

Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií



MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Stimulace zaměstnanců pro zajištění optimalizace výkonu

Stimulation of staff to ensure performance optimization

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.

Konzultant diplomové práce: Mgr. Josef Horňáček

Brno 2014

Bc. Kateřina Blažková

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla veškerou použitou literaturu a ostatní zdroje, ze kterých jsem čerpala.

.....

Vlastnoruční podpis autora

V Brně, dne 20.května 2014

Chtěla bych poděkovat vedoucímu magisterské diplomové práce prof. PhDr. Tomáši Sirovátkovi, CSc. a konzultantovi Mgr. Josefu Horňáčkovi za odborné vedení a potřebné rady, které mi poskytovali při vypracování mé práce.

Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod.....	5
2 Teoretická část.....	8
2.1 Motivace vs. stimulace.....	8
2.1.2 Motivace a motiv.....	8
2.1.2 Stimulace a stimul.....	10
2.2 Výkon a jeho ovlivňování.....	10
2.2.1 Výkon.....	11
2.2.2 Řízení pracovního výkonu.....	11
2.2.3 Faktory ovlivňující výkonnost.....	11
2.3 Osobnost člověka v organizaci.....	12
2.3.1 Styl vedení.....	13
2.3.2 Faktory ovlivňující vztah člověka k práci.....	14
2.3.3 Spokojenost s prací.....	14
2.3.4 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem.....	15
2.4 Pracovní motivace.....	16
2.4.1 Motivační teorie.....	16
2.4.2 Motivace pracovního jednání.....	16
2.4.3 Motivace k pracovní výkonnosti.....	18
2.4.4 Zdroje pracovní motivace.....	18
2.5 Stimulace k pracovnímu výkonu.....	18
2.5.1 Stimulační prostředky.....	18
2.5.2 Způsoby uplatnění stimulačních prostředků.....	20
2.5.3 Stimulační systém.....	23
2.6 Shrnutí teoretické části.....	25
3 Metodologická část.....	26
3.1 O výzkumu.....	26
3.2 Metodologie výzkumu.....	26
3.2.1 Cíl výzkumu, výzkumná otázka.....	26
3.2.2 Operacionalizace.....	27
3.2.3 Konceptualizace výzkumného problému.....	28
3.2.4 Metody a techniky výzkumu.....	29
3.2.5 Výzkumný vzorek.....	29
3.2.6 Technika sběru dat.....	30
3.2.7 Technika analýzy dat.....	31
3.2.8 Rámcová analýza.....	31
3.2.9 Postup výzkumu.....	33
4 Empirická část.....	34
4.1 O organizaci.....	34
4.2 Průběh rozhovorů.....	35
4.3 Rámcová analýza.....	37
4.3.1 Analýza úrovně problému.....	38
4.3.2 Shrnutí.....	44
4.4 Interpretace rozhovorů.....	45
4.4.1 Dilema– výkonnost pracovníků.....	47
4.4.2 Pracovní pozice.....	48
4.4.3 Pracovní prostředí.....	53

4.4.4 Stimulace a odměňování	56
4.5 Shrnutí výzkumných zjištění	61
4.6 Návrhy řešení	64
5 Diskuse	68
6 Závěr.....	71
7 Použitá literatura	74
Anotace.....	76
Annotation	76
Věcný rejstřík	78
Jmenný rejstřík	79
Seznam obrázků a tabulek.....	80
Přílohy	81
Hodnocení zaměstnanců.....	85
Stat'	88

1 Úvod

Stimulování zaměstnanců je považováno za nejdražší způsob, jak dosáhnout požadovaných výkonů a zvýšit produktivitu práce. Pro zvýšení výkonů nabízí různé společnosti různé stimuly v podobě finančních odměn, bonusů, prémie. V podobě nefinanční pak například pracovní telefon, počítač či auto. Bohužel se ale některé společnosti ubírají pouze směrem výběru vhodných benefitů. Přemýšlí, jak z méně výkonných vytvořit výkonnější, jak navýšit efektivitu práce. To vše ale pouze způsobem stimulace, jako vnější pobídky. Řízení lidských zdrojů je oblast, která se zabývá nejen stimulováním zaměstnanců, ale i jinými způsoby, jak dosáhnout vytyčených cílů v oblasti výkonnosti pracovníků. Ve velkých, mezinárodních společnostech absence personálního oddělení je nemyslitelná, v menších regionálních organizacích naopak častou mezerou. Ty se pak uchylují k uvedenému trendu, stimulovat pracovníky různými výhodami. Již se ale nezabývají příčinami a otázkami, proč k nevyhovujícím a nedostačujícím výkonům dochází, proč zvolené výhody neúčinkují tak, jak píše různé publikace. Problémy řeší buď změnou v personálním obsazení, nebo navýšením bonusů a prémie. Ale právě znalost a zájem o problematiku řízení lidských zdrojů může být tím správným řešením.

Stimulace je dle Bedrnové a Nového (1994) soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání a působit na motivaci. Motivace se podle Armstronga (2007) týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Pokud člověk není motivovaný, nemůže přinášet organizaci požadované výsledky, ta pak nebude s jeho prací spokojená, spokojený pak tedy nebude ani pracovník sám. Je tedy důležité, aby organizace dokázala zaměřit své působení jak na stimulaci výkonu, tak ale i na přirozenou motivaci pracovníků, a umožnila zaměstnancům rozvoj, jak osobní, tak karierní. Jedině tak lze povzbudit lidi do další práce.

Uvedené pojmy motivace a stimulace spolu úzce souvisí, dokonce se někdy můžeme setkat se situací, kdy jsou navzájem zaměňovány nebo slučovány. Je třeba ale znát podstatu každého z nich a také je třeba si uvědomit, že jsou to právě motivy, které dávají podnět ke vzniku stimulačním strategiím. Motiv, tedy vnitřní podnět k činnosti, dokáže pracovníka přimět k lepšímu výkonu, pracovnímu tempu, efektivitě práce atd. Cílem práce každého manažera je tyto motivy posílit, respektive podnítit jejich rozvoj, případně vznik nových motivů. Proto je důležité dobře poznat „své lidi“ a na základě těchto zjištění použít takové nástroje, tedy stimuly, které budou schopny pracovníky přimět k lepšímu výkonu a

pracovnímu nasazení.

Poznávacím cílem práce bude odpovědět na otázku, jak jsou pracovníci dané organizace stimulováni systémem stimulace a jinými faktory ke stávajícím výkonům.

Aplikační cíl je pak analýza současné situace a definice problémů, které na základě provedené analýzy reflektují možnou příčinu současného, nevyhovujícího stavu. Jako další krok tohoto cíle pak bude návrh takových opatření, která by byla schopná eliminovat zjištěné nedostatky a vést k optimalizaci výkonů v dané organizaci.

Diplomová práce je zpracovávána na základě reálného problému společnosti, pohybující se v oblasti finančnictví. Jedná se o společnost s 15 zaměstnanci, působící na českém trhu od roku 2006. Hlavní náplň činnosti společnosti je poradenství v oblasti nákupu a prodeje akcií na evropském i americkém trhu. Společnost má ambice k rozvoji vlastní činnosti ve směru spravování klientských portfolií a následným obchodováním jménem klienta. Regulace činnosti společnosti spadá pod Českou národní banku a veškeré její aktivity jsou z tohoto směru kontrolovány.

Volbou tohoto tématu bych chtěla upozornit na to, že mnohdy účelově zamýšlené a zaváděné systémy stimulace v podobě finančních bonusů a provizí nemusí být právě tím správným prostředkem ke zvýšení výkonu jednotlivých pracovníků. Trendem doby je nabídnout pracovníkům širokou škálu různých benefitů a výhod s domněním, že tyto odměny splní svůj úkol, posílí chuť pracovat, odvádět výkon a přinášet výsledky. Je třeba ale nahlédnout do této problematiky i z jiného pohledu. Jsou vůbec zaměstnanci schopni, respektive byl jim dán prostor pro to, aby plnili požadované kvóty a úkoly? Je stimulace prostřednictvím finančních odměn dostatečná? Nevyskytují se chyby uvnitř společnost, například ve vedení a řízení lidí? Nejsou požadavky kladené na zaměstnance příliš vysoké a tím pádem nesplnitelné? Tento stav škodí jak samotným zaměstnancům, kteří mohou reagovat na uvedené skutečnosti poklesem výkonu, ztrátou motivace a podobně. Zároveň organizace jako celek strádá v tom smyslu, že její výsledky a ekonomická situace nedostačuje představám a potřebám, brání se tak rozvoji organizace, který by mohl přinést pracovníkům další příležitosti.

Analýzou zvoleného dilematu bych chtěla upozornit především vedoucí pracovníky, zaměstnavatele, ale i odbornou veřejnost na to, že stimuly v podobě finanční odměny jsou sice důležité, nejsou ale jediné a při působení negativních vlivů z vnitřního prostředí samotné organizace mohou dokonce eliminovat účinky finanční stimulace a narušit tak chod společnosti a výkonnost pracovníků. Není tedy ohniskem soustředění pouze nastavení

motivačních programů a výběrem vhodných benefitů, ale především práce s lidmi, jejich vedení a řízení výkonu.

Součástí práce je CD s transkripcemi rozhovorů.

2 Teoretická část

V této kapitole představím základní teoretické koncepty, o které se bude opírat empirická část práce. Jedná se především o pojmy v oblasti výkonu, stimulace, motivace a vedení (pracovníků k pracovnímu výkonu), ale také o definování faktorů, které na uvedené pojmy působí a svým výskytem (nebo naopak absencí) působí negativně na výkonnost pracovníků.

2.1 Motivace vs. stimulace

Je třeba odlišit význam pojmů motivace (motiv) a stimulace (stimul). Běžně se v praxi setkáváme se situací, kdy jsou tyto dva pojmy zaměňovány, slučovány nebo dokonce o pojmu stimulace není ani zmínky. Jak bylo již řečeno v úvodu práce, motivace je základem pro stimulaci. Od motivace, jakožto vnitřního podnětu, vychází požadavek na určitý druh stimulace, v tomto případě stimulace pracovního výkonu.

Obecně se pojem motivace vžil do povědomí lidí, jak zaměstnavatelů, manažerů a zaměstnanců a není pochyb o tom, že v běžné firemní komunikaci je toto slovo jedním ze základních a nejvíce užívaných. Je ale třeba tyto pojmy striktně definovat a vymežit jejich chápání a významy.

2.1.2 Motivace a motiv

Motivace představuje soubor vnitřních impulsů podněcujících naše vlastní chování, jednání. Armstrong (2007) vysvětluje motivaci jako způsob, proč se lidé nějak chovají a vyvíjí určité úsilí v konkrétním směru. Cíl motivační teorie je pak popsán jako to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, by uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří jak vlastní potřeby zaměstnanců, tak i cíle organizace. Cílem je, aby hodnota, jež zaměstnanci přináší, přesáhla hodnotu nákladů na ně. Podle Bedrnové a Nového (2007) je motivace chápána jako soubor podnětů, které představují vnitřní hnací síly chování člověka a prožívání určitých situací. Motivování jiných lidí je „uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali, za účelem dosažení nějakého výsledku“ (Armstrong 2007: 220).

Arnold a kol. (in Armstrong 2007) uvádí tři složky procesu motivace, jež naprosto jasně vystihují definici motivace: *směr* (co se pokoušíme dělat), *úsilí* (s jakou pílí

se o to pokoušíme) a *vytrvalost* (jak dlouho se o to pokoušíme).

Motiv je pak dle Armstronga (2007) důvod pro to, abychom něco udělali. Buchtová (2003) označuje motiv jako pohnutku určující směr a intenzitu chování člověka. Bělohlávek (1996) uvádí, že motiv je důvod, pohnutka určitého jednání a skládá se ze dvou složek. Složka energizující dodává sílu a energii pro jednání a složka řídicí, která udává směr jednání a způsob a postup dosažení cíle.

Dle Weihricha a Koontze (1993) můžeme motivaci chápat jako řetězec potřeba – přání - uspokojení. Řetězec vysvětluje vliv prostředí na vnímání našich potřeb. Vyjma potřeb fyziologických jsou všechny ostatní potřeby ovlivněny prostředím, ve kterém se právě nacházíme. Také je ale nutno chápat, že uspokojení potřeby jedné může vyvolat potřebu druhou a touhu ji uspokojit.

„Potřeby vedou ke vzniku přání, která způsobují napětí, která vedou ke vzniku aktivit, jejichž výsledkem je uspokojení.“ (Weihrich a Koontz 1993: 442)

Obrázek 1: Motivační řetězec



Zdroj: Weihrich a Koontz 1993: 442

2.1.2 Stimulace a stimul

Dle Bedrnové E. a Nového, I. (1994) představuje stimulace (pracovního výkonu) soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání (pracovníků) a působit na jejich motivaci. Význam stimulace spočívá právě v podnícení nebo naopak omezení určité aktivity (u pracovníka).

Dvořáková (2012) uvádí, že stimulace je součástí procesu vedení lidí.

Provazník a Komárková (1996) vysvětlují stimulaci pracovního výkonu jako vnější působení na psychiku člověka, které má za následek určité změny jeho činnosti prostřednictvím psychických procesů a změny jeho motivace. Stimul můžeme také označit pojmem incentiva (=vnější podnět).

Stimulací dle Pauknerové, D. (2012) můžeme označit kladné hodnocení nebo odměnu, nebo jako záporné hodnocení, sankce a trest. Žádoucí je však ale pouze ta stimulace, jež je v souladu s motivací daného pracovníka. Stimulace k práci znamená cílevědomé a záměrné ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tedy ovlivňování jejich pracovní ochoty. Stimulací můžeme sledovat dva cíle:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem,
- další pracovní rozvoj pracovníků.

Weihrich a Koontz (1993) označují stimuly jako záležitosti povzbuzující individuální výkon. Můžeme je považovat za pobídky nebo odměny, které stupňují snahu uspokojit přání vycházející z motivace lidí. Lidé se za jejich pomoci rozhodují, co budou dělat. Stimuly vedou pracovníky k efektivnějšímu výkonu, proto je třeba věnovat výběru stimulu pozornost a být vynalézaví při jejich definování.

2.2 Výkon a jeho ovlivňování

Pracovníky, respektive jejich výkon lze v průběhu pracovního procesu ovlivňovat. Toto ovlivňování může probíhat několika způsoby. Například způsobem komunikace (inter- a intra-personální, způsoby sdělování informací, prožitků apod.), trénováním nových i zavedených činností a aktivit, nebo faktory finanční nebo věcné povahy. Těmito způsoby může docházet buď ke stimulaci pracovníka k činnosti a výkonu, nebo naopak k jeho tlumení. Obecně je cílem ovlivňování pracovníků soubor hnacích sil člověka, tedy jeho motivace.

Používáme jej, pokud chceme zajistit jak okamžité, tak i dlouhodobé výkony a výkonnost, spokojenost a další rozvoj pracovníků.

2.2.1 Výkon

Výkon není dle Armstronga (2007) jen to, čeho lidé dosahují, ale i způsob, jak toho dosahují. Je výsledkem vhodného chování a efektivního používání znalostí, dovedností a schopností pracovníků. Kociánová (2010) uvádí, že výkon je výsledkem činnosti člověka, vyjádřen součinem motivace, podmínek a schopností.

2.2.2 Řízení pracovního výkonu

Účelem řízení pracovního výkonu je jak motivace pracovníka k formulaci společných cílů a aktivnímu řešení problémů, ale také zhodnocení pracovního výkonu. „Řízení pracovního výkonu je trvalá průběžná činnost s cílem trvale zlepšovat pracovní výkon a jeho kvality, rozvíjet dovednosti a nepřetržitě zdokonalovat metody a postupy jako reakce na stále se měnící a vyvíjející se okolí.“ (Dvořáková 2012: 255). Je třeba pracovníka aktivně zapojit do řízení výkonu, vysvětlit jeho smysl. S řízením pracovního výkonu souvisí dle Armstronga (2007) dodržování hodnot organizace, propojení cílů jednotlivce s cíli organizace. Jako základ zlepšování výkonu a rozvoje pracovníků pak považuje řízení očekávání, kdy je pracovníkům vysvětlováno, co je třeba udělat pro zlepšení výkonu a jak toho dosáhnout. Pracovníci jsou si pak vědomi toho, co organizace očekává, že budou dělat a jak se budou chovat. „Řízení pracovního výkonu se týká povzbuzování produktivního chování založeného na vlastním úsudku.“ (Armstrong 2007: 416)

2.2.3 Faktory ovlivňující výkonnost

Jedná se nejen o hmotné hybné síly, ale i o celý soubor činitelů vedoucích ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce. Aby byla dosažena no nejvyšší výkonnost, je třeba využít co nejširší systém stimulů schopný ovlivnit pracovníka. Dle Dvořákové (2012) je třeba oddělit vnitřní motivátory pracovních potřeb, tedy působení vnitřních podnětů, a stimulů, tedy vnějších pobídek k činnosti. Tyto dva atributy dohromady utváří kvalitu práce a intenzitu pracovního úsilí. Výkonnost dále ovlivňuje tržní prostředí, ve kterém se organizace nachází. Dává směr celopodnikové představě o výkonnosti. Co se týče samotného zaměstnance, je třeba jej motivovat k práci pouze do hranice jeho vlastních schopností, ale je možné dále motivovat pracovníky ke zvýšení jejich kompetencí.

Armstrong (2007) uvádí, že vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací. Pracovníci jsou motivováni k dosažení daných cílů, ke spokojenosti pak povede, pokud cílů dosáhnou s lepší výkonností. V praxi se však ale můžeme setkat s tvrzením, že spokojenost s prací se váže na výkon, resp. jsou v pozitivním vztahu. Toto tvrzení ale nebylo doposud prokázáno žádným výzkumem. Spokojenost s prací je pak ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy a mírou úspěšnosti pracovníků.

2.3 Osobnost člověka v organizaci

Každý jedinec, tedy i pracovník, je ve své povaze jiný a to, co na jednoho „platí“, na druhého může mít opačný efekt. Rozdíly mezi osobnostmi musíme respektovat a snažit se najít kompromisy a vhodné způsoby vyjednávání.

Osobnost je dle Cajthamra (2005) konkrétní člověk se všemi psychickými i fyzickými vlastnostmi. Armstrong (2007) pak ještě navíc doplňuje definici o rozdílnost a odlišnosti jednotlivých lidí.

Pro členění struktury osobnosti člověka lze vymezit následující otázky jednotlivým a konkrétním jedincům. Odpovědi na ně pak tvoří tzv. osobnostní substruktury:

Tabulka 1: Osobnostní struktury

	Otázka	Odpověď	Poznání
A	<i>CO člověk umí?</i>	schopnosti, znalosti a dovednosti člověka	výkonnostní subkultura osobnosti
B	<i>CO člověk chce? KAM směřuje?</i>	motivace a zaměření člověka	volba cílů, intenzita a vytrvalost osobnosti
C	<i>JAKÝ člověk je?</i>	prožívání a chování člověka, formální i neformální	temperament a charakter osobnosti

Zdroj: Bedrnová a Nový 1994: 51.

Ve vztahu k práci a organizaci uvádí Cajthamr (2005) především schopnosti rozumové, mechanické a psychomotorické. Znalosti, zkušenosti a dovednosti pak tvoří další část osobnosti. V neposlední řadě je třeba poznat také vlastnosti pracovníka, které nám vypoví mnohdy hodně o daném zaměstnanci a lze tak předvídat jeho reakce v běžných, ale i nahodilých situacích. Mezi nejdůležitější skupiny vlastností se řadí dominance, asertivita, emocionální labilita a extroverze, dále pak vytrvalost, svědomitost, odpovědnost, sebekontrola atd.

2.3.1 Styl vedení

Jako další faktor, který bezesporu ovlivňuje výkonnost pracovníků, je styl vedení lidí. Dle Cajthamra (2005) je zvolení stylu vedení podstatné pro dosahování co nejlepších výsledků podřízených, podporu morálky, kooperace, ochotu pracovat. „Styl vedení je způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny.“ (Cajthamr 2005: 108). Armstrong (2007) klasifikuje manažery do 4 skupin:

Charizmatičtí / necharizmatičtí: charizmatičtí manažeři usilují o úspěch, podstupují rizika. Jsou to vizionáři se schopností inspirovat a působit svojí osobností na druhé. Necharizmatičtí manažeři spoléhají na své dovednosti a znalosti, k problémům přistupují chladně a analyticky.

Autokratičtí / demokratičtí: jedná se o protiklady v oblasti rozhodování. Autokratický vedoucí vyžaduje souhlas se svými rozhodnutími a nutí lidi dělat to, co chce. Demokratický manažer naopak nechává pracovníky zapojit se do rozhodovacího procesu.

Umožňovatelé / kontroloři: „Umožňovatelé inspirojí lidi svou vizí budoucnosti, povzbuzují je a poskytují jim určitý prostor k plnění týmových cílů. Kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.“ (Armstrong 2007: 261).

Transakční / transformační: Transakční vedoucí odměňují penězi a prací poslušnost pracovníků, kdežto transformační lídři motivují lidi směrem k vyšším cílům. Cajthamr (2005) pak uvádí klasifikaci stylů vedení, vycházející z následujících tří skupin:

Autoritářský styl působí tam, kde všechny činnosti vychází z pozice manažera a ten také řídí chod celé skupiny. Používá autoritu, řídí a rozhoduje o všem sám.

Demokratický styl se užívá tam, kde se klade důraz na spolupráci se skupinou. Manažer je spíše členem skupiny než nadřízeným, členové skupiny se taktéž mohou podílet na rozhodovacím procesu.

Skutečný styl laissez fair je praktikován tam, kde členové pracují dobře sami o sobě a nepotřebují dozor nebo silné vedení. Manažer nezasahuje do práce, ale je připraven pomoci v případě, kdy je to potřeba. Nechává skupinu volně pracovat.

2.3.2 Faktory ovlivňující vztah člověka k práci

Práce se dostává do popředí života každého z nás. Z generace na generaci se předává důležitost a potřeba práce, jako způsobu obživy člověka. Díky práci se můžeme seberealizovat, dokáže nás osamostatnit. Důležitost práce pramení dle Dvořákové (2012) především ze společenského tlaku, vnitřních předpokladů a kompetencí k práci, pozitivky ze získaných znalostí, dovedností, pracovního výkonu.

- **pohlcenost prací** – „job involvement“; práce jako ústřední životní hodnota

- **práce jako limita volného času** – práce bere volný čas

- „**dolce far niente**“ – sladké nicnedělání (vlastní překlad z italštiny); volání po právu na odpočinek, lenost a pošilhávání (Dvořáková 2012: 162).

Dvořáková (2012) dále popisuje vnitřní a vnější předpoklady pro úspěch, respektive získání pozitivního vztahu k práci:

Vnitřní předpoklady pro úspěch ve světě práce: přiměřená osobnostní zralost a výbava žádoucími rysy (např. odhodlání, vytrvalost, cílevědomost v hledání a udržení si práce, svědomitost, intelekt, emocionální stabilita, schopnost soustředit se na práci aj.)

Vnější předpoklady: schopnost manažerů motivovat pracovníky (například dle teorií pracovní motivace), stimulace zaměstnanců

2.3.3 Spokojenost s prací

Spokojenost člověka je subjektivní záležitost. Shromažďuje především příjemné a pozitivní pocity jak v pracovním, tak i v osobním životě. Důležitou roli v ní hrají pocity, postoje, hodnoty, a potřeby. Kociánová (2010) uvádí, že pracovní spokojenost je součástí životní

spokojenosti člověka. Pracovní spokojenost se tak stává významným aspektem při řízení lidí v organizaci, a to v souvislosti s identifikací pracovníka s prací, pracovní motivací a výkonností, s pracovní stabilizací, změnami v organizaci atd.

Armstrong (2007) uvádí, že se tento pojem týká postojů a pocitů, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Pozitivní vztah k práci signalizuje spokojenost, negativní vztah pak nespokojenost s prací. Jako aspekty ovlivňující míru spokojenosti lze definovat spokojenost s prací kolegy, nadřízené, činnosti, pracovní podmínky, organizaci a vedení. Dále se zde objevují faktory jako možnost karierního růstu, plat, pracovní doba a stabilita pracovní pozice.

Tabulka 2: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	
<i>pozitivní vliv</i>	<i>negativní vliv</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparentnost politiky organizace a personální politiky ▪ Jasné a přiměřené cíle ▪ Bezpečnost vykonávané práce a její různorodost ▪ Ocenění práce, zajištění sociálního statutu ▪ Spolupráce a mezilidské vztahy ▪ Finanční ohodnocení, autonomie pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stres, zátěž a nepohoda na pracovišti ▪ Nedostatek času na osobní a rodinný život ▪ Nepředvídatelné vlivy na práci ▪ Psychosomatické důsledky práce

Zdroj: Kociánová 2010: 36

2.3.4 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Spokojenost s prací souvisí s teorií motivace. Motivací organizace povzbuzuje pracovníky k uplatnění svých kompetencí, plnění cílů organizace a v neposlední řadě vede pracovníky k uspokojení jejich vlastních potřeb. Existují faktory, které působí na spokojenost lidí v organizaci a ovlivňují jejich výkony.

Armstrong (2007) popisuje vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem. Míra spokojenosti závisí na vlastních potřebách a očekáváních zaměstnanců a na prostředí, ve kterém se pohybují. Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací vychází z vnějších motivačních faktorů, tedy systém odměn, možnost karierního růstu, náplň práce apod.

2.4 Pracovní motivace

V této kapitole se budu nejprve zabývat obecně motivačními teoriemi. Na uvedené teorie lze nahlížet skutečně jako na motivační, tak, jak se běžně v literatuře uvádí. Je také ale možné pracovat s myšlenkou, že by se mohlo také jednat o základní myšlenku všech systémů stimulace, tedy systému vnějších pobídek za účelem ovlivnění výkonu pracovníků.

2.4.1 Motivační teorie

Motivační teorie jsou vytvořeny na základě požadavku udržení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Pozornost se věnuje především těm faktorům, které mohou výkon pracovníků ovlivnit, respektive zvýšit. Jedná se pak o stimuly, odměny a také v neposlední řadě způsob vedení lidí. Je třeba se ale také zabývat otázkou práce, a to jak úrovní vlastního významu, tak i na úrovni podmínek, ve kterých je vykonávána. Cílem motivační teorie je zkoumání procesu tvorby motivace, ale i procesu samotné motivace. Vysvětluje, proč lidé jednají tak, jak jednají, proč se ubírají zvoleným směrem. Podstatnou náležitostí vhodně zvolené teorie motivace je ale řádné rozpoznání potřeb a pochopení dané situace v konkrétní organizaci. Motivací, jakožto dobrovolným úsilím a vůlí pracovníka, pak může společnost dosáhnout požadovaných výkonů, jak jednotlivců, tak i celku.

Lze definovat následující **tři přístupy k motivaci** (Armstrong 2007: 221):
Teorie instrumentality – tzv. metoda „cukru a biče“ slouží k dosažení žádoucího chování politikou odměn a trestů (F. W. Taylor).

Teorie zaměřené na obsah – zaměřují se na obsah motivace, identifikuje potřeby ovlivňující chování a zaměřuje se na kroky vedoucí k jeho dosažení. Mezi hlavní představitele pak patří Abraham Maslow (sestavení hierarchie potřeb do tzv. „Maslowovy pyramidy“) a Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga, která se zabývá stanovením satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů (hygienických/udržovacích faktorů), jež ovlivňují spokojenost a nespokojenost, respektive pozitivní a negativní stav pracovníka.

Teorie zaměřené na proces – týkají se psychologických procesů, které ovlivňují motivaci a souvisí s očekáváními (Vroomova Expektační teorie) a cíli (Teorie cíle, Latham a Locke).

2.4.2 Motivace pracovního jednání

Pracovní motivace vyjadřuje, z jakých motivů vychází pracovník. Jedná se o přístup jednotlivce k práci a o ochotu pracovat. Můžeme sem také zahrnout i to, jak pracovník přistupuje k práci obecně, tedy jakou hodnotu má pro něj samotná práce, a pak i to, jak vnímá

práci v určité organizaci, resp. vyjádření pracovní spokojenosti. Dle Bedrnové a Nového (1994) je důležité rozdělení na motivy, které vedou k volbě určité práce a které jsou v průběhu procesu práce uspokojovány.

-**vnitřní motivy (přímé)**: práce je sama o sobě uspokojením potřeby (např. potřeba práce jako takové, kontaktu s lidmi, touha po moci, seberealizaci, výkonu, rozvoji apod.)

-**vnější motivy (nepřímé)**: práce je prostředek k uspokojení jiných potřeb (výdělek plynoucí z práce pro uspokojení jiných potřeb, potvrzení vlastní důležitosti atd.)¹

Kociánová (2010) uvádí dělení motivace k pracovní činnosti, a to na motivy plynoucí a neplynoucí z vlastní práce, tedy motivy intrinsické a extrinsické.

Intrinsické motivy – potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu (uspokojení z výkonu), potřeba smyslu života a seberealizace, touha po moci

Extrinsické motivy – potřeba peněz, potřeba jistoty (zaměření se na budoucnost), potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů a potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Je zjevné, že veškeré faktory uvedené výše pochází z potřeb člověka. Ty jsou však různé a nelze jednoznačně určit, že pro všechny pracovníky (lidi) bude uspokojovat naplnění určité skupiny potřeb.

¹ V tomto rozdělení lze spatřit provázanost, respektive východisko s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií

2.4.3 Motivace k pracovní výkonnosti

Motivace k pracovní výkonnosti je modelem, který vychází ze skutečnosti a požadovaného cílového stavu. Porovnává oba vytyčené body a stanovuje požadavky na dosažení cíle. Pracovní výkonnost může být vyjádřena různými hledisky, vždy je třeba zvolit právě ta, která odpovídají dané profesi nebo oboru.

2.4.4 Zdroje pracovní motivace

Podle Kociánové (2010) pochází zdroje pracovního jednání z vnitřní motivace člověka a z vnějších vlivů. Jako vnitřní motivaci člověka pak uvádí hodnoty, zájmy a potřeby, jako vnější vlivy jsou chápány stimuly, které podněcují vnitřní motivaci. Jak bylo již uvedeno, každý člověk (pracovník) má jiné hodnoty, zájmy a potřeby, proto je třeba vytvořit motivační profil daného pracovníka a na základě toho pak postupovat při výběru konkrétní motivační strategie nebo modelu. Obecně ale platí, že pracovní motivace je závislá na mnoha faktorech, tzv. situačních proměnných. Pro příklad uveďme třeba úroveň mezilidských vztahů, charakter nadřízeného a styl řízení nebo také charakter pracovního úkolu.

2.5 Stimulace k pracovnímu výkonu

Stimulaci využívá organizace k ovlivnění pracovní motivace a výkonnosti pracovníků. Základem je ale znalost osobností pracovníků a jejich motivačních profilů. Motivačním profilem se pak rozumí výčet toho, co nejvíce ovlivňuje pracovní chování daného pracovníka. Bedrnová, Nový a kol. (1994) uvádí přehled stimulačních prostředků a způsoby jejich uplatnění. Při výběru konkrétních stimulačních prostředků je třeba brát ohled na tu oblast pracovního výkonu, kterou chceme ovlivnit.

2.5.1 Stimulační prostředky

Jako stimulační prostředky lze označit vše, co může organizace pracovníkovi nabídnout a co je pro něj důležité.

Hmotná odměna – je označována za hlavní stimulační prostředek především proto, že jejím prostřednictvím dokáže pracovník zajistit základní životní potřeby svoje, ale i své rodiny. Jsou na ně ale kladeny podmínky, tak např. musí být vázaná na výkon. Pracovník by měl

vědět, za co mu odměna náleží a jaké úsilí je tak třeba vyvinout k jejímu získání. Znamená to tedy, že je potřeba včasné nastavení pravidel, která budou vymezovat podmínky a okolnosti pro získání odměny, zároveň by ale odměna neměla přicházet dříve než po dosažení výkonu / dokončení úkolu. Také je důležitá spravedlnost při stanovování odměn, v opačném případě se může špatné nastavení odrazit na pracovní atmosféře a výkonu.

Obsah práce – obsah práce jako prostředek stimulace působí na každého pracovníka jinak, respektive není účinný na všechny. Patří sem apely tvořivého, koncepčního a systematického myšlení, samostatnosti a autonomie, seberozvoje, prestiže, hrdosti na práci a vlastní schopnosti, sebekontroly, apel moci, jistoty nebo také apel společenský. Jedná se o výčet hlavních apelů, existuje ještě velké množství jiných apelů, které vychází z konkrétních pracovních činností. Podstatou tohoto apelu je, aby manažer (vedoucí pracovník) pomáhal najít v apelech právě ten účinný na daného pracovníka.

Povzbuzování – tento typ neformálního hodnocení zvýrazňuje především pozitivní prvky práce určitého pracovníka a je důležitým prostředkem stimulace v oblasti obsahu práce. V racionální obsahové rovině jde zejména o hodnocení toho, zda výkon pracovníka odpovídá nebo nedopovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba by měla probíhat v průběhu nebo na konci daného výkonu. V rovině prožitkové jde především o pocit pracovníka, že je pro organizaci důležitý a z toho plyne i sebeuspokojení z vykonané činnosti. Výsledkem je pak povzbuzení jeho motivace a ochoty pracovat. Je třeba se dívat na všechny k cíli směřující výsledky, špatné výsledky nepřehlížet, ale upozornit na ně a trvat na jejich odstranění. Je důležité zvolit vhodný způsob upozornění. Povzbuzení může být neveřejného (individuálního) a veřejného charakteru, např. vyvěšením výsledků apod. Formalizované hodnocení pak dodává podklad pro spravedlivé odměňování a řízení profesní kariéry pracovníků.

Atmosféra pracovní skupiny – Atmosféra, ve které pracovníci pracují, může ovlivňovat chování a jednání jednotlivých zaměstnanců, jak pozitivně, tak negativně. Jsou to vzájemné vztahy, komunikace apod. Dalším důležitým faktorem jsou pak výsledky v rámci skupiny, jelikož pracovníci své výkony mezi sebou porovnávají. Dobré výsledky motivují k vyšším výkonům, špatné výsledky mohou demotivovat. Vedoucí skupiny nemůže členům chování nařídít, ale může ho regulovat svoji autoritou, chováním a spravedlivým přístupem.

Pracovní podmínky, režim práce – Zájem společnosti na vytvoření nebo udržení vyhovujících pracovních podmínek a režimu práce působí na zaměstnance dojemem, že se o ně organizace zajímá. Zlepšují se tak vztahy mezi organizací a pracovníkem a samotný pracovní výkon

v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody.

Identifikace s prací, profesí a podnikem – Propojení identifikace s prací, profesí a podnikem vede k trvale vysokému výkonu. Pracovník je odpovědný, tvořivý, výkony jsou hospodárné. Znamená to, že pracovník přijal práci jako nedílnou součást svého života, svoji profesi považuje za svoji osobní charakteristiku a ztotožnil se s cíli organizace.

Externí stimulační faktory – Jedná s například o působení organizace navenek, dobrá image podniku stimuluje pracovníky k lepším výkonům. Na stimulaci pracovníků mohou působit ale i vnější vlivy, a to makroekonomická situace, stav hospodářství apod. V období růstu lze očekávat motivované výkony, v období recese pak demotivující vliv.

2.5.2 Způsoby uplatnění stimulačních prostředků

Stimulace k pracovnímu výkonu je založená na řízení kvality a provádění sebekontroly jednotlivých pracovníků. Kvalitně odvedená práce zvyšuje hodnotu pracovníka a naopak. Vedoucí pracovník může stimulovat podřízené pochvalou nebo povzbuzením, vyžaduje se od něj ale trpělivost, pravidelnost a systematičnost. Stimulace kvality může být spojena se stimulací kvantity výkonu. Pokud budou pracovníci pracovat efektivně, budou naplněny kapacity, nedojde k plýtvání a lze lépe regulovat množství výkonů (Bedrnová, Nový, 1994). Stýblo (2004) uvádí další stimuly², které ovlivňují pracovní výkon. Například pracovní prostředí, pracovní doba, organizace práce, odměňování a hodnocení pracovníků, technické a technologické vybavení a další. Vhodným nastavením uvedených faktorů lze dosáhnout pracovní spokojenosti zaměstnanců a tím i vyšších výkonů.

Stimulace k tvořivosti je závislá na jasném sdělení základních informací o smyslu cílů, cílové prémie za splnění úkolu. Důležitou roli hraje také formalizované společenské uznání, kde se prezentuje výsledek jak uvnitř, tak i navenek, a již zmíněné povzbuzení. Tvořivost je velmi významná schopnost a její podněcování nabývá na oblibě a důležitosti. Posunuje vývoj organizace kupředu.

Stimulace k seberozvoji navazuje na stimulaci k tvořivosti, která pomáhá v osobním rozvoji člověka (pracovníka). Seberozvoj se zakládá na učení a získávání nových dovedností. Další vzdělávání a osobnostní i kvalifikační rozvoj je důležitým stimulem ze strany organizace.

Stimulace ke spolupráci – Spolupráce vede k dosažení lepších pracovních výsledků, podněcuje soudržnost, udržuje a zlepšuje vztahy ve skupině pracovníků. Základem spolupráce

² Stýblo (2004) tyto stimuly popisuje jako modely motivace k ovlivnění pracovního výkonu.

je stanovení společného cíle, kterého se má dostat.

Stimulaci k odpovědnosti lze definovat jako povinnost nebo závazek k pracovní pozici. Pracovníci přebírají důsledky svého chování, čímž přijímají v plném rozsahu veškeré souvislosti spojené s pracovní aktivitou. „Správnou míru odpovědnosti dovedou převzít lidé, kteří mají schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe a sami sebe v něm.“ (Bedrnová, Nový 1994, 301). Je důležité poskytnout pracovníkům zpětnou vazbu na jejich výkony a aktivity, tedy hodnotit jejich práci a diskutovat o chybách a následných opatřeních.

Stýblo (2004) dále popisuje další způsoby uplatnění stimulů³ s cílem zkvalitnění motivace pracovníků k vysoce efektivní práci. Popisuje, v jakých oblastech a jakými způsoby je třeba pracovníky stimulovat, aby bylo dosaženo vyšších výsledků a motivovanějších výkonů.

Stimulace ke stabilizaci má za cíl udržet si dlouhodobě lidský kapitál bez nutnosti / potřeby obměňování. Dosáhnout tohoto stavu můžeme vytvořením vyhovujících pracovních podmínek a prostředí, stanovením komplexních cílů, metod a způsobů jejich dosažení a ovlivňováním pracovního jednání a chování pracovníků v souvislosti s dosažením stanovených cílů. Prostředkem může být například tvorba motivačního programu, pro kterou je třeba zjistit strukturu zaměstnanců, stanovit cíle uvedeného programu a stimuly, kterými chceme zaměstnance vést k požadovaným výkonům.

Stimulace ke zvyšování kvalifikace a účasti na řízení firmy – týká se především manažerů, ale i běžné zaměstnance lze motivovat zvyšováním kvalifikace nebo rozšiřováním znalostí například o trhu, konkurenci. Zvyšování kvalifikace souvisí i s účastí na řízení firmy, tzv. job rotation (rotace na pracovních místech v rámci společnosti) souvisí s prostrídáním několika pracovních pozic ve firmě, získání znalostí jak o organizaci, tak v jiném pracovním / odborném zaměření.

Stimulace k řízení – například již uvedená metoda řízení cíli, samostatností a informacemi.

Stimulace k inovační aktivitě – dle Bedrnové a Nového (1994) pracovníci musí být k inovační aktivitě motivováni formálně (odměnou, prémie) i neformálně (akceptací originálního návrhu, podložením atraktivitou, uznáním, perspektivou), pak mohou pracovníci inovace chápat jako nepsanou normu (povinnost).

Wehrich a Koontz (1993) označují peníze, spoluúčast a kvalitu pracovního výkonu

³ Stýblo tyto pojmy označuje opět jako modely motivace, ve svém významu ale odpovídají modelům stimulace, jelikož se jedná vždy o vnější pobídky nebo činnost (stimulaci) další osoby (za účelem zvýšení její motivace).

za speciální stimuly pracovního jednání⁴. Peníze mnohdy nemají jen hodnotu měny, ale také mohou být odrazem moci a postavení. Můžeme se s nimi setkat v podobě platu, mzdy, odměn, pojištění nad rámec zákona hrazeného firmou atd. Mají podněcovat pracovníky k výkonnosti. Mnohdy je ale třeba se podívat na peníze jako stimul i na druhou stranu věci, kdy může kolidovat jejich důležitost a hodnota. Například rodinný stav člověka velice ovlivňuje hodnotu a potřebu peněz. Bez nich by totiž nebylo možné uživit rodinu a zaplatit hypotéku. Pro někoho jsou peníze ale zase potřebné na nákup drahého automobilu a podnícení tak prestiže nebo moci, jak bylo uvedeno výše. Nelze také obecně říct, že jsou peníze stejně důležité pro všechny. Někdo upřednostňuje materiální stránku věci, jiný klade důraz na jiné skutečnosti, které se mu pro život zdají podstatnější. Dále mohou peníze hrát roli „udržovače“ zaměstnanců. Snaha udržet stávající pracovníky bývá většinou kompenzována nastavením takové platové odměny, která dokáže obstát v konkurenčním prostředí dané firmy. V neposlední řadě by ale peníze měly odrážet skutečnou výkonnost jednotlivých pracovníků. Pokud mají být peníze použity jako efektivní stimul, musí být podmíněny právě individuálním výkonem.

⁴ Tyto pojmy jsou uvedeny jako speciální motivační techniky, dále o nich autoři hovoří ale jako o stimulech, proto pro účely této práce řadíme pojmy do kategorie stimulantů.

2.5.3 Stimulační systém

„Cílem při sestavování stimulačního systému je změna postavení a motivace pracovníků.“
(Fibrová a Šoljaková 2010:26)

Tureckiová (2010) uvádí, že motivační program určuje základní podmínky a pravidla pro uplatňování stimulačních prostředků.

Literatura se o problematice systému stimulace příliš nezmiňuje, spíše užívá termín *motivační strategie podniku*. Zde se jedná opět o již několikrát zmiňovaný konflikt pojmů motivace a stimulace. V této kapitole budu popisovat podstatu systému, který má za cíl stimulovat zaměstnance k lepšímu výkonu, respektive zvyšovat jejich vlastní motivaci.

Dle Dvořákové (2012) je třeba nejprve specifikovat následující problémy:

- *cíle organizace*
- *zjištění slabých a silných stránek v problémové oblasti, popis výchozího stavu*
- *použité nástroje a jejich konstrukce*
- *propojení s ostatními nástroji managementu*

Definování cílů organizace je stěžejní záležitostí pro sestavování dalších dílčích cílů a z nich odvíjených strategií, jak v oblasti personální nebo organizační. Na základě kvalitního stanovení cílů pak lze podrobně vystihnout současný, respektive výchozí stav organizace a následně tato zjištění transponovat při výběru vhodných stimulačních nástrojů. Stimulační prostředky, jak bylo již zmíněno v kapitole 2.5.1, mohou mít hmotný i nehmotný charakter. Účinnost jednotlivých stimulů může být různá, je závislá na struktuře potřeb pracovníka a jejich intenzitě a důležitosti. Jak je tedy z uvedeného zřejmé, je třeba nejprve rozpoznat potřeby⁵ pracovníků nebo skupin pracovníků a jejich pořadí. Na základě znalostí potřeb pak lze vytvořit odpovídající a efektivní systém stimulace. Dle Maslowovy teorie potřeb vyplývá, že nejsou-li uspokojeny potřeby základního, resp. existenčního charakteru, nemohou být uspokojeny potřeby ve vyšších stupních pyramidy.

Dvořáková (2012) uvádí, že uspokojená nižší potřeba vede k touze po uspokojení potřeby vyšší, tedy k motivaci pracovníka. Dále pak tvrdí, že motivace trvá tak dlouho, dokud není

⁵ Teorii potřeb zpracoval A. Maslow, jedná se o pyramidu, kde jsou základem potřeby existenčního charakteru (fyziologické), tedy ty, při jejichž zajištění nemá člověk pocit strádání (hlad, žízeň). 2. Stupněm jsou potřeby bezpečnosti jak fyzické, tak ekonomické. 3. Stupněm jsou pak sociální potřeby, především pak vztah s okolím a kontakt s lidmi. 4. Stupněm jsou potřeby psychologické, například pocit úcty, uznání, status atd. Na špičce pyramidy jsou potřeby seberealizace.

dosáženo cíle, respektive uspokojení potřeby. Tato tendence ale může mít i negativní charakter a odtahovat pozornost jiným směrem. Naopak, pokud nebudou dodrženy a splněny nižší stupně Maslowovy pyramidy potřeb, může docházet k frustraci, poklesu výkonu nebo vnitřním výpovědím.

Jak tedy takový stimulační systém vypadá?

Jak uvádí Tureckiová (2010) i Dvořáková (2012), zahrnuje především nástroje stimulace zaměstnanců, které vychází z již zmíněné analýzy motivačních struktur pracovníků. Tato analýza také odhalí silné a slabé stránky systému řízení, zhodnotí výchozí stav a nastíní požadované účinky motivačních, respektive stimulačních programů. Jak již bylo zmíněno, je třeba tento systém konstruovat individuálně, vždy pro danou společnost, jelikož musí odpovídat uvedeným zjištěním prioritám pracovníků.

2.6 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem se věnovala definování pojmů relevantních pro téma diplomové práce. Nejprve jsem se zabývala obecnou definicí motivace a stimulace, následně jsem se věnovala oblasti výkonu a klasifikaci faktorů, jež výkon ovlivňují. Dalším důležitým pojmem je osobnost ve vztahu k organizaci a její vedení, vztah k práci a spokojenost s ní. Pokračovala jsem deskripcí oblasti pracovní motivace, hlavními motivy a zdroji a nakonec jsem se zabývala stimulací k pracovnímu výkonu, stimulačními prostředky a způsoby jejich uplnění, stejně jako úvodem do teorie stimulačního systému – popisem základních požadavků a cílů při jeho konstrukci.

Také jsem nastínila častý konflikt pojmů motivace a stimulace, jejich záměnu, slučování pouze v pojem motivace. Kolizi těchto pojmů jsem již zmínila i v úvodu práce. Tyto pojmy spolu velice často souvisí, oba se týkají ovlivňování. Výkon (pracovní) člověka dokáže ovlivnit jak (vlastní) motivace, tak i (vnější) stimulace, která používá právě takové nástroje, které jsou vhodné a mají vliv na zvýšení (vlastní) motivace daných pracovníků. Z tohoto důvodu může docházet k uvedeným konfliktům, respektive slučováním uvedených pojmů. Tureckiová (2010) i Dvořáková (2012) se zmiňují o tom, že právě motivy pracovníků jsou podkladem pro tvorbu stimulačních strategií a výběru vhodných nástrojů (stimulů) k ovlivňování pracovního výkonu člověka.

3 Metodologická část

3.1 O výzkumu

Empirickou částí diplomové práce je kvalitativní výzkum, jehož principy a postupy nastíním v této kapitole. Výzkumný problém je současným a skutečným problémem zvolené organizace. Vyřešení uvedeného problému, respektive naplnění stanovených cílů, bude relevantní nejen pro účely této diplomové práce, ale také zjištěné souvislosti a samotné šetření může být podkladem pro management zkoumané organizace pro zavedení změn s cílem zlepšit výsledky. Z uvedených zjištění a navržených opatření pak může čerpat nejen management zkoumané organizace, ale také pracovníci managementu jiných organizací, jejichž velikost a systém ohodnocení jsou koncipovány na obdobné úrovni, jako u šetřené společnosti.

3.2 Metodologie výzkumu

Předešlá část práce se zabývala vymezením teoretických konceptů, které se přímo dotýkají zkoumaného problému.

Kapitola je rozdělena do dílčích částí, které blíže popíší výzkumný problém, cíle výzkumu, definují použité pojmy, ale i použité techniky sběru dat a následné analýzy. Na základě tohoto metodologického rozboru budu postupovat v následující kapitole, která se bude již zabývat samotným empirickým šetřením výzkumného problému.

3.2.1 Cíl výzkumu, výzkumná otázka

Cílem práce je odpovědět na otázku: *Jak jsou pracovníci dané organizace stimulováni systémem stimulace a jinými faktory ke stávajícím výkonům?*

Na základě výše uvedené otázky je třeba se se zkoumanou organizací seznámit, poznat její fungování, pracovní prostředí, komunikaci mezi pracovníky organizace a v neposlední řadě také pracovní náplně, respektive vytiženost jednotlivých pracovníků. K poznání uvedených faktorů budu postupovat dle metod jmenovaných v této kapitole.

3.2.2 Operacionalizace

Aplikačním cílem práce je analýza současné situace a definice problémů, které na základě provedené analýzy reflektují možnou příčinu současného, nevyhovujícího stavu. Jako další krok tohoto cíle pak bude návrh takových opatření, která by byla schopná eliminovat zjištěné nedostatky a vést optimalizaci výkonů v dané organizaci.

Hlavní výzkumná otázka je totožná s poznávacím cílem: *Jak jsou pracovníci dané organizace stimulováni systémem stimulace a jinými faktory ke stávajícím výkonům?*

Získat odpověď na hlavní výzkumnou otázku mi pomůže zodpovězení dílčích výzkumných otázek, které reflektují představy a dojmy pracovníků organizace ve směru uvedených témat a zároveň dávají prostor zjistit, co pracovníky považováno za důležité.

Dílčí výzkumné otázky (dále jen DVO):

DVO 1: Jak pracovníci organizace reflektují stávající systém odměňování?

Zodpovězením této otázky lze zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni se stávajícím systémem odměňování, jestli jsou potřebné změny a případně, o jaký typ odměn by byl zájem.

DVO 2: Liší se představy managementu a pracovníků o možnostech dosahování výkonů?

Odpovědí na otázku zjistím, nakolik jsou pracovníci v běžný pracovní den vytížení, a zda neodpovídající výkony nejsou ovlivněny práce přetížením pracovníků.

DVO 3: Jak identifikují zaměstnanci důvod pro to, že nepodávají takový výkon, jaký se od nich očekává?

Je potřeba zjistit, co vede zaměstnance k tomu, že nepracují tak, jak je od nich očekáváno. Zároveň bude možné zjistit, zda existuje kapacita pro dosažení vyššího výkonu.

DVO 4: Jsou očekávání managementu v oblasti výkonu splnitelná?

Odpovědí na otázku zjistím, zda jsou reálné představy managementu ohledně výkonu pracovníků. Zde je důležitý pohled jak pracovníků, tak i samotného managementu.

3.2.3 Konceptualizace výzkumného problému

V definici výzkumného cíle jsou uvedeny pojmy odborné, ale i pojmy, které blíže definují pouze pro potřeby této práce. Nadále s nimi bude pracováno na základě níže uvedených definic. Mezi hlavní pojmy pak patří **výkon, vyšší výkon, očekávání / očekávaný výkon, optimalizace, pracovníci, management, stimulace, systém odměňování.**

Výkonem se myslí uzavření obchodu, získání nového klienta apod., tedy jakákoli kvantifikovatelný výsledek činnosti daného pracovníka, který přináší organizaci výnos (v práci také jako výsledky, činnosti)

Vyšším výkonem pak rozumím takový výkon, který v porovnání s výkony předchozích období dosahuje vyšších hodnot (proto požadavek na kvantifikovatelný výsledek činnosti).

Očekáváním nebo **očekávaným výkonem** pak myslím takové výsledky činnosti, jejichž dosažení management vyžaduje a se kterými počítá.

Optimalizací (pracovního výkonu) pro účely této práce označuji takovou úroveň pracovního výkonu, která by byla v souladu s představami managementu.

Pracovníky jsou v této práci považovány všechny osoby, které pracují ve zkoumané organizaci (v práci také jako zaměstnanci, makléři, Compliance, Back Office).

Pojem **management** je použit jako ekvivalent slova vedení nebo jednatel, případně nadřízený. Jedná se tedy o osobu (je pouze jedna) řídící činnosti ostatních pracovníků.

Stimulací se rozumí vnější pobídka pracovníka s cílem zlepšit, resp. zvýšit jeho výkon. Je to tedy prvek (soubor prvků), který má za úkol pobízet pracovníka k dosažení vyšších výkonů.

Systém odměňování znamená soubor složek finančního i nefinančního ohodnocení ve zkoumané organizaci. Tak například fixní část mzdy, variabilní část mzdy, nabízené benefity a jiné výhody.

3.2.4 Metody a techniky výzkumu

K analýze zkoumaného problému jsem zvolila kvalitativní přístup, který, dle Reichla (2009), hledá porozumění zkoumaného sociálního problému. Kvalitativní přístup umožňuje intenzivní šetření zkoumané skutečnosti, pomáhá porozumět zkoumanému problému na základě poznání konkrétních podmínek a situací. Nevýhody pak Reichel (2009) spatřuje v nestandardizovaném získávání údajů a v subjektivnosti šetření, zejména pak v interpretaci výsledku, která může být ovlivněna výzkumníkem. Zobecnění výsledku je také velmi problematické, výpovědi totiž nejsou kvantifikovatelné. Na druhou stranu jsou ale oproti výpovědím výzkumu kvantitativního velmi jedinečné.

„Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality.“ (Disman, 1993: 285). Strauss a Corbinová (1999) vysvětlují podstatu kvalitativního výzkumu v tom, že výsledků nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace.

Kvalitativní přístup k výzkumu byl zvolen proto, že dokáže blíže reflektovat jednotlivá tvrzení respondentů a nesnaží se jejich odpovědi kategorizovat do předem určených forem. Dává tak respondentům větší příležitost se vyjádřit a výzkumník má, sice za cenu vyšší náročnosti na zpracování, k dispozici jedinečné a individuální odpovědi.

3.2.5 Výzkumný vzorek

Výzkumný, resp. cílový soubor je dle Reichla (2009) množina objektů, kterých se zkoumání týká a jichž se mají výsledky dotknout. Reichel (2009) dále uvádí, že se v odborných literaturách mnohdy nerozlišuje mezi cílovým a základním souborem. Základní soubor pak je souhrn objektů, který lze vymežit, podchytit, identifikovat a z něhož se pak vybírá.

V tomto případě se jedná o monografickou studii, kde je předmětem zkoumání pouze jedna konkrétní firma.

Do šetření byli na základě požadavku jednatele organizace zapojeni všichni pracovníci zkoumané organizace. Jednalo se o pracovníky s činností ve společnosti od 3 měsíců do 7 let, tedy počátku existence společnosti. Bližší charakteristiku výzkumného vzorku přináší tabulka č. 3.

Tabulka 3: Charakteristika respondentů

	věk	pohlaví	Vzdělání	Pozice	délka pracovního poměru
R1	29 let	Muž	SŠ elektro	Makléř	3 roky
R2	39 let	Muž	SŠ průmyslovka	Makléř	5 let
R3	35 let	Žena	VŠ práva	Compliance	5 let
R4	30 let	Muž	VŠ finance	Makléř	13 měsíců
R5	33 let	Muž	VŠ ekonomie	Makléř	3 roky
R6	29 let	Muž	VUT finance	Makléř	5 let
R7	30 let	Muž	VUT finance	Makléř	13 měsíců
R8	33 let	Muž	VUT podnikatelská	Analytik	7 let
R9	40 let	Muž	VŠ ekonomika řízení	Analytik	4,5 roku
R10	28 let	Muž	SŠ management	manažer projektu	3 roky
R11	49 let	Muž	VŠ ekonomika a management	Makléř	3 měsíce
R12	24 let	Muž	BIBS	Makléř	déle než rok
R13	29 let	Muž	VŠ finance a statistika	manažer projektu	18 měsíců

Zdroj: vlastní práce autora na základě získaných údajů

3.2.6 Technika sběru dat

Jako hlavní techniku sběru dat jsem použila expertní rozhovor a rozhovor podle návodu (polostrukturovaný rozhovor). Nejprve provedu rozhovor s jednatelem organizace. Tento povedu takovým směrem, aby z něj bylo možné provést deskripci dané situace a prostředí. Otázky pro kostru rozhovoru pracovníků budou sestaveny právě na základě provedeného expertního rozhovoru. Lze tedy naznačit podobnost s metodikou problémově zaměřeného rozhovoru, o němž Hendl (2012) tvrdí, že se jedná o odhalování podstaty a vzájemného vztahu zjišťovaných, ověřovaných a analyzovaných dat. Během rozhovoru se budu vracet ke zjištěným problémům, jak definovaným ni nadřazeným, tak i respondenty. Cílem tohoto kroku bude ověřit si správnost informace, případně informací bližší specifikovat. Otázky budou kladeny respondentům v náhodném pořadí tak, aby došlo na všechna zajímavá

témata a byl plnohodnotně využit čas určený k rozhovoru. Hendl (2012) tak uvádí, že tímto způsobem je možné získat odpovědi na daná témata strukturovaněji a ulehčuje pak jejich srovnávání.

Seznam otázek rozdělím do tématických okruhů, respondentům budou položeny všechny nebo jen některé otázky, a to v závislosti na vývoji daného rozhovoru.

3.2.7 Technika analýzy dat

Jako techniku analýzy dat jsem zvolila rámcovou analýzu pro kvalitnější třídění dat a následnou interpretaci rozhovorů v souvztažnosti se stanovenou hlavní výzkumnou otázkou, jakožto poznávacím cílem práce, a dále v souvislosti s jednotlivými dílčími výzkumnými otázkami.

Nejprve bude třeba provést transkripci údajů získaných během rozhovoru. Rozhovory budou tedy přepsány do písemné podoby. Přitom použiji variantu zaměřenou již na určité koncepční hledisko, a to vypouštění nerelevantních pasáží a vlastních komentářů (Reichel, 2009). Protože si majitel společnosti nepřál v práci jmenovat firmu ani sebe, tak pro označení společnosti, budu jak v dalších částech práce užívat názvy jako: společnost, organizace a firma. Transkripce rozhovorů jsou vypáleny na přiloženém CD k diplomové práci.⁶

3.2.8 Rámcová analýza

Hendl (2012) uvádí, že rámcová analýza je přístup kvalitativní analýzy, kdy jsou předem stanoveny poměrně přesně a podrobně cíle výzkumu nějakou autoritou (v tomto případě byl hrotitou jednatel organizace). Autory této analýzy jsou angličtí výzkumníci Specer a Ritchie. Rámce „zaměřují pozornost tím, že spojují a zvýrazňují, co je relevantní a co irelevantní – co je uvnitř rámce a co zůstává vně“ (Snow, Vliegthart a Corrigall Brown 2007:387, in Morávek 2010). Poměrně podrobně rámcovou analýzu popisuje Morávek (2010), a to v oblasti veřejné politiky. Pro účely této práce je použit postup uváděný právě Morávkem v transformované formě do oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů. Dle Reina a Schöna (2002, in Morávek 2010) shromažďuje každý rámec určitý soubor faktů, hodnot, teorií a zájmů.

Dále se Morávek (2010) zmiňuje o důležitosti zachovat nestranné a objektivní rámování, v opačném případě, tedy v případě zvolení takového způsobu rámování, který může ovlivnit

⁶ V případě, že respondenti v rozhovorech nadřazeného jmenovali, v transkripcích bude tak toto jmenování nahrazeno titulem „pan Š.“.

výsledná data, může dojít k tomu, že se nebude respondent moci vyjádřit tak, jak by chtěl, jelikož byly při výběru opomenuty důležité rámce. Je možné tímto tedy zkreslit zjišťované mínění a tento výstup pak nemá jasný vypovídající charakter.

Prvním krokem je výběr tematických oblastí dané analýzy, následuje úroveň rétorického rámce a v neposlední řadě se zaměřujeme na úroveň definovaných problémů, viz obr. 2.

Obrázek 2: Schématické zobrazení postupu rámcové analýzy



Zdroj: Morávek (2010)

Názvem tematické oblasti se rozumí určitá centrální kategorie uvedených rámců.

Fóra soutěžení můžeme chápat jako zdroje dat, na základě kterých probíhá šetření v dané oblasti. Soutěžící rétorické rámce jsou pak jednotlivé rámce analýzy. Každý rámeček dále obsahuje sponzory, těmi jsou aktéři daného problému nebo situace, soutěžící problémy, tedy definice jednotlivých konfliktních situací v rétorickém rámci, a konečně důsledky plynoucí z tohoto problému (stavu). Poslední úrovní analýzy je úroveň specifikovaných problémů z úrovně předchozí. Zde se určí viníci a příčiny problémové situace, hodnoty a morální soudy, které přiblíží, čemu a proč daná situace škodí. Poškozené strany můžeme nazvat oběťmi problému. Návrh řešení pak definuje postup, kterým lze konflikt eliminovat a nastolit zlepšení situace. Posledním bodem je argumentace, která dává prostor pro obhajobu a vysvětlení uvedených rozhodnutí.

3.2.9 Postup výzkumu

Nejprve provedu expertní rozhovor s jednatelem organizace. O několik dní později (po seznámení se se situací a po promyšlení dalších kroků) budou uskutečněny rozhovory s pracovníky organizace. Následně rozhovory převedu do písemné podoby. Pro lepší přehlednost rozhovorů bude text označím metodou otevřeného kódování, které bylo základem pro vytvoření první části rámcové analýzy. Tu nejprve provedu podle teoretických podkladů Hendla (2012), které umožňují přehlednější zpracování jednotlivých odpovědí. Následně se ale budu zabývat postupem, který sice Morávek aplikuje v oblasti veřejné politiky, ale pokusím se postup transponovat do oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů. Vzhledem ke špatné dostupnosti podkladů pro zpracování rámcové analýzy budu volit vzor právě Morávka, který se mi jeví jako velice transparentní. Poté se budu zabývat vlastní interpretací rozhovorů.

Souběžně s rozhovory budu zapisovat poznámky, jak o respondentovi, tak i o dění ve společnosti v těch dnech, kdy šetření probíhalo. Tedy například o organizaci běžného pracovního dne, pracovním tempu, prostředí a atmosféře. Toto pozorování není stěžejní ani zásadní metodou pro tuto diplomovou práci, proto nebyla o této metodě zmínka v metodologii práce. Získané poznatky slouží pouze jako dokreslení situace a potvrzení některých zmiňovaných skutečností.

4 Empirická část

V této kapitole nejprve představím organizaci, ve které probíhalo šetření. Na přání majitele organizace nebude společnost v práci pojmenována. Budu namísto názvu společnosti používat ekvivalenty „organizace“, „společnost“, „firma“. V případě, že pracovníci zmínili v rozhovorech jméno nadřízeného, v práci bude nahrazeno jako „pan Š.“.

Po představení organizace a přiblížení činnosti následují základní údaje respondentů, tedy pracovníků společnosti. Poté stručně shrnu průběh jednotlivých rozhovorů, po kterých následuje rámcová analýza. V další části popíšu způsob interpretace rozhovorů, respektive odůvodnění a vysvětlení zvoleného postupu a následně se budu věnovat rozboru ústředního problému ve vztahu k analyzovaným kategoriím a subkategoriím.

4.1 O organizaci

Organizace, ve které probíhalo šetření, působí na českém trhu od roku 2006 v oblasti investičního poradenství. Hlavní činností je poskytování investičních služeb klientům obchodujícím na kapitálových trzích. Mezi další aktivity společnosti patří zejména poradenství a činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců v otázkách strukturování kapitálu, finančních investic, analytická činnost, poradenství v oblasti akcií, pořádání seminářů a školení zaměřených na strukturu kapitálu při obchodování a investicích do cenných papírů. Společnost je ve znění zákona č. 256/2004 Sb. Zákona o podnikání na kapitálovém trhu investičním poradcem registrovaným u České národní banky (ČNB). Ta je také regulátorem činnosti a dohlíží na procesy a činnosti organizace.

Celkem je ve společnosti činných 15 lidí. Ve vedení společnosti stojí jednatel, který je zároveň majitelem, managementem a nadřízeným pracovníků organizace. Smluvní zázemí a interní kontrolu má na starost pracovník Back Office a Compliance. Ve společnosti působí 2 analytici, 8 makléřů a 2 manažeři projektu pro on-line obchodování. V rámci standardních pracovně - právních vztahů jsou zaměstnány 3 osoby; jednatel, pracovník Back Office a Compliance. Ostatní pracovníci, čili analytici, makléři a manažeři, jsou ve společnosti činní na základě výše zmíněné registrace u ČNB jako vázaní zástupci dle zákona 214/1992 Sb. o burze cenných papírů a 519/1992 Sb. o cenných papírech.

Oblastí působení společnosti je jak trh evropský tak i americký. Pracovníci jsou rozděleni podle oblasti působení a tomu je přizpůsobena i pracovní doba. Evropský trh je otevřen od 9:00 do 17:00, americký pak od 15:00 do 22:00 (kvůli časovému posunu).

Klasičtí zaměstnanci (tedy pracovníci s pracovní smlouvou) jsou odměňováni standardně paušální mzdou, která odpovídá předchozí dohodě. Odměna je tedy fixní, pro variabilní složku zde není prostor. Jako prémie slouží 13. plat, který není každoročním pravidlem, nýbrž se odvíjí od finanční situace společnosti. Jako benefit dostávají zaměstnanci stravenky. Co se týče vázaných zástupců, tedy makléřů, analytiků a manažerů, jejich odměna se skládá z fixní a variabilní části, přičemž fixní část je, v porovnání s variabilní, nízká. Výše variabilní složky je odvislá od výkonu, a to na bázi kvartálního hodnocení. Jako další benefity organizace nabízí firemní akce v podobě výletů, vánoční večírek, možnost úhrady úspěšně složených zkoušek týkajících se činnosti společnosti a úhradu účasti na školeních do výše 5000,- Kč.

Během poslední doby se jednatel společnosti zmiňuje o poklesu výkonu ze strany pracovníků, ztráty motivace. Dále hovoří o problémech s autoritou a dodržováním směrnic a pravidel. Jako pravděpodobný původ označuje odchod manažera makléřů, který dohlížel na jejich činnost, vedl je a nesl odpovědnost za jejich výkony a výsledky. Dále vidí příčinu v důsledku současné hospodářské a ekonomické krize.

Cílem jednatel je zvednout výkon a výsledky všech pracovníků ku celkové spokojenosti a prosperitě organizace. Převážně pak posílením motivace pracovníků, nalezením důvodů pro stagnaci činnosti a nastolením podmínek pro zlepšení výkonu.

4.2 Průběh rozhovorů

Rozhovory jsem prováděla v návaznosti na expertní rozhovor s jednatel organizace. Rozhovory probíhaly v pracovní době, bez nutnosti dobu strávenou interview „nadpracovat“. Jednatel tedy poskytl čas pracovníků pro potřeby tohoto výzkumu z fondu pracovní doby. Rozhovory probíhaly v místě působení organizace, byly monitorované, o čemž byli pracovníci informováni a souhlasili s tím. Rozhovory trvaly celkem 624 minut. Dva rozhovory jsem ukončila před vyčerpáním předem připravených otázek. V prvním případě se jednalo o pracovníka, který byl v organizaci činný pouze 3 měsíce a jeho odpovědi byly silně ovlivněny jeho předešlou pracovní zkušeností, a to pozicí personálního ředitele v různých výrobních společnostech. Druhým takto ukončeným rozhovorem byl rozhovor

s analytikem společnosti, který úzce řeší personální problémy organizace s managementem, nebyl tedy při rozhovoru objektivní a sám se snažil nacházet a nabízet řešení dané situace. V tomto případě ale respondent stačil odpovědět na všechny otázky, i když na některé odpověděl nezávisle na jejich položení.

Při kódování rozhovorů se axiální kódování často prolínalo s otevřeným kódováním. Nebudu proto v dalším textu tyto dva druhy oddělovat, ale budu se věnovat významu souvislostí, vztahů a důsledků jednotlivých kategorií.

4.3 Rámcová analýza

Na základě zpracování získaných dat a teoretických konceptů jsem zpracovala rámcovou analýzu. Zvolila jsem dvě tematické oblasti šetření – oblast firemního prostředí a oblast stimulace k výkonu.

V této kapitole představím provedenou rámcovou analýzu jednotlivých tematických oblastí. V tabulkách uvedu souhrn dvou úrovní analýzy, a to popis tematické oblasti, fóra soutěžení a konečně konkrétní soutěžící rámce v dané tematické oblasti. Každý rámec bude přitom podrobněji definován, a to v oblasti sponzorů, soutěžících problému, a z nich plynoucích důsledků. Druhá část analýzy se týká její poslední úrovně, a to úrovně definovaného problému. Zde se budu zabývat konstrukcí a definicí příčin a viníků problému, morálními soudy a hodnotami, poškozenými stranami, návrhy řešení a argumentací k uvedenému postupu nápravy.

Tabulka 4: Tématická oblast FIREMNÍ PROSTŘEDÍ

Tématická oblast 1: FIREMNÍ PROSTŘEDÍ		
Fóra soutěžení:	Vnitropodnikové směrnice, rozhovory	
Soutěžící rétorické rámce:	<i>Styl řízení</i>	<i>Mezery v organizační struktuře</i>
Sponzoři:	Management	Management
	Pracovníci	Pracovníci
Definice problémů:	Zneužití benevolentního stylu řízení	Nedostatečná pozornost v oblasti HR ⁷
	Stimulace k požadovanému výkonu	Mezery v personálním obsazení
Důsledky:	Tendence k porušování pravidel	Absence kontroly výkonů
	Dosahování nevyhovujících výkonů	Dosahování nevyhovujících výkonů

Zdroj: Vlastní práce autora na základě analyzovaných dat

První oblastí je oblast nazvaná firemní prostředí. Jako zdroje byly použity vnitropodnikové směrnice, firemní dokumenty (schéma organizační struktury) a rozhovory s nadřízeným a zaměstnanci. Na základě těchto podkladů vyplynuly při analýze rámce Styl řízení a Mezery v organizační struktuře Účastníky rámce jsou v tomto případě pracovníci i management. Problémy byly definovány na základě otevřeného kódování uskutečněných rozhovorů. Jsou to zneužití benevolentního stylu řízení a stimulace k požadovanému výkonu, na druhé straně pak nedostatečná pozornost v oblasti HR a mezery v personálním obsazení. Důsledky těchto dilemat lze shrnout následovně: tendence pracovníků k porušování pravidel a dosahování nevyhovujících výsledků. Důsledky rámce popisující mezery v organizační

⁷ HR je zkratka pro oblast řízení lidských zdrojů, z anglického Human Resources

struktury jsou pak absence kontroly výkonu a opět dosahování nevyhovujících výkonů. Lze tedy konstatovat, že v rámci se problémy do jisté míry prolínají, ale jejich původ není možné shrnout do jednoho rámce.

Tabulka znázorňuje popis druhé tematické oblasti, a tou je optimalizace výkonu. Zde jsme jako zdroje použila jak rozhovor s nadřízeným, tak i poskytnuté údaje o výkonnosti jednotlivých pracovníků a celé organizace. V rámci závislosti výkonu na pracovním prostředí se konfliktu účastní pracovník Compliance a makléři. Jako problém jsem identifikovala špatnou vnitrofiremní komunikaci a absenci možnosti rozvoje a seberealizace. Za důsledky jsem pak označila disfunkční spolupráci a dosahování nevyhovujících výsledků. V rámci závislosti výkonu na náplni práce konfrontují management a pracovníci problematiku komplexnosti pracovní náplně a požadavku akvizice nových klientů. Důsledkem se stává neorganizovanost práce a opět dosahování nevyhovujících výsledků.

Tabulka 5: Tematická oblast STIMULACE K VÝKONU

Tematická oblast 2: STIMULACE K VÝKONU		
Fóra soutěžení:	Údaje o výkonnosti jednotlivých pracovníků, rozhovor s nadřízeným	
Soutěžící rétorické rámce:	<i>Závislost výkonu na pracovním prostředí</i>	<i>Závislost výkonu na náplni práce</i>
Sponzoři:	Compliance	Management
	Makléři	Pracovníci
Definice problémů:	Vnitrofiremní komunikace	Komplexnost pracovní náplně
	Možnost rozvoje a seberealizace	Akvizice nových klientů
Důsledky:	Disfunkční spolupráce	Neorganizovanost práce
	Dosahování nevyhovujících výsledků	Dosahování nevyhovujících výsledků

Zdroj: Vlastní práce autora na základě analyzovaných dat

Lze konstatovat, že důsledek nevyhovujících výsledků byl identifikován u všech definovaných rámců a problematik. To vypovídá o vzájemném působení uvedených rámců a problémů, kde hlavním dilematem se stává neodpovídající výkon⁸.

4.3.1 Analýza úrovně problému

V této kapitole blíže specifikuji uvedené tematické oblasti, respektive jejich rámce a definované problémy. Pro lepší přehlednost jsem zvolila tabulkové zobrazení jednotlivých

⁸ Uvedeným dilematem (neodpovídající výkon) se zabývám více v samotné interpretaci rozhovorů.

problémů. V textu přiřazenému každé tabulce uvádím argumentace k jednotlivým situacím a problematikám.

Tabulka 6: Analýza rámce STYL ŘÍZENÍ

Tematická oblast:	Firemní prostředí	
Rámec:	Styl řízení	
Problém:	Zneužití benevolentního stylu řízení	Stimulace k požadovanému výkonu
Popis problému:	nedodržování směrnic a pravidel, příchodů a odchodů na pracoviště, využívání internetu pro soukromé účely	současný způsob stimulace již není účinný, respektive neplní účel, se kterým byl zaveden, tedy není prostředkem ke zvýšení výkonu
Příčiny a viníci:	nedůslednost vedení, liberální styl řízení; management, pracovníci.	stereotyp stimulace, výše nastavení odměn, ztráta motivace pracovníků
Hodnoty a morální soudy:	ztráta autority vedení, ztráta hodnoty směrnic, pokles výkonů pracovníků	neúčinnou stimulací dochází k finančním ztrátám, dále pak výsledky činnosti organizace neodpovídají potřebám a očekáváním
Poškozené strany:	organizace, management, částečně i pracovníci	organizace, management
Návrh řešení:	zahájit důslednou kontrolu, porušení pravidel sankcionovat	nový systém stimulace - nastavení provizí, bonusů, upravení stávajících provizí, ohodnocení dle výkonu, splnění úkolů a cílů

Zdroj: Vlastní práce autora na základě analyzovaných dat

V tabulce 6 je popsána analýza problému oblasti „Firemní prostředí“ a rámce „Styl řízení“. V následujícím textu uvedu argumentace, které jsou třeba pro pochopení daných problémů a navrhovaných řešení.

Problém benevolentního stylu řízení se prolíná všemi zjištěními, respektive u všech respondentů zmíněných nedostatků se projevuje vliv stylu řízení. A to například problémy v dodržování pravidel, zneužívání benevolence nadřízeného. Nadřízený zvolil přístup k zaměstnancům na úrovni přátelského jednání. Tohoto zneužívají pracovníci, jsou si vědomi vysoké pracovní vytíženosti nadřízeného, zdůrazňují jeho nedůslednost v sankcionování přestupků a prohřešků. Zároveň také ale uvádí, že v případě, kdy by došlo k transformaci stylu řízení, zvýšení důslednosti v dodržování pravidel a používání zvolených sankcí, byli by pracovníci schopni odvádět vyšší výkon a přinášet tak organizaci větší profit.

Také hodnotí porušování pravidel ostatními pracovníky jako demotivující, respektive vlivem nedůslednosti není spatřována potřeba dodržování směrnic. Od tohoto se odvíjí i současný nedostačující výkon pracovníků, chybějící autorita k nadřízenému. Jedním z kroků řešení bude sjednocení velkého množství směrnic, pravidel, jeho signování zaměstnanci, jako potvrzení o jejich přijetí.

Druhým problémem v oblasti stylu řízení je stimulace k požadovanému výkonu. Podstatou problému je stereotyp v nastavení provizního systému, ale i jeho výše, kdy i při nízkém množství uzavřených obchodů odměna pracovníkům postačuje. Jako následek pak pokles, případně stagnace výkonů, ztráta přirozené motivace k výkonům a v neposlední řadě pak ztráta účinnosti zvoleného systému stimulace pracovníků. V uvedené problémové oblasti vycházím ze zjištění, že trh není přesycen službami, které nabízí a poskytuje zkoumaná organizace⁹ a navíc, že se aktuální ekonomická a hospodářská krize natolik nepodepisuje na stávajícím stavu organizace. Na tomto základě jsem navrhla řešení, která by měla pomoci obnovit funkčnost systému stimulace

Tabulka 7 popisuje problém nedostatečné pozornosti v oblasti HR a mezery v personálním obsazení.

⁹To dokazuje pozitivní výsledek „happy day“, kdy byly vyhlášeny dvojnásobné provize za uskutečněné obchody v daném dni. Výkony pracovníků se 3x zvýšily oproti běžným dnům, v následujících 2 dnech byly výkony stále zvýšené, 3 den po vyhlášení se výkony vrátily zpět do běžné roviny.

Tabulka 7: Analýza rámce Mezery v organizační struktuře

Tématická oblast:	Firemní prostředí	
Rámec:	Mezery v organizační struktuře	
Problém:	Nedostatečná pozornost v oblasti HR	Mezery v personálním obsazení
Popis problému:	absence HR pracovníka	absence manažera makléřů
Příčiny a viníci:	doposud nebyla oblast HR řešena; viník: management	odchod bývalého manažera makléřů, viník: management
Hodnoty a morální soudy:	absence HR pracovníka může ovlivňovat výkonnost zaměstnanců	není kontrola práce a výkonu makléřů, vedení makléřů
Poškozené strany:	organizace, zaměstnance	organizace, management, zaměstnanci
Návrh řešení:	obsazení pozice HR / vyhledání externisty	delegování pravomocí, úkolů, obsazení pozice manažera makléřů, personální audit

Zdroj: Vlastní práce autora na základě analyzovaných dat

V rámci zkoumání organizace, jak za pomoci rozhovorů, tak i během času stráveného na pracovišti jsem zjistila, že velkou část současné situace ovlivňují právě nedostatky v organizační struktuře. Argumentací k problému nedostatečné pozornosti v oblasti HR a mezer v personálním obsazení chci vysvětlit zvolený přístup a řešení.

Nedostatečná pozornost v oblasti HR je jedna ze zjištěných skutečností, které management doposud neřešil, jelikož dominovala myšlenka užitečnosti článku HR pouze ve velkých společnostech. Absence HR pracovníka tak pouze doplňuje již uvedenou nedůslednost a vysokou vytiženost. Není tedy prostor zabývat se průběžně pracovníky a jejich výkony, průběžně hodnotit a řešit aktuální problémy. V případě, kdy by se HR pracovník stal činným v organizaci, pomohl by částečně pracovníky vést, hodnotit a dokázal by pohotově reagovat na současné problémy. Jeho absence naopak nyní do jisté míry zapřičiňuje pokles výkonů a odklon od pravidel a směrnic. Je zřejmé, že v tak malé organizaci by se pracovník HR nezaplatil, nebo by musel kromě práce personalisty vykonávat souběžně i jinou funkci. Proto by tato oblast mohla být řešena formou práce na živnostenský list nebo zkráceným úvazkem.

Další problém byl označen v potřebě obsadit pozici manažera makléřů. Tato pozice byla uvolněna přibližně před rokem, během toho se nepodařilo managementu na funkci dosadit nikoho z vnitřních ani vnějších zdrojů. Obsazení této pozice je stěžejním krokem ke zlepšení

stávajících výkonů. Došlo by ke kontrole výkonů, dodržování pravidel, směřování makléřů k požadovaným výkonům atd.

V oblasti stimulace k výkonu jsem identifikovala dva rámce. Závislost výkonu na pracovním prostředí a závislost výkonu na náplni práce. V tabulkách 8 a 9 specifikuji uvedené problematiky.

Tabulka 8: Analýza rámce Závislost výkonu na pracovním prostředí

Tematická oblast:	Stimulace k výkonu	
Rámec:	Závislost výkonu na pracovním prostředí	
Problém:	Vnitrofiremní komunikace	Možnost rozvoje a seberealizace
Popis problému:	špatná úroveň komunikace	absence možnosti karierního růstu, v současné době i osobního
Příčiny a viníci:	příčinou je pocit nadřazenosti ze strany Compliance; viník: compliance, management	příčina i viník. Velikost organizace, ekonomický stav organizace
Hodnoty a morální soudy:	špatná komunikace může demotivovat pracovníky	současný stav může brzdít ambice pracovníků, ale i rozvoj organizace
Poškozené strany:	organizace, makléři	pracovníci, organizace
Návrh řešení:	zlepšení komunikace - školení, práce s Compliance	rozvoj organizace a tím i pracovníků (jakmile to ekonomický stav dovolí), využít alespoň možnosti osobního rozvoje (oblast PR, vedení brigádníků, seberealizace)

Zdroj: Vlastní práce autora na základě analyzovaných dat

Komunikace ve společnosti ovlivňuje spokojenost i výkonnost pracovníků. Jak je popsáno v teoretické části práce, existuje vztah mezi (mimojiné) výkonem a spokojeností. Spokojenost může záviset na více faktory, mezi nimiž je spolupráce, která je založena převážně na komunikaci. Ač se může zdát, že zaměstnanci pracují individuálně, je třeba přihlídnout ke skutečnosti, že činnost makléřů je řízena analytiky a veškeré podklady pro jejich činnost připravuje Compliance a Back Office. Je tedy zřejmé, že ke spolupráci dochází a je tak potřeba, aby komunikace mezi pracovníky probíhala na dobré úrovni. Makléři si stěžují na komunikaci směrem ke Compliance a naopak. Tento problém některé pracovníky demotivuje k činnosti nebo v určitých případech neakceptují pokyny Compliance.

Druhou problematikou je možnost rozvoje a seberealizace. Z důvodu současného ekonomického stavu organizace, a zároveň z její velikosti není prostor pro karierní růst.

Absence této možnosti působí na některé pracovníky destruktivně směrem k výkonu. Nemají tendence své dosavadní výsledky zvyšovat, protože nevidí možnost dalšího rozvoje (i přes možnost vyššího finančního ohodnocení). Situace by byla dočasně řešitelná v podobě umožnění osobního rozvoje a seberealizace v oblastech, kterým by se pracovníci chtěli věnovat (oblast Public Relation, nábor a vedení brigádníků apod.).

Druhým rámcem oblastí stimulace k výkonu je závislost na náplni práce. V této kategorii jsem na základě získaných dat identifikovala problém komplexnosti pracovní náplně a akvizice nových klientů, jak ukazuje tabulka 9.

Tabulka 9: Analýza rámce Závislost výkonu na náplni práce

Tematická oblast:	Stimulace k výkonu	
Rámec:	Závislost výkonu na náplni práce	
Problém:	Komplexnost pracovní náplně	Akvizice nových klientů
Popis problému:	obsáhlost pracovní náplně, nízká transparentnost rozdělení úkolů	složité a časově náročné získávání nových klientů
Příčiny a viníci:	Management	příčina: staré databáze kontaktů; viník: management
Hodnoty a morální soudy:	kvůli velkému množství úkolů jsou pracovníci pod tlakem, snížení výkonu v důsledku vysokého vytížení	problémy v akvizici klientů mají vliv na ekonomickou situaci organizace, mohou stagnovat nově uzavírané obchody
Poškozené strany:	organizace, management, pracovníci	organizace, pracovníci
Návrh řešení:	audit pracovních pozic, redesign pracovních míst tak, aby odpovídalo možnostem a kompetencím pracovníků (souvisí s oblastí HR)	zakoupení jiných databází, přepracování systému rozdělení činností, jiné způsoby vyhledávání klientů

Zdroj: Vlastní práce autora na základě analyzovaných dat

Komplexnost pracovní náplně v tomto případě obsahuje jak obsáhlost pracovní náplně, tedy množství a šíři úkolů, ale také transparentnost rozdělení úkolů. 3 pracovníci uvádí nedostatečně jasné rozdělení úkolů, 11 zaměstnanců hovoří o obsahové náročnosti pozic. Nejvíce reflektují širokou škálu povinností, od telemarketingu po uzavírání smluv a poradenství v oblasti burzy a akcií. Během rozhorů zaměstnanci uváděli potřebu nového pracovníka a následné převedení některých činností právě na něj. Dle mého názoru je ale situace řešitelná zkoumáním náplni práce jednotlivých zaměstnanců, sloučením

a následným rozdělením podobných činností mezi pracovníky s cílem posílit transparentnost jednotlivých úkolů a kompetencí.

Akvizice nových klientů je nejčastěji zmiňovaným problémem, a to co se týče samotné náročnosti. Převážně je diskutována časová náročnost, tedy od prvního kontaktu po uzavření smlouvy a vlastního obchodování. Pracovníci řadí toto rozmezí do intervalu až jednoho roku. Dále se zmiňují o nevyhovujících zdrojích pro získávání nových kontaktů, kdy jsou využívány staré databáze, kterými disponují i ostatní konkurenční společnosti. Nízká schopnost akvizice nových klientů tak omezuje možnost organizace a jednotlivých pracovníků dosahovat požadovaných výsledků.

4.3.2 Shrnutí

V této části shrnu dosavadní poznatky z výše uvedené rámcové analýzy. Na úvod jen podotknu, že všechny uvedené problematiky se navzájem prolínají a ovlivňují jak jedna druhou, tak ale i výkonnost a schopnost dosahovat požadovaných výsledků jak jednotlivců ve firmě, tak i firmy jako celku.

Byly identifikovány dvě oblasti problémů – Firemní prostředí a stimulace k výkonu. V těchto oblastech jsem dále definovala rámce, a to styl řízení, mezery v organizační struktuře, dále pak závislost výkonu na pracovním prostředí a na náplni práce. V každém uvedeném rámci jsem specifikovala související problémy, označila příčiny a viníky, uvedla morální soudy, poškozené strany a návrh řešení s cílem situaci zlepšit, respektive eliminovat výskyt problému. Následovala argumentace ke zvoleným přístupům.

Výplývaly tedy základní rysy současné nevyhovující situace organizace v oblasti dosahování výsledků.

4.4 Interpretace rozhovorů

V další části práce se budu věnovat interpretaci rozhovorů s pracovníky zkoumané organizace. Rozhovory jsem vedla, jak bylo již zmíněno v metodologické části práce, dle návodu, tedy se jednalo o polostrukturované rozhovory. Pro zajištění co možná největšího prostoru pro vyjádření pracovníků k daným tématům a otázkám byly rozhovory vedeny poměrně volně, i přes nevýhodu složitosti a náročnosti analýzy zjištěných dat. Tematicky se jednalo o velmi široce pojaté problémové oblasti, které nastínil v expertním rozhovoru sám nadřazený dotazovaných pracovníků. Z tohoto důvodu během procesu kódování vyplynulo velké množství pojmů a kategorií. Pro účely této práce jsem se ale držela stanoveného tématu, respektive cíle, a to zjistit, proč současný systém stimulace nevede pracovníky k vyššímu výkonu, a proto jsem nadále pracovala pouze s oblastmi, které pomohou dosáhnout stanoveného cíle.

Hlavním zkoumaným jevem bude výkonnost pracovníků. S tímto pojmem souvisí celá řada kategorií, která pomáhá odhalovat příčiny současného stavu, a zároveň dokresluje vztahy mezi právě zmíněnými kategoriemi a základním pojmem. Proto jsem pro další text zvolila označení pro tento jev – dilema– výkonnost pracovníků. Nejedná se o problém, který je diskutován pouze na úrovni této organizace, ale jistě se s ním potýká spousta firem působících v různých oblastech, jejichž činnost je přímo závislá na výkonu jednotlivých pracovníků. Tím mám na mysli především obchodní činnost.

Tato kapitola bude rozdělena do oddílů podle osnovy rozhovoru. V každém oddíle se budu zabývat zjištěnými skutečnostmi z uskutečněných rozhovorů. Pro zajištění autentičnosti použiji i vybrané citace¹⁰ z rozhovorů, a to jak z rozhovorů s pracovníky, tak i z rozhovoru expertního, tedy z rozhovoru s nadřazeným respondentů. Součástí každé kapitoly bude zmínka teoretických konceptů nebo podkladů, které podporují zjištěná tvrzení nebo naopak identifikují jiné souvislosti, než které odborná literatura uvádí. Některé teoretické koncepty nejsou umístěny do první části této práce, a to ze dvou důvodů. Prvním je omezená kapacita textu, kdy teoretická část popisuje pouze vybrané téma-stimulace a s ním spojené pojmy. Druhým důvodem je, že během analýzy vyvstaly různé souvislosti, které nebyly přímo spjaty se stěžejním tématem práce, ale bylo třeba je pro pochopení

¹⁰Citace jsou ohraničeny uvozovkami, přičemž na konci každé citace je uvedena zkratka konkrétního respondenta. Pro zajištění anonymity jsem použila označení ER pro expertní rozhovor s jednatelem. Písmeno R s následnými číslicemi 1-13 znamenají zkratky rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci. Pod těmito zkratkami jsou transkripce rozhovorů uloženy na příloženém CD, i označení respondenti v kapitole Charakteristika respondentů.

vysvětlit, a proto nebylo možné je definovat v rámci teoretických konceptů.

4.4.1 Dilema– výkonnost pracovníků

„Jde to pomalu.“ R4

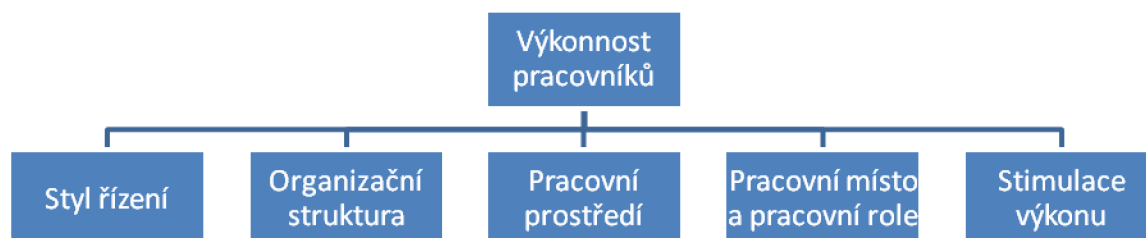
Výkonnost pracovníků jsem pojala jako hlavní dilema, tedy centrální kategorii, ke kterému se budou významově vztahovat subkategorie, příčiny jednání, strategie i interakce.

Cílem práce je určit, proč nejsou zaměstnanci společnosti stimulováni současným systémem odměňování k vyššímu výkonu. Stimulace je hlavním prostředkem pro ovlivňování pracovního výkonu. Při sebelepším nastavení modelů (finanční) stimulace pracovníků však mohou existovat další prvky, které vstupují do vztahu stimulace – výkon. Tedy, i pokud je zvolena vhodná strategie (finanční) stimulace, a některý z těchto prvků není nastaven odpovídajícím způsobem, může docházet ke snižování výkonnosti právě v důsledku existence narušujících prvků. Mohou jimi být například pracovní prostředí, pracovní náplň, styl řízení nebo organizační struktura. Tyto faktory vyplynuly přímo z analýzy uskutečněných rozhovorů. Funkční charakter uvedených faktorů ale také stimuluje pracovní výkon, neboť zlepšení prostředí a podmínek pro práci má přímý vliv na odváděný výkon.

Jak uvádí Armstrong (2007), výkon vede ke spokojenosti pracovníka. Ta je pak ovlivněna různými motivačními faktory, ale i *kvalitou řízení* a sociálními vztahy. Dále ale zmiňuje vztah mezi spokojením, motivací a výkonem a definuje další oblast, která hraje významnou roli, a to *pracovní prostředí*. Kociánová (2010) vidí mezi hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost (tedy potažmo i výkon dle předchozího tvrzení) *personální politiku*, ale i *jasné a přiměřené cíle*.

V obrázku č. 3 jsou uvedeny faktory, které ovlivňují výkonnost pracovníků. Tyto faktory vyvstaly z vlastního šetření. Výše uvedené teoretické koncepty jen potvrzují relevantnost tohoto výsledku.

Obrázek 3: Faktory ovlivňující výkonnost pracovníků



Zdroj: Vlastní práce autora na základě analyzovaných dat

Každá organizace chce zaměstnávat takové pracovníky, kteří jim přinesou výsledky. Pracovníky, jejichž výkonnost bude pro firmu v obchodní sféře znamenat přísun klientů a hlavně zisk. Výkon lze definovat dle Brumbacha (1988, in Armstrong, 2007) jako chování, ale i jako výsledky činnosti. Chováním pak Armstrong (2007) označuje vstupy a výsledky výstupy činnosti.

Výkonnost pracovníků je třeba sledovat, hodnotit, směřovat, kontrolovat a hlavně podporovat. Je důležité ale také zmínit, zda nejsou na pracovníky kladeny přehnané nároky, zda se nepohybují v prostředí trhu, který je přesycený podobnými službami, zda je komplexní a transparentní organizace práce a v neposlední řadě, zda jsou reálná očekávání managementu. Rámcovou analýzou jsem představila výčet problémových situací, které se při šetření ve zkoumané organizaci vyskytly. Nyní se budu zajímat o podrobnější náhled do uvedených problematik v souvislosti se zmíněným dilematem, jehož subkategorie se z větší části shodují s rámci a problematikami rámcové analýzy.

4.4.2 Pracovní pozice

Do této kapitoly jsem zařadila pojmy pracovní místo a pracovní role. Oblast pracovního místa a pracovní role je další kategorií, která dle získaných odpovědí ovlivňuje výkonnost pracovníků. V této oblasti se nejčastěji pracovníci zmiňovali o rozdělení pracovních úkolů,

množství práce a o výsledcích. Výsledky v tomto směru hodnotili jak z hlediska očekávání, tak i reálnosti.

„Pracovní místo je utvářeno souborem úkolů a odpovědností, které má člověk na určitém pracovišti.“ (Kociánová 2010: 41). Dále uvádí, že pracovní místo je pevně stanovené v organizační struktuře, tedy nemění se souběžně s obsazením lidí. S tím souvisí i požadavek zastupitelnosti. Hroník (2007) označuje zastupitelnost jako možnost získávání odborných zkušeností (pokud pověříme práci někoho, kdo dělá něco jiného) a (možný) postup v hierarchii. Jedná se o „... krátkodobé převzetí výkonu práce někoho druhého, kdo dělá stejnou nebo podobnou práci či s ní má zkušenost.“ (Hroník 2007: 104).

Pracovní roli pak dle Kociánové charakterizuje soubor očekávaných výsledků a požadavků na schopnosti, které vedou právě ke splnění očekávání. Naopak pracovní role je závislá na lidech a může být označena za nepřetržitý proces proměny požadovaných výsledků a schopností.

Obrázek 4: Faktory působící v oblasti pracovního místa a pracovní role



Zdroj: Vlastní práce autora na základě analyzovaných dat

Množství práce a náročnost

Obsahově je náplň práce velmi rozsáhlá. Jedná se o práci od telemarketingu, tedy vyhledávání nových klientů, přes poskytování informací o trhu a poradenství až po uzavírání obchodů. Jednotliví pracovníci vidí problém v šíři úkolů a povinností, které jim do náplně práce spadají. V kombinaci s objemem práce se tak často dostávají do situace, kdy se pro náročnost

jednotlivých úkolů nedostávají k úkolům dalším. Jak bylo uvedeno výše, jedná se o velké množství různorodých úkolů, kdy neustálé přecházení z jednoho na druhý zabírá mnoho času.

„Kdyby člověk z venku slyšel, co všechno dělám, tak by si asi myslel, že dostávám tak o 30 až 40% víc.“ R13

Z hlediska náročnosti je práce zvládnutelná, ač se jedná o poměrně specifické činnosti, pracovnímu postupu lze navyknout. Respondenti hovoří spíše o stresu při práci. Ten lze očekávat v oblasti, ve které společnost působí, tedy na burze. Co se týče pracovní vytíženosti, tu považují za značnou pouze v obdobích, kdy je trh v dobré kondici, a panují přívětivé podmínky pro obchodování. Naopak v dobách, kdy je trh ve stagnaci nebo v recesi, pracovníci udávají pocit většího stresu a tlaku. Práce je pak v těchto dnech velmi psychicky náročná.

Co se náročnosti týče, tak sem přiřazují pracovníci i pracovní dobu, která je pro ně prakticky od otevření trhů po jejich zavření, v případě, že mají aktivní a otevřené obchody. Někdy to tedy může znamenat práci od 9:00 do 22:00 v závislosti na druhu trhu – Evropa nebo Amerika. Udávají, že si člověk na dané pracovní tempo dokáže navyknout, že se nejedná o pracovní dobu každý den, ale zároveň přiznávají, že se občas cítí unavení. Jsou si vědomi toho, že se pracovní doba odvíjí i od toho, že ve společnosti nefigurují jako standardní zaměstnanci, ale jako vázaní zástupci. Zároveň ale uvádí, že jsou schopni zvládnout všechny činnosti, které mají v plánu a za povinnost a že náročná pracovní doba souvisí právě s oblastí, ve které společnost působí.

„Časově člověk zvládne, co chce, je to otázka nastavení.“ R11

„Pokud se člověk otáčí, tak má peníze, pokud ne, tak je nemá.“ R12

Klasičtí zaměstnanci (tedy pracovníci s pracovní smlouvou) uvádí, že i přes stanovenou pracovní dobu často pracují večer z domu. Pokud to ale nepřesáhne „únosnou míru“, jsou schopni toto tolerovat.

Výsledky činnosti

Na hodnocení požadovaných výsledků dostali pracovníci možnosti odpovědí. Jednalo se o škálu určující realističnost požadovaných výkonů. Nejnižším stupněm byla velmi podhodnocená očekávání, nejvyšším pak velmi nadhodnocená očekávání. 7 pracovníků považuje požadavky na výkon jako realistické, 4 jako nadhodnocené, 1 jako velmi nadhodnocené a jeden respondent uvedl, že dle situace realistické až velmi nadhodnocené. V otázce, zda přivádí požadované výsledky, odpovídali pracovníci různě. 2 respondenti označili očekávání a požadované výsledky jako nejasné, 2 respondenti mají vyšší očekávání než nadřízený. 4 respondenti „doufají“ nebo se „snaží“. 2 rozdělili své výsledky na dvě kategorie, z hlediska finančního přínosu firmě splňují očekávání, z hlediska počtu klientů a akvizice však již vidí kapacitu pro zlepšení. Zbývající 3 pracovníci jsou toho názoru, že splňují očekávání i požadavky.

Prostor pro zlepšení svých, potažmo celofiremních, výsledků pracovníci vidí především ve faktorech uvedených výše, tedy v oblasti stylu řízení, organizační struktury, pracovního prostředí, náplně práce a v neposlední řadě v oblasti stimulace k výkonu. Tím se i potvrzuje vzájemná provázanost kategorií a subkategorií.

Nadřízený se v otázce výkonnosti a výsledků jednotlivých pracovníků i firmě jako celku docela jasně vyjádřil, že neodpovídají ani požadavkům, ani očekáváním. Dokonce se zmiňuje o tom, že situace na trhu neovlivňuje výsledky práce. Spíše hovoří o vztahu situace ve firmě s přinášenými výsledky práce.

„Ty výsledky by mohly být lepší, pokud selepší fungování ve firmě.“ ER

Problém v podobě odváděných výsledků práce zmiňuje nadřízený jako jeden ze stěžejních. Jeho cílem je výsledky, jak jednotlivých pracovníků, tak i celé firmy, zlepšit, respektive dosáhnout úrovně, kdy organizace překlene existenční hrozbu a bude se moct dále rozvíjet a rozšiřovat. Tak je možné naskytnout pracovníkům i možnosti seberealizace a profesního a osobního rozvoje.

Rozdělení úkolů a zastupitelnost

Při rozhovorech často zazněla informace od zaměstnanců, že často neví, co mají dělat, nebo neví, na koho se obrátit. Dokonce také, že se nemají na koho obrátit s radou nebo prosbou, protože nikdo jiný ve společnosti danou práci nevykonává. V souvislosti

s rozdělením úkolů se pracovníci zmiňují o náročnosti a množství práce. Uvádí také další faktory, které s tímto tématem souvisí, a to například příliš velké množství směrnic upravující úkoly, nebo také častou obměnu nebo vznik těchto směrnic. Částečně tato oblast spadá i do kategorie organizační struktury, a to i dle uvedené definice Kociánové (2010) a Hroníka (2007). Compliance si stěžuje, že makléři ji zahlcují problémy a úkoly, které do náplně její práce nespádají, makléři zase upozorňují na skutečnost, že compliance svou práci nestíhá. Chybí přesné vymezení úkolů a povinností jednotlivých pracovníků. Nadřízený je toho názoru, že všichni ví, co mají dělat.

Zastupitelnost je dalším úskalím v organizaci. Každý článek je ve své podstatě specifický, stejně jako jeho činnosti a úkoly. O zastupitelnosti lze hovořit pouze u makléřů, kteří dělají stejnou práci a jsou schopni na čas práci zastoupit. I když i tento případ je na zvážení, jelikož makléři pracují individuálně (uzavírání obchodů je individuální činnost, která určuje výši odměny jednotlivým pracovníkům) a při zastoupení by se musela vyřešit otázka příslušnosti provize. Problém ale vyplývá z pozice Compliance, jež jedinou osobou, která je kompetentní pro tuto činnosti je právě pracovník na této pozici. Nikdo jiný ve firmě (částečně kromě nadřízeného) neví, co přesně náplň práce obnáší, nezná postupy a legislativní rámec práce. Compliance si je vědoma nenahraditelnosti pozice, ale zároveň nahraditelnosti její osoby na dané pozici:

„No já osobně asi ne (o pocitu nahraditelnosti-pozn.autora), ale ta pozice je nenahraditelná.“

R3

Z toho pak vznikají i situace, kdy je třeba v době nepřítomnosti Compliance, aby byla potřebná činnost vykonána. A to i přes dovolenou, nemoc, vyplňuje pouze Compliance. Částečně je do práce tohoto pracovníka zapojena činnost Back Office, takže i tento zaměstnanec je schopen několik málo podkladů připravit, většina práce ale visí na Compliance. Z pohledu pozice analytika je situace o něco přívětivější, ale ne zcela vyhovující. Částečně jsou schopni porady připravit i někteří makléři, nebyli by ale schopni zastoupit analytika v plném obsahu práce, aniž by to ohrozilo chod společnosti.

Do rozdělení úkolů patří i výše zmíněná spolupráce. I když pracovníci vystupují navenek (ve vztahu ke klientovi) jako samostatná jednotka, jejich práce podléhá činnosti Compliance, Back Office a analytiků. Většina makléřů ale tuto spolupráci nevidí nebo ji za spolupráci

nepovažují. Zde opět narážím na situaci přemíry a časté obnovy směrnic a nejasnosti v rozdělení pracovních úkolů v souvislosti s důsledností řešení odchylek s požadovanými výsledky.

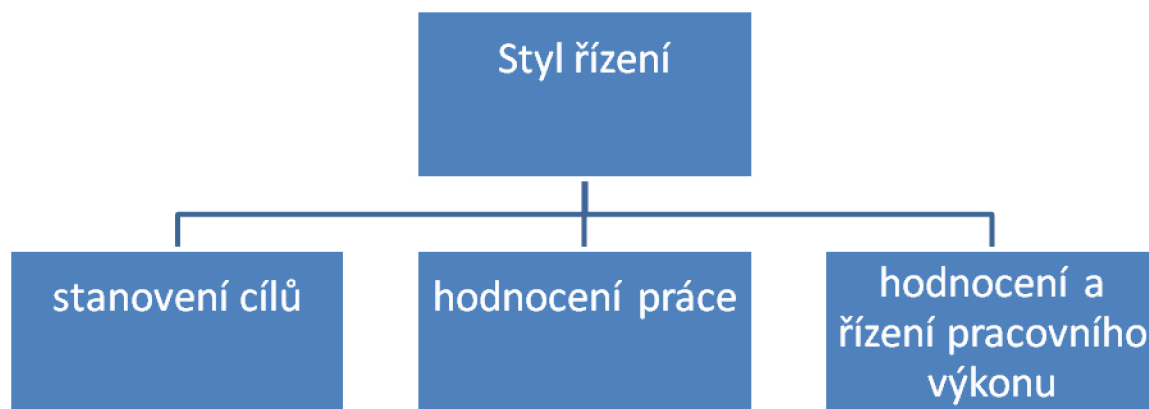
Jak je zřejmé, v této oblasti má organizace velkou kapacitu pro rozvoj, respektive zlepšení současné situace, a to například plány zastupitelnosti a podobně.

4.4.3 Pracovní prostředí

Styl řízení

Styl řízení neznámá jen způsob vedení lidí, ale i přístup, schopnost empatie a v neposlední řadě je také třeba zmínit důslednost a způsob kontroly a hodnocení zaměstnanců. V otázkách, respektive v odpovědích, které se dotýkaly oblasti stylu řízení, se pracovníci shodli na následujících faktorech, které jsou při zvoleném způsobu vedení problematické. Z nich jsem pak vytvořila následující diagram vztahů.

Obrázek 5: Faktory působící na styl řízení



Zdroj: Vlastní práce autora na základě analyzovaných dat

V tomto oddíle se ale budu věnovat pouze pracovnímu prostředí jako takovému. Poznatky z oblasti hodnocení výkonnosti a hodnocení a řízení pracovního výkonu pak zmíním v oddíle Stimulace.

„Cítí z tebe autoritu?“

„Když tam jsem, tak jo, když tam nejsem, tak ne. Já myslím, že ten jejich pocit z mého jednání je v té rovině, která se je nesnaží postavit do autoritativní roviny, ale spíš se snažím vést to obchodování, než ty lidi. Takže se je nesnažím hodit nějak do latě. Ale když tam nejsem, tak vím, že prostě někteří, když tam nejsem, tak nic nedodržují.“ ER

Co se týče stylu řízení, respektive zvolenému přístupu ke stylu vedení, jasně se zaměstnanci shodují v tom, že je nadřízený velice benevolentní a spíše vše probíhá na přátelské úrovni. Dále se ale názory respondentů rozptylují na potřebu změny a naopak na zachování stávajícího stavu. Zachovat stávající stav by si přáli 3 dotázaní. Jedním z nich je analytik společnosti, který s nadřízeným neřeší jen pracovní záležitosti, ale také personální problémy a možnosti jejich řešení. Tento pracovník dosahuje silné zaměstnanecké integrity, což znamená, že jeho přístup k firmě je, jako by byla jeho vlastní. Sám přemýšlí, co a jak změnit a zároveň tím vyzdvihnout výkony společnosti a maximalizovat efektivitu práce. Sám uvádí, že to bere z vlastního pohledu, ale připouští, že zvolený způsob vedení lidí nedosahuje takových výsledků, kterých by bylo třeba dosáhnout pro bezproblémový chod společnosti:

„No, benevolentní, někdo to tak může chápat, já se cejtím pod panem Š. jako rovnej s rovným, ale mám respekt, ale takovej vnitřní. ... Vypadá to, že jeho přístup nestačí na to, aby pokryl jejich chování (chování makléřů – pozn. autora). Když ale zase bude v takhle malý firmě tvrdší, tak je všechny rozbije.“ R9

Z této výpovědi bych se přiklonila k názoru, že převládá obava z odporu ke změně nebo obava ze změny jako takové. Přece jen, benevolentní styl řízení převládá po celou dobu existence společnosti, ze strany nadřízeného. Nárázová změna by mohla opravdu vyvolat podiv, odpor i obavy o dalších krocích. Je třeba si ale odpovědět v pozici nadřízeného, zda je tato změna skutečně potřebná a zda jejím nastolením dosáhne kýžených výsledků, tedy zvýšení výkonu a efektivitu práce. Podle mého názoru, není smyslem změnit stávající benevolentní styl řízení na prudce direktivní a autoritativní. Bylo by spíše potřeba posílit problémové oblasti, kterými jsou, jak je uvedeno v obrázku č. 5 přesnější stanovení cílů, hodnocení a stimulace zaměstnanců a v neposlední řadě důslednost a kontrolu jak výkonů, tak ale i pracovníků.

Stanovení cílů

Dle expertního rozhovoru, sám jednatel (označuje se také jako nadřízený a management společnosti) připouští ve svém jednání rozpor mezi požadovanými a skutečnými cíli:

„Snažím se nastavit pravidla a podmínky tak, aby to zvedlo efektivitu práce, což se ve výsledku ne úplně daří.“ ER

Z šetření vyplynulo, že cíle pracovního charakteru nastavuje nadřízený, tedy jednatel. Nastaví se cíl firmě a ten by se měl splnit. Co ale považuji za chybějící článek, jsou osobní cíle jednotlivých pracovníků. Jak ze strany nadřízeného, tak ale i ze strany samotných zaměstnanců. „Očekávání něčeho“, bez jasné definice, popisu a instrukcí, není splnitelné. Pokud je cíl stanovený velice obsáhle, zde konkrétně na celou organizaci, je pak velmi těžké, aby se ho dosáhlo, navíc v tomto pracovním prostředí, kde se pracuje v týmech nebo odděleních, ale každý pracovník přináší společnosti svůj přínos a dohromady by se tedy mělo v součtu přínosů těchto pracovníků dosáhnout na předem vytyčený cíl. Problémem ale je transparentnost výkonů jednotlivých pracovníků. Pokud ti neznají své výkony navzájem nebo nemají stanovené vlastní cíle, je těžké jejich práci směřovat k dosažení požadovaného stavu.

S touto myšlenkou jsem začala pracovat až v průběhu šetření, protože v rozhovoru uvedená skutečnost vyplynula. Nechala jsem tedy všechny pracovníky sepsat jejich osobní pracovní cíle na následující kvartál¹¹. Z toho kroku jsem si potvrdila moji domněnku, že cíle jak celkové, tak i jednotlivých pracovníků nejsou nastavené správně, pokud vůbec nastavené jsou. „Zvolit si správné cíle je podmínkou úspěšného řízení.“ (Stýblo, 2008: 29). Jak dále Stýblo (2008) uvádí, musí být rovněž určena měřítka dosažení cílů, tedy cíle by měly být kvantifikovatelné. Jednou ze základních definic měřitelnosti cílů je dle Armstronga (2007) metoda SMART¹², která prezentuje kritéria pro stanovení cílů v podobě konkrétnosti (náročnosti), měřitelnosti, dosažitelnosti, důležitosti a časového určení.

Právě o zásadě kvantifikovatelnosti nemůže být řeč v rozdělení cílů v šetřené organizaci. Ze strany nadřízeného se pracovníkům dostává kvalitní informace o cílech organizace,

¹¹ Kvartálem se rozumí po sobě jdoucí 3 kalendářní měsíce, za které se pak hodnotí výkon jednotlivých pracovníků

¹² Pochází z počátečních písmen anglických slov Specific/Stretching, Measurable, Achievable, Relevant, Time framed

termínech dosažení a požadovaných výsledcích. Chybí však rozdělení mezi jednotlivé pracovníky v podobě dílčích či osobních cílů. V oblasti, ve které společnost působí (burza, akcie, cenné papíry), se mění prognózy ad hoc, ale naplnění cílů je stěžejní podmínka pro fungování společnosti¹³.

4.4.4 Stimulace a odměňování

Tato kapitola se bude zabývat stimulací, respektive stávajícím systémem stimulace nebo metodami stimulace, které nyní společnost aktivně využívá. Bude také ale ponechán prostor pro zjištění, zda jsou zaměstnanci spokojeni s finanční odměnou za své výkony.

Stimulace

Pauknerová (2012) uvádí, že stimulací můžeme sledovat podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem a další rozvoj pracovníků. Wehrich a Koontz (1993) označují stimulaci za pobídky stupňující snahu uspokojit přání, která vycházejí z motivací jednotlivých lidí.

„Je to blbost.“ R1

Ve zvolené organizaci můžeme rozpoznávat několik typů stimulů. A to především v podobě variabilní odměny, tedy provizí z uskutečněného prodeje, dále pak mobilní telefon, stravenky pro zaměstnance, školení, firemní výlety, vánoční večírek a možnost uhrazení úspěšně složených vzdělávacích a kvalifikačních zkoušek.

„Nabízí Vám organizace nějaké benefity?“

„Ne.“ R1

„Jako já na tohle moc nejsem, pro mě jediná motivace jsou peníze, takže nic jiného mě nezajímá.“ R13

„Myslím, že ne.“ R6

Dle získaných odpovědí vyplývá, že kromě provize pracovníci nevidí další benefity. A i provize nevidí jako benefit, ale součást platu. Do jisté míry to tak skutečně je, když mají plat složený ze dvou složek – fixní a variabilní částí. Tedy i přes možnost vydělat

¹³ Během rozhovorů jsem si od všech pracovníků vyžádala soupis jejich osobních cílů na následující kvartál. Polovina (7 pracovníků) z nich uvedla nekvantifikovatelné ukazatele, cíle 2 pracovníků byly formulovány tak, aby splňovaly podmínku měřitelnosti. Ostatní pracovníci (4) uvedli takové cíle, které odpovídají jejich běžnému výkonu.

si prakticky „neomezenou“ částku v podobě variabilní složky, nejsou tímto způsobem stimulováni k vyššímu výkonu. Berou ji tedy jako součást platu, která se mění podle toho, kolik obchodů udělají a kolik klientů přivedou. Ztrácí tak ale na svém významu. Podle uvedených definic Pauknerové, Weihricha a Koontze (ale i dalších autorů, kteří se touto problematikou zabývají, viz teoretická část práce) by to mohlo znamenat, že tato částka uspokojí potřeby pracovníků a nemají tendence zvyšovat svůj výkon. Snad nepotřebují víc nebo stanovená odměna nekoresponduje s úsilím o vyšší výkon. O tomto přístupu se zmínil jeden z analytiků:

„Oni to nepotřebujou, všichni okolo něj (člověka – pozn. autora) fungujou v nějakým rámci, ho nic nemotivuje dělat dál.“ R9

Toto ale popírá nadřízený, který je toho názoru, že ti, kteří dosahují nejslabších výkonů, nemohou se získanou finanční odměnou vystačit.

Stravenky a mobilní telefon pro zaměstnance není forma bonusu, nepřemýšlí nad tím, že stravenka znamená ve skutečnosti „levnější peníze“. Dle informací od nadřízeného nedochází ke kontrolám volání, ani není zakázáno osobní volání z pracovního mobilu. Další formy stimulace v podobě teambuildingu (firemní akce, vánoční večírky, exkurze apod.) nejsou pracovníky brány jako výhody nebo způsob, jak dosáhnout zvýšení výkonů. Sami uvádí, že pro ně jako motivace jsou pouze finance, což ale vyvrací situace neomezené výše variabilní složky.

„...ale tady ty mladí po vysoké si myslí, že dostanou prachy zadarmo.“ R9

Na jednu stranu uvádí, že k vyšší činnosti je dovedou pouze peníze (a částečně přísnější přístup nadřízeného), možnost finanční odměny ale nevyužívají a čekají, co bude dál. Situaci si zodpovídají tím, že momentálně není přívětivý trh, společnost má finanční problémy, dokonce dochází i ke spekulacím o možném zániku nebo prodeji organizace. I tento stav ale vychází z přístupu nadřízeného, jelikož, jak uvádí sami pracovníci, se nejedná o problém z blízké doby, ale trvání připisují již přibližně dvěma rokům, během kterých nebyly, bez pár výjimek, provedeny prakticky žádné kroky pro zlepšení situace. Lze se tedy domnívat, že i peníze navíc, jakožto hlavní stimul, by v tomto okamžiku nevyřešily původ špatných výkonů.

Dalším stimulem, o který by měli pracovníci zájem, je sleva na společenský oděv a obuv.

Jelikož se jedná o „pracovní uniformu“, uvítali by zaměstnanci nabídku slevy ve specializovaném obchodě nebo na zakázkové šití.

Jeden pracovník se zmínil o možnost vzdělávání, ale ta je již nabízena, jen ji pracovníci nevyžívají. Dle nadřízeného využil za posledních 12 měsíců tuto možnost jeden pracovník.

Ze zjištěných údajů tedy vyplývá, že zvolené prostředky stimulace nefungují, jak mají, a to z více důvodů. Jednak pracovníci neprojevují zájem o nabízené benefity (team building, vánoční večírek, vánoční dárky atd.), ale zároveň se vyskytují v pracovním prostředí negativní vlivy omezující výkon (předchozí body).

Hodnocení pracovního výkonu

V této části se zmíním o hodnocení práce z hlediska finanční odměny a zda jsou pracovníci s touto odměnou spokojeni.

Dle Armstronga (2007) lze tuto oblast nazvat jako řízení odměňování, jehož podstatou je slušná, spravedlivá odměna pracovníků, která je v souladu s jejich hodnotou a podílu na plnění vytyčených cílů organizace.

Jak vyplývá z šetření, uvedená definice je do důsledku naplněna.

„Ha, to je otázka na tělo. Adekvátně nejsem, ale pozor, v tom, co přinášíme pamu Š., tak ano.“

R13

„Je to málo. Chtěl bych být ohodnocen víc, i vzhledem k mým výkonům si myslím, že mám prostor dostávat víc.“ R5

Z hlediska finanční odměny dávají respondenti prostor pro zlepšení, ale ve většině případů se shodují v tom, že jsou odměňováni odpovídajícím způsobem ve vztahu výkon a přínos firmě. Zároveň dodávají, že jsou ji také vědomi nevyužité kapacity při podávání výkonů a tím i dosažení odměny. V tomto ohledu vycházím z rozhovoru s nadřízeným, který uvádí, že i přes možnost získání neomezeného finančního bonusu závislého na uskutečněných obchodech, pracovníci neodvádí vyšší výkony.

„Oni teda maj asi pohyblivý složky, takže by se měli motivovat k té práci sami. Tak třeba když vezmu ty starší modely, ty, co už jsou tady dlouho, tak viděj, že vyjdou s tím, co vydělají a ví, kolik potřebujou.“ R9

Na základě zjištěných údajů tedy lze konstatovat, že finanční odměna není hlavním stimulem,

respektive neplní původní zamýšlenou funkci, tedy že pracovníky nevede k odvádění vyšších výkonů s vědomím vyššího finančního ohodnocení. Vysvětlení můžeme hledat ve více odpovědích. Je možné, že jsou spokojeni s tím, na jakou částku dosáhnou. Toto tvrzení ale vyvrací odpovědi, kdy se pracovníci zmiňují, že vidí prostor pro odvádění vyšších výkonů a kapacitu pro zvýšení finanční odměny. Druhou variantou může být chybějící vlastní motivace zaměstnanců, a to jak z důvodu délky trvání poměru nebo z nemožnosti karierního růstu ve společnosti. A konečně třetím důvodem může být nevhodně zvolený způsob stimulace, v tomto případě ale tedy již nefinančního charakteru, například hodnocení, vyhlášení různých soutěží podněcujících zvýšení výkonu a podobně.

Hodnocení a řízení pracovního výkonu

V této části se budu zabývat zpětnou vazbou a hodnocením ve smyslu hodnocení dosažených výkonů, tedy poradami, zveřejňováním výsledků.

Řízením pracovního výkonu Armstrong (2007) chápe proces složený z dohody, zpětné vazby, pozitivního povzbuzení a dialogu. Především je tato činnost pak zaměřena na porovnávání odváděného výkonu s výkonem očekávaným, vyjádřeným pomocí stanovení cílů. Podotýká, že je tento styl řízení založen spíše na dohodě než na rozkazování.

Pracovníci se zmiňují, že kromě dvou z nich by všichni uvítali hromadné porady, kde by se zveřejnily dosažené výsledky, naplnění požadovaných cílů. Zhodnotila by se činnost jednotlivých pracovníků, ale i celé organizace a každému se tak dostalo zpětné vazby na výkony a činnost. Mají myšlenku, že porovnáním může nadřizený dosáhnout zvýšení pracovního nasazení, výkonu i výsledků. Jeden respondent hromadné porady důsledně odmítl, ale zároveň zmínil potřebu porovnávat se a tím sám sebe hnát k lepším výkonům.

„Mohou vyvolat rivalitu.“ R7

„Je třeba být schopni se poměřovat.“ R5

Důležitou součástí požadavku hromadných porad by měla být jasně a korektně stanovená kritéria porovnávání a hodnocení, vzhledem k činnosti, kterou pracovníci vykonávají. Někteří zaměstnanci působí ve společnosti již delší dobu, proto počet klientů i obchodů nelze komparovat s pracovníky působící ve společnosti například rok. Celkově tedy ze zjištěných údajů vyplývá, že pracovníci postrádají hromadnou zpětnou vazbu na svoje výkony.

Dále respondenti uvádí, že pozitivní povzbuzení provádí nejčastěji sami mezi sebou, občas se jim dostane toto pozitivní hodnocení i ze strany nadřízeného. Tvrdí, že se dokážou mezi sebou motivovat a hnát se k lepším výsledkům. Podle mého názoru tomu tak ale není, protože by v tomto případě nenastala současná situace v organizaci. Možná se dokážou mezi sebou pochválit, pokud je zlá doba, tak i povzbudit, ale jistě je to nevede ke zvýšení jejich výkonů.

4.5 Shrnutí výzkumných zjištění

V této kapitole se budu zabývat shrnutím výzkumných zjištění a souvislostí. Cílem práce bylo odpovědět na otázku, proč nejsou pracovníci organizace stimulováni stávajícím systémem odměňování ke zvýšení výkonu. V metodologické části jsem uvedla 4 dílčí výzkumné otázky. Pro získání relevantního výsledku je třeba otázky zodpovědět dle zjištěných údajů z provedené analýzy.

První dílčí výzkumná otázka zněla: Jak pracovníci organizace reflektují stávající systém odměňování? Odpověď lze najít v poslední části interpretací rozhovorů. Z šetření vyplynulo, že pracovníci v organizaci žádný systém odměňování, kromě platu, nevidí. Poskytované benefity ve formě mobilního telefonu (i pro soukromé účely), teambuildingu a vánočních dáreků pracovníci nevidí jako odměnu nebo zvláštní bonus. Spíše by uvítali jiný typ odměny, například v podobě slevy na obleky a společenskou obuv. Nabízenou úhradu za úspěšně složené zkoušky by pracovníci uvítali, kdyby se společnosti více dařilo a pominula by současná nevyhovující situace. V současné době chtějí svůj čas spíše než vzdělávání a školení věnovat práci na tvorbě výnosů společnosti.

Druhá otázka zněla: Liší s představy managementu a pracovníků o možnostech dosahování výkonů? Většina (7 respondentů ze 13) označila očekávané výsledky vedení jako realistické, 4 jako nadhodnocené a 1 uvedl interval realistické až nadhodnocené dle situace na trhu a vytíženosti. 2 pracovníci mají vyšší požadavky na svůj výkon než je vedení, 3 jsou toho názoru, že splňují požadavky a očekávání. Další dva respondenti uvedli, že v oblasti obchodování dosahují požadovaných výsledků, ale v oblasti akvizice nových klientů ne. 4 pracovníci doufají nebo se snaží o to, aby vyhověli představám vedení. Lze tedy konstatovat, že z hlediska reálnosti požadavků se představy pracovníků a vedení nerozcházejí a nároky, kladené na zaměstnance jsou splnitelné a reálné. Oblast dosažení požadovaných výkonů ale nabízí odpověď, že existuje nevyužitá kapacita ve výsledcích a činnosti, kterou by bylo možné využít ku prospěchu společnosti.

Třetí otázkou hledám odpověď na to, proč pracovníci nepodávají takový výkon, jaký se od nich očekává. Odpověď souvisí s předešlou otázkou, kde jsem předeslala, že požadavek na výkon není nereálný. 3 pracovníci, kteří uvedli, že jejich výkon odpovídá představám managementu, nepatří mezi problémové zaměstnance. Ostatní se dle názoru nadřazeného buď „hledají“ nebo opravdu jejich činnost nesměřuje ke spokojenosti vedení. Především uvádí jako důvod opět komunikaci s Compliance a Back Office, volnost

ve způsobu vedení lidí – tedy styl řízení, nedůslednost nadřízeného ve vyvozování důsledků a kontrole, s tím související potřebu obsazení pozice manažera makléřů a velké množství předpisů a směrnic, které upozorňují na dodržování směrnic předchozích. Opět se ale dostáváme zpět k důslednosti, protože, jak sami respondenti uvedli, směrnice vyjde a za 2 dny se o ní neví.

Všechny uvedené příčiny lze předpokládat, respektive je velmi pravděpodobné, že se jejich výskyt objeví. Zajímavé ale je, že pracovníci sami udávají potřebu pevnějšího a přísnějšího vedení. Mají představu, že pokud se bude jejich práci, respektive kontrole práce, někdo důsledně věnovat a vyvozovat důsledky, pak je takové jednání dokáže vést k vyšším výsledkům a donutí je při práci použít větší úsilí.

Čtvrtá výzkumná otázka sledovala splnitelnost výkonů očekávaných managementem. Většina (7 respondentů ze 13) označila očekávané výsledky vedení jako realistické, 4 jako nadhodnocené a 1 uvedl interval realistické až nadhodnocené dle situace na trhu a vytíženosti. 2 pracovníci mají vyšší požadavky na svůj výkon než je vedení, 3 jsou toho názoru, že splňují požadavky a očekávání. Další dva respondenti uvedli, že v oblasti obchodování dosahují požadovaných výsledků, ale v oblasti akvizice nových klientů ne. 4 pracovníci doufají nebo se snaží o to, aby vyhověli představám vedení. Lze tedy konstatovat, že z hlediska reálnosti požadavků se představy pracovníků a vedení nerozcházejí a nároky, kladené na zaměstnance jsou splnitelné a reálné. Oblast dosažení požadovaných výkonů ale nabízí odpověď, že existuje nevyužitá kapacita ve výsledcích a činnosti, kterou by bylo možné využít ku prospěchu společnosti.

Na hlavní výzkumnou otázku lze tedy vhodně odpovědět tak, že zvolené metody stimulace zaměstnanců nenaplnují svoji podstatu, protože pracovníky nejsou vnímány jako podněty a pobídky k dalšímu výkonu, ale jako standardní záležitost. Protože si dokáže každý pracovník spočítat, jaká bude jeho odměna, tedy variabilní část mzdy, a tou dokáže uspokojit své potřeby, ztrácí smysl provizní hodnocení jako stimulace k pracovnímu výkonu. Za tu dobu, po kterou pracovníci tento způsob platu pobírají, se stalo provizní hodnocení stereotypem a navíc vždy s jasně předvídatelnou výší závislou na daném výkonu.

Zvolený systém stimulace tedy nepůsobí na zaměstnance dle předpokladu proto, že:

- Variabilní složka mzdy je tak vysoká, že i při současném (nevyhovujícím) výkonu dokáže uspokojit potřeby zaměstnanců, a zároveň její výše není adekvátní k vyvíjení dalšího úsilí pro dodatečný výkon;

- Ostatní stimuly nejsou považovány za výhody nebo bonusy, ale za standardní, v některých případech zbytečné záležitosti, které nepůsobí na pracovníky jako vnější pobídka nebo podnět ke zvýšení dosavadních výkonů;
- Existuje velké množství rušivých elementů (dissatisfaktorů), které limitují působnost finančních stimulačních metod. Je třeba hledat a užívat i stimuly v jiné podobě, než právě a pouze finančního charakteru.
- Chybí celková motivace týmu, respektive pro všechny pracovníky jako celek tak, aby musel každý pracovník odvádět výkon, který přinese užitek celku, respektive týmu nebo firmě.

Uvedeným výčtem těchto 4 bodů jsem odpověděla na hlavní výzkumnou otázku.

4.6 Návrhy řešení

V této části shrnu návrhy k řešení dilematu, kterým se zabývá empirická část diplomové práce. K definici návrhů jsem přistoupila na základě znalosti teoretických konceptů z první části diplomové práce obohacené o výsledky šetření v organizaci.

Tyto návrhy je možné použít jak pro organizaci, ve které šetření probíhalo, taktéž se jich může držet jiná společnost, jež identifikuje dilema podobného charakteru a svojí velikostí je srovnatelná se zkoumanou organizací.

Jako první krok k vyřešení situace bych doporučila **obsazení pozice manažera makléřů**. Během šetření jsem se seznámila se všemi pracovníky a jejich schopnostmi a výkony. Na základě toho jsem dospěla k závěru, že existuje alespoň jeden pracovník mezi stávajícími zaměstnanci, který by byl kompetentní pro tuto pozici. Pro okamžitý efekt bych doporučila obsadit pozici z interních zdrojů, tedy využít dispozice vlastních pracovníků. V případě, kdy by se vedení nedohodlo s vybraným zaměstnancem, je třeba ihned hledat z externích zdrojů. Také by bylo vhodné obrátit se na odborníka v oboru HR, který by byl vedení při výběru vhodného kandidáta nápomocen. Okamžité obsazení uvedené pozice je nezbytnou součástí dalších kroků řešení.

S tím souvisí i potřeba **delegování pravomocí, odpovědností** a úkolů směrem od nadřízeného na manažera makléřů a ostatní pracovníky. Na manažera makléřů by se měly delegovat pravomoci ve smyslu kontroly výkonu makléřů a asistentů makléřů, úkony související s jejich činností (vyhodnocování, odměny a sankce) a v neposlední řadě vedení makléřů k požadovaným výkonům (na základě dohody s vedením). Do jaké míry tyto pravomoci vedení deleguje na manažera, je na základě domluvy, nicméně je třeba, aby k tomuto kroku došlo. Součástí pozice manažera makléřů je také ovšem odpovědnost za výkony makléřů. Do jaké míry tato odpovědnost bude na manažera přenesena, záleží na dohodě s vedením. Opět je ale důležité, aby manažer měl zodpovědnost za své „podřízené“.

Dále je třeba zaměřit se na **oblast HR**, na vedení lidí, průběžné hodnocení, kontrolu a motivování k další činnosti. Tento krok souvisí s krokem obsazení pozice manažera makléřů. Také jsem toho názoru, že je potřeba vytvořit systém hodnocení výkonu zaměstnanců, který bude průběžně sledovat vedení společnosti a manažer makléřů.

(O tomto kroku se blíže zmíním v následujícím textu.)

Sjednocení směrnic a jejich publikování v nové podobě je důležité pro stanovení jasné podmínek a pravidel. Znamená to tedy prostudování současných směrnic, vyloučení irelevantních nebo opakujících se částí a vytvoření souvislého a jednoznačně interpretovaného souboru práv a povinností. Součástí by měla být klasifikace sankcí, které budou udělovány v případě porušení (zda sankce zůstanou v nynějším znění, je zcela v kompetenci vedení, nicméně důraz je zde kladen na důslednost jejich udělování, v případě porušení stanov a směrnic). Dále bych do této publikace zařadila schéma organizační struktury, transparentní definování pracovních pozic (co do požadavků na pracovníky, to do náplně práce). Jako potvrzení o seznámení zaměstnanců s novým zněním doporučuji podpisy všech pracovníků na poslední straně směrnic.

S předešlým krokem souvisí i **změna postoje a přístupu vedení**. Je třeba zanést do práce naprostou důslednost bez odchylek a úlev. Lze se domnívat, že tímto krokem posílí nadřízený i svoji autoritu. Naplnění tohoto bodu napomůže taktéž obsazení pozice manažera makléřů, který z části převezme kontrolu nad výkony a jejich následné hodnocení.

Zavedení hromadných, pravidelných a průběžných hodnotících porad je podstatné pro to, aby byli pracovníci průběžně informováni o svých výsledcích, ale i o výsledcích celé firmy. Tímto dojde i k porovnání výkonů mezi jednotlivými pracovníky a zajistí se neustálý dohled nad jejich výsledky a činnostmi. Porady by se měly konat pravidelně. Průběžné porady mezi makléři a manažerem by bylo vhodné sloučit k pravidelným ranním poradám – vždy ve stanovený den. Zde by byl vytyčen plán na týden, možná ohrožení ze strany trhu a informování o aktuální situaci ve firmě. Pravidelné hodnotící hromadné porady manažer-makléři by se měly konat jednou měsíčně, a to na začátku měsíce následujícího po měsíci hodnoceném. Měly by již být dostupné výsledky činnosti a výkonu firmy za daný měsíc, které by se měly porovnávat s plánem kvartálním a na jejich základě stanovit požadované výsledky a aktivity na následující období (v tomto případě měsíce spadající do současného kvartálu). Tzv. „velká“ porada, kde je třeba přítomnosti celé společnosti, tedy makléřů, manažera, Back Office, Compliance a vedení. Tato porada je stěžejní jak pro zhodnocení výkonů daného kvartálu, tak pro identifikaci silných a slabých míst jak jednotlivců, tak firmy jako celku.

Přehodnocení a transformace systému stimulace k pracovnímu výkonu je další, nezbytně nutnou částí k dosažení požadovaného a očekávaného efektu uvedených kroků. Zde jsem se uchýlila následujícím závěrům:

Obecně:

- nutnost přezkoumat současnou výši variabilních odměn (snížit tak, aby byli pracovníci donuceni vkládat více úsilí do uzavírání obchodů)
- na základě průběžného hodnocení určit podíly na výnosech firmy a stanovit kvartální ohodnocující koeficient, který nahradí stávající dodatečné bonusy (nevyplácet dodatečnou částku, ale určit poměr, kterým bude mít pracovník násobenu variabilní část mzdy po celý další kvartál – koeficient může být i záporný, v případě neúspěchu pracovníka)
- hodnocení jednotlivých pracovníků a jejich výkonů (vedení „výkonnostní agendy“, náhodná kontrola pracovníků)
- zavedení motivačních soutěží (nejvíce uzavřených obchodů, nejvíce nových klientů, nejvyšší poplatky, nejvyšší výnos z uzavřeného obchodu, nejvyšší výnos ze všech pracovníků apod.)
- nárazové zapojení „Happy-day“, kdy se zvýší stanoveným koeficientem stávající část variabilní odměny z uskutečněných obchodů za daný den (tato metoda byla zavedena již v průběhu šetření a pracovníci dosáhli na trojnásobek stávajících výkonů).

V případě vyhovujících výsledků je na místě pracovníky slovně pochválit za jejich snažení. Jednotlivě se vysloví dosažené úspěchy, na které naváže představení plánu na následující kvartál. V tomto plánu musí být cíl vyšší, než kterého se dosáhlo v aktuálním kvartálu.

V případě negativních / nedostačujících výsledků je třeba zjistit, zda se jedná o stav celku nebo jednotlivých pracovníků. Je potřeba identifikovat, zda nevyhovující výsledky pramení z aktuální nepříznivé situace trhu nebo z jiných zdrojů – osobní problémy makléřů, problémy v rámci pracovního prostředí apod. Na základě průběžného sledování výkonu jednotlivých pracovníků lze pak poměrně snadno zjistit, zda byl nedostačující výsledek výjimkou nebo se jedná o permanentní stav. Ve druhé případě je vhodné uskutečnit rozhovor s daným pracovníkem s cílem zjištění původu jeho neadekvátních výkonů. Tento rozhovor může být „startovacím motorem“ pro zvýšení výkonu daného pracovníka, případně může vést ke zjištění, že daný pracovník již nemá o práci zájem. V takovém případě je na místě úvaha o tom, zda má společnost zájem pokusit se pracovníka udržet a dostat opět do požadované výkonnostní roviny nebo naopak zjištění, že pracovník pro společnost již není přínosem.

V rámci organizace práce a pracovníků samotných je nutné **stanovit dílčí cíle**,

kteře se budou týkat jednotlivých pracovníků a oblasti jejich činnosti. Na tvorbě těchto cílů je vhodné nechat se podílet samotné zaměstnance a dbát na zásady stanovení vhodných cílů – měřitelnost, jasnost, dosažitelnost a přiměřená náročnost.

Dalším krokem je kvalitní **informace** pracovníkům o současném stavu organizace, prostředí, konkurence a trhu, na kterou bude navazovat případné upravení cílů nebo zavedení opravných opatření.

V neposlední řadě je potřeba zapracovat na **komunikaci** mezi Compliance a makléři. Je možné toto uskutečnit pomocí náviku modelových situací s kvalifikovaným lektorem. V rámci komunikace je také třeba posílit zpětnou vazbu na výkony a práci jednotlivých pracovníků.

Na základě zjištěných údajů bych doporučila se zaměřit také na **system stanovení sankcí za prohřešky proti stanoveným a předepsaným postupům v oblasti komunikace s klientem**. V této oblasti by bylo vhodná kontrola stanovených pokut Compliance a průběžné sledování činnosti daného pracovníka. Taktěž viditelně vyvěsit v kanceláři zakázané výrazy.

5 Diskuse

Zvolení účinné stimulace lidí není v této době jednoduchou záležitostí. Dnes jsou zaměstnanci prakticky zvyklí dostávat ihned při nástupu do firmy mobilní telefon, notebook a auto s „CCS“ kartou. Nemluvě pak o vedlejších stimulech, jako třeba firemní slevy, poukazy na masáže, dovolené, do restaurací a podobně. To, co dříve jistě fungovalo bezesporu jako 100% stimul, se dnes stává samozřejmostí a jeho absence může pohled na nabízenou pozici velice rychle v očích „moderního“ uchazeče či pracovníka ihned degradovat. Nabídka těchto pobídek je v dnešní době již tak rozsáhlá a běžná, že je zaměstnavatel nucen vymýšlet další a další stimuly, kterými by zaměstnance zaujal.

I když, proč vlastně potřebujeme zaměstnance zaujmout? Nestačí, že jsme mu nabídli práci za (snad) slušné peníze, pozici ve stabilní organizaci a možnost seberealizace? Bohužel ne. Ze své zkušenosti vím, že tato otázka je s uchazeči diskutována jako jedna z prvních a podle odpovědí, respektive nabídek, pak stanovují preference různým společnostem. Nechci tímto házet všechny „prácihledající“ do jednoho pytle, ale hovořím o obrazu mladých lidí, kteří se bez zkušeností, těsně po škole, vrhají po hlavě do pracovního života a neví, co je ještě čeká. A tak zkouší. Co kdyby přece...?

Ve zkoumané organizaci se vedení rozhodlo zvolit systém odměňování na základě fixní a variabilní složky. Záměrem pro zvolení uvedené metody bylo dosažení situace, kdy budou zaměstnanci stimulováni k výkonu právě variabilní částí mzdy, tedy provizemi odpovídajícími výkonu. V současné době se tak ale neděje, i přes možnost prakticky neomezené výše provizí zaměstnanci nedosahují požadovaných výkonů, respektive i vidina „velkých“ peněz je nestojí za vynaložení úsilí ke zvýšení výkonu. Z mého pohledu se může jednat o původ ve vícero zdrojích. Jedním z nich je, především u pracovníků, kteří jsou v organizaci činní již delší dobu, tzv. syndrom vyhoření, kdy pracovníci ztrácí motivaci k práci z důvodu stereotypu zaměstnání bez prognózy dalšího rozvoje. Zaměstnanci, kteří jsou v organizaci přibližně jeden rok, jsou lidé převážně po dostudování vysoké školy bez předešlé praxe v jiném zaměstnání. U těch je možno spatřovat snahu o dosažení určitých výsledků, ale také neúměrnost požadavků na výši odměny a styl práce.

Dále se pak ubírám směrem k výši provizního odměňování, které je nastaveno nízko pro to, aby pracovníci vynaložili úsilí pro dosažení dodatečných výkonů. Dosáhnou výše odměny, kterou si dopředu dokážou sami odhadnout a následně se rozhodují o tom, zda je třeba ještě výkon posílit nebo je ve výši, která postačí na pokrytí životních potřeb. Proto jednou

z navrhovaných řešení bylo výši variabilních odměn snížit. Pracovníci tak budou nuceni vkládat do své práce více úsilí, aby dosáhli své odměny. Rizikem ale je, že se budou uzavírat obchody „za každou cenu“ i na úkor klienta. Toto jednání je však v rozporu s firemní filozofií a jeho zjištění by vedlo k ukončení spolupráce.

Mezi další limity, které v organizaci dominují, patří bezesporu styl řízení, který jednatel zavedl proto, že tento přístup odpovídá představě o přístupu nadřízeného k podřízeným. Nadřízený nemá, dle vlastních slov, u pracovníků autoritu. Dle mého názoru ale nemůže jednatel společnosti přistupovat ke svým zaměstnancům v rovině naprosto přátelské bez respektu a autority, také nemůže očekávat, že budou pracovníci vybaveni takovými vlastnostmi a přístupem, který upřednostňuje sám majitel – tedy veškeré jednání ve prospěch organizace. V této oblasti jsem navrhla zpřísnění přístupu a naprostou důslednost při udělování sankcí. Jak jsem zjistila, i důslednost je problém, který vedení velmi determinuje. Makléři ovšem na důsledné razantní vedení nejsou v této chvíli zvyklí, proto je pravděpodobné, že se vedení při jeho zavádění setká s odporem.

Od zvoleného přístupu vedení, v tomto případě spíše nevedení, lidí vychází velké množství dalších zjištění, které v průběhu zpracovávání diplomové práce vyšly najevo. Jedná se například o velké množství směrnic, kdy jedna vyžaduje dodržování předchozí a v případě nedodržení vyjde směrnice další, kde se postup analogicky opakuje. Mým řešením tohoto problému je kompletně nová publikace směrnic a stanov. Nutností je jasnost, srozumitelnost, důležitost a výstižnost uvedených práv, povinností a pravidel.

Problémová situace trvá v organizaci již déle jak 12 měsíců a doposud nebyla řešena, nebylo vyvíjeno úsilí, kromě zavedení nových směrnic upravujících ty předešlé, problém eliminovat. S tím souvisí i neochota nadřízeného delegovat pravomoci a změnit styl vedení. Sám si je vědom této potřeby, ale nechce měnit svůj přístup k zaměstnancům. Rád by obsadil pozici manažera makléřů, ale již mu nedá potřebné pravomoce ke krokům této pozici odpovídajícím.

Dle mého názoru je stěžejní, aby nadřízený (v tomto případě je to sám jednatel) byl schopen a ochoten delegovat pravomoci a odpovědnost. Jen tak je možné, aby byla zaměstnancům věnována taková pozornost (ve smyslu průběžné kontroly, vedení, povzbuzování atd.), na kterou nepostačuje časová kapacita nadřízeného. Tímto krokem by mělo být obsazení pozice manažera makléřů, jehož povinnostmi bude kontrolovat, vést a hodnotit výkony makléřů, právem udělovat odměny i sankce plynoucí s výkonů, nesprávného pracovního postupu nebo porušení povinností a v neposlední řadě na něj bude delegována i odpovědnost

za výkony skupiny makléřů. Během šetření jsem dospěla k názoru, že mezi pracovníky existuje vhodný kandidát na tuto pozici, proto bych jej ihned na tuto pozici dosadila. Je třeba daného pracovníka podrobně seznámit s náplní práce. Vedení se může setkat s negativní reakcí ostatních makléřů. Je však důležité srovnět se s myšlenkou, že obsazení pozice je nezbytné a vhodné zejména, když existuje vhodný kandidát z vlastních zdrojů organizace.

6 Závěr

Diplomovou práci jsem zpracovávala na téma Stimulace zaměstnanců pro zajištění optimalizace výkonu. V průběhu vypracování jsem se přiklonila k závěru, který se shoduje s myšlenkou expektační teorie Vrooma (Armstrong 2007) – vnitřní motivace musí být silnější, než motivace vnější. Narazila jsem na problém, kdy u pracovníků chybí právě vnitřní motivace, nebo se vyskytuje v nedostatečné míře. Chtěla jsem se tedy analýzou zjistit, co brání pracovníkům k odvádění požadovaných výsledků a jak tuto vnitřní motivaci posílit. Svým zjištěním bych chtěla upozornit na fakt, že se v dnešní době stále častěji společnosti uchylují ke stimulaci finančního charakteru místo toho, aby svoji pozornost obrátili na práci s lidmi a stimulaci pomocí jiných metod a prostředků, než právě peníze a hmotné statky. Je potřeba najít ten správný klíč k vedení lidí a nastartování jejich vlastního motoru.

Jako hlavní dilema jsem proto zvolila nedostatečnou výkonnost a dalšími kroky jsem se snažila zjistit, co vše tento neodpovídající stav ovlivňuje. Mezi prvky, které výkon pracovníků ovlivňují, se po zpracování dat rámcovou analýzou objevily faktory jako styl řízení, organizační struktura, pracovní prostředí, pracovní místo a role a v neposlední řadě samotná stimulace pracovníků k výkonu.

V oblasti stylu řízení jsem identifikovala problematiku nedostatečného stanovení cílů, hodnocení práce a hodnocení a řízení pracovního výkonu. Obecně se částí stylu řízení po celou dobu shromažďování dat promítala nedůslednost jednání nadřízeného. Stanovení cílů používá jednatel společnosti pouze ve formě celku, tedy pro celou organizaci. Již se ale nezabývá rozpracováním na jednotlivé pracovníky, případně poskytnutím prostoru samotným zaměstnancům pro stanovení vlastních cílů v závislosti na cíli organizace. Pokud si pracovníci cíl své práce stanoví sami, nemá ve většině případů kvantifikovatelnou úroveň. Není tedy možné změřit, zda jej bylo dosaženo nebo ne. Cíle nekorespondují s hlavním cílem organizace, jsou méně náročné a snáze splnitelné. Hodnocení pracovního výkonu probíhá na kvartální úrovni. Průběžné hodnocení není. Hodnocení probíhá individuálně, formou diskuse o výši skutečného výkonu, počtu a výši sankcí za porušení pravidel v komunikaci s klientem. Chybí hodnocení veřejné, hromadné, hodnocení organizace jako celku v pravidelných časových intervalech.

Organizační struktura odpovídá typu linie a štáb. Je jasné, kdo je na jaké úrovni v organizační hierarchii. Příkazy chodí (pokud chodí) od vedení. Pracovníkům je ponechána volnost v práci, jen se po nich vyžaduje určitých výsledků. Chybí pracovník, který by se zabýval oblastí řízení

lidských zdrojů, měl by na starosti průběžné hodnocení a kontrolu pracovníků. Taktéž se doposud nepodařilo obsadit volnou pozici manažera makléřů. Na tento post jsou kladeny velké nároky, co do schopnosti vést lidi, znalostí a zkušeností v oboru. Do této kategorie jsem zařadila i podnikové směrnice, které jsou vydávány právě v důsledku porušování stanovených pravidel, jejichž příčinou je přednostně nedůslednost nadřízeného tyto prohřešky řešit a sankcionovat. Jedna směrnice upravuje směrnici předešlou, ale sankce za jejich porušení se nevydávají, ač jsou stanoveny.

Oblast pracovního prostředí hraje důležitou roli v působení na pracovníky. Její odpovídající úroveň může výkon zvýšit, naopak neadekvátní stav může pracovníky demotivovat. Způsob komunikace je jedním ze tří faktorů, které v souvislosti s pracovním prostředím zaměstnanci identifikovali. Komunikace směrem k nadřízenému je prakticky bezproblémová, konflikty se ale vyskytují v komunikaci mezi články organizace. Tyto konflikty jsou nadřízenému známy, ale prozatím jejich řešením nebo eliminací nezabýval. Sami pracovníci uvádí, že kdyby probíhala komunikace na lepší úrovni, byli by schopni pracovat efektivněji a přinášet tak lepší výsledky.

Oblast pracovního místa a pracovní role je dalším prvkem, který dle získaných poznatků ovlivňuje výkonnost pracovníků a organizace jako celku. Převážně byl identifikován problém široké pracovní náplně (tedy více různorodých úkolů během jednoho dne) a transparentnost rozdělení pracovních úkolů. Reflektuje se náročnost práce, a to především po psychické stránce, ale také co do množství pracovních úkolů. Pracovní doba je považována také za náročnou, a to především, pokud klienti jednoho obchodníka působí na evropském i americkém trhu. V oblasti kvalifikace požadovaného výkonu se někteří pracovníci dokonce zmínili, že jejich vlastní nároky jsou vyšší než nároky nadřízeného. Dalšími faktory, spadajícími do této oblasti, je rozdělení úkolů a zastupitelnost. V tomto směru je třeba posílit povědomí a činnost, jelikož transparentnost rozdělení úkolů. Opět se tímto dostávám do roviny směrnic a organizační struktury, kde by měla být jasně definována náplň jednotlivých pracovních pozic. Jako významný problém jsem však identifikovala zastupitelnost pracovníků. Toto se netýká práce makléřů, ale spíše analytiků, Compliance, Back Office a manažerů projektu. Ani jeden z uvedených nemá v současné době kompetence k zastupování, ale i možnost být zastupován. Uvedené oblasti, bych doporučila organizaci, věnovat pozornost proto, aby se eliminovaly možná rizika a ztráty z důsledku neschopnosti zastupovat a být zastoupen.

Hlavním stimulem pracovníků ve zkoumané organizaci je systém variabilního odměňování.

Nefinančním stimulem jsou pak vánoční večírek, firemní akce a možnost proplacení úspěšně složených zkoušek v oboru nebo příspěvek na absolvování oborových kurzů a školení.

Jak ale vyplývá z řešené problematiky, tedy nedostatečného výkonu, zvolený způsob stimulace není dostačující. Pracovníci jsou stimulováni penězi, a když to nejde, dá se jim víc peněz. Výsledky krátkodobě vzrostou, ale dlouhodobý efekt nepřichází. Je tedy potřeba se zaměřit na oblast nehmotných, resp. nefinančních stimulů, které dotváří pracovní prostředí a atmosféru. Jak je uvedeno výše v textu, je to především důslednost ve stylu řízení, zlepšení vnitrofiremní komunikace, průběžné hodnocení a řízení výkonu společně se zavedením metody stanovení cílů pro jednotlivé pracovníky a hromadných porad, poskytnutí možnosti osobního rozvoje a seberealizace (v případě, že karierní růst není v této chvíli možný). Dále je třeba posílit pozornost v oblasti náplně práce, množství a šíře pracovních úkolů, zaměřit se na rozdělení pracovních povinností, převážně pak v oblasti transparentnosti.

Zaměstnanci reflektují kapacitu pro zvýšení výkonu, jejíž dosažení limitují vlivy z prostředí organizace. Při práci s uvedenými oblastmi s cílem zlepšit daný stav dojde ke zvýšení pracovní spokojenosti a dosažení optimalizace výkonu prostřednictvím uvedených stimulů. Lze tak dosáhnout zvýšení přirozené motivace zaměstnanců k práci.

7 Použitá literatura

- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha:Prospektrum.
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Jak vést a řídit lidi*. Olomouc: Rubico.
- BUCHTOVÁ, B. 2003. *Člověk – psychosomatická bytost*. Brno: MU Brno.
- CAJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování: Manažerské chování a zvyšování efektivity*. Praha: Grada Publishing.
- DISMAN, M. 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing. 2012.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. 2012: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- FÍBROVÁ, J., ŠOLAJKOVÁ, J. 2010. *Reporting*. Praha: Grada Publishing.
- FRESH MARKETING. 2010. „Hodnocením zaměstnanců nastavíte zrcadlo své firmě.“ [online]. Praha: Fresh Marketing. [cit. 29.10.2013]. Dostupné z: <http://freshmarketing.fontai.net/clanky/hodnocenim-zamestnancu-nastavite-zrcadlo-sve-firme>
- HENDL, J. 2012. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- KOČIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- MORAWITZOVÁ, S. 2012. „Trápí Vaši firmu zvýšená fluktuace? Zaměřte se na motivaci zaměstnanců a efektivní stimulaci jejich práce.“ [online]. Brno: Brněnská personální [cit. 3.10.2013]. Dostupné z: <http://www.brnenskapersonalni.cz/cs/clanky/trapi-vasi-firmu-zvysena-fluktuace-zamerte-se-na-motivaci-zamestnancu> .
- PAUKNEROVÁ, D. 2012 *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- P.U.L.E.C.E. „Klesající angažovanost, vnitřní výpovědi a fluktuace“. [online]. Moravská Ostrava: P.U.L.E.C.E. [cit. 29.10.2013]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://pulece.extrasolution.com/anga-zovanost-vypovedi-fluktuace> .
- REICHEL, J. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing.
- SCHEIN, Edgar H. 1969. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.

STRAUSS, Anselm L., CORBIN, Juliet M. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert.

STÝBLO, J. 2004. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX.

STÝBLO, J. 2008. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.

TURECKIOVÁ, M. 2010. *Řízení a rozvoj ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. 2008. *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing.

MORÁVEK, J. 2011. Analýza rámců. In *Současné metodologické otázky veřejné politiky*. Praha: Karolinum.

Zákon č. 214/1992 Sb., o burze cenných papírů.

Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání a kapitálovém trhu.

Zákon 480/2994 Sb, o některých službách informační společnosti.

Zákon č. 591/1992 Sb., o cenných papírech.

Anotace

Název práce: *Stimulace zaměstnanců za účelem optimalizace výkonu*

Klíčová slova: Stimulace, stimulační metody, motivace, pracovní výkon, hodnocení výkonu, odměňování, styl řízení, pracovní cíle, spokojenost, komunikace.

Počet slov: 18 753

Diplomová práce se zabývá stimulací zaměstnanců s cílem zvýšit a optimalizovat jejich výkon tak, aby odpovídal představám a očekáváním managementu. Předkládá zjištění, z jakých důvodů je současný systém stimulování pracovního výkonu efektivní a neúčinný. Dále upozorňuji na skutečnost, že je třeba se zabývat i jinými způsoby stimulace než samotnými finančními moduly, a to především prací zaměřenou na lidské zdroje. Také jsem chtěla volbou tématu ukázat, že absence stimulů zaměřených právě na vedení pracovníků a jejich výkonů dokáže působit destruktivně na zvolené finanční metody stimulace. V teoretické části představuji definice základních teoretických konceptů, v metodologické části se zabývám identifikací postupy sběru dat a metodologickými postupy. Jako výzkumnou metodu jsem použila nejprve rámcovou analýzu a následně jsem interpretovala skutečnosti zjištěné během šetření. V empirické části pak představuji samotná zjištění, která jsem klasifikovala do kategorií a subkategorií. Tato část práce je provázána citacemi z uskutečněných rozhovorů tak, aby zajistila bližší pochopení problematiky uvnitř organizace. Na empirickou část navazují návrhy řešení, které může management organizace využít pro eliminaci zjištěných dilemat a zvýšení výkonnosti pracovníků a celé organizace.

Annotation

Thesis: *Stimulation of staff to ensure performance optimization.*

Keywords: stimulation, stimulation methods, motivation, performance, performance appraisal, compensation, managerial style, career goals, satisfaction, communication.

Word count: 18 753

This thesis deals with the stimulation of employees in order to improve and optimize their performance to suit the conception and expectations of management. Submitted

by finding the reasons for the current system to stimulate job performance effective and ineffective. Furthermore, note that need to be addressed in other ways than stimulation by the financial modules, and especially work focused on human resources. I also wanted by my selection of this topic to show that the absence of incentives just focused on leadership skills and their performance can be destructive to the selected financial methods of stimulation.

The theoretical part is the definition of basic theoretical concepts and the methodology section deals with the identification procedures for data collection and methodological procedures. As a research method I used the first framework analysis followed the interpretation of interview.. In the empirical part constitute the findings, which I classified into categories and subcategories.

This part is linked with quotations from the interviews and to ensure further understanding of the issues within the organization.

The empirical part is followed by a proposed solution which management can use to eliminate the identified dilemmas, and tune-up the performance of employees and the organization.

Věcný rejstřík

A

atmosféra, 19

C

cíl, 16, **26**, **35**, 47, 54, 55, **71**
aplikační, **27**
poznávací, **27**
stanovení, 55

D

dilema, 45, 47

H

hmotná odměna, 18
hodnocení, 51, 58

I

identifikace s prací, 20

K

kommunikace, 10, **38**, **42**, 67
kvalitativní výzkum, **29**

M

motivace, 8, 9, 10, **11**, **71**
faktory, 47
k inovaci, 21
k řízení, 21
k výkonu, 18

ke zvyšování kvalifikace, 21
motiv, **9**
motivační řetězec, **9**
motivační teorie, 16
pracovní, 18
složky, **8**

N

náplň práce, **42**, 43
akvizice, 44
komplexnost, 43
množství, 49
náročnost, 50
rozdělení úkolů, 51

O

obsah práce, 19
očekávání, **28**
odměna, 58
odměňování, **35**
odměňování, **28**, 68
optimalizace, **27**, **28**, **73**
organizace, **34**
organizační struktura manažer makléřů, **72**
mezery, **37**
oblast HR, **40**, 64
personální obsazení, **40**
personální obsazení, **41**
směrnice, 65
osobnost struktura, **12**
otázka, 61
ovlivňování pracovníků,

10
faktory, **14**

P

peníze, **21**
potřeby, **9**
povzbuzování, 19
pracovní místo, 48
pracovní podmínky, 19
pracovní prostředí, **42**
pracovní role, 49

R

rámcová analýza, **31**, **37**
rámce, **31**
respondenti, **29**
rozhovor, **35**
interpretace, 45
rozvoj, 42, 51

Ř

řešení, 64

S

spokojenost, **12**, **14**, **42**, 47
stimul, 58, **72**
stimulace, 5, 6, **10**, **28**, 45, 56, 65, **71**
k odpovědnosti, **21**
k seberozvoji, 20
k tvořivosti, 20
k výkonu, **40**, **68**
ke spolupráci, **20**
metody, 18

prostředky, 18
stimul, 10, **22**
uplatnění, 20
styl řízení, **37**, **39**, 53, **69**
sankce, 67, **69**

T

technika
analýza dat, **31**
sběr dat, 30
teorie instrumentality, 16
teorie zaměřené na obsah, 16
teorie zaměřené na proces, 16

V

výkon, **15**, 16, **28**, 42, 45, 47, 48, **72**, **73**
faktory, **11**, 47
hodnocení, 59, 65
kontrola, 65
kvalita, **21**
optimalizace, **38**, **42**
pracovní, 20
řízení, **11**, 59, 65
stimulace, 44
výzkumný vzorek, 29

Z

zastupitelnost, 52
zpětná vazba, **21**

Jmenný rejstřík

Případy

Armstrong.....	5, 8, 11, 15, 16, 47, 48, 55, 59, 71
Arnold.....	8
Bedrnová a Nový.....	5, 8, 10, 13, 17, 18, 21
Bělohávek.....	9
Brumbach	48
Buchtová.....	9
Disman	29
Dvořáková	10, 11, 14
Hendl	30, 31, 33
Hroník.....	49, 52
Kociánová.....	18, 47, 49, 52
Latham.....	16
Locke	16
Maslow	16
Morávek	31
Pauknerová	10, 56, 57
Provazník a Komárková	10
Reichel.....	29
Rein a Schön.....	31
Snow, Vliegenthart, Corrigan-Brown.....	31
Spencer a Ritchie	31
Strauss a Corbinová.....	29
Taylor.....	16
Vroom.....	16, 71
Wehrich a Konntz	9, 10
Wehrich a Koontz.....	21, 56, 57

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Motivační řetězec	9
Obrázek 2: Schématické zobrazení postupu rámcové analýzy	32
Obrázek 3: Faktory ovlivňující výkonnost pracovníků	48
Obrázek 4: Faktory působící v oblasti pracovního místa a pracovní role	49
Obrázek 5: Faktory působící na styl řízení	53
Tabulka 1: Osobnostní struktury	13
Tabulka 2: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	15
Tabulka 3: Charakteristika respondentů	30
Tabulka 4: Tématická oblast FIREMNÍ PROSTŘEDÍ	37
Tabulka 5: Tématická oblast STIMULACE K VÝKONU	38
Tabulka 6: Analýza rámce STYL ŘÍZENÍ	39
Tabulka 7: Analýza rámce Mezery v organizační struktuře	41
Tabulka 8: Analýza rámce Závislost výkonu na pracovním prostředí	42
Tabulka 9: Analýza rámce Závislost výkonu na náplni práce	43

Přílohy

1 Schéma rozhovoru

Obecné otázky:

- ✓ Jak dlouho pracujete u firmy a na jaké pozici?
- ✓ Kolik let působí společnost na českém trhu?
- ✓ Znal jste tuto společnost, než jste nastoupil nebo se ucházel o místo?
- ✓ Našel jste si nabídku práce sám nebo jste dostal doporučení? Pokud ano, od koho?
- ✓ Měl jste zájem pracovat přímo na této pracovní pozici?
- ✓ Uvažujete o možnosti karierního postupu?
- ✓ Je pravděpodobné, že budete hledat práci u jiné společnosti?

Pracovní pozice – náplň práce

- ✓ Jakou jste měl představu o pracovní pozici, na kterou jste se hlásil?
- ✓ Jak na Vás zapůsobila náplň práce, když jste nastoupil, a cca po 6 měsících působení ve firmě?
- ✓ Našel jste výrazné odlišnosti oproti původní představě a skutečnosti?
- ✓ Co přesně (jaké úkoly a výkony) se od Vás na dané pracovní pozici očekává? Od kolegů i od nadřízených.
- ✓ Plníte tato očekávání? Pokud ne, proč?
- ✓ Jaká máte práva a povinnosti ve vztahu k pracovní pozici?
- ✓ Jak byste ohodnotil obsahovou náplň pracovní pozice?
(odpovědi na výběr, pokud si nebudou jisti formulací odpovědi: mám příliš mnoho práce a nestíhám; mám hodně práce a honím se, abych to stihla; mám práci jak kdy; většinou nemám co dělat;)
- ✓ Jste spokojen s rozdělením pracovních úkolů?
- ✓ Kontroluje nadřízený vaše výkony?
- ✓ Má k nim nějaké připomínky, výhrady nebo výtky?
- ✓ Jste chválena, pokud uděláte něco dobře?
- ✓ Pokud se něco nepovede, řeší se to hned nebo až po nějaké době? Kdo a jak se to řeší?
- ✓ Je pro Vás Vaše práce výzvou?
- ✓ Jste spokojený s pracovní dobou?
- ✓ Pracujete často přesčas? (další otázka: je to opodstatněné?)
- ✓ Jste často během typického týdne ve stresu nebo přepracovaný?

Pracovní prostředí

- ✓ Jaké jsou vztahy na pracovišti? Mezi spolupracovníky a s nadřízeným?
- ✓ Jak byste charakterizoval svého nadřízeného? Je Vaším vzorem?
- ✓ Jsou důležité vztahy na pracovišti? Proč?
- ✓ Jak byste ohodnotil vztah k nadřízenému a ke kolegům? Od 1 do 5 jako ve škole.
- ✓ Je někdo, kdo odvádí nadprůměrný výkon?
(z pohledu spolupracovníků)
- ✓ Je někdo, kdo naopak nepracuje tak jak má a „veze“ se s ostatními?
- ✓ Řeší se to? (jak pozitivní tak negativní)
- ✓ Na koho se můžete spolehnout (jak z pohledu osobního, tak pracovního)?
Vedoucí, spolupracovníci (od 1 do 5)
- ✓ Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich názorů? (nadřízený, kolegové)
 - velmi;
 - více než názorů ostatních,
 - zhruba stejně,
 - méně než názorů ostatních,
 - vůbec
- ✓ Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?
 - velmi nadhodnocená,
 - nadhodnocená,
 - realistická,
 - lehce podhodnocená,
 - velmi podhodnocená

Péče o zaměstnance - stimulace– odměňování

- ✓ Jaké benefity Vám nabízí organizace?
- ✓ Jste s těmito bonusy spokojený?
- ✓ Které benefity by vás zajímaly?
- ✓ Jste za svoji práci adekvátně finančně ohodnocen?

Výkonnost zaměstnance

- ✓ Jak byste se charakterizoval v otázce Vaší pracovní výkonnosti?
 - Odvádím výkon dle požadavků;
 - odvádím výkon dle očekávání;

- odvádím výkon dle požadavků očekávání a snažím se přinést do práce i vlastní iniciativu;
 - pracuji tak, jak bych chtěl, aby pracovali i moji zaměstnanci;
 - jiné – uvést.
- ✓ Co Vás dokáže motivovat k vyššímu výkonu? Co je Vaším hnacím motorem?
- vidina vyššího výděлку,
 - možnost karierního postupu,
 - potřeba vydělat peníze a zajistit sebe a rodinu,
 - vidina úspěchu firmy a možnost dalšího rozvoje,
 - ambice kolegů
 - jiné
- ✓ Dokáže Vás systém odměňování přimět k lepšímu výkonu? Zdůvodnit.
- ✓ Pokud ne, co by Vám musel zaměstnavatel nabídnout, aby Vás motivoval k většímu výkonu?
- ✓ Pokud ano – čím by Vás zaměstnavatel dokázal motivovat k ještě vyššímu výkonu?

Obecné – ukončovací otázky.

- ✓ V čem si myslíte, že jsou Vaše přednosti ve vztahu k pracovní pozici, spolupracovníkům a zaměstnavateli?
- ✓ Jaké jsou naopak Vaše negativa / nedostatky?
- ✓ Co jste schopni nebo ochotni udělat proto, abyste negativa a nedostatky odstranili?
- ✓ Doporučil byste práci ve společnosti svým známým a přátelům?
- ✓ Co pro Vás znamená značka společnosti?
- ✓ Co pro Vás znamená úspěch společnosti?
- ✓ S čím jste v práci nejvíce spokojeni?
- ✓ Kdybyste mohl něco změnit (na vedení, organizaci), co by to bylo?
- ✓ Je něco, co byste chtěl ještě zmínit?

2 Schéma organizační struktury



Zdroj: směrnice zkoumané organizace

3 Dosavadní empirická šetření

Do této kapitoly budou vybrána data pocházející z již proběhlých šetření personálních agentur nebo poradců z oblasti managementu. Data pochází z volně dostupných zdrojů, jejichž odkazy jsou uvedeny v seznamu použité literatury a použitých zdrojů. Následující text zahrnuje pouze údaje, které jsou relevantní pro vypracování diplomové práce a jsou v přímé souvislosti s řešeným problémem. Nejedná se o soupis všech proběhlých empirických šetření personálních agentur a organizací působících v poradenství v oblasti management a řízení lidských zdrojů.

Následující text je uveden z toho důvodu, aby dokázal potvrdit skutečnost, že se nejedná o problematiku týkající se pouze zkoumané organizace, ale že se s uvedenými dilematy setkávají i další ekonomické subjekty.

Zvýšení motivace zaměstnanců

Brněnská personální uvádí, že motivaci zaměstnanců lze zvýšit stabilním pracovním prostředím a adekvátním podmínkám. Zvýšená fluktuace může naopak motivaci zaměstnanců snižovat a je poměrně finančně náročná. Motivováním, resp. stimulováním dokáže organizace zaměstnance „udržet“ a „vychovat“ z něj spolehlivého a zkušeného pracovníka. Jako vhodné stimuly uvádí například kvalitní získávání zaměstnanců (nábor, adaptace, zaškolování), informovanost a zajištění podmínek pro výkon práce, sledování spokojenosti zaměstnanců, přehledná organizační struktura, fér jednání, dobrá image společnosti, job-rotation, flexibilní pracovní úvazky, psychologické a sociální schopnosti manažerů.

Hodnocení zaměstnanců

Internetové vydání časopisu FreshMarketing, který se zabývá marketingem, managementem, Public Relations a podnikám, zmiňuje, že jedním z velmi důležitých faktorů je hodnocení zaměstnanců. Zároveň zdůrazňuje, že hodnocení musí být systematické, pravidelné a správné, pouze v takovém případě může být efektivní. Díky hodnocení lze lépe vyprofilovat zaměstnance, odhalit jejich potenciál a motivovat je k lepšímu výkonu. Organizace jako celek pak může lépe fungovat a odvádět vyšší výkony, bude konkurenceschopnější, stabilnější a flexibilnější. Upozorňuje se zde, že dříve se hodnocení považovalo za zbytečné, dnes ale naopak tato aktivita nabývá na důležitosti a pomáhá jak straně hodnoceného, tak i straně hodnotitele. Hodnotitel má možnost blíže se seznámit se svými zaměstnanci

(v případě větší organizace), nastavit tak lepší systém motivace i stimulace, získávat zpětnou vazbu na vedení organizace a dokáže nabídnout zaměstnancům seberealizaci i karierní růst. Hodnocený pak získává taktéž zpětnou vazbu, ale ve vztahu k odvedení vlastní práce. Dokáží se identifikovat silné a slabé stránky a odstranit bariéry bránící seberealizaci a kariernímu růstu.

Autor článku uvádí, že je velmi důležité nastavit správná kritéria hodnocení. Je třeba provést analýzu pracovních míst, definovat schopnosti a dovednosti pracovníků, na základě kterých se sestaví jednotlivé faktory, jež jsou pro danou pozici stěžejní. Těm se následně přidělí bodové hodnocení – jednak stanoví hodnotitel důležitost daného faktoru a poté určí, kde na stupnici se nachází hodnocený. Pak provádí porovnávání požadovaných a skutečných schopností a dovedností. Zjistí se tak, na jaké úrovni je daný zaměstnanec, ale také jakého zaměstnance na danou pozici potřebujeme.

Klesající angažovanost

Dle agentury P.U.L.E.C.E. s.r.o., která se zabývá mírou zaměstnanecké integrity, jejího měření a evaluace, je „nemocí dnešní doby“ vnitřní výpověď zaměstnanců. Ti, kteří tedy svůj pracovní poměr vnitřně vypověděli, nejsou nadále schopni odvádět svoji práci angažovaně a pracují pouze na základě jasného příkazu bez vlastní iniciativy a zájmu. Redukují svoji výkonnost na to nejnужnější, musí se přetvářet. Výsledkem je pak nevyužitý potenciál, strádání zaměstnance po pracovní i osobní stránce, ale i organizace v důsledku snížených nebo nízkých pracovních výkonů. K vnitřní výpovědi vede zaměstnance buď dlouhodobá nespokojenost s pracovní situací, nebo neuvědomělé podněty, které se skládají z negativních vlivů vývojových trendů a zátěží plynoucích z běžného pracovního života. Dochází tedy k tzv. vnitřní výpovědi, která se vyznačuje mentálně odmítavým postojem: být v práci, ale nebýt ochoten výkonu, být přítomný, ale ne u toho. Následkem pak může být to, že zaměstnanec zakrne na tomto bodě a dál se přestává rozvíjet jeho pracovní život. S tím se buď smíří, pokud jeho ambice nevedou někam výš nebo začne přemýšlet o vnější, resp. formální výpovědi a hledání adekvátní a uspokojující náhrady práce.

Dle výzkumu agentury P.U.L.E.C.E. s.r.o. nehrají roli na výskytu vnitřních výpovědí faktory jako pohlaví, věk, vzdělání ani rodinný stav. Naopak velmi důležitým vlivem je pozice zaměstnance v hierarchii organizace, kde na nižších pozicích dochází k těmto výpovědím častěji, než na těch vyšších. Jako symptomy vedoucí k vnitřní výpovědi mohou být jmenovány například: minimální účast v diskuzích, držení se zpátky při konfliktech, nezájem

o školení se a vzdělávání, poddávání se názorů ostatních, přijímání rozhodnutí bez námitek, bez vlastních návrhů a námitek, často je v absenci. To, zda se zaměstnanci nachází ve stavu vnitřní výpovědi, můžeme zjistit běžným způsobem, a to dotazování, rozhovor, pozorování a lze stanovit i míru tohoto stavu. Je však obtížné stanovit normu a způsob, kterým pracovníky vyzvednout zpět.

Stat'

Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou stimulace zaměstnanců k výkonu. Prací bych chtěla ukázat, že stimulace v podobě dodatečných finančních odměn není vhodný způsob ke zvýšení výkonnosti a efektivity práce. Tato opatření působí pouze dočasně a pro organizaci znamenají další výdaje na zaměstnance. Způsob stimulace v podobě finančních bonusů v dlouhodobém měřítku působí stereotypně a již neplní svoji hlavní funkci. Bylo by vhodné pozornost věnovat i jiným modelům stimulace, jejichž podstata není ve výši materiálního ohodnocení, ale v práci se zaměstnanci, posilování jejich vlastní pracovní motivace pomocí vhodných způsobů vedení lidí a řízené výkonů.

Diplomová práce je zpracována na reálný problém v organizaci, která působí v oblasti finančnictví. Hlavní činností firmy je poradenství v oblasti akcí a burzy a zprostředkování obchodu s těmito prvky. Hlavním problémem je nedostatečný výkon pracovníků, i přes zavádění finančních odměn a bonusů jako prostředků stimulace. Organizace se potýká s tímto dilematem již déle jak 1 rok a doposud se jeho řešením aktivně nezabývala. Organizace zaměstnává celkem 15 lidí. V jejím čele stojí jednatel, který vystupuje v podobě jak majitele, tak managementu, tak i nadřízeného. Ostatní pracovníci jsou v organizační hierarchii postaveni na stejnou úroveň, i když z obsahu náplně práce některých je zřejmé, že by měla být hierarchie dále členěná. Mezi ně patří jeden pracovník Compliance a Back Office, 8 makléřů, 2 analytici a 2 manažeři projektů (jednatel je uveden výše). V roce 2012 opustil organizaci manažer makléřů, jehož hlavní náplní práce bylo vést činnost těchto pracovníků, zároveň ji průběžně kontrolovat a udávat směr jejich práce. Dodnes (tedy květen 2014) se jednateli nepodařilo pozici obsadit, ať již pracovníkem z interních zdrojů, tak i z externích. Činnost organizace reguluje Česká národní banka a diktuje podmínky a pravidla obchodování a finančního poradenství. Organizace je tedy poměrně hodně vázaná těmito předpisy a jejich porušení nebo odklon není akceptovatelný.

Poznávacím cílem práce je stanovit odpověď na otázku, jak jsou pracovníci dané organizace stimulováni systémem stimulace a jinými faktory ke stávajícím výkonům.

Aplikačním cílem je analýza současné situace a definice problémů, které na základě provedené analýzy reflektují možnou příčinu současného, nevyhovujícího stavu. Jako další krok tohoto cíle pak bude návrh takových opatření, která by byla schopná eliminovat zjištěné nedostatky a vést optimalizaci výkonů v dané organizaci.

Výsledky práce budou sloužit managementu pro zavedení změn s cílem optimalizace výkonů

pracovníků a dosažení lepších výsledků organizace. Dále lze diplomovou práci a její výstup použít i v jiné organizaci, která zastává obdobný systém odměňování zaměstnanců a její velikost je srovnatelná s velikostí organizace zkoumané. Podmínkou je samozřejmě výskyt totožného dilematu, úplně nebo alespoň z části.

Práce je rozdělena několika částí. V teoretické části se věnuji definicím základních pojmů, které přímo souvisí s danou problematikou a jejich vysvětlení je nezbytné pro pochopení dilematu a seznámení se s problematikou. V části metodologické pak představím použité metody výzkumu a analýzy zjištěných údajů. V empirické části se budu zabývat již samotnou analýzou situace ve zkoumané organizaci. Diskuse pak umožní pohled na autorem vnímanou problematiku a závěr shrne zjištěné souvislosti a výsledky. Součástí práce je také návrh opatření k přijetí, aby bylo docíleno jak optimalizace výkonů, tak i lepších výsledků organizace. Tímto naplním vyčerpávajícím způsobem aplikační cíl.

Teoretická část

V teoretické části se zabývám stěžejními pojmy, jejichž definice jsou relevantní a nutné vzhledem ke zkoumané problematice. Přiblížím pohled do teoretických konceptů pojmů motivace, stimulace a jejich dalšího rozšíření do oblasti pracovního výkonu.

Stimulace je dle Bedrnové a Nového (1994) soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání a působit na motivaci.

Motivace se podle Armstronga (2007) týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Pokud člověk není motivovaný, nemůže přinášet organizaci požadované výsledky, ta pak nebude s jeho prací spokojená, spokojený pak tedy nebude ani pracovník sám. Dle Pauknerové (2012) můžeme stimulaci sledovat podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem a další pracovní rozvoj zaměstnanců.

Motivační teorie byly vytvořeny na základě potřeby udržet trvale výkony na vysoké úrovni. Pozornost je věnována pak těm faktorům, jejichž změna může výkon ovlivnit. Podstatou zvolené vhodné motivační teorie je správné pochopení dané situace konkrétní organizace v závislosti na rozpoznání jejích potřeb. Amrstrong (2007) uvádí 3 přístupy k motivaci, a to teorii instrumentality (dosažení požadovaných výsledků formou trestů a odměn), teorii zaměřenou na obsah (zkoumání faktorů ovlivňující pozitivně nebo negativně výkon pracovníků) a konečně teorii zaměřenou na proces (zabývá se zkoumáním psychologických procesů, které ovlivňují motivaci a souvisí s očekáváním).

Pro účely diplomové práce jsem se zaměřila v této části na teorii zaměřenou na obsah

(Dvoufaktorovou teorií Herzberga) a dvěma teoriemi zaměřenými na proces (Expektační teorií dle Vrooma a Teorií cíle dle Lathama a Lockeho).

Herzberg dle Scheina (1968) hovoří o podstatě **Dvoufaktorové teorie** jako o pochopení dvou částí motivace. Těmi jsou dobré pocity, které vedou ke spokojenosti, a špatné pocity, které mohou pracovníka demotivovat. Cílem teorie bylo ukázat odlišnost spokojenosti a nespokojenosti prostřednictvím satisfaktorů a dissatisfaktorů

Expektační teorie dle Vrooma je založena na očekávání pravděpodobnosti, že čin povede k určitému výsledku. Armstrong (2007) uvádí potřebu vzájemného působení výkonu a výsledku, kdy výsledek je chápán jako prostředek uspokojení potřeb. Dále uvádí nadřazenost vnitřní motivace nad motivací vnější a použitelnost finančních stimulů pouze v takovém případě, kdy jejich výše odpovídá vynaloženému úsilí.

Teorie cíle Lathama a Lockeho je dle Armstronga (2007) zaměřena na stanovení přijatelných, náročných, měřitelných a splnitelných cílech, na které existuje odezva. Klasifikují složité cíle jako prostředek pro dosažení lepších výkonů a potřebu spoluúčasti pracovníků na jejich tvorbě.

Jako prvky působící v **motivačním procesu** jsou označeny vyvolání, usměrnění a udržení motivovaného jednání. Je také třeba adekvátně vyšší výkon ohodnotit a zvýhodnit takové chování pracovníka.

Stimulační metody ke zvýšení výkonu vychází ze stimulačních prostředků a jejich uplatnění. Mezi stimulační prostředky dle Bedrnové a Nového (1994) patří hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování, atmosféra pracovní skupiny, identifikace s prací, profesí a podnikem a externí stimulační faktory. Mezi způsoby jejich uplatnění pak řadí stimulaci k pracovnímu výkonu, stimulaci k tvořivosti, seberozvoji, spolupráci a odpovědnosti. Weihrich a Koontz (1994) označují peníze a kvalitu pracovního výkonu za speciální metody stimulace pracovního jednání. Kladou důraz na nepřeceňování peněz jako stimulů a v tomto ohledu potřebu jednotlivého přístupu ke každému zaměstnanci.

Řízení výkonu je důležitou součástí práce každého manažera. Jeho účelem je dle Dvořákové (2012) motivace pracovníka k formulaci společných cílů a aktivnímu řešení problémů. Důležitou podmínkou je jeho trvalost a průběžnost. Dle Armstronga (2007) podporuje také produktivní chování založené na vlastním úsudku.

Metodologická část

V metodologické části práce představím použité metody získávání dat a postupů analýzy.

Jedná se o kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru, jehož hlavními výhodami je dle Reichla (2009) umožnění proniknutí do zkoumané problematiky. Nevýhodou je pak obtížnost a náročnost analyzování zjištěných souvislostí. Je kladen důraz na neutrální postoj tazatele. V opačném případě by bylo dojít k zavádějícím a irelevantním odpovědím dotazovaných. Jako techniku sběru dat jsem použila polostrukturovaný rozhovor formou opory v podobě kostry otázek sestavených dle uskutečněného expertního rozhovoru. Otázky byly kladeny v různém pořadí, a to z důvodu poskytnutí co možná největšího prostoru pro odpovědi respondentů. Technika analýzy dat byla zvolena v podobě rámcové analýzy, která pomohla utřídit zjištěné souvislosti, na základě otevřeného a axiálního kódování. Již tato metoda ale dovolila první bližší náhled do problematiky a umožnila vytvořit podklad pro zpracování interpretací vlastních rozhovorů ve vztahu ke stanovené hlavní výzkumné otázce, jakožto poznávacímu cíli, a dílčím výzkumným otázkám.

***Hlavní výzkumná otázka:** Jak jsou pracovníci dané organizace stimulováni systémem stimulace a jinými faktory ke stávajícím výkonům?*

Dílčí výzkumné otázky:

DVO 1: Jak pracovníci organizace vnímají stávající systém odměňování?

DVO 2: Liší se představy managementu a pracovníků o možnostech dosahování výkonů?

DVO 3: Jak identifikují zaměstnanci důvod pro to, že nepodávají takový výkon, jaký se od nich očekává?

DVO 4: Jsou očekávání managementu splnitelná?

Empirická část

Na úvod empirické části stručně představím organizaci, ve které probíhalo šetření. Jednatel společnosti si nepřál zveřejnit její název, proto se s ním čtenář v celém rozsahu práce nesetká. Dále popíšu postup získávání dat a následovat bude již vlastní analýza problematiky. Nejprve rámcová, pak v podobě interpretace uskutečněných rozhovorů.

Rozhovory probíhaly se 13 pracovníky a jejich nadřízeným v prostorách organizace v pracovní době. Celkem tedy bylo pořizeno 14 rozhovorů o celkové délce 624 minut.

Rámcovou analýzou jsem identifikovala 2 tématické oblasti dané problematiky – firemní legislativu a optimalizaci výkonu. Každá z těchto oblastí byla dále rozšířena na vlastní rámce (styl řízení, mezery v organizační struktuře a závislost výkonu na pracovním prostředí, závislost výkonu na náplni práce). Každý rámec se dále rozložil na základě otevřeného a axiálního kódování na odpovídající problémy. V rámci stylu řízení jsem klasifikovala

problém zneužití benevolentního stylu řízení a nedostatečnou stimulaci k pracovnímu výkonu. Rámec mezery v organizační struktuře pak poskytl pohled nedostatečnou pozornost v oblasti HR a mezery v personálním obsazení. Rámec závislost pracovního výkonu na pracovním prostředí spekuluje o problémech vnitrofiremní komunikace a spokojenosti pracovníka. A konečně závislost výkonu na náplni práce se týká komplexnosti pracovní náplně a akvizice nových klientů. Ke každému problému jsem identifikovala důsledky a rozpracovala do následující podoby: Popis problému, příčiny a viníci, hodnoty a morální soudy, poškozené strany, návrh řešení a argumentace.

Při zpracování vlastní interpretace rozhovorů jsem zvolila jako hlavní dilema výkonnost pracovníků. V návaznosti na osnovu rozhovoru jsem stanovila kategorie, ve kterých jsem blíže specifikovala zjištěné skutečnosti ke zvoleným a identifikovaným oblastem, jejichž výskyt ovlivňuje právě zmíněnou výkonnost. Jedná se o pracovní pozici, pracovní prostředí a oblast stimulace a odměňování. Na základě třídění dat a kódování jsem identifikovala subkategorie k jednotlivým kategoriím, které dotváří obraz o zkoumaném dilematu.

První kategorii jsem identifikovala dle analyzovaných dat jako kategorii pracovního místa a role, jejímiž stěžejními nedostatky jsou množství práce a náročnost, výsledky činnosti a rozdělení úkolů a zastupitelnost. Množství práce je pracovníky označováno jako velké, ale především upozorňují na různorodost činností, která je hlavním původem časové tísně a tak vzniklým konfliktům. V oblasti náročnosti udávají pouze délku pracovní doby. Na výsledky činnosti jsem se v této kategorii zaměřila pohledem očekávání a požadavků. Někteří pracovníci mají představy o své činnosti vyšší než samotný jednatel, někteří se zase snaží těmto vyhovět. Rozdělení úkolů se prolíná s první kategorií této oblasti, a to s množstvím práce. Jak jsem uvedla, jedná se o širokou škálu různorodých úkolů, které každý pracovník vykonává samostatně. Zastupitelnost je úskalím organizace, kde kromě makléřů není žádný jiný pracovník zastupitelný, především z důvodu neznalosti jednotlivých popisů pracovních pozic a také z neznalosti dané problematiky práce.

Druhou kategorií je pracovní prostředí. Zde se pracovníci nejčastěji zmiňovali o nekvalitní komunikaci, disfunkční spolupráci a celkové spokojenosti, kterou limituje absence karierního růstu a současná nemožnost osobního rozvoje. Další subkategorií byl identifikován styl řízení. V této oblasti se vyskytovaly nedostatky v podobě nejasného a nestanoveného cíle práce pro jednotlivé pracovníky. Součástí této subkategorie je oblast směrnic a pravidel, které se vyskytují ve velkém množství, nicméně jejich dodržování začíná a končí jejich vytištěním. Z důvodu nedůslednosti se stále porušují bez sankcí a důsledků.

Přemíra těchto dokumentů vyvolává v pracovnících další negativní pocity směrem k vedení. Co se týče organizační struktury, tak zde se respondenti zmiňují o absenci pozice manažera makléřů, nadřízený udává potřebu pracovníka zabývajícího se řízením lidí, kterému doposud nevěnoval pozornost. Jednak z důvodu časové tísně, jednak z důvodu neznalosti dané problematiky.

Poslední kategorií je samotná stimulace, kde popisují, jak reflektují současný systém odměňování samotní zaměstnanci. Respondenti ubírali směrem k hodnocení výkonu, které probíhá kvartálně a individuálně, dále pak zmiňovali absenci různých stimulačních modulů a opět se vraceli ke stylu vedení, resp. řízení, který je pro většinu z nich, dle zjištěných výsledků, nevhodný a nepostačující. Zaměstnanci také reflektují samotného nadřízeného a jeho chování jako nedůsledné. Dále vyplynula potřeba veřejného porovnávání výsledků. V této části diplomové práce se vyskytují, pro lepší pochopení uváděných dilemat, kurzívou uváděné texty, které jsou přímými citacemi z uskutečněných rozhovorů. U každého textu je v závorce uvedeno označení rozhovoru.

Závěr

V závěru práce jsem shrnula podstatná zjištění z provedené analýzy na základě uskutečněných rozhovorů. Ke každé kategorii zakotvené teorie jsem uvedla výčet toho nejpodstatnějšího a upozornila jsem na problémy, které by bylo třeba eliminovat nebo alespoň jejich výskyt minimalizovat. Zaměřila jsem se na potřebu stanovení cílů jednotlivým pracovníkům tak, aby korespondovaly s cílem organizace s možností vlastního uplatnění při jejich formulaci. Taktéž jsem se vrátila k myšlence z úvodu diplomové práce, kde tvrdím, že finanční stimuly neplní v organizaci původní záměr. Jejich trvání je krátkodobé, z dlouhodobého hlediska se vedení firmy nedaří pracovníky povzbudit ke zvýšení výkonu a dosažení tak jeho optimalizace. Také se zmiňují o potřebě posílit důslednost vedení, autoritu, sjednocení směrnic. Taktéž odkazují na doporučení a navržené postupy pro vyřešení uvedeného dilematu, mezi které patří:

- Obsazení pozice manažera makléřů
- Posílení práce v oblasti HR
- Sjednocení směrnic a důslednost při jejich porušování
- Jasně vymezení organizační struktury – popis a náplň pracovních pozic, hierarchie
- Kontrola pokutového systému za porušení pravidel v komunikaci s klientem
- Hromadné, pravidelné a průběžné hodnotící porady

- Zveřejnění výsledků činnosti pracovníků i organizace jako celku
- Stanovení cílů jednotlivých pracovníků korespondujících s cíli organizace
- Změna systému stimulace pracovního výkonu – na základě stanovených cílů, kvartální ohodnocující koeficient apod.
- Zaměření se na pracovníky s nízkou výkonností

Použitá literatura

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada. 2007, 789 s. ISBN: 9788024714073.

BEDRNOVÁ, E., Ivan Nový a kol.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum. 1994, 411 s. ISBN 80-717-010-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck. 2012, xxvi, 559 s., ISBN: 9788074003479.

PAUKNEROVÁ, D.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. A dopl. vyd. Praha: Grada. 2012. 259 s. ISBN: 9788024738093.

WEIHRICH, H., Harold Koontz: *Management*. Praha: Victoria Publishing. 1993, 659 s. ISBN: 8085605457.

