ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Employee evaluation and compensation

Bakalářská práce

Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce:	Ing. Martin Šikýř Ph.D.

Lucie Škorpíková

Praha 2015

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Lucie Škorpíková
Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Hodnocení a odměňování zaměstnanců
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Employee evaluation and compensation

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky vymezte pojetí hodnocení a odměňování zaměstnanců, s důrazem na vliv těchto personálních činností na výkonnost a motivaci zaměstnanců.
- Proveďte analýzu efektivity současného systému hodnocení a odměňování ve vybrané organizaci a navrhněte úpravy tohoto systému tak, aby zaměstnance podněcoval k lepším výkonům.
- Zpracujte data získaná empirickým šetřením a výsledky vyhodnoťte.
- Porovnejte teoretická východiska s výsledky empirického šetření a identifikujte případné nedostatky.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zvýšení efektivity systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. 78 s. ISBN 80-903-5164-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Šikýř PhD.

Podpis vedoucího bakalářské práce: .....

Termín zadání práce: **5. prosince 2014**

Termín odevzdání práce: **5. května 2015**

L.S.

.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce: .....

Vzor citačního záznamu

ŠKORPÍKOVÁ, Lucie. *Hodnocení a odměňování zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne …… podpis: ……

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala zejména vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Martinu Šikýři Ph.D. za odborné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce a za čas strávený konzultacemi. Dále bych chtěla poděkovat jednatelce společnosti, ve které byla realizována empirická část této práce za ochotu a vstřícnost při poskytování informací a vedoucímu personálního oddělení společnosti za spolupráci při realizaci výzkumu, stejně tak jako všem zaměstnancům, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

Abstrakt

Bakalářská práce „Hodnocení a odměňování zaměstnanců“ se zabývá analýzou motivace zaměstnanců společnosti Poradenství, s. r. o., a to zejména motivace k dosahování vyšších výkonů. Na základě zjištěných motivátorů a ostatních faktorů, které na výkonnost jednotlivých zaměstnanců působí, navrhnu ve spolupráci s personálním oddělením společnosti Poradenství, s. r. o. systém odměňování a hodnocení, který bude vyhovovat potřebám společnosti. První, teoretická část této práce obsahuje shrnutí teoretických poznatků souvisejících s problematikou výkonnosti, motivace a především hodnocení zaměstnanců. V praktické části charakterizuji společnost, analyzuji současný systém odměňování a hodnocení, provedu dotazníkové šetření mezi jednotlivými zaměstnanci společnosti Poradenství, s. r. o., za účelem zjištění hlavních faktorů ovlivňujících výkon. Se zaměstnanci na vedoucích pozicích bude pro stejné účely veden řízený rozhovor. Na základě výstupů ze sebraných dat a teoretických poznatků bude navržen vhodný systém odměňování a hodnocení.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, motivace, zvyšování výkonu, faktory ovlivňující výkon, systém odměňování, provizní systém.

Abstract

Bachelor thesis: „Employee evaluation and compensation“ focuses on the analysis of motivation of employees in the company Poradenství, s. r. o. Especially motivation to achieving higher performance. According to the motivators and other factors that affect the performance of individual employees, I'll suggest, in cooperation with HR department of company Poradenství, s. r. o., rating and remuneration system that will meet the needs of management. The first, theoretical section of this thesis contains a summary of theoretical knowledge related to issues of performance, motivation, and especially the evaluation of employees. In the second part I'll describe the company, analyze the current rating and remuneration system then in order to determine the main factors affecting performance I will do questionnaire survey among the employees of Poradenství, s. r. o. For the same purpose will be held driven interview with employees in management. According to the results from the collected data and theoretical knowledge will be suggested appropriate rating and remuneration system.

Key words

The evaluation of employees, motivation, improving their performance, factors affecting the performance, remuneration system, comission system.

OBSAH

ÚVOD 3

I. TEORETCKÁ ČÁST 5

1. Hodnocení pracovníků 5

1.1 Funkce, cíle a kritéria hodnocení 5

1.2 Proces hodnocení a jeho zavádění 8

2. Řízení pracovního výkonu 12

2.1 Cyklus řízení pracovního výkonu 14

2.2 Stanovení cílů výkonu 16

3. Pracovní motivace 19

3.1 Faktory, které působí na motivaci 20

3.2 Proces motivace 21

3.3 Teorie motivace 23

4. Odměňování pracovníků 26

4.1 Formy odměňování 26

4.2 Odměňování a řízení pracovního výkonu 29

4.3 Odměňování pracovníků na pozici obchodní zástupce 30

II. PRAKTICKÁ ČÁST 33

5. Profil společnosti a obchodního oddělení 33

5.1 Základní informace o společnosti 33

5.1.1 Organizační struktura společnosti 33

5.1.2 Charakteristika obchodního oddělení 34

5.2 Stávající systém hodnocení a odměňování ve společnosti 37

6. Empirické šetření 39

6.1 Strukturovaný rozhovor 40

6.1.1 Výstup ze strukturovaného rozhovoru 40

6.2 Dotazníkové šetření 41

6.3 Výsledky dotazníkového šetření 42

6.3.1 Charakteristika zkoumané skupiny 42

6.3.2 Výsledky jednotlivých otázek 43

6.4 Shrnutí dotazníkového šetření 56
6.5 Návrh doporučení pro společnost 58
ZÁVĚR 63
ZDROJE 66
SEZNAM TABULEK 68
SEZNAM GRAFŮ 69
SEZNAM OBRÁZKŮ 70
SEZNAM PŘÍLOH 71

ÚVOD

Každý člověk je jedinečný, a z tohoto důvodu není možné nalézt jediný stimul, kterým by bylo možno motivovat všechny zaměstnance. Někteří zaměstnanci jsou motivováni k vyšším výkonům finanční odměnou, jiní dávají přednost možnosti vzdělávání a osobního rozvoje, mnohé oproti tomu uspokojí kariérní růst a vyšší odpovědnost či pozitivní hodnocení.

Motivace je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro efektivní využívání lidských zdrojů. Podle Armstronga (2002, s. 27) je totiž lidský kapitál nejcennějším statkem organizace. Lidé jsou nástrojem ke splnění cílů organizace a zajištění konkurenční výhody. Pro každou organizaci je tedy důležité získat a udržet si kvalifikované a motivované pracovníky.

Teoretická část této práce obsahuje shrnutí teoretických poznatků souvisejících s problematikou výkonnosti, motivace a především hodnocení a odměňování zaměstnanců. Zde budou použity metody kompilace, rešerše odborné literatury na dané téma a následná komparace.

Ve druhé, praktické části charakterizuji společnost Poradenství s. r. o. a analyzuji stávající provizní systém odměňování této společnosti (název Poradenství s. r. o. je smyšlený, společnost si nepřála být v této práci jmenována). Společnost Poradenství s. r. o. v současné době systém hodnocení nevyužívá. V této části mé práce použiji metodu dotazníkového šetření, tedy dotazník, jehož cílem bude odhalit hlavní stimuly a další faktory, které působí na motivaci pracovníků na pozici finanční poradce, dále metodu strukturovaného rozhovoru s manažerem týmu, za účelem zjištění, jak hodnocení a odměňování skutečně probíhá, analýzu současného systému odměňování, analýzu výsledků dotazníkového šetření, metodu komparace zjištěných výsledků s teorií z první části této práce a nakonec syntézu, kde se pokusím, na základě teoretických poznatků, výstupů z dotazníkového šetření a rozhovoru navrhnout systém hodnocení a změny v systému odměňování.

Cílem práce je tedy s využitím teoretických poznatků a výsledků dotazníkového šetření navrhnout odpovídající systém hodnocení a odměňování ve společnosti Poradenství, s. r. o. tak, aby pracovníci byli motivováni k vyššímu výkonu.

Téma hodnocení zaměstnanců a jeho vliv na motivaci a výkon zaměstnanců bylo vybráno nejen z důvodu osobního zaujetí tématem motivace, ale především z důvodu možnosti zajímavého praktického využití právě ve společnosti Poradenství s. r. o.

I. TEORETCKÁ ČÁST

1. Hodnocení pracovníků

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“ (Armstrong, 2007, s. 541)

Armstrong (2007) tedy zdůrazňuje přímou vazbu hodnocení na odměňování, oproti tomu Koubek (2010, s. 208) považuje hodnocení pracovníků za jeden z nejdůležitějších předpokladů pro správné plnění veškerých základních úkolů řízení lidských zdrojů. Dle něj hodnocení pomáhá spojit pracovníka s vhodným pracovním místem a odpovídajícími pracovními úkoly, optimálně využívat schopností, dovednosti, znalosti a vlastnosti každého pracovníka, formovat pracovní týmy, efektivně vést lidi, vytvářet zdravé mezilidské vztahy na pracovišti a v neposlední řadě realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků, čehož lze dosáhnout prostřednictvím zjišťování toho, jakým způsobem daný pracovník vykonává zadané pracovní úkoly a požadavky svého pracovního místa (svou roli ve společnosti) a jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, se kterými v rámci svého pracovního místa přichází do styku. Získané informace je nutno předat hodnocenému pracovníkovi a spolu s ním stanovit cesty ke zlepšení pracovního výkonu. A konečně realizovat tato opatření, která napomohou zlepšení stávajícího výkonu.

1.1 Funkce, cíle a kritéria hodnocení

Wagnerová (2005, s. 7) uvádí, že pracovní hodnocení má pro organizaci dle Hyklíka a Růžičky (1976) několik funkcí: poznávací, motivační, personální, zlepšení výkonu, poskytnutí podkladů pro stanovení odměny, rozhodování o pracovním zařazení,

identifikace potřeb dalšího vzdělávání, mentální hygiena, poskytnutí podkladů pro plánování pracovních sil a úkolů.

Výše uvedená poznávací funkce umožňuje analyzovat pracovní činnosti pracovníků a následně ověřit vhodnost zvolených postupů a učiněných rozhodnutí v konkrétních situacích. Motivační funkce zajišťuje hodnocenému zpětnou vazbu k vykonávané práci a na základě toho usměrňovat své jednání. Vyvolává v hodnoceném pocit závažnosti vykonávané práce, a tím podněcuje jeho pracovní úsilí.
Personální funkce oproti tomu umožňuje posoudit, jak pracovníci přistupují k práci s lidmi a jak jsou schopni využít výstupy z hodnocení k řízení, vedení lidí. Díky zpětné vazbě je možné zasahovat do výkonu a soustavně jej zlepšovat. (Hyklík a Růžička, 1976, in Wagnerová, 2005, s. 7)

V mnoha organizacích jsou výsledky pracovního hodnocení podkladem pro odměňování a na jejich základě dochází k platovým změnám, přidělení prémie, stanovení výše prémie apod. Tyto výstupy hodnocení mohou také odhalit skrytý potenciál pracovníka, který může být podkladem pro povýšení či přeřazení pracovníka na jinou práci. Je ale možnost, že pracovník bude přeřazen na pozici nižší či propuštěn, a to při zjištění závažných nedostatků. A v neposlední řadě hodnocení poskytuje podklady, které pomohou identifikovat nedostatek v určité oblasti znalosti, dovednosti či zkušenosti. Tyto podklady jsou důležité pro sestavování plánu odborných školení. Mimo jiné vede hodnocení také k vyčištění vztahů na pracovišti, především mezi nadřízeným a hodnoceným. Poskytuje podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil a pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace. (Wagnerová, 2005, s. 7)

Podle Koubka (2010, s. 209-210) jsou hlavními cíli hodnocení pracovníků:

1. Identifikovat aktuální úroveň pracovního výkonu pracovníka.
2. Rozpoznat potenciál a slabé stránky pracovníka.
3. Zvýšit výkon pracovníka za pomoci sdělování zpětné vazby.
4. Zajistit podklady pro odměňování pracovníka dle jeho podílu na dosažení cílů organizace.
5. Zvýšit motivovanost pracovníků.
6. Identifikovat nedostatky ve vzdělání a rozvoji pracovníků.

7. Rozpoznat hranice pracovního výkonu pracovníka.
8. Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.
9. Zajistit podklady pro efektivní rozmisťování pracovníků.
10. Vytvořit podklady pro posuzování efektivity výběru a vzdělávání pracovníků a použitých metod.

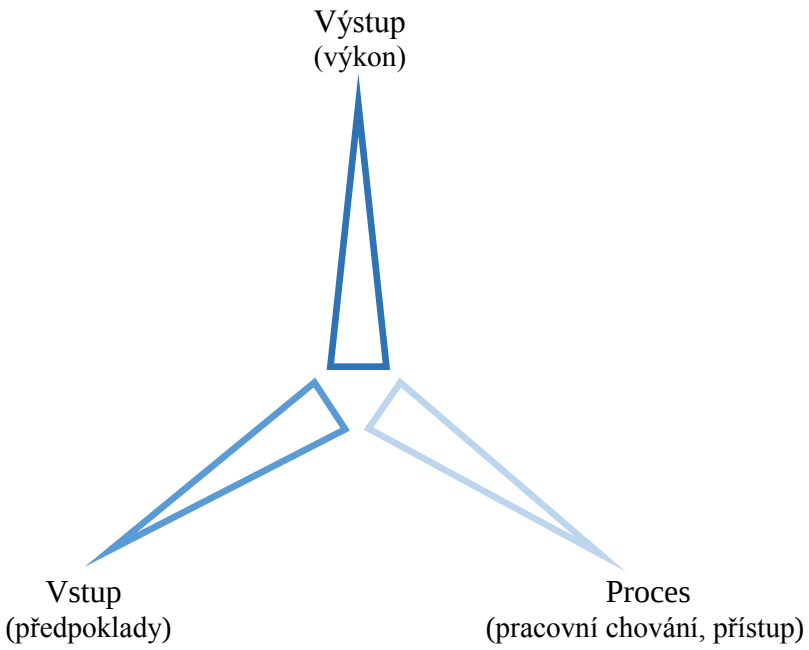
Funkce a cíle hodnocení, kvůli kterým organizace hodnocení provádí, se odvíjejí od aktuálních potřeb organizace. Tyto cíle je nutné si stanovit ještě před samotným hodnocením a celý tento proces přizpůsobit tak, aby hodnocením bylo dosaženo očekávaných výstupů. V praxi se výstupů z hodnocení využívá nejčastěji pro účely odměňování, rozmisťování pracovníků, identifikace potřeb pro další vzdělávání a rozvoj, stimulace k lepšímu pracovnímu výkonu a zvýšení úrovně motivace. Před samotným hodnocením je také nutné stanovit kritéria hodnocení. Dle Wagnerové (2005, s. 12) je důležité, aby se do hodnocení nepromítaly subjektivní názory hodnotitele (případně hodnotitelů) a vnější faktory, které samotný pracovník nemůže ovlivnit. Je tedy nutné nastavit kritéria co nejobjektivněji, tak, aby byla dobře měřitelná a nediskriminující. Zároveň musíme zvážit, zda kritéria hodnocení odpovídají dané pracovní pozici. Kvalita, kvantita a včasnost plnění pracovních úkolů jsou univerzálními kritérii (Koubek, 2010, s. 212-214).

Koubek (2010, s. 213) dále kritéria dělí na: kritéria výsledků práce, kritéria chování (pracovního/sociálního), kritéria dovedností a znalostí. Kritéria výsledků práce jsou velmi dobře objektivně měřitelná, dle norem a standardů žádoucího výkonu. Do těchto kritérií zahrnuje: množství vyrobených výrobků/poskytnutých služeb, kvalita výrobků/ služeb, zmetkovitost, množství reklamací, apod.

Mezi kritéria pracovního chování Koubek (2010, s. 213) řadí: ochotu přijímat pracovní úkoly, úsilí při plnění úkolů, docházku, alkohol na pracovišti. Vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům, jednání s lidmi a styl vedení lidí jsou kritéria, která patří do kategorie sociálního chování. A nakonec mezi kritéria pracovních dovedností náleží: znalost práce, fyzickou sílu, vzdělání, samostatnost, cílevědomost, vytrvalost, spolehlivost, organizační schopnosti, znalost jazyků, loajálnost a mnoho dalších.

1.2 Proces hodnocení a jeho zavádění

Hroník (2006, s. 20) ukazuje na následujícím obrázku tři oblasti hodnocení pracovníků, na které je nutno se při procesu zaměřit.



Obrázek č. 1: Tři oblasti hodnocení (Hroník, 2006, s. 20)

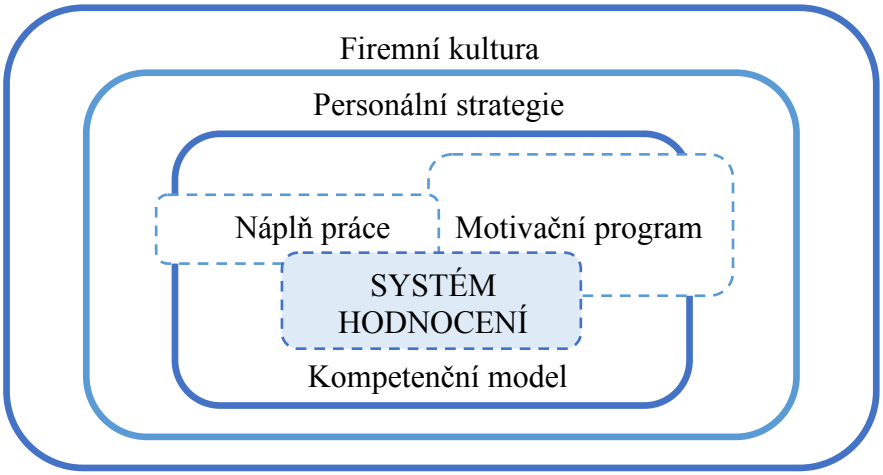
Těmito oblastmi jsou: výstup neboli výkon, který představuje poměrně snadno měřitelný parametr například dle dosahovaných tržeb, či kvality výrobků, vstup představují předpoklady pracovníka pro výkon dané pozice, jsou jimi způsobilosti, potenciál a praxe a nakonec proces, kterým je myšleno pracovní chování daného pracovníka. Důraz je kladen na propojení všech oblastí, neboť jedině tak může být dosaženo požadované efektivity hodnocení. Zaměření pouze na oblast výkonu a předpokladů by mohlo přinést značné komplikace, neboť i pracovník s vynikajícími výkony a předpoklady může svým chováním působit demotivačně na své spolupracovníky. (Hroník, 2006, s. 215)

Podle Koubka (2010, s. 215) můžeme celý proces rozdělit do tří základních fází: přípravné období, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocování informací:

V **přípravném období** dochází k identifikaci problémů tedy předmětu hodnocení, volbě vhodného postupu hodnocení, stanovení pravidel a zásad. Je nutné provést kontrolu stávajících popisů pracovních míst, za účelem zjištění míry jejich aktuálnosti, případně provést analýzu pracovních míst. Dle popisů práce stanovujeme normy pracovního výkonu, volíme vhodná kritéria hodnocení a samotné metody. V této fázi je nutné informovat pracovníky o připravovaném hodnocení.

Období sběru informací Koubek dělí na dvě fáze. V první fázi dochází ke sběru informací především pozorováním či zkoumáním pracovních výsledků. Ve druhé fázi je pořizována dokumentace o pracovním výkonu.

V poslední etapě procesu dochází k **vyhodnocování sebraných informací** a dat za pomoci standardizovaného postupu. Výsledky hodnocení jsou zaznamenávány písemně a pracovník by o nich měl být informován formou rozhovoru. Rozhovor by měl pomoci nalézt vhodné cesty k dosažení žádoucího výkonu, vyjasnit zjištěné problémy a především motivovat pracovníka k vyšším výkonům. Do tohoto období také spadá zkoumání efektivnosti hodnocení, které se provádí pomocí pozorování pracovního výkonu hodnoceného pracovníka a případné poskytování pomoci. (Koubek, 2010, s. 215)



Obrázek č. 2: kontext systému hodnocení (Hroník, 2006, s. 16)

Zavádění nového systému hodnocení je dlouhodobý systematický proces. Jak je patrné z obrázku výše, je důležité, aby společnost dbala na provázanost systému hodnocení s náplní práce (díky tomu získá základní informace o požadavcích na schopnosti, dovednosti, znalosti, vlastností a jiné faktory daného pracovníka), motivačním systémem,

kompetenčním modelem, personální strategií a firemní kulturou. Takto nastaveným hodnocením stavíme hodnocení na centrální pozici. Výstupy tak budou velmi efektivně využity pro potřeby odměňování, ale i vzdělávání a rozvoje. (Hroník, 2006, s. 16)

Armstrong (2007, s. 554-557) uvádí jednotlivé kroky zavádění systému hodnocení:

- Na první pozici staví samotné rozhodnutí o vytvoření systému (identifikace problému).
- Jako druhý krok doporučuje sestavit podrobný program projektu (např. pomocí sloupcového diagramu).
- Následně vytvořit realizační tým (vybrat a vyškolit tým se zastoupením vhodného poměru mužů, žen a zástupců různých etnických skupin, které se v organizaci vyskytují).
- V dalším kroku Armstrong doporučuje formulovat strategii komunikace, která by měla informovat zaměstnance o systému hodnocení samotném, proč je tvořen, jaký bude jeho přínos pro zaměstnance a společnost a především vyvrátit milná očekávání.
- V pátém kroku je nutno definovat faktory hodnocení práce, kterými jsou klíčové charakteristiky prací. Tyto faktory musejí zachycovat relevantní a důležité rozdíly mezi jednotlivými pracemi.
- Dále doporučuje tyto faktory rozdělit na jednotlivé úrovně za účelem vytvořit alespoň základní faktorový plán. Faktorový plán je dle Armstronga klíčovým dokumentem hodnocení práce, neboť informuje o úrovních požadavků pro jednotlivá pracovní místa.
- V dalším kroku jsou vytvářeny případně aktualizovány popisy pracovních míst pro účely ověřování systému.
- Následně je ověřován faktorový plán na reprezentativním vzorku pracovních míst s cílem ověřit vhodnost a přiměřenost jednotlivých faktorů, zda faktory obsahují všechny stránky hodnocené práce, nejsou diskriminativní či příliš stručné.
- Po ověření faktorového plánu dochází k tvorbě modelu bodování tak, aby bylo správně vytvářeno pořadí prací.
- V desátém kroku jsou přisuzovány jednotlivým faktorům různé významy pomocí vah. Váhy můžeme přiřazovat přímo v bodovacím systému (explicitní vážení), nebo v důsledku změn počtu úrovní/faktorů (implicitní vážení).
- V tomto kroku je dotvořen faktorový plán obsahující body a váhy.

- Následně je již úplný faktorový plán ověřován na stejném vzorku pracovních míst jako původní faktorový plán.
- Dále je celý systém převáděn do počítačové verze.
- V posledním kroku je počítačový systém prověřován.

Při zavádění systému hodnocení je nutné pochopení kritérií takového systému, mezi něž se řadí:

- souvislost systému hodnocení s pracovním místem,
- spolehlivost a platnost,
- standardizace postupu hodnocení,
- funkčnost systému a
- akceptovatelnost jak hodnocenými, tak i hodnotiteli (Arthur, 2010, s. 17 – 19).

2. Řízení pracovního výkonu

Nejprve je nutno definovat několik základních pojmů:

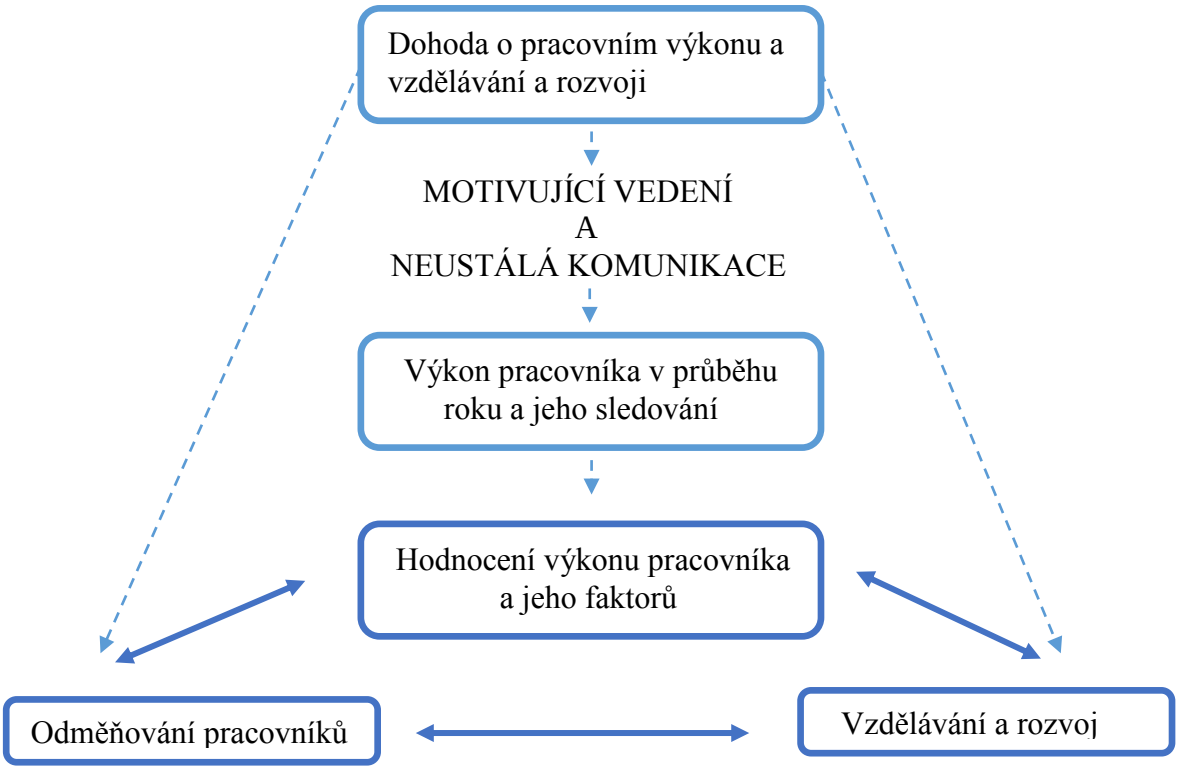
„Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase za daných podmínek.“ (Wagnerová, 2008, s. 12)

„**Pracovní výkonnost** je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996 in Wagnerová, 2008, s. 12)

„**Řízení pracovního výkonu** je manažerský nástroj řízení pracovníků. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů společnosti, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka a tím působí na jeho motivaci.“ (Eichel, Bender, 1984, in Wagnerová, 2008, s. 12)

Řízení pracovního výkonu v sobě spojuje zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností daných pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Zároveň je žádoucí, aby tomu byl přizpůsoben systém odměňování a postoje vedoucích pracovníků či manažerů. Je tedy důležité přesvědčit vedoucí pracovníky o nezbytnosti změny jejich přístupů k řízení lidí a zajistit tak efektivnost celého řízení pracovního výkonu. Právě od vedoucích pracovníků je totiž v procesu řízení pracovního výkonu očekáváno, že zabezpečí motivující vedení pracovníka a průběžné poskytování zpětné vazby týkající se aktuálně dosahovaného a žádoucího pracovního výkonu. (Koubek, 2007, s 202-204)

Cílem řízení výkonu je dosahovat strategických cílů organizace prostřednictvím pracovníků a zvyšovat tím jejich výkonnost a motivaci, k čemuž dochází zejména díky možnosti každého pracovníka podílet se na řízení a častého poskytování zpětné vazby. Systém řízení výkonnosti je znázorněn na obrázku č. 3. (Koubek, 2007, s. 204)

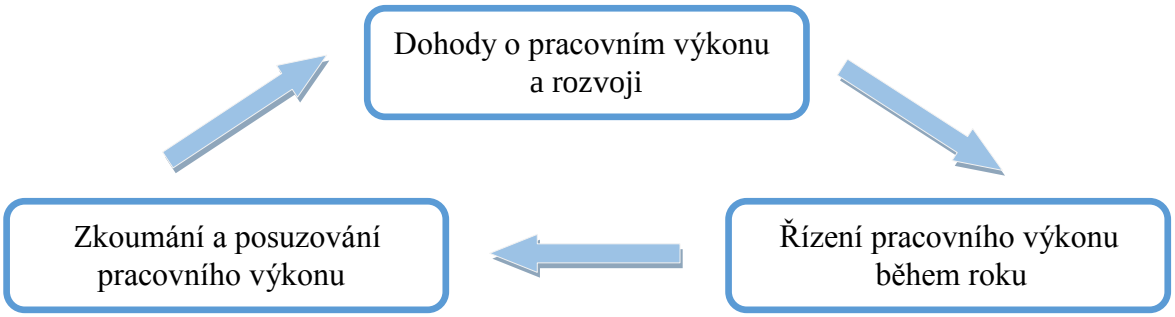


Obrázek č. 3: řízení pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 204)

Na obrázku je patrné, že se jedná o přístup řízení lidí na základě dohody či smlouvy mezi pracovníkem a nadřízeným o očekávaném budoucím pracovním výkonu a rozvíjení schopností potřebných k dosažení tohoto sjednaného výkonu. Dohoda o pracovním výkonu a pro tento výkon odpovídajícímu vzdělávání a rozvoji pracovníka se promítá do odměňování a do oblasti vzdělávání pracovníků, aby si pracovník skutečně mohl osvojit znalosti a dovednosti potřebné k dosažení sjednaného výkonu. Výkon pracovníka je v průběhu roku sledován a pracovníkovi je poskytována neustálá zpětná vazba za účelem udržení motivovanosti pracovníka a stabilizace výkonu. Na závěr období dochází k formálnímu hodnocení pracovníka a dosaženého výkonu. To je opět vzájemně provázáno s odměňováním i se vzděláváním a rozvojem. Vzdělávání a rozvoj je rovněž vzájemně provázáno s odměňováním, neboť se dohodnuté oblasti vzdělávání a rozvoje v podstatě stávají součástí pracovních povinností. Je tedy logické, že se jejich splnění musí odrazit i v odměně pracovníka. (Koubek, 2007, s. 203-204)

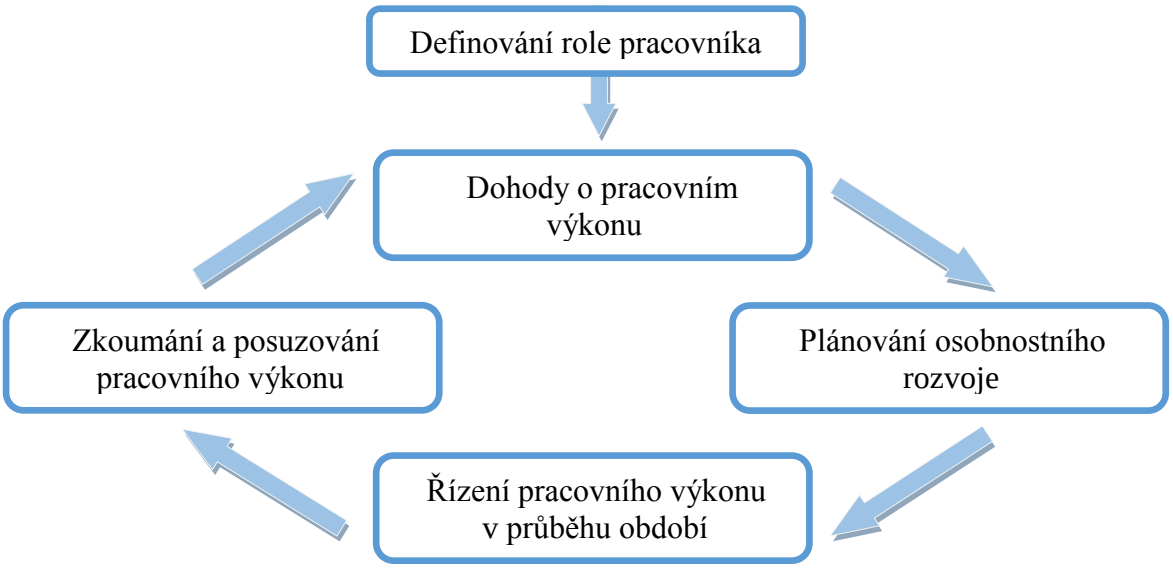
2.1 Cyklus řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu Armstrong (2007, s. 419) charakterizuje jako neustále probíhající cyklus znázorněný na obrázku č. 4 níže.



Obrázek č. 4: Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 419)

Koubek (2007, s. 204) doplňuje schéma o definování role pracovníka a na dohodu o pracovním výkonu a plánování osobnostního rozvoje hledí jako na samostatné činnosti (viz. obrázek č. 5).



Obrázek č. 5: Cyklus řízení pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 204)

Při **definování role pracovníka** dochází k identifikaci hlavních požadavků na jeho schopnosti s ohledem na dohodnuté výsledky, cíle. (Koubek, 2007, s. 205)

Dohody o pracovním výkonu popisují, co se od pracovníka pro nadcházející období očekává a jak bude podpořen ze strany manažera. Jsou tedy vytyčeny cíle. Dohoda o pracovním výkonu dle Koubka (2007, s. 205) obsahuje shrnutí toho, co pracovník musí udělat pro to, aby bylo dosaženo splnění cíle, norem, zlepšení výkonu a rozvinutí schopností. Dále jsou v dohodě definovány klíčové oblasti práce, kterým by měla být věnována zvláštní pozornost, potřebné schopnosti pro danou roli a základní hodnoty organizace. V některých případech může být poukázáno na určité nedostatky v dosahování požadovaného výkonu a stanoveny cesty k jejich odstranění, ale také jak může manažer pomoci danému pracovníkovi v dosahování smluvených cílů. Je třeba se také shodnout na tom, jak bude výkon měřen a posuzován. Cílem dohody je zajistit správné pochopení cílů, norem výkonu, a nezbytných schopností.

Dohoda o osobnostním rozvoji představuje plán vzdělávacích aktivit zaměřených většinou na aktuální potřeby, ale také na rozvoj umožňující rozšíření odpovědností a rolí. (Armstrong, 2007, s. 422)

Řízení pracovního výkonu během roku znamená nepřetržitý proces sledování výkonu pracovníka a poskytování zpětné vazby na dosahovaný výkon. V této fázi se podnikají kroky k realizaci stanovených cílů a dochází také k jejich průběžné aktualizaci. Hlavním smyslem je podpoření motivace pracovníka. (Koubek, 2007, s. 205)

Wagnerová (2008, s. 38) se s Koubkem shoduje na tom, že hlavním smyslem průběžného sledování výkonu během roku je podpořit motivaci pracovníka, odhalit případné odchylky od dohodnutých cílů a nalézt vhodné a efektivní řešení včas tak, aby bylo možno dosáhnout žádoucích výsledků. Zdůrazňuje ale, že je žádoucí v průběhu tohoto období provést alespoň jednou, nejlépe však čtvrtletně, formální hodnotící rozhovor. Na tabulce č. 1 je možné vidět rozdíly v přístupech, které Wagnerová (2008) doporučuje hodnotitelům v průběžném, čtvrtletním a závěrečném (ročním) hodnocení.

Průběžné hodnocení	Čtvrtletní a pololetní hodnocení	Roční hodnocení
Poskytujte zpětnou vazbu včas (nejlépe ihned po dokončení projektu, práce).	Povzbuďte a oceňte úspěch.	Zhodnoťte a zdokumentujte dosažené výsledky oproti stanoveným cílům.
Oceňte úspěchy.	Pokud je třeba, hledejte společně s pracovníkem alternativy, jak dosáhnout požadovaných a očekávaných výsledků.	Zaměřte se na silné stránky (úspěchy, dobré výsledky) a na oblasti vyžadující zlepšení.
Projednejte oblasti, které vyžadují zlepšení.	Zaměřte se na možnosti profesního rozvoje.	Doporučte další rozvoj.
Společně hledejte možnost zlepšení.		

Tabulka č. 1: Rozdíly v přístupech hodnocení (Wagnerová, 2008, s. 38)

V poslední fázi je **dosažený výkon** za celé období formálně **prozkoumán a vyhodnocen.** Důraz je kladen na úspěchy, ale také na problémy. A celý cyklus se znovu opakuje. (Koubek, 2007, s. 205)

2.2 Stanovení cílů výkonu

Cílem rozumíme žádoucí konečný stav, ke kterému směřujeme, kterého má být dosaženo. V řízení pracovního výkonu se dle Armstronga (2007, s. 420 – 421) setkáváme s několika typy cílů:

- **Průběžné, stabilní cíle** – přisuzují se dle role daného pracovníka či práce a tvoří jakousi hlavní oblast výsledků.
- **Výsledkové cíle** – představují kvantifikovatelné výsledky, kterých je třeba dosáhnout.
- **Úkoly a projekty** – resp. jejich dokončení.
- **Pracovní chování** – očekávané, žádoucí chování, které je definováno obecně, ale i individuálně, dle aktuálních potřeb.

Důležitým kritériem pro cíle je, aby byly **SMART** tedy: specifické, měřitelné, akceptovatelné, dosažitelné a termínované (Armstrong, 2007, s. 420-421). Popřípadě

dle Wagnerové (2008, s. 51–52) **KARAT**: konkrétní, ambiciózní, reálné, akceptovatelné a termínované (viz. tabulka č. 2).

K	Kryje se cíl s jednotlivými aspekty obsaženými v podnikatelském plánu a v popisu funkce? Je měřitelný?
A	Mají úkoly a cíle charakter přijatelné výzvy?
R	Má pracovník k dispozici prostředky nutné pro vykonání úkolů a realizaci svých cílů? Byly jasně stanoveny podmínky?
A	Jsou cíle pro hodnoceného přijatelné a byly jím přijaty?
T	Byla dohodnuta lhůta a způsob, jak budou výsledky ověřovány?
KARAT	Stanovili jsme jasné, realistické, kvantifikovatelné a ověřitelné cíle? Jsou pracovníci informováni, oč přesně jde a co je důležité?

Tabulka č. 2: Formulace cílů dle KARAT (Wagnerová, 2008, s. 52)

Stanovení cílů, jak uvádí Wagnerová (2008, s. 36), je kaskádovým procesem. Cíle společnosti (kolektivní cíle) definované na základě podnikové vize, strategického záměru a podnikatelského plánu jsou postupně rozepisovány na cíle nižších organizačních celků a ty (na základě dohody s pracovníkem) na cíle individuální.

Co je třeba udělat? (formulace)	**Činnost**
Jaký výsledek má být dosažen: (měřitelný výstup)	**Výsledek**
Kdy je termín splnění? (přesné datum)	**Termín**
Jakou má důležitost? (priorita)	**Váha**
Jak se bude výsledek měřit? (kde ho ověříme)	**Zdroje měření**
Jak se bude výsledek vyhodnocovat? (Kdy je cíl splněn, kdy ne a kdy překročen)	**Způsob měření**

Tabulka č. 3: Hlavní body formulace cílů (Wagnerová, 2008, s. 52)

Pří stanovování individuálních cílů musí dojít ke shodě pracovníka a nadřízeného (zpravidla manažera) o konkrétních cílech pro dané činnosti, očekávaném výkonu, termínu dosažení naplánovaných cílů a způsobech měření tohoto výkonu, s účelem předejít případným nejasnostem v konečném hodnocení. Jedná se tedy o otevřenou komunikaci prostřednictvím řízeného rozhovoru. (Wagnerová, 2008, s. 36)

Při rozhovoru platí dle Wagnerové (2008, s. 37 – 38) určitá pravidla. Obě strany by měly znát termín rozhovoru s dostatečným předstihem, aby bylo možné se řádně

připravit. Během přípravy dochází ke shromažďování informací (např.: podnikatelský plán, kolektivní cíle společnosti, své cíle, popis práce) a přípravě návrhu individuálních cílů. Tyto dokumenty budou sloužit jako podklady pro společné formulování reálných cílů pro nadcházející období. Je nutné se shodnout také na kritériích měřitelnosti (kvalitativních a kvantitativních) a způsobu jejich měření. Nakonec by všechny návrhy měly být shrnuty a znovu společně odsouhlaseny.

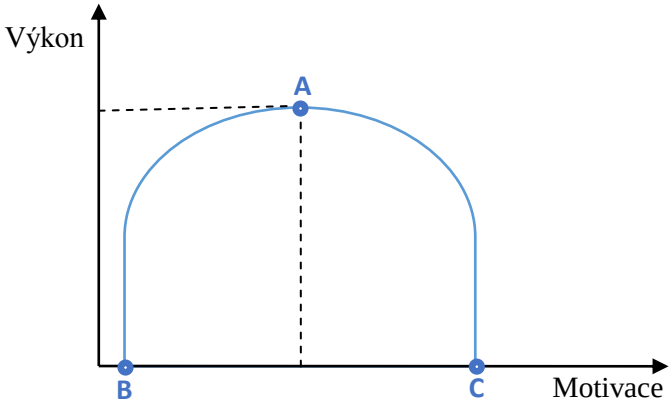
Průběh a výsledky rozhovoru je nutno zaznamenat na oficiální formulář, ale až po ukončení rozhovoru dle poznámek, obvykle ve 3 vyhotoveních (pro oba zúčastněné a personální oddělení). (Wagnerová, 2008, s. 38)

Armstrong (2007, s. 425) doplňuje, že je důležité vyhranit si na setkání dostatečné množství času, provádět rozhovor v příjemném a nerušeném prostředí, poskytovat pracovníkovi dostatečnou zpětnou vazbu, ale zároveň nechat pracovníka mluvit co nejvíce, zaměřit se na aktuální pracovní výkon nikoli na osobnost pracovníka, vyhnout se neočekávané kritice a v přiměřené míře chválit.

3. Pracovní motivace

Otázka motivace je pro každou organizaci klíčová, neboť udržení trvale vysokého výkonu svých pracovníků je důležité pro udržení efektivity a konkurenceschopnosti organizace. Pro organizaci to v praxi znamená působit na své pracovníky různými stimuly, odměnami, způsoby vedení lidí, příznivým prostředím a vztahy na pracovišti tak, aby bylo pracovníkům prostřednictvím motivace umožněno dosahovat očekávaného výkonu. (Armstrong, 2007, s. 219)

Vztah motivace a výkonu lze dle zákona o závislosti motivace a výkonu Yerkes – Dodsona (in Wagnerová, 2005, s 19) vyjádřit graficky jako obrácené „U“:



Graf č. 1: Závislost motivace a výkonu (zdroj: autorka)

Z výše uvedeného grafu č. 1 je patrné, že „podmotivování“ (bod B) a „přemotivování“ (bod C) vedou k nízkým výkonům. K maximalizaci výkonu je nutné odhalit optimální míru motivace (bod A), což je, vzhledem k individuálním vlastnostem osobnosti každého pracovníka a velkému množství působících faktorů, složitým úkolem. (Wagnerová, 2005, s. 19)

Motivace pracovníka má dle Provazníka a Komárkové (2004, s. 41) bezprostřední vliv na výkon pracovníka. „Motivace, spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka.“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 41) Tento vztah se vyjadřuje formou následujícího vzorce:

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

kde: V = úroveň výkonu pracovníka (co se týče kvality i kvantity)
M = úroveň motivace pracovníka
S = úroveň schopností pracovníka

Provazník a Komárková (2004, s. 81) dále uvádějí, že motivace a schopnosti nejsou jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dle nich je nutno brát v úvahu také vnější podmínky, tedy podmínky, za kterých je práce vykovávána, jako je například technické vybavení, fyzická zátěž, hlučnost, prašnost osvětlení na pracovišti, bezpečnost pracoviště atd. Vzorec je tedy potřeba doplnit o pracovní podmínky (P):

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

Ani takto rozšířený vzorec však neplatí vždy (viz. Yerkes – Dodsonův zákon, který je uveden výše).

3.1 Faktory, které působí na motivaci

Je nutné si uvědomit, že práce není pouhým zdrojem obživy, ale pro mnohé pracovníky je také prostředkem uspokojení například z dosažených výsledků práce. Je zdrojem aktivity, společenského postavení, osobnostního statutu a identity. Práce poskytuje pracovníkům pravidelnou sociální interakci, či možnost odborného a společenského růstu (Wagnerová, 2008, s. 16).

Výsledky výzkumu faktorů pracovní motivace v americké společnosti na konci 50. let ukazují, že na přední pozice pracovníci staví faktory jako je: společenské uznání, dosažení

úspěchu, možnost odborného růstu a povýšení. Plat/mzda se nachází až na páté pozici. Dále motivaci pracovníků ovlivňují interpersonální vztahy na pracovišti, odborné vedení, odpovědnost, jednání v podniku, pracovní podmínky, charakter vykonávané práce, faktory v osobním životě, společenský status oboru a společenská aspirace jedince a na posledním místě pracovní jistota (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1957, in Wagnerová, 2008, s. 16 – 17).

Armstrong (2007, s. 221) rozlišuje dva typy motivace:

- **Vnější motivace** – Vnější motivace působí z vnějšího prostředí. Tvoří ji odměny (např.: pochvala, zvýšení platu/mzdy, povýšení), ale rovněž tresty.
- **Vnitřní motivace** – Jedná se o přirozenou motivaci, která vychází zevnitř, z přesvědčení daného pracovníka. Vnitřní motivace je tvořena těmi faktory, které si lidé sami vytvářejí. Je to například odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti, znalosti a dovednosti, zajímavá a podmětná náplň práce a možnost postupu v hierarchické struktuře organizace. Zpravidla mají dlouhodobější a výraznější účinek, než motivátory vnější, neboť jsou bezprostřední součástí každého pracovníka, nikoli „vnucené“.

3.2 Proces motivace

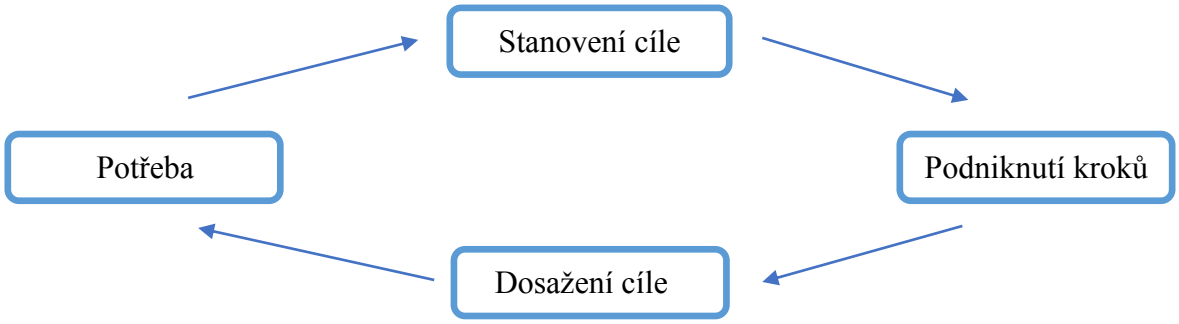
Motivace je velmi obtížným procesem. Každý pracovník je jedinečný, každý má jiné potřeby a jiné cíle, proto pro efektivní motivování je nutné správně identifikovat a pochopit hlavní motivátory každého z nich. V organizaci není možné dosahovat optimálních výsledků, za použití pouze jednoho přístupu k motivaci pro všechny pracovníky. (Armstrong, 2007, s, 219)

Arnold a kol. (1991, in Armstrong 2007, s. 219) identifikoval tři složky motivace:

1. směr
2. úsilí
3. vytrvalost

Směrem se rozumí práce, kterou pracovník vykonává a která by měla vést k požadovanému výsledku. Úsilí vyjadřuje, jak velkou snahu pracovník vkládá do vykonávané práce. A to, jak dlouho se pokouší o dosažení cíle je označováno za vytrvalost. (Arnold a kol., 1991, in Armstrong 2007, s. 219)

Vnější motivování pracovníků je tedy cílené směřování jejich chování a jednání tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. Oproti tomu vnitřní motivování znamená přirozené a cílevědomé podnikání kroků z vlastní iniciativy, které opět vede k dosažení cíle. Pracovníky, kteří jsou motivováni sami od sebe vidinou cíle, již není třeba příliš motivovat zvnějšku, a je to bezpochyby ta nejlepší forma motivace. Většina zaměstnanců však potřebuje být alespoň v malé míře motivována zvnějšku. (Armstrong, 2007, s. 220)



Obrázek č. 6: Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)

Model procesu motivace znázorněný na obrázku č. 6 souvisí s potřebami. Z obrázku je patrné, že motivace vzniká identifikováním neuspokojené potřeby. Potřeby vyjadřují pociťovaný nedostatek, tedy přání dosáhnout žádoucího stavu. Z potřeb se stanovují cíle tak, aby na konci procesu byla tato potřeba uspokojena. Dále dochází k identifikaci cest, které povedou k dosažení cíle a podnikají se potřebné kroky k jejich naplnění. Je-li cíle dosaženo, potřeba by měla být uspokojena (Armstrong, 2007, s. 220).

Dle teorie upevňování přesvědčení (či zákona příčiny a účinku) platí, že je-li potřeba uspokojena, je pravděpodobné, že budeme stejné cesty užívat i v budoucnu v případě podobných potřeb a naopak. (Hull, 1951, in Armstrong, 2007, s. 220)

3.3 Teorie motivace

Teorií pracovní motivace existuje celá řada, mezi nejznámější se řadí teorie posilování, jejíž autorem je Hull. Chování, které vede k žádoucímu výkonu, je dle této Hullovi teorie posilování odměňováno, chváleno, čímž je posilováno a postupně se stává trvalou součástí dané činnosti. Dále je známá Maslowova teorie hierarchie potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model. (Wagnerová, 2008, s. 14)

Armstrong (2008, s. 221) kategorizuje teorie motivace dle jejich zaměření na:

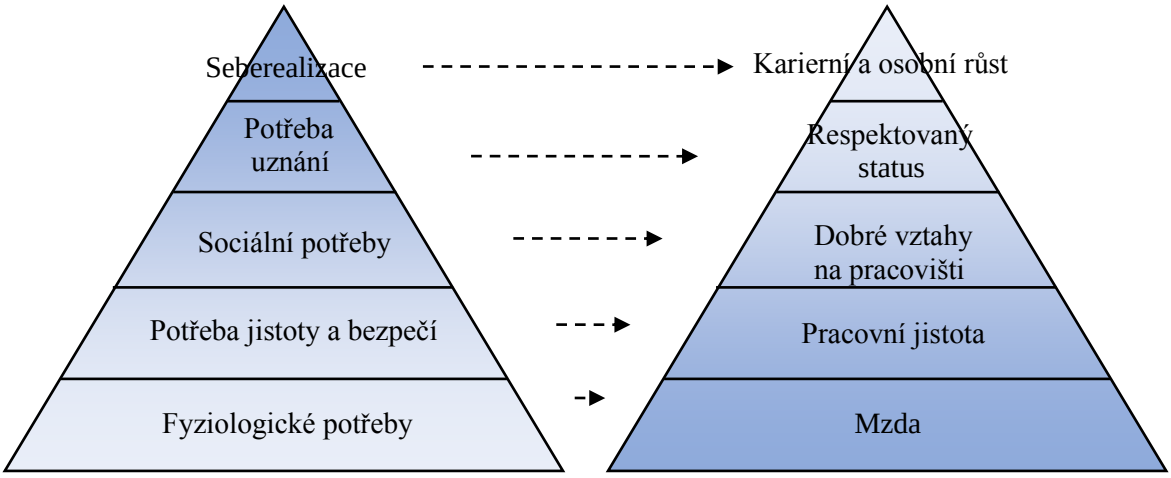
- Teorie instrumentality – Tyto teorie prosazují vliv odměny a trestu.
- Teorie zaměřené na obsah – Teorie zaměřené na obsah tvrdí, že motivace je „touha“ uspokojit potřeby.
- Teorie zaměřené na proces – Procesní teorie jsou zaměřené spíše na psychologické procesy. U jednotlivých autorů se liší, zda souvisejí s očekáváními, cíli nebo vnímáním spravedlivosti.

Maslowova hierarchie potřeb

Maslow ve své teorii potřeb rozlišuje potřeby:

- fyziologické – tvoří základní úroveň (např.: potřeba kyslíku, potravy)
- jistoty a bezpečí – potřeba ochrany před nebezpečím a neuspokojením fyz. potřeb
- sociální – potřeba lásky a přátelství; být akceptován skupinou
- uznání – potřeba mít sebeúctu; touha po úspěchu, postavení, uznání
- seberealizace – potřeba rozvíjet se; stát se tím, kým člověk věří, že se dokáže stát (Armstrong, 2007, s. 224)

Potřeby jsou uspokojovány vzestupně. Je-li uspokojena potřeba nižšího řádu, dojde k přesunutí pozornosti jedince na uspokojení potřeby vyššího řádu. Potřeba vyššího řádu se tak stává dominantní. (Armstrong, 2007, s. 224)



Obrázek č. 7: Převedení Maslowovi hierarchie potřeb do pracovní motivace (Autorka)

Na obrázku č. 7 je znázorněn převod Hierarchie potřeb do oblasti pracovní motivace. Nejníže je postavena mzda, jako prostředek k uspokojení dalších potřeb. Potřebu jistoty a bezpečí nahradila potřeba jistoty pracovní. Do této kategorie potřeb můžeme zařadit např. sociální a důchodové zabezpečení a odborovou ochranu. Na dalším stupni se nachází přijetí pracovní skupinou (formálně i neformálně). Jsou-li vztahy na pracovišti dobré, snaží se pracovníci dosáhnout respektovaného statutu prostřednictvím titulů, povýšení a dalších symbolů statutu. Na nejvyšší úrovni stojí pracovní seberealizace. Neboli potřeba pracovního růstu, vzestupu a rozvoje a plného využívání osvojených schopností a dovedností (Wagnerová, 2008, s. 14).

Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův model rozlišuje 2 typy faktorů působících na motivaci. Satisfaktory neboli motivátory tvoří jeden faktor a dissatisfaktory neboli udržovací, hygienické faktory druhý. Satisfaktory jsou ty faktory, které motivují pracovníky k vyšším výkonům a úsilí. Dissatisfaktory slouží k prevenci nespokojenosti s prací a jsou tvořeny zejména pracovním prostředím. Dissatisfaktory nepůsobí na jedince motivačně, ale jejich pozitivní působení funguje jako základna pro uspokojení satisfaktorů (Armstrong, 2007, s. 227).

Wagnerová (2008, s. 15) uvádí jako příklady satisfaktorů úspěch, uznání, práci samotnou, zodpovědnost, osobní růst a povýšení. A dissatisfaktory jsou určovány pracovními podmínkami a jistotou práce, vztahy na pracovišti, platem/mzdou, firemní politikou, odborným dozorem, ale také osobním životem.

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

Tabulka č. 4: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (Koubek, 2007, s. 60)

Na obrázku č. 4 Koubek (2007, s. 59) názorně poukazuje na vlivy obou faktorů. Zatímco přítomnost motivátorů znamená zvýšení motivace (spokojenost), hygienické faktory motivaci zvýšit nemohou. Jejich přítomnost na motivaci nijak nepůsobí a nepřítomnost motivaci snižuje.

4. Odměňování pracovníků

Odměňování v pojetí, jaké ho známe dnes, již neznamená pouhé poskytování peněžní kompenzace za pracovníkem odvedenou práci, ale zahrnuje také nepeněžní formy odměny. Za nepeněžní formy odměňování jsou považovány různé zaměstnanecké výhody, vzdělávání a osobní rozvoj pracovníka, pochvaly a uznání, kariérní růst a vnější odměny. Vnější odměny souvisejí s osobností a potřebami pracovníka, jeho spokojeností s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu pracovní náplň přináší, z postavení a dalších subjektivních potřeb uspokojovaných náplní práce. (Koubek, 2007, s. 283)

Uspokojování těchto potřeb vede dle Kleibla (1996, s. 4) k pozitivnímu pracovnímu naladění a větší identifikaci a sounáležitosti zaměstnanců se společností, což má bezprostřední vliv na kvalitu a úroveň dosahovaných výkonů.

Při odměňování pracovníků by měla být zohledněna aktuální situace na trhu práce, požadavky na danou pracovní pozici, pracovní chování, legislativa a řada dalších faktorů. Mezinárodní úřad práce (in Gosiorovský, 2005, s. 43) řadí mezi tyto faktory: analýzu a úsudek, bystrost, dělání chyb a jejich důsledky, dovednosti, duševní úsilí, duševní zátěž, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativu, komplexnost v přístupu, kontakt s lidmi a diplomacii, kreativitu, obratnost, obtížnost práce, zkušenosti a odbornou přípravu, odpovědnost za finance, materiál a zařízení, plánování a koordinaci, plnění úkolů, pracovní podmínky, přesnost, rizikovost práce, pravomoci a rozhodování, řešení problémů, řízení a kontrolu lidí, sociální dovednosti, stres, všeobecné znalosti, vzdělání, znalost práce a zodpovědnost.

4.1 Formy odměňování

Armstrong (2009, s. 42) zohledňuje nový přístup k odměňování ve svém pojetí celkové odměny. Tabulka č. 5 znázorňuje propojení vlivu transakčních a relačních odměn. Transakční odměna vyplývá z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníkem a zahrnuje peněžní odměny a hmotné zaměstnanecké výhody. Oproti tomu odměna relační

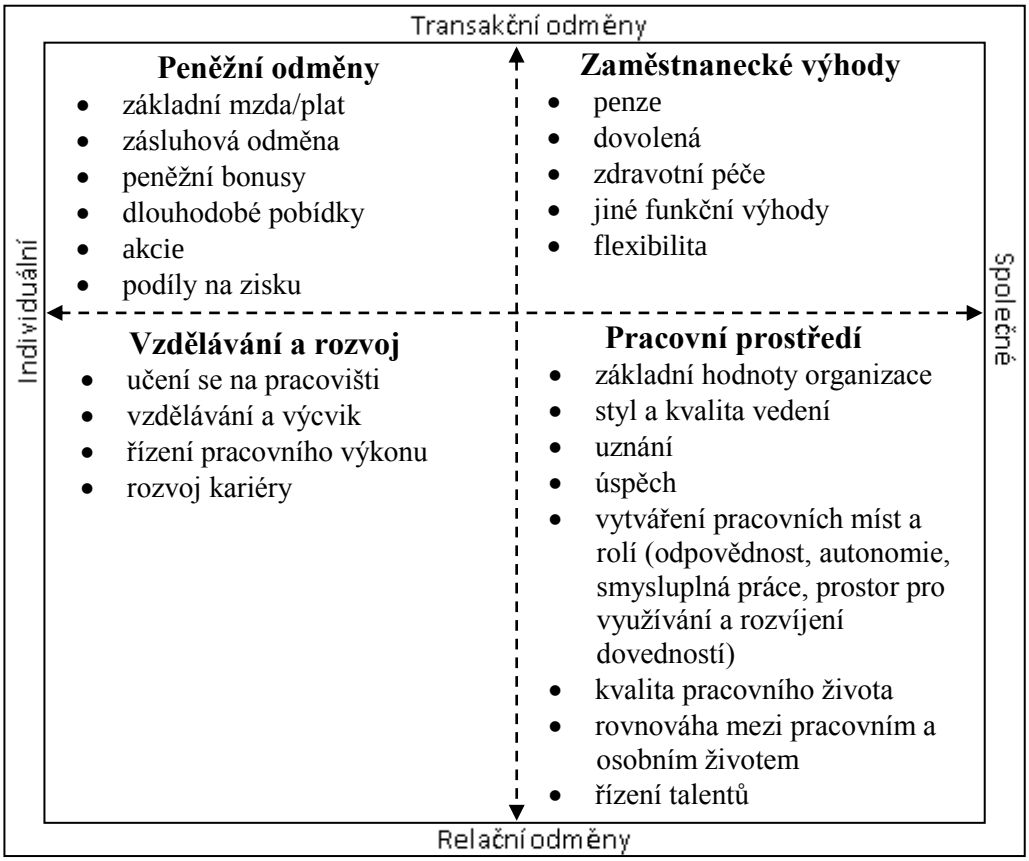
(či vztahová) zahrnuje nepeněžní formy odměňování, jako jsou zkušenosti a zážitky, které vykonávání práce přináší, a vzdělávání a rozvoj pracovníků.

<table>
<tr><td rowspan="5">Celková odměna</td><td rowspan="3">Transakční odměny</td><td>Základní mzda/plat</td><td rowspan="3">Celková v penězích vyjádřená (hmotná) odměna</td></tr>
<tr><td>Zásluhová odměna</td></tr>
<tr><td>Zaměstnanecké výhody</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Relační (vztahové) odměny</td><td>Vzdělávání a rozvoj</td><td rowspan="2">Nepeněžní/vnitřní odměny</td></tr>
<tr><td>Zkušenosti/zážitky z práce</td></tr>
</table>

Tabulka č. 5: Složky celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 42)

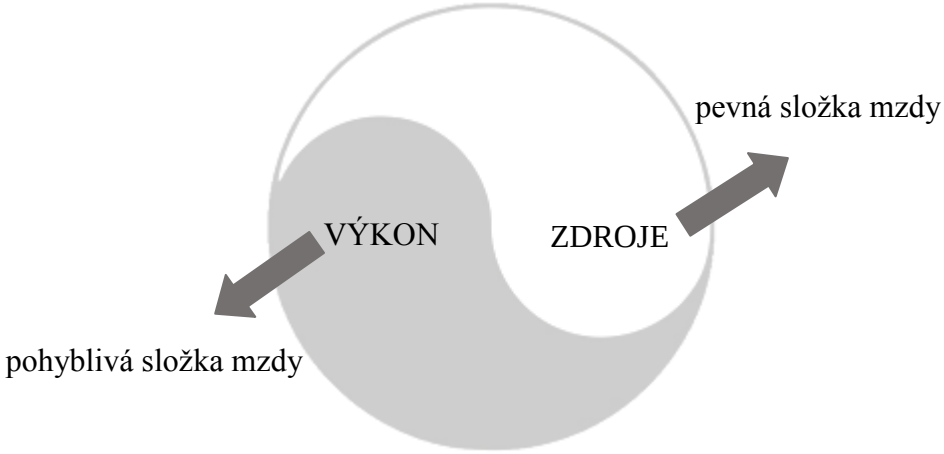
Celková odměna dle WorldatWork (in Armstrong, 2009, s. 42) zahrnuje „všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků."

Transakční i relační odměny lze dále dělit na individuální a společné dle modelu (viz. tabulka č. 6) vytvořeného v Towers Perrin (in Armstrong, 2009, s. 44).



Tabulka č. 6: Model celkové odměny (Armstrong, 2007, s. 44)

Jiný pohled na složky odměny nabízí Plamínek a Fišer (2004, s. 51-52). Odměna dle jejich systému řízení podle kompetencí odráží jak plnění požadavků, tak i potenciál daného pracovníka.



Obrázek č. 8: Vztah mezi pohyblivou a pevnou složkou odměny (Plamínek, Fišer, 2005, s. 51)

Na obrázku č. 8 Plamínek a Fišer (2005, s 51 – 52) demonstrují rozdělení finančního ohodnocení na dvě základní složky. Pohyblivá složka, je stanovována krátkodobým hodnocením výkonu tak, aby odrážela aktuální výkony jednotlivých pracovníků, zatímco pevná složka odráží potenciál daného jedince, jeho kompetence, tedy zdroje určitých znalostí pro společnost.

Zaměstnavatel může využít také zaměstnaneckých výhod či benefitů, které zároveň zvyšují atraktivitu společnosti pro potenciální zaměstnance a zlepšují její pověst. „Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním." (Šikýř, 2014, s. 123)

Koubek (2007, s. 320) dělí zaměstnanecké výhody do tří supin: zaměstnanecké výhody sociální povahy (pojištění, půjčky, rekreace, kultura apod.), zaměstnanecké výhody související s prací (stravování, zajištění dopravy či ubytování, vzdělávání apod.) a zaměstnanecké výhody spojené s postavením v organizaci (služební automobil, nadstandartní vybavení kanceláře, příspěvky na reprezentaci apod.).

V souvislosti se zaměstnaneckými výhodami je často zmiňován pojem cafeteria systém. Cafeteria systém, je pružný systém, kde si mohou zaměstnanci podle svého předem

stanoveného rozpočtu vybrat z jistého balíčku zaměstnaneckých výhod či benefitů dle svých preferencí. Cílem systému je zvýšit pozitivní působení zaměstnaneckých výhod na výkon pracovníků. Nevýhodou systému mohou být vysoké náklady na zavedení, ale samotný provoz systému by neměl být pro společnost nákladově náročnější než tradiční fixní systém benefitů. Další nevýhodou je administrativní náročnost spojená s neustálým sledováním vývoje preferencí zaměstnanců a benefitů konkurence. (Foot, Hook, 2002, s. 325)

4.2 Odměňování a řízení pracovního výkonu

V odměňování pracovníků sehrává důležitou roli řízení pracovního výkonu. Cílem řízení pracovního výkonu je dosahovat lepších výsledků, jak jednotlivců, tak i organizace, prostřednictvím naplňování plánovaných cílů (viz. kapitola 2).

V souvislosti s řízením pracovního výkonu je více využíváno nepeněžních forem odměny, a to zejména z toho důvodu, že hlavním předpokladem úspěšnosti řízení pracovního výkonu je angažovanost pracovníků, které lze dosáhnout především uznáváním úspěchů a silných stránek pracovníků, rozvojem jejich dovedností a znalostí, plánováním kariérní dráhy a poskytováním dostatečného množství příležitostí k úspěchu. (Armstrong, 2009, s. 334-334)

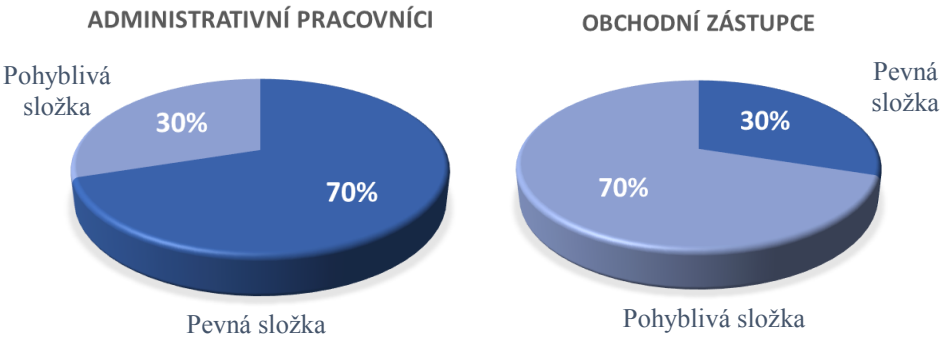
Armstrong (2009, s. 35–39) dále uvádí, že ne vždy je řízení pracovního výkonu provázáno s peněžní formou odměny, ale je-li tomu tak, zpravidla se využívá klasifikací výkonu. Pro klasifikaci výkonu se nejčastěji používají klasifikační stupnice případně matice, ve kterých jsou popsány různé úrovně výkonu a odměny jim náležící. Počet úrovní stanovuje společnost sama dle svých potřeb. Výkon pracovníka je poté monitorován a pracovník je dle dosaženého výkonu zařazen do odpovídající úrovně klasifikační stupnice. Cílem pracovníka je rozvíjet se a pohybovat se po klasifikační stupnici směrem vzhůru.

4.3 Odměňování pracovníků na pozici obchodní zástupce

Pracovníci na pozicích obchodních zástupců jsou z hlediska odměňování specifickou skupinou. Výkon pracovníků na těchto pozicích je stimulován finančními pobídkami ve formě specifických sazeb pro jednotlivé práce s provizí z jednotlivých obchodů, popřípadě ještě dodatečnými bonusy. (Pilařová, 2008, s. 62)

„Povaha práce obchodních zástupců znamená, že je obvykle snadné specifikovat cíle a ukazatele výkonu při jejich plnění, a systémy pobídek zaměřených na prodej tedy s větší pravděpodobností splňují požadavek tzv. jasné souvislosti či spojnice (tj. že by měla existovat jasná vazba mezi úsilím a výkonem), než je tomu u systémů pro ostatní pracovníky.“ (Armstrong, 2009, s. 354)

Pilařová (2008, s. 62 – 63) poukazuje na odlišnosti v poměru mezi pohyblivou a pevnou složkou platu obchodních zástupců vůči administrativním pracovníkům (viz. graf č. 2).



Graf č. 2: Poměr mezi pohyblivou a pevnou složkou mzdy/platu (Pilařová, 2008, s 63)

U obchodních zástupců Pilařová (2008, s. 63) doporučuje využívat poměr 70:30 (kdy 70 % mzdy či platu pokrývá pohyblivá část a zbylých 30 % pevná) zejména ve společnostech, pro které je důležité dosahování vysokých individuálních výkonů z důvodů konkurenčního prostředí.

U pracovníků, u kterých dominuje potřeba jistoty, by tento systém byl spíše demotivující než motivující. Oproti tomu pracovníci, kteří preferují dosahování vyšších výdělků a akceptují určité riziko nejistoty těchto výdělků, jsou ochotni věnovat velké úsilí k dosažení maxima pohyblivé složky. U druhého typu pracovníků je však také nutné brát

v úvahu skutečnou nominální hodnotu pevné složky mzdy či platu, pravděpodobnost dosažení maxima pohyblivé složky, rozdíly výdělků výkonných a nevýkonných pracovníků. Jedině při zohlednění a správnému nastavení kritérií je dosahováno žádoucích motivačních výsledků. (Pilařová, 2008, s. 63)

Peněžní odměny hrají v odměňování pracovníků na těchto pozicích významnou roli. Peněžní odměny je ale i u těchto pracovníků vhodné doplnit nepeněžními nástroji pro ocenění výkonu. Armstrong (2009, s. 355-359) uvádí následující metody odměňování pracovníků prodeje:

- pouze plat,
- základní plat plus provize,
- základní plat plus bonus,
- pouze provize.

Pouze plat

Pracovník má stanovený pevný plat, bez provizí za prodej či bonusů. Tato forma neposkytuje žádné přímé motivování penězi a může tedy zvyšovat celkové fixní náklady společnosti. Tuto metodu volí společnosti působící v sezónních odvětvích či oborech, kde mohou prodeje velmi kolísat nebo společnosti, které kladou větší důraz na reprezentativnost a přímé propagování společnosti a jejích produktů než na přímé prodávání.

Základní plat plus provize

U tohoto typu finančního ohodnocení je vyplácena určitá část celkových výdělků ve formě provize, která je zpravidla dána určitým procentem z hodnoty nebo objemu prodeje, a druhá část ve formě pevného (fixního) finančního ohodnocení. Výhodou této metody je přímé peněžní motivování, s tím, že pracovníci nejsou na provizi tolik vázaní a mají jakýsi „jistý základ“ v podobě základního platu.

Základní plat plus bonus

Tato metoda uplatňuje bonus jako peněžní motivaci. Bonus pracovník získá, dosáhne-li a překročí cíle nebo stanovené množství prodeje. Tyto cíle jsou zpravidla pružné, tak aby mohlo být dosaženo konkrétních cílů prodeje v dílčím časovém období. Tato flexibilita v poskytování odměn je hlavní výhodou této metody odměňování. Pracovníci

se nezaměřují na prostou maximalizaci objemu prodeje, ale na jeho konkrétní stránky. Nevýhodou je naopak složitá administrativa.

Pouze provize

V této metodě, která využívá provizí, neexistuje žádný základní plat. Vede k nátlakovému prodeji, což může u pracovníků vyvolat silnou orientaci na prodej samotný a znehodnotit tak prozákaznické chování a orientaci na kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům. Tuto metodu je vhodné uplatňovat u vysoce výkonných pracovníků. Velkou výhodou jsou nízké náklady na prodej, tyto náklady se totiž mění přímo úměrně s prodeji. (Armstrong, 2009, s. 355-359)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5. Profil společnosti a obchodního oddělení

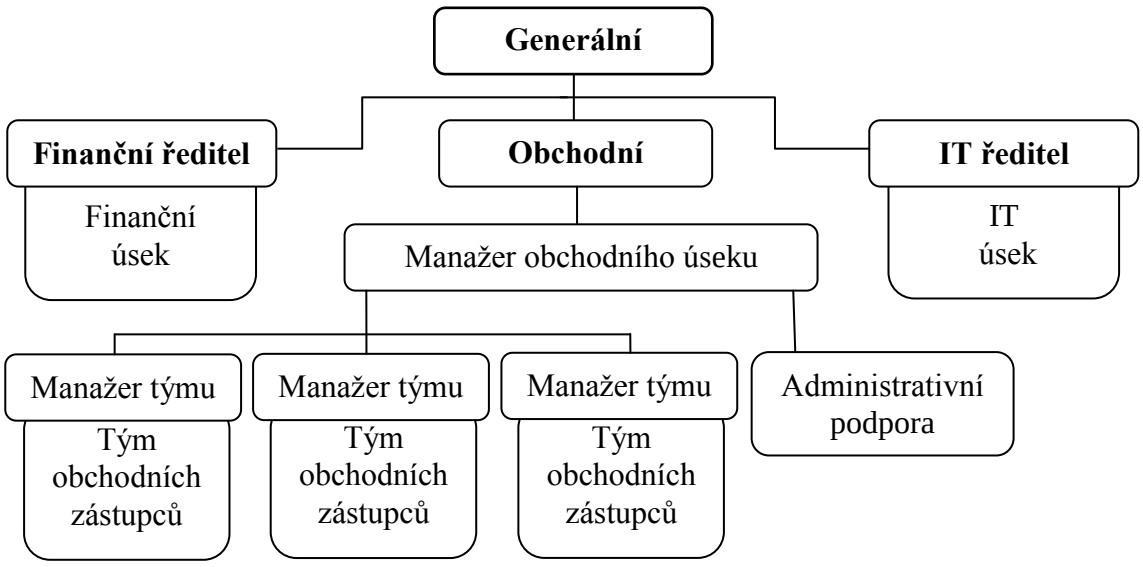
Pro analytickou část této práce, kde se budu zabývat vlivem hodnocení a odměňování na motivaci a výkonnost zaměstnanců pracujících na pozicích obchodních zástupců jsem si zvolila společnost Poradenství, s. r. o., která se zabývá finančním poradenstvím a pojišťovnictvím. Uvedený název je smyšlený, neboť společnost si nepřála být v práci jmenována.

Veškeré informace, které dále uvádím, byly čerpány z webových stránek společnosti, interních podkladů, analytického šetření a z rozhovoru s manažerem pracovního týmu.

5.1 Základní informace o společnosti

Společnost Poradenství, s. r. o. sídlí v Praze a působí na českém trhu od roku 2013. Předmětem podnikání této společnosti je: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

5.1.1 Organizační struktura společnosti



Obrázek č. 9: Zjednodušená organizační struktura (zdroj: autorka)

Obrázek č. 9 znázorňuje pro potřeby této práce pouze zjednodušenou organizační strukturu. V čele společnosti stojí generální ředitel. Generálnímu řediteli jsou přímo podřízeni: finanční ředitel, obchodní ředitel a IT ředitel.

1. Finanční úsek zajišťuje kompletní finanční řízení společnosti, zodpovídá za ekonomickou a finanční stabilitu společnosti a zahrnuje následující oddělení:
    - Oddělení controllingu
    - Účetní oddělení
    - Personální oddělení
    - Oddělení vymáhání pohledávek

2. IT úsek spravuje, provozuje a kontroluje počítačovou síť, webové stránky, software v celé společnosti, serverovou infrastrukturu a helpdesk.

3. Obchodní úsek zajišťuje získávání nových klientů a péči o stávající klienty v oblasti finančního poradenství a zprostředkování služeb partnerských společností.

5.1.2 Charakteristika obchodního oddělení

Za činnosti obchodní oddělení odpovídá obchodní ředitel, který určuje budoucí strategie v návaznosti na strategii společnosti. Úzce s ním spolupracuje manažer obchodního oddělení, který stanovuje dílčí cíle a optimální výkonnost pro jednotlivé týmy a vede porady s týmovými manažery.

Společnost má v současné době pět týmů o sedmi či osmi pracovnících na pozici obchodní zástupce (celkem 38 obchodních zástupců). Každý tým má svého manažera, jehož hlavním úkolem je především motivace a rozvoj podřízených pracovníků. Detailnější pohled na jednotlivé pozice uvádím níže, prostřednictvím popisů pracovních pozic, které jsem čerpala z interních dokumentů.

Popis pracovní pozice obchodní ředitel:

Pracovní náplň zahrnuje následující činnosti:

- vede obchodní oddělení,
- zodpovědnost za veškeré obchodní aktivity společnosti,
- vytváří obchodní strategii obchodního oddělení
- plánuje a vytváří rozpočet,
- kontroluje plnění rozpočtu,
- spolupodílí se na vytváření marketingové strategie obchodního oddělení,
- určuje, které produkty se budou na trhu nabízet a za jakých podmínek.

Předpoklady pro výkon povolání:

- SŠ nebo VŠ vzdělání nejlépe ekonomického směru
- důkladná znalost produktu, znalost konkurenčních produktů,
- znalost marketingových nástrojů,
- přehled o situaci u klíčových klientů,
- výborná orientace v ekonomickém prostředí,
- schopnost prognózy ekonomického vývoje,
- výborné komunikační a prezentační dovednosti,
- zodpovědnost,
- důslednost,
- samostatnost.

Popis pracovní pozice manažer obchodního úseku:

Pracovní náplň zahrnuje následující činnosti:

- péče o klienty, kteří jsou z hlediska obchodování firmy klíčoví,
- vyjednávání s nimi stanovení cen a slev, uzavírání významných smluv,
- spolupodílení se na tvorbě obchodní strategie a na plánování rozpočtu,
- kontrola a dodržování plnění rozpočtu,
- implementace obchodní strategie mezi jednotlivé týmy,
- spolupodílení se na marketingu prodávaných produktů,
- správa a kontrola zákaznických účtů.

Předpoklady pro výkon povolání:

- SŠ nebo VŠ vzdělání nejlépe ekonomického směru

- důkladná znalost produktu, znalost konkurenčních produktů,
- přehled o situaci u klíčových klientů,
- výborná orientace v ekonomickém prostředí
- výborné vystupování a prezentace společnosti a produktů,
- výborné komunikační a prezentační dovednosti,
- umění diplomacie,
- obchodní talent,
- orientace na výsledek,
- flexibilita,
- zodpovědnost.

Popis pracovní pozice manažer obchodního týmu

Pracovní náplň zahrnuje následující činnosti:

- vytvoření a vedení vlastního týmu obchodních zástupců,
- řízení prodejní aktivity jednotlivých pracovníků týmu,
- kontinuální rozšiřování a rozvoj týmu,
- poskytování zpětných vazeb a školení,
- motivování a průběžné hodnocení obchodních zástupců
- zodpovědnost za rozvoj a produkci obchodního týmu,
- pravidelný reporting výsledků týmu nadřízenému manažerovi.

Předpoklady pro výkon povolání:

- min. SŠ vzdělání nejlépe ekonomického směru
- min. 3 roky praxe na obdobné pozici
- obchodní talent
- odolnost vůči stresu
- schopnost jednat s lidmi, kultivovaný projev, schopnost vyjednávat
- výborné komunikační a prezentační dovednosti,
- výborná organizace času,
- výborná orientace v ekonomickém prostředí,
- důkladná znalost nabízených a konkurenčních produktů,
- znalost práce na PC.

Popis pracovní pozice obchodní zástupce:

Pracovní náplň zahrnuje následující činnosti:

- zjišťování situace na trhu v oblasti investic a pojišťovnictví
- vyhledávání potenciálních klientů
- telefonický kontakt potenciálních klientů a sjednávání osobních schůzek
- jednání s potenciálními klienty, konkretizace informací, podmínek a ceny nabízených služeb
- poskytování poradenství
- navržení vhodného individuálního řešení pro klienta
- sepisování a následná kontrola smluv
- péče o stávající klienty
- zjišťování spokojenosti a reakcí klientů

Předpoklady pro výkon povolání:

- min. SŠ vzdělání nejlépe ekonomického směru,
- schopnost jednat s lidmi, kultivovaný projev, výborné komunikační dovednosti,
- schopnost organizace času,
- dobrá orientace v ekonomickém prostředí,
- důkladná znalost nabízených a konkurenčních produktů

Z popisů pracovních pozic je patrné, že obchodní zástupce stojí na nejnižším hierarchickém stupni obchodního oddělení, ale pro společnost je klíčovým pracovníkem, neboť právě tento pracovník společnosti obstarává příjmy. Aby společnost obstála ve vysoce konkurenčním prostředí, které na trhu s finančním poradenstvím panuje, je nutné udržet tyto pracovníky vysoce motivované.

5.2 Stávající systém hodnocení a odměňování ve společnosti

Veškeré informace uvedené v této kapitole byly čerpány z interních směrnic společnosti.

Společnost uplatňuje jednosložkový mzdový systém založený pouze na provizích. Zaměstnancům tedy není poskytována fixní mzda ani její část. Provize se dělí na dva základní typy: jednorázová provize a opakovaná provize. Jednorázová provize je vyplácena v plné výši a pouze jednou, v momentě příchozí platby za uzavřenou smlouvu. U provize opakované dochází k její výplatě měsíčně, čtvrtletně či ročně dle typu uzavřené smlouvy, opět s příchozí platbou. Příkladem opakované provize je například spoření do zlata, které společnost nabízí a u kterého klient měsíčně či v jiném časovém období posílá částku dle svého uvážení v reakci například na aktuální ceny zlata. A provize jednorázová je například u jednorázové koupě stříbrné mince. Provize (jednorázová i opakovaná), vyplácená obchodnímu zástupci, je obvykle ve výši 25 % z hodnoty smlouvy či platby za jiné služby. U nadstandartních obchodů se může procentní sazba zvýšit až o 10 % tedy na 35 %. Manažerovi týmu náleží 5 % z hodnoty obchodu a 45 % je průměrný náklad. Zbývajících 15 %-25 % tvoří zisky společnosti.

Vedle provizí nabízí společnost všem svým pracovníkům řadu zaměstnaneckých výhod:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na důchodové pojištění,
- podpora vzdělávání a rozvoje kariéry,
- poskytování produktů partnerských společností zaměstnancům za zvýhodněné podmínky.

Tyto výhody jsou pracovníkům nabízeny za účelem zvýšení loajality a spokojenosti, dále k jejich motivaci a stabilizaci, ale také k posílení pozice společnosti u potenciálních budoucích uchazečů o zaměstnání z hlediska atraktivity zaměstnavatele.

Systém hodnocení není ve směrnicích společnosti nijak vymezen, ale dá se říci, že hodnocení v této společnosti probíhá formou reportů a týdenní zpětné vazby. Každý pracovník zaznamenává své poznatky z každého kontaktu s klienty, kdy se snaží u uzavřeného obchodu odhalit, jaké počínání vedlo k úspěšnosti daného obchodu a naopak odhalit možné mezery a prostor pro zlepšení u neúspěšných schůzek. Reporty jsou následně diskutovány týdně na týmových schůzkách, kde je pracovníkům zároveň poskytována zpětná vazba. Toto hodnocení bohužel nemá žádnou návaznost na systém odměňování.

6. Empirické šetření

Pro účely empirického šetření jsem využila dotazníku a strukturovaného rozhovoru s manažerem týmu. Dotazník byl zaměřen na zjištění míry motivovanosti pracovníků a spokojenosti se současným systémem hodnocení a odměňování. Cílem empirického šetření je identifikovat prostor pro úpravy tohoto systému tak, aby došlo ke stabilizaci výkonu pracovníků. Dílčím cílem bylo zjištění postoje zaměstnanců k případným změnám.

Zkoumanou cílovou skupinou byly pracovníci na pozici obchodní zástupce, kterých je u společnosti zaměstnáno celkem 38. Z celkového počtu 38 pracovníků na této pozici odpovědělo na dotazník celkem 36 z nich.

Účelem rozhovoru bylo odhalit případné výkonové problémy zaměstnanců, jejich příčiny a stanovisko manažera ke změnám.

Dotazník i struktura rozhovoru byly schváleny vedoucím personálního oddělení a oba dokumenty jsou k nahlédnutí v plném znění jako přílohy.

Pro empirické šetření byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

1. Důsledkem špatného nastavení provizního systému je pokles motivace k plnění dalších pracovních úkolů po dosažení takové výše odměny, se kterou je zaměstnanec na daný měsíc spokojen.
2. Pracovníci nejsou spokojeni s výší svého finančního ohodnocení.
3. Zpětná vazba ve společnosti je poskytována efektivně.
4. Finanční ohodnocení je respondenty považováno za jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů.

6.1 Strukturovaný rozhovor

Rozhovor se skládá z úvodu, ve kterém je manažer seznámen s jeho účelem, a sedmi otevřených otázek. Otázka 1 je doplněna dvěma podotázkami. Cílem rozhovoru bylo identifikovat výkonové problémy pracovníků, příčiny těchto problémů, seznámit se s formou a průběhem zpětné vazby a názorem manažera na případné změny ve stávajících systémech.

6.1.1 Výstup ze strukturovaného rozhovoru

Na základě rozhovoru mohu konstatovat, že manažer týmu není vždy spokojen s výsledky práce jeho podřízených, ale příčina nízkého výkonu mu není zcela známa. Domnívá se, že pracovníci mají určitý limit výše provizí, na který musejí dosáhnout z existenčních či jiných důvodů. Když tento limit naplní, přestávají se tak vehementně snažit a výkony cca od poloviny měsíce začínají klesat. **Což potvrzuje výzkumný předpoklad č. 1, který zní: Důsledkem špatného nastavení provizního systému je pokles motivace k plnění dalších pracovních úkolů po dosažení takové výše odměny, se kterou je zaměstnanec na daný měsíc spokojen.**

Dále jsem se dotazovala na nějaká opatření, která by tento problém mohla eliminovat. Odpověď zněla: „To není úplně jednoduché, každý je individuální a žádné plošné opatření toto nevyřeší. Je možné, že na základě vašeho šetření nalezneme nové možnosti.“

Následující otázky se týkaly zpětné vazby. Zpětná vazba je dle manažera týmu poskytována pracovníkům jednou týdně, a to na základě reportů, které pracovníci zpracovávají. Probíhá v rámci týdenní porady, kde je přítomen celý tým a společně rozebírají krizové situace v reportech. Kritérii pro hodnocení je pak zejména počet uzavřených smluv, hodnota těchto smluv a procento úspěšnosti obchodů. Přihlíží se k chování ke klientům, pracovnímu chování a dbá se také na správnost vyplňovaných dokumentů. Systém ročního či pololetního hodnocení se ve společnosti nevyužívá a dle slov manažera týmu není ani plánováno jeho zavedení.

6.2 Dotazníkové šetření

Dotazník se skládá ze tří částí: úvodu, části A a části B. V **úvodu** jsou zaměstnanci seznámeni s účelem dotazníku.

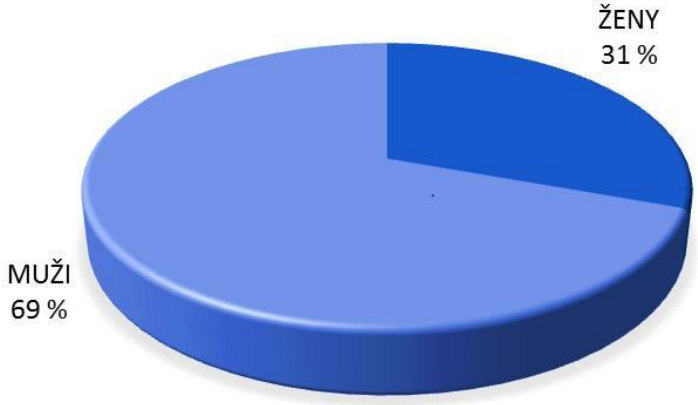
Část A je tvořena 20 výzkumnými otázkami. Otázky jsou s výjimkou otázky č. 20 uzavřené. V otázkách č. 1 – 13 jsou využity čtyři možnosti odpovědí: souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a nesouhlasím. Čtyři možnosti odpovědi jsou zvoleny proto, aby respondenti nemohli využívat tzv. střední cestu a museli se přiklonit buď ke spíše pozitivní či spíše negativní odpovědi a vyjádřili tak svůj postoj. Otázka č. 14 nabízí respondentům 3 možnosti odpovědi. V této otázce respondenti vybírají formu finančního ohodnocení, která je jim nejbližší. U otázek č. 15 – 17 je možno volit z pěti odpovědí. U otázky č. 15 označují respondenti své požadavky na minimální měsíční ohodnocení. U otázek č. 16 a 17 poté vybírají, jak často reálné finanční ohodnocení převyšuje (otázka č. 17) a jak často je nižší (otázka č. 16) než jejich minimální požadavky (viz. otázka č. 15). Otázky č. 5 a 17 jsou doplněny podotázkami, k jejichž vyplnění jsou respondenti vyzváni v případě negativní odpovědi. Tyto podotázky jsou spolu s otázkou 20 otevřené a poskytují respondentům možnost vyjádřit vlastní názor a navrhnout změny v systému hodnocení a odměňování. Otázka č. 18 obsahuje výčet motivačních faktorů, kterým respondenti přiřazují body 1 – 5 dle hojnosti zastoupení těchto faktorů na pracovišti. Otázka č. 19 obsahuje stejný výčet faktorů, které v tomto případě respondenti seřazují dle jejich subjektivního názoru na motivační účinnost daného faktoru na respondenta samotného. Respondenti mají možnost doplnit tento výčet faktorů o 2 další. Otázka č. 20 je otevřená a respondenti zde mohou uvést jakékoli připomínky k současnému systému hodnocení a odměňování.

Část B obsahuje 3 otázky týkající se charakteristiky zkoumané skupiny pracovníků. Jedná se o otázky týkající se pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání.

6.3 Výsledky dotazníkového šetření

6.3.1 Charakteristika zkoumané skupiny

Z celkového počtu třiceti šesti dotázaných respondentů bylo jedenáct žen (31 %) a dvacet pět mužů (69 %).



Graf č. 3: Zastoupení mužů a žen na pozicích obchodní zástupce (zdroj: autorka)

Polovina respondentů byla ve věku mezi 31–40 let. Druhou nejvíce zastoupenou věkovou kategorií je rozmezí 21–30 let, v níž se nacházelo 36 % respondentů. Naopak žádný z respondentů nebyl starší padesáti let (viz. tabulka č. 7).

Struktura respondentů dle věku					
Věk	>20	21-30	31-40	41-50	50<
Počet respondentů (absolutní četnost)	3	13	18	2	0
Počet respondentů (relativní četnost v %)	8	36	50	6	0

Tabulka č. 7: Struktura respondentů dle věku (zdroj: autorka)

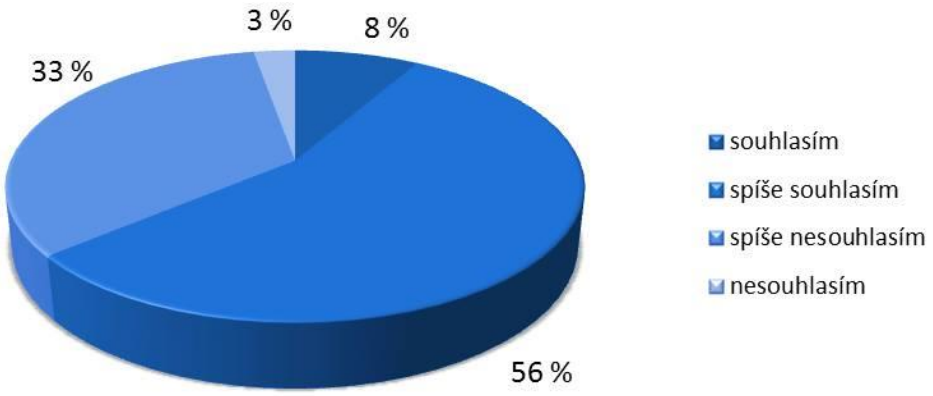
Nejvyšším dosaženým vzděláním bylo u většiny dotázaných (59 %) středoškolské s maturitou, základní vzdělání neuvedl žádný respondent.

Struktura respondentů dle vzdělání				
Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Počet respondentů v %	Ženy	Muži
Základní vzdělání	0	0	0	0
Středoškolské (vyučen)	8	22	1	7
Středoškolské s maturitou	21	59	8	13
Vyšší odborné vzdělání	3	8	1	2
Vysokoškolské vzdělání	4	11	2	2

Tabulka č. 8: Struktura respondentů dle vzdělání (zdroj: autorka)

6.3.2 Výsledky jednotlivých otázek

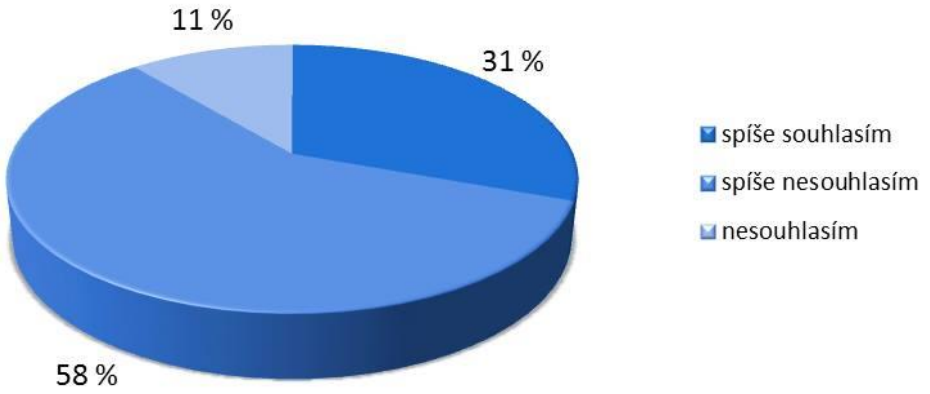
Otázka č. 1: **Své finanční ohodnocení považuji za spravedlivé.**



Graf č. 4: Názor na spravedlivost finančního ohodnocení (zdroj: autorka)

Jako spravedlivé vnímá své finanční ohodnocení pouze 8 %. Většina, tedy 56 % označila odpověď: spíše souhlasím. Třetina respondentů však své finanční ohodnocení jako spravedlivé nepovažuje. Finanční ohodnocení je dle teorie, kterou uvádím výše jedním z hlavních motivačních faktorů a vnímá-li jej pracovník jako nespravedlivé, je velice pravděpodobné, že se to promítne do jeho výkonu. Demotivovaný pracovník může působit špatným směrem i na ostatní pracovníky a ovlivnit tak výkonnost celé skupiny či pracovního týmu směrem dolů.

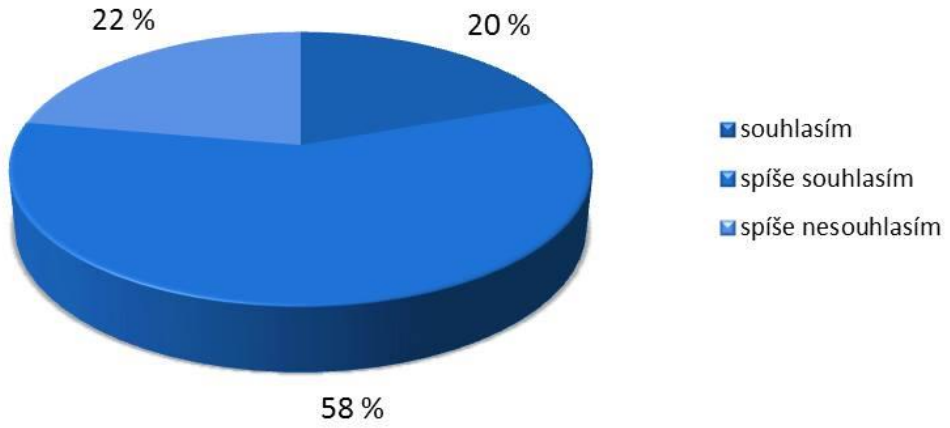
Otázka č. 2: **S finančním ohodnocením jsem spokojen/a.**



Graf č. 5: Spokojenost s finančním ohodnocením (zdroj: autorka)

Více než polovina respondentů je spíše nespokojena se svým finančním ohodnocením. 11 % respondentů je nespokojeno úplně, oproti tomu třetina z dotázaných je spíše spokojena.

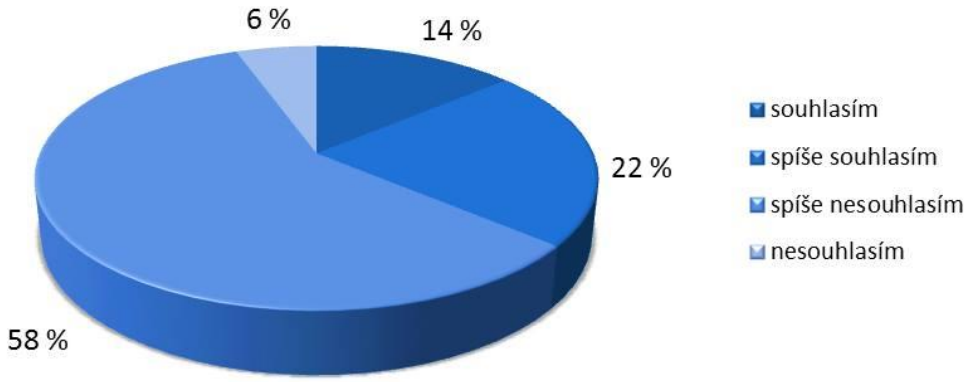
Otázka č. 3: **Stávající systém odměňování považuji za spravedlivý.**



Graf č. 6: Názor na spravedlnost systému odměňování (zdroj: autorka)

Jako spravedlivý vnímá systém odměňování 20 % respondentů, většina (58 %) považuje systém odměňování za spíše spravedlivý a 22 % respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí. Zde je zajímavé porovnání s otázkou č. 1, kde 64 % respondentů označilo kladnou odpověď ohledně spravedlivosti jejich vlastního finančního ohodnocení.

Otázka č. 4: **Stávající systém odměňování mě motivuje.**

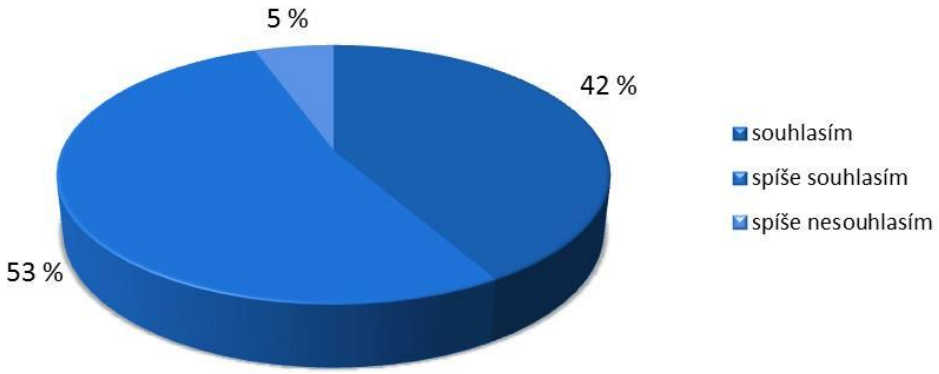


Graf č. 7: Motivační účinnost systému odměňování (zdroj: autorka)

Motivační účinky systému odměňování vnímá 36 % respondentů, oproti tomu 64 % z nich označilo negativní odpověď. Toto procentuální složení mne překvapilo,

neboť společnost využívá pouze provizního systému, tudíž výše mzdy záleží na úsilí každého jednotlivého pracovníka v daný měsíc. Pracovník by tedy měl být vysoce motivován. Možná demotivace by mohla dle teorie nastat v případě, že pracovník dlouhodobě nedosahuje takových výsledků, jaké má subjektivně nastaveny jako minimální, s kterými se ztotožňuje a akceptuje je jako přijatelné. U takového pracovníka nastává stav nespokojenosti se sebou samým a z dlouhodobého hlediska může dojít až k syndromu vyhoření.

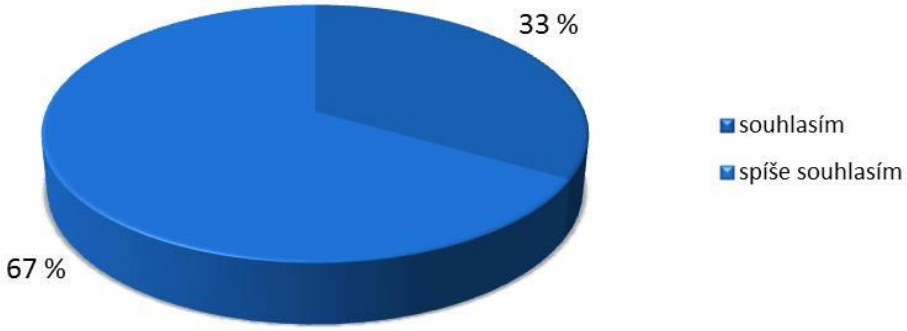
Otázka č. 5: **Uvítal/a bych změny ve stávajícím systému odměňování.**



Graf č. 8: Názor respondentů na změny ve stávajícím systému odměňování (zdroj: autorka)

Převážná většina respondentů by uvítala změny ve stávajícím systému odměňování: 42 % respondentů označilo odpověď: souhlasím a 53 % odpověď: spíše souhlasím. Pouhých 5 % z dotázaných je spokojeno se současným systémem a se změnami tedy spíše nesouhlasí.

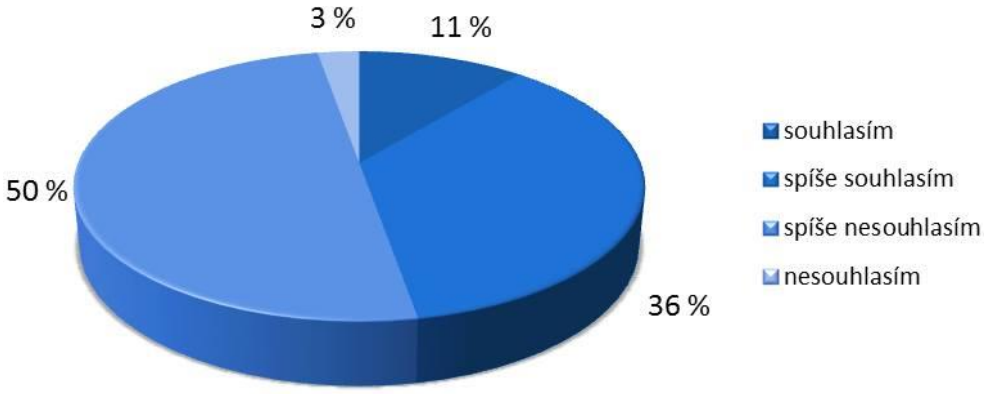
Otázka č. 6: **Při výkonu práce se vždy snažím podat maximální výkon.**



Graf č. 9: Snaha podávat maximální výkon (zdroj: autorka)

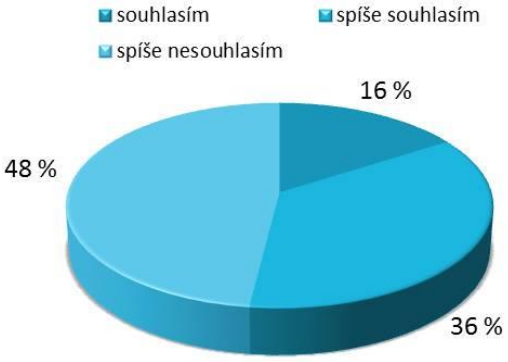
S tvrzením, že se snaží podat vždy maximální výkon, souhlasí 33 % dotázaných a spíše souhlasí 67 % z nich. Žádný z respondentů neuvedl negativní ani spíše negativní odpověď.

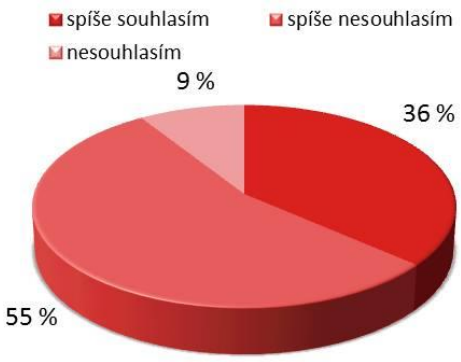
Otázka č. 7: **Myslím si, že není možné dosahovat vyšších výkonů, než jaké průměrně podávám.**



Graf č. 10: Možnost dosahování vyšších výkonů (zdroj: autorka)

50 % respondentu se domnívá, že dosahovat vyšších výkonů, než jaké průměrně podávají, je (spíše) možné, 3 % z dotázaných jsou o tom přesvědčeni a naopak 11 % respondentů jsou si jisti, že není možné dosahovat vyšších výkonů. Zbylých 36 % respondentů s tvrzením spíše souhlasí. U této otázky se názory mužů a žen poněkud liší, proto níže uvádím grafy pro jednotlivá pohlaví. Odpověď: nesouhlasím, zvolilo 9 % žen a žádný z mužů, zatímco 16 % mužů volilo odpověď: souhlasím a žena žádná. Muži jsou více přesvědčeni o svých výkonech než ženy.

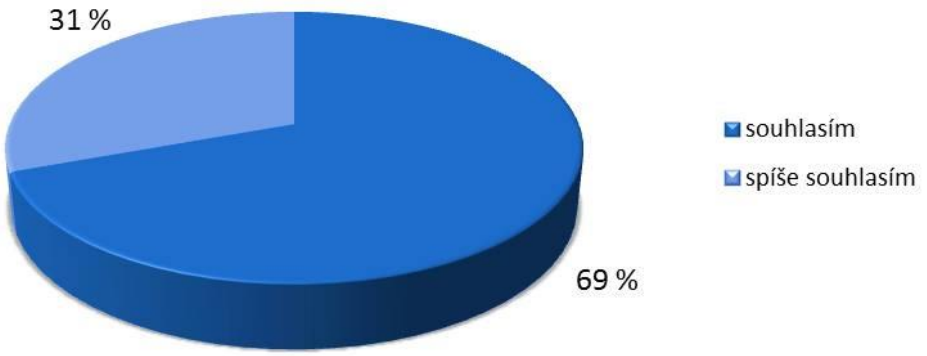




Graf č. 11: Možnost dosahování vyšších výkonů - ženy (zdroj: autorka)

Graf č. 12: Možnost dosahování vyšších výkonů - muži (zdroj: autorka)

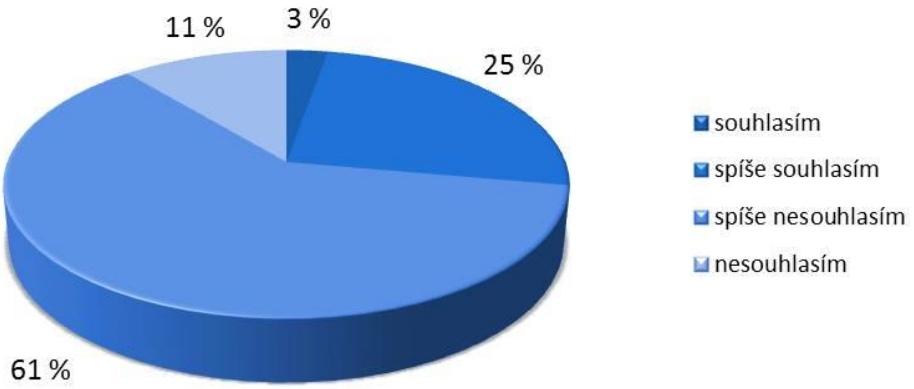
Otázka č. 8: **Zpětná vazba je mi poskytována dostatečně často.**



Graf č. 13: Frekvence poskytování zpětné vazby (zdroj: autorka)

Všichni respondenti zvolili kladnou odpověď. 69 % dotázaných souhlasí a 31 % dotázaných spíše souhlasí, s tím, že zpětná vazba je poskytována dostatečně často. Jak jsem zmínila výše, společnost každý týden pořádá týmové schůzky, kde jsou diskutovány reporty z uplynulého týdne. Zpětná vazba je tedy poskytována dostatečně často a pracovníci si tuto skutečnost uvědomují.

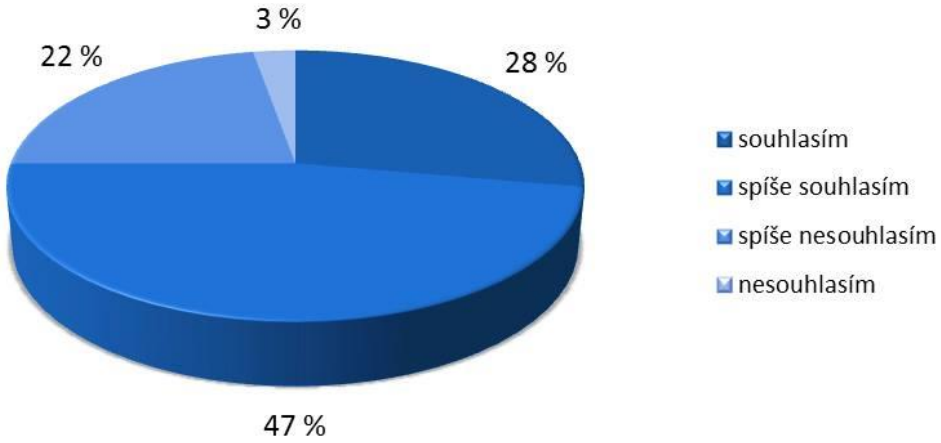
Otázka č. 9: **Zpětná vazba přispívá ke zlepšování mého výkonu.**



Graf č. 14: Vliv zpětné vazby na výkon (zdroj: autorka)

Kladné účinky zpětné vazby na výkon vnímá většina z dotázaných. 25 % respondentů souhlasí a 61 % respondentů spíše souhlasí, že zpětná vazba přispívá ke zlepšování jejich výkonu. 11 % respondentů vliv zpětné vazby na výkon spíše nepociťují a 3 % z dotázaných vůbec. Z odpovědí je patrné, že zpětná vazba je vedoucím týmu poskytována kvalitně a podílí se tak na neustálém zlepšování výkonu pracovníků. Kladné vnímání zpětné vazby přispívá k její efektivitě.

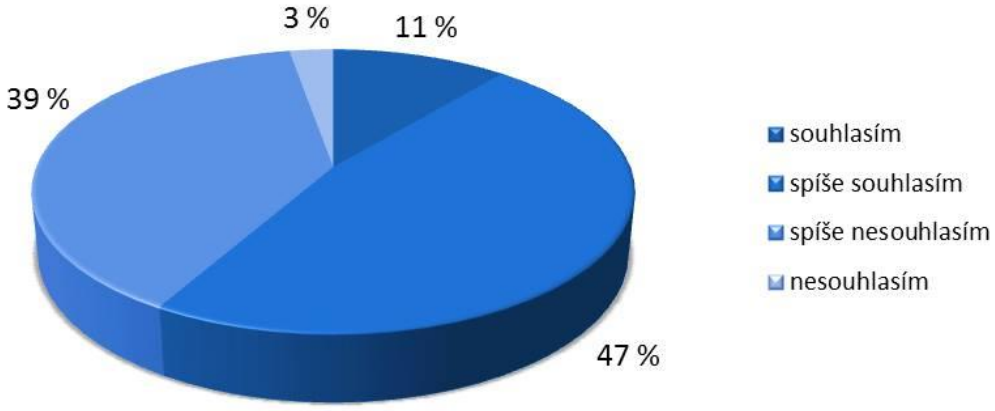
Otázka č. 10: **Znám kritéria, podle kterých jsem hodnocen/a.**



Graf č. 15: Znalost kritérií hodnocení (zdroj: autorka)

75 % respondentů označilo kladnou odpověď, 28 % z nich souhlasí a 47 % z nich spíše souhlasí s tím, že znají kritéria hodnocení. Znalost kritérií hodnocení a celková transparentnost průběhu hodnocení je jedním ze základních předpokladů pro správný proces hodnocení. Není-li pracovník seznámen s kritérii hodnocení, může celý proces vnímat jako nespravedlivý a neobjektivní. Takové hodnocení poté postrádá motivační účinky.

Otázka č. 11: **Kritéria hodnocení vnímám jako spravedlivá.**

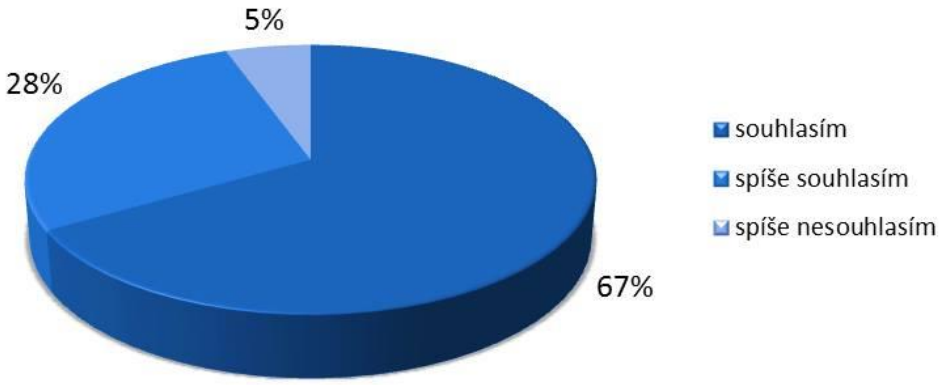


Graf č. 16: Spravedlivost kritérií hodnocení (zdroj: autorka)

O tom, že jsou kritéria hodnocení spravedlivá je přesvědčeno pouhých 11 % respondentů. 47 % dotázaných s tvrzením spíše souhlasí. 39 % respondentů označilo odpověď: spíše nesouhlasím a 3 % nesouhlasí vůbec. Není-li hodnocení a jeho kritéria vnímána jako spravedlivé může mít demotivační účinky. Je proto nutné, aby společnost

zkontrolovala a případně zaktualizovala kritéria hodnocení a zajistila tak jejich vypovídající hodnotu a spravedlnost. Kritéria výsledků práce jsou obecně velmi dobře a objektivně měřitelná, ale u kritérií pro hodnocení pracovního chování nastává problém. Je důležité, aby kritéria byla stejná pro všechny pracovníky a hodnotící pracovník dbal na eliminaci subjektivních názorů na hodnocené pracovníky.

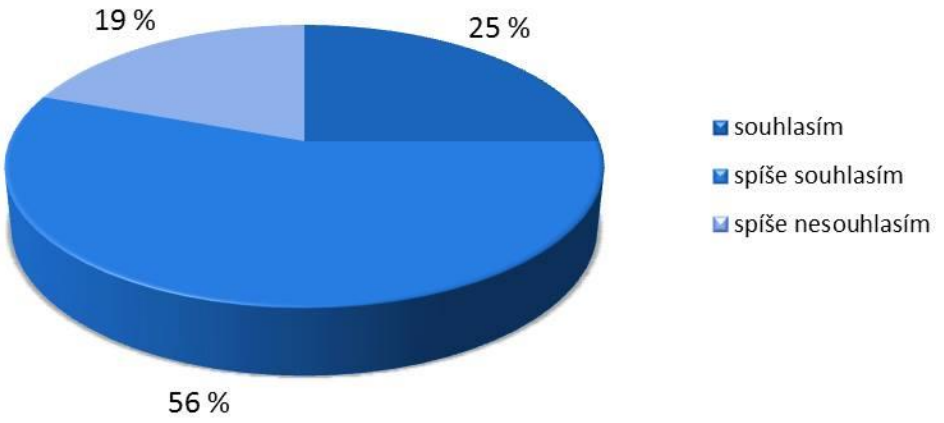
Otázka č. 12: **Kritiku od nadřízeného považuji za objektivní.**



Graf č. 17: Objektivita kritiky od nadřízeného (zdroj: autorka)

Kritiku od nadřízeného považuje za objektivní naprostá většina (95 %) respondentů (67 % označilo odpověď: souhlasím a 28 % spíše souhlasím). Pouze 5 % respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí. Pozitivní odpovědi na tuto otázku vypovídají o schopnostech vedoucích týmu, eliminovat subjektivní názory na jednotlivé hodnocené, což je velmi dobrým předpokladem pro přijetí kritiky pracovníkem.

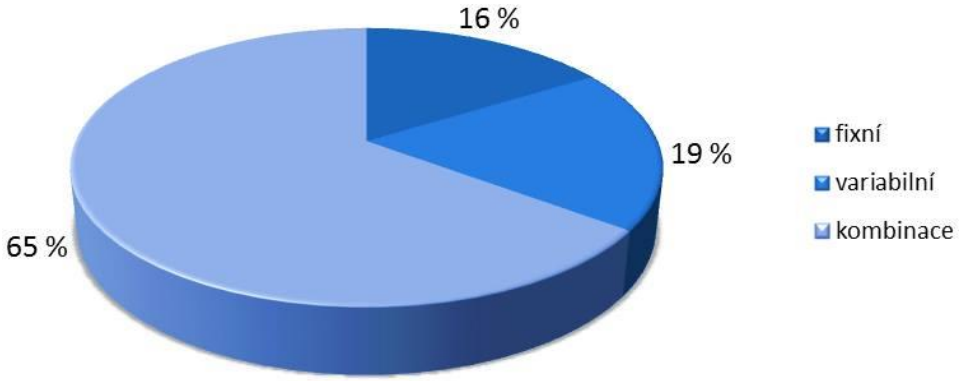
Otázka č. 13: **Za dobré výkony se zpravidla dočkám uznání.**



Graf č. 18: Uznání od nadřízeného za dobré výkony (zdroj: autorka)

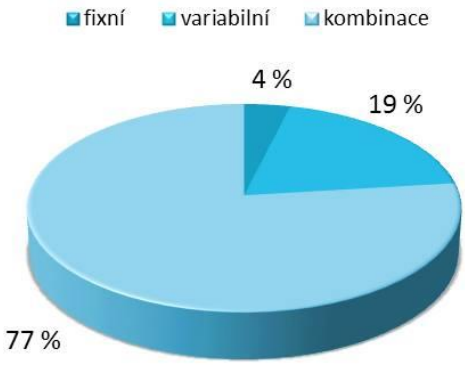
Na otázku, zda se za dobré výkony zpravidla dočkají uznání, odpovědělo 81 % respondentů kladně. Zbylých 19 % respondentů spíše nesouhlasí. Pochvala a uznání, jako nepeněžní forma odměny nepůsobí jen na motivaci, ale zvyšuje loajalitu pracovníků, povzbuzuje jejich sounáležitost se společností, upevňuje mezilidské vztahy na pracovišti, a to zejména mezi pracovníkem a přímým nadřízeným a jako pozitivní zpětná vazba zvyšuje spokojenost pracovníka se sebou samým a svými výkony.

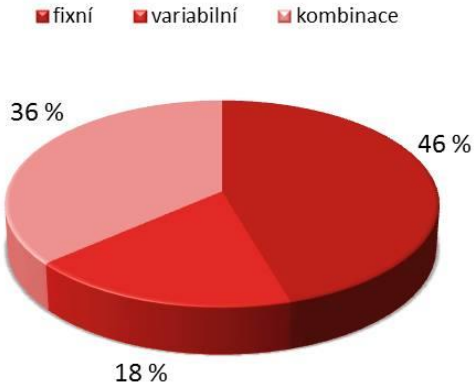
Otázka č. 14: **Z uvedených forem finančního ohodnocení je mi nejbližší.**



Graf č. 19: Preference k formám finančního ohodnocení (zdroj: autorka)

Jako formu finančního ohodnocení více než polovina (65 %) respondentů preferuje kombinaci fixního finančního ohodnocení s variabilním. 19 % respondentů se přiklání k variabilnímu ohodnocení a k fixnímu 16 %. Na grafech níže lze vidět rozdíly v odpovědích dotázaných mužů a žen. Zatímco 46 % žen preferují fixní formu finančního odměňování, 77 % mužů volilo kombinaci fixního a variabilního finančního ohodnocení.

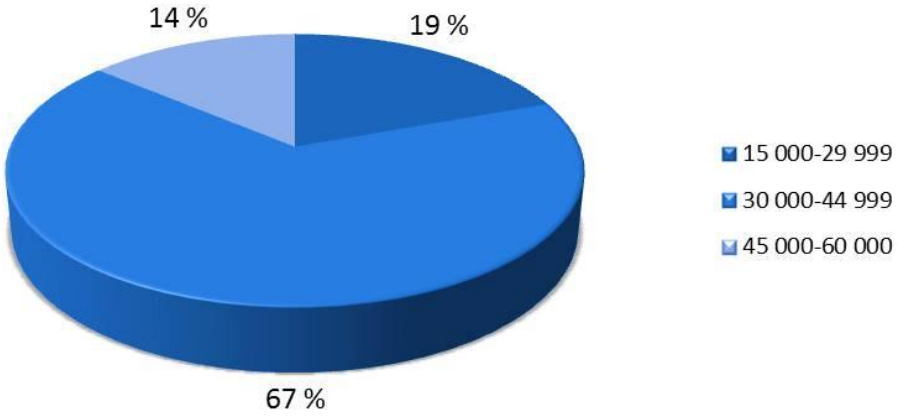




Graf č. 20: Preference k formám finančního ohodnocení - ženy (zdroj: autorka)

Graf č. 21: Preference k formám finančního ohodnocení - muži (zdroj: autorka)

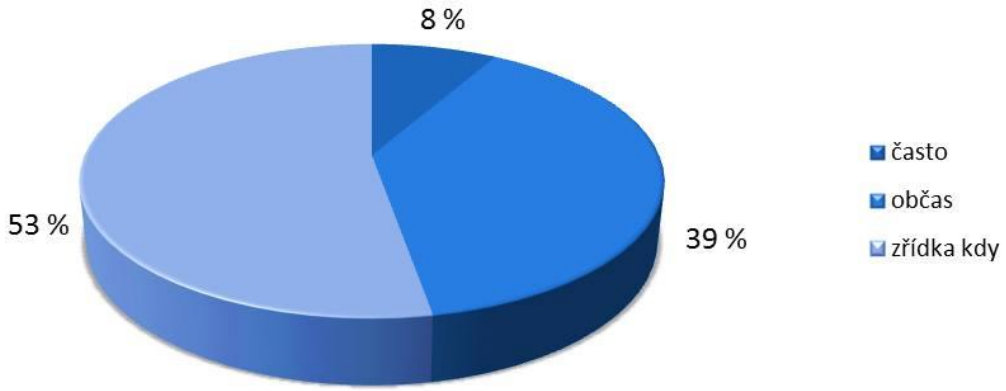
Otázka č. 15: **Mé minimální požadavky na finanční ohodnocení se pohybují v rozmezí.**



Graf č. 22: Minimální požadavky na finanční ohodnocení (zdroj: autorka)

67 % respondentů má požadavky na minimální finanční ohodnocení v rozmezí 30 000–44 999 Kč. U 19 % respondentů se tyto požadavky pohybují mezi 15 000–29 999 Kč a mezi 45 000–60 000 Kč u 14 % respondentů.

Otázka č. 16: **Reálné finanční ohodnocení převyšuje výše uvedené minimální požadavky.**

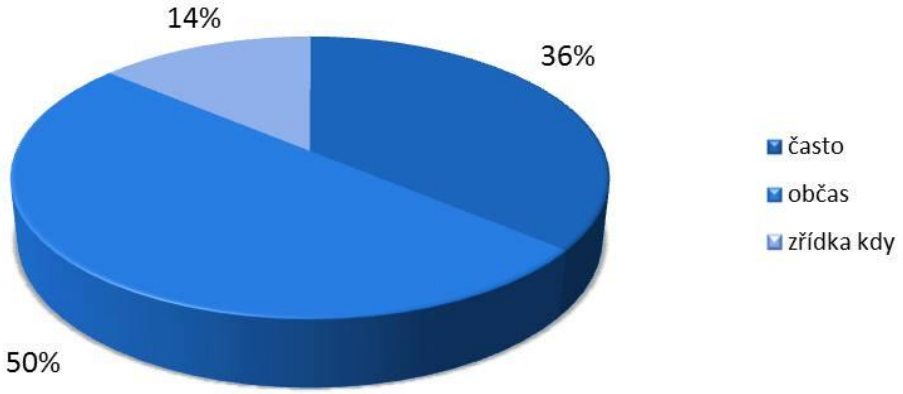


Graf č. 23: Reálné vs. požadované finanční ohodnocení 1 (zdroj: autorka)

U poloviny (53 %) respondentů zřídka kdy reálné finanční ohodnocení převyšuje jejich výše uvedené minimální požadavky. Občas se tak stane u 39 % dotázaných a často pouze u 8 %. Nízké finanční ohodnocení může vést k motivaci či naopak demotivaci. Nedosáhne-li pracovník na požadovanou výši odměny, může to vést ke stimulaci jeho výkonu v následujícím období, ale nastává-li tato situace opakovaně po delší časové období, pracovník začne své úsilí považovat za zbytečné a přestává se snažit, což vede k opravdu velkému snížení jeho průměrného výkonu. U takového pracovníka je následně

velmi obtížné stabilizovat jeho výkon opět na přijatelnou výši. Je proto nutné tento problém včas identifikovat a zajistit stabilizační opatření.

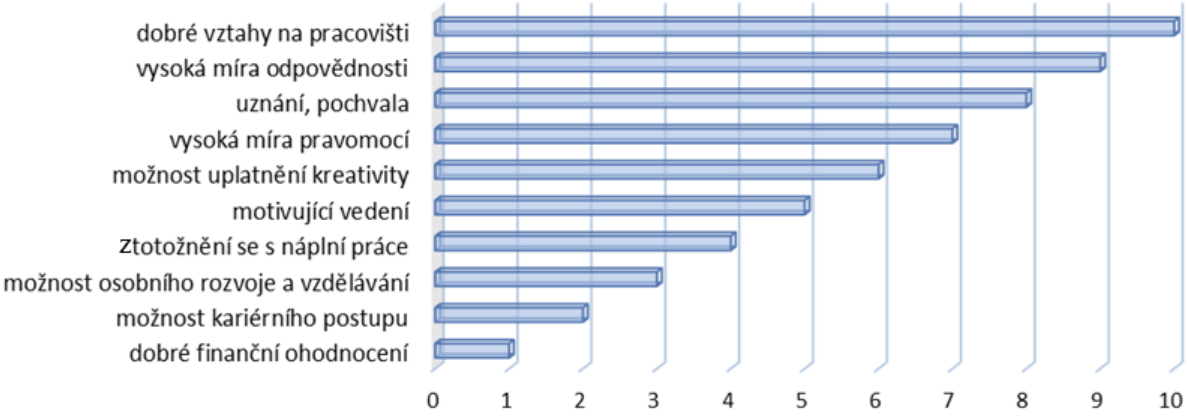
Otázka č. 17: **Reálné finanční ohodnocení je nižší než výše uvedené minimální požadavky.**



Graf č. 24: Reálné vs. požadované finanční ohodnocení 2 (zdroj: autorka)

50 % respondentů uvedlo, že reálné finanční ohodnocení je občas nižší než jejich požadavky. U 36 % dotázaných tato situace nastává často, oproti tomu pouze 14 % respondentů se s touto situací setká zřídka.

Otázka č. 18: **U nás na pracovišti jsou nejvíce zastoupeny tyto motivační faktory.**



Graf č. 25: Míra zastoupení jednotlivých motivačních faktorů na pracovišti (zdroj: autorka)

Při přidělování bodů na škále k jednotlivým motivačním faktorům dle jejich zastoupení na pracovišti přidělilo 61 % respondentů tři body faktoru: finanční ohodnocení (viz. tabulka č. 9), ale i přesto se dle průměru (viz. graf č. 25) dobré finanční ohodnocení

umístilo na posledním místě, tedy velmi malé zastoupení na pracovišti. Největší zastoupení na pracovišti mají dle názoru respondentů dobré mezilidské vztahy. Tento faktor ohodnotilo 53 % z respondentů pěti body. Jako druhý nejvíce zastoupený faktor na pracovišti byl označen faktor: vysoká míra odpovědnosti, který 50 % respondentů ohodnotilo pěti body. Třetím, nejvíce zastoupeným faktorem je uznání a pochvala. Dále následují faktory: vysoká míra pravomocí, možnost uplatnění kreativity, motivující vedení, ztotožnění se s náplní práce, možnost osobního rozvoje a vzdělávání a jako předposlední možnost kariérního postupu.

Tabulka četností jednotlivých odpovědí k toázce č. 18						
Motivační faktory	**Druh čentnosti**	**Počet přiřazených bodů**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Dobré finanční ohodnocení	relativní četnost	1	13	22	0	0
	absolutní četnost v %	3	36	**61**	0	0
Možnost kariérního postupu	relativní četnost	4	10	15	6	1
	absolutní četnost v %	11	28	**42**	17	3
Možnost osobního rozvoje a vzdělávání	relativní četnost	0	15	15	6	0
	absolutní četnost v %	0	**42**	**42**	17	0
Ztotožnění se s náplní práce	relativní četnost	0	13	15	7	1
	absolutní četnost v %	0	36	**42**	19	3
Motivující vedení	relativní četnost	4	10	10	7	5
	absolutní četnost v %	11	**28**	**28**	19	14
Možnost uplatnění kreativity	relativní četnost	1	7	18	9	1
	absolutní četnost v %	3	19	**50**	25	3
Vysoká míra pravomocí	relativní četnost	1	9	10	12	4
	absolutní četnost v %	3	25	28	**33**	11
Uznání, pochvala	relativní četnost	0	3	11	15	7
	absolutní četnost v %	0	8	31	**42**	19
Vysoká míra odpovědnosti	relativní četnost	0	0	4	14	18
	absolutní četnost v %	0	0	11	39	**50**
Dobré vztahy na pracovišti	relativní četnost	0	0	3	14	19
	absolutní četnost v %	0	0	8	39	**53**

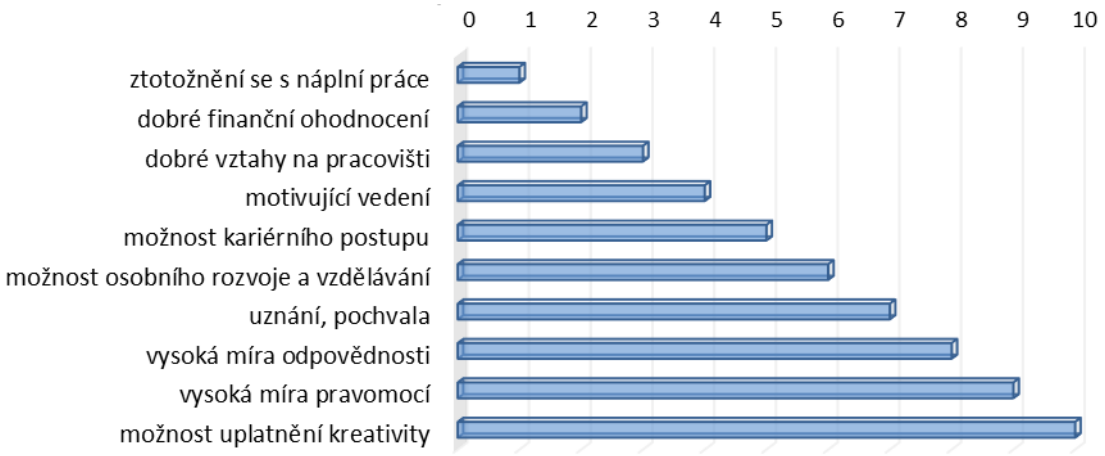
Tabulka č. 9: Četnosti motivačních faktorů dle zastoupení na pracovišti (zdroj: autorka)

Otázka č. 19: **Seřaďte následující motivační faktory podle jejich působení na vaši motivaci.**

Tabulka četností jednotlivých pořadí k otázce č. 19											
Motivační faktory	**Druh čentnosti**	**Počet přiřazených pořadí**									
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Dobré finanční ohodnocení	relativní četnost	9	9	13	5	0	0	0	0	0	0
	absolutní četnost v %	25	25	**36**	14	0	0	0	0	0	0
Možnost kariérního postupu	relativní četnost	1	0	2	8	8	7	7	1	0	2
	absolutní četnost v %	3	0	6	**22**	**22**	19	19	3	0	6
Možnost osobního rozvoje a vzdělávání	relativní četnost	2	1	0	5	12	5	3	3	3	2
	absolutní četnost v %	6	3	0	14	**33**	14	8	8	8	6
Ztotožnění se s náplní práce	relativní četnost	12	13	6	2	1	1	0	0	0	1
	absolutní četnost v %	33	**36**	17	6	3	3	0	0	0	3
Motivující vedení	relativní četnost	5	5	5	5	6	3	5	0	1	1
	absolutní četnost v %	14	14	14	14	**17**	8	14	0	3	3
Možnost uplatnění kreativity	relativní četnost	0	0	0	1	1	3	3	6	11	11
	absolutní četnost v %	0	0	0	3	3	8	8	17	31	31
Vysoká míra pravomocí	relativní četnost	0	0	0	1	4	1	7	13	10	0
	absolutní četnost v %	0	0	0	3	11	3	19	**36**	28	0
Uznání, pochvala	relativní četnost	0	0	4	4	1	6	3	2	6	10
	absolutní četnost v %	0	0	11	11	3	17	8	6	17	**28**
Vysoká míra odpovědnosti	relativní četnost	0	0	0	2	1	7	10	9	4	3
	absolutní četnost v %	0	0	0	6	3	19	**28**	25	11	8
Dobré vztahy na pracovišti	relativní četnost	7	9	5	3	2	3	0	2	0	5
	absolutní četnost v %	19	**25**	14	8	6	8	0	6	0	14

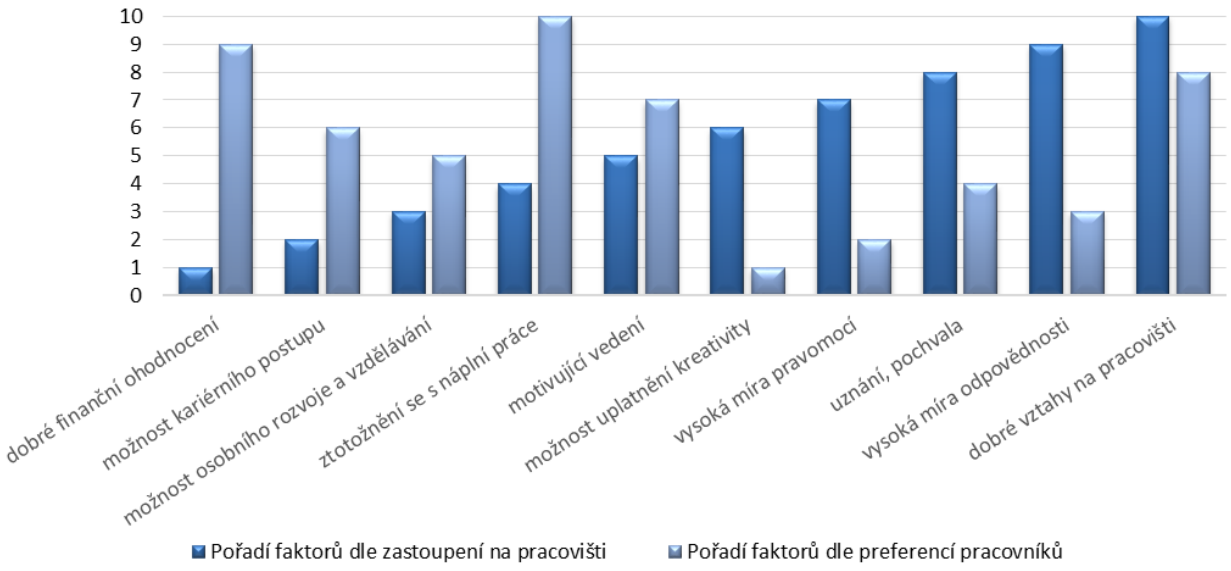
Tabulka č. 10: Četnosti motivačních faktorů dle působení na respondenty (zdroj: autorka)

Ani jeden respondent nedoplnil, při seřazování motivačních faktorů dle jejich subjektivního vnímání jejich vlivu na motivaci, seznam faktorů o případné další faktory. Průměrně největší vliv respondenti přisuzují faktoru ztotožnění se s náplní práce, který 33 % respondentů umístilo na první místo a 36 % respondentů na místo druhé. Druhé pořadí obsadil faktor: dobré finanční ohodnocení. Třetím nejdůležitějším faktorem jsou dle respondentů dobré vztahy na pracovišti. Naopak na místě posledním je možnost uplatnění kreativity při výkonu práce, kterou 31 % respondentů zařadilo na desáté (poslední) místo a rovněž 31 % respondentů na místo deváté.



Graf č. 26: Pořadí jednotlivých motivačních faktorů dle vlivu na motivaci respondentů (zdroj: autorka)

Porovnání otázek č. 18 a 19:



Graf č. 27: Vliv a zastoupení jednotlivých motivačních faktorů (zdroj: autorka)

Z výše uvedeného grafu č. 27 je možno odvodit, že faktor: dobré finanční ohodnocení, je na pracovišti dle názoru respondentů nejméně zastoupen, ale zároveň tento faktor většina dotázaných vnímá jako jeden z faktorů s největším motivačním účinkem. Shodu zastoupení s preferencemi pracovníků je možné pozorovat u faktoru: dobré vztahy na pracovišti, který je velmi hojně zastoupen a zároveň vnímán respondenty jako účinný motivační nástroj. Dalším faktorem, který není příliš hojně využíván zaměstnavatelem, ale zároveň jej respondenti vnímají jako motivující je možnost kariérního postupu.

Otázka č. 20: **Zde prosím uveďte jakékoli připomínky k systému odměňování a hodnocení.**

Na tuto otázku odpovědělo pouze 34 % respondentů. Mezi nejčastějšími odpověďmi byly tyto:

- vedle provizního systému poskytovat pracovníkům i fixní složku mzdy
- zaměřit kritéria i na jiné aspekty než na počty uzavřených obchodů
- lépe seznámit pracovníky s probíhajícím hodnocením
- upravit výše provizí u některých typů smluv

6.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Cílem empirického výzkumu bylo zjištění míry motivovanosti pracovníků a jejich spokojenosti se současným systémem hodnocení a odměňování, zjištění, jaké motivační faktory nejvíce působí na konkrétní skupinu pracovníků a identifikace prostoru pro úpravy těchto systémů tak, aby došlo ke stabilizaci výkonu pracovníků, který dle rozhovoru s manažerem týmu není vždy dostatečný. Dílčím cílem pak bylo zjištění postoje zaměstnanců k případným změnám.

Se systémem odměňování a konkrétním finančním ohodnocením souvisely otázky 1–5 a 14–17. Z odpovědí na otázky č. 1, 2 a 3 vyplývá, že 78 % vnímá systém odměňování jako spravedlivý, 56 % respondentů považuje za spravedlivou výši finančního ohodnocení, ale pouhých 31 % z nich jsou s jeho výší spokojeni. **Výzkumný předpoklad č. 2, který zněl: Pracovníci nejsou spokojeni s výší svého finančního ohodnocení, se dle výsledků dotazníkového šetření potvrdil.** Z toho lze usuzovat, že odpovědi na otázku č. 4, která se zabývá motivačním účinkem finančního ohodnocení, budou spíše negativní. 64 % respondentů také odpovědělo, že není motivováno finančním ohodnocením. 92 % respondentů by uvítalo změny v současném systému odměňování (otázka č. 5), i přesto, že jej více než polovina z nich považuje za spravedlivý.

Následující otázky se zabývali formou a výší požadovaného a reálného finančního ohodnocení. Otázka č. 14 poukazuje na to, že 65 % respondentů preferuje kombinaci fixní a variabilní odměny. Minimální požadavky na výši finančního ohodnocení většiny respondentů uvedené v otázce č. 15 se pohybují v rozmezí 30 000-44 999 Kč, 19 % respondentů v rozmezí 15 000-29 999 Kč a zbylých 14 % v rozmezí 45 000-60 000 Kč. V otázce č. 16 respondenti uváděli, jak často reálné finanční ohodnocení převyšuje jejich minimální požadavky. Nejvíce respondentů (53 %) uvedlo, že pouze zřídka kdy. 39 % dotázaných odpovědělo, že občas a u pouhých 8 % respondentů se tak stane často. Otázka č. 17. naopak zjišťovala jak často je reálné finanční ohodnocení nižší než uvedené minimální požadavky. U 50 % respondentů je reálné ohodnocení nižší než požadavky občas a u 36 % z dotázaných často.

Otázky 6 a 7 byly zaměřeny na dosahovaný výkon. U otázky č. 6 odpověděli všichni respondenti kladně, tedy, že se vždy snaží podat maximální výkon. Konkrétně

33 % respondentů odpovědělo ano a zbylých 67 % spíše ano. Oproti tomu u otázky č. 7, která zjišťovala, zda se respondenti domnívají, že je možné dosahovat vyšších výkonů, než jaké průměrně podávají, odpovědělo 47 % respondentů, že to možné je.

Zpětné vazby a kritérií pro hodnocení se týkaly otázky 8-13. Na otázku č. 8, která se týkala frekvence podávání zpětné vazby, všichni respondenti odpověděli, že je jim zpětná vazba poskytována dostatečně často. Otázka č. 9 zjišťovala, zda pracovníkům zpětná vazba pomáhá ke zlepšování jejich výkonů, s čímž 61 % dotázaných spíše nesouhlasilo. 75 % respondentů udalo, že znají kritéria, podle kterých jsou hodnocení, čehož se týkala otázka č. 10. S touto otázkou souvisela otázka č. 11, která vypovídá o tom, že 58 % respondentů vnímá tato kritéria jako spravedlivá. U otázky č. 12 považuje za objektivní kritiku od nadřízeného 95 % respondentů a 81 % respondentů se dočká uznání a pochvaly za dobré výkony (otázka č. 13). **Výzkumný předpoklad č. 3, který zní: Zpětná vazba ve společnosti je poskytována efektivně, byla vyvrácena, neboť dle respondentů nemá bezprostřední vliv na jejich výkon.**

Zbývající otázky, tedy otázky č. 18 a 19 měly za úkol odhalit, jak daný pracovník vnímá vliv konkrétních motivační faktorů a které z nich si uvědomuje na svém pracovišti. Zde jsem zjistila, že za nejdůležitější motivační faktor respondenti považují ztotožnění se s náplní práce a dobré finanční ohodnocení, což se projevilo v otázce č. 19, kde měli dotázaní seřadit jednotlivé motivační faktory podle důležitosti. Faktor ztotožnění se s náplní práce umístila třetina (33 %) respondentů na první místo, třetina (36 %) na místo druhé. Dobré finanční ohodnocení volila na místo první čtvrtina respondentů stejně tak jako na místo druhé, 36 % potom na místo třetí. **Mohu tedy konstatovat, že se potvrdil výzkumný předpoklad č. 4, který zněl: Finanční ohodnocení je respondenty považováno za jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů.** Dle preferencí respondentů, následovaly vztahy na pracovišti, motivující vedení, možnost kariérního postupu, možnost osobního rozvoje a vzdělávání, uznání a pochvala, vysoká míra odpovědnosti, vysoká míra pravomocí a na nejnižším stupni možnost uplatnění kreativity. Tento výsledek poukazuje na orientaci respondentů na náplň práce a na peníze.

Otázka č. 18 obsahovala tytéž faktory, ale tentokrát respondenti přiřazovali faktorům body na škále od jedné do pěti, dle jejich zastoupení na pracovišti. Podle respondentů jsou na pracovišti nejvíce zastoupeny dobré mezilidské vztahy, kterým 53 % respondentů

přiřadilo plný počet bodů. Následuje vysoká míra odpovědnosti, uznání a pochvala, vysoká míra pravomocí a možnost uplatnění kreativity. Šestým nejčastěji uplatňovaným motivačním faktorem na pracovišti je motivující vedení, kterému 28 % respondentů přiřadilo dva body a rovněž 28 % respondentů body tři. Faktory s nejmenším zastoupením na pracovišti a tedy s nejméně body jsou možnost osobního rozvoje a vzdělávání, možnost kariérního postupu a nejmenším počtem bodů bylo označeno dobré finanční ohodnocení, u kterého se průměrný počet přiřazených bodů rovnal 2,58.

6.5 Návrh doporučení pro společnost

Z empirického šetření vyplývá, že pracovníci nejsou přímo motivováni finančním ohodnocením a preferují kombinaci fixní a variabilní mzdy, proto bych navrhovala, aby společnost poskytla pracovníkům na pozici obchodní zástupce fixní složku mzdy ve výši 5 000 Kč, ale pouze v kombinaci s nejnižší procentní sazbou provize (viz. níže). Aby nedošlo k rapidnímu snížení dosahovaného zisku, navrhuji dále upravit provizní systém snížením základní procentní sazby provize z 25 % na 20 % a tuto základní sazbu dále navyšovat v závislosti na hodnotě uzavřených obchodů.

Tento navrhovaný systém, konkrétní hodnoty obchodů a jim náležící procenta provizí jsou uvedena v následující tabulce (tabulka č. 11). Bude-li hodnota uzavřených obchodů například 180 000, tedy vyšší než 150 000 Kč, ale nižší než 200 000 Kč, pracovník má nárok na provizi 25 % z hodnoty přesahující 150 000 Kč, a zároveň mu zaniká nárok na výplatu fixní složky mzdy.

Hodnota uzavřených obchodů za měsíc	Procentní sazba provize
> 150 000 Kč	20 %
150 000 Kč-199 999 Kč	25 %
200 000 Kč-249 999 Kč	30 %
250 000 Kč <	35 %

Tabulka č. 11: Navrhované procentní sazby provizí (zdroj: autorka)

Postupné navyšování provize by mělo vést k vysoké motivaci a tedy dobrým výkonům pracovníků a zároveň zachová výši zisku společnosti na stejné či dokonce vyšší úrovni.

Fixní složka je zavedena za účelem poskytnou pracovníkům do jisté míry pocit bezpečí a jistoty a tím eliminovat riziko demotivace z případné přechodné neúspěšnosti v dosahování vysokých procentních sazeb. Pracovníci nebudou orientováni pouze na „agresivní“ prodej a více se zaměří na vztahy s klienty, což je pro společnost z dlouhodobého hlediska velmi přínosné, neboť udržet si stávajícího klienta je obecně mnohokrát snazší než získat nového. A mimo jiné spokojený klient předá dále pozitivní reference, což je žádoucí stejně tak jako již zmiňovaná prozákaznická orientace.

Nákladová náročnost zavedení takového systému, pokud by se společnost rozhodla nový provizní systém zavádět ve svých prostorách a s využitím vlastních zdrojů, se rovná součtu přiměřené části mzdy pracovníků, kteří by se na tvorbě systému podíleli, nákladů na proškolení pracovníků o novém systému odměňování a části provozních nákladů. Dle mého názoru tedy v řádu desetitisíců korun. Vliv nového systému na zisky společnosti jsem také ve svých výpočtech zohlednila.

Položka	Stávající systém	Navrhovaný systém
Hodnota uzavřených obchodů	130 000,00 Kč	130 000,00 Kč
Průměrné náklady	58 500,00 Kč	58 500,00 Kč
Provize manažerovi týmu	6 500,00 Kč	6 500,00 Kč
Provize obchodnímu zástupci	32 500,00 Kč	26 000,00 Kč
Fixní složka finančního ohodnocení	0,00 Kč	5 000,00 Kč
Zisk společnosti	**32 500,00 Kč**	**34 000,00 Kč**

Tabulka č. 12: Vliv navrhovaného systému na zisk společnosti – nízká provize (zdroj: autorka)

V tabulce č. 12 chci poukázat na navýšení zisku společnosti při uplatnění nového systému, pohybuje-li se hodnota uzavřených obchodů na nejnižší úrovni. Hodnoty dle stávajícího systému jsou uvedeny v druhém sloupci a dle doporučovaného ve třetím. Průměrné náklady i výše provize manažera týmu jsou totožné v obou sloupcích. Provize obchodnímu zástupci se ve druhém sloupci dle stávajícího systému rovná 25 % z hodnoty uzavřených obchodů za daný měsíc (tj. 32 500 Kč) a ve třetím je tvořena 20 % z hodnoty uzavřených obchodů za daný měsíc a fixní složky finančního ohodnocení ve výši 5 000 Kč (tj. celkem 31 000 Kč). Pracovník si tedy vydělá o 1 500 Kč méně (což je částka, o kterou je navýšen zisk společnosti), ale nebude demotivován. V daném měsíci se mu

nepodařilo dosáhnout výsledků, za které by byl odměněn navýšením procentní sazby, ale byla mu poskytnuta jistota ve formě fixní složky.

V tabulce č. 13 nabízím pohled na stejné porovnání stávajícího a doporučovaného systému, ale tentokrát se hodnota uzavřených obchodů za daný měsíc pohybuje na nejvyšší možné úrovni.

Položka	Stávající systém	Navrhovaný systém
Hodnota uzavřených obchodů	300 000,00 Kč	300 000,00 Kč
Průměrné náklady	135 000,00 Kč	135 000,00 Kč
Provize manažerovi týmu	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč
Provize obchodnímu zástupci	75 000,00 Kč	74 999,45 Kč
Fixní složka fin. Ohodnocení	0,00 Kč	0,00 Kč
Zisk společnosti	**75 000,00 Kč**	**75 000,55 Kč**

Tabulka č. 13: Vliv navrhovaného systému na zisk společnosti – vysoká provize (zdroj: autorka)

Zisk společnosti a tedy i finanční ohodnocení pracovníka je stejné v obou sloupcích. Využije-li společnost navrhovaného systému, její zisky nebudou nijak ohroženy a pracovníci budou mít pocit, že za lepší výsledky jsou odměněni vyšší provizí, ačkoli reálně vyplácené finanční ohodnocení je stejné. Budou tedy o mnoho více motivování pro další období, tento systém povzbudí jejich soutěživost, a angažovanost na vlastních výsledcích práce, což se z dlouhodobého hlediska promítne v konkurenceschopnosti společnosti.

Jako další nástroj pro zajištění dlouhodobé motivace bych společnosti doporučila zavedení systému ročních benefitů pro nejlepší obchodní zástupce. Pro tyto účely může společnost využít měsíční bodové ohodnocení podle hodnoty uzavřených obchodů v daném měsíci (viz. tabulka č. 14), stejně jako uvádím výše u procentní sazby provizí.

Hodnota uzavřených obchodů za měsíc	Přidělené body
> 150 000 Kč	0
150 000 Kč-199 999 Kč	1
200 000 Kč-249 999 Kč	2
250 000 Kč <	3

Tabulka č. 14: Navrhovaný bodový systém (zdroj: autorka)

Pracovníci by měsíčně získávali určitý počet bodů dle hodnoty uzavřených obchodů. Uzavřel-li by pracovník obchody o celkové hodnotě například 220 000 Kč, získal by dva body. Každý pracovník může navíc získat jeden bod měsíčně navíc, dle uvážení manažera týmu například za nadstandartní snahu, i když výsledky nejsou až tak dobré či za skvělé prozákaznické chování. Pracovník, který v daném roce získá nejvyšší počet bodů má nárok na benefit dle tabulky č. 15:

Počet získaných bodů za rok	Benefit
43-48	Benefit dle vlastního výběru v hodnotě 50 000 Kč
36-42	Benefit dle vlastního výběru v hodnotě 40 000 Kč
30-35	Benefit dle vlastního výběru v hodnotě 30 000 Kč
29 <	Benefit dle vlastního výběru v hodnotě 20 000 Kč

Tabulka č. 15: Navrhovaný systém ročních benefitů (zdroj: autorka)

Společnosti dále navrhuji zavést roční hodnotící rozhovor, kde manažer týmu spolu s pracovníkem samotným stanoví cíle pro nadcházející období a kritéria hodnocení, podle kterých bude pracovník hodnocen v nadcházejícím roce. Tyto cíle mohou být dále konkretizované pro jednotlivé měsíce a na základě jejich dosažení či naopak nedosažení pracovník buď získá či nezíská výše zmiňovaný jeden bod od týmového manažera. Spolupodílení zaměstnanců na stanovení cílů zvýší jejich angažovanost a motivaci. Pracovníci budou ztotožnění s tím, co se od nich očekává, a naplňování těchto cílů bude efektivnější. Tímto bodovým systémem je vyřešena i návaznost systému hodnocení na odměňování.

Další mé doporučení se týká zpětné vazby, která je dle dotazníkového šetření poskytována pracovníkům dostatečně často, ale dle jejich mínění nemá vliv na zlepšení dosahovaného výkonu. Systém reportů se zdá být věcný, ale vyvstává zde otázka, zda jej

pracovníci vyplňují skutečně dle pravdy a nesnaží se prezentovat se v „lepším světle“. Navrhuji pracovníky opětovně informovat o účelu těchto reportů a zdůraznit, že v nich obsažené informace nemají vliv na finanční ohodnocení, ale pouze přispívají k identifikaci výkonových problémů a následné spolupráci na jejich odstranění. Na program týmových setkání, která se dle slov manažera konají každý týden a diskutují se zde již zmíněné reporty, bych doporučovala zařadit trénink problematických situací vyplývajících z reportů např. formou hraní modelových situací. Pracovníci by měli na těchto schůzkách dostat možnost vyjádření svých cílů, představ, námětů a připomínek, což by jistě přispělo k jejich pocitu větší sounáležitosti a důležitosti, což rovněž působí motivačně. Toto řešení nepřinese společnosti žádné náklady navíc.

Doporučení výrazně ovlivní motivaci pracovníků a tím i jejich dosahované výkony, což společnosti přinese zvýšení výnosů a z dlouhodobého hlediska konkurenční výhodu. Výši zvýšení výnosu související s aplikací doporučovaných změn nelze přesně určit, neboť je závislá na mnoha faktorech.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat stávající systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti a s využitím výsledků empirického šetření a získaných teoretických poznatků navrhnout doporučení, jak nastavit a upravit systém hodnocení a odměňování tak, aby pracovníci byli motivováni k vyšším výkonům.

V první části této práce byly shrnuty teoretické poznatky související s problematikou výkonnosti, motivace a především hodnocením a odměňováním pracovníků. Druhá, praktická část se zabývala charakteristikou vybrané společnosti, analýzou stávajícího provizního systému odměňování a systému hodnocení dané společnosti, interpretací výsledků empirického šetření, jejich vyhodnocením a navrhovanými doporučeními.

V praktické části byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

1. Důsledkem špatného nastavení provizního systému je pokles motivace k plnění dalších pracovních úkolů po dosažení takové výše odměny, se kterou je zaměstnanec na daný měsíc spokojen.
2. Pracovníci nejsou spokojeni s výší svého finančního ohodnocení.
3. Zpětná vazba ve společnosti je poskytována efektivně.
4. Finanční ohodnocení je respondenty považováno za jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů.

Výzkumný předpoklad č. 1 byl potvrzen během rozhovoru s manažerem týmu. Na otázku 1a, ve které jsem se dotazovala na příčiny nízkého výkonu pracovníků, manažer týmu odpověděl, že příčina nízkého výkonu mu není zcela známa. Domnívá se však, že pracovníci mají určitý limit výše provizí, na který musejí dosáhnout z existenčních či jiných důvodů a když tento limit naplní, nemají potřebu podávat maximální výkon. Což dokazuje fakt, že výkony za druhou polovinu měsíce jsou několikanásobně nižší než výkony za polovinu první. Tato teorie byla následně potvrzena i v dotazníkovém šetření u otázek č. 2, 4, 5, 7 a 17. Z odpovědí na tyto otázky vyplývá, že pouze třetina respondentů (31 %) je spokojena s výší finančního ohodnocení, čímž byl potvrzen i výzkumný předpoklad č. 2. 64 % respondentů není motivováno finančním ohodnocením a zároveň by převážná většina respondentů (92 %) uvítala změny v současném systému odměňování, i přesto, že jej více než polovina z nich považuje za spravedlivý. Zda je

možné dosahovat vyšších výkonů, než jaké respondenti průměrně podávají, 47 % respondentů odpovědělo, že to možné je, což bylo nejdůležitějším faktem pro potvrzení mého výzkumného předpokladu. U 50 % respondentů je reálné finanční ohodnocení nižší než požadavky občas a u 36 % z dotázaných často.

Zpětné vazby a tedy i výzkumného předpokladu č. 3 se týkaly otázky 8, 9, 12 a 13. Všichni respondenti se shodují, že je jim zpětná vazba poskytována dostatečně často, převážná většina respondentů (95 %) považuje kritiku od nadřízeného za objektivní a zároveň 81 % respondentů uvedlo, že za dobré výkony se zpravidla dočkají uznání, oproti tomu se 61 % respondentů domnívá, že zpětná vazba nepomáhá ke zlepšení jejich výkonů. Výzkumný předpoklad č. 3 byl vyvrácen, neboť zpětná vazba dle respondentů nemá bezprostřední vliv na jejich výkon a nelze ji tedy označit za efektivní.

Z odpovědí na otázku č. 19, které měla za úkol odhalit, jak daný pracovník vnímá vliv konkrétních motivační faktorů, bylo zjištěno, že za nejdůležitější motivační faktor respondenti považují ztotožnění se s náplní práce a následně dobré finanční ohodnocení. Faktor dobré finanční ohodnocení umístila na první místo čtvrtina respondentů (25 %) stejně tak jako na místo druhé, 36 % potom na místo třetí. Mohu tedy konstatovat, že výzkumný předpoklad č. 4, který zněl: Finanční ohodnocení je respondenty považováno za jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů, byl potvrzen.

Z empirického šetření vyplývá, že pracovníci nejsou přímo motivováni finančním ohodnocením a preferují kombinaci fixní a variabilní mzdy, proto bylo společnosti navrženo, aby poskytla pracovníkům na pozici obchodní zástupce fixní složku mzdy a došlo k úpravě provizního systému. Aby nedošlo ke snížení dosahovaného zisku společnosti, navrhuji dále upravit provizní systém snížením základní procentní sazby provize o 5 % a tuto základní sazbu dále navyšovat v závislosti na hodnotě uzavřených obchodů. Tato opatření by měla vést k zvýšení motivace a tedy i výkonů. Jako další nástroj pro zajištění dlouhodobé motivace byl doporučen systém ročních benefitů pro nejlepší obchodní zástupce. Pro tyto účely může společnost využít měsíční bodové ohodnocení podle hodnoty uzavřených obchodů v daném měsíci a pracovního chování.

Společnosti bylo dále navrženo zavést roční hodnotící rozhovor, kde manažer týmu spolu s pracovníkem samotným stanoví cíle pro nadcházející období a kritéria hodnocení,

podle kterých bude pracovník hodnocen v nadcházejícím roce. Spolupodílení zaměstnanců na stanovení cílů zvýší jejich angažovanost a motivaci. Pracovníci budou ztotožnění s tím, co se od nich očekává, a naplňování těchto cílů bude efektivnější. Tímto bodovým systémem je zároveň vyřešena i návaznost systému hodnocení na odměňování.

Další mé doporučení se týkalo zpětné vazby, která je dle dotazníkového šetření poskytována pracovníkům dostatečně často, ale dle jejich mínění nemá vliv na zlepšení dosahovaného výkonu. Stávající systém reportů a konzultací jsem navrhovala doplnit o trénink problematických oblastí vyplívajících z reportů např. formou hraní modelových situací. Pracovníci by měli na těchto schůzkách dostat možnost vyjádřit své cíle, představy, náměty a připomínky, což by jistě přispělo k jejich pocitu větší sounáležitosti a důležitosti, což rovněž působí motivačně. Toto řešení nepřinese společnosti žádné náklady navíc.

Bude-li společnost efektivně pracovat s motivací pracovníků, zvýší tím svoje šance obstát ve vysoce konkurenčním prostředí, které na trhu s finančním poradenstvím v ČR panuje.

ZDROJE

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DIANE, Arthur. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateiciuc. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, Jiří. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-707-9988-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7261-168-3

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří, FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. Management (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, 78 s. ISBN 80-903-5164-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, 83 s. ISBN 80-903-5165-4.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1…… Rozdíly v přístupech hodnocení (Wagnerová, 2008, s. 38)
Tabulka č. 2……Formulace cílů dle KARAT (Wagnerová, 2008, s. 52)
Tabulka č. 3……Hlavní body formulace cílů (Wagnerová, 2008, s. 52)
Tabulka č. 4…..Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (Koubek, 2007, s. 60)
Tabulka č. 5……...Složky celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 42)
Tabulka č. 6……... Model celkové odměny (Armstrong, 2007, s. 44)
Tabulka č. 7……..Struktura respondentů dle věku (zdroj: autorka)
Tabulka č. 8……Struktura respondentů dle vzdělání (zdroj: autorka)
Tabulka č. 9..……..Četnosti mot. faktorů dle zastoupení na pracovišti (zdroj: autorka)
Tabulka č. 10…….Četnosti mot. faktorů dle působení na respondenty (zdroj: autorka)
Tabulka č. 11……Navrhované procentní sazby provizí (zdroj: autorka)
Tabulka č. 12…….Vliv navrh. systému na zisk společnosti – nízká provize (zdroj: autorka)
Tabulka č. 13…..Vliv navrh. systému na zisk společnosti – vysoká provize (zdroj: autorka)
Tabulka č. 14…….Navrhovaný bodový systém (zdroj: autorka)
Tabulka č. 15……...Navrhovaný systém ročních benefitů (zdroj: autorka)

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1…….Závislost motivace a výkonu (Autorka)
Graf č. 2……..Poměr mezi pohyblivou a pevnou složkou mzdy/platu (Pilařová, 2008, s 63)
Graf č. 3……...Zastoupení mužů a žen na pozicích obchodní zástupce (zdroj: autorka)
Graf č. 4……...Názor na spravedlivost finančního ohodnocení (zdroj: autorka)
Graf č. 5……Spokojenost s finančním ohodnocením (zdroj: autorka)
Graf č. 6……...Názor na spravedlnost systému odměňování (zdroj: autorka)
Graf č. 7……Motivační účinnost systému odměňování (zdroj: autorka)
Graf č. 8..Názor respondentů na změny ve stávajícím systému odměňování (zdroj: autorka)
Graf č. 9…….Snaha podávat maximální výkon (zdroj: autorka)
Graf č. 10…….Možnost dosahování vyšších výkonů (zdroj: autorka)
Graf č. 11……..Možnost dosahování vyšších výkonů - ženy (zdroj: autorka)
Graf č. 12…….Možnost dosahování vyšších výkonů - muži (zdroj: autorka)
Graf č. 13…….Frekvence poskytování zpětné vazby (zdroj: autorka)
Graf č. 14……...Vliv zpětné vazby na výkon (zdroj: autorka)
Graf č. 15……..Znalost kritérií hodnocení (zdroj: autorka)
Graf č. 16……Spravedlivost kritérií hodnocení (zdroj: autorka)
Graf č. 17……Objektivita kritiky od nadřízeného (zdroj: autorka)
Graf č. 18……...Uznání od nadřízeného za dobré výkony (zdroj: autorka)
Graf č. 19……Preference k formám finančního ohodnocení (zdroj: autorka)
Graf č. 20…….Preference k formám finančního ohodnocení - ženy (zdroj: autorka)
Graf č. 21…….Preference k formám finančního ohodnocení - muži (zdroj: autorka)
Graf č. 22……..Minimální požadavky na finanční ohodnocení (zdroj: autorka)
Graf č. 23……..Reálné vs. požadované finanční ohodnocení 1 (zdroj: autorka)
Graf č. 24……..Reálné vs. požadované finanční ohodnocení 2 (zdroj: autorka)
Graf č. 25..Míra zastoupení jednotlivých motivačních faktorů na pracovišti (zdroj: autorka)
Graf č. 26……Pořadí jednotlivých mot. faktorů dle vlivu na motivaci resp. (zdroj: autorka)
Graf č. 27……..Vliv a zastoupení jednotlivých motivačních faktorů (zdroj: autorka)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1…….Tři oblasti hodnocení (Hroník, 2006, s. 20)
Obrázek č. 2……..Kontext systému hodnocení (Hroník, 2006, s. 16)
Obrázek č. 3…….Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 204)
Obrázek č. 4……..Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 419)
Obrázek č. 5……..Cyklus řízení pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 204)
Obrázek č. 6…….Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)
Obrázek č. 7……..Převedení Maslowovi hierarchie potřeb do pracovní motivace (Autorka)
Obrázek č. 8…..Vztah mezi pohyblivou a pevnou sl. odměny (Plamínek, Fišer, 2005, s. 51)
Obrázek č. 9……..Zjednodušená organizační struktura (zdroj: autorka)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1…….....Dotazník (zdroj: autorka)
Příloha č. 2……...Strukturovaný rozhovor (zdroj: autorka)

PŘÍLOHA 1 – DOTAZNÍK

Dotazník pro pracovníky na pozici obchodní zástupce

Vážení respondenti,

tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého **anonymního** dotazníku, jehož tématem je vliv hodnocení a odměňování na motivaci. Výstupy z tohoto dotazníku budou použity **pro potřeby mé bakalářské práce**, ale také mohou přispět ke zefektivnění daných činností ve Vaší společnosti, a proto **prosím o pečlivé a pravdivé vyplnění**.

Děkuji za Váš čas a ochotu spolupracovat.

Zvolte vždy pouze jednu z možností a svou odpověď označte křížkem do patřičného čtverečku.

1. Své finanční ohodnocení považuji za spravedlivé.
souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

2. S finančním ohodnocením jsem spokojen/a.
souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

3. Stávající systém odměňování považuji za spravedlivý.
souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

4. Stávající systém odměňování mě motivuje.
souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

5. Uvítal/a bych změny v současném systému odměňování.
souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

5a. Pokud jste odpověděl/a souhlasím či spíše souhlasím uveďte prosím Vaše návrhy:

_____

_____

_____

_____

6. Při výkonu práce se vždy snažím podat maximální výkon.
souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

7. Myslím si, že není možné dosahovat vyšších výkonů, než jaké průměrně podávám.
souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

8. Zpětná vazba je mi poskytována dostatečně často.
souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

9. Zpětná vazba přspívá ke zlepšování mého výkonu.
souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

10. Znám kritéria, podle kterých jsem hodnocen/a.

souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

11. Kritéria hodnocení vnímám jako spravedlivá.

souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

12. Kritiku od nadřízeného považuji za objektivní.

souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

13. Za dobré výkony se zpravidla dočkám uznání.

souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ spíše nesouhlasím ☐ nesouhlasím ☐

14. Z uvedených forem finančního ohodnocení je mi nejbližší.

fixní ☐ variabilní ☐ kombinace fixního a variabilního ☐

15. Mé minimální požadavky na finanční ohodnocení se pohybují v rozmezí.

> 15 000 ☐ 15 000 - 29 999 ☐ 30 000 - 44 999 ☐ 45 000 - 60 000 ☐ 60 000 < ☐

16. Reálné finanční ohodnocení převyšuje výše uvedené min. požadavky.

velmi často ☐ často ☐ občas ☐ zřídka kdy ☐ nikdy ☐

17. Reálné finanční ohodnocení je nižší než výše uvedené minimální požadavky.

velmi často ☐ často ☐ občas ☐ zřídka kdy ☐ nikdy ☐

17a. Pokud jste odpověděl/a velmi často nebo často uvěďte prosím možné důvody:

_____

_____

_____

_____

18. U Nás na pracovišti jsou nejvíce zastoupeny tyto motivační faktory:

(Přidělte jednotlivým motivačním faktorům body 1 - 5 dle jejích zastoupení na pracovišti, kde 1 = fakor se na prac. nevyskytuje; 5 = faktor je velmi hojně zastoupen. Vybranou hodnotu zakroužkujte.)

dobré finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
ztotožnení se s náplní práce	1	2	3	4	5
motivující vedení	1	2	3	4	5
dobré vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
možnost kariérního postupu	1	2	3	4	5
vysoká míra odpovědnosti	1	2	3	4	5
vysoká míra pracovomocí	1	2	3	4	5
možnost uplatnění kreaitivty	1	2	3	4	5
uznání, pochvala	1	2	3	4	5
možnost osobního rozvoje a vzdělávání	1	2	3	4	5

19.Seřaďte následující faktory podle působení na Vaši motivaci.
(Seřadte jednotlivé faktory sestupně od 1 do 10 (příp. do 11 či 12) vepsáním příslušného čísla do odpovídajícího čtverečku. Faktor označený číslem 1 tedy nejvíce působí na Vaši motivaci. V případě odpovědi jiná, doplňte faktor i pořadí.)

- ☐ dobré finanční ohodnocení
- ☐ ztotožnení se s náplní práce
- ☐ motivující vedení
- ☐ dobré vztahy na pracovišti
- ☐ možnost kariérního postupu
- ☐ vysoká míra odpovědnosti
- ☐ vysoká míra pracovomocí
- ☐ možnost uplatnění kreaitivty
- ☐ uznání, pochvala
- ☐ možnost osobního rozvoje a vzdělávání
- ☐ jiné:
- ☐ jiné:

20. Zde prosím uveďte jakékoli připomínky k systému odměňování a hodnocení:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

21. Pohlaví	22. Věk	23. Nejvyšší dosažené vzdělání
Muž ☐	>20 ☐	Základní ☐
Žena ☐	21-30 ☐	Výuční list ☐
	31-40 ☐	SŠ s maturitou ☐
	41-50 ☐	VOŠ ☐
	50< ☐	VŠ ☐

V případě Vašeho zájmu o výsledky šetření, prosím kontaktujte personální oddělení Vaší společnosti.

Ještě jednou Vám děkuji za čas strávený vyplněním dotazníku.

PŘÍLOHA 2 – STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Rozhovor s manažerem týmu

tímto bych Vás chtěla požádat o krátký rozhovor, jehož tématem je vliv hodnocení a odměňování na motivaci a výkonost pracovníků. Výstupy z tohoto rozhovoru budou použity ***pro potřeby mé bakalářské práce****, ale také mohou přispět k zefektivnění daných činností ve Vaší společnosti, a proto* ***prosím o pravdivé odpovědi.***

Děkuji za Váš čas a ochotu spolupracovat.

1. Jste spokojen s výsledky vašeho týmu?

Jak kdy, většinou ale bohužel ne.

1a. V čem vidíte příčinu nižších výkonů pracovníků?

Upřímně si na tuto otázku snažím odpovědět poměrně často. Zatím mám takovou teorii, protože výkony jsou dobré zhruba do poloviny měsíce tak se domnívám, že pracovníci mají určitý limit výše provizí, na který musejí dosáhnout z existenčních či jiných důvodů. Když tento limit naplní, přestávají se tak vehementně snažit a výkony rapidně klesají.

1b. Máte návrh nějakých opatření, která by vedla ke zvýšení výkonu?

To není úplně jednoduché, každý je individuální a žádné plošné opatření toto nevyřeší. Možná na základě vašeho šetření nalezneme nové možnosti.

2. Jak často je poskytována zpětná vazba jednotlivým pracovníkům?

Jednou týdně, v pondělí na týmových poradách.

3. Jak probíhá poskytování zpětné vazby?

Zaměstnanci si vedou týdenní reporty, kam zaznamenávají veškeré údaje z kontaktu s klienty, tyto reporty jsou odevzdávány na konci týdne a v pondělí vždy konzultovány se mnou na týmové poradě. Snažím se, aby sami poradci odhalili hlavní chyby a snažili se je eliminovat.

4. Jaká jsou kritéria, podle kterých jsou pracovníci hodnocení?

Hlavním kritériem je zejména procento úspěšnosti obchodů a hodnota uzavřených obchodů, dále je kladen důraz na chování ke klientům, pracovní chování a také na správnost vyplňovaných dokumentů.

5. Máte nějaký systém ročního či pololetního hodnocení?

Ne, žádný takový systém ve společnosti neuplatňujeme.

6. Plánuje společnost zavedení výše uvedeného hodnocení?

Pokud ano, tak mi to nebylo sděleno. Žádnou takovou informaci jsem zatím nedostal.

7. Poskytujete pracovníkům nějaké benefity či bonusy?

Plošně mají pracovníci nárok na slevy na služby poskytované naší a partnerskými společnostmi, plně hrazené vzdělávání v oboru finančnictví a pojišťovnictví, příspěvek na penzijní a důchodové připojištění.

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Lucie Škorpíková

V Praze dne …… podpis: ……

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis