lidských zdrojů v sociální oblasti je, aby odbor lidských zdrojů přistupoval k požadavkům společnosti zodpovědně a přitom byl minimalizován negativní dopad těchto činností na podnik,
- **Organizační cíl** – v této oblasti je cílem, aby rozvíjení lidských zdrojů zároveň zvyšovalo efektivitu podniku,
- **Funkční cíl** – se zaměřuje zpravidla na úroveň služeb personálního oddělení, tak aby toto oddělení sledovalo cíle podniku a bylo v jejich souladu,
- **Osobní cíle** – tato poslední oblast se zaměřuje na podporu osobních cílů zaměstnanců, možnost jejich vzdělávání a seberealizace na pracovním místě, tak aby jejich pracovní výkon a chování opět bylo v souladu s cíli podniku.

S mírně odlišným dělením se můžeme setkat u Armstronga (2007, str. 31-33), který vymezuje cíle řízení lidských zdrojů do následujících oblastí:

- **Efektivnost organizace** – strategie řízení lidských zdrojů by měla podporovat programy na zlepšování efektivnosti organizace vytvářením postupů v oblastech jako je řízení znalostí, talentů a vytváření atraktivního pracoviště pro zaměstnance,
- **Řízení lidského kapitálu** – lidský kapitál tvoří lidé, kteří v organizaci pracují a na kterých závisí úspěšnost celého podnikání. Cílem v této oblasti je aby organizace získala, udržela a rozvíjela potřebné, oddané a kvalifikované zaměstnance,

- **Řízení znalostí** – jedná se o rozvoj jedinečných a pro firmu důležitých znalostí a dovedností, které jsou důsledkem učení v rámci organizace,
- **Řízení odměňování** - zde podnik usiluje o zvyšování motivace, pracovní oddanosti a zainteresovanosti zaměstnanců pomocí hodnocení a odměňování pracovníků za to co dělají a jaké znalosti a dovednosti k práci využívají,
- **Zaměstnanecké vztahy** – cílem je vytvořit pracovní klima, ve kterém bude management spolu s pracovníci udržovat harmonické a produktivní vztahy,
- **Uspokojování rozdílných potřeb** – v této oblasti je úkolem vytvořit politiku, která bude zabezpečovat pro společnost různorodé pracovní síly a brát v úvahu jejich individuální i skupinové rozdíly. Stejně tak vyvažovat a respektovat pracovní i osobní potřeby všech zaměstnanců.

Vývoj řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře jsou zaznamenávány a diskutovány rozdílné přístupy k řízení a vedení lidí, které v současnosti představují rozdílné vývojové etapy. Tyto koncepce a vývojové etapy vyjadřují, jak se postupně měnil pohled na personální práci i význam lidí v organizaci (viz schéma č. 3).

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak užívat?	Jak rozvíjet?

Schéma 3: *Koncepce a vývojové etapy personální práce* (Šikýř, 2014, str. 32)

1. **Personální administrativa** představuje dle Šikýře (2014, str. 33) historicky první koncepci vývoje personální práce, která se v organizacích začala uplatňovat již od desátých let 20. století. Tato koncepce byla především ovlivněna klasickým pojetím řízení organizace. V té době byla výroba založena na bázi hromadné pásové výroby a pracovní síla byla ztotožňována s prací strojů.

Práce byla rozdělována do řady jednoduchých a rutinních operací, což mělo za následek zvyšování produktivity pracovníků. Normou pracovního výkonu byl stanoven vždy nejlepší čas na zhotovení jednoho výrobku a pracovníci byli i na základě této normy odměňováni. Výhodou takto jednoduchých a rutinních prací bylo, že organizace mohla zaměstnávat nekvalifikované pracovníky, což do značné míry snižovalo náklady na zaškolení, adaptaci a odměňování pracovníků. Personální práce představovala pasivní součást řízení organizace a vykonávala pouze úkony spojené s evidencí a administrativou ve vztahu k zaměstnancům.

2. **Personální řízení** vymezuje druhou koncepci, která se dle Šikýře (2014, str. 33) začala v řízení **organizace** prosazovat od čtyřicátých let 20. století. Změnu v pojetí personální práce zapříčinila především změna průmyslové výroby a stále zostřující podmínky konkurenceschopnosti na trhu. Pracovníky jako konkurenční výhodu začaly vnímat především velké organizace, jejichž úspěch na trhu vyžadoval schopné a motivované jedince. V důsledku toho se personální práce stala potřebnou profesí a začaly vznikat rozsáhlé personální útvary v čele s personálním ředitelem. V této době personalisté již začali vykovávat činnosti spojené s plánováním, hodnocením, vzděláváním a odměňováním zaměstnanců. Přesto je možnost ovlivňovat strategii personální práce v organizaci z velké části stále omezená.
3. Poslední **koncepcí** v oblasti personální práce je dle Šikýře (2014, str. 34) koncepce **řízení lidských zdrojů**. Tato koncepce se začala prosazovat až v osmdesátých letech 20. století a byla vyvolána radikálními změnami podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích. Mezi hlavními faktory této změny byla zejména rostoucí konkurence, nové požadavky zákazníků, globalizace ale také rozvíjející se technologie. Koncepce se vyznačuje názorem, že dlouhodobou prosperitu a konkurenční výhodu si podnik může udržet pouze, bude-li mít schopné a dostatečně motivované pracovníky. Lidé se tak stávají velice důležitým zdrojem a největším bohatstvím podniku. Personální práce se v této době stává proto nejdůležitější oblastí řízení organizace, jelikož je předpokladem pro úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení.

Řízení lidských zdrojů lze dle Tureckiové (2009, str. 26-27) rozdělit na dva základní modely. První je tzv. „*měkký*“ *model*, který je odvozen od psychologicko-sociálního pojetí. Na základě něhož podnik nahlíží na člověka jako na zdroj s potenciální přidanou hodnotou. Tuto přidanou hodnotu představují myšlenky, nápady, inovace a další vlastnosti jedince. Člověk je na základě tohoto modelu chápán jako nositel individuálně specifického souboru dovedností a znalostí, které lze využívat pro naplnění cílů podniku a konkurenceschopnosti. Pomocí druhého tzv. „*tvrdého*“ *modelu* je na lidské zdroje nahlíženo z ekonomického pohledu. V tomto pojetí je člověk považován podnikem za zdroj jako každý jiný a lze ho snadno nahradit.

Strategické řízení lidských zdrojů

„Současné pojetí řízení lidských zdrojů přisuzuje lidským zdrojům (lidem) a řízení lidských zdrojů (řízení a vedení lidí) zvláštní význam, když považuje lidské zdroje za nejdůležitější zdroj organizace a řízení lidských zdrojů za nejdůležitější oblast řízení organizace“ (Šikýř, 2014, str. 53).

Strategic human resource management neboli strategické řízení lidských zdrojů dle Koubka (2007, str. 24) vyznačuje řízení lidských zdrojů, které probíhá v souladu se strategií organizace a směřuje k plnění jejích vytyčených strategických cílů. Přičemž strategie organizace vychází z pečlivého posouzení současného stavu organizace především na základě SWOT analýzy, která analyzuje silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby trhu.

Dle Šikýře (2014, str. 44) je strategie lidských zdrojů propojena se strategií organizace pomocí vertikální integrace. Vysvětlením je skutečnost, že strategie lidských zdrojů vychází ze strategie organizace, ale přitom sama tvoří její integrální část a umožňuje její vytváření a uskutečňování. Současně strategické řízení vyžaduje i horizontální integraci mezi specifickými strategiemi lidských zdrojů. Jedná se o činnosti, které musí být v rámci řízení lidských zdrojů jako celku v souladu, například hodnocení, odměňování nebo vzdělávání pracovníků.

Základním prostředkem realizace strategických cílů organizace jsou zaměstnanci, jejichž schopnosti a motivace přispívají k realizaci strategických cílů.

3.7. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Pracovní výkon

Termín „pracovní výkon“ dříve označoval pracovní výsledky jednotlivce nebo týmu z pohledu kvantity na těch pracovních místech, kde byl výkon zjistitelný a měřitelný. V dnešní době vystihuje nejen míru plnění úkolů, které tvoří náplň práce pracovníka na daném pracovním místě, ale také „*schopnosti, motivaci a podmínky zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu*“ (Šikýř, 2012, str. 100).

Zjednodušeně řešeno se jedná o průběh i výsledek pracovní činnosti vykonávané za určitých podmínek ve stanoveném čase jedincem, skupinou či celou organizací. Přičemž jednotlivé pracovní výkony se liší úsilím, schopnostmi a zkušenostmi pracovníků a také tím v jaké míře byli seznámeni se zadanými úkoly. Pracovní výkon tedy vypovídá o přístupu k práci, pracovním zaujetí, míře zájmu o dosažení stanovených cílů pracovníka a kvalitě odvedené práce. K ovlivňování výkonu pracovníků slouží řízení a vedení zaměstnanců, které bývá náplní personální činnosti. Nedostatečný pracovní výkon však nemusí být vinou pouze zaměstnance.

Dle Armstronga (2015, str. 740) může mít nedostatečný výkon následující příčiny:

- Nedostatečné schopnosti pracovníka, díky kterým *nemohl* práci vykonat,
- Nedostatečné znalosti a dovednosti jedince, proto *neuměl* práci vykonat,
- Špatný postoj pracovníka k práci, proto *nechtěl* práci vykonat,
- Nebo pracovník *nepochopil*, co se od něj očekává.

K eliminaci možných příčin neefektivně odváděného pracovního výkonu slouží jeho řízení, které je popsáno v následující části této práce.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je jedním z důležitých procesů v oblasti řízení lidských zdrojů, jelikož jeho důsledky ovlivňují výsledky celé organizace. Moderní pojetí řízení lidských zdrojů prosazuje potřebu utvářet pracovní místa a tvořit pracovní úkoly na míru jednotlivým pracovníkům. Čímž se snaží o optimální využívání jejich pracovních schopností.

V zájmu společnosti je také zvyšování pracovního výkonu pracovníků a snaha o soustavné rozvíjení pracovních schopností a dovedností, což se stává také předmětem hodnocení a odměňování pracovníků. Toto je dle Koubka (2004, str. 190) cílem také nového přístupu k pracovním výkonům pracovníků, tzv. *performance management*.

Příčemž řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako „*strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace, který se zaměřuje na zlepšování pracovního výkonu a rozvoj pracovníků*“ (Armstrong, 2011, str. 71).

Řízení pracovního výkonu dle Koubka (2004, 192) klade důraz především na specializaci práce a přesné znění budoucích pracovních úkolů. Z čehož následně vyplyne specifikace daného pracovního místa a jednoznačné požadavky na pracovníka na to místo dosaženého. Tato kritéria a požadavky se následně promítnou v dalším řízení pracovního výkonu pracovníka v jeho hodnocení manažery (viz schéma č. 4). Příčemž vše je sestavováno na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

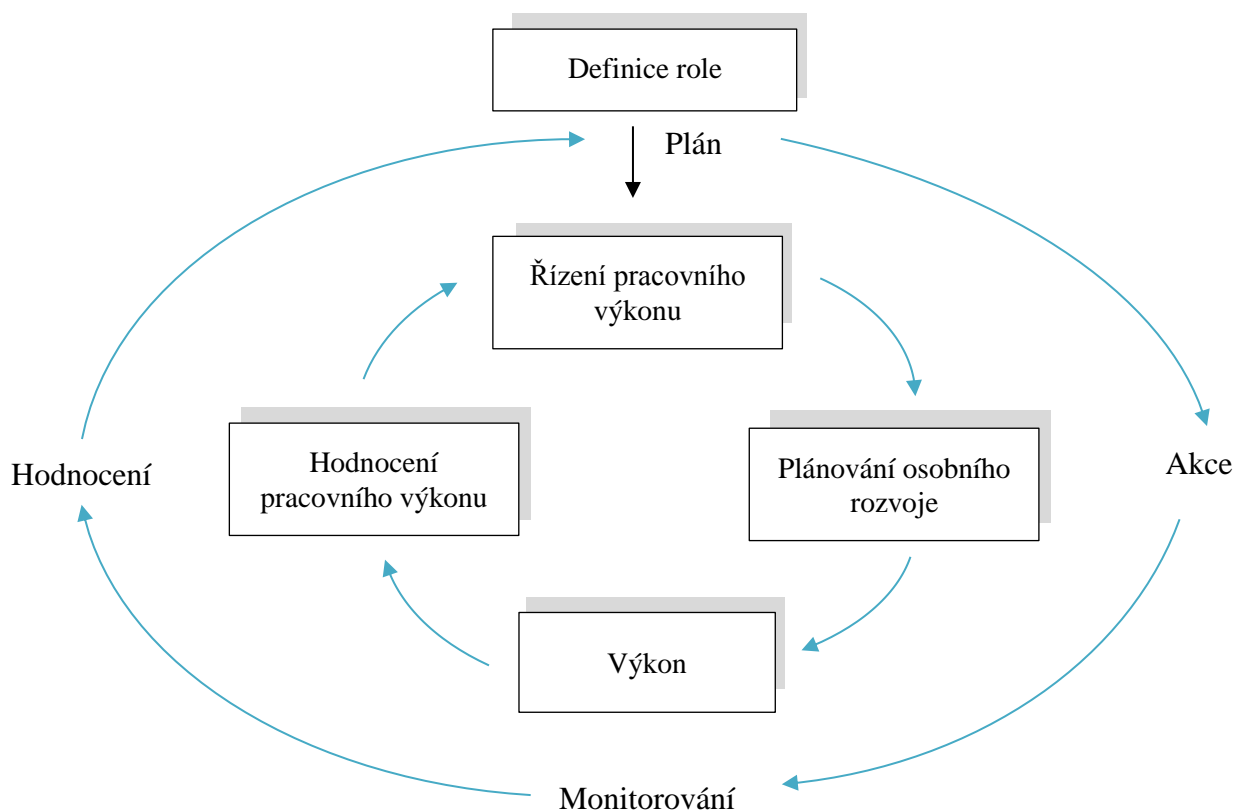


Schéma 4: *Cyklus řízení pracovního výkonu* (Armstrong, 2004, str. 433)

3.8. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKON A SPOKOJENOST

V problematice řízení pracovního výkonu je důležité si uvědomit, že zaměstnanec je ovlivněn řadou vnitřních a vnějších faktorů, které na něj při výkonu práce působí a ovlivňují nejen jeho výkon, ale i spokojenost. Některé faktory byly již zmíněny v předešlých kapitolách (motivy, stimuly atd.), ale pracovní výkon ovlivňují i další dosud nezmíněné faktory.

Dle Provazníka a Komárkové (2004, str. 53) jsou za nejdůležitější činitele ovlivňující výkon pracovníka považovány níže vymezené faktory. Tyto faktory jsou dle autorů zároveň srovnávány se stimulačními prostředky v rukách zaměstnavatele:

- Hmotná a finanční odměna,
- Náplň práce,
- Neformální hodnocení,
- Atmosféra na pracovišti, případně v rámci pracovní skupiny,
- Režim práce a pracovní podmínky,
- Identifikace s prací, podnikem a jeho cíli,
- Další externí stimulační faktory.

Pauknerová (2006, str. 166 – 168) naopak rozděluje faktory ovlivňující pracovní výkon na 4 základní kategorie, kterými jsou:

- a) **Technické, ekonomické a organizační podmínky** – například uspořádání pracoviště, technické vybavení, delegování práce ale také pracovní doba a odměňování pracovníků,
- b) **Společenské podmínky** – do této kategorie je zařazena především úroveň pracoviště, řízení pracovního výkonu, vztahy na daném pracovišti a komunikace mezi pracovníky navzájem,
- c) **Situační podmínky** – tato kategorie zahrnuje celospolečensky významné hospodářské a politické události, mimořádné osobní i rodinné události ale také změny a inovace prováděné v rámci firmy,
- d) **Osobní determinanty** – tělesné a duševní faktory, kvalifikovanost, zdravotní stav pracovníka i jeho osobní vlastnosti.

Trochu rozdílné dělení přináší Wagnerová (2008, str. 256), která výše zmíněné předpoklady kategorizuje pouze do dvou složek, kterými jsou předpoklady **subjektivní a objektivní**. Subjektivní předpoklady, jak již plyne z názvu, jsou individuální a vztahují se přímo k danému jedinci. Mezi tyto předpoklady lze zařadit řadu tělesných a duševních vlastností, schopností, zkušeností a v neposlední řadě kvalifikačních předpokladů. Naopak za objektivní jsou označeny ty předpoklady, které jsou založeny na technologiích, technickém vybavení, ale také struktuře organizace, odměňování práce a sociálním a hygienickým vybavení pracoviště.

Zcela odlišné pojetí přináší Herzberg ve svém doufaktorovém modelu, ve kterém zastává názor, že faktory zvyšující výkonnost a spokojenost s prací se odlišují od faktorů vedoucích k nespokojenosti s prací.

Armstrong (2007, str. 223) uvádí, že jde o model skládající se ze dvou skupin faktorů ovlivňujících pracovní výkon. První skupinou jsou tzv. **satisfactory neboli motivátory**. Ty vedou člověka k vyšším výkonům a pochází z vnitra jedince a jejich absence nemusí nutně probouzet v pracovníkovi nespokojenost. Na druhé straně se nacházejí **hygienické faktory neboli dissatisfactory**, které člověka ovlivňují z vnějšího prostředí. Ty k lepším výsledkům nemotivují, ale v případě jejich nenaplnění dochází u zaměstnance k nespokojenosti (viz schéma 5).



MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Přítomnost Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	Neutrální stav (žádná nespokojenost) 
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Schéma 5: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (Koubek, 2001, str. 54)

Výše zmíněné dělení faktorů, které mohou do jisté míry ovlivnit pracovníka při výkonu práce, je každým autorem vnímáno odlišně. To co tato dělení spojuje je rozdělení těchto faktorů na dvě základní skupiny. Faktory vnější a vnitřní.

Vnější faktory pracovního výkonu a spokojenosti

Vnější faktory, jak už bylo zmíněno výše, jsou takové faktory, které nejsou závislé na pracovníkovi a přichází s nimi do styku každý zaměstnanec na daném pracovišti či v organizaci.

Obsah a charakter práce

Dle Šikýře (2012, str. 116) lze říci, že pozitivně ovlivňuje pracovní výkon taková práce, která je pro jedince zajímavá, rozmanitá, poskytuje mu žádoucí sociální status a dostatečný prostor pro případnou seberealizaci. Do této oblasti patří především profese, při kterých se využívají tvůrčí a řídicí zkušenosti. Méně spokojení pak bývají ti pracovníci, jejichž profese je málo atraktivní, monotónní nebo obtížná.

Hodnocení a odměňování

Urban (2003, str. 132) poukazuje na skutečnost, že důvodem pracovní nespokojenosti v oblasti hodnocení a odměňování není samotná výše mezd, ale především nedostatečná objektivita v rámci hodnocení, či jeho nedostatečná vazba na odměňování. Mezi další důvody patří také nedostatečná diferenciací mezi odměňováním pracovníků výkonných a těch méně výkonných. Někteří zaměstnanci také poukazují na absenci jasně vymezených kritérií, dle kterých se stanovuje a vyhodnocuje výše pohyblivé části mzdy, která následně neodpovídá jejich skutečnému výkonu. Důsledkem těchto chyb je, že systém odměňování ztrácí motivační účinek a pracovní výkon naopak ovlivňuje negativně a je důvodem nespokojenosti pracovníků.

Vedení pracovníků a komunikace

Vedoucí pracovník ve značné míře ovlivňuje spokojenost podřízených zaměstnanců svým stylem řízení, které se odráží na sociálním klimatu pracoviště. Dle Provazníka (2002, str. 198 – 191) existují tři základní styly vedení, kterými jsou autokratický, demokratický a liberální. Vzniklé nepříznivé vztahy mezi pracovníky jsou důsledkem autokratického jednání, hrubostí, nerozhodností a nesprávným jednáním nadřízeného pracovníka vůči podřízeným. Jednou z možností nadřízeného pracovníka jak ovlivnit spokojenost a výkon zaměstnanců je komunikace s nimi. Úkolem nadřízeného by mělo být zajištění plynulého toku přiměřených informací tak, aby jeho podřízení byli průběžně, důkladně a včas informováni. V rámci komunikace by měli být zahrnuti i pochvaly a výtky s možným návrhem na jejich zlepšení a minimalizaci.

Vztahy na pracovišti

Také vztahy na pracovišti mají zásadní vliv na pracovní výkon zaměstnance i jeho celkovou spokojenost. Dobré mezilidské vztahy mohou dle Provazníka (2002, str. 179-180) zvýšit přizpůsobivost při adaptaci pracovníků nebo v rámci zvládnání nepříznivých podmínek, které mohou na pracovišti nastat. Důsledkem nepříznivých vztahů jsou tzv. interpersonální konflikty, k jejichž příčinám dochází především při špatné organizaci práce, nepřesného vymezení odpovědností a pravomocí, ale také kompetenční vztahy a rozdílnost v odměňování. Dlouhodobě neřešené konflikty působí negativně na psychiku pracovníků, což má za následek snížení výkonnosti a zvýšení pracovní nespokojenosti.

Péče o pracovníky

Jak již bylo zmíněno v kapitole Řízení lidských zdrojů, zaměstnavatelé si začínají uvědomovat, že úspěšnost jejich podnikání je závislá na pracovnících, jejich zkušenostech, schopnostech, ale také jejich chování a motivaci. Proto je nutné věnovat jim zvláštní péči. V odborné literatuře však neexistuje jednoznačné a univerzální pojetí, které by přesně vymezovalo, co je do oblasti péče o pracovníky zahrnováno.

Nejlépe popisuje péči Koubek (2007, str. 343), který do této kategorie zahrnuje následující faktory:

- pracovní doba a režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci,
- personální rozvoj zaměstnanců,
- služby pracovníkům poskytované na pracovišti (*stravování, zdravotní služby, ochranné pomůcky, doprava do zaměstnání*),
- ostatní služby pro pracovníky a jejich rodiny,
- péče o životní prostředí.

Správně nastavený systém péče o pracovníky se může stát významným motivačním prostředkem s účinkem, jímž může ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců i fluktuaci. Je-li péči o pracovníky věnována náležitá pozornost, zvyšuje nejen spokojenost pracovníků, ale také vztahy na pracovišti.

Podniková kultura

Na zaměstnance v rámci pracovního procesu působí dle Nového (1993, str. 14) také firemní kultura, jejímž prostřednictvím jsou definované požadované normy, hodnoty a ideály. Podniková kultura se tak stává každodenní součástí většiny zaměstnanců, od kterých se očekává, že budou v jejím souladu. Základní rovina podnikové kultury přitom ovlivňuje celkový pohled na život a souvisí nejen s přístupem k pracovnímu životu zaměstnanců, ale i celkovému životu mimo pracovní prostředí. Jedná se o zcela abstraktní a nehmotné výrazy jako například hodnoty, normy, vnímání, citění a další velmi obtížně definované vlastnosti jednotlivců či skupin. Přesto tyto prvky zásadně ovlivňují úspěch či naopak neúspěch řízení podniku jako celku. Jelikož působí na zaměstnance absolutně, automaticky, nevědomě, bez přemýšlení a zvažování následků pro jedince i pro organizaci.

Vnitřní faktory ovlivňující pracovní výkon a spokojenost

Subjektivní osobnostní faktory

Subjektivní faktory osobnosti jsou součástí struktury individuální osobnosti jedince. Zahrnují potřeby, očekávání, schopnosti, osobnostní vlastnosti a zájmy jedince. Tyto faktory jsou dle Kollárika (2002, str. 154-161) důvodem rozdílné spokojenosti pracovníků a jimi odlišného hodnocení pracovních podmínek. Nejdůležitějším z výše uvedených faktorů vzhledem k pracovní spokojenosti jsou potřeby. Jak již bylo zmíněno v kapitole Motivace, potřeba jejich naplnění je základní hnací silou. A právě prostřednictvím práce jedinec uspokojuje své existenční i sociální potřeby. Stejně tak zájmy pracovníka se podílejí na jeho motivaci. Výzkumy poukázaly na skutečnost, že jedinec, který si zvolil povolání dle svých preferovaných zájmů je v práci spokojenější a odvádí lepší pracovní výkon.

Jak již bylo zmíněno, do této oblasti spadají také osobní vlastnosti člověka. Jedná se o jediný faktor, který je relativně neměnný a vytváří se v průběhu života jedince. Osobnostní vlastnosti lze rozdělit dle Urbana (2003, str. 85) do pěti základních dimenzí.:

- Extroverze / introverze,
- Emocionální labilita / stabilita,
- Sklon ke spolupráci / soupeřivost,
- Svědomitost / lehkomyšlnost,
- Otevřenost novým zkušenostem.

Pro efektivní využití osobnosti člověka je důležité zaměřit se na ni, porozumět jí a na jejím základě vybrat ty pracovní úkoly, které budou v jejím souladu. Nejen, že firma nejlépe využije vlastnosti pracovníka, ale také samotný pracovník bude vykazovat spokojenost z odvedené práce a vyšší výkon.

Objektivní osobnostní faktory

Další skupinou vnitřních faktorů jsou objektivní osobnostní faktory, mezi které se dle Kociánové (2010, str. 36) řadí mimo jiné věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní praxe či funkční zařazení. Stejně jako u subjektivních osobnostních faktorů je jejich vliv na pracovní výkon také u každého jedince rozdílný. Například na základě výzkumů bylo prokázáno, že u mladších pracovníků se objevuje nespokojenost v daleko větší míře než u starší populace.

Dle Kollárika (2002, str. 152) výzkumy prokázaly, že pracovníci, kteří pracují v organizaci již delší dobu, se zdají být více spokojeni než pracovníci, kteří se teprve do pracovního procesu začleňují. To je způsobeno skutečností, že nově příchozí zaměstnanci si teprve vytvářejí vztah k práci i organizaci samotné. Jedná se o období, kdy jsou pro ně nové pracovní úkoly obtížné a je na ně vyvíjena velká pracovní zátěž.

Existují však faktory, které mají na pracovníka pouze negativní vliv a jeho pracovní výkon i spokojenost oslabují. Toto není záležitost pouze vnitřních faktorů, ale také faktorů vnějších. Dle Kociánové (2010, str. 36) se mezi tyto faktory zahrnuje:

- nereálné pracovní nároky,
- dlouhodobý stres,
- dlouhodobá a extrémní pracovní zátěž,
- velký počet nepředvídatelných vlivů, které ovlivňují pracovní výkon,
- málo času na osobní a rodinný život.

Tyto negativní podněty se dle Mikuláščíka (2007, str. 284) nazývají stresory. Určitá míra stresové zátěže je pro pracovníky pozitivním podnětem a dodává jim sílu k pracovnímu výkonu. Avšak působí-li na pracovníka jeden nebo i více stresových faktorů dlouhodobě, výrazně snižuje spokojenost pracovníka i kvalitu jeho výsledků. Proto je důležité, aby míra zátěže nepřesahovala určitou hranici a pracovníka tak nevyčerpávala. Opět záleží na každém jedinci především na jeho odolnosti a charakterových vlastnostech,

jak se s danou stresovou zátěží vyrovná. V některých případech se jedinec již s velkým množstvím zátěže nedokáže vypořádat, což vede až k psychickému zhroucení.

Velmi častým jevem v důsledku vyčerpání je tzv. *syndrom vyhoření*, který se dle Kociánové (2010, str. 158-186) vyskytuje především u velmi náročných profesí s intenzivním kontaktem s lidmi. Syndrom vyhoření je stav extrémního vyčerpání v důsledku přetíženosti, nedostatečného uspokojení v osobním či pracovním životě, krátký časový horizont pro vykonání sjednané práce, špatné podmínky nebo vztahy na pracovišti.

3.9. Hodnocení pracovního výkonu

Lidská práce je dle mého názoru nejdůležitějším faktorem působícím nejen v pracovních vztazích. V dnešní době by měl téměř každý zaměstnavatel znát své pracovníky, především to jak pracují a přispívají k hospodářským výsledkům podniku a jeho pověsti. Na druhé straně také pracovník potřebuje vědět, jak se na něj zaměstnavatel dívá a zda je s jeho výkonem spokojen.

K tomu slouží hodnocení pracovníků, které Koubek (2007, str. 126) vysvětluje jako proces posuzování pracovního výkonu, při němž jde o zjišťování informací o jednotlivých zaměstnancích. Jak například daní pracovníci vykonávají svoji práci, jaký vztah zaujmají ke spolupracovníkům a na kolik plní stanovené cíle a požadavky kladené na jim svěřená pracovní místa.

Cílem hodnocení pracovníka je tedy vyhodnocení stávajícího výkonu, zvážení možnosti jeho povýšení nebo rozvoje a jeho následné nasměrování žádoucím směrem, který bude mít význam pro obě strany. Mnoho manažerů však často nevěnuje hodnocení pracovníků dostatečnou pozornost, anebo provádí hodnocení s řadou chyb. Tím se hodnocení stává neúčinné a ztrácí smysl, což se následně odráží ve špatné stimulaci pracovníků i v neefektivním odměňování.

Koubek (2007, str. 133) rozděluje hodnocení pracovníků na *formální a neformální*. Přičemž neformální označujeme za průběžné nebo příležitostné hodnocení pracovníka vykonávané povětšinou přímým nadřízeným. Toto hodnocení má však značné mínus v tom, že při něm záleží především na dojmech a aktuální náladě hodnotícího, což může do značné míry zkreslit výsledky hodnocení. Naopak formální hodnocení probíhá v pravidelných intervalech a jsou při něm použita striktně stanovená pravidla hodnocení, takže je zde zachována určitá míra objektivnosti. Výsledky formálního hodnocení jsou následně vyhodnocovány a zakládány do osobních složek zaměstnanců.

Metody hodnocení pracovního výkonu

Hodnotící metody jsou základem formálního hodnocení. Ty by měli především vést k získání uceleného pohledu na výkonnost jednotlivých zaměstnanců a vyjasnit problémové oblasti. Mezi nejčastěji používané hodnotící metody Hroník (2006, str. 56) zahrnuje:

Motivačně-hodnotící pohovor, který je dle Hroníka (2006, str. 58) jednou z nejefektivnějších metod hodnocení. Tento hodnotící pohovor má dvě části. První část je zaměřena na sebehodnocení pracovníka. V této části se hodnocený pracovník zaměřuje především na to, co se mu v poslední době povedlo nebo naopak a jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Nezaměřuje se však jen na sebe, ale také na firemní oblast, co by například ve firmě změnil, kdyby mohl. Druhá část motivačně-hodnotícího pohovoru je pak věnována hodnocení ze strany nadřízeného, který popisuje s čím je u pracovníka spokojený a jak vidí jeho působení ve firmě do budoucna. V závěru nadřízený pracovníka zhodnotí z celkového pohledu a oba následně navrhnou a stanoví úkoly a cíle na další období.

MBO (Management by Objectives) je metoda zaměřená na budoucí působnost pracovníka ve firmě, kterou vnesl do managementu P. Drucker. Jádrem jejího procesu se dle Hroníka (2006, str. 59) ukrývá ve stanovení cílů. Tyto cíle jsou stanovené ve formě SMART a důraz je kladem především na jejich měřitelnost. Následuje plánování postupných kroků, které vedou k naplnění těchto SMART cílů. V této metodě je obsaženo také sebeřízení, které se vyznačuje jako kvalitní motivační prostředek a je předpokladem úspěchu této metody. Přičemž důležitá je zde i pravidelná kontrola v podobě koučování, s jejíž pomocí lze sledovat jednotlivé kroky pracovníka a poskytovat mu zpětnou vazbu (viz schéma č. 6).

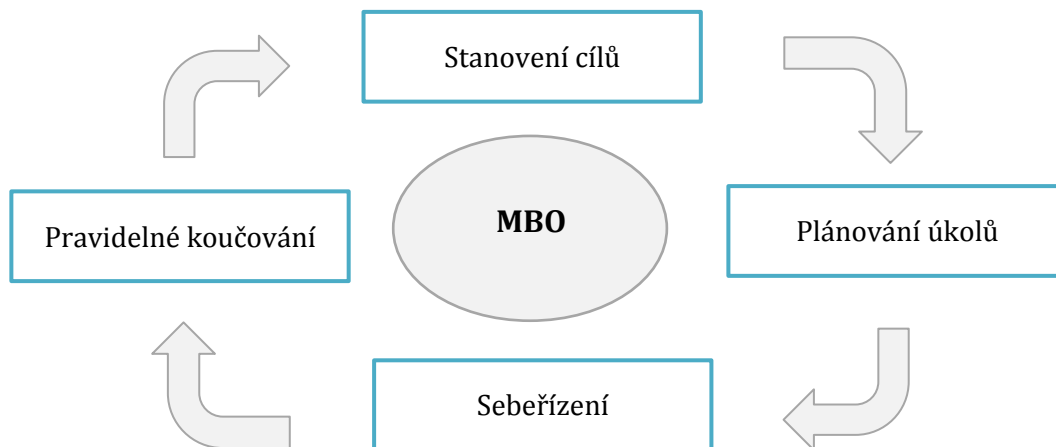


Schéma 6: Model procesu MBO (Hroník, 2006, str. 59)

360° zpětná vazba, patří dle Hroníka (2006, str. 61) mezi nové metody hodnocení, při níž se získávají informace od celkového okruhu lidí, s nimiž zaměstnanec spolupracuje. Tato metoda poskytuje ucelený přehled o činnosti zaměstnance, který je hodnocen nejen ze strany přímého nadřízeného ale i ze strany podřízených a spolupracovníků za použití stejných kritérií (viz schéma č. 7). Součástí třistašedesátistupňové zpětné vazby je také sebehodnocení, kdy má pracovník možnost zhodnotit své dosavadní výkony. Nejčastější formou hodnocení u této metody bývá dotazníkové šetření, které je většinou anonymní a je zaměřeno především na popis chování hodnoceného zaměstnance.

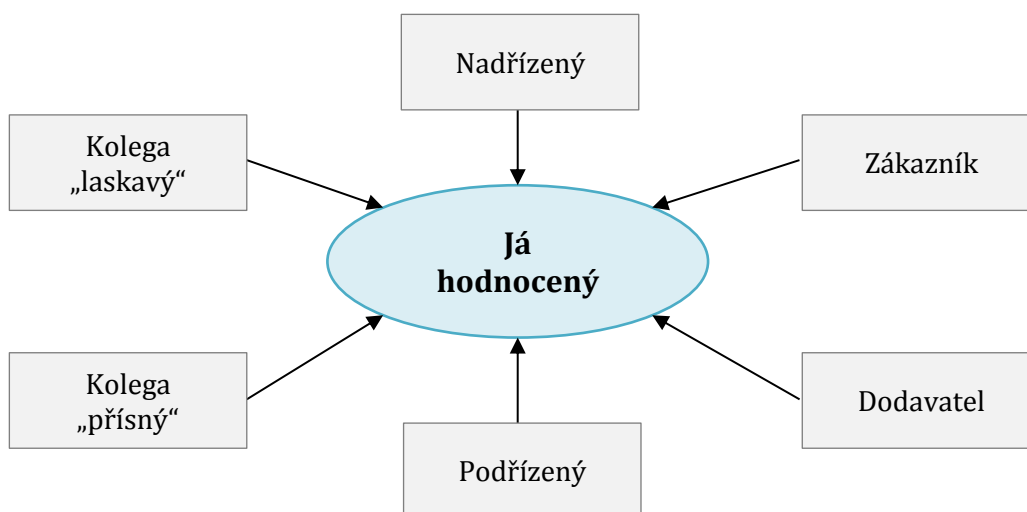


Schéma 7: Model 360° zpětné vazby (Hroník, 2006, str. 66)

Assessment centre (AC) a development centre (DC). Dle Hroníka (2006, str. 63) se jedná o tzv. „multisituální zkoušky s mnohostranným hodnocením“ patřící mezi jedny z nejvalidnějších metod. Přičemž rozdílem mezi AC a DC je, že Assessment centre se používá při výběru pracovníků, zatímco Development centre při koncipování rozvoje zaměstnanců. Mezi tyto metody nejčastěji patří individuální i skupinové modelové situace a psychodiagnostické metody. Tyto metody charakterizuje především již zmíněný vyšší počet pozorovatelů-hodnotitelů, což do metody přináší mnohostranné hodnocení a minimalizování subjektivních chyb hodnotitelů. Výstupem z AC či DC je podrobná zpráva o úrovni kompetencí jednotlivých pracovníků.

Chyby v hodnocení

Během procesu hodnocení se manažer může dopustit řady chyb, jejichž důsledkem může být snížení či ztráta efektivity celého hodnocení. Dvořáková (2007, str. 275) mezi nejčastější chyby na straně hodnotitelů zahrnuje:

- *Chybně zvolené měřítko stupnice hodnocení*, je v případě kdy měřítko není optimální ale je příliš shovívavé (princip benevolence) nebo náročné.
- *Centralizační tendence*, spočívá v zúžení stupnice hodnocení směrem k průměru. Tedy nejsou využívány nejvyšší ani nejnižší stupně.
- *Předpojatost nebo zaujatost hodnotitele*, se stává v případě, že hodnotitel má již pracovníka zařazeného v určité skupině bez ohledu na pravdivé a reálné informace o pracovníkovi.
- *Kumulativní chyba*, souvisí s chybou v minulosti, která je přenášena na pracovníka i do budoucnosti a nebere se zřetel na jeho nynější výkony.
- *Chyba měřítka vlastního pracovního výkonu hodnotitele*, vzniká v případě, kdy hodnotitel porovnává výkony ostatních se svým vlastním výkonem.
- Dále sem můžeme zařadit i *negativistickou chybu, chybu favorismu, arogantní postoj či tzv. haló efekt*.

Když si manažeři budou uvědomovat chyby, kterých se mohou dopustit, mohou se dle mého názoru naučit jim předcházet a vyvarovat se jich. Vyvarovat se jich mohou například důkladnou přípravou a oproštěním se od domněnek tím, že se budou soustředit pouze na reálná a podložená fakta. Měli by si také uvědomit, že hodnotí pouze pracovníkův výkon a ne jeho osobnost.

3.10. HODNOCENÍ PRÁCE

Důležité není jen hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, ale i pracovního místa jelikož každé pracovní místo má pro organizaci určitý význam a důležitost. Hodnocení práce pomůže manažerům určit hodnoty jednotlivé práce nebo pracovní funkce ve vztahu k jiným funkcím v organizaci. Cílem hodnocení práce je tedy zajistit, „*aby se požadavky, náročnost, a složitost práce na pracovním místě promítla do mzdové diferenciace*“ (Cejthamr a Dědina, 2005, str. 233).

Hodnocením práce proto můžeme zajistit, aby se stejně či podobně složité požadavky na jednotlivých pracovních místech promítly stejným způsobem do finanční odměny a naopak aby se rozdílnost požadavků na pracovní místa promítla v její diferenciaci. Čímž lze nastolit spravedlivý systém mezd, platů a dalších finančních odměn.

Existuje spousta metod, které lze navzájem zkombinovat dle konkrétních požadavků organizace tak, aby se jimi daly co nejlépe vyjádřit sledované proměnné a následné výsledky. Mezi nejčastěji využívané metody hodnocení práce se řadí například metoda bodových stupňů, klasifikační metoda, metoda faktorového pozorování nebo metoda pořadí.

Postup hodnocení práce

Hodnocení práce dle Koubka (2001, str. 275) probíhá ve třech krocích:

- Prvním krokem je *shromáždění informací o pracovní pozici*. Tím získáme ucelený obraz na činnosti a výkony na jednotlivých pracovních pozicích a informace o požadavcích na jejich obsazení. Tyto informace lze získat například z aktuální analýzy pracovních míst ve firmě.
- Druhým krokem je *výběr faktorů*, které budou využity pro sestavení žebříčku hodnot jednotlivých prací ve firmě. Mezi tyto faktory se nejčastěji zahrnují dovednosti, pracovní podmínky a odpovědnost.
- Posledním krokem je *příprava a realizace plánu*, ve kterém se za pomoci zvolených faktorů hodnotí různé práce ve firmě.

Cíle hodnocení práce

Mezi cíle hodnocení práce lze dle Armstronga (2009, str. 136) zařadit:

- Stanovení relativní hodnoty pracovního místa založené na spravedlivém a důsledném posouzení.
- Poskytnutí informací potřebných k vytvoření spravedlivých platebních struktur.
- Poskytnutí informací k vytvoření transparentní základny pro třídění vykonávaných prací do pracovních tříd.
- Zajištění stejné peněžní odměny za práci se srovnatelnou hodnotou, čímž lze předejít diskriminaci.

Z výsledků hodnocení práce tedy manažeři získají informace o náročnosti všech činností na jednotlivých pracovních místech. A informace zjištěné hodnocením pracovního výkonu využijí k sestavení požadavků na pracovníky, kteří zaujmají nebo by měli tato pracovní místa zaujímat. Díky těmto informacím pak mohou porovnat, zdali má pracovník na daném pracovním místě potřebné znalosti, zkušenosti a dovednosti pro vykonávání dané činnosti. V případě neshody tak lze přepsat daná pracovní místa nebo zajistit potřebnou rekvalifikaci či školení a zajistit tak efektivněji a kvalitněji odváděnou práci.

3.11. SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování je jedním z nejvýznamnějších personálních činností a zároveň z nejefektivnějších nástrojů řízení výkonu pracovníků. Odměna je kompenzace za vykonanou práci a pro mnoho pracovníků jako nejsilnější motiv k vykonání určité práce. Aby byla finanční odměna pro pracovníky motivující a ne demotivující, je důležité, aby byl systém odměňování správně nastaven, přiměřen danému výkonu a spravedlivý ke všem zaměstnancům.

Odměňování má dle Koubka (2007, str. 159) především dle úlohy:

1. *Podněcovat pracovníky* k optimálnímu pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosahování stanovených cílů a prohlubovat jejich schopnosti a dovednosti.
2. *Odměňovat pracovníky* za odvedenou práci a poskytovat jim poctu a uznání za jejich úspěchy.

Strategie odměňování

Strategie odměňování by měla vycházet především ze strategie lidských zdrojů. Avšak vzhledem k tomu, že náklady spojené s odměňováním tvoří významnou nákladovou položku, je nutné, aby měl podnik vybudovanou určitou strategii, která by definovala za jaké výsledky, v jaké formě a v jaké výši budou odměny vypláceny. Stejně tak je důležité mít představu, jakým směrem se bude systém odměňování vyvíjet do budoucna a za tímto záměrem je především nutné definovat kroky jak k těmto stanoveným cílům dojít.

Dle Dvořákové (2004, str. 123) lze pomocí strategie odměňování přispívat k plnění podnikových cílů na základě:

- vymezení mzdových nároků celé organizace,
- formulace mzdového řešení problému nábory a stabilizace zaměstnanců,
- propojení personálních nástrojů se mzdou, s cílem zvýšení či zlepšení výkonu pracovníků a kvality práce,
- prosazení zahrnutí zaměstnaneckých výhod do systému odměňování,
- vyhodnocování vnitřních a vnějších struktur a vymezení směru účinné a optimální vnitropodnikové diferenciací mezd,
- informování zaměstnanců o politice a zásadách odměňování,
- vytvářet možné způsoby zvyšování efektivity systému odměňování,
- nacházení kompromisů v procesu stanovování mezd s potřebami a očekáváními zaměstnanců.

Aby byl systém odměňování efektivní, měl by dle mého názoru být postaven na informacích z provedeného hodnocení práce, při kterém byla zjištěna náročnost požadavků jednotlivých pracovních míst. Pro lepší diferenciaci odměňování náročnosti a kvality odváděné práce se k základní mzdové formě připojuje ještě tzv. pohyblivá složka, která se vzrůstající náročností práce roste. Tato složka se do odměn zahrnuje například v podobě prémie či osobních ohodnocení. Je však téměř nereálné změřit pracovní výkon, dle kterého stanovíme výši finanční odměny. Organizace musí brát ohled nejen na zákonné normy (například stanovou výši minimální mzdy či povinné příplatky), ale také na vzdělání a délku praxe daného pracovníka.

Dle Koubka (2007, str. 164-166) se tyto faktory nazývají mzdovotvorné a dělí se na vnitřní a vnější. Za vnitřní jsou považovány takové faktory, které může firma ovlivňovat, například podmínky na daném pracovním místě, výsledky práce pracovníka, jeho chování a způsobilost, nebo faktory související s požadavky na obsazení tohoto pracovního místa. Ale podnik musí brát v potaz také faktory plynoucí z jeho okolí například platnou legislativu, povinné příplatky, situaci na trhu práce, či odměny poskytované konkurujícími organizacemi.

Celková odměna

Dle Armstronga (1999, str. 596) má odměna mnoho různých forem, které je možné rozlišit do těchto základních kategorií:

- *Finanční odměny* – plat, mzda, prémie, bonusy a podíly na zisku
- *Nefinanční odměny* – uznání, úspěch, ocenění, osobní růst a odpovědnost
- *Zaměstnanecké výhody* – stravenky, pružná pracovní doba, vzdělávání pracovníků, možnost práce z domova, firemní a teambuildingové akce apod.

Důležitým pojmem v systému odměňování je tzv. celková odměna, která dle Armstronga (2007, str. 520) zahrnuje všechny možné typy odměny, kterých si jedinci v pracovně právním vztahu cení. Jedná se tedy o souhrn finančních, nefinančních a hmotných složek odměňování, které podnik svým pracovníkům nabízí (viz schéma č. 8). Ze schématu je zřejmé, že dané odměny jsou rozděleny do dvou základních složek, kterými jsou *transakční a relační odměny*. Transakční odměny vyplývají z transakcí mezi pracovníkem a jeho zaměstnavatelem a skládají se převážně z finančních odměn a zaměstnaneckých benefitů. Naopak relační nebo vztahové odměny mají povahu spíše nehmotnou a týkají se zkušeností, vzdělávání a rozvoje zaměstnance.

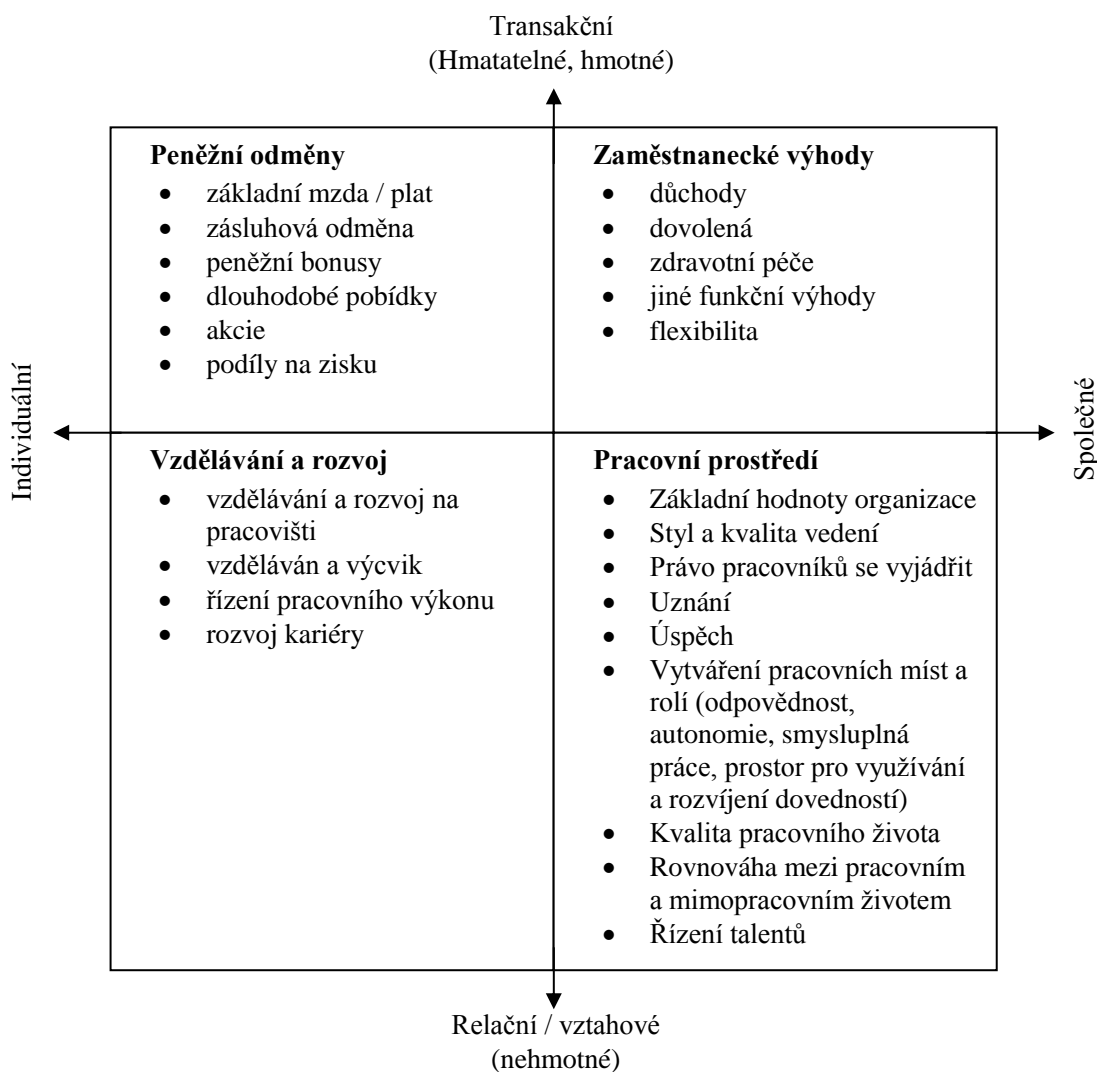


Schéma 8: Model celkové odměny (Armstrong, 2009, str. 44)

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou „*formy odměn, jež obvykle nebývají vázány na výkon pracovníka. Organizace je poskytuje pracovníkům za to, že jsou jejími zaměstnanci.*“ (Cejthamr a Dědina, 2005, str. 238)

Ve většině případů není tento typ odměn v přímém vztahu k pracovním výsledkům, který zaměstnanci odvádějí, ale zvyšuje úroveň spokojenosti pracovníka a posiluje jeho pozitivní přístup k zaměstnavateli. Z pohledu zaměstnavatele mají zaměstnanecké benefity vliv především na image a postavení na trhu organizace. Systémem těchto společenských výhod společnosti poukazují na to, že mají o pracovníky zájem a záleží jim na jejich motivaci a spokojenosti. Což se následně odráží v jimi odváděných pracovních výkonech.

Dle Koubka (2007, str. 320) se rozlišují zaměstnanecké výhody:

- Sociální povahy - půjčky, životní pojištění, sport, rekreace, kultura,
- Související s prací - nápoje, stravování, slevy na produkty organizace, vzdělávání, doprava, ubytování,
- Spojené s postavením v organizaci – služební notebook, mobilní telefon, automobil, byt, vybavení kanceláře a další náklady na reprezentaci firmy.

Mezi nejčastěji využívané benefity pak patří stravenky, flexibilní pracovní doba či dny volna navíc, záleží na tom, které benefity jsou danou firmou poskytované.

Dle Šikýře (2014, str. 123) lze systém poskytování zaměstnaneckých výhod rozlišit na plošný a volitelný systém.

- *Plošný systém* umožňuje zaměstnancům využívat všechny výhody, které zaměstnavatel poskytuje.
- *Volitelný systém* neboli „*cafeteria systém*“ umožňuje zaměstnanci naopak využívat jen ty zaměstnanecké výhody, které jsou v souladu s jeho individuálními preferencemi či potřebami. Zaměstnanec si je volí sám.

Zaměstnanecké výhody také zvýhodňují i zaměstnance, čímž zvyšují jejich oddanost k firmě, ale také zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele. Poskytování těchto výhod lze sjednat v kolektivní či pracovní smlouvě ale také vnitřním předpisem.

4. Vlastní práce

4.1. METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

4.1.1. CÍLE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Prvním cílem empirické části diplomové práce je seznámit čtenáře s působením a charakteristikou Hypoteční banky, a.s. Tohoto cíle bude dosaženo studiem interní dokumentace společnosti a dalších dostupných zdrojů. Druhým cílem je zjistit míru spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců odboru klientských služeb Hypoteční banky pomocí dotazníkového šetření. Tyto výsledky budou následně zpracovány a na základě výstupů budou identifikovány problémové oblasti.

Pro tyto účely byly definovány dva výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad 1: Zaměstnanci Hypoteční banky, a.s. se cítí být spokojeni s pracovním prostředím. Předpokládáme pozitivní hodnocení Hypoteční banky jejími pracovníky z důvodu dobrého systému péče o zaměstnance.

Výzkumný předpoklad 2: Zaměstnanci odboru klientských služeb Hypoteční banky a.s. dlouhodobě pracují na svých pozicích. Předpokládáme, že zaměstnanci, kteří jsou spokojeni, zůstávají na svých pozicích déle a jejich fluktuace bude minimální

4.1.2. CHARAKTERISTIKA A POPIS ORGANIZACE

Materiály získané pro zpracování empirické části a následující charakteristiky společnosti jsou čerpány z webových stránek www.hypotecnibanka.cz a www.csob.cz, dále z kolektivní smlouvy, vnitřního mzdového předpisu, výročních zpráv a intranetu společnosti.

Skupina ČSOB

Hypoteční banka, a.s., ve které probíhalo dotazníkové šetření, je součástí Skupiny ČSOB. Tato skupina je tvořena Bankou ČSOB a společnostmi, s nimiž je propojena. Spolu s Hypoteční bankou a.s. pod Skupinu spadá Českomoravská stavební spořitelna a v retailovém bankovníctví také Era spolu s Poštovní spořitelnou (viz obrázek č. 1). Úspěchem Skupiny je udržování pevných individuálních a dlouhodobých vztahů nejen v oblasti osobních i rodinných financí, ale také ve financování malých a středních firem.



Schéma 9: Skupina ČSOB (www.csob.cz)

Do produktového portfolia Skupiny ČSOB patří:

- financování potřeb spojených s bydlením,
- pojistné produkty,
- penzijní fondy,
- produkty kolektivního financování,
- specializované služby (leasing a factoring),
- služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích. (*Výroční zpráva 2015*)

Hypoteční banka a.s.

Hypoteční banka je českou akciovou společností, která vznikla 10. ledna 1991 v Hradci Králové jako univerzální obchodní banka regionálního charakteru. V roce 1994 se její působnost přenesla do hypotečního sektoru českého trhu. O rok později získala jako první z tuzemských bank licenci na vydávání hypotečních zástavních listů. V červnu roku 2000 se jejím majoritním akcionářem stala Československá obchodní banka a. s., která je od roku 2009 jejím jediným vlastníkem. V dnešní době centrála Hypoteční banky a.s. sídlí v Praze, má 29 strategicky umístěných poboček po celé České republice a úspěšně si udržuje pozici lídra hypotečního trhu.

Mezi základní činnosti společnosti patří především:

- poskytování hypotečních úvěrů a jejich refinancování,
- vedení běžných účtů související s poskytováním a splácením úvěrů,
- poskytování dalších bankovních služeb hypoteční povahy,
- identifikace a sledování omezování podstupovaných rizik spojených s poskytováním finančních prostředků klientům. (*Výroční zpráva 2015*)

Hypoteční úvěry společnost poskytuje zejména za účelem výstavby nemovitosti, její koupě, rekonstrukce nebo modernizace. Objektem úvěru jsou pak nejčastěji rodinné či bytové domy, bytové jednotky a stavební pozemky.

Hypoteční banka a. s. z personálního pohledu

Jak se uvádí ve Výroční zprávě společnosti z roku 2015 je Hypoteční banka a. s. na českém pracovním trhu považována za atraktivního, velmi žádaného a uznávaného zaměstnavatele. Tento titul si získala především kvůli detailně propracovanému systému péče o zaměstnance včetně plánu rozvoje, vzdělávání a struktury zaměstnaneckých benefitů. K 31. prosinci 2015 pracovalo v Hypoteční bance celkem 543 zaměstnanců, jejichž jedinečnost a diverzitu společnost doposud vnímá jako velmi významný faktor v dosahování dílčích i strategických cílů.

Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců společnosti probíhá na základě Mzdového a prémiového řádu. Tento řád se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru a je vydáván v souladu s Vyšší kolektivní smlouvou uzavřenou mezi Svazem bank a pojišťoven a Odborovým svazem pracovníků peněžnictví a bankovníctví. Každý zaměstnanec je na základě sjednaného druhu práce zařazen do jedné z tarifních tříd a *mzda* za vykonanou práci je mu poskytována formou mzdového výměru tak, aby byla dodržena zásada stejné mzdy za stejnou práci. Pouze vedoucí zaměstnanci a manažeři mají výši mzdy sjednanou v individuální smlouvě o odměňování.

K základní mzdě jsou zaměstnancům poskytovány také *příplatky*, například příplatek za zastupování nebo vedení pracovního týmu, rizikový příplatek či příplatek za práci v noci. Nad rámec mzdy mohou být zaměstnanci poskytnuty i formy *pobídkové složky mzdy*, kterými jsou mimořádné odměny za splnění mimořádných a významných úkolů a odměny za práci na oficiálně vyhlášených projektech. V rámci Mzdového a prémiového řádu jsou vytyčeny i bonusové složky, které jsou poskytované zaměstnancům pracujícím na ústředí firmy i pro zaměstnance pracující na pobočkách.

Zaměstnanecký program

Hypoteční banka, a. s. si je vědoma, že motivování a spokojení pracovníci jsou důležitým faktorem ve vztahu k plnění strategických cílů i v konkurenčním boji na trhu. K tomu, aby zvýšila spokojenost a motivovanost svých zaměstnanců, poskytuje v rámci zaměstnaneckého programu mnoho výhodných a různorodých benefitů.

Tyto benefity jsou poskytovány zaměstnancům v hlavním pracovním poměru a po skončení tříměsíční zkušební doby. Na výběr mají například:

- *Příspěvek na stravování, formou poukázek Ticket Restaurant,*
- *Jeden týden dovolené navíc nad zákonný nárok,*
- *Program Cafeteria, nepeněžního charakteru poskytovaná formou poukázek Sodexo,*
- *Příspěvky na penzijní a životní pojištění,*
- *Společenské a týmové akce v rámci úseků i celé společnosti,*
- *Poukázky na masáže, zdravotní i rekondiční programy,*
- *Sick days neboli dny pracovního volna na zotavenou,*
- *A v neposlední řadě také zvýhodněné zaměstnanecké úvěry.*

Dále tato společnost nabízí zaměstnancům výhody v oblasti vzdělávání, kde se snaží o zvyšování kvalifikace a odbornosti svých zaměstnanců prostřednictvím různých školení. Hypoteční banka a. s. poskytuje svým zaměstnancům také rovné příležitosti v rámci genderové i věkové diverzity a sladění pracovního života s osobním tzv. *Work-life balance*. V rámci *Work-life balance* poskytuje Hypoteční banka svým pracovníkům zkrácené pracovní úvazky a flexibilní uspořádání pracovní doby. Právě z tohoto důvodu mají zaměstnanci pracovní dobu rozloženou na pevnou a pohyblivou část.

Odbor klientských služeb

Jelikož má Hypoteční banka a. s. v průměru přes 500 zaměstnanců, bylo by obtížné měřit spokojenost a motivaci všech pracovníků dohromady. V rámci společnosti je totiž mnoho faktorů, které mají vliv na pracovní výkon každého zaměstnance. Pro výzkumné šetření bylo tedy vybráno pouze oddělení Klientských služeb, jehož pracovníci sídlí ve stejných prostorách společnosti a mají tak téměř srovnatelné pracovní podmínky. Srovnatelné je i odměňování zaměstnanců a poskytované benefity. Odbor Klientských služeb, je v rámci organizace odborem s největším počtem zaměstnanců a jeho součástí jsou tři velká oddělení. Těmito odděleními jsou Administrativa, Péče o klienty a Správa úvěrů (viz schéma 10).

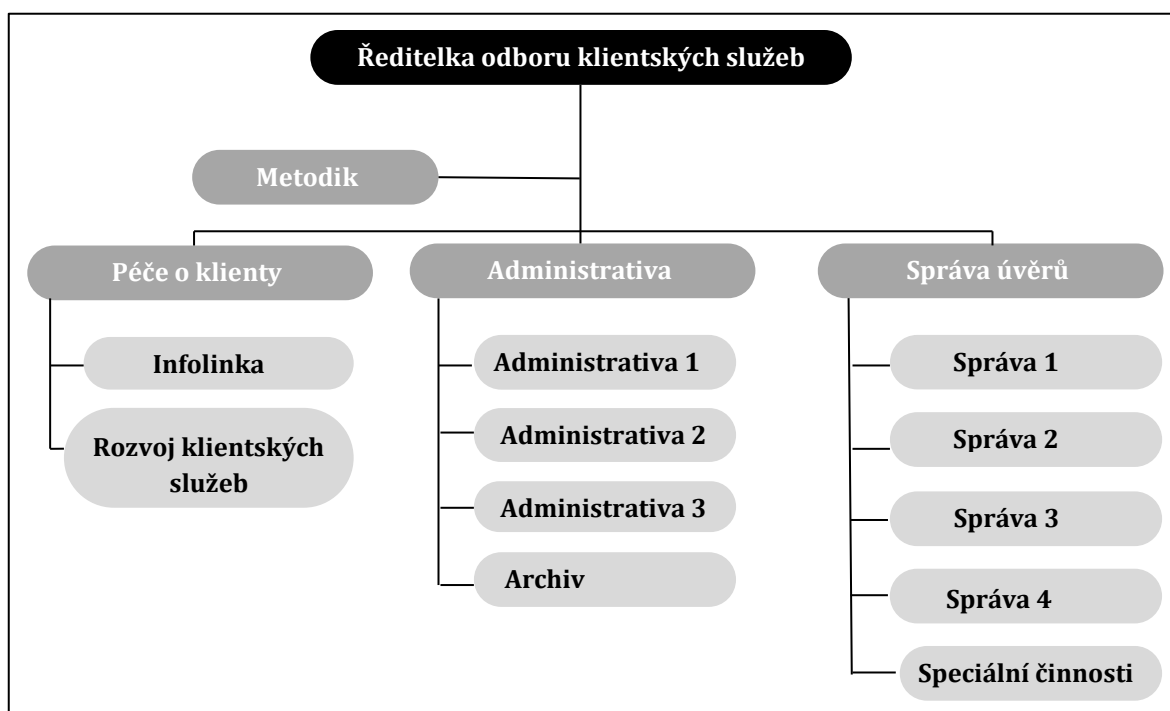


Schéma 10: Organizační struktura odboru klientských služeb (intranet Hypoteční banky a.s., 2012)

Zaměstnanci pracující v klientských službách sídlí v centrále společnosti, kde je pracovní prostředí tvořeno formou otevřeného prostoru. Pracovníci jsou dle organizační struktury většinou rozděleni do pracovních týmů po 6 členech. Každý tým sedí u jednoho velkého stolu a každý zaměstnanec má k dispozici stolní počítač a telefon, kterým se dorozumívá v rámci společnosti nebo i ve vztahu s klienty. Aby práce v otevřeném prostoru pro pracovníky nebyla nepříjemná a nevyhovující, je prostor pomyslně rozdělen pomocí šaten a skříní na menší části.

4.1.3. Postup a metoda dotazníkového šetření

Jak již bylo popsáno v předchozí charakteristice společnosti, za cílovou skupinu průzkumu byl označen odbor klientských služeb, pod něhož spadá 91 zaměstnanců Hypoteční banky. Tito zaměstnanci sídlí ve stejných prostorách centrály společnosti, čímž mají téměř srovnatelné pracovní podmínky. Srovnatelné je i odměňování a benefity, které těmto pracovníkům Hypoteční banka poskytuje.

Při tvorbě dotazníku bylo vycházeno z Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace, která je podrobněji popsána v teoretické části práce. Na základě této teorie, byly otázky zaměřeny na dvě hlavní složky faktorů:

- *otázky zaměřené na motivační faktory* (náplň práce, rozvoj a vzdělání, hodnocení pracovního výkonu)
- *otázky zaměřené na hygienické faktory* (vztahy na pracovišti, vztahy s nadřízeným, odměňování a zaměstnanecké benefity)

Dotazník byl ve finální verzi rozdělen na 9 kategorií dle nejčastějších faktorů, které mohou zaměstnance při výkonu práce ovlivnit. Tyto kategorie zahrnovaly mimo identifikačních otázek také otázky zaměřené na motivaci, náplň práce, prostředí a vztahy, vnímání nadřízeného, hodnocení a informovanost, odměňování a zaměstnanecké benefity, rozvoj vzdělávání a celkovou spokojenost. Otázky obsažené v dotazníku měly povětšinou formu uzavřených otázek, u kterých byl možný výběr pouze jedné odpovědi. Dále se v dotazníku vyskytly otázky otevřené, škálové a otázky, u kterých měl respondent seřadit odpovědi dle preferencí.

Sběr dat

Osloveno bylo 91 současných zaměstnanců odboru klientských služeb (osloveni nebyli zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené). Dotazník byl dostupný online v měsíci březnu 2017. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci Hypoteční banky 5 pracovních dnů. Celkem vyplnilo dotazník 63 pracovníků.

Zpracování získaných dat

Kvantitativní zhodnocení dotazníkového šetření bylo provedeno formou zjištění relativních a absolutních četností, průměrů a procentuálních poměrů získaných údajů. Následně byly některé ze získaných dat graficky zobrazeny a interpretovány. Nejdříve byly interpretovány jednotlivé otázky zvlášť a následně v rámci jednotlivých oblastí.

4.2. VÝSLEDKY A INTERPRETACE DAT

Následuje kapitola, ve které jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, které bylo prováděno v Hypoteční bance a. s. Konkrétní statistické výstupy z dotazníkového šetření jsou uvedeny v příloze č. 4. Výsledky výzkumu, které jsou zde popsány, jsou dále doplněny o grafy a tabulky, které dokreslují zjištěné údaje.

Z celkového počtu 91 oslovených zaměstnanců odboru klientských služeb se zúčastnilo průzkumného šetření 63 z nich. Výsledná návratnost dotazníků byla ve výši 67 %. Takováto účast mohla být způsobena například výrazným počtem zaměstnanců, kteří v té době čerpali dovolenou. Avšak i přes tuto skutečnost, lze hodnotit výsledné procento vyhodnocených dotazníků za dostačující. Pro větší přehlednost jsou následující výsledky jednotlivých otázek v rámci dotazníkového šetření zobrazeny v relativních a absolutních četnostech. U vybraných otázek jsou výsledky pro větší přehlednost znázorněny také ve formě výsečových a sloupcových grafů, které jsou tvořeny pomocí procentuálního vyčíslení.

Charakteristika výzkumného vzorku

Většina pracovníků Hypoteční banky, která vyplnila dotazník, byla ve věku od 36 do 45 let, v přepočtu 41 %, jak vyplývá z grafického znázornění č 11. Druhou nejpočetnější skupinou se stala věková kategorie od 46 do 55 let, která z celkového počtu zaujímala 37 %. Pouze dva respondenti byli starší 56 let.

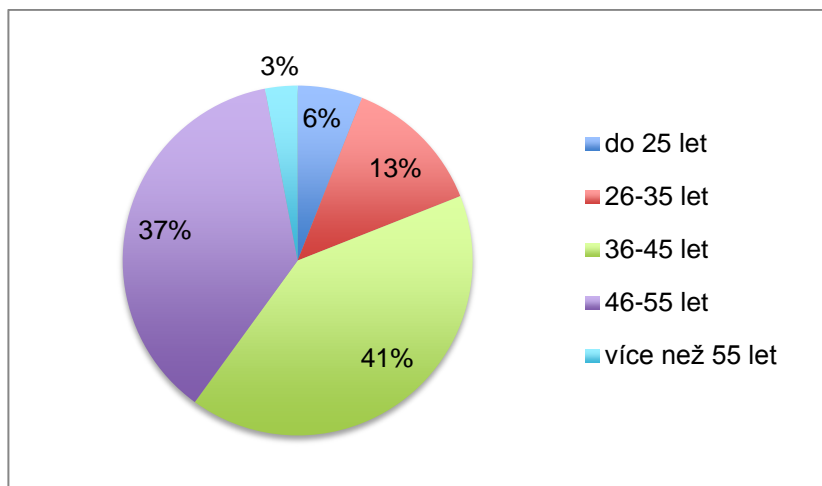


Schéma 11: *Struktura respondentů dle věku (vlastní zpracování)*

Z hlediska dosaženého vzdělání mělo nejvíce respondentů (75 %) středoškolské vzdělání. Dalších 19 % respondentů mělo vystudovanou vysokou školu a pouze 4 respondenti měli vyšší odborné vzdělání. Převažující středoškolské vzdělání může být vysvětleno skutečností, že respondenti vykonávají převážně administrativní práci, u které je většinou nutností středoškolské vzdělání zakončené maturitou. Základní vzdělání či vyučení neměl ani jeden z dotázaných respondentů.

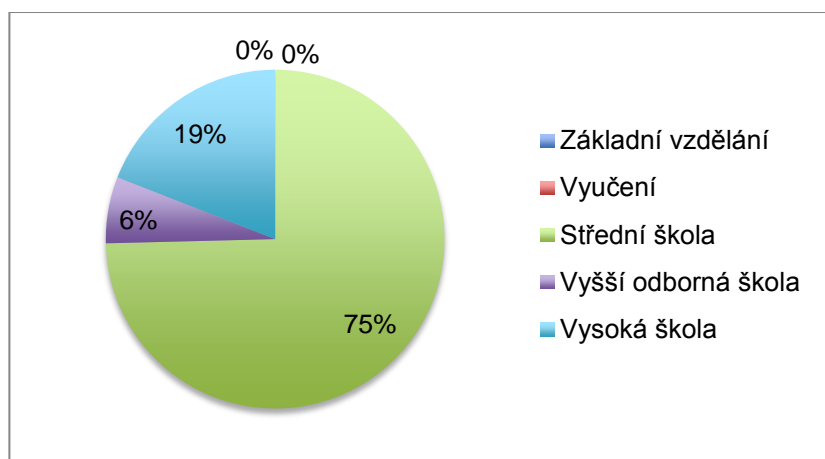


Schéma 12: *Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)*

Poslední zjišťovanou charakteristikou výzkumného vzorku byl počet let, během kterých respondenti pracují pro Hypoteční banku. Jak je zřejmé z grafu č. 13, většina dotázaných zaměstnanců již pracuje v Hypoteční bance více jak 10 let, konkrétně se jedná o 48 % respondentů. Další početnou skupinou se stala odpověď s rozmezím trvání pracovního poměru v této společnosti od 1 roku do 5 let. Tato skupina zahrnovala 29 % dotázaných. Na základě tohoto výsledku bychom mohli konstatovat, že zaměstnanci jsou k Hypoteční bance loajální a povětšinou nevyhledávají nové zaměstnání. Stejně tak lze říci, že i Hypoteční banka a.s. se snaží rozvíjet své zaměstnance a následně si je také udržet.

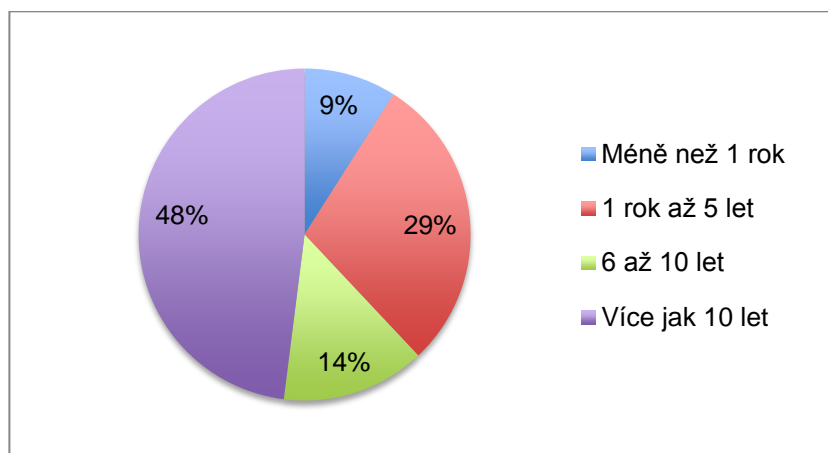


Schéma 13: *Struktura respondentů dle odpracovaných let v Hypoteční bance (vlastní zpracování)*

Otázka 4: Co Vás dle vašeho názoru nejvíce motivuje k lepším výsledkům?

Na otázku, *co respondenty motivuje nejvíce k lepším výkonům*, odpovědělo 54 % z dotázaných, že je nejvíce motivuje mzda. Dalších 25 % z nich uvedlo naopak uznání a pouze v pár případech respondenti uvedli možnost seberealizace či zaměstnanecké benefity. Respondent, který zvolil jiný motiv, dále doplnil, že ho motivuje nejen mzda a uznání okolí, ale také poctivost.

Možné odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mzda	34	0,54
Možnost seberealizace	4	0,06
Uznání	16	0,25
Benefity	8	0,13
Jiný motiv	1	0,02
Celkem odpovědí	63	1

Tabulka 1: *Faktory, které respondenty nejvíce motivují k lepší výkonům (vlastní zpracování)*

Otázka 5: Seřad'te, dle důležitosti motivační faktory pro Váš pracovní život.

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké motivační faktory jsou pro zaměstnance odboru klientských služeb v rámci Hypoteční banky a.s. nejdůležitější. Bylo vybráno 6 významných faktorů (viz tabulka č. 2.), jež měli respondenti seřadit dle významnosti a ohodnotit je na stupnici od 1 do 6. Přičemž číslo šest značilo, že je daný faktor pro respondenty nejméně důležitý a číslo jedna, značilo naopak velkou důležitost faktoru pro dotazovaného.

V rámci celkového seřazování faktorů dle důležitosti pro pracovní život, většina respondentů uvedla na prvním místě zvýšení mzdy. Na druhém místě pak byly nejčastěji uváděny přívětivé pracovní podmínky a hned za nimi finanční odměna ve formě prémie a bonusů. Na posledním místě se v celkových výsledcích umístila nefinanční odměna spolu se zaměstnaneckými benefity. Pořadí faktorů s celkovými body pro lepší přehlednost, znázorňuje tabulka č. 2.

Možné odpovědi	Místo	Celkové body
Zvýšení mzdy	1	117
Přívětivé pracovní prostředí a kolektiv	2	138
Finanční odměna (prémie, bonusy)	3	190
Možnost profesního růstu	4	224
Zaměstnanecké benefity	5	258
Nefinanční odměna	6	305

Tabulka 2: Důležité faktory pro pracovní život respondentů (vlastní zpracování)

Nyní následuje vyhodnocení souboru otázek zaměřených na vnímání Hypoteční banky a.s. jako zaměstnavatele z pohledu jejích pracovníků. Jedná se o uzavřené otázky, kdy respondenti mohli zvolit pouze jednu odpověď z předem zvoleného výběru možných odpovědí. Pracovníci byli dotazováni na následující otázky:

Otázka 6: Jste hrdý/á, že pracujete v této společnosti?

Otázka 7: Doporučil/a byste Hypoteční banku jako zaměstnavatele Vaším známým?

Otázka 8: Cítíte se být součástí této organizace?

Otázka 10: Pociťujete v Hypoteční bance pracovní spokojenost?

Dotazník odhalil, že zaměstnanci vnímají Hypoteční banku jako zaměstnavatele nadprůměrně. Kladné odpovědi převažovaly nad zápornými o 21 %, celková spokojenost s Hypoteční bankou v roli zaměstnavatele byla ve výši 71 %. Vyzdvihnout můžeme otázku, *zda by zaměstnanci doporučili Hypoteční banku jako zaměstnavatele jejím známým*, kdy by převážná většina dotázaných (konkrétně 36 respondentů) tuto společnost svým přátelům a příbuzným doporučila. Stejně tomu bylo i v případě otázky, *„Jste hrdý/á, že pracujete v této společnosti?“*, kdy se převážná většina respondentů (32) přiklání k názoru, že jsou hrdí nebo spíše hrdí. Převážná většina dotázaných také uvedla, že se cítí být spíše součástí organizace nežli naopak. Nejhůře v průměru naopak dopadlo hodnocení otázky *„Pocitujete v Hypoteční bance pracovní spokojenost?“*, kdy 8 respondentů zvolilo odpověď *„spíše ne“* a dalších 4 dotázaných zvolilo *„ne“*.

Následující otázky byly sestaveny na základě otevřených odpovědí, čímž mohli respondenti lépe vyjádřit svůj názor:

- Otázka 11: *“V případě nespokojenosti, prosím, vypište, co považujete za nevyhovující ve Vašem zaměstnání.”*

Většina dotázaných uvedla, že je nespokojena s výší mzdy (konkrétně 20 respondentů), dále s ruchem na pracovišti (16 respondentů) a s přístupem nadřízeného (8 respondentů). Ojedinele se objevovaly odpovědi v podobě pracovní doby, neexistence studijního volna a nemožnosti práce z domova.

- Otázka 12: *“Co byste případně změnil/a?”*

Na otázku co by zaměstnanci případně změnili, reagovala většina především odpovědí v podobě výší hrubé mzdy (22), kancelářské prostory (7), přístup k zaměstnancům (2) a také se objevila odpověď *„zvýšení počtu zaměstnanců na mnoha přetížených místech“*.

Další otázky jsou pro větší přehlednost popisovány v rámci jednotlivých kategorií Herzbergovi dvoufaktorové teorie. Vybrané otázky budou následně popsány podrobněji a jednotlivé kategorie mezi sebou porovnány.

Otázky zaměřené na faktory ovlivňující pracovní výkon

Herzbergova motivační teorie je popsána v teoretické části této diplomové práce. Podle Herzbergovy teorie se motivace skládá ze dvou skupin faktorů, které mohou ovlivnit pracovní výkon zaměstnance. Přičemž první skupinou jsou *motivátory neboli satisfaktory*, které převážně pochází z vnitra jedince. Tyto faktory vedou člověka k vyšším výkonům, ale jejich nepřítomnost nemusí nutně v pracovníkovi probouzet nespokojenost. Na druhé straně se nacházejí *hygienické faktory neboli dissatisfaktory*, které člověka ovlivňují z vnějšího prostředí. Tyto faktory jedince nemotivují, ale v případě jejich absence dochází k nespokojenosti. Tato teorie se stala podkladem pro tvorbu dotazníku, který byl rozdělen na výše zmíněné skupiny faktorů. Jelikož existuje mnoho faktorů, které člověka ovlivňují, bylo do dotazníku použito pouze šest, dle mého názoru nejvýznamnějších faktorů, které mohou jedince ovlivnit při výkonu práce.

Následující dvě tabulky zobrazují výsledky dotazníkového šetření právě z pohledu Herzbergovy motivační teorie. Jednotlivé faktory jsou zde seřazeny dle průměrných získaných hodnot. První níže uvedená tabulka zobrazuje oblasti faktorů bez ohledu na to, zda patří do motivačních nebo hygienických faktorů.

Kategorie	Celkový průměr	Pořadí
Náplň práce	1,806	1.
Vztahy na pracovišti	1,839	2.
Vztahy s nadřízeným	2,168	3.
Odměňování a benefity	2,403	4.
Hodnocení pracovního výkonu	2,407	5.
Rozvoj a vzdělávání	2,481	6.

Tabulka 3: Souhrnné výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Z důvodu lepší přehlednosti je níže uvedena druhá tabulka, která obsahuje rozdělené oblasti na motivační a hygienické faktory. Podle jednotlivých hodnocení je patrné, že lepší výsledky byly získány v oblasti hygienických faktorů. V této oblasti byly výrazně nadprůměrně hodnoceny vztahy na pracovišti.

Motivační faktory	Celkový průměr	Pořadí
Náplň práce	1,806	1.
Hodnocení pracovního výkonu	2,407	2.
Rozvoj a vzdělávání	2,481	3.
Hygienické faktory	Celkový průměr	Pořadí
Vztahy na pracovišti	1,839	1.
Vztahy s nadřízeným	2,168	2.
Odměňování a benefity	2,403	3.

Tabulka 4: Výsledky rozdělené na motivační a hygienické faktory (vlastní zpracování)

Náplň práce

První oblast otázek v rámci Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie byla zaměřena na samotnou náplň práce a odpovědnost pracovníka. Na základě této teorie se jedná se o faktor motivační. Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci odboru klientských služeb Hypoteční banky a.s. spokojeni s náplní práce a jak přistupují k odpovědnosti za jejich činy. Otázky, položené respondentům, byly následující:

Otázka 13: Vyhovuje Vám vaše současná pracovní náplň?

Otázka 14: Nesete za své pracovní výsledky odpovědnost?

Otázka 15: Vadí Vám přebírání odpovědnosti při řešení pracovních úkolů?

Otázka 16: Jsou Vám jasné normy výkonů, které se od Vás očekávají?

Otázka 17: Dostává se Vám uznání a pochvaly při dobře odvedené práci?

Náplň práce spolu s odpovědností jsou významnými motivačními faktory. Nejsou-li pracovníci ztotožnění s prací, která se od nich očekává, jsou nespokojeni a odvádí nekvalitní pracovní výkon. Náplň práce dotázaných pracovníků je postavena především na administrativní činnosti, kdy jde o zadávání dat do interního systému a vyřizování požadavků klientů. Pracovníci převážně přichází do styku s klienty pouze prostřednictvím počítačové a telefonické komunikace. Je tedy na místě upozornit, že se může stát, že pracovníkovi tato práce začne připadat rutinní a neměnná.

Při celkovém hodnocení náplně práce a odpovědnosti v oddělení klientských služeb Hypoteční banky vyšel výsledek 1,806 tedy velmi nadprůměrné. Zohlednit musíme především otázku „Vadí Vám přebírání odpovědnosti pro řešení pracovních úkolů?“, u které se očekává opačné, tedy záporné hodnocení. Z dotazníkového šetření plyne, že s náplní práce je spokojeno 79 % dotázaných. Z vyhodnocení těchto otázek dále vyplývá, že zaměstnancům vyhovuje nejen současná pracovní náplň, ale stejně tak jim nevádí přebírat odpovědnost za jejich jednání a rozhodování. Většina pracovníků (60 dotázaných) si je také vědoma toho, jaké výsledky a normy se od ní očekávají.

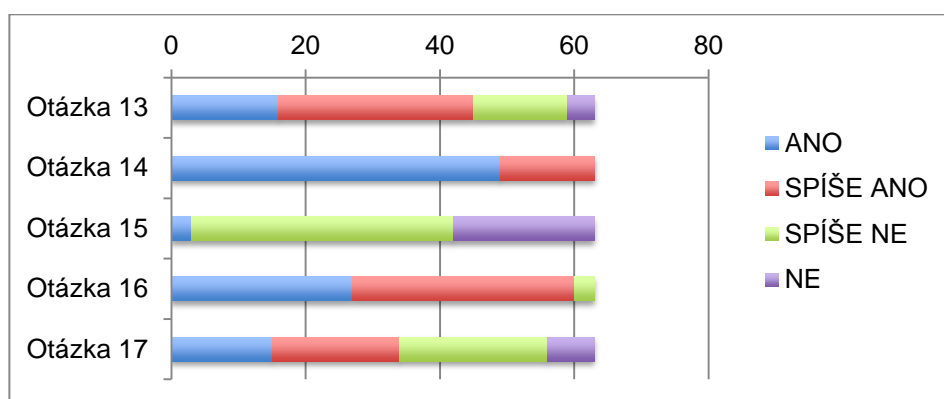


Schéma 14: Odpovědi na otázky v oblasti náplně práce (vlastní zpracování)

Vztahy na pracovišti

Další oblast byla zaměřená na pracovní prostředí a problematiku vztahů na pracovišti. Přičemž respondenti měli dopovídat na následující otázky:

Otázka 18: Je pro Vás prostředí, ve kterém pracujete, příjemné?

Otázka 19: Máte se svými kolegy a spolupracovníky přátelské vztahy?

Otázka 20: Uznávají Vás kolegové?

Otázka 21: Jsou Vaši kolegové ochotni Vám pomoci v případě vzniklého problému?

Otázka 22: Můžete se na své spolupracovníky spolehnout?

Otázka 23: Snažíte se pomoci svým kolegům, je-li to ve Vašich silách?

Otázka 24: Myslíte si, že vedení společnosti se snaží zlepšovat pracovní podmínky?

Příjemný a přátelský kolektiv je bezpochyby jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující nejen pracovní výkon, ale také spokojenost zaměstnance. Položení výše uvedených otázek respondentům, mělo za cíl zjistit, jaké mezi sebou mají pracovníci vztahy a zda na pracovišti nevládne nepřátelská atmosféra, čímž by mezi pracovníky vznikaly konflikty.

Oblast vztahů na pracovišti v odboru klientských služeb v Hypoteční bance vyšla dle celkového hodnocení výrazně nadprůměrně. Konkrétně byla spokojenost respondentů se vztahy na pracovišti ve výši 1,839. Tady je zapotřebí vyzdvihnout otázku *“Jsou Vaši kolegové ochotni Vám pomoci v případě vzniklého problému?”*, u které ani jeden z dotázaných nepochyboval, že by mu kolegové nepomohli. Ještě lépe v hodnocení vyšla otázka, zdali se respondenti snaží pomoci kolegům, je-li to v jejich silách, kde naprostá většina (84 %) odpověděla *“ano”*.

Mírně negativní je výsledek u otázky, *zdali si pracovníci myslí, že se vedení společnosti snaží zlepšovat pracovní podmínky*, kdy o 4 % převyšovalo negativní vyjádření respondentů. Avšak musíme zde zdůraznit, že pracovníci Klientských služeb pracují v klidném a čistém prostředí téměř nové budovy. Z tohoto důvodu bychom mohli konstatovat, že zlepšování pracovního prostředí může být trochu obtížné. Avšak i přesto, že pracovníci nezastávají názor, že se vedení společnosti tyto podmínky snaží zlepšovat, většina zaměstnanců se přiklání k názoru, že prostředí, ve kterém pracují, je příjemné a vládne v něm příjemná atmosféra. Tato skutečnost, může být také důsledkem toho, že se vedení společnosti snaží o budování a udržování přátelských zaměstnaneckých vztahů formou pořádání firemních akcí v pracovní době i mimo ni.

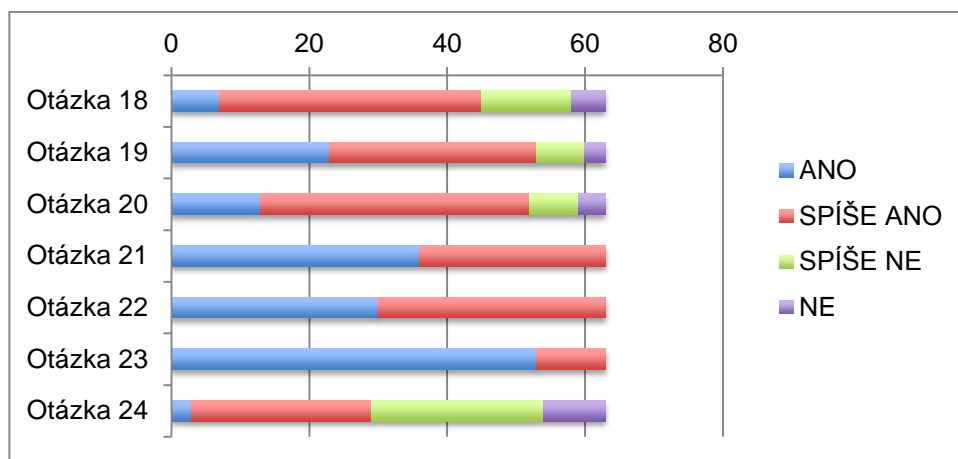


Schéma 15: Odpovědi na otázky v oblasti vztahů na pracovišti (vlastní zpracování)

Vztah s nadřízeným

Další sledovanou oblastí byly vztahy s přímým nadřízeným s průměrnou hodnotou 2,168. Je zřejmé, že právě přímý nadřízený a komunikace s ním má nemalý podíl na přístup pracovníka k jeho práci a kvalitu odváděného pracovního výkonu. Z tohoto důvodu byly respondentů položeny následující otázky:

Otázka 25: Jste spokojen/a s přístupem vedoucích pracovníků k podřízeným?

Otázka 26: Jsou příkazy od Vašeho nadřízeného vždy jasně formulované a pochopitelné?

Otázka 27: Pociťujete problémy v komunikaci se svým nadřízeným?

Otázka 28: Cítíte podporu ze strany Vašeho nadřízeného?

Otázka 29: Podporuje Vás váš nadřízený v osobnostním růstu?

Hodnocení otázky *“Jste spokojen/a s přístupem vedoucích pracovníků k podřízeným?”* dopadlo velice dobře. Z 63 respondentů uvedlo 41, že jsou spíše spokojeni. A pouze tři dotázaní naopak uvedli, že s přístupem svého nadřízeného spokojeni nejsou. Na základě tohoto výsledku lze konstatovat, že vztahy mezi nadřízenými a podřízenými v odboru klientských služeb jsou na velmi dobré úrovni, což může být také příčinou dosahování kvalitní práce zaměstnanců. Negativní hodnocení zde může být vysvětleno například bariérami v komunikaci nebo nepochopením sdělení od nadřízeného pracovníka. K tomuto vysvětlení se také přiklání hodnocení otázky následující, ve které respondenti hodnotili jasnost a pochopitelnost zadaných příkazů od nadřízeného. V tomto případě se opět převážná většina (celkem 55 dotázaných) přiklání k pozitivnímu vyjádření.

Podobně tomu bylo i u otázky “Pociťujete problémy v komunikaci se svým nadřízeným?”, kdy 44 dotázaných označilo odpověď “spíše ne” a “ne”.

Odlišné, ale přesto dobré, hodnocení bylo u následující otázky “Podporuje Vás váš nadřízený v osobním růstu?”, kde se více jak polovina respondentů přiklonila k zápornému hodnocení. Jelikož má nadřízený podporovat zaměstnance jen v rámci pracovního prostředí, je zřejmé, že nadřízení pracovníci v Hypoteční bance se zajímají i o osobní život zaměstnanců pod nimi. Což lze vnímat jako jeden z možných faktorů, kvůli kterému se zvýší loajalita pracovníků nejen k nadřízenému, ale také k celé firmě.

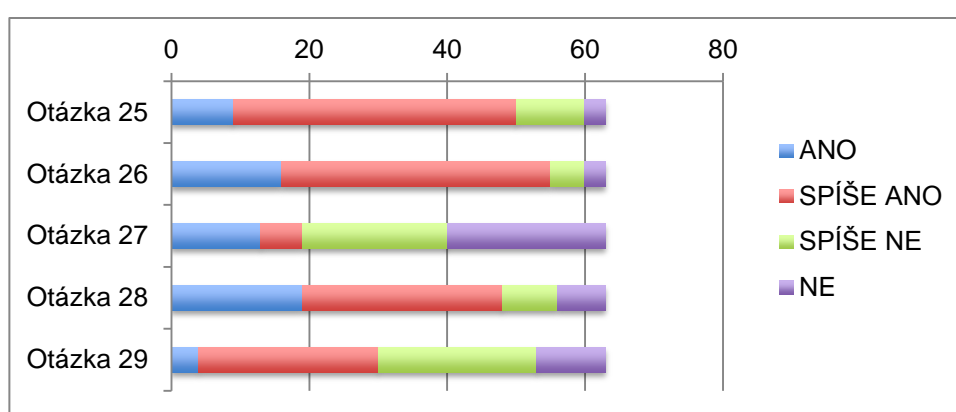


Schéma 16: Odpovědi na otázky v oblasti vztahů s nadřízeným (vlastní zpracování)

Odměňování a zaměstnanecké benefity

Další oblastí, která byla zařazena do dotazníku je oblast odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Ve výsledném hodnocení tato oblast obdržela průměrnou hodnotu 2,403. Respondentům byly položeny tyto uzavřené otázky:

Otázka 31: Myslíte si, že je Vás pracovní výkon dostatečně ohodnocen?

Otázka 32: Domníváte se, že je systém hodnocení v Hypoteční bance spravedlivý?

Otázka 33: Jste spokojen/a s výší své mzdy?

Otázka 34: Myslíte si, že Vaše současná mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

Otázka 35: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity, které Vám Hypoteční banka nabízí?

Na otázku zda si respondenti myslí, že je jejich pracovní výkon dostatečně ohodnocen, odpovědělo 36 z nich, tedy téměř polovina, “*spíše ano*”. Poměrně častou odpovědí byla také odpověď “*spíše ne*”, kterou zvolilo 22 z dotázaných. Z těchto výsledků vyplývá, že je více jak polovina respondentů spokojena s výší své mzdy. Stejně tak si převážná většina (42) respondentů myslí, že je systém odměňování v Hypoteční bance spravedlivý. Co je zde důležité zdůraznit, je skutečnost, že pouze 20 respondentů je spokojeno s výší mzdy, kterou za odvedený výkon dostává. Velký počet respondentů (27) se dále domnívá, že jejich současná mzda jejich pracovnímu výkonu neodpovídá.

Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity naopak byla výrazně nadprůměrná. Žádný z respondentů s nimi nevyjádřil přímou nespokojenost. Benefity, které Hypoteční banka a.s. svým zaměstnancům nabízí, můžete vidět rozepsané v následující otázce, ve které měli dotázaní zvolit benefit, který preferují nejvíce.

Z tabulky č. 3 je také patrné, že respondenti hodnotili nejlépe týden dovolené navíc, který zvolilo 23 z nich, čímž zaujal první místo v pořadí. Na základě tohoto výsledku můžeme konstatovat, že zaměstnanci Klientských služeb upřednostňují dny volna a odpočinku před výhodami peněžní formy. Další v pořadí následovaly flexipassy a příspěvky na závodní stravování. Poslední benefit, který zaměstnanci z nabídky vybírali, se stal zvýhodněný hypoteční úvěr, který zvolilo 9 z dotázaných.

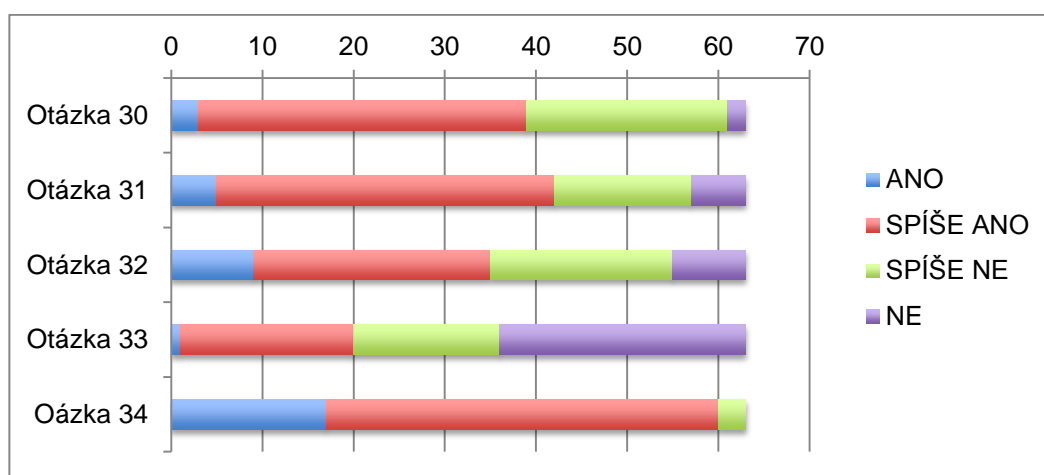


Schéma 17: Odpovědi na otázky v oblasti odměňování a zam. benefitů (vlastní zpracování)

Otázka 39: Jaký zaměstnanecký benefit Hypoteční banky nejvíce preferujete?

Možné odpovědi	Místo	Celkové body
Týden dovolené navíc	1.	23
Flexipassy	2.	17
Příspěvek na závodní stravování	3.	12
Zvýhodněný hypoteční úvěr	4.	9
Příspěvek na penzijní připojištění	5.	0
Příspěvek na životní pojištění	5.	0
Další sociální péče (sportovní a kulturní akce)	5.	0

Tabulka 5: *Benefity, které respondenti nejvíce preferují (vlastní zpracování)*

Opět následovala otevřená otázka, ve které respondenti mohli zmínit další výhody, o které benefity by případně měli zájem. Většina zaměstnanců odpověď bohužel nevyplnila. Ti z dotázaných, kteří se u této otázky vyjádřili, většinou uváděli kartu multisport, benefit zaměřený na rodinu, ale objevily se zde také odpovědi v podobě příspěvků na ošacení či dovolenou. Dle zjištěných informací, Hypoteční banka nyní zvažuje právě zavedení multisport karet, což by se mohlo odrazit ve vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Hodnocení pracovního výkonu

Oblast Hodnocení pracovního výkonu, na základě Herzbergovy dvoufaktorové teorie, spadá do motivačních faktorů. S cílem zjistit hodnocení pracovního výkonu probíhajícího v Hypoteční bance v odboru klientských služeb, byly respondentům položeny následující otázky:

Otázka 36: Byla/a jste již někdy v Hypoteční bance jako pracovník hodnocen/a?

Otázka 37: Je Vám systém hodnocení prováděný v Hypoteční bance srozumitelný?

Otázka 38: Motivuje Vás dobré hodnocení k lepším výkonům?

Otázka 39: Změnilo se něco po skončení hodnocení ve Vašem postavení?

V konečném zhodnocení tato oblast vycházela s průměrnou hodnotou 2, 407. Převážná většina dotázaných (48) byla již v průběhu trvání pracovního poměru v Hypoteční bance alespoň jednou hodnocena. Skutečnost, že zbylých 9 lidí doposud hodnoceno nebylo, lze vysvětlit například tím, že nedávno na danou pozici nastoupili a do pracovního procesu se teprve adaptují. Systém hodnocení, který probíhá v Hypoteční bance a.s. považuje 62 % dotázaných za srozumitelný. Avšak zbylých 38 % se spíše přiklání k opačnému názoru.

Pro Hypoteční banku tento výsledek bohužel není moc přívětivý, jelikož více jak třetina dotázaných neshledává hodnocení probíhající v rámci společnosti za zřetelné a jasné. Důvodem pro nejasnost hodnocení, které ve společnosti probíhá, můžeme vidět například v tom, že se u 61 pracovníků z Klientských služeb po skončení daného hodnocení neprojevily ze strany společnosti žádné změny či nápravy. Je možné, že nejsou-li po skončení hodnocení vidět z pohledu zaměstnanců žádné změny, může pro ně dané hodnocení ztratit význam a smysl.

Dobrá zpětná vazba z hodnocení pracovního výkonu podněcuje naprostou většinu dotázaných k lepším výkonům. Z tohoto důvodu bych v této oblasti viděla potenciální cestu ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

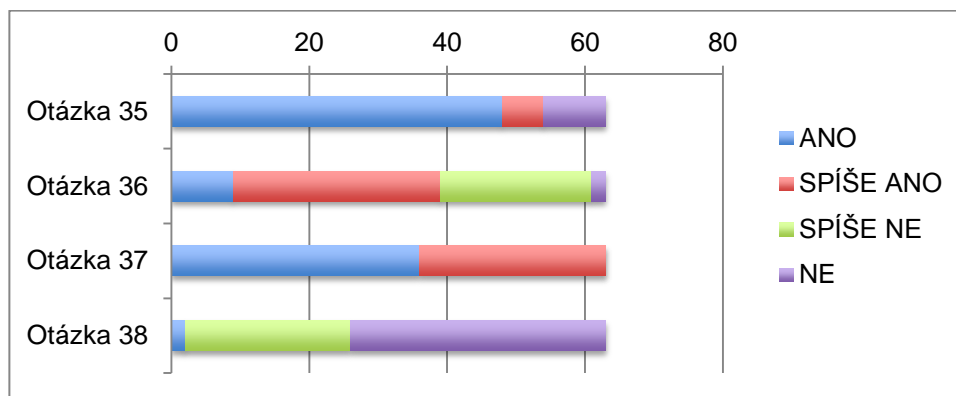


Schéma 18: Odpovědi na otázky v oblasti hodnocení pracovního výkonu (vlastní zpracování)

Rozvoj a vzdělávání

Poslední oblast dotazníku byla zaměřena na rozvoj a možnosti vzdělání, které Hypoteční banka a.s. svým zaměstnancům nabízí. A v konečném vyhodnocení tato oblast obdržela průměrnou hodnotu ve výši 2,481. Na základě toho byly respondentům položeny následující otázky:

Otázka 40: Myslíte, že je systém rozvoje zaměstnanců v Hypoteční bance dostačující?

Otázka 41: Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu, který nabízí Hypoteční banka?

Otázka 42: Máte dostatek možností pro využití Vašich dovedností a potenciálu?

Otázka 43: Poskytuje podle Vás Hypoteční banka dobré zázemí a možnosti k dalšímu vzdělávání?

Otázka 44: Máte možnost zúčastnit se školení, o která máte zájem?

Otázka 45: Máte možnost účastnit se i těch školení, která přímo nesouvisí s výkonem Vaší práce, ale rozšiřují Vaše dosavadní vzdělání?

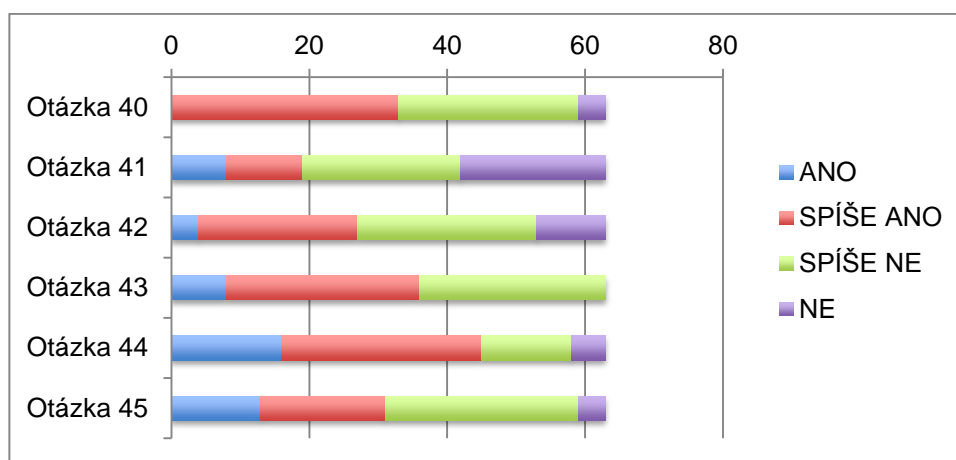


Schéma 19: Odpovědi na otázky v oblasti Rozvoj a vzdělávání (vlastní zpracování)

Příčemž nejlépe byla vyhodnocena otázka, zda mají respondenti možnost účastnit se školení, o které mají zájem, kde 71 % uvedlo, že tuto možnost mají. 49 % respondentů je také názoru, že se mohou účastnit i školení, které nesouvisí s jejich výkonem, ale rozšiřuje jejich dovednosti a znalosti. U následující otázky, zda si dotázaní myslí, že je systém rozvoje zaměstnanců v Hypoteční bance dostačující, se spíše respondenti přiklonili ke kladnému názoru. Pozitivní hodnocení však převažovalo pouze o 7 %. Tudíž nelze s jistotou říci, že by s daným systémem rozvoje byli spokojeni.

Na otázku, zda mají pracovníci dobré zázemí a možnost k dalšímu vzdělání odpovědělo 43 % z dotázaných „spíše ne“. Podobný výsledek byl zaznamenán i u otázky, zdali mají pracovníci dostatek možností pro využití jejich dovedností a potenciálu, přičemž více jak většina (58 %) se přiklonila k zápornému hodnocení. Nepříznivě vyšlo hodnocení také u otázky, zda jsou zaměstnanci spokojeni s možností kariérního růstu, který jim Hypoteční banka nabízí. Negativně se zde vyjádřilo 70 % respondentů. Tento výsledek také není pro společnost příliš přívětivý. Z tohoto důvodu bude v další části práce navrženo opatření, které by mělo vést ke zlepšení situace.

Následuje vyhodnocení poslední části dotazníku. Zde byli respondenti tázáni, nakolik jsou pro ně faktory důležité při výkonu práce. Jednotlivé faktory jsou rozepsány níže. Následně měli respondenti hodnotit spokojenost se stejnými faktory v prostředí Hypoteční banky. Přičemž opět číslo jedna vyznačovalo velkou spokojenost a číslo šest spokojenost minimální. V první tabulce můžeme vidět, že většina odpovědí se pohybovala převážně v rozmezí od 1 do 3. V druhé části, tedy od čísla 4 do čísla 6, se odpovědi vyskytovaly pouze ojediněle. Naopak v tabulce spokojenosti s danými faktory v Hypoteční bance se odpovědi vyskytovali v hojném počtu od čísla 1 po číslo 4. Následně budou popsány faktory s největšími výkyvy hodnocení.

V celkovém zhodnocení dle důležitosti vyšel nejlépe faktor „*Flexibilita pracovní doby*“, který za nejdůležitější zvolilo 52 respondentů. Stejně nadprůměrně vyšel tento faktor v rámci spokojenosti v Hypoteční bance, kdy ho číslem jedna ohodnotilo 29 respondentů. Za druhý nejdůležitější faktor byla označena „*Vstřícnost a ochota nadřízených*“, kdy tomuto faktoru dalo váhu číslo 1 celkem 47 respondentů. Když se však podíváme na stejný faktor v tabulce hodnotící tyto faktory v prostředí Hypoteční banky, uvedli ho na prvním místě pouze tři respondenti.

Největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností můžeme vidět u faktoru „*Výše hodinové mzdy*“, kdy ho v první tabulce označila většina respondentů (52) na prvním až druhém místě. Naopak ve druhé tabulce, kdy daný faktor respondenti hodnotili z pohledu spokojenosti, 29 z dotázaných, vyšší hodinové mzdy označilo číslem 5 a 6, čímž tento faktor obdržel nejhorší hodnocení z celé tabulky. Zde je vhodné poznamenat, že podobné záporné hodnocení se objevilo i u otázky v kategorii odměňování, kde respondenti také uvedli, že jsou s vyšší mzdy nespokojeni.

Uspokojivé, avšak ne nejlepší hodnocení obdržely i faktory “*Možnost finančních bonusů, práce z domova a klid na pracovišti.*” Avšak nespokojenost respondentů s těmito faktory nepřevyšovala 50 %. Jak je dále patrné z tabulek, ostatní faktory nemají takové vychýlení jako již výše popsané.

Otázka 46: Nakolik jsou pro Vás důležité následující faktory při výkonu práce?

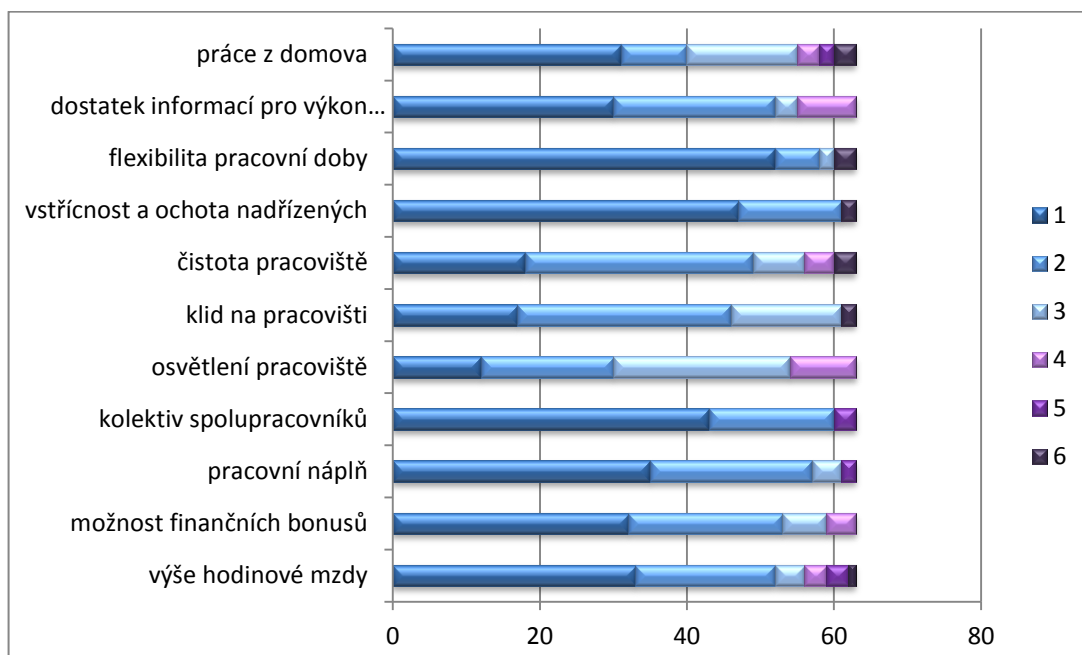


Schéma 20: Míra důležitosti faktorů ovlivňujících pracovní výkon (vlastní zpracování)

Otázka 47: Nakolik jste spokojen/a s následujícími faktory v Hypoteční bance?

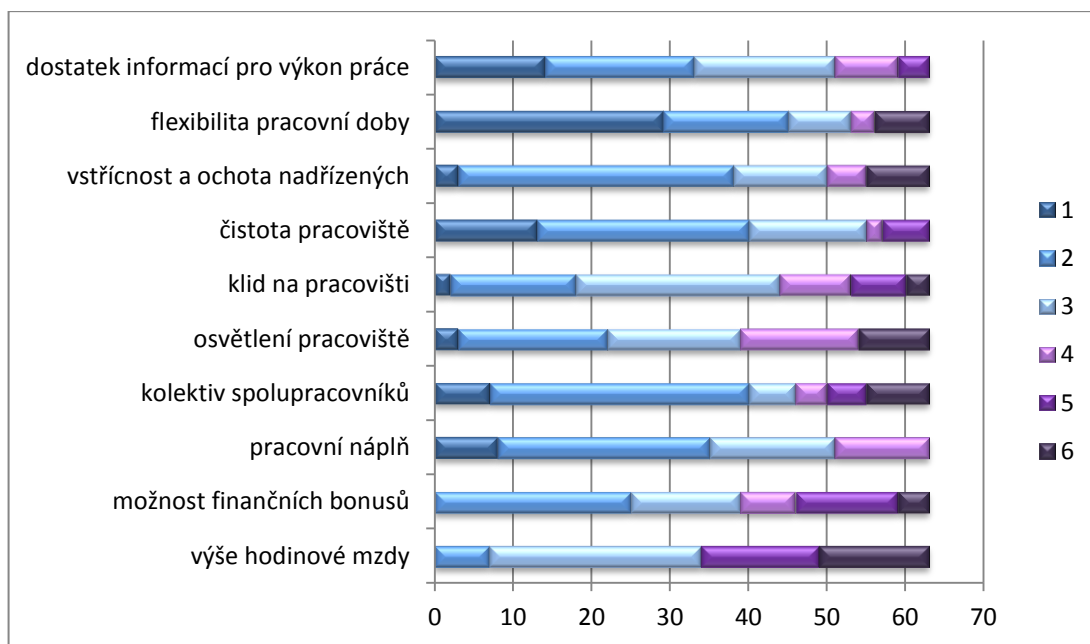


Schéma 21: Spokojenost s faktory ovlivňujícími pracovní výkon (vlastní zpracování)

4.2.1. KRITICKÉ OBLASTI A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce se bude zabývat porovnáním výsledků jednotlivých otázek se zvolenou kritickou hodnotou. Pro zjištění problémových oblastí byla zvolena kritická hodnota ve výši 2,5. V případě, že průměrný výsledek otázky překročí tuto stanovenou míru, bude oblast označena za kritickou. U zjištěných kritických oblastí bude dále navrženo možné řešení vedoucí ke zlepšení stavu spokojenosti a pracovní výkonnosti zaměstnanců. Kritické otázky, které vyšly jako problémové na základě výše zmíněného porovnání, jsou zobrazeny v tabulce číslo 6.

Na základě výše zmíněného porovnání vyšly jako problémové, následující otázky:

Kritická otázka	Průměrná hodnota	Vychýlení od kritické hodnoty
Změnilo se něco po skončení hodnocení ve Vašem postavení?	3,523	- 1,023
Myslíte si, že Vaše současná mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu	3,095	- 0,595
Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu, který nabízí Hypoteční banka?	2,905	- 0,405
Poskytuje podle Vás Hypoteční banky dobré zázemí a možnosti k dalšímu vzdělávání?	2,667	- 0,167
Myslíte si, že je systém rozvoje zaměstnanců v Hypoteční bance dostačující?	2,635	- 0,135
Myslíte si, že vedení společnosti se snaží zlepšovat pracovní podmínky?	2,539	- 0,039

Tabulka 6: Kritické otázky a jejich průměrné hodnoty (vlastní zpracování)

Z tabulky číslo 6 je patrné, že nejhůře byla hodnocena otázka „Změnilo se něco po skončení hodnocení ve Vašem postavení?“ s průměrným výsledkem 3,523. Tato otázka spadá do oblasti hodnocení pracovního výkonu. Zde je zapotřebí také zmínit, že 24 z dotázaných respondentů uvedlo, že hodnocení pracovního výkonu, které probíhá v rámci Hypoteční banky a.s. jim připadá nesrozumitelné a nejasné. Důvodem může být právě skutečnost, že se u 61 respondentů z klientských služeb po hodnocení neprojevil ze strany společnosti žádné změny či nápravy.

Jak je uvedeno v teoretické části této práce, hodnocení by mělo sloužit k posouzení pracovního výkonu, při němž jde o zjišťování informací o jednotlivých zaměstnancích. Například jak daní pracovníci vykonávají svoji práci, jaký vztah zaujímají k

spolupracovníkům a na kolik plní stanovené cíle. Cílem hodnocení by tedy mělo být získání uceleného pohledu na výkonnost jednotlivých zaměstnanců a zjištění jejich problémových oblastí. Konečnou fází by mělo být také stanovení nových cílů a jak zlepšit pracovní výkon daného pracovníka. Nejsou-li uskutečněna dohodnutá doporučení a změny z pohledu organizace, je možné že hodnocení pracovního výkonu, z pohledu pracovníka, ztratí smysl. Toto může být také důvodem negativního hodnocení výše zmíněné otázky. Bohužel z dotazníkového šetření nevyplývá, zda respondenti očekávali či nikoliv, že po ukončení hodnocení jejich výkonu nastanou případné změny či nikoliv.

V Hypoteční bance a.s. probíhá formální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jednou ročně. Na základě tohoto hodnocení je s pracovníkem projednána kvalita jeho odvedené práce v uplynulém roce. Dále je také vyhodnocena míra naplnění cílů a jsou stanoveny cíle nové. Budeme-li vycházet ze skutečnosti, že jsou zaměstnanci nespokojeni, protože po provedení hodnocení jejich pracovního výkonu, nevidí žádné změny ze strany společnosti, mohli bychom navrhnout následující doporučení pro zvýšení jejich spokojenosti.

Po uplynulém hodnocení pracovního výkonu by vedoucí zaměstnanci příslušných odborů měli zaznamenat důležité podněty a změny, které na základě daného hodnocení oni i pracovníci navrhuje provést. Každý rok by následně byla svolána porada všech vedoucích pracovníků spolu s vedením společnosti, kde by se tyto návrhy projednávaly. V případě, že by se vedoucí pracovníci dohodli na určitých změnách, informovali by o nich zaměstnance například prostřednictvím intranetu. Zaměstnanci by tak viděli iniciativu a snahu z pohledu společnosti, čímž by se zvýšila jejich spokojenost.

Toto řešení lze doporučit i v případě otázky „*Myslíte si, že vedení společnosti se snaží zlepšovat pracovní podmínky?*“.

Další problémovou oblastí je oblast odměňování., ve které 43 respondentů negativně ohodnotili otázku „*Myslíte si, že Vaše současná mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?*“. Avšak musíme zdůraznit, že převážná většina respondentů se domnívá, že je systém odměňování v Hypoteční bance a.s. spravedlivý. Zde by bylo vhodné také zmínit, že Hypoteční banka a.s. má systém odměňování založen na mzdových třídách a výše mzdy je pracovníkům stanovena na základě mzdového výměru.

Mzda je v rámci motivačních teorií častokrát označována za faktor, který má pouze krátkodobý charakter. Zvýšení mzdy tedy sice povede k motivaci pracovníka, ale po určité době začne zaměstnanec pociťovat opět nespokojenost a bude vyžadovat další zvýšení finančního ohodnocení. Stejně tak je důležité zmínit, že odměňování je velmi subjektivní záležitostí. Administrativní pracovníci například mohou zastávat názor, že mzda, která je jim poskytována neodpovídá jejich kvalifikaci nebo jejich pracovnímu vytížení.

Je tedy možné, že i v případě navýšení mezd, začnou být zaměstnanci po určitém čase s výší mzdy opět nespokojeni. V tomto případě má však Hypoteční banka a.s. sestaven program plný lukrativních zaměstnaneckých benefitů, který nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy vyrovnává. V dnešní době Hypoteční banka a.s. dále rozšiřuje zaměstnanecké benefity o kulturní a zážitkové akce.

Poslední kritickou oblastí je oblast kariérního růstu a vzdělávání pracovníků. V této oblasti, vyjádřili respondenti nespokojenost především s možností kariérního růstu a systémem rozvoje zaměstnanců. Kariérní růst v organizaci je omezený, především z hlediska omezeného počtu vedoucích pozic.

Nemůžeme však negativně hodnotit skutečnost, že si Hypoteční banka a.s. snaží udržet kvalifikované pracovníky, s jejichž prací je dlouhodobě spokojena. Administrativní pracovníci odboru klientských služeb mohou povýšit především na vedoucího pracovníka jednotlivých týmů. Dále mohou povýšit na pozici vedoucího jednotlivých oddělení. A následně, většinou z pozice vedoucího oddělení, na vedoucího celého odboru. Tedy teoretický přímý kariérní růst u respondentů v rámci Hypoteční banky a.s. možný je, avšak v praxi je tato oblast z výše uvedeného důvodu výrazně problémová. Také na základě provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 46 % respondentů pracuje v Hypoteční bance více než 10 let.

V případě, že by Hypoteční banka a.s. rozšiřovala svojí působnost a vytvářela nové pracovní pozice, měla by být například určena jasná kritéria postupu pro případnou eliminaci pocitu nespravedlnosti, která by se mohla u některých zaměstnanců projevit. Přičemž kritériem by mohly být například zkušenosti, dovednosti, ale také vztahy s kolegy, délka pracovního poměru nebo plnění pracovních úkolů

4.2.2. CELKOVÉ ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Hlavním cílem práce byla komparace poznatků problematiky zabývající se faktory ovlivňujícími pracovní výkon z teoretického hlediska a následným zhodnocením aktuálního vlivu těchto faktorů působících na zaměstnance Hypoteční banky, a.s. v rámci výzkumného šetření. U problémových oblastí, bylo cílem navrhnout možné řešení vedoucí ke zlepšení stavu spokojenosti a pracovní výkonnosti zaměstnanců.

Prvním cílem tedy bylo „*Seznámení s problematikou motivace, pracovního výkonu a faktorů tento výkon ovlivňujících*“. Tímto cílem se zabývá teoretická část této diplomové práce. V příslušné části je vypracována literární rešerše, přičemž jsou zde důkladně popsány a vysvětleny motivační teorie, pracovní motivace, řízení lidských zdrojů, faktory ovlivňující výkon pracovníka a systém odměňování.

Další cíl „*Charakterizovat působnost a zaměření Hypoteční banky a.s.*“ byl naplněn na základě studia poskytnuté vnitropodnikové dokumentace. K tvorbě této diplomové práce Hypoteční banka a.s. poskytla následující interní dokumenty: vnitřní mzdový předpis, vyšší kolektivní smlouvu, výroční zprávu z roku 2015 a další dokumenty v rámci intranetu společnosti.

Následovalo naplnění cíle „*Zjištění spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců Hypoteční banky, a.s.*“ Tento cíl byl naplněn na základě výzkumného šetření, jehož prostřednictvím bylo zjištěno, že je Hypoteční banka vnímána jako zaměstnavatel z pohledu pracovníků velice nadprůměrně a její zaměstnanci jsou v celkové míře spokojeni. Zde je na místě vyzdvihnout zejména spokojenost pracovníků s výbornými vztahy na pracovišti odboru klientské služby, a také se vztahy s nadřízenými pracovníky. V určitých oblastech respondenti vyjadřovali sice nespokojenost, avšak daná nespokojenost se v žádné oblasti neprojevila výrazným nesouhlasem. Dotazník vyhodnotilo 70 % dotázaných zaměstnanců Hypoteční banky a.s. Provedené dotazníkové šetření, můžeme shledat za velice přínosné i přesto, že některé informace nebylo možné získat, jelikož respondenti nevybírali možnost volné odpovědi. V tomto případě by byla u některých položek dotazníku vhodná spíše metoda rozhovoru, nežli dotazníku. Avšak i přes tuto skutečnost dotazníkové šetření splnilo svůj účel.

K naplnění cíle diplomové práce byly stanoveny i dva výzkumné předpoklady. První předpoklad zní „*Zaměstnanci Hypoteční banky, a.s. se cítí být spokojeni s pracovním prostředím*“. Tento výzkumný předpoklad lze, na základě vyhodnocení otázek č. 10, 13, 18, 19 a 25, částečně potvrdit. Částečně jednak proto, že dotazníkového šetření se nezúčastnili všichni pracovníci Hypoteční banky. A také z důvodu, že nejsou s prostředím a vztahy na pracovišti všichni respondenti spokojeni.

Druhý výzkumný předpoklad zní „*Zaměstnanci odboru klientských služeb Hypoteční banky a.s. dlouhodobě pracují na svých pozicích*“. Tento výzkumný předpoklad lze potvrdit, jelikož z výzkumného šetření vyplynulo, že 48 % respondentů pracuje v Hypoteční bance více jak 10 let. Lze tedy předpokládat, že zaměstnanci Hypoteční banky především preferují horizontální rozvoj (prohlubování specializace), nežli vertikální (kariérní růst). Tato skutečnost je také podmíněna důvodem, že je obtížné povýšit na vyšší pozici. Jednou z hlavních výhod administrativní činnosti v Hypoteční bance je určitá jistota zaměstnání. Oproti jiným oblastem se většinou jedná o stálejší prostředí s menším počtem personálních změn.

5. Závěr

V teoretické části diplomové práce byly shrnuty poznatky z oblasti motivace, pracovního výkonu a faktorů tento výkon ovlivňujících. V empirické části byla sledována tato problematika v rámci Hypoteční banky a.s. konkrétně v odboru klientských služeb.

Jedním z cílů diplomové práce bylo seznámit čtenáře s teoretickými poznatky z oblasti motivace, pracovního výkonu, systému hodnocení a odměňování pracovníků. Tento cíl byl naplněn prostřednictvím zpracování literární rešerše odborné literatury zaměřené na danou problematiku, které je věnována teoretická část této práce. Dalším cílem bylo zjistit spokojenost a motivovanost zaměstnanců Hypoteční banky a.s. a v případě odhalení problémových oblastí, navrhnout možná řešení vedoucí ke zlepšení stavu spokojenosti a pracovní výkonnosti zaměstnanců. Tohoto cíle bylo naplněno prostřednictvím dotazníkového šetření. Daný výzkum odhalil výraznou spokojenost zaměstnanců se vztahy na pracovišti a náplní práce. Přestože celkové hodnocení dotazníkového šetření vyznělo spíše kladně, byla v oblasti odměňování, hodnocení pracovního výkonu a možnosti kariérního růstu spatřena viditelná nespokojenost s určitými faktory. Na základě těchto nedostatků vyplynulo doporučení pro zefektivnění systému hodnocení pracovního výkonu, v podobě uskutečnění změn po skončení hodnocení. Dále v oblasti kariérního růstu zaměstnanců, bylo doporučeno spravedlivé výběrové řízení z řad zaměstnanců na základě přesně definovaných kritérií.

Výsledky z dotazníkového šetření byly dále využity pro zodpovězení výzkumných předpokladů. Výzkumný předpoklad „*Zaměstnanci Hypoteční banky, a.s. se cítí být spokojeni s pracovním prostředím*“ byl částečně potvrzen. U otázek týkajících se pracovního prostředí a vztahů na pracovišti, povětšinou dotázaní pracovníci uváděli, že jsou spokojeni. Druhý výzkumný předpoklad „*Zaměstnanci odboru klientských služeb Hypoteční banky a.s. dlouhodobě pracují na svých pozicích*“ lze potvrdit, jelikož převážná většina respondentů pracuje v Hypoteční bance déle jak 10 let.

6. Seznam schémat

Schéma 1: Přehled teorií motivace (Armstrong, 2015, str. 226-227).....	19
Schéma 2: Maslowova hierarchie potřeb (vlastní zpracování).....	19
Schéma 3: Koncepce a vývojové etapy personální práce (Šikýř, 2014, str. 32).....	24
Schéma 4: Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2004, str. 433).....	28
Schéma 5: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (Koubek, 2001, str. 54).....	30
Schéma 6: Model procesu MBO (Hroník, 2006, str. 59).....	37
Schéma 7: Model 360° zpětné vazby (Hroník, 2006, str. 66).....	37
Schéma 8: Model celkové odměny (Armstrong, 2009, str. 44).....	43
Schéma 9: Skupina ČSOB (www.csob.cz).....	46
Schéma 10: Organizační struktura odboru klientských služeb (intranet Hypoteční banky a.s., 2012).....	49
Schéma 11: Struktura respondentů dle věku (vlastní zpracování).....	52
Schéma 12: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování).....	52
Schéma 13: Struktura respondentů dle odpracovaných let v Hypoteční bance (vlastní zpracování).....	53
Schéma 14: Odpovědi na otázky v oblasti náplně práce (vlastní zpracování).....	58
Schéma 15: Odpovědi na otázky v oblasti vztahů na pracovišti (vlastní zpracování).....	60
Schéma 16: Odpovědi na otázky v oblasti vztahů s nadřízeným (vlastní zpracování).....	61
Schéma 17: Odpovědi na otázky v oblasti odměňování a zam. benefitů (vlastní zpracování).....	62
Schéma 18: Odpovědi na otázky v oblasti hodnocení pracovního výkonu (vlastní zpracování).....	64
Schéma 19: Odpovědi na otázky v oblasti Rozvoj a vzdělávání (vlastní zpracování).....	65
Schéma 20: Míra důležitosti faktorů ovlivňujících pracovní výkon (vlastní zpracování).....	67
Schéma 21: Spokojenost s faktory ovlivňujícími pracovní výkon (vlastní zpracování).....	67

7. Seznam tabulek

Tabulka 1: Faktory, které respondenty nejvíce motivují k lepší výkonům (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 2: Důležité faktory pro pracovní život respondentů (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 3: Souhrnné výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 4: Výsledky rozdělené na motivační a hygienické faktory (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 5: Benefity, které respondenti nejvíce preferují (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 6: Kritické otázky a jejich průměrné hodnoty (vlastní zpracování).....	68

8. Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura Hypoteční banky a.s. (Výroční zpráva 2015)	
Příloha 2: Logo společnosti Hypoteční banka, a.s. (www.hypotecnibanka.cz)	
Příloha 3: Dotazník, poskytnutý respondentům k vyplnění (vlastní zpracování)	
Příloha 4: Výsledky dotazníkového šetření a četnosti odpovědí (vlastní zpracování)	

9. Seznam odborné literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 8024752581.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 9788025311981.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611690.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 802474323x.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024713004.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-140-2.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1995, 212 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-858-6513-0.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024714582.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). ISBN 8024724979.
- KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024713497.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 8024717069.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 8024736640.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512.
- TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 8071782696.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024723611.

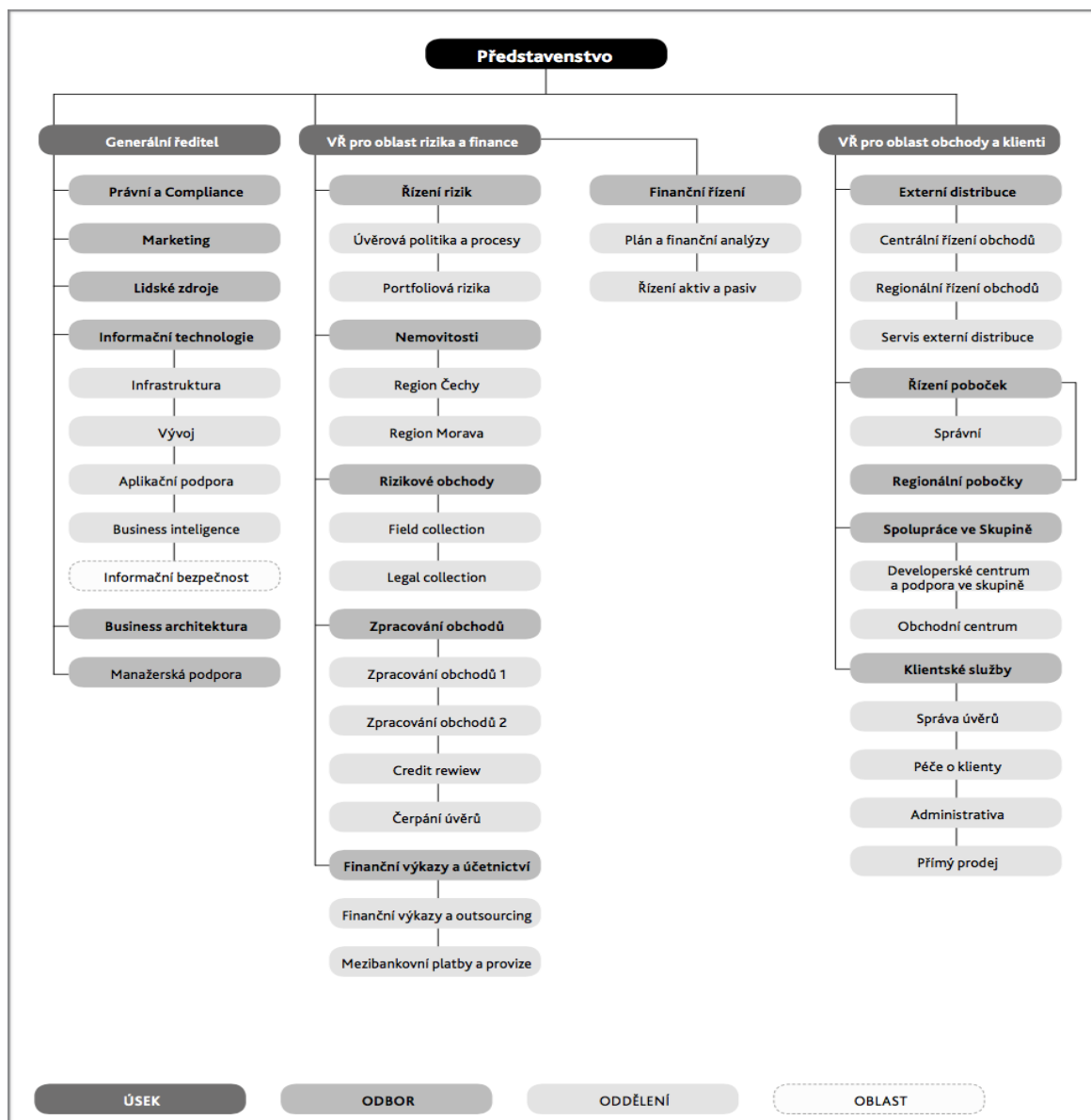
Další použité zdroje

Kolektivní smlouva. Praha: Hypoteční banka a.s., 2015, 27 s.

Výroční zpráva za období fiskálního roku 2015. Praha: Hypoteční banka a.s., 2013, 136 s.

Mzdový a prémiový řád. Praha: Hypoteční banka a.s., 2015, 11 s.

Příloha 1: Organizační struktura Hypoteční banky, a. s. (Výroční zpráva 2015)



Příloha 2: Logo Hypoteční banky a.s. (www.hypotecnibanka.cz)



Příloha 3: Dotazník, poskytnutý respondentům k vyplnění (vlastní zpracování)

Faktory ovlivňující pracovní výkon

Dobrý den,

jsm studentka 2. ročníku magisterského studia oboru Podnikání a administrativa Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity a provádím výzkum, ve kterém se zabývám problematikou motivace, odměňování a dalších faktorů ovlivňujících pracovní výkon. Tento výzkum je součástí mé diplomové práce. Chtěla bych Vás proto požádat o spolupráci a o pár minut Vašeho času k vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní, a jeho výstupy budou použity pouze pro účely diplomové práce.

Lucie Sedliská

Úvodní otázky

Do jaké věkové kategorie patříte?

- Do 25 let
- 26 - 35
- 36 – 45
- 46 - 55
- Více než 55 let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Vyučení
- Střední škola
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola

Jak dlouho v Hypoteční bance pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1 rok až 5 let
- 6 až 10 let
- Více jak 10 let

Motivace

Co Vás nejvíce motivuje k lepším výsledkům? *(prosím vyberte jednu z možností)*

- Mzda
- Možnost seberealizace
- Uznání okolí
- Zaměstnanecké benefity
- Jiný motiv (prosím uveďte):

Seřadte, prosím, dle důležitosti motivační faktory pro Váš pracovní život.
(1 znamená „velice důležité“ a 6 znamená „zcela nepodstatné“)

Zvýšení mzdy	
Finanční odměna (prémie, bonusy)	
Zaměstnanecké benefity (př. stravenky, auto, mobilní telefon,...)	
Možnost profesního růstu	
Nefinanční odměna (př. pochvala)	
Přívětivé pracovní prostředí a kolektiv	

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Jste hrdý/á, že pracujete v této společnosti?				
Doporučil/a byste Hypoteční banku jako zaměstnavatele svým známým?				
Cítíte se být součástí této organizace?				
Pociťujete ve společnosti Hypoteční banka pracovní spokojenost?				

V případě nespokojenosti prosím vypište, co považujete za nevyhovující ve Vašem zaměstnání:

Co byste případně změnil/a?

Náplň práce

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Vyhovuje vám vaše současná pracovní náplň?				
Nesete za své pracovní výsledky odpovědnost?				
Vadí Vám přebírání odpovědnosti při řešení pracovních úkolů?				
Jsou Vám jasné normy výkonů, které se od Vás očekávají?				
Dostává se Vám uznání a pochvaly při dobře dovedené práci?				

Vztahy na pracovišti

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Je pro Vás prostředí, ve kterém pracujete, příjemné?				
Máte se svými kolegy a spolupracovníky přátelské vztahy?				
Uznávají Vás kolegové?				
Jsou vaši kolegové ochotni vám pomoci v případě vzniklého problému?				
Můžete se na své kolegy spolehnout?				
Snažíte se pomoci svým kolegům, je-li to ve vašich silách?				
Myslíte si, že vedení společnosti se snaží zlepšovat pracovní podmínky?				

Vztah s nadřízeným

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Jste spokojen/a s přístupem vedoucích pracovníků k podřízeným?				
Jsou příkazy od Vašeho nadřízeného vždy jasně formulované a pochopitelné?				
Pocitujete problémy v komunikaci se svým nadřízeným?				
Cítíte podporu ze strany Vašeho nadřízeného?				
Podporuje Vás váš nadřízený v osobním růstu?				

Hodnocení pracovního výkonu

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Byl/a jste již někdy, v Hypoteční bance jako pracovník hodnocen? Například z pohledu výkonu nebo přístupu k práci?				
Je vám systém hodnocení prováděný v Hypoteční bance srozumitelný?				
Motivuje vás dobré hodnocení k vyšším výkonům?				
Změnilo se něco po skončení hodnocení ve Vašem postavení? (př. změna finančního ohodnocení, změna pozice či pracovní náplně atd.)				

Odměňování a zaměstnanecké benefity

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Myslíte si, že je Váš pracovní výkon dostatečně ohodnocen? (pozn. nejen materiálně, ale také z hlediska přímé motivace ze strany nadřízených př. ústní pochvaly)?				
Domníváte se, že je systém odměňování v Hypoteční bance spravedlivý?				
Jste s pokojen/a s výši své mzdy?				
Myslíte si, že Vaše současná mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?				
Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity, které Vám Hypoteční banka nabízí?				

Jaký zaměstnanecký benefit Hypoteční banky nejvíce preferujete? (*prosím vyberte jednu z možností*)

- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na závodní stravování
- Týden dovolené navíc
- Osobní účty zaměstnanců
- Další sociální péče (sportovní a kulturní akce)
- Zvýhodněný hypoteční úvěr

O jaký další zaměstnanecký benefit byste měl/a zájem? Prosím uveďte:

--

Rozvoj a vzdělávání

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Myslíte si, že je systém rozvoje zaměstnanců dostačující?				
Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu, který nabízí Hypoteční banka?				
Máte dostatek možností pro využití vašich dovedností a potenciálu?				
Poskytuje podle vás Hypoteční banka dobré zázemí a možnosti k dalšímu vzdělávání?				
Máte možnost zúčastnit se školení, o která máte zájem?				
Máte možnost účastnit se i těch školení, která přímo nesouvisí s výkonem Vaší práce, ale rozšiřují Vaše dosavadní dovednosti a znalosti?				

Celková spokojenost

Nakolik jsou pro Vás důležité následující faktory při výkonu práce?

(U každé položky vyberte, prosím, odpověď na stupnici 1 – 6, kde 1 znamená „velice důležité“ a 6 znamená „zcela nepodstatné“.)

	1	2	3	4	5	6
a) Výše hodinové mzdy						
b) Možnost finančních bonusů						
c) Pracovní náplň						
d) Kolektiv spolupracovníků						
e) Osvětlení pracoviště						
f) Klid na pracovišti						
g) Čistota pracoviště						
h) Vstřícnost a ochota nadřízených						
i) Flexibilita pracovní doby						
j) Dostatek informací pro výkon práce						
k) Práce z domova						

Nakolik jste spokojen/a s následujícími faktory v Hypoteční bance?

(U každé položky vyberte, prosím, odpověď na stupnici 1 – 6, kde 1 znamená „velice spokojen/a“ a 6 znamená „velice nespokojen/a“.)

	1	2	3	4	5	6
a) Výše hodinové mzdy						
b) Možnost finančních bonusů						
c) Pracovní náplň						
d) Kolektiv spolupracovníků						
e) Osvětlení pracoviště						
f) Klid na pracovišti						
g) Čistota pracoviště						
h) Vstřícnost a ochota nadřízených						
i) Flexibilita pracovní doby						
j) Dostatek informací pro výkon práce						
k) Práce z domova						

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku a přeji příjemný den
Lucie Sedliská

Příloha 4: Výsledky dotazníkového šetření a četnosti odpovědí (vlastní zpracování)

Do jaké věkové kategorie patříte?

Možné odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 25 let	4	0,06
26 - 35	8	0,13
36 - 45	26	0,41
46 - 55	23	0,37
Více než 55 let	2	0,03
Celkem odpovědí	63	1

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Možné odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní vzdělání	0	0
Vyučení	0	0
Střední škola	47	0,75
Vyšší odborná škola	4	0,06
Vysoká škola	12	0,19
Celkem odpovědí	63	1

Jak dlouho v Hypoteční bance pracujete?

Možné odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	6	0,09
1 rok až 5 let	18	0,29
6 až 10 let	9	0,14
Více jak 10 let	30	0,48
Celkem odpovědí	63	1

Co Vás nejvíce motivuje k lepším výsledkům?

Možné odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mzda	34	0,54
Možnost seberealizace	4	0,06
Uznání	16	0,25
Benefity	8	0,13
Jiný motiv	1	0,02
Celkem odpovědí	63	1

Seřad'te, prosím, dle důležitosti motivační faktory pro Váš pracovní život.

Možné odpovědi	Místo	Celkové body
Zvýšení mzdy	1.	117
Přívětivé pracovní prostředí a kolektiv	2.	138
Finanční odměna (prémie, bonusy)	3.	190
Možnost profesního růstu	4.	224
Zaměstnanecké benefity	5.	258
Nefinanční odměna	6.	305

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Jste hrdý/á, že pracujete v této společnosti?	17	30	13	3
Doporučil/a byste Hypoteční banku jako zaměstnavatele Vaším známým?	36	7	15	5
Cítíte se být součástí této organizace?	16	32	11	3
Pocit'ujete v Hypoteční bance pracovní spokojenost?	28	13	8	14

V případě nespokojenosti prosím vypište, co považujete za nevyhovující ve Vašem zaměstnání:

20x výše mzdy, 16 x ruch na pracovišti, 8x přístup nadřízeného,
Pracovní doba, nemožnost práce z domova, neexistence studijního volna

Co byste případně změnil/a?

22x výše (hrubé) mzdy, 7x kancelářské prostory, 2x přístup k zaměstnancům
Zvýšení počtu zaměstnanců na mnoha přetížených místech

Náplň práce

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Vyhovuje Vám vaše současná pracovní náplň?	16	29	14	4
Nesete za své pracovní výsledky odpovědnost?	49	14	0	0
Vadí Vám přebírání odpovědnosti pro řešení pracovních úkolů?	3	0	39	21
Jsou Vám jasné normy výkonů, které se od Vás očekávají?	27	33	3	0
Dostává se Vám uznání a pochvaly při dobře dovedené práci?	15	19	22	7

Vztahy na pracovišti

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Je pro Vás prostředí, ve kterém pracujete, příjemné?	7	38	13	5
Máte se svými kolegy a spolupracovníky přátelské vztahy?	23	30	7	3
Uznávají Vás kolegové?	13	39	7	4
Jsou vaši kolegové ochotni Vám pomoci v případě vzniklého problému?	36	27	0	0
Můžete se na své kolegy spolehnout?	30	33	0	0
Snažíte se pomoci svým kolegům, je-li to ve vašich silách?	53	10	0	0
Myslíte si, že vedení společnosti se snaží zlepšovat pracovní podmínky?	3	26	25	9

Vztah s nadřízeným

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Jste spokojen/a s přístupem vedoucích pracovníků k podřízeným?	9	41	10	3
Jsou příkazy od Vašeho nadřízeného vždy jasně formulované a pochopitelné?	16	39	5	3
Pocítujete problémy v komunikaci se svým nadřízeným?	13	6	21	23
Cítíte podporu ze strany Vašeho nadřízeného?	19	29	8	7
Podporuje Vás váš nadřízený v osobním růstu?	4	26	23	10

Hodnocení pracovního výkonu

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Byl/a jste již někdy, v Hypoteční bance jako pracovník hodnocen/a (například z pohledu výkonu, nebo přístupu k práci)?	48	6	0	9
Je Vám systém hodnocení prováděný v Hypoteční bance srozumitelný?	9	30	22	2
Motivuje Vás dobré hodnocení k lepším výkonům?	36	27	0	0
Změnilo se něco po skončení hodnocení ve Vašem postavení? (př. změna finan. ohodnocení, změna pozice, pracovní náplně atd.)	2	0	24	37

Odměňování a zaměstnanecké benefity

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Myslíte si, že je Váš pracovní výkon dostatečně ohodnocen? (pozn. nejen materiálně, ale také z hlediska přímé motivace ze strany nadřízených př. ústní pochvaly)?	3	36	22	2
Domníváte se, že je systém odměňování v Hypoteční bance spravedlivý?	5	37	15	6
Jste s pokojem/a s výší své mzdy?	9	26	20	8
Myslíte si, že Vaše současná mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?	1	19	16	27
Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity, které Vám Hypoteční banka nabízí?	17	43	3	0

Jaký zaměstnanecký benefit Hypoteční banky nejvíce preferujete?

Možné odpovědi	Místo	Celkové body
Týden dovolené navíc	1.	23
Flexipassy	2.	17
Příspěvek na závodní stravování	3.	12
Zvýhodněný hypoteční úvěr	4.	9
Příspěvek na penzijní připojištění	5.	0
Příspěvek na životní pojištění	5.	0
Další sociální péče (sportovní a kulturní akce)	5.	0

O jaký další zaměstnanecký benefit byste měl/a zájem? Prosím uveďte:

5x karta multisport, 2x benefit zaměřený na rodinu, příspěvky na ošacení, příspěvky na dovolenou

Rozvoj a vzdělání

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Myslíte si, že je systém rozvoje zaměstnanců v Hypoteční bance dostačující?	0	33	26	4
Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu, který nabízí Hypoteční banka?	8	11	23	21
Máte dostatek možností pro využití vašich dovedností a potenciálu?	4	23	26	10
Poskytuje podle vás Hypoteční banka dobré zázemí a možnosti k dalšímu vzdělávání?	8	28	27	0
Máte možnost zúčastnit se školení, o která máte zájem?	16	29	13	5
Máte možnost účastnit se i těch školení, která přímo nesouvisí s výkonem Vaší práce, ale rozšiřují Vaše dosavadní dovednosti a znalosti?	13	18	28	4

Celková spokojenost

Nakolik jsou pro Vás důležité následující faktory při výkonu práce?

	1	2	3	4	5	6	celkem
výše hodinové mzdy	33	19	4	3	3	1	63
možnost finančních bonusů	32	21	6	4	0	0	63
pracovní náplň	35	22	4	0	2	0	63
kolektiv spolupracovníků	43	17	0	0	3	0	63
osvětlení pracoviště	12	18	24	9	0	0	63
klid na pracovišti	17	29	15	0	0	2	63
čistota pracoviště	18	31	7	4	0	3	63
vstřícnost a ochota nadřízených	47	14	0	0	0	2	63
flexibilita pracovní doby	52	6	2	0	0	3	63
dostatek informací pro výkon práce	30	22	3	8	0	0	63
práce z domova	31	9	15	3	2	3	63

Nakolik jste spokojen/a s následující faktory v Hypoteční bance?

	1	2	3	4	5	6	celkem
výše hodinové mzdy	0	7	27	0	15	14	63
možnost finančních bonusů	0	25	14	7	13	4	63
pracovní náplň	8	27	16	12	0	0	63
kolektiv spolupracovníků	7	33	6	4	5	8	63
osvětlení pracoviště	3	19	17	15	0	9	63
klid na pracovišti	2	16	26	9	7	3	63
čistota pracoviště	13	27	15	2	6	0	63
vstřícnost a ochota nadřízených	3	35	12	5	0	8	63
flexibilita pracovní doby	29	16	8	3	0	7	63
dostatek informací pro výkon práce	14	19	18	8	4	0	63
práce z domova	16	2	17	9	0	19	63