

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ  
KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2011–2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Václav Kotásek**

**Motivace, hodnocení a odměňování pracovníků  
v telekomunikační společnosti**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Bohumír Fiala

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR  
COMBINED (PART TIME) STUDIES  
2011–2014

**BACHELOR THESIS**

**Václav Kotásek**

**Motivation, evaluation and rewards of workers  
in the telecommunications company**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Bohumír Fiala

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 2. 2014

Václav Kotásek

---

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce PhDr. Bohumírovi Fialovi za jeho pomoc a věcné připomínky při zhotovení této práce.

## **Anotace**

Bakalářské práce se zabývá problematikou motivace, hodnocení a odměňování pracovníků. Popisuje teoretické poznatky z odborné literatury o motivaci, hodnocení a odměňování pracovníků. Teoretické poznatky jsou využity pro empirický výzkum ve vybraném oddělení konkrétní telekomunikační společnosti. Na základě výsledků tohoto šetření byla sestavena doporučení pro tuto společnost.

## **Klíčová slova**

Cíle hodnocení, celková odměna, doprovodné metody hodnocení, hodnocení, chyby v hodnocení, motivace, oblasti hodnocení, odměňování, proces motivace, spokojenost s prací, teorie motivace, typy hodnocení, typy motivace, základní metody hodnocení, zásady odměňování, základní pravidla motivace.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with motivation, evaluation and rewards of workers. It describes the theoretical knowledge of the professional literature about motivation, evaluation and rewards of workers. Theoretical knowledges are applied in empirical research in selected department of the telecommunications company. Based on the results of this investigation were prepared recommendations for this company.

## **Key words**

Accompanying methods of evaluation, areas of evaluation, evaluation, basic methods of evaluation, basic rules of motivation, errors in evaluation, job satisfaction, motivation, motivation theory, objectives of evaluation, principles of rewards, process of motivation, rewards, total rewards, types of objectives of evaluation, types of motivation.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 MOTIVACE .....</b>	<b>10</b>
1.1 Proces motivace .....	10
1.2 Typy motivace .....	11
1.3 Teorie motivace .....	11
1.3.1 Teorie instrumentality .....	12
1.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) .....	12
1.3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	13
1.3.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model .....	14
1.3.2.3 Teorie X a teorie Y.....	15
1.3.3 Teorie zaměřené na proces .....	15
1.3.3.1 Expektační teorie (teorie očekávání) .....	15
1.3.3.2 Teorie cíle .....	16
1.3.3.3 Teorie spravedlnosti.....	17
1.4 Základní pravidla motivace.....	17
1.5 Spokojenost s prací.....	18
<b>2 HODNOCENÍ.....</b>	<b>20</b>
2.1 Cíle hodnocení .....	20
2.2 Oblasti hodnocení .....	20
2.3 Typy hodnocení .....	21
2.4 Základní metody hodnocení .....	22
2.4.1 Motivačně-hodnotící pohovor .....	22
2.4.2 MBO (Management by Objectives) .....	22
2.5 Doprovodné metody hodnocení .....	23
2.5.1 Metoda klíčové události .....	23
2.5.2 Assessment Centre a Development Centre.....	24
2.5.3 360° zpětná vazba .....	24
2.6 Chyby v hodnocení .....	25
<b>3 ODMĚŇOVÁNÍ .....</b>	<b>26</b>
3.1 Zásady odměňování .....	26
3.2 Celková odměna.....	27
3.2.1 Základní peněžní mzda .....	28

3.2.2 Zásluhová peněžní odměna .....	28
3.2.2.1 Odměna podle výkonu .....	29
3.2.2.2 Odměna podle přínosu .....	30
3.2.3 Zaměstnanecké výhody .....	30
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>32</b>
<b>5 POPIS SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE, HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ.....</b>	<b>34</b>
5.1 Motivace pracovníků .....	34
5.2 Hodnocení pracovníků .....	34
5.3 Odměňování pracovníků .....	35
<b>6 VYMEZENÍ VÝZKUMNÝCH CÍLŮ A HYPOTÉZY.....</b>	<b>37</b>
<b>7 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....</b>	<b>38</b>
<b>8 VÝZKUMNÁ METODIKA A ČASOVÁ ORGANIZACE VÝZKUMU .....</b>	<b>39</b>
8.1 Výzkumná metodika .....	39
8.2 Časová organizace výzkumu .....	40
<b>9 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....</b>	<b>41</b>
9.1 Kvantitativní výsledky výzkumu v oblasti motivace .....	41
9.2 Kvalitativní výsledky výzkumu v oblasti motivace .....	47
9.3 Kvantitativní výsledky výzkumu v oblasti hodnocení .....	48
9.4 Kvalitativní výsledky výzkumu v oblasti hodnocení .....	53
9.5 Kvantitativní výsledky výzkumu v oblasti odměňování .....	53
9.6 Kvalitativní výsledky výzkumu v oblasti odměňování .....	57
<b>10 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....</b>	<b>58</b>
<b>11 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST.....</b>	<b>64</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>72</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>I</b>



## ÚVOD

Každá obchodní společnost, aby byla konkurenceschopná, potřebuje k plnění svých strategických cílů talentované a spokojené pracovníky. Prioritou společností je tedy získat talentované pracovníky, jejich talent rozvíjet a následně si tyto talenty udržet. Co tedy musí udělat každá obchodní společnost, aby měla spokojené, výkonné pracovníky a byla vnímaná jako prestižní zaměstnavatel? Klíčem k úspěchu je propracovaný model motivace, hodnocení a odměňování.

Tato problematika je aktuální i pro autora práce, protože je deset let pracovníkem nadnárodní telekomunikační společnosti a osm let je v této společnosti na pozici lektora. Během praxe se na školeních i mimo ně setkává s desítkami pracovníků, od kterých slýchává nespokojenost spojenou právě s motivací, hodnocením či odměňováním. Tato nespokojenost se projevuje ztrátou jejich výkonnosti, loajality vůči zaměstnavateli a následně častokrát i odchodem z této společnosti.

Cílem práce bylo zhodnotit současný stav motivace, hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraném oddělení telekomunikační společnosti pomocí empirického výzkumu. Pro zhodnocení byly sestaveny následující hypotézy: 1) Základní pravidla motivace nedodržují všichni manažeři, a proto dosahuje vyšších výkonů pouze část pracovníků. 2) Pracovníci přizpůsobují svůj výkon výkonu ostatních členů v týmu. 3) Manažeři používají hodnotící nástroj Performance Dialogue spíše z povinnosti, a proto nemotivuje tento hodnotící nástroj pracovníky k vyššímu výkonu. 4) Pracovníci nejsou spokojeni se systémem odměňování, a proto jsou méně výkonní. 5) Pracovníci rádi přijímají mimořádné úkoly, protože mohou získat za splnění mimořádného úkolu mimořádnou odměnu. Na základě potvrzení či vyvrácení hypotéz byla sestavena doporučení pro společnost Vodafone v oblasti motivace, hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraném oddělení.

V teoretické části byly popsány teoretické poznatky z odborné literatury o motivaci, hodnocení a odměňování pracovníků. V praktické části byla charakterizována telekomunikační společnost a byl popsán současný stav motivace, hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraném oddělení. Poté byl proveden empirický výzkum, jehož cílem bylo ověřit výše popsané hypotézy. Šetření bylo provedeno formou dotazníku, zahrnující kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MOTIVACE

*„Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, je něco, co vás uvede do pohybu“ (Adair 2004, s. 14).*

Pro Plamínka je smyslem motivace vytvoření pozitivního přístupu k nějakému výkonu či typu chování a to nenásilně (2007, s. 14).

Plamínek také upozorňuje na úzký prostor mezi motivací a manipulací, který můžeme přehlédnout. Při motivaci se snažíme sladit zájmy člověka s našimi zájmy. Oproti tomu při manipulaci myslíme jen naše zájmy a zájmy objektu manipulace obcházíme (Tamtéž, s. 22).

Podle Armstronga se všechny organizace snaží hledat nejvhodnější způsoby motivování pracovníků, aby tak zajistily dlouhodobě vysoké výkony pracovníků. Motivace může probíhat formou různých stimulů, odměn, vedení lidí. Motivuje i samotná práce a pracovní prostředí (2007, s. 219).

### 1.1 Proces motivace

Armstrong uvádí, že motivace je cílově orientované chování, protože lidé očekávají, že určité kroky povedou k dosažení cíle, kde je čeká odměna, která uspokojí jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle, jakých chtějí dosáhnout. Ideální formou motivace je, pokud se lidé motivují sami od sebe, avšak většina lidí potřebuje být motivovaná i zvnějšku. Manažeři mají mnoho nástrojů, jak mohou lidi motivovat, avšak v první řadě musí pochopit proces motivace – jak funguje a jaké typy motivace existují. V případě nepochopení se stává motivace neúčinnou (2007, s. 220).

Armstrong popisuje proces motivace následovně: 1) potřeba – motivace je vyvolána potřebou něčeho dosáhnout, něco získat; 2) stanovení cíle – potřeba bude uspokojena dosažením určitého cíle, který je nejprve potřeba zvolit; 3) podniknutí kroků – volí se cesta, kterou se k cíli dojde; 4) dosažení cíle – potřeba je uspokojena, a proto je pravděpodobné, že se tyto kroky budou opakovat i v budoucnu, pokud se objeví

podobná potřeba. V případě, že nebylo dosaženo cíle, je málo pravděpodobné, že by člověk podnikl stejné kroky (2007, s. 220).

Arnold a kol. rozlišuje tři složky motivace: 1) směr – do jakého cíle chce člověk dojít; 2) úsilí – kolik úsilí bude muset investovat k dosažení cíle; 3) vytrvalost – kolik času tomu obětuje (In: Armstrong, 2007, s. 219).

## 1.2 Typy motivace

Armstrong uvádí, že existují dvě cesty, jak můžeme lidi motivovat. V prvním případě se lidé motivují sami – samotná práce uspokojuje jejich potřeby, případně je alespoň vede k splnění svých cílů. Ve druhém případě jsou motivováni managementem – ocenění v podobě pochvaly, povýšení, odměny atd. Jedná se tedy o vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivace – lidé se motivují sami. Uvědomují si důležitost vykonávané práce, která je pro ně i zajímavá, podnětná. Mají kontrolu nad svými dovednostmi a schopnostmi, které dokáží plně využívat a rozvíjet. Vnější motivace – motivace z vnějšího prostředí. Může to být odměna – zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také trest – odepření odměny, kritika (2007, s. 220-221).

Plamínek také popisuje dvě cesty motivace – lidé jednají pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Oba vlivy mohou působit současně a tím se posilovat. Výhodou stimulace je jednoduchost a rychlost, kterou můžeme lidi motivovat. Naopak velkou nevýhodou motivace pomocí stimulace je skutečnost, že v momentě, kdy přestaneme stimulovat lidi odměnami, přestanou pracovat. Výhodou motivace je to, že není potřeba investovat do odměn, protože lidé jsou motivováni práci samotnou. Avšak motivace bude fungovat za předpokladu, že dobře známe potřeby člověka, kterého chceme motivovat a zároveň dobře známe samotný proces motivace (2007, s. 14-15).

## 1.3 Teorie motivace

Podle Brookse vychází většina přístupů k motivaci a modelů motivace z teorie obsahu nebo teorie procesu. Teorie obsahu se snaží identifikovat faktory, které lidi motivují a teorie procesu se zabývá tím, jak na sebe vzájemně působí různé osobní faktory a tím ovlivňují naše chování. Teorie motivace také čerpají z tradic behaviorismu – lidské chování je reflexivní a instinktivní, pouze tedy reaguje na pozitivní či negativní

podněty z okolí nebo z tradice kognitivního přístupu – lidé jednají zcela racionálně a účelně při dosahování cílů (2003, s. 43).

### 1.3.1 Teorie instrumentality

Jak uvádí Armstrong, teorie se objevila ve druhé polovině 19. století a má své kořeny v taylorismu. Vychází z předpokladu, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie se domnívá, že lidé budou motivováni k práci, pokud budou odměny a tresty vázány přímo na jejich výkon (metoda cukru a biče). Ve své podstatě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tento způsob motivace se používá i dnes. V některých případech může fungovat, avšak častokrát se stává neefektivním způsobem motivace, protože nerespektuje další lidské potřeby (2007, s. 223).

Obrázek 1: Teorie instrumentality



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní zpracování)

### 1.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Podle Armstronga vychází tato teorie z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Lidé jsou motivováni k dosažení určitého cíle tím, že splnění tohoto cíle uspokojí některou z jejich potřeb. Mezi potřebami a cíli neexistuje jednoduchý vztah – někdy může být jedna potřeba naplněna splněním několika cílů a naopak někdy může jeden splněný cíl uspokojit několik potřeb najednou. Tato teorie respektuje potřeby lidí – nelze tedy motivovat všechny lidi stejně, protože každý má jiné aktuální potřeby. Nejslavnější hierarchii potřeb formuloval Maslow ve druhé polovině 20. století a potřebami se zabýval i Herzberg, avšak Herzbergův dvoufaktorový model nelze řadit přímo mezi teorie potřeb (2007, s. 223).

### 1.3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Armstrong uvádí, že Maslowova hierarchie potřeb rozlišuje 5 hlavních kategorií potřeb: 1) fyziologické – člověk potřebuje k životu kyslík, vodu, jídlo a sex; 2) jistoty a bezpečí – člověk potřebuje mít jistotu, že uspokojí své fyziologické potřeby a také potřebuje být v prostředí, kde mu nehrozí nebezpečí; 3) sociální – člověk potřebuje lásku, přátele a být součástí nějaké skupiny; 4) uznání – člověk si chce vážit sám sebe – touha po úspěchu a zároveň být respektován ostatními – touha po ocenění, pozornosti; 5) seberealizace neboli sebeuplatnění – člověk potřebuje rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Maslowova teorie motivace tvrdí, že po uspokojení nižší potřeby se pozornost člověka automaticky soustředí na uspokojení vyšší potřeby. Nelze tedy motivovat člověka skrze potřebu, která již byla uspokojena, ale pozornost musí být ubírána na vyšší potřebu, která ještě uspokojena nebyla. Největší potenciál pro motivaci nabízí potřeba uznání a seberealizace, protože pokud jsou tyto potřeby opakovaně uspokojeny, nabývají na síle, zatímco nižší opakovaným uspokojováním oslabují (2007, s. 224).

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní zpracování)

Maslowova hierarchie potřeb má i v současnosti mnohé zastánce, konstatuje Armstrong. Zároveň dodává, že je také kritizována, protože mnohé lidi nemusí uspokojovat práce, například je-li rutinní, tudíž takové lidi můžeme stěží motivovat skrze uznání nebo seberealizaci. Kritizována je také za svou nepružnost a nekompromisnost, protože různí lidé mohou mít různé priority a je tedy těžké se ztotožnit s tím, že se lidské potřeby vyvíjejí důsledně hierarchicky jako popisuje Maslow. Další důvodem kritiky je i skutečnost, že Maslowova teorie motivace nebyla

ověřena empirickým výzkumem. I sám Maslow vyslovil jisté pochybnosti o přísně uspořádané hierarchii potřeb, kterou zformuloval (2007, s. 224).

Adair vyzdvihuje význam této teorie pro manažery, protože Maslowova hierarchie potřeb vysvětluje, skrze jaké potřeby mohou motivovat jednotlivce v různých situacích. Avšak je nutné brát Maslowovu hierarchii potřeb pouze jako jakýsi nástin individuálních potřeb, které může manažer vzít v úvahu při práci s jednotlivci (2004, s. 38).

### **1.3.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model**

Armstrong uvádí, že Herzbergův dvoufaktorový model rozlišuje dvě skupiny faktorů, které ovlivňují spokojenost s prací: 1) satisfaktory (vnitřní motivátory, které souvisejí se samotnou prací – potřeba rozvíjet se, uznání, odpovědnosti); 2) dissatisfaktory (vnější motivátory, které stojí mimo práci, tzv. hygienické faktory – pracovní prostředí, plat, vedení). Dvoufaktorový model vypracoval Herzberg a jeho kolegové na základě empirického výzkumu u účetních a techniků. Předpokládalo se, že tito pracovníci dokáží přesně označit a sdělit podmínky, kdy se při práci cítili spokojeně či nespokojeně. Bylo zjištěno, že popisy „dobrého“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce – hlavně uznání, povýšení, autonomie, odpovědnosti a práce samotné. Naopak popisy „špatného“ období se nejčastěji týkaly věcí, které nebyly spojeny přímo s vykonávanou prací (podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky). Metoda, jakou byl výzkum proveden, je však kritizován, protože nebyl měřen vztah mezi spokojeností a výkonem. Avšak nesporným přínosem této metody byla identifikace základních potřeb, což mělo velký vliv na hnutí za obohacování práce, která hledala takovou podobu práce a pracovního místa, u které bude maximální příležitost pro vnitřní uspokojení z práce, protože má dlouhodobější účinek než vnější motivátory. Vnitřní motivátory totiž zásadně ovlivňují postoj k práci. Vnější motivátory naopak slouží spíše k prevenci nespokojenosti (2007, s. 227-228).

Adair vidí hlavní význam ve zjištění, že existují faktory, které obklopují práci a mohou mít vliv na spokojenost či nespokojenost s prací. Odpovědností manažerů je to, aby zajistili optimální hygienické faktory, protože tím ovlivňují spokojenost s prací (2004, s. 57).

### **1.3.2.3 Teorie X a teorie Y**

Adair popisuje tuto teorii, kterou vytvořil Douglas McGregor, následovně: 1) teorie X – do této skupiny spadají lidé, kteří se o cíle organizace nezajímají. Je potřeba je nutit do práce nabídkou odměn nebo trestů (metoda cukru a biče); 2) teorie Y – v této skupině jsou lidé, kteří se o cíle organizace zajímají, jsou tvořiví. Potřeby jednotlivce a organizace se mohou překrývat a tím vzniká určité partnerství. Díky tomuto partnerství se minimalizuje prostor pro vznik konfliktu. Základní hypotézou McGregora bylo, že průměrný člověk může být vynalézavý, tvořivý a tento potenciál je potřeba podporovat (2004, s. 46-47).

### **1.3.3 Teorie zaměřené na proces**

Podle Armstronga jsou tyto teorie zaměřeny také na základní potřeby, ale hlavní důraz je kladen na psychologické procesy, které motivaci ovlivňují. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak jej chápou, interpretují. Proto je teorie zaměřená na proces známa jako kognitivní (poznávací) teorie. Oproti Maslowově a Herzbergově teorii jsou teorie zaměřené na proces užitečnější pro svůj realističtější pohled na motivování lidí (2007, s. 224).

#### **1.3.3.1 Expektační teorie (teorie očekávání)**

Podle Armstronga vychází teorie očekávání z teorie valence – instrumentalita – expektace, kterou formuloval Vroom. Valencí je myšlena hodnota; instrumentalitou přesvědčení, že vykonání jedné věci, povede k věci jiné; expektace (očekávání) je pravděpodobnost, jaké úsilí je potřeba k dosažení určitého cíle. Motivace, dle teorie očekávání, bude fungovat za předpokladu, že člověk uvidí v cíli relevantní odměnu, která odpovídá vynaloženému úsilí, které musel člověk investovat k dosažení tohoto cíle. Odměnou může být uspokojení potřeby, prémie atd. Vnitřní motivace jedince tedy stojí na odhadu, zda vynaložené úsilí vložené do práce dovede jedince k pro něj pozitivnímu a výhodnému výsledku. To vysvětluje, proč je vnitřní motivace spojená s prací samotnou silnější než vnější motivace (2007, s. 225).

Porter a Lawleren rozvinuli teorii očekávání o dva faktory, které ovlivňují úsilí lidí vkládané do jejich práce: 1) do jaké míry uspokojuje jejich potřeby hodnota odměny;

2) zda výsledek závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedincem. Čím je tedy hodnota odměny větší a čím více závisí získání odměny na úsilí, tím více bude do úsilí investováno. Samotné úsilí však nestačí. Pokud chceme docílit žádoucího výkonu, musí být investováno efektivní úsilí. Úsilí tedy doplňují dvě proměnné: 1) schopnost – inteligence jedince, znalosti a dovednosti; 2) vnímání role – to, co si jedinec přeje dělat; zda organizace vnímá roli stejně jako jedinec (In: Armstrong, 2007, s. 225).

Podle Adaira může teorie očekávání vysvětlit fenomén, že jednotlivci mají tendenci se přizpůsobovat skupině, naladí se totiž na stejnou motivační úroveň. Pokud uznává jednatel hodnoty skupiny, chce do skupiny patřit, přizpůsobí se skupině, protože pokud by svými výkony převyšoval ostatní, mohlo by to způsobit negativní reakci skupiny a následně vést k vyloučení z této neformální skupiny. Toto vysvětlení pramení z hawthornských experimentů, které provedl Elton Mayo (2004, s. 23-24).

Adair vidí přínos v teorii očekávání pro manažery v tom, že je učí stanovovat zřejmé a jednoznačné cesty k dosažení požadovaných výsledků týmu, případně jednotlivců. Zároveň je potřeba respektovat jednotlivé individuality v týmu, protože každý má jiný žebříček osobních hodnot, tudíž mohou dva různí jedinci vnímat dostupnost odměny ve stejné situaci odlišně (Tamtéž, s. 28).

Obrázek 3: Teorie očekávání



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní zpracování)

### 1.3.3.2 Teorie cíle

Latham a Locke tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jedincům nastavovány náročné cíle, avšak přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležité je, aby se jedinci podíleli na stanovování cíle, protože pouze tak můžeme získat souhlas pro stanovení vyššího cíle. Také je nezbytné, aby bylo plnění cíle podporováno vedením a radou. Pro udržení motivace a dosahování stále vyšších cílů je následně zásadní zpětná vazba (In: Armstrong, 2007, s. 226).

Armstrong uvádí, že teorie cíle se vyvinula z koncepce řízení podle cíle, pocházející ze šedesátých let. Ta však často selhávala, protože řídicí pracovníci nebyli



způsobí v používání tohoto postupu. Manažeři zůstali pouze u nastavení cíle, avšak tento cíl nebyl nastavován společně s jedinci, v průběhu plnění cíle chybělo vedení, podpora a zpětná vazba (2007, s. 226).

### **1.3.3.3 Teorie spravedlnosti**

Podle Armstronga se teorie spravedlnosti zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Člověk očekává, že s ním bude zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí, případně jednotlivcem. Nejedná se o rovnost, ale o porovnávání, protože nelze zacházet se všemi lidmi stejně. Teorie spravedlnosti ve své podstatě tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, bude-li se s nimi zacházet spravedlivě. I když se teorie spravedlnosti nezabývá dalšími aspekty motivace a spokojenosti s prací, je zásadní z hlediska morálky (2007, s. 226-227).

Adams rozlišuje dvě formy spravedlnosti: 1) distributivní spravedlnost – jak se lidé cítí, že jsou odměňováni za svůj výkon a porovnávání s ostatními; 2) procedurální spravedlnost – jak lidé vnímají spravedlnost v postupech organizace v oblasti hodnocení, povyšování a disciplinárních záležitostech (In: Armstrong, 2007, s. 227).

## **1.4 Základní pravidla motivace**

Urban uvádí čtyři základní pravidla manažerské motivace: 1) úkolem manažera je motivace pracovníků – manažeři se často milně domnívají, že pracovníky nelze motivovat, protože nelze ovlivnit jejich osobní vlastnosti – že má pracovník pozitivní přístup k práci nebo od přírody špatný přístup k práci, svalují tedy vinu za nízkou motivaci na pracovníky; 2) dávat přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními – než se manažer uchýlí k potrestání pracovníka, měl by mít jistotu, že již vyčerpал všechny pozitivní motivační nástroje, které by vedly k podpoře požadovaného chování; 3) pracovníci se chovají podle toho, jak je manažeři motivují – je potřeba používat správné motivační nástroje, protože například rychle a kvalitně odvedená práce, může být odměněna další prací, a tudíž již není tato odměna vnímána jako odměna, ale jako trest; 4) každého motivuje něco jiného – rolí manažera je objevit potřeby pracovníka, skrze které ho bude motivovat (2003, s. 90-92).

Podle Urbana je součástí účinného systému motivace vedle systému odměn i pracovní prostředí. Rozlišuje tyto faktory, které ovlivňují pracovní prostředí: 1) Pozornost vůči úspěchům. Průzkumy ukazují, že pracovníky motivuje osobní poděkování od manažera za odvedenou práci, avšak tohoto ocenění se dočkají velmi zřídka – naopak manažeři jsou spíše zaměřeni na chyby, kterých se pracovníci dopouštějí a upozorňují na ně, což se projevuje negativní motivací a ztrátou výkonnosti pracovníka. 2) „Presumpce nevin“ – pracovník nevykonává svou práci úmyslně špatně, proto by měl manažer hledat cesty, jak pracovníkovi pomoci, aby mohl vykonávat práci dobře. 3) Důvěra a respekt ve schopnosti pracovníků. Manažer by měl důvěřovat pracovníkům a tím posilovat jejich sebevědomí, což se projeví na vyšším výkonu, loajalitě. 4) Omezení obav z neúspěchu. Manažer by měl vést pracovníky tak, aby se nebáli pracovat samostatně a v případě neúspěchu se mohli manažerovi svěřit, aniž by měli obavu, že budou ihned potrestáni. Učí se vlastními chybami, tudíž není potřeba ještě trestat. 5) Otevřená komunikace. Manažer by měl motivovat pracovníky k otevřené komunikaci, aby přicházeli s vlastními návrhy. 6) Rozvoj pracovníků. Manažer by měl motivovat pracovníky k dalšímu rozvoji (dávati potřebné podněty a tréninky), protože to je jeden z nejsilnějších motivačních faktorů. Následně by měl sledovat pokrok v rozvoji, který dokáže odměnit uznáním či další jinou formou odměny (2003, s. 93-95).

Plamínek vyzdvihuje tyto zásadní pravidla motivace: „1) *nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem; 2) lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím; 3) jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy; 4) obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném; 5) mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit; 6) při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe; 7) aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace“ (2007, s. 25).*

## **1.5 Spokojenost s prací**

Purcell a kol. se domnívají, že lidé spokojení s prací jsou dobře motivovaní, jsou ke společnosti loajální a samotná práce naplňuje jejich potřeby. Jejich výzkum zjistil, že spokojenost s prací ovlivňuje hlavně možnost kariérního růstu, autonomie, týmová práce, inspirativní a náročná práce (In: Armstrong, 2007, s. 228-229).

Wágnerová uvádí, že základním předpokladem pro pracovní uspokojení je: 1) adekvátní výše platu; 2) spravedlivý systém odměňování; 3) možnost kariérního

růstu; 4) rozumný management; 5) dobré vztahy na pracovišti, 6) rozmanitost samotné práce; 7) vyšší stupeň autonomie (2008, s. 18).

Podle Armstronga vládne přesvědčení, že roste-li spokojenost s prací, vede to k vyššímu výkonu. Zároveň Armstrong dodává, že toto rozumné přesvědčení nepotvrdil žádný výzkum. Není tedy pravidlem, že člověk spokojený s prací odvádí vždy vyšší výkon. A stejně tak není pravidlem, že člověk nespokojený s prací nemůže být velmi výkonným pracovníkem (2007, s. 229).

Také Wágnerová konstatuje, že výzkumy nepotvrdily žádnou silnou vazbu mezi spokojeností a výkonem. Pracovní spokojenost však vede k nízké fluktuaci (2008, s. 18).

Branham popisuje sedm skrytých důvodů, proč jsou pracovníci nespokojeni s prací a tato nespokojenost často vede pracovníky k odchodu z organizace: „1) práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání; 2) nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem; 3) nedostatečné koučování a zpětná vazba; 4) příliš málo příležitosti růstu a dalšího povyšování; 5) pocit nedocenění a neuznání; 6) stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem; 7) ztráta důvěry v nejvyšší vedení“ (2009, s. 40).

Podle Urbana výzkumy ukazují, že nespokojenost pracovníků s prací způsobují sami manažeři. Nespokojenost je způsobena těmito faktory: 1) Manažerský styl – často dochází k sociálnímu selhání (upřednostňování některých pracovníků, neplnění slibů, neřešení konfliktů v týmu, špatná komunikace – poskytování neúplných informací, nedostatečné vysvětlování úkolů). 2) Výběr pracovníků – manažer může vybrat do týmu člověka, který může být například konfliktní, nebo může obsadit volné místo svým známým, což může mít nepříznivý vliv na pracovní vztahy. 3) Vymezení pracovních pozic – častou chybou je přílišná specializace dané pracovní pozice s malým rozsahem úkolů a to vede k monotónnosti a k horšímu dalšímu profesnímu uplatnění. Také může být problémem nedostatečné vymezení pozice, tudíž pracovník neví, co od něj organizace očekává a dle jakých kritérií bude hodnocen. 4) Neobjektivnost v hodnocení – nespokojenost pracovníků pramení z nedostatečného objektivního hodnocení, neprovázaného odměňování s výkonem, nedostatečné diferenciací v odměňování výkonných pracovníků oproti pracovníkům nevýkonným (2003, s. 100-101).

## 2 HODNOCENÍ

Hroník uvádí, že v řadě firem patří hodnocení pracovníků k méně oblíbeným činnostem, jak z pohledu nadřízených, tak z pohledu podřízených, protože nepřináší patřičný efekt. Hodnocení pracovníků však zásadně ovlivňuje výkon pracovníků, proto je nutné zabývat se tím, jak nastavit model hodnocení, aby fungoval a přinášel patřičný efekt (2006, s. 18).

Podle Urbana patří pravidelné hodnocení pracovníků k nezastupitelným úkolům každého manažera, protože tímto nástrojem mohou motivovat k vyššímu výkonu, hledat prostor pro další rozvoj a samozřejmě i usměrňovat neodpovídající chování pracovníka. Manažeři považují často hodnocení za ztrátu času, provádějí hodnocení nedostatečně a s řadou chyb. Někdy se dokonce manažeři obávají hodnotit, a proto se hodnocení vyhýbají. Někdy je hodnocení sice pravidelné, avšak s tolika chybami, že je nakonec hodnocení kontraproduktivní (2003, s. 132-133).

### 2.1 Cíle hodnocení

Podle Hroníka jsou cíle hodnocení pracovníků následující: 1) monitorovat výkon při dosahování stanovených cílů; 2) získat podklady pro oblast odměňování; 3) identifikovat potenciál pracovníka; 4) předat pracovníkovi zpětnou vazbu, jak si počíná při dosahování cílů; 5) identifikovat potřeby v oblasti rozvoje; 6) možnost prodiskutovat kariérní možnosti; 7) motivovat k vyššímu výkonu – stanovit cíle a plánovat, jak k cíli dojít. Hodnocení může být zaměřeno na několik cílů najednou, ale ne na všechny, protože by se pak mohl pracovník soustředit na všechny oblasti a ztratilo by se zaměření na konkrétní cíl (2006, s. 22-23).

### 2.2 Oblasti hodnocení

Hroník vymezuje tři oblasti hodnocení: 1) vstup – co pracovník do své práce vkládá – kompetence, zkušenosti; 2) proces – jak se při práci chová; 3) výstup – výkony a výsledky. Hodnocení musí být zaměřeno na všechny oblasti, jinak bude hodnocení neefektivní – všechny oblasti se totiž vzájemně ovlivňují. Nelze se zaměřovat pouze na jednu či dvě oblasti. Například zaměření pouze na výstup má krátkodobý účinek. Pokud se zaměříme pouze na vstup, může to mít pozitivní vliv na

akceleraci výkonu. Avšak nemůžeme vynechat hodnocení procesu, protože pracovník, který má vysoký potenciál, dosahuje výborných výsledků, může svým chováním druhé demotivovat, případně působit destruktivně (2006, s. 20-21).

Podle Plamínka je podstatou hodnocení porovnávání. Srovnává se očekávaný výkon pracovníka s výkonem, který skutečně podal. V první řadě tedy musí být na začátku jasně definován úkol – co je očekáváno (2009, s. 96).

Plamínek navrhnul pravidlo „trojitého vé“ do obsahu hodnotícího rozhovoru: 1) výsledky – hodnocení zaměřeno na výkon; 2) vývoj – zhodnocení dosavadního vývoje a plánování budoucího – zaměření tedy na lidské zdroje a ne výkon; 3) vztahy – jak se hodnocený cítí v prostředí firmy (Tamtéž, s. 114).

### 2.3 Typy hodnocení

Nejčastěji se setkáváme ve firmách s průběžným hodnocením, tvrdí Plamínek. Toto hodnocení zajišťuje průběžnou kontrolu konkrétních výkonů, případně zhodnocuje splnění jednorázového úkolu (2009, s. 117).

U krátkodobého hodnocení jde dle Plamínka o pravidelné hodnocení, například 1x měsíčně. Hodnotí se primárně výkon, zcela výjimečně lidské zdroje. Údaje z tohoto hodnocení je vhodné archivovat, protože slouží jako podklad pro následující dlouhodobé hodnocení. Přínosem krátkodobého hodnocení je umožnění drobné korekce výkonu a udržování souvislé zpětné vazby a vztahu mezi hodnoceným a hodnotitelem (Tamtéž, s. 117).

U dlouhodobého hodnocení Plamínek uvádí, že se jedná také o pravidelné hodnocení, které probíhá ideálně 1x za půl roku nebo čtvrt roku. Zároveň dodává, že v mnoha firmách bývá toto hodnocení jen 1x ročně. Hodnotí se výkon i lidské zdroje (Tamtéž, s. 117).

Mimořádné hodnocení je nepravidelným typem hodnocení, jak uvádí Plamínek. V praxi se používá nejčastěji v těchto situacích: 1) hodnocený si osvojil nové kompetence, tudíž může vykonat novou úlohu a k tomu potřebuje souhlas firmy; 2) hodnocený opakovaně nedosahuje očekávaného výkonu a příčinu nevidí ve svých kompetencích (Tamtéž, s. 118).

## 2.4 Základní metody hodnocení

### 2.4.1 Motivačně-hodnotící pohovor

Hroník uvádí, že motivačně-hodnotící pohovor musí obsahovat všechny oblasti hodnocení (vstup, proces, výstup) a samotný pohovor má dvě části: 1) Pracovník se hodnotí sám – zhodnocuje, minulost a posléze se zaměřuje na budoucnost. Zásadní je, aby text otázek, případně bodů sebehodnocení dostal pracovník týden či 14 dní dopředu, aby se mohl dopředu připravit. Není tedy cílem pracovníka zkoušet či překvapovat. 2) Pracovníka hodnotí nadřízený – zhodnocení plnění a splnění očekávaných cílů (2006, s. 56).

Tato metoda hodnocení, dle Hroníka, je součástí většiny hodnotících systémů. Hlavním výhodou této metody je, že pokrývá všechny oblasti hodnocení a sleduje všechny časové horizonty hodnocení – minulost, přítomnost i budoucnost (Tamtéž, s. 56).

### 2.4.2 MBO (Management by Objectives)

Další metodou hodnocení, která je zaměřena na budoucnost, je Řízení podle cílů (MBO), uvádí Hroník. Tato metoda zahrnuje tyto základní prvky: 1) stanovení cílů – formulování dlouhodobých cílů organizace (co, případně čeho má být dosaženo), které se kaskádovitě přes menší cíle jednotlivých oddělení dostávají k samotnému jednotlivci; 2) plánování akcí a úkolů – jak má být dosaženo cílů; 3) sebeřízení – předpokladem úspěchu je motivace, znalost MBO a úsilí, které je potřeba k dosažení cíle; 4) průběžná pravidelná kontrola – zabezpečuje zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů (2006, s. 58).

Obrázek 4: Základní prvky MBO



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní zpracování)

Hroník klade důraz na to, že musí být každý cíl pozitivně formulován – cíle nesmí být formulovány v negaci, podmiňovacím způsobu. Zároveň musí být jednotlivé

cíle rozpracovány do dílčích cílů a musí být SMART (Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Realistické, Termínované). Opakem SMART cílů jsou DUMP cíle (Defective – defektní, Unrealistic – nerealistické, Misdirected – nesprávně zaměřené, Bureaucratic – byrokratické). Takto rozpracované cíle musí být skupinové i individuální cíle (2006, s. 59-60).

Tabulka 1: SMART a DUMP cíle

SMART cíle	DUMP cíle
Specifické	Defektní
Měřitelné	Nerealistické
Akceptovatelné	Nesprávně zaměřené
Realistické	Byrokratické
Termínované	

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní zpracování)

Hroník také popisuje stanovování individuálních cílů pro každé hodnotící období. Je potřeba nastavit 3-5 cílů (1-3 cíle se vztahují k výkonu; 1-2 cíle se týkají rozvoje dovedností; 1-2 cíle zaměřené na chování). Cíle si stanovují sami pracovníci na základě rámcového zadání. Následně si však musí v diskuzi s nadřízeným své stanovené cíle obhájit (2006, s. 60).

Podle Hroníka je metoda MBO velmi oblíbenou, protože je téměř nereálné, aby se fungující hodnotící systém neorientoval na cíle. Tato metoda je často integrována i do motivačně-hodnotícího pohovoru (Tamtéž, s. 60).

## 2.5 Doprovodné metody hodnocení

### 2.5.1 Metoda klíčové události

Hroník uvádí, že tato metoda je zaměřena na oblast „proces“, tedy jak se pracovník chová. Cílem této metody je pozorování pracovníka a zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události v pravidelném intervalu, obvykle bývá interval 14 dní až měsíc. Smyslem této metody je vypožorovat, zda se konkrétní pozitivní či negativní události opakují. Pokud má být metoda účinná, je potřeba detailně popsat

všechny události a přisoudit těmto událostem určitou váhu, aby se k nim mohl hodnotitel vrátit i po delším časovém období. Pokud se události opakují, vede to nadřazeného k okamžitým krokům – poskytně zpětnou vazbu, ať už pozitivní či negativní. Zároveň může tyto události využít při koncipování rozvoje (2006, s. 61-62).

### **2.5.2 Assessment Centre a Development Centre**

Podle Hroníka AC a DC využívá především metody skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Významná je tato metoda svou mnohostranností hodnocení, protože na hodnocení se podílí více hodnotitelů. Psychodiagnostika probíhá většinou před AC a DC po internetu, je tedy vyhodnocena nezávisle. Výstupem z obvykle jednodenního AC či DC je podrobná zpráva, která zahrnuje matici modelových situací a kompetencí. Je tedy ideálním podkladem pro další rozvoj. Nejčastěji se takto plánuje rozvoj celé skupiny a co není pokryto tímto plánem a je to v individuálních doporučeních, je pokryto individuálním plánem rozvoje. Rozdíly mezi AC a DC jsou následující: 1) AC – personální rozhodnutí po skončení AC, interindividuální srovnávání, zpětná vazba po skončení AC; 2) DC – personální rozhodnutí před zahájením DC, intraindividuální srovnávání, průběžná zpětná vazba (2006, s. 63-65).

Jedinou nevýhodou této metody je finanční náročnost, dle Hroníka, protože se cena pohybuje mezi 10 až 22 tisíci na 1 osobu. S ohledem na to, jaké informace nám může tato metoda přinést, které vedou k efektivnímu rozvoji pracovníků, je na místě spíše otázka, co to může přinést, než kolik to stojí (Tamtéž, s. 65).

### **2.5.3 360° zpětná vazba**

Hroník přirovnává tuto metodu k DC, protože je tato metoda postavená také na kompetenčním modelu a i zde probíhá hodnocení více hodnotiteli. Hodnocení probíhá elektronicky, což umožňuje jednodušší administraci a vyhodnocení. Na hodnocení se podílí libovolný počet respondentů, kteří spadají do sedmi základních skupin: 1) sebehodnocení; 2) hodnocení nadřízeným; 3) hodnocení kolegy; 4) hodnocení podřízenými; 5) hodnocení interním zákazníkem; 6) hodnocení interním dodavatelem; 7) hodnocení „žolíkem“ – vybírá samotný hodnocený, obvykle někoho známého – například bývalý kolega. Největší výhodou 360° zpětné vazby je, že hodnocený získá



mnoho seříděných informací, které slouží jako podklad pro nastavení konkrétního rozvojového plánu (2006, s. 66-68).

Wáagnerová vidí přínos v otevřenosti této metody oproti tradičnímu přístupu, protože do hodnocení vstupuje více respondentů. Díky otevřenosti této metody může být hodnotnějším nástrojem pro motivování pracovníků, než uzavřené hodnocení pouze ze strany nadřízeného. Tato metoda je doporučována obzvláště ve společnostech, které jsou orientované na tým. Používá se také k hodnocení nadřízených svými podřízenými. Zde je důležité, že hodnocení probíhá anonymně, tudíž se podřízení nemusí obávat „pronásledování“ za špatné hodnocení (2008, s. 76-77).

## **2.6 Chyby v hodnocení**

V procesu hodnocení se může hodnotitel dopouštět chyb, uvádí Pilařová. Chyby jsou způsobené: nesprávnou interpretací informací (špatně nasloucháme, nezajímají nás názory druhé strany, nevědomě zkreslujeme získané informace atd.); aktuálním stavem hodnotitele (tendence hodnotit pozitivněji v dobré náladě a naopak při špatné náladě spíše negativně); osobností a úrovni sociální percepce (osobní vztah k hodnocenému může ovlivnit naše hodnocení, tendence hodnotit některé lidi přísněji než druhé, zobecňovat ojedinělé projevy jedince, haló efekt atd.) Můžeme tedy mít sebelepší hodnotící nástroj, avšak někdy bude hodnocení objektivní reality poznamenáno naším subjektivním přístupem k realitě (2008, s. 91-93).

### 3 ODMĚŇOVÁNÍ

Podle Branham neexistuje pro pracovníky emotivnější téma než výše odměny, kterou dostávají za svou práci. Pracovníci neopouštějí své zaměstnavatele kvůli samotné výše platu, ale trápí je hlavně vědomí nespravedlnosti (2009, s. 138).

Adair uvádí, že každá práce vyvažuje to, co dáváme, tím, co očekáváme a co chceme získat. Výkony by tedy měly být spojeny s odměnami. Většina lidí pracuje podle racionálního modelu teorie očekávání. Pokud jsou tedy odměny nízké, budou zaměstnanci méně produktivní. Peněžní motivace je základním stimulem, avšak existuje i řada dalších odměn, které nám práce přináší, například příležitost pro profesní rozvoj a osobní růst (2004, s. 157).

Také Urban uvádí, že pracovníci jsou silně motivováni platem, který jim umožňuje uspokojit jejich základní potřeby. Pokud jsou základní potřeby naplněny, je další peněžní motivace méně intenzivní a přichází na řadu odměna nefinanční, například náplň práce, pracovní prostředí, uznání ze strany manažera (2003, s. 97).

#### 3.1 Zásady odměňování

Urban klade důraz na promyšlený systém odměn, protože je nedílnou součástí účinného motivačního systému, společně s pracovním prostředím. Systém odměn by měl respektovat tyto základní pravidla: 1) Vztah k cílům organizace – systém odměn má zvyšovat výkonnost pracovníků tak, aby je vedl k dosažení cílů organizace. Odměny se musí vytvářet tak, aby zvyšovaly nejen výkonnost, ale i posilovaly požadované chování. Stanovené cíle by měly být dosažitelné a nárok na odměnu by měli mít všichni pracovníci, například i pracovníci v administrativě, nejen prodejci či pracovníci ve výrobě. 2) Spoluúčast pracovníků – systém odměn je pracovníkům představen a zdůvodněn z hlediska cílů organizace i přínosu pro pracovníky. 3) Frekvence odměn – pracovníky je potřeba odměňovat nejen za velké úspěchy, ale i za úspěchy malé. 4) Sledování efektivity odměn – organizace musí sledovat efektivnost odměn, protože i ten nejúspěšnější systém odměn může po čase ztrácet svou efektivitu, proto je potřeba systém odměn odměňovat (2003, s. 95-97).

Armstrong uvádí tyto zásady: 1) odměny mají přitahovat, stabilizovat a motivovat pracovníky k vyššímu výkonu, aby pomáhali k dosažení cílů společnosti; 2) pracovníci mají být odměňováni podle toho, jakým jsou přínosem pro společnost;

3) odměňování mají být všichni pracovníci, kteří jsou přínosní pro společnost, nejen výjimečně výkonní pracovníci; 4) udržet konkurenceschopnost systému odměn; 5) přenášet větší odpovědnosti za odměňování na liniové manažery (2007, s. 533).

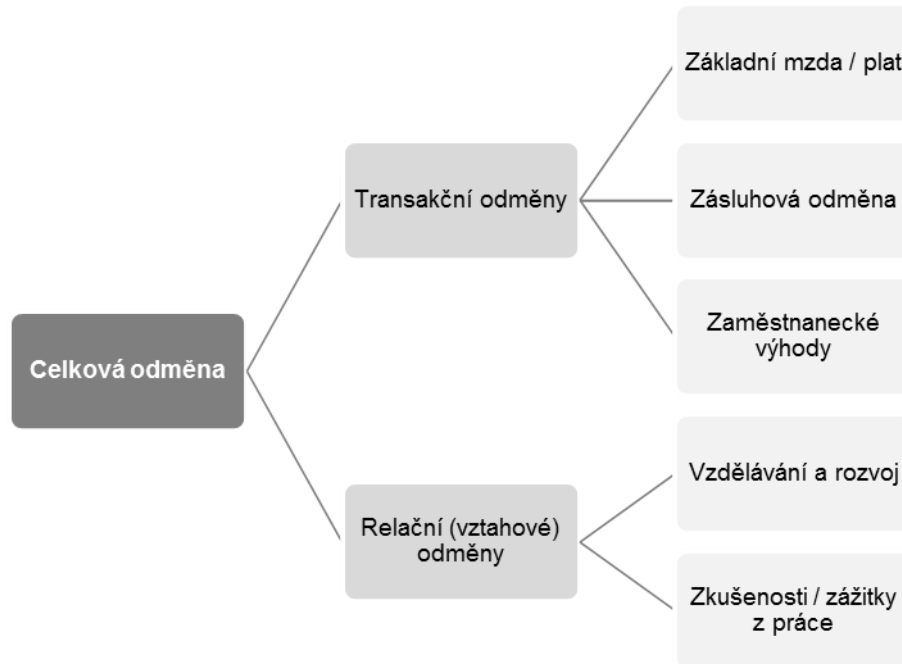
Dle Branham průzkumy ukazují, že mnoho zaměstnanců je frustrováno nespravedlivostí odměňování. Nespravedlivostí zaměstnanci označují následující: 1) pracovník má sice výborné formální hodnocení, ale to má jen minimální vliv na výši mzdy; 2) nově přijatý pracovník má stejnou mzdu jako pracovník, který již pro společnost pracuje řadu let a dává společnosti daleko více než nováček; 3) vyšší dosažené vzdělání nemá vliv na výši platu; 4) stížené pracovní podmínky a z toho plynoucí stres není adekvátně zaplacen; 5) nezaplacená práce přesčas snižuje hodnotu platu (2009, s. 37).

### **3.2 Celková odměna**

Armstrong uvádí, že celková odměna zahrnuje vše, co může pracovník získat za svou práci, tedy základní peněžní mzda, zásluhová peněžní odměna, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny. Celková odměna propojuje dvě hlavní kategorie odměn: 1) transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody); 2) relační (vztahové) odměny – nehmotné odměny (vzdělání a rozvoj, zkušenosti / zážitky z práce). Pojetí celkové odměny nespočívá na jeden nebo dva izolované mechanismy odměňování, ale dívá se na systém odměňování komplexně. Největšími výhodami tohoto konceptu jsou: 1) větší vliv – komplexnost odměn má dlouhodobější a hlubší vliv na motivaci a loajalitu lidí; 2) zlepšení zaměstnaneckých vztahů – komplexnost odměn působí pozitivně na pracovníky; 3) flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – každý člověk si může najít v tomto systému odměnu, která uspokojuje právě jeho potřebu; 4) řízení talentů – relační (vztahové) odměny vytvářejí pozitivní psychologickou smlouvu a tím se může daná společnost odlišovat od konkurence – stane se vyhledávaným zaměstnavatelem (2007, s. 520-522).

Branham také uvádí, že společnosti, které chtějí být preferovaným zaměstnavatelem, používají strategii celkového odměňování (2009, s. 147).

Obrázek 5: Složky celkové odměny



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní zpracování)

### 3.2.1 Základní peněžní mzda

Armstrong uvádí, že výši základní mzdy ovlivňují dva faktory: 1) vnitřní faktory – nastavení mzdové politiky uvnitř organizace; 2) sledování vývoje mezd na trhu práce (2007, s. 518).

Podle Branhama je nutné odměňovat zaměstnance na úrovni nebo mírně nad úrovní platu, který za podobnou práci nabízí trh. Konkurenceschopný plat je vstupenkou mezi preferované zaměstnavatele. Můžeme se však setkat s jednotlivci, kteří jsou natolik loajální ke svému zaměstnavateli, že odmítají nabídky platů o 30 procent vyšší, protože si nedokáží představit, že by s nimi mohlo být zacházeno jinde lépe, nebo že by je nová práce více uspokojovala (2009, s. 36-37).

### 3.2.2 Zásluhová peněžní odměna

Podle Armstronga by měly společnosti oceňovat pracovníky, kteří přinášejí společnosti více než jiní. To je i hlavní argument pro individuální zásluhové odměňování (2007, s. 581).

Z britského šetření e-reward vzešly následující důvody pro používání zásluhového odměňování: „1) uznávání a odměňování lepšího výkonu; 2) získávání a udržování si vysoce kvalitních lidí; 3) zlepšení výkonu organizace; 4) zaměření pozornosti na hlavní výsledky a hodnoty; 5) vysílání poselství o významu výkonu; 6) motivování lidí; 7) ovlivňování chování; 8) podpora změny kultury“ (In: Armstrong, 2007, s. 581).

### 3.2.2.1 Odměna podle výkonu

Adair uvádí, že pracovníci jsou odměňováni stálým (hodinovým) platem nebo podle výkonu. Jako nejvhodnější doporučuje určitou kombinaci obou metod placení, tedy pevné a proměnné složky. Většina lidí dává přednost pevnému (fixnímu) příjmu, protože tím uspokojí základní potřeby, například zaplatí hypotéku, účty. Také mají lidé rádi proměnlivý (variabilní) příjem, který závisí na vlastní volbě, úsilí a dovednostech. Kombinace fixní a variabilní složky příjmu je efektivní napříč všemi profesemi a odvětvími. Platby vázané na výkon mají mnoho podob. Nejznámější jsou bonusy. Bonus jsou peníze (nebo jejich ekvivalenty), které lidé získávají navíc k tomu, co dostávají běžně. Bonus získávají za to, že udělali něco navíc, než je očekáváno. Motivační síla bonusu se může v budoucnu zmenšovat, pokud začnou lidé bonus vnímat jako součást svých standardních odměn. Dokonce nespokojenost může způsobit snížení nebo úplné zrušení bonusu (2004, s. 160-162).

Podle Armstronga jsou nejprve definovány jasné cíle a na základě jejich splnění je pracovníkovi vyplacena odměna. Většinou jsou odměny spojeny se základním platem – pracovník má fixní plat a variabilní složku mzdy, která je ovlivněna splněním stanovených cílů. Odměna může být vyplácena i nepravidelně, když je pracovník odměněn za vysoký pracovní výkon nebo splnění speciálního úkolu (2007, s. 584).

Obrázek 6: Odměna podle výkonu



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní zpracování)

Urban uvádí, že je velmi subjektivní určit výši odměny, aby působila motivačně. Výzkumy ukazují, že by měla odměna dosahovat výši 6-7 % základního platu, aby měla pozitivní dopad na pracovní chování a postoj pracovníků. Většinou se pohybuje výše výkonové odměny v rozmezí 10-50 % základního platu. Četnost vyplácení by měla být u nejnižších pozic nejlépe na měsíční bázi, u specializovaných pracovníků a pracovníků středního managementu čtvrtletní nebo pololetní (2003, s. 151-152).

### **3.2.2.2 Odměna podle přínosu**

Jak uvádí Armstrong, odměňování podle přínosu zohledňuje dvě kritéria: 1) co pracovník dělá – splnění cíle; 2) jak to dělá – přístup pracovníka i jeho odborné schopnosti ovlivňující výsledek. Odměňování podle přínosu tedy odměňuje pracovníky jak za výkon, tak i kvalitu odvedené práce. Odměna může mít podobu trvale navýšené mzdy, případně může být vyplacena jednorázově (2007, s. 586-587).

Podle Branhamy se jedná o rostoucí trend, kdy společnosti kladou důraz na odměňování schopností a dovedností konkrétních pracovníků (2009, s. 141).

### **3.2.3 Zaměstnanecké výhody**

Armstrong uvádí, že zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k základní peněžní mzdě, případně zásluhové peněžní mzdě. Hlavními důvody, proč společnosti zaměstnanecké výhody poskytují, jsou: získání a udržení vysoce kvalitních pracovníků; uspokojení osobních potřeb pracovníků; pracovníci jsou loajálnější a více si uvědomují závazek vůči společnosti; poskytnutí daňově zvýhodněného způsobu odměny. Mezi důvody nepatří motivace k vyššímu výkonu, protože jen zřídka mají zaměstnanecké výhody přímý dopad na výkonnost pracovníků. Posilují však pozitivní postoj ke společnosti (2007, s. 595).

Dle Armstronga lze zaměstnanecké výhody rozdělit do těchto kategorií: penzijní systémy – všeobecně uznávaná jako nejdůležitější zaměstnanecká výhoda; osobní jistoty – výhody, které posilují osobní jistoty (formou pojištění); finanční výpomoc – půjčky, příspěvek na stěhování, slevy na zboží a služby poskytované společností; osobní potřeby – nárok na dovolenou, neplacené volno, finanční poradenství, osobní poradenství v době krize; firemní auta a pohonné hmoty – velmi oceňovaná výhoda;

jiné výhody, zvyšující životní úroveň – příspěvek na stravování, oblečení, služební telefon (2007, s. 596).

Velkou výhodou pro pracovníky, dle Armstronga, je možnost využít pružnosti systému zaměstnaneckých výhod, tedy vybrat si v rámci peněžitých limitů svůj soubor výhod. Pracovník má tedy možnost volby výhody, která koresponduje s jeho potřebami. Výhodou pro společnost je fakt, že ušetří a uspokojí potřeby všech pracovníků. Nepodstupuje tedy riziku, že by zbytečně investovala do nějaké výhody, kterou by chtěla poskytnout plošně všem pracovníkům a pak by zjistila, že o tuto výhodu nikdo nestojí (2007, s. 596).

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Výzkum byl proveden v akciové společnosti Vodafone Czech Republic – v oddělení Customer Experience Leadership (CEL). Tato telekomunikační společnost je na českém trhu již od roku 2000 a patří na českém trhu mezi tři největší operátory. V současné době má v České republice 3.358.000 zákazníků, o které se stará 1.717 pracovníků. Telekomunikační společnost Vodafone Czech Republic, a.s. je součástí globálního mobilního operátora Vodafone Group se základnou ve Velké Británii, který působí ve 30 zemích a služby poskytuje 371 miliónům zákazníků.

Tři největší telekomunikační operátoři musí neustále vyvíjet nové služby pro zákazníky, aby zůstali konkurenceschopní. Vedle tří nejsilnějších hráčů na trhu se přízeň zákazníků snaží získat i virtuální operátoři, kterých je již přes padesát na českém trhu. Pokud chce tedy Vodafone Czech Republic a.s. udržet svůj podíl zákazníků na trhu a tento podíl ještě zvyšovat, musí přicházet s novými službami, které budou pro stávající i potenciální zákazníky atraktivní. Nové služby vytváří marketingové oddělení, avšak než se nová služba představí zákazníkům, musí mít společnost Vodafone jistotu, že bude služba fungovat v našich systémech; že bude mít služba pozitivní dopad na zákaznickou zkušenost; že bude pro zákazníka jednoduché službu využívat; že budou na novou službu připraveni prodejci/operátoři. A právě proto je pro společnost Vodafone důležité oddělení CEL, které společnosti Vodafone tyto jistoty dává. Do organizační struktury oddělení Customer Experience Leadership patří týmy: Change Deployment, Channel Support, Customer Experience, Business Excellence a Quality & Training. Každý tým zastává svou nenahraditelnou roli a dodává důležité vstupy do celého projektu, který koordinuje specialista z týmu Change Deployment. Systémoví specialisti ze stejného týmu implementují novou službu do prodejních systémů a tuto službu v systémech otestují. Tým Channel Support kontroluje, jak se nová služba bude zobrazovat v prodejním systému, ve vyúčtování, Vodafone samoobsluhách a zajišťuje podporu prodejcům/operátorům po spuštění služby – například opravuje případné chyby, které se objevily až po ostrém spuštění. Tým Customer Experience, který mapuje průzkumy spokojenost zákazníků, dodává vstupy, jaký bude mít nová služba dopad na zákazníky a upozorňuje na případná rizika. Tým Business Excellence popisuje celý proces – co vše bude muset zákazník udělat, pokud bude chtít službu využívat a co vše bude muset prodejce/operátor udělat, aby mohl



zákazníkovi službu aktivovat. Stejný tým vytváří na interních Vodafone stránkách pro prodejce/operátory Pravidla (informace ke službě) a Procedury (postupy, jak službu aktivovat v prodejním systému). Následně také zajišťuje interní komunikaci na všechny prodejce/operátory s informacemi o spuštění nové služby. Tým Quality & Training připravuje pro prodejce/operátory školení, případně e-learning, ve kterém se prodejci/operátoři seznámí detailně s novou službou, naučí se prodejní argumentaci atd. Po spuštění tento tým sleduje práci prodejců/operátorů v rámci hodnocení hovorů a na základě zpětné vazby z hodnocení připravuje pro prodejce/operátory další podporu v podobě školení/workshopů. Jakmile dodají všechny týmy své vstupy projektovému specialistovi a ten konstatuje, že služba je připravena na spuštění, dodá marketingovému oddělení tuto informaci a služba se oficiálně představí zákazníkům. Ne vždy se však spustí každá služba, kterou marketingové oddělení vymyslí, protože se stává, že některý z týmů oddělení CEL odhalí zásadní nedostatek nové služby, který může mít negativní dopad na zákazníky, systémy atd., a proto se projekt pozastaví. Zásadní rolí oddělení CEL je tedy zajistit hladké spuštění nové služby, případně zcela zastavit spuštění nové služby.

## **5 POPIS SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE, HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ**

### **5.1 Motivace pracovníků**

Pracovníci jsou motivováni k vyšším výkonům smysluplnosti jejich práce; možností kariérního růstu; neformálními vztahy na pracovišti; manažerem, který je podporuje při dosahování jejich výkonnostních cílů v Performance Dialogue; systémem odměňování, který zahrnuje vedle základní mzdy i možnost získat roční bonus, případně mimořádnou odměnu za splnění mimořádného úkolu; dalšími zaměstnaneckými výhodami.

Manažeři v oddělení Customer Experience Leadership neprocházejí žádným školením na motivaci, protože se předpokládá, že dodržují základní pravidla motivace, že používají vhodné motivační nástroje pro zvyšování výkonnosti pracovníků. Jedním z těchto motivačních nástrojů je hodnocení pracovníků metodou Performance Dialogue, která je obdobou metody MBO.

### **5.2 Hodnocení pracovníků**

Všichni pracovníci v oddělení Customer Experience Leadership jsou hodnoceni na základě plnění svých výkonnostních cílů, které si zadávají do online formuláře Performance Dialogue (PD). PD cyklus probíhá od měsíce dubna do března následujícího roku. Výsledné hodnocení má společně s plněním cílů společnosti vliv na úpravu základní mzdy a výši ročního bonusu.

Na začátku cyklu si každý pracovník do PD vkládá své osobní a rozvojové cíle, které musí být SMART. Následně manažer cíle schválí nebo zamítne. Zamítnuté cíle si může pracovník upravit a znovu požádat o schválení. V průběhu celého roku si pracovníci vkládají k jednotlivým cílům sebehodnocení, které průběžně představují svým manažerům v rámci průběžných hodnotících schůzek, kde společně hodnotí průběžné plnění cílů. Na konci fiskálního roku odesílají pracovníci finální sebehodnocení svým manažerům, kteří s nimi během hodnotícího pohovoru ohodnotí jejich výkon na PIGEX-T škále (špatný výkon; vyžaduje zlepšení; dobrý výkon; předčí očekávání; výjimečný výkon; příliš brzy na hodnocení).

Manažeři mají k dispozici od oddělení HR příručku, jak na hodnocení PD. Tato příručka popisuje detailně celý cyklus PD, tedy od zadání cílů až po jejich závěrečné

vyhodnocení. Příručka obsahuje i tipy na efektivní vedení ročního hodnotícího pohovoru včetně doporučení, že nestačí pouze závěrečné zhodnocení cílů na konci fiskálního roku, ale je potřeba vést s pracovníky hodnotící pohovory pravidelně během celého roku. Oddělení HR dává také manažerům možnost se přihlásit na workshop, kde mohou prodiskutovat celou problematiku spojenou s Performance Dialogue s HR specialistou. Na tento nepovinný workshop se však v tomto fiskálním roce přihlásil pouze jeden manažer z oddělení CEL. Pro malou účast se workshop nekonal.

### **5.3 Odměňování pracovníků**

Ve společnosti Vodafone existují dva systémy odměňování. První se aplikuje na pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky a tento systém zahrnuje základní složku mzdy a variabilní složku mzdy (vyplácena na měsíční či kvartální bázi). Druhý systém se aplikuje na pracovníky, kteří nejsou v přímém kontaktu se zákazníky a tento systém zahrnuje základní složku mzdy a motivační složku mzdy ve formě ročního bonusu. V obou systémech je navíc možnost získat mimořádnou odměnu a nárok na zaměstnanecké výhody. Níže je popsán detailněji systém odměňování aplikovaný na pracovníky oddělení Customer Experience Leadership.

Pracovníkům oddělení CEL přísluší za vykonanou práci mzda. Mzda je stanovena na základě těchto faktorů: odpovědností a významu pracovní pozice s ohledem na srovnání situací na trhu práce, umístění pracovní pozice v rámci společnosti a podle pracovních zkušeností.

Pracovníkům může být vedle základní mzdy vyplacena motivační složka mzdy ve formě ročního bonusu. Nárok na výplatu ročního bonusu vzniká pracovníkům na základě splnění podmínek stanovených v pravidlech společnosti. Výši bonusu se stanovuje na základě plnění osobních cílů pracovníka v Performance Dialogue a plnění cílů společnosti.

Za splnění mimořádných pracovních úkolů, za mimořádnou činnost nebo aktivitu pro společnost může společnost poskytnout pracovníkům mimořádnou odměnu. Mimořádná odměna může být poskytnuta ve formě peněžní, věcné nebo benefitních bodů.

Společnost poskytuje pracovníkům plošně další zaměstnanecké výhody: služební telefon, stravenky, home-office (práce z domova), týden dovolené navíc, sick days (tři placené dny nemoci bez neschopenky).

Vedle plošných zaměstnaneckých výhod poskytuje společnost pracovníkům benefitní body, které je možno využít v rámci benefitní kafetérie. Cafeteria je systém zaměstnaneckých výhod, který vychází z vědomosti toho, že všichni pracovníci jsou osobnostmi s odlišnými preferencemi a zájmy. Je to systém, ve kterém si pracovník v rámci stanoveného rozpočtu vybírá z dostupné nabídky pouze ty benefity, které pro něj mají nejvyšší hodnotu. Z pohledu pracovníka tak jde o maximálně spravedlivý systém, který zcela respektuje jeho individualitu. Hlavní výhodou oproti plošně poskytovaným zaměstnaneckým výhodám je možnost volby podle osobních preferencí každého pracovníka a tedy i výrazně vyšší efektivita vynaložených nákladů z pohledu společnosti.

## 6 VYMEZENÍ VÝZKUMNÝCH CÍLŮ A HYPOTÉZY

Cílem práce bylo zhodnotit současný stav motivace, hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraném oddělení telekomunikační společnosti pomocí empirického výzkumu. A na základě výsledků výzkumu sestavit doporučení pro společnost Vodafone v oblasti motivace, hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraném oddělení.

Pro zhodnocení byly sestaveny následující hypotézy: 1) Základní pravidla motivace nedodržují všichni manažeři, a proto dosahuje vyšších výkonů pouze část pracovníků. 2) Pracovníci přizpůsobují svůj výkon výkonu ostatních členů v týmu. 3) Manažeři používají hodnotící nástroj Performance Dialogue spíše z povinnosti, a proto nemotivuje tento hodnotící nástroj pracovníky k vyššímu výkonu. 4) Pracovníci nejsou spokojeni se systémem odměňování, a proto jsou méně výkonní. 5) Pracovníci rádi přijímají mimořádné úkoly, protože mohou získat za splnění mimořádného úkolu mimořádnou odměnu.

## 7 VÝZKUMNÝ SOUBOR

Pro výzkum bylo zvoleno záměrně oddělení Customer Experience Leadership, kde proběhlo 100% šetření, protože toto oddělení splňovalo znaky, které byly cílem výzkumu. Těmito znaky jsou: pracovníci jsou hodnoceni na základě plnění svých osobních cílů v Performance Dialogue; součástí systému odměňování je základní mzda, motivační složka mzdy ve formě ročního bonusu, mimořádná odměna za splnění mimořádných úkolů, zaměstnanecké výhody.

Tabulka 1 zobrazuje profil všech pracovníků oddělení CEL a tabulka 2 zobrazuje profil respondentů, kteří online dotazník vyplnili.

Tabulka 2: Profil pracovníků

Profil pracovníků	
Oddělení	Customer Experience Leadership
Celkový počet manažerů	5
Celkový počet pracovníků	61
Věkový průměr	31,7 let
Performance Dialogue	ANO
Základní mzda	ANO
Roční bonus	ANO
Mimořádné odměny	ANO
Zaměstnanecké výhody	ANO

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Tabulka 3: Profil respondentů

Profil respondentů		
Oddělení	Customer Experience Leadership	
Celkový počet respondentů	46	
Návratnost dotazníků	75,4%	
Pohlaví	Muži	28
	Ženy	18
Délka zaměstnání	Méně než 1 rok	2
	1-4 roky	12
	5-9 let	20
	10 let a více	12

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

## 8 VÝZKUMNÁ METODIKA A ČASOVÁ ORGANIZACE VÝZKUMU

### 8.1 Výzkumná metodika

Výzkum byl proveden formou dotazníku, zahrnující kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Dotazník byl vytvořen v online verzi, protože pracovníci oddělení Customer Experience Leadership jsou zvyklí vyplňovat i jiné dotazníky online, tudíž jim tato forma vyhovuje. Anonymita online dotazníku také umožňuje respondentům bezpečné prostředí pro otevřené vyjádření svého názoru. Online podoba dotazníku je i jednodušší na správu – vytvoření, distribuce a zpracování dotazníku. Dotazník byl vytvořen na stránkách qualtrics.com, protože autor práce měl již dřívější pozitivní zkušenost s tvorbou dotazníku od tohoto poskytovatele.

Dotazník obsahoval 27 tvrzení, ke kterým respondent přisuzoval stupeň souhlasu. Byla použita čtyřbodová Likertova škála bez středové hodnoty – určitě souhlasím; spíše souhlasím; spíše nesouhlasím; určitě nesouhlasím. Absence středové hodnoty eliminovala respondenty, kteří by se chtěli vyhnout odpovědi zaškrtnutím možnosti typu nevím, a proto byli takoví respondenti nuceni přisoudit svému postoji spíše souhlasnou tendenci nebo naopak nesouhlasnou.

Tvrzení byla rozdělena do tří oblastí – 12 tvrzení spojených s motivací, 7 s hodnocením v rámci Performance Dialogue a 8 tvrzení bylo spojeno s odměňováním. Dotazník sledoval pomocí tvrzení, jaké má konkrétní tvrzení vliv na spokojenost pracovníka nebo výkon. Za každou oblastí byl prostor pro slovní komentář. V oblasti motivace byl prostor pro dva komentáře – „Napiš jednu věc, která by se musela změnit, abys byl(a) více motivovaný(á)“ a „Napiš jednu věc, kterou sám sebe motivuješ k vyšším výkonům“. V oblasti hodnocení byl prostor pro jeden komentář – „Napiš jednu věc, která by se měla změnit v systému hodnocení“. V oblasti odměňování byl také prostor pro jeden komentář – „Napiš jednu věc, která by se měla změnit v systému odměňování“. Tyto slovní komentáře pomohly při vyhodnocování kvantitativní části dotazníku, protože vysvětlovaly postoj respondentů k dané oblasti detailněji.

Vyhodnocení dotazníku probíhalo ve třech částech. V první části byly vyhodnoceny výsledky, jaký stupeň souhlasu respondenti přisuzovali konkrétním tvrzením. V procentech bylo vyjádřeno, kolik respondentů přisoudilo místo jednotlivým polohám škály. Výsledky v procentech byly popsány a zobrazeny ve sloupcových

grafech. Jednotlivá tvrzení byla seskupena ve výsledcích následovně: samostatně, pokud jiné tvrzení nezkoumalo stejnou problematiku; v páru s jiným tvrzením, pokud obě tvrzení zkoumaly stejnou problematiku; v páru s jiným tvrzením, pokud obě tvrzení zkoumaly stejnou problematiku a z toho první tvrzení z pohledu spokojenosti a druhé z pohledu výkonu.

Po vyhodnocení tvrzení byly zpracovány slovní komentáře, které navazovaly na jednotlivé oblasti – motivace, hodnocení a odměňování. Každá oblast byla zpracována zvlášť. Jednotlivé slovní komentáře byly seskupeny do kategorií, které zahrnovaly obsahově podobné slovní komentáře – bylo početně vyjádřeno, kolik slovních komentářů spadá do dané kategorie a byly doplněny příklady konkrétních slovních komentářů.

V třetí části byly potvrzeny či vyvráceny hypotézy na základě výsledků výzkumu. Pro potvrzení či vyvrácení hypotézy se autor práce zaměřil hlavně na vyšší procent u polohy škály „určitě souhlasím“ a „určitě nesouhlasím“, protože jedině těmito polohami škály respondenti jednoznačně souhlasili či nesouhlasili s tvrzeními. Nejisté odpovědi „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“ pro autora této práce signalizovaly, že v dané oblasti není něco v pořádku, a proto se zde nabízí prostor pro zlepšení.

## **8.2 Časová organizace výzkumu**

V první fázi výzkumu bylo téma bakalářské práce a cíle výzkumu představeny ředitelce oddělení Customer Experience Leadership, která výzkum v daném oddělení schválila.

Ve druhé fázi byl vytvořen online dotazník, který byl zaslán 13. 2. 2014 na 12 pracovníkům z různých týmů, kteří dodali zpětnou vazbu na srozumitelnost a celkové zpracování dotazníku. Na základě zpětné vazby z tohoto předvýzkumu byl dotazník upraven.

Ve třetí fázi byla zaslána 17. 2. 2014 žádost o vyplnění online dotazníku na všechny pracovníky oddělení CEL. Dotazník mohli pracovníci vyplňovat do 26. 2. 2014. Pro zvýšení návratnosti vyplněných dotazníků bylo zasláno 21. 2. 2014 připomenutí žádosti o vyplnění dotazníku.

Ve čtvrté fázi byl online dotazník uzavřen a následně vyhodnocen.



## 9 VÝSLEDKY VÝZKUMU

### 9.1 Kvantitativní výsledky výzkumu v oblasti motivace

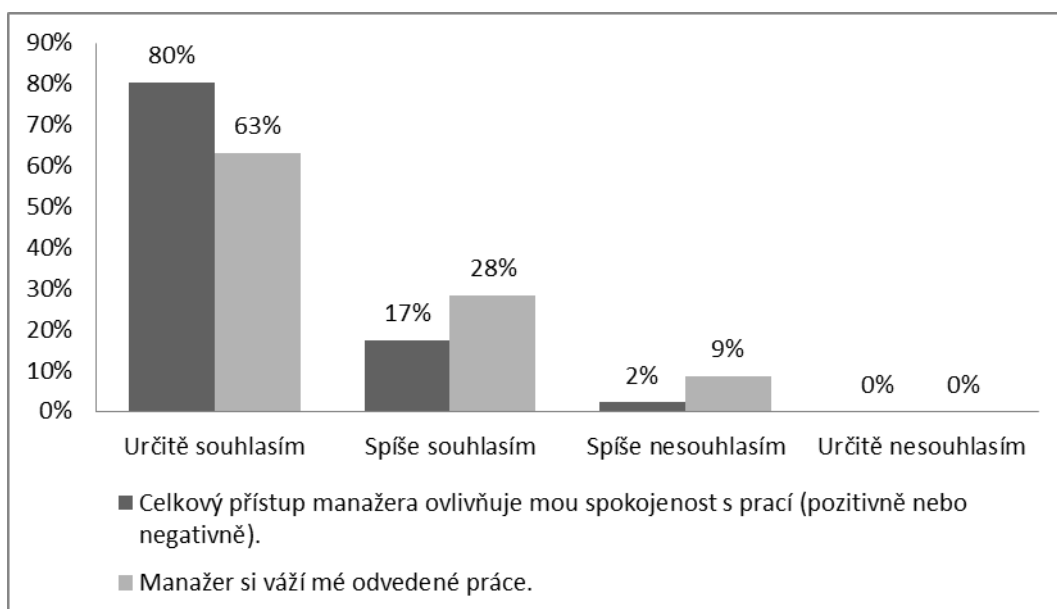
**Tvrzení č. 1: Celkový přístup manažera ovlivňuje mou spokojenost s prací (pozitivně nebo negativně).**

97 % respondentů souhlasí s tímto tvrzením. 80 % respondentů vyjadřuje jasný souhlas s tímto tvrzením. 17 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením, že celkový přístup manažera ovlivňuje jejich spokojenost s prací částečně. 2 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. Žádní respondenti nezvolili variantu, že by přístup manažera vůbec neovlivňoval jejich spokojenost s prací.

**Tvrzení č. 2: Manažer si váží mé odvedené práce.**

91 % respondentů souhlasí s tímto tvrzením. 63 % respondentů dává manažer jasně najevo, že si váží jejich práce. 28 % vyjadřuje nejistý souhlas s tímto tvrzením. 9 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. Žádní respondenti nezvolili variantu, že by si manažer vůbec nevážil jejich odvedené práce.

Graf 1: Přístup manažera a ocenění



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

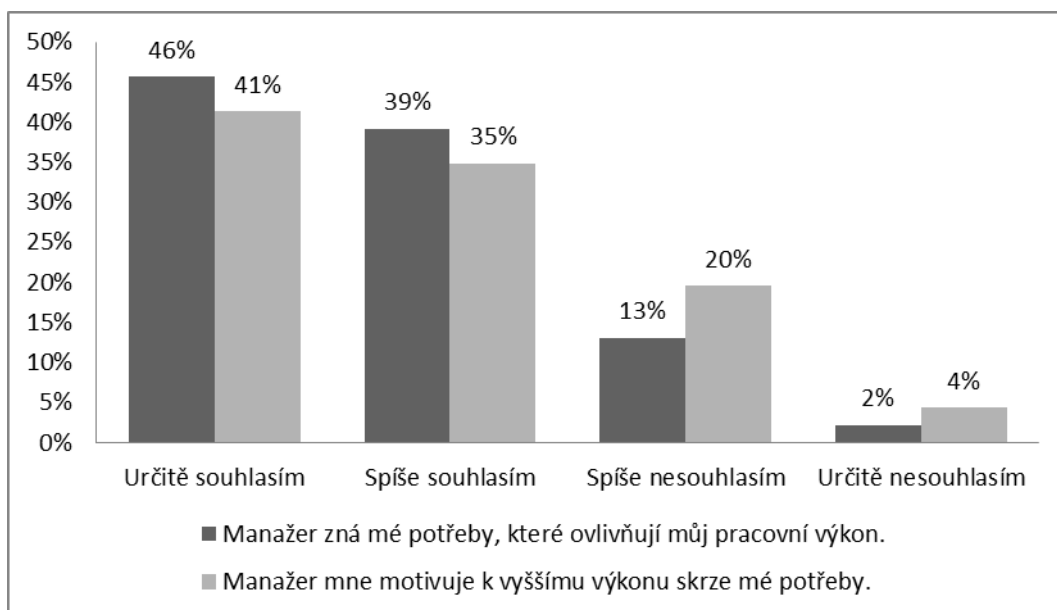
### **Tvrzení č. 3: Manažer zná mé potřeby, které ovlivňují můj pracovní výkon.**

Pouze 46 % respondentů je přesvědčeno, že jejich manažer zná jejich potřeby. 39 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením. 13 % respondentů vyjadřuje hodnocením, že manažer spíše nezná jejich potřeby. 2 % respondentů je přesvědčeno, že manažer nezná vůbec jejich potřeby.

### **Tvrzení č. 4: Manažer mne motivuje k vyššímu výkonu skrze mé potřeby.**

Pouze 41 % respondentů je jednoznačně motivována skrze své potřeby. 35 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením, že jsou částečně motivováni skrze své potřeby. 20 % respondentů si myslí, že spíše nejsou motivováni skrze své potřeby. 4 % respondentů je přesvědčeno, že je manažer nemotivuje vůbec skrze jejich potřeby.

Graf 2: Motivace skrze potřeby



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi naznačují, že manažeři sice mohou znát potřeby svých podřízených, ale ne vždy využívají těchto znalostí pro cílenou motivaci.

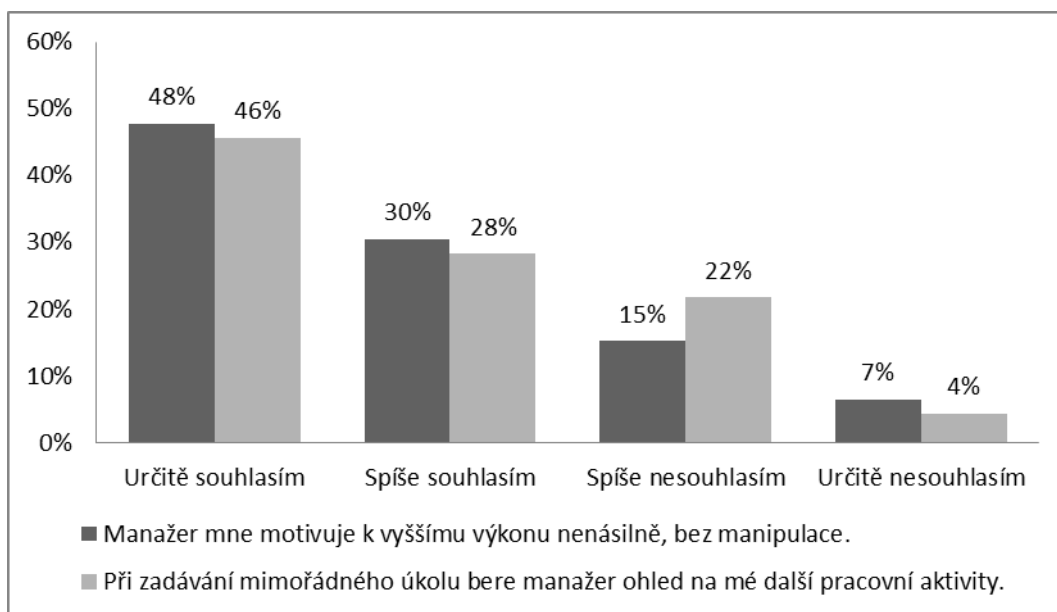
**Tvrzení č. 5: Manažer mne motivuje k vyššímu výkonu nenásilně, bez manipulace.**

Pouze 48 % respondentů je přesvědčeno, že s nimi manažer nemanipuluje. 30 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením. 15 % respondentů si myslí, že s nimi manažer manipuluje. 7 % respondentů je přesvědčeno, že je manažer motivuje pouze skrze manipulaci.

**Tvrzení č. 6: Při zadávání mimořádného úkolu bere manažer ohled na mé další pracovní aktivity.**

Pouze 46 % respondentů je přesvědčeno, že manažer bere při zadávání mimořádného úkolu ohled na další pracovní aktivity. 28 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením. 22 % respondentů si myslí, že manažer nebere ohled na jejich další pracovní aktivity. 4 % respondentů je přesvědčeno, že manažer vůbec nezohledňuje jejich další pracovní aktivity.

Graf 3: Motivace bez manipulace a zadávání mimořádných úkolů



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi naznačují, že manažeři používají manipulativní techniky a ne vždy zohledňují další pracovní aktivity při zadávání mimořádných úkolů.

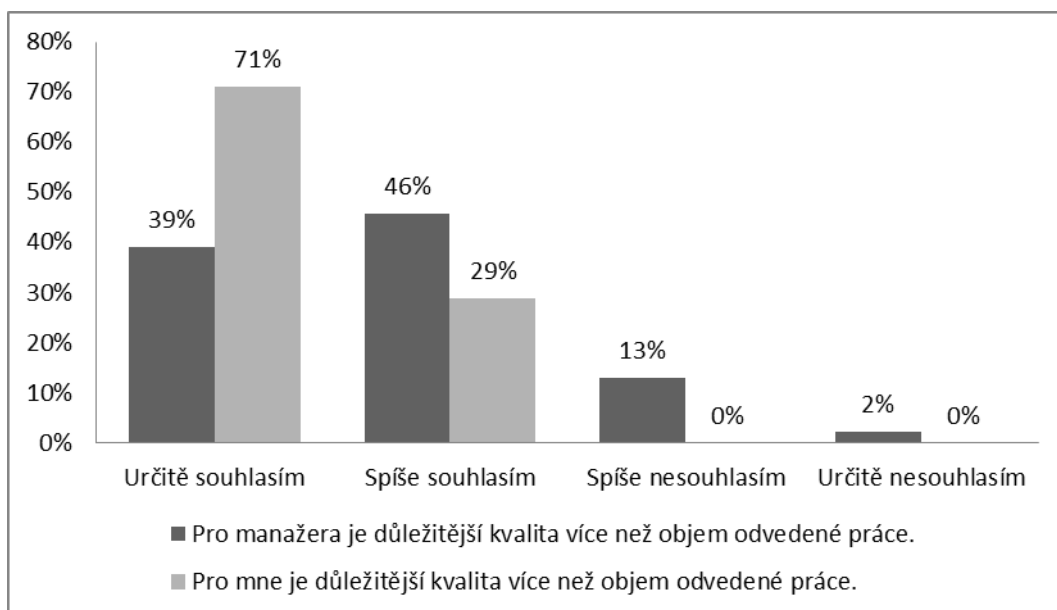
**Tvrzení č. 7: Pro manažera je důležitější kvalita více než objem odvedené práce.**

Pouze 39 % respondentů je přesvědčeno, že pro manažera je důležitější kvalita než objem odvedené práce. 46 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením. 13 % respondentů si myslí, že pro manažera je důležitější objem než kvalita odvedené práce. 2 % respondentů je přesvědčeno, že pro manažera je důležitý pouze objem odvedené práce.

**Tvrzení č. 8: Pro mne je důležitější kvalita více než objem odvedené práce.**

100 % respondentů souhlasí s tímto tvrzením. Pro 71 % respondentů je jednoznačně důležitější kvalita než objem odvedené práce. 29 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením.

Graf 4: Kvalita vs. objem odvedené práce



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi naznačují, že může nastávat konflikt mezi podřízenými a manažery, protože nejsou sladěny priority obou stran.

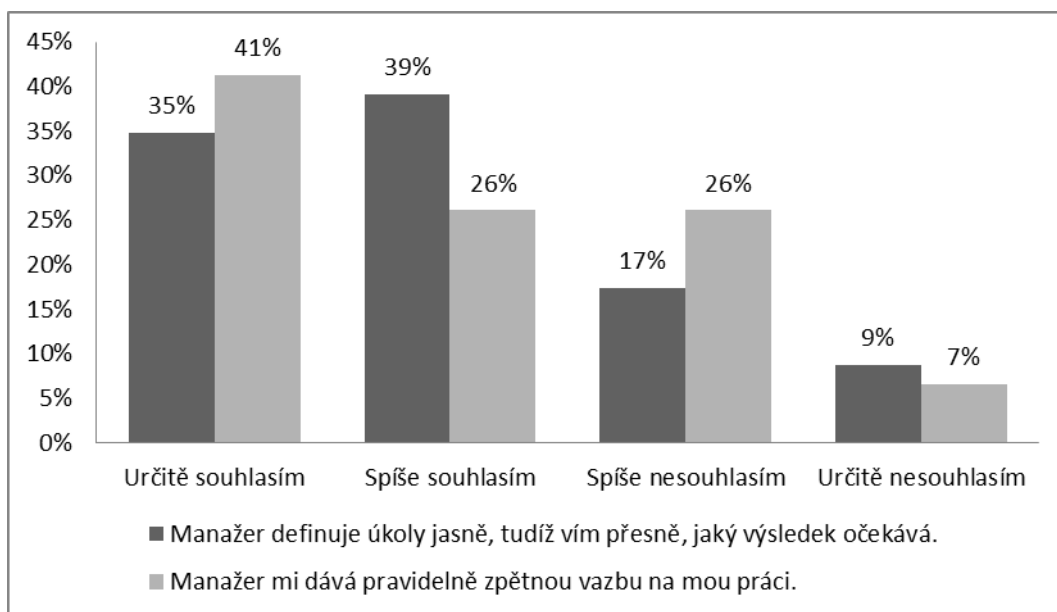
**Tvrzení č. 9: Manažer definuje úkoly jasně, tudíž vím přesně, jaký výsledek očekává.**

Pouze 35 % respondentů je přesvědčeno, že manažer definuje úkoly jasně. 39 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením. 17 % respondentů se kloní spíše k nesouhlasu s tímto tvrzením. 9 % respondentů je přesvědčeno, že manažeři definují úkoly nejasně.

**Tvrzení č. 10: Manažer mi dává pravidelně zpětnou vazbu na mou práci.**

Pouze 41 % respondentů vyjadřuje jasný souhlas s tímto tvrzením. 26 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením a stejný počet respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. 7 % respondentů je přesvědčeno, že nedostávají pravidelnou zpětnou vazbu.

Graf 5: Definování úkolů a pravidelná zpětná vazba



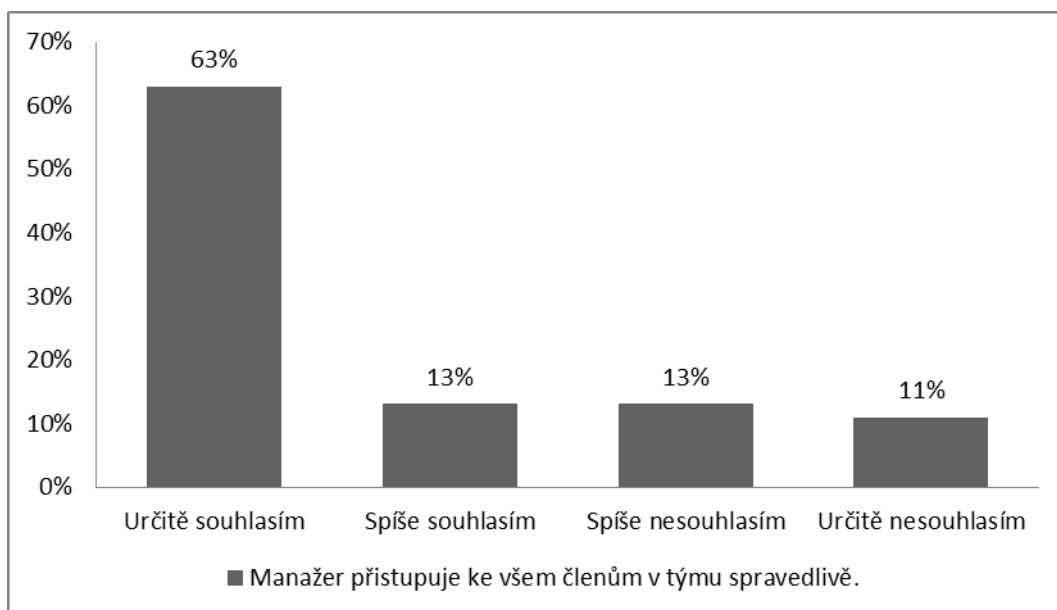
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi naznačují, že manažeři definují úkoly nejasně a neposkytují pracovníkům pravidelnou zpětnou vazbu na jejich práci.

### **Tvrzení č. 11: Manažer přistupuje ke všem členům v týmu spravedlivě.**

63 % respondentů vyjadřuje jasný souhlas s tímto tvrzením. 13 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením a stejný počet respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. 11 % respondentů je přesvědčeno, že manažer nepřistupuje ke všem členům spravedlivě.

Graf 6: Spravedlnost v přístupu



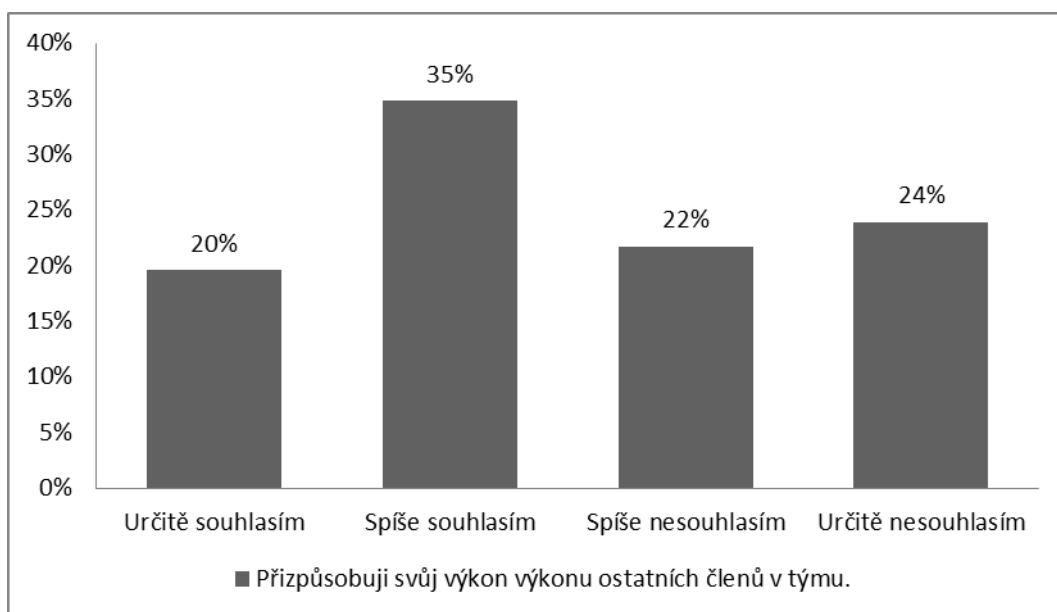
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi naznačují, že 37 % respondentů, ať už v menší nebo větší míře, nevnímá manažerův přístup ke všem členům jako spravedlivý.

### **Tvrzení č. 12: Přizpůsobuji svůj výkon výkonu ostatních členů v týmu.**

Pouze 20 % respondentů přiznává, že přizpůsobuje svůj výkon výkonu ostatních členů v týmu. 35 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením. 22 % respondentů se kloní spíše k nesouhlasu s tímto tvrzením. 24 % respondentů je přesvědčeno, že nepřizpůsobují svůj výkon výkonu ostatních členů v týmu.

Graf 7: Přizpůsobování výkonu



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Heterogenní odpovědi naznačují, že polovina pracovníků má tendenci přizpůsobovat svůj výkon výkonu ostatních členů v týmu a druhá polovina naopak ne.

## 9.2 Kvalitativní výsledky výzkumu v oblasti motivace

**Prostor pro vyjádření č. 1: Napiš jednu věc, která by se musela změnit, abys byl(a) více motivovaný(á).**

Nejčastěji zmiňovaným stimulem byly peníze, celkem 16x – ve formě vyššího platu, variabilní složky mzdy nebo peněžní odměny. Jeden komentář byl konkrétnější ohledně celkové změny v odměňování – měly by být jasně definované cíle a jasně definované hodnocení cíle (cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé). Další komentáře se týkaly přístupu manažera, celkem 8x – například: manažer by měl motivovat ostatní i svými výkony – nebýt „hodným zmatkářem“; nadřízený by se měl vyznat ve své práci a měl by mít přehled o pracovní náplni svých podřízených; manažer by měl přistupovat ke všem členům v týmu stejně, neměl by přetěžovat své podřízené – brát ohledy i na jiné pracovní aktivity; chybí pochvala od nadřízeného. 8x byl komentář spojen s firemní politikou a pracovním prostředím – například: nepolitikařit v rámci firmy – sdělovat věci tak, jak jsou a nepovídat pohádky; jasně formulovat vize na nejvyšší úrovni managementu a efektivně je kaskádovat do zbytku

firmy; držet se jednotné vize – nepřelétat z tématu na téma; jasná a přímá vazba užitku odvedené práce na firemní cíle; lepší fungování interních procesů; lepší spolupráce s jinými odděleními; lepší vztahy na pracovišti. Několikrát byl komentář spojený s náplní práce – například: dostávat čas na vzdělávací kurzy; dostávat nevšední úkoly; mít větší zodpovědnost.

### **Prostor pro vyjádření č. 2: Napiš jednu věc, kterou sám sebe motivuješ k vyšším výkonům.**

Nejčastěji zmiňovaným motivem byl dobrý pocit ze samotné práce, celkem 16x – například: interní dobrý pocit z odvedené práce; samoodměna za dobře odvedenou práci; výsledek a přínos dané věci; motivace postavená na nechuti odcházet od rozdělané práce; kvalitní práce, která pomůže; vize, že se věci mohou změnit a být u této změny; vykonávaná práce je smysluplná a přináší užitek. 7x byla zmíněna zpětná vazba na odvedenou práci, spojená s oceněním. 6x byl komentář spojen s osobním rozvojem a kariérním růstem – například: najít si v úkolu cokoliv, co obohatí – naučit se, zažít něco nového; najít si v práci vždy něco nového, co rozvíjí a dá se zúročit; seberozvoj, který se dá využít i jinde; možnost profesního růstu a zvyšování kvalifikace; možnost kariérního růstu. 5x byl komentář spojen s osobním postojem – například: odhodlání; nikdo jiný to neudělá; potřeba být neustále lepším člověkem; potřeba být lepší než ostatní kolegové.

### **9.3 Kvantitativní výsledky výzkumu v oblasti hodnocení**

#### **Tvrzení č. 1: Manažerovo hodnocení mé práce ovlivňuje mou spokojenost s prací (pozitivně nebo negativně).**

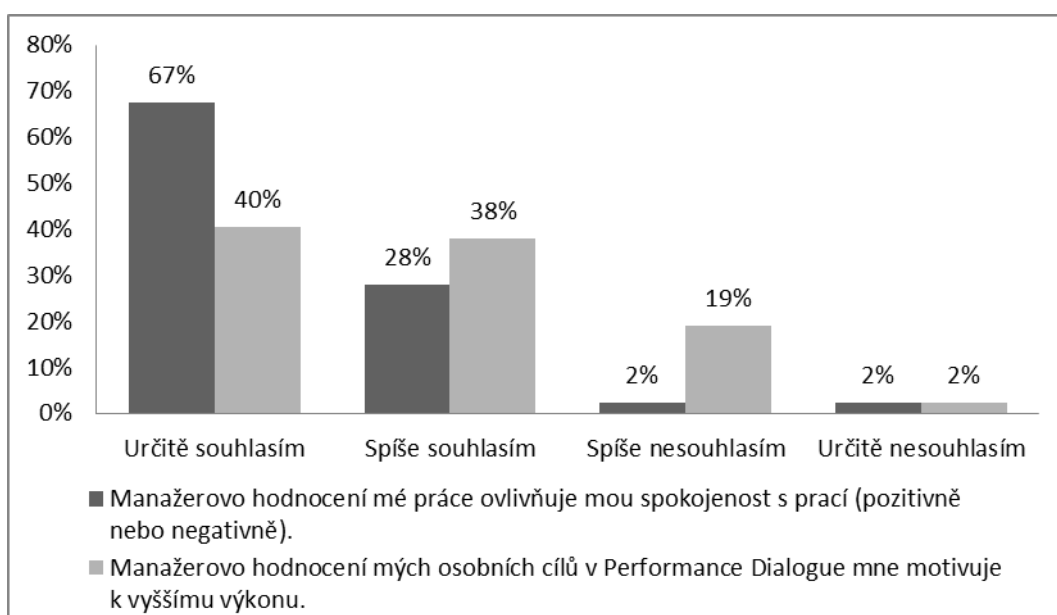
95 % respondentů souhlasí s tímto tvrzením. 67 % respondentů vyjadřuje jasný souhlas s tímto tvrzením. 28 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením. Pouze 2 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením a stejný počet respondentů neovlivňuje manažerovo hodnocení jejich spokojenost s prací vůbec.



**Tvrzení č. 2: Manažerovo hodnocení mých osobních cílů v Performance Dialogue mne motivuje k vyššímu výkonu.**

Pouze 40 % respondentů je přesvědčeno, že manažerovo hodnocení jejich osobních cílů v PD je motivuje k vyššímu výkonu. 38 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením. 19 % respondentů se kloní spíše k nesouhlasu s tímto tvrzením. Pouhé 2 % respondentů je přesvědčeno, že manažerovo hodnocení jejich osobních cílů v PD je nemotivuje k vyššímu výkonu.

Graf 8: Vliv hodnocení na spokojenost a výkon



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

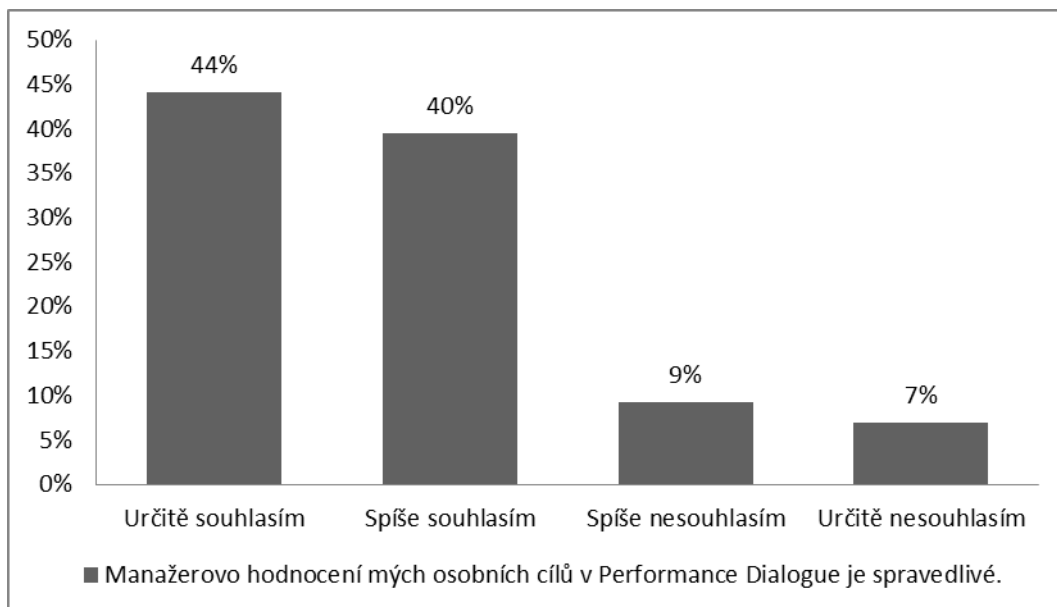
Odpovědi naznačují, že manažerovo hodnocení ovlivňuje spokojenost pracovníků s prací, avšak nemotivuje jednoznačně všechny pracovníky k vyššímu výkonu.

**Tvrzení č. 3: Manažerovo hodnocení mých osobních cílů v Performance Dialogue je spravedlivé.**

Pouze 44 % respondentů vyjadřuje jasný souhlas s tímto tvrzením. 40 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením. 9 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. 7 % respondentů je

přesvědčeno, že manažer nehodnotí jejich osobní cíle v Performance Dialogue spravedlivě.

Graf 9: Spravedlivost hodnocení



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi naznačují, že 56 % respondentů, ať už v menší nebo větší míře, nevnímá manažerovo hodnocení jejich osobních cílů v PD jako spravedlivé.

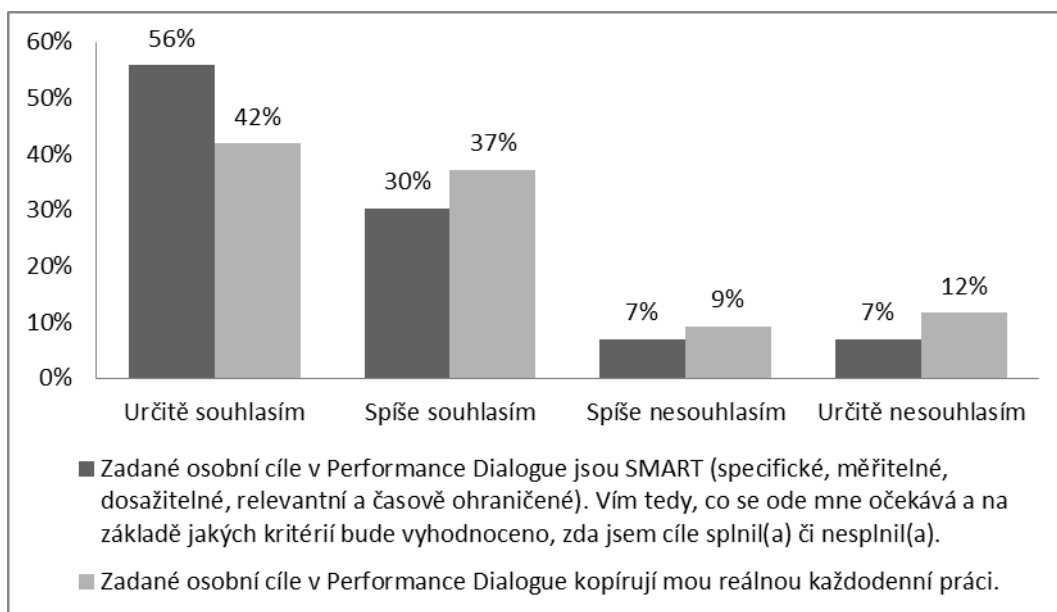
**Tvrzení č. 4: Zadané osobní cíle v Performance Dialogue jsou SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené). Víš tedy, co se ode mne očekává a na základě jakých kritérií bude vyhodnoceno, zda jsem cíle splnil(a) či nesplnil(a).**

56 % respondentů vyjadřuje jasný souhlas s tímto tvrzením. 30 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením. 7 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením a pro stejný počet respondentů nejsou zadané osobní cíle v Performance Dialogue SMART.

**Tvrzení č. 5: Zadané osobní cíle v Performance Dialogue kopírují mou reálnou každodenní práci.**

Pouze 42 % respondentů vyjadřuje jasný souhlas s tímto tvrzením. 37 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením. 9 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. 12 % respondentů je přesvědčeno, že zadané osobní cíle v PD nekopírují jejich reálnou každodenní práci.

Graf 10: Osobní cíle



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi naznačují, že 44 % respondentů, ať už v menší nebo větší míře, nevnímá zadané osobní cíle v PD jako SMART cíle. A dle 58 % respondentů, ať už v menší nebo větší míře, nekopírují zadané osobní cíle v PD jejich reálnou každodenní práci.

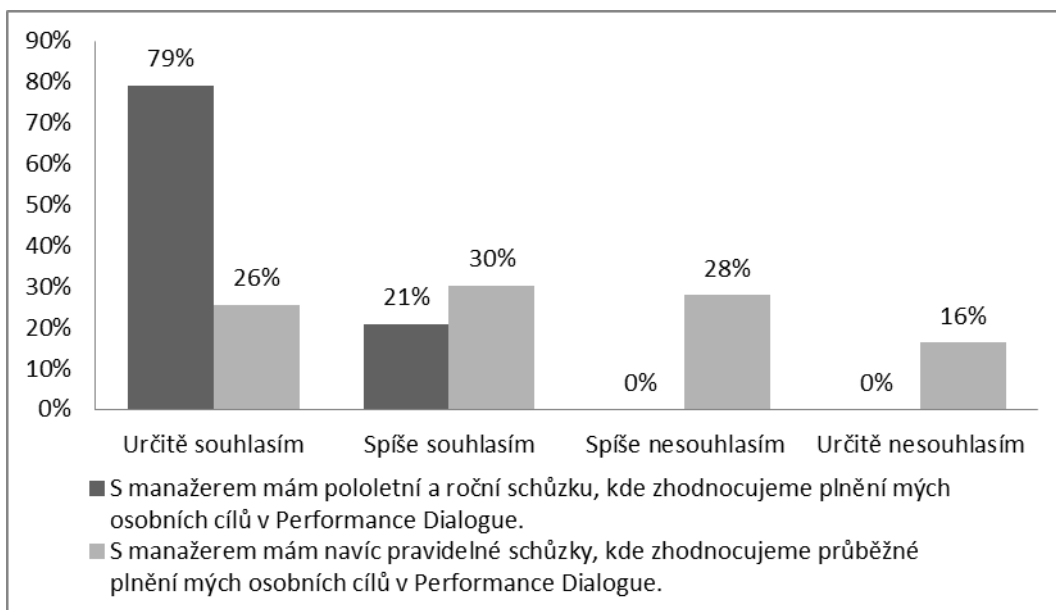
**Tvrzení č. 6: S manažerem mám pololetní a roční schůzku, kde zhodnocujeme plnění mých osobních cílů v Performance Dialogue.**

100 % respondentů souhlasí s tímto tvrzením. 79 % respondentů má s manažerem pololetní a roční schůzku, kde zhodnocují své osobní cíle v PD. 21 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením.

**Tvrzení č. 7: S manažerem mám navíc pravidelné schůzky, kde zhodnocujeme průběžné plnění mých osobních cílů v Performance Dialogue.**

Pouze 26 % respondentů má navíc pravidelné schůzky, kde zhodnocují s manažerem průběžné plnění svých osobních cílů v PD. 30 % vyjadřuje nejistý souhlas s tímto tvrzením. 28 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. 16 % respondentů jednoznačně nesouhlasí s tímto tvrzením.

Graf 11: Dlouhodobé a krátkodobé hodnocení



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi naznačují, že všichni pracovníci absolvují pololetní a roční schůzku s manažerem, kde zhodnocují plnění svých osobních cílů v PD, avšak navíc má pravidelné schůzky s manažerem pouze polovina z nich.

## **9.4 Kvalitativní výsledky výzkumu v oblasti hodnocení**

**Prostor pro vyjádření č. 1: Napiš jednu věc, která by se měla změnit v systému hodnocení.**

Nejčastěji by respondenti uvítali sladění osobních cílů v Performance Dialogue s jejich reálnou prací a nastavení krátkodobějších cílů, celkem 10x – například: reflektovat aktuální náplň práce; průběžně měnit cíle dle změn v pracovní náplni; nereflektuje celoroční pracovní aktivity; cíle by měly být krátkodobější, například čtvrtletní; pravidelnější zpětná vazba s častějším vyplácením provizí. Další komentáře byly spojeny s nejasnou vazbu mezi PD a odměnou – například: PD musí mít jasnou vazbu na odměnu, kterou lze získat – nyní člověk neví, jakou odměnu získá za splnění cíle; nejasné možnosti navyšování měsíční mzdy při splnění cílů. V komentářích se objevovala i nespravedlivost v hodnocení – například: hodnotit spravedlivě všechny členy v týmu; hodnocení je nyní netransparentní – mělo by jít napříč celým týmem, aby jednotlivec věděl, jak je hodnocen oproti ostatním a manažer si své tvrzení dokáže vždy obhájit, pokud je spravedlivé. Dva komentáře se týkaly rozvojových cílů – dát těmto cílům větší pozornost a dostávat větší podporu od manažera při jejich dosahování; málo prostoru pro realizaci rozvojových cílů.

## **9.5 Kvantitativní výsledky výzkumu v oblasti odměňování**

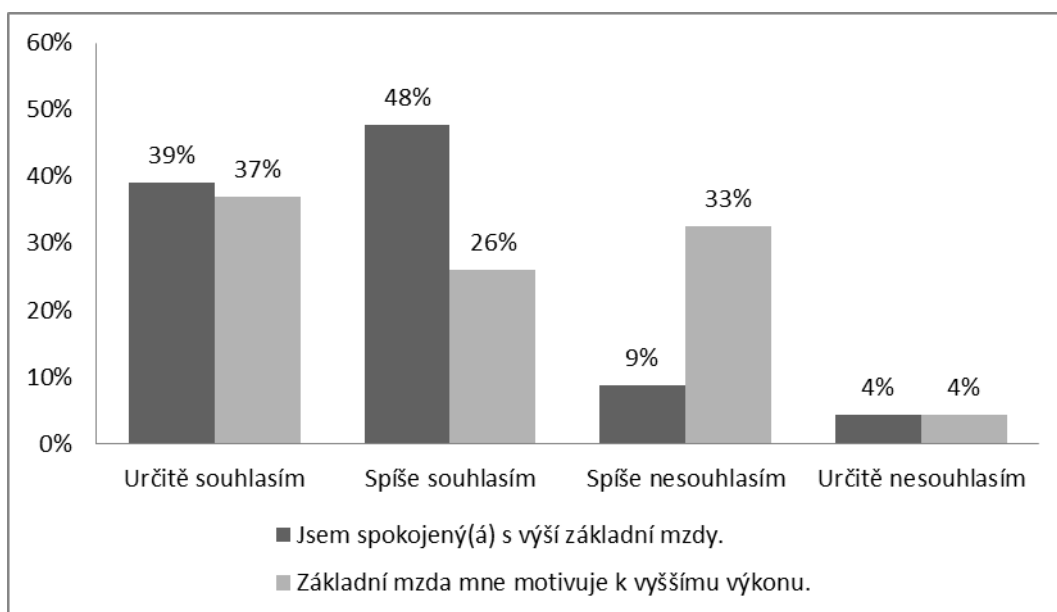
**Tvrzení č. 1: Jsem spokojený(á) s výší základní mzdy.**

Pouze 39 % respondentů vyjadřuje jasný souhlas s tímto tvrzením. 48 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením, že jsou spokojeni s výší základní mzdy částečně. 9 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. 4 % respondentů vyjadřuje jednoznačnou nespokojenost s výší základního platu.

**Tvrzení č. 2: Základní mzda mne motivuje k vyššímu výkonu.**

Pouze 37 % respondentů jednoznačně potvrzuje, že je základní mzda motivuje k vyššímu výkonu. 26 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením nejistý souhlas s tímto tvrzením. 33 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. 4 % respondentů je přesvědčeno, že je základní mzda nemotivuje k vyššímu výkonu.

Graf 12: Vliv základní mzdy na spokojenost a výkon



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi naznačují, že spokojenost s vyšší základní mzdy nezaručuje vyšší výkon.

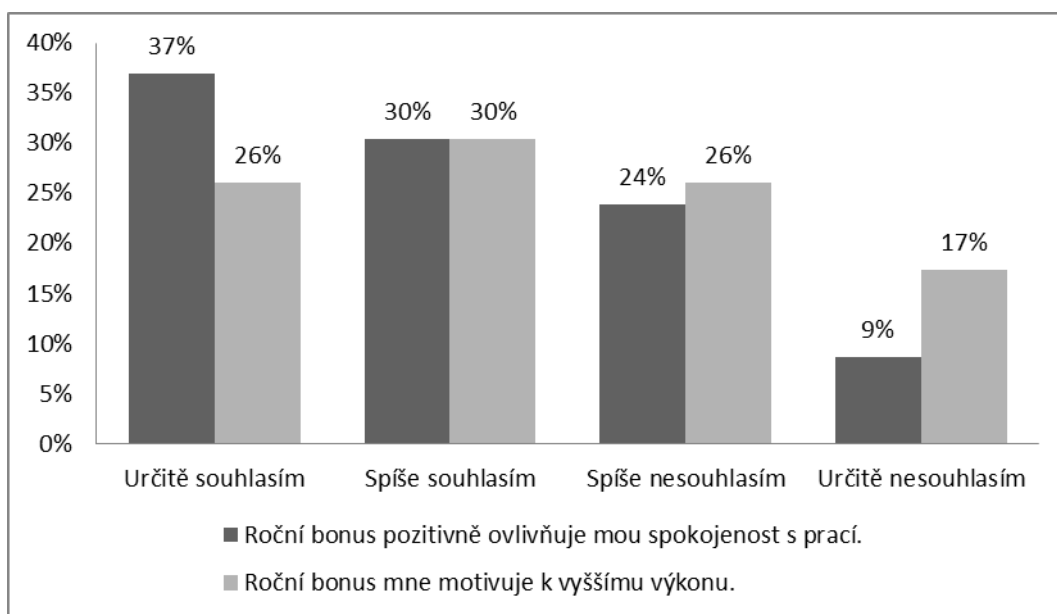
**Tvrzení č. 3: Roční bonus pozitivně ovlivňuje mou spokojenost s prací.**

Pouze 37 % respondentů vyjadřuje jasný souhlas s tímto tvrzením. 30 % respondentů vyjadřuje svým hodnocením, že roční bonus pozitivně ovlivňuje jejich spokojenost s prací částečně. 24 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. Dle 9 % respondentů jednoznačně roční bonus pozitivně neovlivňuje jejich spokojenost s prací.

**Tvrzení č. 4: Roční bonus mne motivuje k vyššímu výkonu.**

Pouze 26 % respondentů motivuje roční bonus k vyššímu výkonu. 30 % vyjadřuje nejistý souhlas s tímto tvrzením. 26 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. Dokonce 17 % respondentů nemotivuje roční bonus k vyššímu výkonu vůbec.

Graf 13: Vliv ročního bonusu na spokojenost a výkon



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Heterogenní odpovědi naznačují, že roční bonus ovlivňuje spokojenost s prací, avšak nezaručuje vždy vyšší výkon.

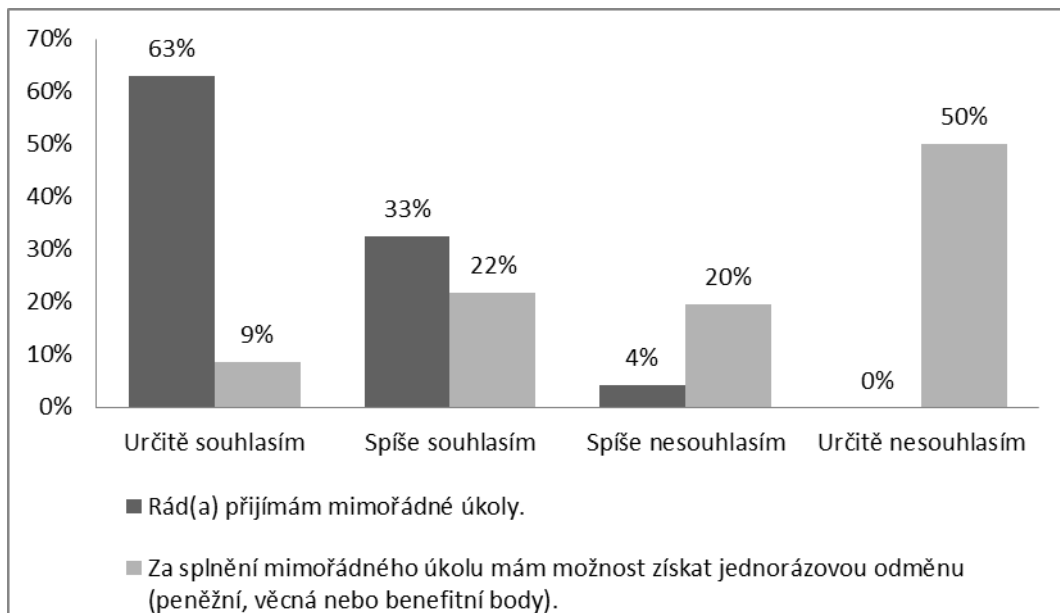
**Tvrzení č. 5: Rád(a) přijímám mimořádné úkoly.**

96 % respondentů souhlasí s tímto tvrzením. 63 % respondentů vyjadřuje jasný souhlas s tímto tvrzením. 33 % vyjadřuje nejistý souhlas s tímto tvrzením. Pouze 4 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. Žádní respondenti nezvolili variantu, že zcela neradi přijímají mimořádné úkoly.

**Tvrzení č. 6: Za splnění mimořádného úkolu mám možnost získat jednorázovou odměnu (peněžní, věcná nebo benefiční body).**

Pouze 9 % respondentů má možnost získat za splnění mimořádného úkolu jednorázovou odměnu. 22 % vyjadřuje nejistý souhlas s tímto tvrzením. 20 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. 50 % respondentů nemá možnost získat jednorázovou odměnu za splnění mimořádného úkolu.

Graf 14: Mimořádné úkoly a odměny



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi naznačují, že pracovníci rádi přijímají mimořádné úkoly, avšak dle odpovědí respondentů, ať už v menší nebo větší míře, nemají možnost získat jednorázovou odměnu za splnění mimořádného úkolu.

**Tvrzení č. 7: Zaměstnanecké výhody pozitivně ovlivňují mou spokojenost s prací (například benefity, služební telefon, stravenky, home-office, týden dovolené navíc, sick days).**

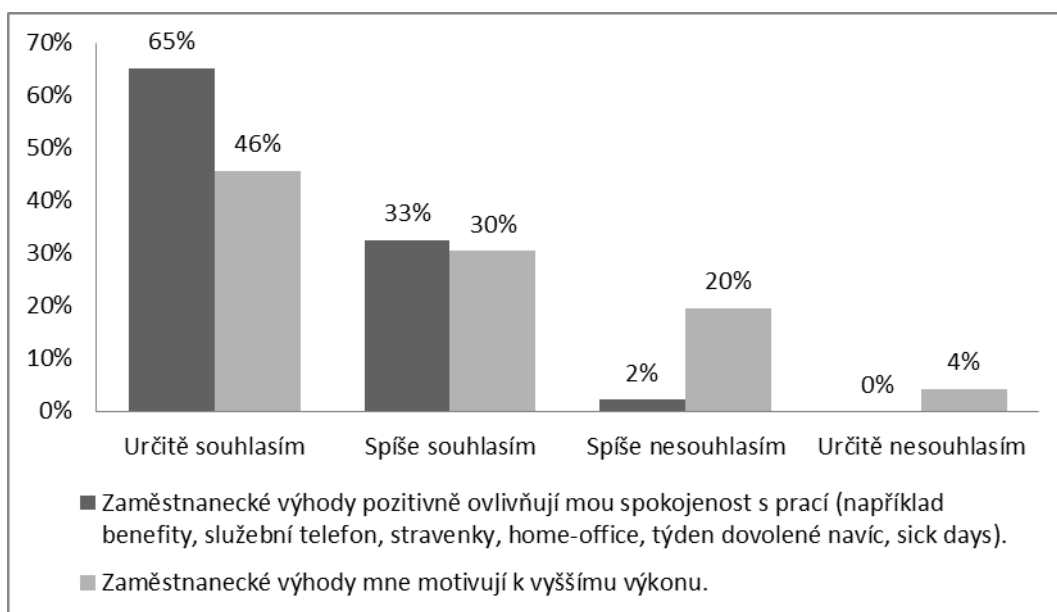
98 % respondentů souhlasí s tímto tvrzením. 65 % respondentů vyjadřuje jasný souhlas s tímto tvrzením. 33 % vyjadřuje nejistý souhlas s tímto tvrzením. Pouhé 2 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. Žádní respondenti nezvolili variantu, že by zaměstnanecké výhody vůbec pozitivně neovlivňovaly jejich spokojenost s prací.

**Tvrzení č. 8: Zaměstnanecké výhody mne motivují k vyššímu výkonu.**

46 % respondentů jednoznačně motivují zaměstnanecké výhody k vyššímu výkonu. 30 % vyjadřuje nejistý souhlas s tímto tvrzením. 20 % respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tímto tvrzením. Pouze 4 % respondentů zcela nemotivují zaměstnanecké výhody k vyššímu výkonu.



Graf 15: Vliv zaměstnaneckých výhod na spokojenost a výkon



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi naznačují, že zaměstnanecké výhody pozitivně ovlivňují spokojenost s prací, avšak nemotivují vždy k vyššímu výkonu.

## 9.6 Kvalitativní výsledky výzkumu v oblasti odměňování

**Prostor pro vyjádření č. 1: Napiš jednu věc, která by se měla změnit v systému odměňování.**

Nejčastěji navrhovanou změnou bylo zavedení jiného systému odměňování, celkem 11x – například: podle firemních výsledků by měl tým obdržet peníze a dle osobních výsledků by byly peníze rozděleny jednotlivcům; častější bonusy a možnost získat mimořádnou odměnu; získat ohodnocení za práci navíc, které je mnoho; roční bonus je příliš vzdálený a nemotivační – nejistota, zda bude či nebude vyplacen; nastavit kvartální vyplácení bonusu; oceňovat mimořádné odměňování, protože nyní se bere splnění mimořádného úkolu jako standard; zavést variabilní složku mzdy za plnění nadstandardních cílů. Další návrhy se týkaly spravedlnosti v odměňování – například: srovnat lidi na stejnou úroveň – kolegové na podobné pozici jsou odměňováni 2x až 3x více; nastavit průhlednější odměňování. Další tipy na změnu byly například: přidat 13. plat, který má většina firem; zrušit Performance Dialogue, protože systém odměňování, který je na něj navázán, je špatně nastaven a spíše demotivuje.

## 10 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

**Hypotéza 1: Základní pravidla motivace nedodržují všichni manažeři, a proto dosahuje vyšších výkonů pouze část pracovníků.**

V 80 % se respondenti jednoznačně shodují na tom, že manažeři ovlivňují jejich spokojenost s prací. 63 % respondentů jednoznačně potvrdilo, že si manažer váží jejich práce. Pouze 46 % respondentů vyjadřuje jednoznačný souhlas s tím, že manažer zná jejich potřeby, které ovlivňují jejich výkon a pouze 41 % jednoznačně potvrzuje, že jsou motivováni k vyšším výkonům skrze své potřeby. 48 % respondentů jednoznačně potvrzuje, že je manažer motivuje k vyššímu výkonu nenásilně, bez manipulace, a že bere manažer ohled na další pracovní aktivity při zadávání mimořádných úkolů. Velký nesoulad je v prioritách – pro 71 % respondentů je jednoznačně na prvním místě kvalita odvedené práce, avšak u manažerů jednoznačně potvrdilo toto tvrzení pouze 39 % respondentů. Pouze 35 % respondentů potvrzuje jednoznačně, že manažer definuje jasně úkoly a pouze 41 % respondentů dostává pravidelnou zpětnou vazbu. 65 % respondentů je přesvědčeno, že manažer přistupuje ke všem členům v týmu spravedlivě a 11 % respondentů jednoznačně nesouhlasí s tímto tvrzením. Ve slovních komentářích bylo 8x zmíněno, že by se musel změnit přístup manažera, aby se dotyčný respondent cítil více motivovaný.

Na základě porovnání základních pravidel motivace z teoretické části s výsledky výzkumu můžeme konstatovat, že pouze část manažerů dodržuje základní pravidla motivace, a proto jen část pracovníků dosahuje vyšších výkonů. Hypotéza 1 je tedy potvrzena.

Tabulka níže zobrazuje hodnocení devatenácti respondentů, kteří u tvrzení „Manažer mne motivuje k vyššímu výkonu skrze mé potřeby“ zvolili na škále hodnocení „určitě souhlasím“. Tito motivovaní respondenti dokládají svým souhlasem u dalších tvrzení, že jejich manažeři dodržují základní pravidla motivace více než ostatní manažeři. Pokud tedy chtějí i ostatní manažeři stejně motivované pracovníky, musí se zaměřit na dodržování základních pravidel motivace, které zobrazuje tabulka níže.

Tabulka 4: Motivace

Manažer mne motivuje k vyššímu výkonu skrze mé potřeby.				
Tvrzení	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Celkový přístup manažera ovlivňuje mou spokojenost s prací (pozitivně nebo negativně).	95%	5%	0%	0%
Manažer si váží mé odvedené práce.	100%	0%	0%	0%
Manažer zná mé potřeby, které ovlivňují můj pracovní výkon.	95%	5%	0%	0%
Při zadávání mimořádného úkolu bere manažer ohled na mé další pracovní aktivity.	84%	16%	0%	0%
Pro manažera je důležitější kvalita více než objem odvedené práce.	68%	32%	0%	0%
Pro mne je důležitější kvalita více než objem odvedené práce.	84%	16%	0%	0%
Manažer mne motivuje k vyššímu výkonu nenásilně, bez manipulace.	84%	16%	0%	0%
Manažer definuje úkoly jasně, tudíž vím přesně, jaký výsledek očekává.	58%	42%	0%	0%
Manažer mi dává pravidelně zpětnou vazbu na mou práci.	74%	26%	0%	0%
Manažer přistupuje ke všem členům v týmu spravedlivě.	100%	0%	0%	0%

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

### **Hypotéza 2: Pracovníci přizpůsobují svůj výkon výkonu ostatních členů v týmu.**

Heterogenní odpovědi naznačují, že pouze část pracovníků má tendenci přizpůsobovat výkon výkonu ostatních členů v týmu. Hypotézu 2 nelze potvrdit ani vyvrátit.

Autora práce proto výsledky inspirovaly k dalšímu výzkumu na téma – proč mají pracovníci tendenci přizpůsobovat svůj výkon výkonu ostatních členů v týmu a zda toto přizpůsobení znamená zvýšení či snížení výkonu.

### **Hypotéza 3: Manažeři používají hodnotící nástroj Performance Dialogue spíše z povinnosti, a proto nemotivuje tento hodnotící nástroj pracovníky k vyššímu výkonu.**

V 67 % se respondenti jednoznačně shodují na tom, že hodnocení manažerů ovlivňuje jejich spokojenost s prací. Pouze 40 % respondentů jednoznačně potvrzuje, že je hodnocení jejich osobních cílů v PD motivuje k vyššímu výkonu. Pro 44 % respondentů je hodnocení jejich cílů v PD spravedlivé. 56 % respondentů potvrzuje jednoznačně souhlas s tím, že zadané cíle v PD jsou SMART. Oproti tomu 12 %

potvrzuje jednoznačný nesouhlas s tímto tvrzením. Pouze 42 % respondentů s jistotou potvrzuje, že osobní cíle v PD kopírují jejich reálnou každodenní práci. 79 % respondentů jednoznačně souhlasí s tvrzením, že s manažerem mají pololetní a roční schůzku, kde zhodnocují plnění svých cílů v PD. Oproti tomu pouhých 26 % respondentů potvrzuje jednoznačným souhlasem tvrzení, že mají navíc i pravidelné hodnotící pohovory, kde zhodnocují s manažerem průběžné plnění osobních cílů v PD. 16 % respondentů s tímto tvrzením jednoznačně nesouhlasí. Ve slovních komentářích bylo 10x zmíněno, že by měly být sladěny osobní cíle v PD s reálnou prací a měly by být nastaveny krátkodobé cíle.

Výsledky ukázaly, že manažeři pracují s hodnotícím nástrojem Performance Dialogue skutečně spíše z povinnosti, a proto motivuje tento hodnotící nástroj pouze část pracovníků k vyššímu výkonu. Na základě porovnání základních principů metody MBO (obdoba PD) z teoretické části s výsledky výzkumu můžeme konstatovat, že manažeři musí zapracovat na nastavování ročních SMART cílů, které musí být rozpracovány do dílčích cílů, které reflektují každodenní práci pracovníků. Plnění dílčích cílů musí být průběžně pravidelně kontrolováno, protože nestačí pouze pololetní a roční zhodnocení cílů, pokud chtějí manažeři skutečně řídit výkon pracovníků. Nepravidelné kontrolování SMART cílů, které navíc nekopírují každodenní práci pracovníků, může způsobovat pocit, že je hodnocení nespravedlivé. Hypotéza 3 je tedy potvrzena.

Tabulka níže zobrazuje hodnocení sedmnácti respondentů, kteří u tvrzení „Manažerovo hodnocení mých cílů v PD mne motivuje k vyššímu výkonu“ zvolili na škále hodnocení „určitě souhlasím“. Tito motivovaní respondenti dokládají svým souhlasem u dalších tvrzení, že jejich manažeři využívají hodnotící nástroj PD ke zvyšování jejich výkonu a ne z povinnosti. I když výsledky nejsou 100 %, ukazuje to manažerům, kteří nyní používají PD z povinnosti, potenciál PD, pokud se s touto metodou pracuje správně.

Tabulka 5: Hodnocení

Manažerovo hodnocení mých osobních cílů v PD mne motivuje k vyššímu výkonu.				
Tvrzení	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Manažerovo hodnocení mé práce ovlivňuje mou spokojenost s prací (pozitivně nebo negativně).	94%	6%	0%	0%
Manažerovo hodnocení mých osobních cílů v Performance Dialogue je spravedlivé.	76%	18%	6%	0%
Zadané osobní cíle v PD jsou SMART.	76%	18%	6%	0%
Zadané osobní cíle v PD kopírují mou reálnou každodenní práci.	71%	24%	6%	0%
S manažerem mám pololetní a roční schůzku, kde zhodnocujeme plnění mých osobních cílů v PD.	100%	0%	0%	0%
S manažerem mám navíc pravidelné schůzky, kde zhodnocujeme průběžné plnění mých osobních cílů v PD.	53%	35%	6%	6%

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

#### **Hypotéza 4: Pracovníci nejsou spokojeni se systémem odměňování, a proto jsou méně výkonní.**

Pouze necelých 40 % respondentů jednoznačně potvrzuje, že jsou spokojeni s výší základní mzdy, a že roční bonus pozitivně ovlivňuje jejich spokojenost s prací. 24 % respondentů, kteří hodnotili tvrzení spojené se spokojeností s výší základní odměny na škále „spíše souhlasím“, se přesunuli u tvrzení, zda je základní mzda motivuje k vyššímu výkonu, na „spíše nesouhlasím“. Roční bonus motivuje k vyššímu výkonu pouze 26 % a dokonce 17 % vyjadřuje jednoznačný nesouhlas s tvrzením, že je roční bonus motivuje k vyššímu výkonu. 65 % respondentů jednoznačně souhlasí, že zaměstnanecké výhody pozitivně ovlivňují jejich spokojenost s prací. 46 % jednoznačně potvrzuje, že zaměstnanecké výhody je motivují k vyššímu výkonu. Ve slovních komentářích bylo 11x zmíněno, že by se měl změnit systém odměňování. Podobné komentáře se objevily již v komentářích u oblasti motivace, celkem 16x.

Výsledky ukázaly, že celkově nejsou pracovníci spokojeni se systémem odměňování, a proto nejsou motivováni k vyššímu výkonu tímto systémem. Největší spokojenost je se zaměstnaneckými výhodami, které motivují k vyššímu výkonu více než základní plat nebo roční bonus. Největší nespokojenost vidí respondenti s ročním bonusem, který je motivuje k vyššímu výkonu nejméně z celého systému odměňování. Hypotéza 4 je tedy potvrzena.

Tabulka níže zobrazuje hodnocení osmnácti respondentů, kteří u tvrzení „Jsem spokojený(á) s výší základní mzdy“ zvolili na škále hodnocení „určitě souhlasím“.

Stejné hodnocení zvolilo sedmnáct respondentů u tvrzení „Roční bonus pozitivně ovlivňuje mou spokojenost s prací“ a „Zaměstnanecké výhody pozitivně ovlivňují mou spokojenost s prací“. Výsledky dokládají, že pouze část pracovníků, kteří jsou jednoznačně spokojeni s tímto systémem odměňování, je motivována tímto systémem k vyššímu výkonu. Výsledky tedy dokazují, že tento systém odměňování ztrácí svou efektivitu, a proto je nutné se zamyslet nad obměnou stávajícího systému odměňování za nový efektivnější systém.

Tabulka 6: Systém odměňování

Jsem spokojený(á) s výší základní mzdy.				
Tvrzení	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Základní mzda mne motivuje k vyššímu výkonu.	50%	17%	33%	0%
Roční bonus pozitivně ovlivňuje mou spokojenost s prací.				
Tvrzení	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Roční bonus mne motivuje k vyššímu výkonu.	71%	18%	0%	12%
Zaměstnanecké výhody pozitivně ovlivňují mou spokojenost s prací.				
Tvrzení	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Zaměstnanecké výhody mne motivují k vyššímu výkonu.	67%	20%	10%	3%

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

**Hypotéza 5: Pracovníci rádi přijímají mimořádné úkoly, protože mohou získat za splnění mimořádného úkolu mimořádnou odměnu.**

63 % respondentů jednoznačně potvrzuje, že rádi přijímají mimořádné úkoly, avšak pouze 9 % respondentů jednoznačně souhlasí, že mohou získat za splnění mimořádného úkolu mimořádnou odměnu. 50 % respondentů dokonce jednoznačně nesouhlasí s tím, že mohou získat mimořádnou odměnu.

Výsledky tedy ukázaly, že pracovníci jsou motivováni spíše vnitřními motivy a ne vnějšími v podobě mimořádné odměny, i když by si mimořádnou odměnu přáli. Nasvědčují tomu kvalitativní výsledky výzkumu v oblasti motivace. Hypotézu 5 tedy nelze potvrdit ani vyvrátit.

Autora práce však výsledky inspirovaly k dalšímu výzkumu na téma – co motivuje pracovníky k přijímání mimořádných úkolů a zda je více motivuje vnitřní motiv nebo stimul v podobě mimořádné odměny.

## 11 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST

Na základě výsledků výzkumu bylo sestavena doporučení pro společnost Vodafone v oblasti motivace, hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraném oddělení, které budou představeny ředitelce tohoto oddělení.

Pro manažery oddělení CEL bude připraveno jednodenní školení na motivaci, jehož cílem bude seznámit manažery se základy motivace – co je motivace; proces motivace; typy motivace; teorie motivace; základní pravidla motivace. Absolvování tohoto školení pomůže manažerům lépe pochopit svou roli, která není jen o delegování úkolů a kontrole, zda byl úkol splněn či nesplněn. Rolí manažera je motivovat pracovníky, protože tím ovlivňuje jejich výkon a také spokojenost s prací. Probíraná témata pomohou manažerům lépe pochopit chování pracovníků – jak pracovníky motivovat vhodnými prostředky k vyššímu výkonu. Cílem školení bude také motivovat manažery k dalšímu sebevzdělávání v oblasti motivace.

V kooperaci s HR specialistou bude připraveno půldenní školení na práci s hodnotícím nástrojem Performance Dialogue, jehož cílem bude seznámit manažery se základními principy PD – jak zadávat SMART cíle; jak plánovat dosažení cílů; jak motivovat k dosažení cílů; proč poskytovat průběžnou zpětnou vazbu na plnění cílů; jak se vyvarovat chybám v hodnocení. Absolvování tohoto workshopu pomůže manažerům lépe pochopit jedinečnost PD – jak díky tomuto motivačnímu nástroji řídit výkonnost pracovníků.

Autor práce doporučí povinnou účast manažerů na těchto školeních. Pokud se školení na motivaci a práci s hodnotícím nástrojem Performance Dialogue osvědčí, což bude ověřeno zpětnou vazbou od účastníků, kteří tato školení absolvují, budou tato školení nabídnuta i dalším oddělením společnosti Vodafone.

V oblasti odměňování bude doporučeno změnit systém odměňování následovně: 1) zkrátit cyklus Performance Dialogue z jednoho roku na 3-6 měsíců – roční bonus, který je na Performance Dialogue navázán, je pro pracovníky příliš vzdálený a tedy nemotivační; 2) nastavit pro liniové manažery jasná pravidla pro vyplácení mimořádné odměny, například: manažer bude mít k dispozici určitou částku, kterou bude moci využít pro odměnění pracovníků ve svém týmu – za splnění mimořádného úkolu by měla být poskytnuta pracovníkům mimořádná odměna, protože to má vliv na výkon a spokojenost s prací.

Zda proběhne změna v systému odměňování, nemůže autor práce zaručit, protože to není v jeho kompetenci, bude tedy záležet na rozhodnutí ředitelky oddělení



a oddělení financí. Systém odměňování je nastaven stejně i v dalších odděleních společnosti Vodafone, proto nelze změnit systém odměňování pouze v jednom z nich. Výsledky této práce tedy mohou iniciovat aktivitu v oddělení financí, aby se podívalo na efektivitu stávajícího systému odměňování i na jiných odděleních.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnotit současný stav motivace, hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraném oddělení telekomunikační společnosti. Pro zhodnocení byly sestaveny hypotézy: 1) Základní pravidla motivace nedodržují všichni manažeři, a proto dosahuje vyšších výkonů pouze část pracovníků – tato hypotéza byla potvrzena. 2) Pracovníci přizpůsobují svůj výkon výkonu ostatních členů v týmu – tuto hypotézu se nepodařilo potvrdit ani vyvrátit. Autora práce však výsledky inspirovaly k dalšímu empirickému výzkumu, který bude uskutečněn mimo tuto práci. 3) Manažeři používají hodnotící nástroj Performance Dialogue spíše z povinnosti, a proto nemotivuje tento hodnotící nástroj pracovníky k vyššímu výkonu – tato hypotéza byla potvrzena. 4) Pracovníci nejsou spokojeni se systémem odměňování, a proto jsou méně výkonní – tato hypotéza byla potvrzena. 5) Pracovníci rádi přijímají mimořádné úkoly, protože mohou získat za splnění mimořádného úkolu mimořádnou odměnu – tuto hypotézu se nepodařilo potvrdit ani vyvrátit. Autora práce však výsledky inspirovaly k dalšímu empirickému výzkumu, který bude uskutečněn mimo tuto práci.

Výsledky výzkumu korespondují s poznatky o motivaci, hodnocení a odměňování, které byly popsány v teoretické části. Na základě načerpaných poznatků z odborné literatury a zhodnocení současného stavu motivace, hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraném oddělení telekomunikační společnosti se podařilo sestavit doporučení pro vybrané oddělení společnosti Vodafone. Prvním doporučením bylo školení na motivaci pro manažery vybraného oddělení, které pomůže manažerům v motivování pracovníků. Druhým doporučením bylo školení na práci s hodnotícím nástrojem Performance Dialogue, které pomůže manažerům pracovat s PD efektivněji, což se projeví v lepším řízení výkonu pracovníků. Třetím doporučením bylo navrhnout změny v systému odměňování, které povede k větší spokojenosti pracovníků a ke zvýšení jejich výkonů.

Cíl práce, zhodnotit současný stav motivace, hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraném oddělení telekomunikační společnosti pomocí empirického výzkumu a na základě výsledků výzkumu sestavit doporučení pro společnost Vodafone v oblasti motivace, hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraném oddělení, byl splněn.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ADAIR, J.E., 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BRANHAM, L., 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BROOKS, I., 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.
- HROMKOVÁ, D., 2013. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 5. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-037-2.
- HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.
- PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J., 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PLAMÍNEK, J., 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2796-7.
- URBAN, J., 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-46-4.
- WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2361-7.

## **Seznam ostatních zdrojů**

Interní zdroje společnosti Vodafone Czech Republic, a.s.

## SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment Centre
CEL	Customer Experience Leadership
DC	Development Centre
HR	Human resources
MBO	Management by Objectives
PD	Performance Dialogue

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Teorie instrumentality .....	12
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb .....	13
Obrázek 3: Teorie očekávání .....	16
Obrázek 4: Základní prvky MBO.....	22
Obrázek 5: Složky celkové odměny.....	28
Obrázek 6: Odměna podle výkonu .....	29

### Seznam grafů

Graf 1: Přístup manažera a ocenění.....	41
Graf 2: Motivace skrze potřeby.....	42
Graf 3: Motivace bez manipulace a zadávání mimořádných úkolů .....	43
Graf 4: Kvalita vs. objem odvedené práce .....	44
Graf 5: Definování úkolů a pravidelná zpětná vazba.....	45
Graf 6: Spravedlnost v přístupu .....	46
Graf 7: Přizpůsobování výkonu .....	47
Graf 8: Vliv hodnocení na spokojenost a výkon .....	49
Graf 9: Spravedlivost hodnocení .....	50
Graf 10: Osobní cíle .....	51
Graf 11: Dlouhodobé a krátkodobé hodnocení .....	52
Graf 12: Vliv základní mzdy na spokojenost a výkon .....	54
Graf 13: Vliv ročního bonusu na spokojenost a výkon .....	55
Graf 14: Mimořádné úkoly a odměny.....	56
Graf 15: Vliv zaměstnaneckých výhod na spokojenost a výkon .....	57

### Seznam tabulek

Tabulka 1: SMART a DUMP cíle .....	23
Tabulka 2: Profil pracovníků .....	38
Tabulka 3: Profil respondentů.....	38

Tabulka 4: Motivace .....	59
Tabulka 5: Hodnocení .....	61
Tabulka 6: Systém odměňování .....	62


## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	I
----------------------------	---



# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník



People Survey


Milí kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění online dotazníku. Šetření je anonymní a získané informace z něj poslouží pro mou bakalářskou práci, proto budu prosím v dotazníku upřímní. Dotazník obsahuje 4 oblasti, které jsou tématicky různě zaměřené.

Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 15 minut.

Děkuji Vám za čas strávený jeho vyplňováním!

Vašek Kotásek



Pohlaví:

Muž

Žena

Jak dlouho pracuješ ve společnosti Vodafone?

Méně než 1 rok

1-4 roky

5-9 let

10 let a více



Ohodnot, jak souhlasíš s následujícími tvrzeními.

Manažer = Tvůj přímý nadřízený

	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Celkový přístup manažera ovlivňuje mou spokojenost s prací (pozitivně nebo negativně).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer si váží mé odvedené práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer zná mé potřeby, které ovlivňují můj pracovní výkon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer mne motivuje k vyššímu výkonu skrze mé potřeby.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pro manažera je důležitější kvalita více než objem odvedené práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pro mne je důležitější kvalita více než objem odvedené práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer mne motivuje k vyššímu výkonu nenásilně, bez manipulace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer definuje úkoly jasně, tudíž vím přesně, jaký výsledek očekává.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer mi dává pravidelně zpětnou vazbu na mou práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při zadávání mimořádného úkolu bere manažer ohled na mé další pracovní aktivity.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer přistupuje ke všem členům v týmu spravedlivě.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přízpůsobuji svůj výkon výkonu ostatních členů v týmu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Napiš jednu věc, která by se musela změnit, abys byl(a) více motivovaný(á):

Napiš jednu věc, kterou sám sebe motivuješ k vyšším výkonům:



Absolvoval(a) jsi v tomto nebo minulém roce se svým manažerem zhodnocení cílů v Performance Dialogue?

- Ano  
 Ne

Ohodnot, jak souhlasíš s následujícími tvrzeními.

Manažer = Tvůj přímý nadřízený (aktuální nebo poslední manažer, se kterým jsi zhodnocoval(a) své cíle v Performance Dialogue v roce 2013 nebo 2014)

	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Manažerovo hodnocení mé práce ovlivňuje mou spokojenost s prací (pozitivně nebo negativně).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadané osobní cíle v Performance Dialogue jsou SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené). Víš tedy, co se ode mne očekává a na základě jakých kritérií bude vyhodnoceno, zda jsem cíle splnil(a) či nesplnil(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadané osobní cíle v Performance Dialogue kopírují mou reálnou každodenní práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S manažerem mám pololetní a roční schůzku, kde zhodnocujeme plnění mých osobních cílů v Performance Dialogue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S manažerem mám navíc pravidelné schůzky, kde zhodnocujeme průběžné plnění mých osobních cílů v Performance Dialogue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažerovo hodnocení mých osobních cílů v Performance Dialogue mne motivuje k vyššímu výkonu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažerovo hodnocení mých osobních cílů v Performance Dialogue je spravedlivé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Napiš jednu věc, která by se měla změnit v systému hodnocení:



Ohodnot, jak souhlasíš s následujícími tvrzeními.

	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Jsem spokojený(á) s výší základní mzdy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Základní mzda mne motivuje k vyššímu výkonu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Roční bonus pozitivně ovlivňuje mou spokojenost s prací.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Roční bonus mne motivuje k vyššímu výkonu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rád(a) přijímám mimořádné úkoly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za splnění mimořádného úkolu mám možnost získat jednorázovou odměnu (peněžní, věcná nebo benefitní body).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody pozitivně ovlivňují mou spokojenost s prací (například benefity, služební telefon, stravenky, home-office, týden dovolené navíc, sick days).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody mne motivují k vyššímu výkonu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Napiš jednu věc, která by se měla změnit v systému odměňování:



Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku.  
Vaše odpovědi jsme úspěšně uložili.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Václav Kotásek**

**Obor: 7501R022 – Vzdělávání dospělých (Bc. VD)**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Motivace, hodnocení a odměňování pracovníků  
v telekomunikační společnosti**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 66**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 11**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Počet ostatních zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala**