

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Alena Křížová

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Motivační systém jako nástroj na snížení fluktuace ve vybrané firmě

Motivation systém as reduction tool for personell turnover

DP-HF-KPE-2009-74

ALENA KŘÍŽOVÁ

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Konzultant: Ing. Jaroslav Šimsa, Československá obchodní banka, a.s.

Počet stran: 76

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 27.4.2009

Prohlášení.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 sb. o právu autorském § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsme vypracovala samostatně s využitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 28.2.2009

Alena Křížová

Anotace

Práce se zabývá známými motivačními teoriemi a motivačními principy, které porovnává s principy nastavenými v bance. Práce zároveň hodnotí fungování těchto nastavených principů v praxi, konkrétně na pobočkách banky a jejich vliv na řadové zaměstnance. Motivace není omezena jen na finanční ukazatele, výplatu bonusů a pracovní podmínky, ale zahrnuje i různé možnosti rozvoje a vzdělávání, množství nefinančních benefitů či správně prováděné hodnocení pracovníků.

Důraz je kladen na skutečnost, že stěžejní roli v motivaci hraje nadřízený pracovník, který by měl vhodné způsoby motivace volit na základě znalosti jeho podřízených. Role manažera je nezastupitelná, protože požadovaných výsledků lze dosáhnout jen prostřednictvím motivovaných a spokojených zaměstnanců.

Klíčová slova

Motivace, motivační teorie, motivační systém, bonusy, bonusová křivka, stabilizace, adaptační proces, vzdělávání, rozvojový program, hodnocení, pochvala, pokárání, nefinanční benefity.

Annotation

Presented thesis of employee motivation covers area of motivational theories, principles and approaches. Comparisons are being made between various theoretical approaches to employee motivation and situation within the bank. The existing motivational principles within the bank are also evaluated based on experience and feedback from practice. Presented paper illustrates that employee motivation is not limited to pay and other monetary benefits, working conditions, etc. but also to advancement, clear definition of work related goals and career path, access to relevant vocational training and fair, high quality employee evaluation.

Emphasis is on the fact that employee motivational system must be tailored to the situation and to the organization and that key role plays the senior manager whose primary responsibility is to get things done through motivated and satisfied employees.

Key words

Motivation, motivational theories, motivational system, bonuses, bonuses curve, stabilization, adaptation process, education and knowledge management, development plan, evaluation, approbation, criticism, nonfinancial benefits

Obsah

| | |
|--|----|
| Seznam tabulek | 7 |
| Seznam obrázků | 7 |
| 1. Úvod | 9 |
| 2. Účel motivace | 10 |
| 3. Teorie motivačních systémů a nástrojů | 14 |
| 3.1 Teorie instrumentality | 14 |
| 3.2 Teorie potřeb | 14 |
| 3.3 Herzbergova teorie | 16 |
| 3.4 Teorie expektance | 18 |
| 3.5 Teorie cíle | 19 |
| 3.5.1 Řízení výkonu | 20 |
| 3.6 Teorie reaktance | 23 |
| 3.7 Teorie spravedlnosti | 24 |
| 3.8 Teorie chování | 26 |
| 3.9 Teorie attribute | 28 |
| 4. Popis problém – fluktuace vs. motivace pracovníků v Československé obchodní bance, a.s. | 31 |
| 4.1 Průzkum mezi zaměstnanci | 36 |
| 5. Systém motivačních nástrojů ve zvolené firmě | 42 |
| 5.1 Stabilizace nováčků – adaptační proces | 42 |
| 5.2 Motivační (bonusový) systém | 44 |
| 5.3 Zaměstnanecké výhody | 47 |
| 5.3.1 Zaměstnanecké výhody podporující obchodní aktivity banky | 47 |
| 5.3.2 Zaměstnanecké výhody podporující týmovou spolupráci | 48 |
| 5.3.3 Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru | 49 |
| 5.4 Rozvojové programy | 49 |
| 5.4.1 Programy pro absolventy | 51 |
| 5.4.2 Programy pro stávající zaměstnance | 52 |
| 5.5 Další, nefinanční způsoby motivace | 53 |
| 5.5.1 Hodnocení | 53 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.5.2 | Pochvala a pokárání | 58 |
| 5.5.3 | Vzdělávání | 61 |
| 6. | Zhodnocení účinnosti používaných motivačních nástrojů | 63 |
| 6.1 | Nedostatky bonusového systému | 63 |
| 6.2 | Adaptační proces v praxi | 66 |
| 6.3 | Role manažera v motivaci pracovníků | 67 |
| 7. | Návrh řešení a možné alternativy | 68 |
| 8. | Závěr | 73 |

Seznam tabulek:

| | | |
|-----------|---------------------|--------|
| Tabulka 1 | Herzbergovy faktory | str.16 |
| Tabulka 2 | Zjištění průzkumu | str.37 |

Seznam obrázků:

| | | |
|--------|--------------------|--------|
| Obr. 1 | Proces motivace | str.11 |
| Obr. 2 | Maslowova pyramida | str.15 |

1.Úvod

Ve své práci jsem se zaměřila na motivaci lidí, vliv správně zvolených motivačních nástrojů na jejich výkon, ale také na jejich spokojenost v zaměstnání a na působení motivačních systémů jako možných nástrojů k omezení či snížení fluktuace.

Téma jsem zvolila s ohledem na svou dlouholetou praxi v bankovníctví. Jako manažer jsem měla možnost posoudit motivační nástroje jako prostředek ke zvyšování výkonu lidí, v současné pozici mohu nahlédnout na tytéž nástroje z pohledu běžných zaměstnanců – na základě individuálních rozhovorů a vlastního průzkumu mohu hodnotit vliv systému na jejich spokojenost.

Na začátku úvahy o motivaci, motivačních systémech a nástrojích bylo účelné najít odpověď na některé otázky. Především proč vůbec lidi motivovat, čeho tím chceme dosáhnout a dále jak; jakými prostředky a nástroji? Důležité je také pojmenovat případné překážky nebo omezení, na která ve snaze o co nejlepší motivaci, pravděpodobně narazíme.

Otázku motivace jsem nejprve nahlédla z teoretického pohledu, v dalších částech práce jsem použila praktické poznatky z pozorování a diskusí se zaměstnanci.

Protože je praktická část práce zaměřená na motivaci a komplexní motivační systém používaný v bance, konkrétně v Československé obchodní bance, považovala jsem za důležité nejprve definovat skupinu zaměstnanců, které se práce věnuje. Pominula jsem motivaci představitelů vysokého managementu a také jsem se nevěnovala motivaci zaměstnanců ústředí, podpůrných služeb a specifických útvarů typu korporátního nebo privátního bankovníctví. Mým cílem bylo popsat situaci, potíže a možná úskalí motivačního systému v oblasti zaměstnanců retailových poboček, tedy lidí, se kterými více či méně přichází do styku většina občanů.

2. Účely motivace

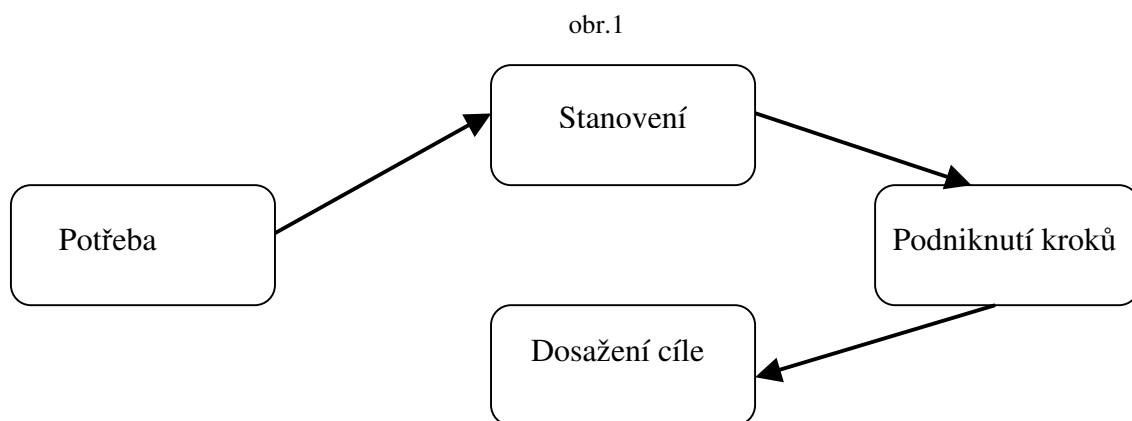
Nejprve bylo tedy důležité definovat cíl, ono „proč“ z úvodu. Mezi nejčastěji literaturou zmiňované účely motivace patří:

- Dosažené výsledky a cíle – ty mohou zahrnovat výkon, kvalitu, termíny, snižování nákladů atp.
- Spolupráce mezi lidmi či útvary, odděleními - tento motivátor podporuje synergický efekt ve skupinách nebo ve firmách , kde je více útvarů. Příliš silná individuální motivace zpravidla nebývá zcela efektivní.
- Stabilita pracovníků – snižování fluktuace. Určitá míra fluktuace je přirozená, cílem firmy by měl být stabilní kádr kmenových zaměstnanců a jejich spokojenost.
- Získávání pracovníků – cílem je stát se atraktivním zaměstnavatelem schopným přetáhnout pracovníky z konkurenčních firem.
- Zvyšování kvalifikace – pomáhá využít zaměstnance k plnění náročnějších úkolů. Na druhé straně však příliš vysoká kvalifikace není ideální, lidé se pak mohou cítit nevyužití a nemotivovaní.
- Pracovní kázeň – zajištění bezproblémového chodu firmy dodržováním předpisů a pracovních postupů a řádů.
- Loajalita – vnitřní přijetí hodnot organizace a jejich uplatňování v životě. Projevem loajality je neúplatnost, ochota pracovat přesčas, šíření dobré pověsti firmy, atp.
- Vztah k zákazníkovi/klientovi – „zákazník na prvním místě“ – zaměstnanec se snaží v rámci daných pravidel beze zbytku uspokojit potřeby klienta.
- Iniciativa – připravenost k práci navíc, hledání nových řešení, nových postupů, atp.

Vztaženo na bankovní prostředí - veškeré úsilí zaměstnanců a jejich manažerů směřuje ke splnění jednotlivých ukazatelů obchodního plánu, tzn. parametrů stanovených vlastníkem a akcionáři. Banka se snaží zvyšovat svůj tržní podíl v oblasti finančních služeb a především pracuje na zvýšení zisku. Strategii banky doplňuje další bod a to je kvalitní poradenství. Těchto vysokých cílů nelze dosáhnout jinak než prostřednictvím lidí, zaměstnanců, kteří denně přicházejí do styku se zákazníky a jejichž práce má naprosto zásadní vliv na celou organizaci. Není tajemstvím, že fluktuace bankovních úředníků právě v této „první linii“ je relativně vysoká a rozhodně nemá klesající tendenci. I to je důvodem proč se o motivaci a

všech jejích prostředcích hovoří více než kdykoli jindy. Splnění obchodního plánu totiž není, nebo by alespoň nemělo být, jediným cílem. Je čím dál zřejmější, že stabilita pracovníků, jejich loajalita a zvyšující se kvalifikace, atraktivita banky jako zaměstnavatele – to vše se může stát jazýčkem na misce vah v konkurenčním boji. Iniciativní zaměstnanec, který je schopen o své práci přemýšlet v nějaké dlouhodobější perspektivě, který je schopen efektivní spolupráce s ostatními kolegy jak v rámci pobočky tak napříč jinými, například podpůrnými útvary; ten, který pracuje na svém rozvoji a přemýšlí o svém dalším pracovním postupu, ten je velmi pravděpodobně schopen podat vyšší výkon než jeho méně či (ne)motivovaný kolega.

Motivační teorie uváděné v literatuře zpravidla vysvětlují, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vůbec vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru, ale také popisují, co mohou zaměstnavatelé udělat pro to, aby povzbudili lidi k uplatnění jejich schopností a k tomu, aby jejich úsilí směřovalo ke splnění cíle organizace a zároveň k uspokojení jejich potřeb. K motivaci dochází, pokud lidé očekávají, že jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle a zároveň k odměně, která uspokojí jejich individuální potřeby. Aby byli lidé dobře motivováni, musí mít jasně definované cíle. Pak mohou podnikat kroky, které povedou k jejich dosahování a jsou-li skutečně dobře motivováni, pak tak činí proto, že jsou si vědomi toho, že jejich činnost slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastních. Tyto potřeby pak nejsou v rozporu. Teoretický proces motivace (Armstrong, 1999, str. 296) zachycuje níže uvedené schéma.



Proces motivace

ARMSTRONG, M. Personální management, 1.vydání, Praha – Grada, 1999

Mám-li nějakou potřebu, stanovím si cíl, který mi pomůže ji uspokojit. Ke splnění tohoto cíle zvolím určitou cestu. Pokud tento model zafunguje, velmi pravděpodobně budu svoje chování opakovat, pokud objevím shodnou potřebu. Pokud mnou zvolené kroky nefungovaly a ke splnění cíle nevedly, pak příště zvolím jinou strategii, jiný postup.

Na motivaci k práci pak lze nahlížet ze dvou úhlů. Buď se jedná o motivaci vnitřní, kdy zaměstnanec motivuje sám sebe, respektive ho motivuje práce jako taková nebo motivace vnější, o kterou se snaží management především prostřednictvím různých způsobů odměňování, povyšování, pochval a podobně.

Co si představit pod pojmem vnitřní motivace? Zahrnuje faktory, které si lidé sami vytvářejí a které ovlivňují jejich chování. Jedná se především o odpovědnost, o pocit, že práce je důležitá, také o volnost konat, o možnost využívat a rozvíjet schopnosti, o to, že zajímavá práce může být příležitostí k postupu, k získání prestiže a podobně. K vnější motivaci patří kromě zmiňovaného odměňování - finančního i verbálního, i méně populární, nikoli však méně účinná, kritika, případně nějaká forma „trestu“, např. snížení mzdy, odměn atp.

Motivačních nástrojů, které má zaměstnavatel k dispozici, existuje celá řada. Jejich využití je dáno jednak firemní kulturou a především přístupem manažera. Můžeme mezi ně zařadit:

- mzdu/plat – zpravidla bývá složen z několika složek (fixní a variabilní), z nichž každá může být závislá na jiném kritériu a může mít jiné motivační působení.
- zaměstnanecké výhody (benefity) ve formě nejrůznějších příplatků (na stravování, za zvýšené životní náklady, ošatné,...), delší dovolená, sociální volno, příspěvky na sportovní nebo kulturní akce, aj.
- osobní rozvoj – uspokojuje potřeby seberealizace pracovníka a zároveň slouží zájmům firmy. Sem lze zařadit podporu například při dlouhodobém studiu při zaměstnání, různé rozvojové kurzy či školení, odborné stáže, studium cizích jazyků, atp.
- kariéru a postavení - možnost kariérního postupu u některých pracovníků zvyšuje úsilí i výkon. V některých firmách jsou možnosti kariérního postupu dány interními směrnici, jinde je podstatný odváděný výkon a dosažené výsledky.

- pochvalu, uznání, ocenění – tento nástroj má mnoho forem a vede k opakování žádoucího chování. Ocenit touto formou může vedoucí nebo zákazník, lze tak učinit veřejně či individuálně, formálně či neformálně... Pochvala by měla být adresná a konkrétní.
- pracovní prostředí a mezilidské vztahy – působí spíše jako nástroj stability. Špatné prostředí či atmosféra na pracovišti a vztahy mezi lidmi mohou vést k fluktuaci.
- perspektivu organizace – dává pracovníkům jistotu, je důležitá z pohledu stability.
- pojištění – další finanční nástroj, který zvyšuje sociální jistotu pracovníka. Díky současné legislativě je tento nástroj výhodný pro zaměstnance i firmu. Může se jednat o životní pojištění nebo o penzijní připojištění se státním příspěvkem.
- pracovní smlouvu – i tu lze zařadit mezi nástroje motivace. Zaměstnanec se smlouvou na dobu určitou je motivován k vyššímu úsilí a získání pracovní smlouvy na dobu neurčitou, které je naopak pro zaměstnance zárukou stability.
- kritika, postih - forma negativní motivace, která by měla pracovníka dovést ke změně chování, které je nežádoucí. Na většině manažerských školení je uváděno pravidlo, že kritika by neměla být veřejná, manažer by měl kritizovat pracovníka individuálně. Kritika před ostatními je vlastně dvojí trest. Postih by měl následovat po kritice, posiluje tak její účinnost.

Výše zmiňovaná důležitá role manažera je omezena některými překážkami – musí se řídit například legislativními omezeními jako je zákoník práce, další předpisy zase určují minimální mzdu; manažer podléhá vyššímu nadřízenému, jehož názor může zamýšlenou motivaci ovlivnit; také výsledky organizace či rozpočet mohou ovlivňovat použití motivačních nástrojů – mohou například omezovat částku určenou na odměny či zaměstnanecké výhody. Dalším omezením je samotný trh práce a dostupnost pracovní síly, stejně tak jako omezením může být pracovník sám, jeho nezájem, neschopnost či negativní postoje.

3. Teorie motivačních systémů a nástrojů

V následující části bych ráda zmínila nejčastěji uváděné teorie motivace.

3.1 Teorie instrumentality

Jedna z nejstarších teorií, založená na předpokladu (zjednodušeně řečeno), že lidé pracují výhradně pro peníze. Objevila se ve druhé polovině 19.století, vychází z metod vědeckého řízení (Taylor, 1911) a její tvůrci se domnívali, že lidé jsou motivováni k práci, pokud jsou jejich odměny nebo tresty závislé na skutečném výkonu. Jedná se o výhradně vnější motivaci, tento systém příliš nepřihlíží k potřebám jednotlivců, snad proto je řazen k těm poněkud přežitým, jakkoli se ještě stále používá.

3.2 Teorie potřeb

Tato teorie koresponduje s výše uvedeným schématem a předpokládá, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a nerovnováhu. Tento pocit nutí člověka ke stanovení cíle, který tuto potřebu uspokojí a také k výběru chování, které to zajistí. Každý člověk disponuje velkým množstvím potřeb a ne všechny jsou v každém okamžiku stejně důležité, tudíž ne všechny vyvolávají stejné úsilí k dosažení cíle. Jejich důležitost je závislá na výchově, hodnotách, zkušenostech, ale také současné situaci. Zároveň je možná vzájemná provázanost potřeb a cílů – tutéž potřebu lze uspokojit různými cestami, splněním různých cílů, naopak jeden cíl může uspokojit řadu rozdílných potřeb.

S teorií potřeb je spojen především **A. Maslow**, který v roce 1954 formuloval klasifikaci potřeb. Často je zmiňována jako „Maslowova pyramida“, viz. níže. Potřeby řadí do pěti kategorií, nejnižší úroveň představují potřeby fyziologické, které jsou společné všem lidem a jejichž uspokojení je primární. Na další úrovni v „pyramidě“ se lze dostat jen za předpokladu, že budou uspokojeny všechny potřeby z úrovně nižší.



Maslowova pyramida

Nejvyšší potřebou podle Maslowa je tedy seberealizace, což je zároveň také jediná potřeba, která nemůže být zcela uspokojena nikdy. Je to tedy trvalý a nejsilnější stimul motivace. Tato teorie je přijímána s výhradami pro svou nepružnost, nebyla nikdy potvrzena žádným empirickým výzkumem, přesto má stále značný vliv.

Jednodušší a pružnější model založený na teorii potřeb vytvořil v roce 1972 **C. Alderfer**. Je založen na třech základních potřebách (E,R,G), proto „ERG“ teorie, a říká, že uspokojení potřeb se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím.

E = existenční potřeby

Tyto potřeby odrážejí snahu lidí udržovat a dosahovat rovnováhu v rovině materiálních předmětů a energie. Patří sem hlad, žízeň ale také plat či pracovní podmínky.

R = vztahové (relatedness)

Jak už z názvu vyplývá, uspokojení tohoto typu potřeb je závislé na sdílení s ostatními lidmi. Patří sem i Maslowem zmiňovaná akceptance, pochopení, vliv apod.

G = růstové (growth)

Růstové potřeby podněcují lidi, aby vyvíjeli určité úsilí, pracovali na sobě, „vnitřně rostli“, překonávali hranice prostředí, naplňovali své představy, stávali se tím, čím chtějí.

Další, kdo dále rozpracoval teorii potřeb byl D. McClelland v roce 1975, který se zaměřil na užší skupinu manažerů, u kterých definoval tři nejdůležitější potřeby – potřebu výkonu (nebo úspěchu), potřebu spolenectví a potřebu moci. První z nich se projevuje především jako touhu po úspěchu v soutěži či porovnání s ostatními či s vlastní normou dokonalosti, potřeba spolenectví naopak vychází z preference vřelých a přátelských vztahů s okolím. Potřebou moci pak rozumíme potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi. Každý jedinec má jinou hodnotu těchto potřeb a jejich prioritita se může měnit i se změnou úrovně řízení. Na nižších stupních zřejmě převažuje potřeba úspěchu nebo výkonu, na vrcholných pozicích ji může nahradit potřeba moci. Potřeba spolenectví podle mého názoru s postupem v hierarchii také klesá a není zřejmě nijak významná.

3.3 Herzbergova teorie

Za touto teorií stojí Frederick Herzberg, který ji kolem roku 1957 založil na předpokladu existence dvou faktorů. Tato teorie je někdy uváděna jako Herzbergův dvoufaktorový model – faktory, které působí nespokojenost = hygienické faktory nebo též disatisfactory a ty, které způsobují spokojenost = motivační faktory nebo též satisfactory.

Do těchto kategorií můžeme zahrnout níže uvedené:

Tab. 1
Herzbergovy faktory

| Faktory hygienické | Faktory motivační |
|----------------------------|--------------------------|
| Pracovní postupy | Výkon |
| Technické vedení | Uznání |
| Pracovní podmínky | Úspěch |
| Vztahy s nadřízenými | Práce samotná |
| Vztahy ke spolupracovníkům | Odpovědnost |
| Osobní život | Služební postup |
| Výdělek | Osobní růst |

Zdroj: KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: Management. 10. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1993

Herzberg usuzoval, že spokojenost a nespokojenost jsou dva odlišné problémy, které spolu příliš nesouvisejí. Tento názor se nejlépe vysvětlí na jednoduchém případu – pokud je na pracovišti nadměrný hluk, vyvolá to bezesporu nespokojenost pracovníků. Nelze však zároveň říci, že všichni zaměstnanci budou spokojeni na pracovišti jenom proto, že tam není hluk. Satisfaktory mají charakter vnější, naopak motivátory jsou faktory vnitřní a souvisejí s obsahem práce. Podle Herzbergra nelze zvyšovat motivaci pouze zlepšováním vnějších podmínek, ale čím dál větší váhu je třeba přisuzovat úpravám a zlepšováním podmínek vnitřních. Motivátory tedy vedou k vyššímu výkonu a motivují zaměstnance k většímu úsilí. Naproti tomu satisfaktory slouží k prevenci nespokojenosti, souvisejí s prostředím a samy o sobě příliš nemotivují. Z tohoto důvodu je někdy označujeme jako faktory „hygienické“.

Tato teorie má řadu kritiků, je jí vytýkáno, že závěry vznikly na základě dotazování příliš úzkého vzorku respondentů, nebyla nijak empiricky potvrzena, nikdo se nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem, atp. Přes všechny námitky je dvoufaktorový model úspěšný, především pro svou srozumitelnost a také proto, že přirozeně navazuje na uznávané myšlenky Maslowa aj.

Kognitivní (poznávací) teorie = teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zabývají tím, jak lidé vnímají a chápou své pracovní prostředí a poskytují realističtější návody pro motivaci lidí. Zmiňovanými procesy jsou:

- Očekávání (expektační teorie)
- dosahování cílů (teorie cíle)
- volba chování (teorie reaktance)
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

3.4 Teorie expektance (expektační teorie)

Viktor Vroom v této teorii v roce 1964 vysvětlil průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité aktivitě. V teorii jsou použity pojmy hodnota (valence), instrumentalita (přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k jiné) a expektance (očekávání, pravděpodobnost, že úsilí povede k výsledku). Vroom toto pojetí očekávání podrobně definoval takto: „Kdykoli jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“ (Armstrong, 1999, str.305). Očekávání je často založeno na dosavadních zkušenostech, což predikuje, že v situacích, které jsou pro člověka nové nebo neobvyklé, například změna zaměstnání, nové pracovní podmínky atp., může být motivace oslabena.

K tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit některé podmínky:

- jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem
- výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou
- tato odměna musí mít pro pracovníka význam

Motivace je tedy možná pouze tehdy, je-li mezi výkonem a výsledkem jasně vnímaný a použitelný vztah. Z tohoto důvodu například peněžní motivace funguje pouze tehdy, jestliže je její spojení s výkonem zřejmé a zároveň hodnota této odměny stojí za vydané úsilí. Vroomova teorie naznačuje, proč může být někdy vnitřní motivace práce, kterou jsme definovali výše, silnější než vnější, např. zmiňované finanční ohodnocení. Vnitřní motivátory vycházejí z dosavadních osobních zkušeností a tudíž na jejich základě snáze odhadneme, jak a zda vůbec můžeme dosáhnout pozitivního výhodného výsledku.

Na základě Vroomových ideí sestavili L.W. Porter a E.E. Lawler v roce 1968 model, v němž existují dva faktory, které ovlivňují úsilí lidí, jež vkládají do své práce:

- 1) hodnota odměny jedince, avšak jen do té míry, do níž uspokojuje potřebu jistoty, společenského uznání, autonomie seberealizace
- 2) pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak to jedinec očekává.

Nutno říci, že samotné úsilí evidentně nestačí. Je třeba, aby bylo v maximální míře efektivní. Efektivita činností je dána jednak individuálními schopnostmi člověka, jeho inteligencí, dovednostmi a znalostmi a také tím, co si jedinec přeje dělat, respektive, co si myslí, že by měl dělat. V ideálním případě vnímá svou roli shodně s tím, jak ji definuje firma. V reálném životě je bohužel časté, že se představy zaměstnance a firmy liší. Proto je tak důležité již zmiňované jasné vymezení rolí a očekáváníí.

Jako doplnění popisu této teorie uvádím vzorec, jak ho uvádí Armstrong, M.: *Personální management*, 1. vydání, Praha – Grada, 1999, podle kterého je možné vypočítat úsilí jedince, které vyvine pro dosažení odměny.

$$\dot{U} = E \cdot \sum_{i=1}^k (V_i I_i) = E (V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots + V_k I_k) \quad (1)$$

Zdroj: Armstrong M, Personální management, 1.vyd., Praha – Grada, 1999

Kde \dot{U} je úsilí, E je expektance, V_i je valence pro i-tou změnu a I_i je instrumentalita pro i-tou odměnu.

Tato teorie je platnější pro osoby s nižší emocionalitou a racionálnější uvažováním, kteří věří, že život je především v jejich rukou .

3.5 Teorie cíle

Teorii cíle zformulovali v roce 1979 G.P.Latham a E.A. Locke. Uvádějí, že jak motivace, tak výkon stoupají, pokud mají jednotlivci stanovené konkrétní, obtížné ale přijatelné cíle a také pokud existuje zpětná vazba na výkon. Proto, aby byly vysoké cíle přijaty, je vhodná

participace jedinců na jejich stanovení; pak je pracovníci přijmou za své a nepohlížejí na ně jako na cosi diktované „shora“. Obtížné cíle by měly být projednány a odsouhlaseny, pracovníci by měli být v jejich plnění podporováni a měla by jim být dáována zpětná vazba na jejich výkon. „Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolu.“ (Armstrong, 1999, str. 306).

Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu **řízení pracovního výkonu**, což je oblast, která získává naprosto zásadní důležitost v řízení organizace. U tohoto procesu se krátce zastavím, protože s motivací velmi úzce souvisí a také proto, že praktická část práce na řízení výkonu často naráží.

3.5.1 Řízení výkonu

Řízení výkonu obecně je nástrojem k dosahování lepších výsledků organizace, týmu nebo jednotlivce, a to krátkodobě, ale především i dlouhodobě. Tento nástroj je založen spíše na principu řízení na základě dohody mezi manažerem a pracovníkem než na řízení pomocí příkazů. Řízení výkonu se zaměřuje spíše na plánování a zlepšování budoucího výkonu než retrospektivní hodnocení pracovníků a minulého výkonu.

Základem řízení pracovního výkonu je tedy dohoda mezi manažerem a zaměstnancem o tom, co se od něj očekává – v oblasti cílů i kompetencí. Je třeba, aby pracovníci sdíleli s manažerem stejnou představu o tom, jak vypadá vysoká úroveň výkonnosti a schopností, aby věděli k čemu směřují, jaký je jejich příspěvek k úspěchu týmu nebo organizace. Teprve na základě jasně definovaných očekávání může manažer se zaměstnancem pracovat na zlepšování jeho znalostí, dovednosti a odbornosti a to až na požadovanou úroveň kompetence a výkonu.

Metoda VAK

Metoda VAK jako metoda řízení výkonu vychází z platného předpokladu, že **Výsledky** jsou závislé na **Aktivitách** a **Kompetencích** zúčastněných pracovníků. Bez správných aktivit není možné dosáhnout výsledků, ale stejně tak pracovník, kterému chybí kompetence (souhrn znalostí, zkušeností, dovedností, schopností) nedokáže provádět správné aktivity či je dělat efektivně.

Nutným předpokladem pro aplikaci tohoto způsobu řízení je to, že manažer zná své pracovníky, otevřeně a pravidelně s nimi komunikuje, zjišťuje úroveň jejich kompetencí, možnosti jejich rozvoje, dlouhodobé ambice, jejich motivaci atp.

Konkrétně v prostředí banky to znamená, že manažer musí zajistit tyto základní předpoklady pro řízení výkonu:

a) v oblasti Výsledky:

- pracovníci znají svůj individuální cíl v objemech a počtech prodeje;
- pracovníci mají navázán motivační systém na výsledky
- manažer sleduje plnění individuálních cílů jako přípravu pro individuální jednání s pracovníky o současném stavu jejich výkonu a především o dalším očekávaném vývoji. Cílem jednání je pomoc v rozvoji pracovníka (jak v aktivitách, tak v kompetencích), ne hodnocení výkonu;
- Při stanovení výsledku použít metodu **SMART**
S = specifický
M = měřitelný
A = akceptovatelný
R = realizovatelný
T = časově vymezený

b) v oblasti Aktivit:

- pracovníci znají svůj individuální cíl v základních prodejních aktivitách, a to nejlépe v množství, zaměření (na jaké produkty, na jaké klienty) a kvalitě;

- manažer definuje a pracovníci znají systém spolupráce mezi pracovními pozicemi na pobočce;
- manažer sleduje úroveň (počet a kvalitu) a efektivitu (počet aktivit na velikost výsledku) aktivit u každého pracovníka (pozorování při přípravě, jednání, zpětná vazba);
- manažer se získanými informacemi dále pracuje, na základě odpozorovaných faktů umí při pravidelných jednáních s pracovníkem definovat slabé a silné stránky ovlivňující pracovníkův výkon;
- manažer vede metodami popsanými v oblasti „Kompetencí“ pracovníka postupně k požadovanému množství a efektivitě aktivit. Tento postup se nazývá také řízením prodeje na základě aktivit;

c) v oblasti Kompetencí:

- manažer definuje nutné kompetence pro jednotlivé pracovní pozice;
- manažer definuje nutný stupeň rozvoje kompetence (znalost, dovednost, zkušenost) pro jednotlivé pracovní pozice, a to jak v produktové oblasti, tak v prodejních dovednostech;
- manažer zná současnou úroveň kompetencí u každého jednotlivého pracovníka;
- manažer definuje harmonogram rozvoje kompetencí pro každého jednotlivého pracovníka;
- manažer rozhodne o způsobu získávání kompetencí (samostudium, e-learning, školení, spolupráce s interním lektorem, spolupráce s podpůrnými útvary, stáže, apod.);
- manažer rozhodne o stylu vedení pracovníka k získání kompetencí, tj. o použití různých druhů manažerských technik (mentoring, delegování, koučování, direktiva,.. viz. níže);

Z uvedeného přehledu je patrné, že zjišťování úrovně kompetencí a jejich rozvoj je jedním z nejdůležitějších úkolů manažera. Bez toho, že manažer zná velmi dobře nejen kompetence, ale také osobnostní rysy každého pracovníka, nemůže jejich výkon skutečně řídit.

Nestačí pouze zpětně monitorovat výsledky, ale na základě vlastního pozorování nebo pravidelných rozhovorů s pracovníkem zjistit případné rezervy či nedostatky a také stanovit způsob, jak zjištěné poznatky využít - kam směřovat vzdělávání, jak rozvíjet potenciál, jak eliminovat nedostatky a zefektivnit aktivity, atp.

K tomu mohou sloužit rozličné manažerské techniky. Jejich výčet je velmi široký. Není účelem ani tématem mé práce je všechny podrobně popsat. Techniky (jinak také styly vedení), které jsou nejčastěji používány jsou:

Direktiva, instruktivní styl. Manažer neříká proč, pouze jak.

Mentoring, mentor má roli učitele.

Koučování, koučující styl, manažer má roli trenéra.

Delegování, delegující styl, manažer pouze monitoruje výsledek, rozhodnutí o aktivitách nechává na pracovníkovi.

Na závěr této odbočky od tématu motivace krátké shrnutí klíčových předpokladů pro řízení výkonu:

- 1) manažer zná lidi ve svém týmu, zná jejich kompetence, zná jejich motivátory;
- 2) zaměstnanci znají svůj cíl (objemy i aktivity), vědí co se od nich očekává;
- 3) manažer sleduje prodejní proces, hovoří o něm se svými lidmi, provádí efektivní kontrolu a monitoring;
- 4) na základě sledování a rozhovorů s lidmi řídí manažer budoucnost – plánuje rozvoj pracovníků, jejich kompetencí a také jejich pracovní postup. S ohledem na jejich očekávaný výkon a jejich osobnostní předpoklady volí odpovídající manažerské techniky, které vedou ke sledovanému cíli.

3.6 Teorie reaktance

Vraťme se zpátky k teoriím motivace. Další z těch, které zmiňuje literatura, je **teorie reaktance**. Zformuloval ji v roce 1966 J.W.Brehm a to na základě předpokladu, že lidé uplatňují svobodu rozhodování na volbu chování, které maximalizuje uspokojování jejich

potřeb. Snaží se pochopit své okolí a sami hledají příležitosti, jak kontrolovat faktory, které ovlivňují jejich odměnu. I tato teorie zčásti váže na výše zmíněné řízení výkonu – bez toho, aby manažer pochopil a znal hodnoty svých lidí, nemůže najít účinný způsob motivace, který by na jeho zaměstnance dlouhodobě fungoval. Brehm říká, že „když je svobodné chování jednotlivce vyloučeno (nebo ohroženo), jeho touha po takovém chování nebo předmětu takového chování vzroste.“ (Armstrong, 1999, str. 307)

3.7 Teorie spravedlnosti

Tato teorie zkoumá, jak lidé vnímají způsob, jak se s nimi v porovnání s ostatními zachází. Formuloval ji roce 1966 John Stacy Adams a vycházel z přesvědčení, že spravedlnost při odměňování pracovníky motivuje k pracovnímu úsilí, kdežto nespravedlnost má opačný, demotivační účinek. Spravedlnost je subjektivní pocit či vnímání a vždy je porovnávána s ostatními – zda je s jedincem nakládáno shodně jako s jinou skupinou lidí nebo s jiným jednotlivcem. Lidé pak jednají tak, aby spravedlnosti dosáhli. K tomu je vede řada důvodů – především v okamžiku, kdy prožívají nespravedlnost, cítí silné napětí, které pomine až po jejím vyřešení. Lidé většinou věří nebo chtějí věřit, že život je spravedlivý a také, že jejich vlastní spravedlivé jednání bude ostatními oceněno. To vše zároveň zvyšuje jisté sebeocenění člověka. Jak jsem už uvedla, jedná se o velmi subjektivní pocit, který nelze zaměňovat s rovností, protože reálně nemohou být všichni pracovníci oceňováni stejně – nemají stejnou kvalifikaci, zkušenosti, zařazení a nepodávají shodný výkon. Řada zaměstnanců však určitou rovnost v odměňování vyžaduje, každý má kritéria pro zařazení do referenční skupiny různá – seniorní zaměstnanec považuje délku praxe za podstatnou, jeho mladší kolega preferuje význam výkonnosti či vzdělání. Stanovisko zaměstnavatele většinou vychází z firemní filozofie, může být zakotveno například v mzdovém řádu – platové či pracovní postupy v závislosti na „odsloužených“ letech či naopak závislé na zvyšující se kvalifikaci či plnění dílčích plánů.

Nespravedlnost může mít teoreticky dvě formy – negativní a pozitivní. K negativní nespravedlnosti dojde, pokud pracovník, s nímž se porovnávám, skutečně odvádí více práce a je tudíž „logicky“ více odměňován. Důsledky této situace záleží na tom, jak se s ní

člověk dokáže vyrovnat – pracovní úsilí může zvýšit (aby dosáhl vyšší odměny, povýšení atp.); snížit („stejně dostávám méně“, „pracuji do výše svého platu“,...); může se pokusit zabránit úspěšnějšímu kolegovi v lepších výkonech pomocí různých intrik; pokusí se psychologicky vyrovnat se situací (přesvědčí se, že druhý je skutečně lepší, má větší rodinu, větší potřeby,...); vybere si jiného „referenčního“ pracovníka, ideálně toho, kdo dosahuje nižšího výkonu a také nižších odměn; dalším řešením může být i odchod z pracoviště, pokud je pocit nespravedlnosti obzvlášť silný.

Pozitivní motivace nastává v praxi méně často a vzniká, pokud jsme to my, kteří máme výhodu před jinými pracovníky. I zde jsou ale rizika – dostávám-li více, než si zasloužím, mohu nabýt dojmu, že se vlastně nemusím o nic snažit a odměna stejně přijde. Z psychologického pohledu je relativně snadné přesvědčit sám sebe, že jsem skutečně „lepší“ než ostatní. Proto ani řešení tohoto typu nespravedlnosti nebývá stejně radikální jako výše uvedená řešení. Adams ve své teorii připomíná ještě další formy spravedlnosti. Distributivní, která se týká subjektivních pocitů lidí při odměňování – zda jsou honorováni podle svého přispění a v porovnání s ostatními. Druhou formou je procedurální spravedlnost, která hodnotí spravedlnost postupů používaných podnikem například při hodnocení, povyšování atp.

Pánové T.R. Tyler a R.J.Bies v roce 1990 doplnili pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti:

1. přiměřeně zvažovat zaměstnancova stanoviska
2. potlačit osobní předpojatost k zaměstnanci
3. důsledně uplatňovat kritéria stejně pro všechny zaměstnance
4. poskytovat zaměstnancům včasnou zpětnou vazbu, týkající se důsledků rozhodnutí
5. poskytovat zaměstnancům přiměřené vysvětlení učiněných rozhodnutí

Na základě rozhovorů se zaměstnanci poboček považují těchto pět bodů a jejich uplatnění v praxi skutečně za klíčové.

Teorie vlastní účinnosti je další v literatuře uváděnou teorií. Uvedl ji A. Bandura v roce 1982 a hovoří v ní o sebedůvěře pracovníka v to, že bude schopen splnit určité úkoly,

dosáhnout zadaných cílů či se naučit určité činnosti. Účinnost je závislá na úrovni zadaného cíle, pocitu závazku, že ho musíme splnit a také na našem výkonu.

3.8 Teorie chování, modifikace organizačního chování

B.F. Skinner (1974) vycházel z behavioristické psychologické školy a zabýval se faktem, že chování se učíme ze zkušenosti. Zastánci této teorie se zaměřují výlučně na vnější faktory, které ovlivňují chování. Pomíjejí vnitřní motivaci, instinkty atp. a předpokládají, že chování člověka je závislé na důsledcích. Na základě tohoto názoru firmy mohou ovlivňovat jednání pracovníků manipulací s důsledky tohoto jednání. Výkonnost lze zvyšovat vhodnými kritérii a správně termínovanými odměnami, při systémové chybě však může docházet k neočekávaným důsledkům. Příklad uváděný literaturou zmiňuje situaci, kdy byl ve firmě vyrábějící hřebíky, nastaven jako parametr pro rozdělování odměn výstup v tunách. Management se tedy logicky zaměřil na výrobu největších (a nejtěžších) kusů, což mělo za následek zastavení výroby kusů menších a přebytek na trhu s velkými hřebíky. Řešením bylo nastavení limitů. (Koontz, Weihrich, 1993)

S podobným přístupem je často možné se setkat i v bance – pokud je třeba se i jen krátkodobě zaměřit jen na jeden produkt, např. pojištění, prodej ostatních produktů, které jsou často pro banku výnosnější a pro klienty potřebnější, se sníží – pracovníci se snaží maximalizovat svůj finanční užitek, který získají na mimořádných nesystémových odměnách. Motivace založená na tomto principu také příliš nemotivuje ke spolupráci v rámci pobočky nebo skupiny poboček, regionu. Je-li příliš vázána na výsledky jediného střediska, pobočky, týmu, může dojít k zasahování do teritoria jiných, přes hranice města, okresu atp. Opět příklad z bankovníctví – pokud je plán pobočky A z okresu X například v prodeji hypoték vysoký a jeho splnění zásadně ovlivňuje bonusy manažera i jeho zaměstnanců (a nejsou-li nastavena a kontrolována striktní pravidla), dojde nutně k přetahování klientů z okresu Y z pobočky B atp.. Řešením pak v motivaci může být větší podíl na výsledcích většího celku.

V teorii chování se setkáváme s pojmy jako operační podmiňování, pozitivní nebo negativní zpevnění, trestání a opomíjení. Co znamenají? *Podmiňování* postihuje fakt, že

pokud je určité chování, respektive jeho důsledky, pro pracovníka spojeno s pozitivní reakcí, pak bude toto chování v budoucnu pravděpodobně opakovat a naopak chování spojené s postihem se bude snažit eliminovat. *Pozitivní zpevnění* pak analogicky říká, že své chování budu opakovat pokud se mi za něj dostane pozitivní reakce – finanční odměna, uznání, pochvala, atp. *Negativní zpevnění* nastane v případě, že upravím své chování proto, abych odstranil něco negativního – nechci-li denně poslouchat výtky nadřízeného, začnu chodit včas do práce apod. *Trestání* spočívá v prezentaci něčeho negativního (výpověď, výtka, ..) nebo v odstranění něčeho pozitivního (snížení odměn, odebrání benefitů,..). *Opomíjení* je ignorování nebo neposilování chování – pokud pracovník dlouhodobě dobře pracuje, aniž by za to byl ohodnocen a aniž by si toho nadřízený všiml, pak logicky poleví jeho úsilí a jeho motivace se přiblíží k nule – je jedno, zda pracuje průměrně nebo výborně, stejně ho nikdo neocení.

V této části je často zmiňováno odměňování a vztah mezi jednáním, chováním a odměnou.

V literatuře jsou popsány čtyři druhy vztahů mezi reakcí a odměnou:

- a) pevný interval – např. měsíční bonus
- b) pevný poměr – odměna je vázána na přesný počet, například prodejů, kusů atp. (za každých 10 nových účtů se vyplatí shodná prémie)
- c) proměnlivý interval – bonusy v nestejných časových intervalech (měsíc, čtvrtletí, atp.)
- d) proměnlivý interval – bonusy jsou založeny na výsledcích, ale poměr není stálý jako u varianty b) – například za prvních 10 účtů určitá částka, za dalších deset vyšší bonus atd.

Pravidla pro využití technik podmiňování v podniku uvádějí ve svých pracích Aldag a Stearns Hamnerovi (Armstrong, 1999) a jsou následující:

1. Nedávej všem stejnou odměnu.
2. Nereagování na chování také zpevňuje (posiluje chování).
3. Řekni každému, jaké chování je zpevňováno. Neměli by se jen dohadovat, jaké chování je odměňováno.

4. Řekni každému, co dělá špatně. Zaměstnancům je třeba objasnit, proč nedostali odměnu, pokud k tomu nedojde, zaměstnanec si může vytvořit vlastní teorii, která většinou nebude shodná s teorií manažera.
5. Netrestej před ostatními. Kritika před ostatními je prakticky dvojnásobným trestem („ztrácí tvář“) a dlouhodobě může u pracovníka vést k silné demotivaci či k pocitu křivdy.
6. Důsledky (výše odměny) by měly být adekvátní k chování pracovníků. Například příliš nízká odměna může vyvolat hněv, vztek atp.

Poměrové systémy jsou zpravidla efektivnější než systémy intervalové. Ty mohou vést například k upřednostňování kvantity nad kvalitou, což je problém, který je i v bance velmi aktuální.

3.9 Teorie atribuce

Tato teorie se zabývá tím, jak nahlížíme na svůj výkon poté, co jsme na jeho splnění nebo dosažení vyvinuli určité úsilí. Na zhodnocení výsledku lze použít různá vysvětlení – úspěch či neúspěch přičítáme buď svým schopnostem, svému úsilí, náročnosti úkolu nebo prostě štěstí. Správné zhodnocení příčin úspěchu je důležité pro další motivaci. Pokud je pracovník totiž přesvědčen, že úspěchu dosáhl pouze vlastní snahou, úsilím či schopnostmi, napříště bude vyvíjet podobné aktivity. Pokud naopak neúspěch přičítá pouze situaci, vysoké náročnosti zadaného úkolu či nedostatku štěstí, bude se i napříště spoléhat na příznivější okolnosti, ale sám své chování velmi pravděpodobně neupraví a nezmění. Zde by měli hrát zásadní roli manažeři především v tom, že zaměstnancům poskytnou reálné hodnocení jejich práce, zpětnou vazbu na jejich postup a případně radu či doporučení, jak postupovat dál.

Teorie atribuce, někde uváděné jako kauzální atribuce, se tedy na rozdíl od všech dosud zmíněných zabývá, nevědomými motivy člověka – každý připisuje svému jednání jiné příčiny. K rozporům dochází v popisu příčin úspěchu mezi pracovníky navzájem, ale i mezi nadřízeným a podřízeným. Rozpory vycházejí z opačného pohledu na věc – pracovník vidí za svým úspěchem své kvality, manažer příznivou situaci, z neúspěchu pak

pracovník viní okolí, manažer ho může hodnotit jako důsledek osobních „kvalit“ pracovníka.

Kauzální atribuci rozvinul i Herold H. Kelley, který tvrdil, že atribuce se vytváří na základě tří dimenzí chování:

- konsenzu (shody) – v této dimenzi srovnává chování člověka s ostatními. Konsenzus je vysoký, pokud se člověk chová podobně jako ostatní.
- odlišnosti – ta vychází z různého přístupu k odlišným úkolům. Je vyšší, pokud člověk přistupuje k různým úkolům odlišně.
- konzistence - při řešení stejných úkolů se člověk chová podobně.

Na základě těchto dimenzí, respektive jejich velikosti, pak Kelley vysvětluje, zda je jednání člověka ovlivněno vnějšími nebo vnitřními příčinami.

Další možností, jak motivovat lidi, je vytváření vzorů či modelových rolí. Někdo, jehož chování, přístup k práci, schopnosti či výkony jsou na vysoké úrovni a jehož výsledky považujeme za hodné následování, může vytvářet vzor pro ostatní, může je inspirovat a motivovat. Touto osobou může být jak manažer tak i kolega. Motivace však může působit i opačně – chování manažera může být nemotivující, stejně tak i kolega může být i „špatným“ příkladem.

Tolik k výčtu motivačních teorií. Aby byla motivace, respektive náklady, které na motivování pracovníků firma vynaloží, efektivní, musí být navázána na výkon či na výsledky.

Formy motivace jsou, jak jsem již zmínila, různé: výše mzdy, spravedlivý systém odměňování, nejrůznější benefity – finanční i nefinanční, příjemné pracovní prostředí, rozumné a ohleduplné řízení či vedení atp. Většina těchto forem může zvyšovat spokojenost zaměstnanců, nicméně není nijak empiricky dokázána souvislost mezi spokojeností a vysokým výkonem. – „spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a velký pracant není nutně spokojeným pracovníkem.“ (Armstrong, 1999)

Jako nejpodstatnější motivátor se tady alespoň z krátkodobého hlediska jeví motivace finanční – výše základní mzdy či bonusové systémy. Peníze nemají pro každého stejný význam, přesto poskytují prostředky pro splnění řady cílů, mohou zajistit splnění mnoha různých potřeb. Peníze tedy mohou za správných okolností přinést pozitivní motivaci nejen proto, že je lidé chtějí a potřebují, ale také proto, že slouží jako hmatatelný nástroj uznání. Finanční motivace může být nebo bývá součástí systému odměňování. Badatel E. Jacques v roce 1961 zdůrazňoval potřebu spravedlnosti v těchto systémech, pokud je systém odměňování nespravedlivý či není vnímán jako slušný, může demotivovat – odměna by měla být provázána s úsilím a lidé by měli být oceňováni srovnatelně s ostatními spolupracovníky.

Motivační strategie či motivační systémy mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a postupy, které povedou k již několikrát zmiňovanému vyššímu výkonu zaměstnanců. Strategie se zabývají měřením motivace, oceňováním zaměstnanců, formováním a posilováním loajality lidí, vytvářením motivujícího pracovního prostředí, zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí, řízením pracovního výkonu a řízením odměňování. K přímému měření motivace neexistují žádné nástroje. Jedním z klíčových ukazatelů, který o motivaci hodně vypovídá, je ale fluktuace zaměstnanců a jejich absence, dále ukazatele produktivity či analýza stížností, také analýza výstupních rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci je cenným podkladem pro měření účinnosti motivačních nástrojů.

Motivační strategie zvolená firmou by měla reflektovat všechny prvky, které byly dosud zmíněny.

4. Popis problému – fluktuace vs. motivace pracovníků v Československé obchodní bance, a.s.

Banky se obecně musejí vyrovnávat s obrovskými problémy spojenými s řízením zaměstnaneckých záležitostí a jedním z nich je vysoká míra fluktuace. Průměrný přirozený úbytek pracovních sil v bankovníctví přesahuje 18 %, toto procento zvyšuje 26% úbytek z řad pracovníků poboček a 33% úbytek spojený s pracovníky call center – což znamená, že ve sféře drobného bankovníctví je nutné každý rok přijmout a proškolit značné množství nových zaměstnanců. Problém je ještě vyhrcořenější mezi pracovníky drobných bank, kteří přicházejí do styku se zákazníky – ročně je nutné najít náhradu za každého čtvrtého. S ohledem na vysokou míru fluktuace a na stagnující mzdy bude řízení zaměstnaneckých záležitostí v nejbližších letech zřejmě ještě složitější a nákladnější, neboť banky zaměřené na menší klientelu spolu vzájemně soupeří na velmi malém trhu pracovních sil o to, aby získaly ty nejlepší zaměstnance, kteří budou schopni přispět k dosažení žádoucí atraktivity banky v očích klientů. Již u probíhajících výběrových řízení se ukazuje, že počet zájemců o práci v bance se snižuje. V relativně krátké době začnou do penze odcházet „silné ročníky“ a na trh bude vstupovat stále menší počet nových pracovních sil, takže nováčci na trhu práce ani nenahradí osoby, které budou tento trh opouštět. V takovémto prostředí bude pro banky poskytující služby retailovým zákazníkům stále obtížnější získávat talentované pracovníky, které potřebují k tomu, aby mohly plnit své obchodní cíle. Zhruba dvě třetiny zaměstnanců mnoha velkých finančních institucí, kteří přicházejí do přímého styku s klienty, jsou mladší než 30 let nebo je naopak čeká během pěti let odchod do penze. Tento problém by mohl být dokonce ještě závažnější než značná omezenost trhu pracovních sil. Banky zaměřené na drobné zákazníky navíc začínají zjišťovat rozdíly mezi znalostmi a zkušenostmi, které jejich pracovníci mají, v porovnání s neustále se zvyšujícími nároky, které jsou na ně

kladeny. Už dnes vyžaduje 85 % pozic v oboru vyšší než středoškolské vzdělání. Banky jsou sice absolventy vysokých škol stále hodnoceny jako atraktivní zaměstnavatel, absolventi jsou však často soustředěni do velkých měst a většinou logicky směřují do odborných útvarů ústředí bank či aspirují na manažerská místa. Běžná práce přepážkového pracovníka je neláká ani po odborné ani po finanční stránce.

Z výše zmíněných čísel je zřejmé, že fluktuace, kterou uvádí ČSOB – kolem 15%, je srovnatelná se situací na bankovním trhu. Protože však přes všechna opatření neklesá, je nutné se jí věnovat a hledat další možná řešení, stejně tak jako provést revizi těch stávajících.

Zdaleka největší problém s odchody zaměstnanců řeší pobočky v Praze, kde je minimální nezaměstnanost, koncentrace bank a finančních společností je obrovská a vyškolení pracovníci banky jsou tudíž značným lákadlem. Ohroženy jsou prakticky všechny pozice, nicméně nejbolestivějším místem pro manažery poboček, jsou odchody zkušených osobních a firemních bankéřů. Tito odborníci obsluhují movité klienty a střední firmy, jejich práce tedy přináší významný užitek v podobě objemů vkladů a úvěrů a s tím spojeného zisku. Další „ohroženou“ kategorií jsou univerzální klientští pracovníci, na jejichž bedrech leží každodenní běžná práce s většinou klientů. I u nich se přepokládá poměrně vysoká znalost produktů, je na ně vyvíjen značný tlak na plnění plánu objemů i aktivit, denně hovoří s desítkami klientů.

Každý zaměstnanec prochází po dobu svého působení v bance velkým množstvím školení – počínaje několikátýdenní vstupní přípravou, kterou střídají odborná produktová školení, následují školení prodejních dovedností, kde se lidé učí prodejní techniky, způsoby jak nabízet a prodávat. Na tato klasická školení, která probíhají ve skupinách a jsou centrálně organizována, navazuje individuální příprava za účasti manažerů, interních trenérů a mentorů. U osobních bankéřů či poradců je doba nutná ke kompletnímu zaučení velmi dlouhá. Je tedy jasné, že příprava a výchova kvalitního pracovníka je nákladná a proto je každý odchod zkušeného pracovníka citelnou ztrátou i po ekonomické stránce. Jak tomu tedy předejít?

Především je nutné zjistit příčiny fluktuace. Jen zdánlivě je hlavním důvodem odchodů z banky finanční ohodnocení. Je samozřejmě často zmiňováno, avšak překvapivě ne vždy nutně jako hlavní důvod. Všechny banky, ČSOB nevyjímaje, provádějí velmi důkladné analýzy platových podmínek klíčových zaměstnanců a žádná z nich si nemůže dovolit své lidi nějak výrazně podhodnocovat. Úroveň základních platů je tak přinejmenším u „silné čtyřky – Komerční banka, Česká spořitelna, Československá obchodní banka a GE Money Bank, velmi podobná. Je vyjádřena průměrnými platy na jednotlivé pozice, které jsou známé a se kterými personalisté kalkulují. Také nabídka zaměstnaneckých výhod a nefinančních benefitů je v podobné šíři. Každá z bank má vlastní motivační systém, podle něž vyplácí variabilní složku mzdy, přesto v sumě řekněme ročních mezd žádný propastný rozdíl pravděpodobně není.

To je dobrá zpráva pro ekonomy, kteří hlídají a rozdělují rozpočet nákladů, avšak poněkud horší pro liniové manažery, kteří jsou první v řadě těch, kdo může spokojenost pracovníků a jejich stabilitu v bance ovlivnit.

Se zaměstnanci, kteří banku opouštějí, vedou personální konzultanti výstupní rozhovory a mezi zásadní důvody odchodu, které jsou zmiňovány nejčastěji, patří nedostatečná komunikace s manažerem, netransparentnost v odměňování a v kariérním růstu, nejasnost v zadávání úkolů a cílů, velký tlak na výkon bez další podpory, nezájem manažerů o lidi, které řídí a podobně. Nezanedbatelnou část pracovníků jistě ovlivňuje nepružná pracovní doba a jak jsem už zmínila některé odchody jsou nepochybně důsledkem lepší finanční nabídky od konkurence či nabídky na kariérní postup.

Je tedy možné fluktuaci zabránit? Určitě ne zcela. Je řada přirozených důvodů, ze kterých pracovníci mění své působiště – od stěhování, přes odchody na mateřské dovolené, odchody do důchodu, přesuny v rámci banky na jiné útvary, až po odchody, kterým příliš nejde zamezit. Na straně zaměstnanců může být důvodem nevhodná pracovní doba, na straně zaměstnavatele dochází k snižování počtu pracovníků z důvodu snižování nákladů či úspor díky automatizaci, pracovníci odcházejí kvůli dlouhodobě nedostatečnému výkonu a tak podobně. I s těmito situacemi lze pracovat - přesuny pracovníků mezi pobočkami či útvary míru fluktuace nezvyšují; návraty po mateřské dovolené jsou maminkám sice

pomalou, ale čím dál více, zpříjemňovány například možnostmi zkrácených úvazků či prací z domova (tam, kde je to možné); odchody do důchodu jsou přirozené a umožňují přirozenou výměnu pracovníků, která je vítaná. Noví lidé přinášejí nový, nezaujatý pohled na práci, nové nápady a postupy, proti kterým není třeba se bránit, spíše naopak.

Pominu tedy tuto přirozenou míru fluktuace a zastavím se u odchodů pracovníků nespokojených a nemotivovaných. Je nutné ještě rozlišit dobrovolné odchody nováčků, tzn. lidí, od jejichž nástupu do banky uplynul méně než rok, od druhé skupiny zkušených zaměstnanců, kteří v bance pracují déle a disponují znalostmi a zkušenostmi

První zmiňovanou skupinou jsou čerstvě nastoupivší zaměstnanci, pro něž je v bance používán termín „vlaštovky“. Velmi často se jedná o mladé lidi těsně po ukončení střední nebo vysoké školy, pro něž je banka často prvním zaměstnáním. Na výběrová řízení přicházejí s nejasnou představou o tom, co práce bankovního přepážkového pracovníka představuje a u vlastního pohovoru není mnoho prostoru pro její vyjasnění. Kritériem pro přijetí je samozřejmě vzdělání, ale také ochota učit se, spolupracovat v týmu, určitá vlastní iniciativa, „tah na branku“, schopnost rychlého samostatného uvažování a podobně. Banka je v rámci přípravných školení schopná zaměstnanci vštípit základní znalosti a dovednosti, proto při nástupu prakticky není nutná žádná odbornější znalost. Pracovník je tedy často přijat jen s mlhavou představou o své budoucí práci.

Následuje několikátýdenní intenzivní školící program, který je složen ze školení prováděných klasickou výukovou formou v učebnách školícího střediska a poté stážemi na centrálních pobočkách, kde by se měl pod dohledem mentora pokoušet využívat teoretické znalosti v praxi. V průběhu zaučování jde nejen o osvojení základních znalostí a dovedností, ale také o zjištění dalšího možného potenciálu daného pracovníka. Vzdělávání pracovníka může být i součástí jeho další motivace. V tomto období se tedy zaměstnanec seznamuje s konkrétní náplní práce, se svým pracovištěm, s kolegy i s nadřízenými. A právě toto období je pro setrvání nových zaměstnanců klíčové a kritické. Může dojít k rozčarování ze střetu původní představy a praxe, pracovník je příliš často „hazen do vody“, podpora mentora je často pouze formální, proces adaptace je zkracován, manažer se snaží co nejrychleji obsadit volné místo. Během přijímacího řízení a v rámci krátké diskuse

s personalisty a nadřízeným si pracovník vytvořil určitý názor a očekávání, po nástupu je ale konfrontován s realitou.

Například nastoupí nový pracovník, kterému je slíbeno, že se bude věnovat sofistikovaným investičním nebo úvěrovým produktům. Po několika týdnech však zjistí, že pracuje pouze na rutinních administrativních záležitostech, je využíván k zakládání dokumentace či práci v archivu a že ke specialistovi, se kterým by měl spolupracovat se zatím vůbec nedostal. Další pracovnice byla přijata a z otevřených a příjemných vstupních rozhovorů nabyla dojmu, že firma je otevřená k názorům zaměstnanců, vítá iniciativu a že vedení k názorům a nápadům lidí ve svém rozhodování přihlíží. Po nástupu do zaměstnání zjistí, že její přímý manažer se o názory lidí nezajímá, ignoruje je a jsou mu lhostejné. Dalším častým problémem bývá nedostatečná nebo zcela chybějící podpora v zaučování a adaptaci nového nástupu. Pracovník je představen na svém novém pracovišti a nadále je ponechán v péči ostatních. Ti bývají často přetížení operativními úkoly, snaží se plnit své cíle a na zaučování nováčku jim nezbyvá ani čas ani energie. Tato „práce“ navíc nadto není nijak honorována, mentor nedostává žádný finanční bonus. Čas strávený zaučováním není zohledněn ve stanovení individuálního plánu a v nejhorším případě může pracovník dokonce cítit i reálnou hrozbu, že může být novým zaměstnancem v budoucnosti nahrazen. Motivace ke kvalitnímu mentoringu se vlivem těchto skutečností významně snižuje. Klíčovou rolí v tomto procesu by měl sehrát přímý nadřízený a to u obou pracovníků – u mentora tím, že bude jeho práci navíc oceňovat a u nováčka tím, že se bude zajímat o jeho pocity a spokojenost, o to, jak pokračuje zácvik a celý adaptační proces. V ČSOB, podobně jako v jiných firmách, je procesu adaptace pracovníků věnována poměrně velká pozornost. Je vyvinut Adaptační program pro nové nástupy, který by měl všechna výše zmíněná rizika podchytit a eliminovat. Jakkoli kvalitně je vypracován, je to vždy pouze nástroj, který musí být správně používán. Pokud s ním nebude dobře pracovat manažer, zůstane jen na papíru napsaným slohovým cvičením.

Dosud jsem se zabývala prvními měsíci po nástupu nového zaměstnance. Uplynutím zkušební doby však ohrožení nekončí. Pracovník je srozuměn se svou rolí na pobočce, ví co má dělat a co se od něj očekává a tato očekávání nejsou v přímém rozporu s jeho představami. Leccos se už naučil, získává zkušenosti a poznává, v jaké oblasti by se chtěl

dále rozvíjet. Je ambiciózní a je přesvědčen, že po roce na jedné pozici je připraven na kariérní postup, který mu byl při výběrovém řízení přislíben a s nímž tedy přirozeně počítal. Ví sice, že na pobočce momentálně není volné místo, předpokládá však, že když s ním manažer neprojednal žádnou změnu, platí jejich dohoda z přijímacího pohovoru. Žádného automatického postupu se nedočká, vyvolá tedy diskusi s nadřízeným a dozví se, že momentálně žádné místo volné není. Může vyčkat nějakého přirozeného odchodu, poohlédnout se na jiné pobočce, v případě, že tam možnost postupu je a on je ochoten dojíždět. I v případě, že se místo například osobního bankéře uvolní, automatický postup „za zásluhy“ se nekoná. Je nutné se přihlásit do vnitřního výběrového řízení a čekat na verdikt výběrové komise. Pokud zaměstnanec v tuto chvíli dostane nabídku na pozici poradce z jiné banky, zpravidla ji přijme. A není se čemu divit - loajalita po několika měsících v bance není příliš vysoká, konkurence nabízí kariérně lepší místo, tzn. často vyšší plat. Ani konkurenční bance se nelze divit – kupuje hotového bankovního úředníka, který získal praxi v jedné z největších bank v zemi, nemusí investovat do nákladných vstupních školení, pracovník se díky zkušenostem zaučí mnohem rychleji a může tedy mnohem rychleji generovat zisk.

Tatáž situace nastává u pracovníka, který v bance pracuje delší dobu, patří ke kmenovým zaměstnancům, pracuje samostatně a odvádí stabilní výkon. I on může být demotivován soustavným tlakem, nezájmem manažera, nemožností kariérního růstu, tím, že se ve svém oboru a ve svém zaměření už nemůže dál vzdělávat, dlouhodobě se cítí podhodnocen – finančně i lidsky.

4.1 Průzkum mezi zaměstnanci

V rámci své práce jsem měla možnost hovořit se 125 zaměstnanci retailových poboček v regionu Ústí nad Labem a také s jejich manažery. Konkrétně se jednalo o zaměstnance poboček ve velkých krajských a okresních městech – Liberec, Jablonec nad Nisou, Ústí nad Labem a Most. Součástí rozhovorů byly dotazy na spokojenost s motivací, prací manažera, na možnosti vzdělávání a kariérního růstu. Tyto rozhovory, jejichž zobecněné výstupy poté

byly součástí komplexního pohledu na konkrétní pobočku a staly se podkladem pro další práci s ředitelem pobočky, proběhly v období od ledna do listopadu roku 2008.

Na každé pobočce jsem strávila zhruba tři týdny pozorováním a diskusí se zaměstnanci. Neprováděla jsem dotazníkové šetření, otázky byly pokládány volně během rozhovoru. Odpovědi byly velmi subjektivní, tudíž je poměrně obtížné přesně kvantifikovat jejich četnost. Nejčastěji zmiňované odpovědi uvádím v tabulce, kde jsou seřazeny podle důležitosti, kterou jim zaměstnanci přiřadili. Některé položky jsou rozděleny na oblast retail a SME (obsluha středních a malých podniků), kde je poměrně značný rozdíl v názorech. Také v položce „motivace“ jsem považovala za nutné uvést poznámku, že u specialistů jako jsou bankéři a poradci je spokojenost s motivačním systémem výrazně vyšší než u řadových klientských pracovníků. Důvod je zřejmý a bude vysvětlen dále – motivační systém v bance je rozdělen podle jednotlivých pozic a kritéria získávání a přerozdělování bonusů jsou u těchto pozic odlišná.

Oblast SME je dále specifická velmi plochou organizační strukturou – odborné týmy bankéřů jsou řízeny liniovým manažerem a každá další manažerská pozice pak znamená řízení většího celku (např. pobočky), kde je podstatnou částí práce manažera i řízení obsluhy retailových klientů. Vzhledem k vysoké odbornosti firemních bankéřů právě v oblasti úvěrování firem, je jejich zájem úkrok do retailu velmi malý.

Tab.2.
Zjištění průzkumu

| Dotazovaná oblast | Pozitiva | Negativa |
|---|--|---|
| Zaškolování, péče po nástupu | <ul style="list-style-type: none"> • Mentor je zkušený, pomáhá mi • Nejvíc se naučím praxí • Učím se přirozeně od staršího kolegy | <ul style="list-style-type: none"> • Věnují se mi, jen když je čas • Musím se sám ptát Dělám administrativní práce, které nikdo nechce (archiv, karty,..) • Vykrývám nepřítomnosti ostatních bez vazby na mou specializaci (informační přepážka,..) |

| | | |
|----------------------------|--|---|
| Vzdělávání | <ul style="list-style-type: none"> • banka na možnostech nešetří • mám možnost se přihlásit kam chci • mohu se rozvíjet, manažer mě podporuje • pokud školí lektori z praxe, je to pro mě užitečné | <ul style="list-style-type: none"> • často se na školení nedostanu, protože není čas • dlouhá doba mezi objednáním školení a termínem konání • po školení se na mě nahrne práce – raději nejezdím • po x letech v bance jsem už všude byl/a • pro zkušené specialisty už není nabídka (chybí odborné stáže, semináře, konzultace) • samostudium ze zájmu a ve volném čase • školení nejsou vždy kvalitní – záleží to na úrovni lektora, někdy mi to nic nedá a je to ztráta času • někdy mě stresují závěrečné testy – je to nutné? |
| Motivace - finanční | <ul style="list-style-type: none"> • u vybraných skupin zaměstnanců (firemní a osobní bankéři, specializovaní poradci): bonusový systém znám, rozumím mu, motivuje mě, vím, za co dostanu peníze | <ul style="list-style-type: none"> • neznám pravidla přidělení bonusů • nemůžu ovlivnit výši • nikdo se s námi o bonusech nebaví • nevím, zda přijdou nebo ne • nezajímá mě to, rozděluje je manažer, nesděluje nám důvody ani klíč • plány jsou příliš vysoké – ať dělám cokoli, celkové plnění neovlivním |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| <p>Nefinanční</p> | <ul style="list-style-type: none"> • těší mě chodit do práce, máme výborný kolektiv • stále se mám co a od koho učit • práce mě baví • mám dobrý vztah s klienty, těší mě, že jim mohu pomoci • mohu si zvyšovat odbornost, | <p>neovlivním</p> <ul style="list-style-type: none"> • výše bonusů nemá souvislost s plnění mého vlastního plánu • nebyla mi navýšena mzda po přechodu na jinou pozici, nebo jen málo • nedostal jsem to, co mi na začátku slíbili • máme nízké základní platy – konkurence je má vyšší • moje práce je nedoceněná • činnost, která přímo neovlivní plnění plánu, jako by nebyla • manažer neví, co děláme • manažer nás nechválí • motivace je jen negativní • musím dělat věci, které nemají žádný smysl, nevím proč, práce pro práci • o můj názor nikdo nestojí, pokud se ozvu hlasitěji může přijít trest • tlačí se nárazově jen na prodej jednoho produktu, ostatní práce je nedoceněná • v některých oblastech panuje chaos, neustále se mění předpisy i strategie, jsem pak pro klienty nevěrohodný (především v oblasti |
|--------------------------|--|--|

| | | úvěrování SME) |
|---|---|--|
| Možnost kariérního postupu Oblast retail | <ul style="list-style-type: none"> • možnosti jsou • na všechny volné pozice jsou vyhlašovaná vnitřní výběrová řízení • otvírají se nové malé pobočky • z nedocené pozice přepážkového pracovníka mohu postoupit na místo poradce nebo bankéře, kde je vyšší plat a jasnější motivační systém | <ul style="list-style-type: none"> • nikdo mi postup nenabídl (přestože jsem tady už x let) • o výběrovém řízení mi nikdo neřekl • nevím, co by to pro mě znamenalo, vlastně nevím co kolega/bankéř/poradce dělá • nechtějí mě pustit, museli by za mě někoho najít • všechna místa jsou dlouhodobě obsazená • neláká mě to • výběrová řízení jsou netransparentní – předem je jasné, kdo vyhraje |
| Oblast SME | <ul style="list-style-type: none"> • mohu jít dělat manažera pobočky, nebo pracovat na ústředí | <ul style="list-style-type: none"> • svou další kariéru, pokud budu chtít postoupit, vidím mimo banku • manažerských pozic v SME je minimum, musím počkat až někdo půjde do důchodu |
| Manažer a vedení | <ul style="list-style-type: none"> • má zájem, často s námi mluví, ptá se • pomáhá nám, radí jak na to | <ul style="list-style-type: none"> • hledí se jen na výsledky • nechválí se nebo ano, ale s výhradou • manažer na nás nemá čas • máme málo informací, pokud |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>se netýkají plnění plánu (nevíme co se děje)</p> <ul style="list-style-type: none"> • malá podpora v některých oblastech - všechno si musíme zjistit sami • netransparentní rozhodování – viz. výše výběrová řízení atd. • manažer není objektivní, má „své oblíbence“ |
| <p>Fluktuace: Důvody zůstat</p> <p>Proč zvažuji odchod</p> | <ul style="list-style-type: none"> • kolektiv • klienti • náplň práce • pořád se mohu učit • nechci dojíždět • nechci začínat znovu | <ul style="list-style-type: none"> • příliš velký tlak na výkon, plnění plánu • přibývá práce, nemám žádnou podporu • dlouhodobě nebereme bonusy • konkurence lépe platí • slíbili mi, že se posunu a nestalo se • mám lepší nabídku – méně práce za víc peněz |

Zdroj: Interní průzkum mezi zaměstnanci poboček banky

5. Systém motivačních nástrojů ve zvolené firmě

5.1 Stabilizace nováčků – adaptační proces

Pro stabilizaci zaměstnanců, kteří do banky nově nastoupili, je vytvořen a formalizován postup. Celý proces zaučování by měl být řízen a jeho jednotlivé kroky jsou popsány útvarem řízení lidských zdrojů. Na adaptačním procesu se podílí především přímý nadřízený nového zaměstnance za podpory personalistů. Ti stojí už za výběrovým řízením a přirozeně podporují nováčky i po jejich nástupu. Cílem celého procesu je zajištění plynulého začlenění zaměstnance do nového pracovního prostředí, hladké přizpůsobení se novým podmínkám a včasná identifikace možných příčin nespokojenosti, potažmo předčasných odchodů zaměstnanců.

Adaptace probíhá v několika fázích:

1. Po vybrání pracovníka a jeho dohodě s manažerem o datu nástupu, je možné zaměstnanci předat „Informační balíček“ základních informací, se kterými se může nový zaměstnanec seznamovat ještě před samotným zahájením pracovního poměru.
2. Ihned po podpisu pracovní smlouvy je pracovník vyslán na vstupní školení zaměstnance, kde se seznámí s organizací banky, se základními pojmy, projde povinnými kurzy, které se vztahují k bezpečnosti atp.
3. Následuje určení role mentora jeho přímým nadřízeným. Mentor je zodpovědný za konkrétní kroky adaptace zaměstnance, má poradní roli, pomáhá mu při řešení každodenních problémů. Zpravidla se jedná o zkušeného pracovníka pobočky nebo o vedoucího týmu. Role mentora a především její vymezení pro všechny zúčastněné osoby je v celém procesu klíčová. Často se setkávám se situací, kdy

mentor není s rozsahem své odpovědnosti za zdárný průběh adaptace vůbec seznámen a považuje ji víceméně za formální.

4. Po 6. – 8. týdnech pracovního poměru následuje strukturovaný rozhovor s nadřízeným nebo s personálním konzultantem. Jeho výstupem je záznam ve formuláři „Adaptační dotazník“ a otázky jsou mířeny na spokojenost , náplň práce a spolupráci na pobočce.

Přehled nejdůležitějších otázek uvádím:

- Nakolik splňuje nová pracovní pozice vaše očekávání a představy?
- Jak se vám spolupracovalo s vaším mentorem? Koho dalšího byste doporučil z vašeho útvaru a proč?
- Jak vnímáte komunikaci s ostatními útvary, se kterými spolupracujete? Co byste navrhoval zlepšit?
- Jak hodnotíte svůj dosavadní pracovní výkon? Existuje něco, co byste potřeboval nebo uvítal k tomu, abyste mohl lépe vykonávat svou práci?
- Kterou z oblastí vaší pracovní náplně vnímáte doposud jako obtížnou? Popište ji. Jakým způsobem byste navrhoval ji řešit či rozvíjet?
- Jak se Vám spolupracuje s kolegy ve vašem útvaru nebo týmu? S kým se Vám nejlépe spolupracuje a proč?
- Vidíte svoji další profesní kariéru u nás ve společnosti? Popište, prosím, Vaše představy.

5. Na konci standardní zkušební lhůty – cca 12. týden probíhá pak další podobný rozhovor mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Výstupem je opět záznam ve zmíněném formuláři, otázky se opakují.

Vyplněný dotazník slouží jednak pracovníkům personálního útvaru, kteří je kompletují a spravují a na jejich základě poskytují souhrnné reporty dovnitř banky. Dotazníky jsou vedeny v osobních složkách zaměstnanců a kromě personalistů by s nimi měl pracovat přímý nadřízený pracovníka. Odpovědi na otázky totiž nevypovídají jen o novém pracovníkovi, ale odrážejí i atmosféru na pobočce, ukazují na možná úskalí a problémy v komunikaci. Naopak na základě odpovědí je možné vytipovat nové vhodné mentory,

nejproblematictější oblasti atp. Pokud je s pracovníkem rozhovor správně veden a není-li považován jen za formální ztrátu času, pomůže i manažerovi v tom, že uvidí, kam se nový pracovník chce zaměřit, kde vidí svou budoucnost a zda vůbec s ním může dlouhodobě počítat. Moje zkušenost je taková, že pracovníci pozitivně hodnotí možnost vyjádřit se k průběhu zaučování, že vítají možnost otevřeně si pohovořit o svých dosavadních zkušenostech a nebrání se poskytnutí objektivního názoru na absolvovaná školení, tréninky i spolupráci s ostatními. Nový člověk může přispět svým nezaujatým pohledem na systém a organizaci práce na pracovišti a na pobočce, není zatížen pověstnou „provozní slepotou“ a zažitými rutinními postupy.

V případě, že by se v průběhu zkušební doby vyskytly jakékoli problémy, ať už na straně zaměstnance, nadřízeného, či mentora, může se kdokoli z nich obrátit na zástupce personálního oddělení, kteří aktuální problémy řeší.

V této části jsem často zmiňovala osobu mentora, která je vedle manažera pro zdárný průběh adaptace nového pracovníka skutečně klíčová. Dobře zvolený mentor dokáže nováčkovi pomoc s „naloděním“ (on-boarding), s tím, aby dobře a rychle zapadl do skupiny ostatních, aby se rychle zorientoval v prostředí i v práci. Je důležité, aby mentor měl přehled o firmě, znal interní předpisy a pravidla včetně klíčových osob a neformálních vůdců útvaru či pobočky. Mentor poskytuje zaměstnanci důležité informace a měl by ho představit příslušným lidem, které bude potřebovat pro výkon své práce.

Dobrého mentora můžeme charakterizovat následovně:

- má pověst ceněného a efektivního pracovníka
- je uznávaný jak vedením, tak řadovými pracovníky, má přirozenou autoritu
- má velmi dobré komunikační předpoklady, zvláště umí naslouchat
- má průpravu v poskytování rad a konzultací
- je ochotný investovat nutný čas
- úspěch nového pracovníka je pro něj důležitý
- je pozitivně naladěný a orientován na výsledek
- obecně je optimista se smyslem pro humor

5.2 Motivační (bonusový) systém

Jakkoli se tvrdí, že motivace nespočívá jen v penězích, řádný a stabilní motivační systém představuje významnou součást úspěšné obchodní organizace. Měl by poskytovat finanční odměny za dosahování strategických a obchodních cílů. Cílem motivačního systému je odměnit práci zaměstnanců spravedlivým způsobem. Oceňování a odměňování mohou být však jen ti, kteří dosáhli svých výsledků férovým způsobem.

System týmových bonusů tvoří jádro motivačního systému, pomocí něhož banka měří výkonnost v klíčových oblastech na pobočkové, regionální a celostátní úrovni. Bonusy se vyplácí čtvrtletně zpravidla se mzdou za měsíc následující po skončení čtvrtletí. Nadstavbou nad základními bonusy jsou odměny pro pracovníky, kteří jsou více či méně specializovaní. Protože přínos zaměstnanců ke splnění obchodního plánu není shodný a je dán také příležitostmi, jakou mají k jeho naplnění, je tento nadstavbový motivační systém rozdělen na kategorie zaměstnanců, jejichž šance na ovlivnění plánu jsou podobné. Proto mají zvláštní kritéria osobní a firemní bankéři, jejichž motivační systém měří individuální výkonnost dosaženou na portfoliu jimi obsluhovaných klientů; a poradci v jednotlivých produktových doménách (investice, úvěry, atp.), jejichž motivační systém měří výkonnost pobočky dosaženou v konkrétní produktové doméně.

Bonusy „řadových“ zaměstnanců poboček – klientských pracovníků - se odvíjejí od toho, jaká je výkonnost pobočky a oblasti v klíčových ukazatelích. Klíčovými ukazateli jsou oblasti, které považuje banka za strategické a stěžejní. Jedná se o objemové ukazatele investic a úvěrů pro fyzické i právnické osoby a produktů souvisejících s bankopojištěním (životní pojištění, propojištěnost u úvěrů atp.). Zmínila jsem, že rozhodující je nejen výkonnost pobočky, ale také většího celku - oblasti. Pod tímto spojením rozumíme skupinu geograficky blízkých poboček, které jsou soustředěny v okolí jedné větší, tzv. centrální pobočky. Důvodem, proč byl do motivace zařazen tento parametr, je podpora spolupráce blízkých poboček – často jsou to pobočky působící v jednom městě nebo velmi blízkém okolí. Dřívější přístup, který oblasti nijak neprosazoval, někdy vedl k neochotě ke

spolupráci a ke sdílení dobrých zkušeností, k nezdravé rivalitě mezi pobočkami v rámci mikroregionu, přetahování klientů atp.

Zásadním faktorem v pobírání nebo nepobírání odměn/bonusů je dosažení alespoň 70-ti procentního plnění plánu pěti klíčových ukazatelů. Na dosažení této mety je vázáno rozdělení určitého procenta mzdových prostředků. Vztah mezi výkonností a bonusem je dán bonusovou křivkou, která po splnění plánu čtvrtletí (aliquotní části ročního plánu) na 100% roste progresivně. Při tomto výpočtu jsou aplikována omezení na výši přínosu jednotlivých ukazatelů výkonnosti. Maximální výše plnění každého ukazatele je stanovena na 200 %. Splní-li například pobočka cíl pro jeden z ukazatelů na 300 %, je jí do celkového plnění započten přínos odpovídající plnění cíle pro tento ukazatel na úrovni 200 %.

Týmový bonus stanovený výše uvedeným způsobem pobírají jako nenárokovou variabilní složku mzdy všichni univerzální klientští pracovníci poboček. Pracovníci na pozicích specialistů a bankéřů mají tento základní bonus zahrnut ve své motivaci 30%. Zbytek – 70% procent jejich motivace tvoří jiné parametry, které jsou, jak už jsem uvedla, velmi úzce vázané na jejich specializaci, například hypotéky, úvěry pro fyzické osoby, investiční produkty, obsluhu portfoliových klientů, výtěžnost portfolia a u bankéřů, kteří obsluhují firmy, i na výnosy, které klienti z jejich portfolií přinášejí. Každý pracovník pobočkové sítě je tedy určitým poměrem hodnocen i za přínos celému týmu či pobočce.

Bonusy jsou vypláceny čtvrtletně a zálohově a jejich přesná výše je plně v rukou manažera. Ten by měl s „vypočteným“ bonusem dále pracovat, přerozdělovat ho vzhledem k individuálním výkonům pracovníků, k jejich přínosu týmu, k jejich aktivitě atp. Výše konkrétních bonusů by měla být s pracovníkem komunikována, měl by vědět, proč nedosahuje či naopak přesahuje poměrnou částku, která je pro pobočku zveřejněna. V praxi se velmi často setkávám s tím, že k přerozdělování vůbec nedochází a každý dostane stejně, respektive každý dostane stejné procento ze svého platu. To samo o sobě vytváří nelogické rozdíly – z všemožných historických důvodů nejsou základní platy na shodných pozicích shodné a často se liší dosti významně. Dalším velmi častým jevem je fakt, že manažer sice bonus podle svého klíče nějak přerozdělí, avšak dál o tom své podřízené neinformuje. Pracovník pak dostane bonus, jehož výši a způsob, jakým k ní

manažer došel, nemá možnost si nijak ověřit. Skutečně nečekaně mizivý zlomek pracovníků pátrá po tom, na jak vysoký bonus pobočka dosáhla a ještě menší část lidí pak přepočítává sumu uvedenou na výplatní pásce na procenta, aby měla srovnání a důvod k diskusi s nadřízeným. U většiny oslovených přepážkových pracovníků jsem se setkala s přístupem „hlavně, že něco přijde, o tom kolik to bude a zda beru v poměru více či méně než kolega se mnou nikdo nemluví a mě to vlastně vůbec nezajímá....“. Otázkou pak zůstává, zda je tento způsob rozdělování odměn skutečně motivační.

Vzhledem k tomu, že se banka nemůže, nebo by se alespoň neměla, řídit výhradně čísly a objemovými ukazateli, vstupuje do výpočtu bonusů ještě jeden faktor a tím je kvalita. Ta je v současné době zastoupena a měřena výstupy z fiktivních návštěv poboček a z kontrolních telefonátů, tzv. „mystery shopping“ a „mystery call“ a dále měřením počtu a efektivit realizovaných schůzek s klienty. Kontrolní nákupy a telefonáty provádí externí specializovaná firma pravidelně každý měsíc. Tato kritéria jsou hodnocena podle standardů kvality, které banka přesně specifikuje. Pokud některá pobočka nedosahuje požadovaných standardů a plní je na méně než 70%, pak se jí celý bonus, vypočtený na základě objemových ukazatelů, krátí na polovinu.

Je třeba říct, že výplata bonusů je zálohová, což znamená, že pokud je bonus krácen na základě neplnění standardů kvality nebo se pobočce nedaří alikvotní plán plnit průběžně, může na konci roku, v případě, že všechny sledované parametry v posledním čtvrtletí splní, „dobrat“ odměny za celý rok.

5.3 Zaměstnanecké výhody

Banka poskytuje zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod (benefitů), jejichž cílem je zvýšit atraktivnost práce v bance a přispět ke stabilizaci a loajalitě zaměstnanců. Některé benefity je možné využívat hned po nástupu do banky, jiné až po uplynutí určité doby, část benefitů se vztahuje i na rodinné příslušníky zaměstnanců. Do systému zaměstnaneckých výhod se promítají výhody zakotvené v kolektivní smlouvě a ve vnitřních předpisech banky, popř. ve smlouvách uzavřených se společnostmi finanční skupiny ČSOB. O rozsahu výhod, možnostech jejich čerpání a o jejich změnách či jejich rozšíření jsou zaměstnanci pravidelně informováni příslušnými komunikačními kanály, informace jsou

snadno dostupné na bankovním Intranetu. Zaměstnanecké výhody je možno rozdělit do následujících skupin :

5.3.1 Zaměstnanecké výhody podporující obchodní aktivity banky

- zvýhodněné úročení a poplatkování korunových účtů
- možnosti vydání zaměstnaneckých kreditních karet
- zaměstnanecké spotřebitelské úvěry účelové a neúčelové
- hypoteční úvěr s upravenými podmínkami
- investice do podílových fondů skupiny ČSOB/KBC
- slevy na produktech ČSOB Pojišťovny
- zvýhodněná úroková sazba u zákaznického úvěru a finančního leasingu spol. ČSOB Leasing
- slevy na poplatku při uzavření smlouvy o stavebním spoření u ČMSS
- a další

V této oblasti banka jednoznačně těží z toho, že skupina ČSOB Group zahrnuje kromě banky řadu dalších institucí, jejichž provazba je pro zaměstnance užitečná a příjemná – např. koupě domu nebo auta za zvýhodněných podmínek, doplněná o možnost výhodné pojistky majetku či úvěru apod.

5.3.2 Zaměstnanecké výhody podporující týmovou spolupráci a sounáležitost s bankou

- prodloužení dovolené o jeden týden
- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem
- příspěvek na kapitálové životní pojištění
- zvýhodněné stravování
- společenské týmové aktivity
- celobankovní sportovní hry
- zdravotní program (preventivní lékařská péče)
- cafeteria systém – prostřednictvím poukázek určených pro oblasti
 - sportovní, kulturní a společenské akce

- rekreace, zájezdy
- podpůrné zdravotní aktivity (vitamíny,...)

Cafeteria systém byl zaveden po předchozích zkušenostech s proplácením individuálních požadavků, který byl zřejmě nesmírně náročný na administrativu. Každý zaměstnanec si mohl vybrat z velmi široké nabídky kulturních akcí, na něž banka zajišťovala vstupenky; zaměstnanci mohli navštěvovat nejrůznější sportoviště, účastnit se zdravotních a relaxačních programů a následně doklady o zaplacení těchto aktivit zasílali do účtárny k proplacení. Systém Cafeterie a jednorázově přidělovaných celostátně velmi rozšířených poukázek se ukázal jako podstatně jednodušší. Na základě podnětů zaměstnanců se stále rozšiřuje okruh společností a firem, kde je možné poukázky uplatit, takže počáteční rozčarování z toho, že poukázky nelze například v menších obcích uplatit, prakticky vymizelo. Je stanoven celkový limit na zaměstnance a rok. Nárok na poměrnou část limitu cafeteria vzniká zaměstnanci zpětně, tj. po odpracování určité části předchozího kalendářního roku v ČSOB.

5.3.3 Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru

- zdravotní volno s náhradou mzdy nad rámec zákoníku práce
- sociální výpomoci (návrtné, nenávrtné)
- příspěvek při dlouhodobé nemoci
- a další

Systém zaměstnaneckých výhod je dobře propracovaný a zahrnuje snad všechny standardně využívané nástroje. Nutno říci, že i nabídka benefitů ostatních bank je prakticky totožná, zaměstnanecké výhody a jejich rozsah pak tedy zpravidla nejsou důvodem pro změnu zaměstnavatele. Na druhou stranu ne všichni zaměstnanci si jejich hodnotu uvědomují, velmi často jsou benefity přijímány jako něco přirozeného a samozřejmého.

5.4 Rozvojové programy

Vedle mzdy je pro velké množství zaměstnanců výraznou motivací vědět kdy, za jakých podmínek a kam mohou kariérně růst. Zda mají v bance možnost brzkého povýšení na náročnější a zodpovědnější pozici, zda mají šanci posunout se v rámci útvaru o stupeň výše, zda mohou využít své silné stránky, své dovednosti a zkušenosti na jiném místě v bance a podobně. Na tyto otázky reaguje koncept kariérního plánování a rozvojové programy, které jsou v bance realizovány.

Jednotným a zásadním cílem útvaru Řízení lidských zdrojů je mít na všech pozicích správné lidi s optimálními způsobilostmi a znalostmi. Důležitým benefitem dobře fungujícího systému kariérního plánování jsou motivovaní zaměstnanci bez ohledu na to, kterou pozici v organizaci aktuálně zastávají. K tomu je nutné mít dobře strukturované a popsané schéma typových pozic zahrnující především kompetenční profily a znalostní matice a zmapovaný lidský potenciál a individuální ambice pro kariérní rozvoj. Výsledkem jsou pak optimálně nastavené možnosti kariérních cest zaměstnanců ve všech úrovních organizace. Samozřejmě je třeba respektovat, že někteří lidé nevnímají kariérní rozvoj jako klíčový faktor profesní seberealizace.

V bance jsou nastaveny tři linie možného kariérního postupu:

- a) nominace a „výchova“ talentů, tzn. zaměstnanců se špičkovou výkonností ve stávající pozici majících potenciál zaujmout během 1 – 3 let výrazně náročnější či komplexnější pozici s vysokou zodpovědností. Nominovaní pracovníci by měli mít větší míra talentu než ostatní kolegové, schopnost poměrně lehce dosahovat dobrých výsledků a zvládat i náročnější cíle. To předpokládá mít dobré analytické schopnosti, interpersonální dovednosti a schopnost efektivně organizovat sám sebe. Měli by také jasně projevit vůli a ambice kariérně růst, přijímat větší zodpovědnost, náročnější výzvy, touhu prosadit se, získat prestiž a vliv a zároveň by měli být přesvědčeni o správnosti vize, strategii a hodnotách společnosti, měli by mít racionální zájem pracovat pro ČSOB skupinu delší dobu a mít vůli jít „nad a za“ rámec běžných povinností. Takoví kandidáti jsou pak na základě hodnotícího rozhovoru nominováni a pozváni do rozvojových center za účelem zmapování

potenciálu, určení optimální kariérní dráhy a stanovení rozvojového plánu na 1-3 roky.

- b) Druhá linie kariérního plánování dává příležitost lidem, kteří chtějí plynule postupovat v rámci stávajícího útvaru. Tento program stanovuje cesty a podmínky, při jejichž splnění může zaměstnanec postoupit v hierarchii útvaru či pobočky. To se týká především znalostních matic (sady kvalifikačních požadavků, praktických zkušeností a odborných znalostí vymezujících náročnost dané pozice). Kariérní mapa pak signalizuje, kdy a za jakých okolností (testy, certifikace či ověření) je možné posunout se např. z univerzálního klientského pracovníka na investičního poradce nebo na manažera týmu apod. Plánování kariéry tímto způsobem je vhodné spíše pro juniorské pozice nebo zaměstnance, jejichž kariérní růst je plynulý a postupný.
- c) Třetí možností, jak nastartovat kariéru v bance, je účast v programu zaměřeném na „interní mobilitu“, který vytváří podmínky a pravidla pro řízenou rotaci napříč ČSOB skupinou. Interní mobilita a rotace zaměstnanců je standardní součástí zdravě fungující společnosti.

Konkrétní rozvojové programy jsou rozděleny na dva typy - programy pro absolventy (absolvent VŠ do dvou let po ukončení studií bez pracovních zkušeností nebo s krátkou praxí) a programy pro stávající zaměstnance.

5.4.1 Programy pro absolventy

Tyto programy jsou určeny pro absolventy vysokých škol různého zaměření. Výběr začíná aktivním oslovením vhodných kandidátů v prostředí VŠ. Kandidát prochází několikastupňovým výběrovým řízením, ve kterém pracovníci útvarů Řízení lidských zdrojů posuzují zasláný životopis, vedou s potenciálním uchazečem pohovor, ale také testují znalost anglického jazyka a vyhodnocují osobnostní testy. Cílem programu je

připravit talentované absolventy na pozice specialistů ústředí ČSOB Group v nejrůznějších útvarech. V průběhu programu se detailně seznámí s prostředím banky, doplní si potřebné znalosti a vědomosti důležité pro jejich další úspěšné působení v bance a prostřednictvím zpětné vazby od odborníků získají doporučení pro další směřování svého profesního uplatnění v ČSOB Group.

Program má teoretickou část, ve které se uchazeč seznamuje s činností banky a jednotlivých útvarů, účastní se seminářů a školení; v praktické části absolvuje stáže na útvarech v bance, prezentace útvarů, řeší úkoly a pracuje na závěrečné práci na tématech, která jsou definována ve spolupráci s manažery jednotlivých útvarů banky. Během stáží a v souvislosti s přípravou práce má možnost získat důležité kontakty a vazby. Podmínkou úspěšného absolvování programu je obhajoba závěrečné práci v angličtině a test bankovních znalostí. Absolventi programu, který trvá zhruba 4 měsíce jsou již od svého nástupu zaměstnanci banky, po jeho úspěšném zakončení jsou připraveni pro výkon práce na vybraném pracovišti.

5.4.2 Programy pro stávající zaměstnance

Tyto programy jsou určeny pro zaměstnance pobočkové sítě retailového segmentu s manažerským potenciálem. Do rozvojového programu navrhuje zaměstnanec jeho přímý nadřízený a to na základě jeho dobrých pracovních výsledků. Oprávněnost nominace prověří Rozvojové centrum a pakliže potřebný potenciál potvrdí, je pracovník zařazen do rozvojového programu. Účelem programu je připravit pro pobočkovou síť schopné kandidáty na manažerské pozice, motivovat zaměstnance, zvyšovat jejich loajalitu a zároveň eliminovat odchody schopných zaměstnanců.

I tento program má teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na dovednosti potřebné pro postup účastníka na manažerskou pozici v rámci segmentu - tzn. sebepoznání, komunikaci, prezentační dovednosti, asertivitu, vyjednávání, rozhodování, jednání s lidmi a motivaci lidí. Souběžně se vzdělávacími kurzy probíhá v rámci rozvojového programu mentoring, tzn. každému účastníkovi programu je přidělen interní mentor, který ho provází po celou dobu programu. Při ukončení programu mentor

zpracovává závěrečnou zprávu, kde zhodnotí průběh mentoringu. Program trvá zhruba devět měsíců a jeho účast není zaručenou vstupenkou na získání manažerské pozice. Vše se odvíjí od schopností dotyčného účastníka a od aktuální potřeby obsadit manažerské posty v segmentu. Absolventi programů jsou evidováni útvarem řízení lidských zdrojů a tato databáze je k dispozici manažerům pro využití ve výběrových řízeních.

5.5 Další, nefinanční způsoby motivace

Slova jako motivace, inovace a komunikace mají většinou latinský původ. Slovo motivace vzniklo od slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu. (Adair, 2004, str. 14).

Jakými dalšími způsoby je tedy možné uvést pracovníky „do pohybu“? Především to nelze udělat bez znalosti jejich motivátorů, jejich motivačního profilu. Motivační profil tvoří stálá preference potřeb, zájmů, návyků, hodnot, ideálů a přání. Motivační zaměření člověka je součástí jeho celkového osobnostního profilu, tzn., že v sobě zahrnuje vrozené temperamentové dispozice (aktivitu, zvědavost, emocionalitu, nevyváženost pracovního výkonu, lenost apod.), ale také vliv sociálního prostředí, se kterým přichází často do styku (rodinné prostředí, pracoviště aj.).

Ve výčtu motivačních nástrojů posledním, důležitostí však nejpodstatnějším a neúčinnějším nástrojem je podle mého názoru dobrá řídicí práce manažera, správná práce s lidmi, „people management“ založený na objektivních faktech a na skutečné znalosti podřízených. Patří sem celá škála řídicího chování a jednání vedoucího. Zastavím se u některých z nich - hodnocení a hodnotícího rozhovoru jako nástrojů motivace, pochvaly a pokárání.

5.5.1 Hodnocení zaměstnanců

V bance probíhají v zásadě dva druhy hodnocení – formální a neformální.

Formální hodnocení představuje pravidelný strukturovaný proces, který většina zaměstnanců absolvuje jednou ročně formou hodnotícího pohovoru s přímým nadřízeným. Výstupem z tohoto hodnocení je vyplněný hodnotící dotazník, který kromě vyhodnocení výkonnosti a individuálních úkolů za předchozí rok, hodnotí i potenciál zaměstnance. Součástí dotazníku je plán školení a dalších rozvojových programů na další rok, zaměstnanec se vyjadřuje ke svým pracovním plánům a ambicím a zároveň je seznámen s novými úkoly a plány na další období.

Během svého působení na pozici ředitelky pobočky jsem hodnocení každoročně prováděla a podle mého názoru je přes všechny nedostatky velmi dobrým nástrojem pro dlouhodobou práci se zaměstnanci. Aby však fungovalo jako nástroj motivace, je třeba být za každých okolností v maximální míře objektivní a na pracovníky pobočky pohlížet jako na součást týmu. Nelze všechny zhodnotit „na výbornou“, protože v rámci týmu je zkrátka vždycky někdo lepší a někdo slabší. Pokud má manažer to štěstí a disponuje stabilním týmem, pak ocení i skutečnost, že každý nový hodnotící dotazník obsahuje údaje z let předchozích. Je pak velmi snadné porovnat, zda se pracovník rozvíjí či zda stagnuje nebo ztrácí. Během své praxe jsem například hodnotila dlouholetou kolegyni, jejíž výchozí pozice byla velmi silná – patřila k nejzkušenějším a nejvýkonnějším na pobočce, její klienti ji hodnotili jako výrazně nadprůměrnou, její odborné znalosti byly vynikající. V průběhu let se však ukázalo, že se už nedokáže nijak posunout. Odborné znalosti zůstávaly na velmi vysoké úrovni, snižovala se však proaktivita, chuť k novým aktivitám a tím logicky i výkon. Po několika letech klesla v matici, která vzniká na základě hodnocení a která pracovníky graficky rozmístí podle výkonnosti a potenciálu, z vrchních „top“ pozic do průměru.

Manažer, který je na stejné pozici na stejné pobočce delší dobu, by nepochybně tento přehled měl mít a teoreticky tedy papírové záznamy sledovat nepotřebuje. Domnívám se ale, že pro nového manažera, který se s týmem seznamuje, je možnost sledovat vývoj v čase velmi užitečný. Hodnocení je nepochybně ovlivněno subjektivními pocity hodnotitele, přesto může být dobrým vodítkem.

Dalším možným úskalím nesprávně provedeného hodnocení je již výše zmiňované „nadhodnocení“ pracovníků, například z důvodu excelentních výkonů pobočky jako celku.

Někteří manažeři pak mají dojem, že si pracovníci přeci „zaslouží“, být všichni stejně dobře hodnoceni. I s tímto případem jsem se setkala a znamenal pro mě problém v okamžiku, kdy jsem z organizačních důvodů měla propustit dva zaměstnance. Hodnocení potenciálu a výkonnosti, které mohlo být za jiných okolností velmi dobrým vodítkem, tak naprosto selhalo - stála jsem před rozhodnutím, vybrat z deseti „nejlepších pracovníků“ dva „nejhorší“, kteří odejdou. Když k výběru došlo, dotčení pracovníci se logicky odvolávali na velmi dobré hodnocení a oprávněně se dožadovali vysvětlení důvodů výpovědí.

Nejčastější chyby v hodnocení a ve vedení hodnotícího pohovoru, které může manažer udělat, můžeme shrnout do několika bodů:

- manažer projeví přílišnou shovívavost, nadhodnotí pracovníky nebo celý tým, to vede ke znehodnocení výstupů, pracovníci pak nemají motivaci pro další rozvoj – není kam se zlepšovat;
- manažer hodnotí pracovníky velmi podobně průměrnou známkou, například aby předešel rozbrojům uvnitř týmu. I tento postup vede k demotivaci a může mít za následek i odchod lidí s vyššími ambicemi;
- hodnocení je příliš subjektivní, manažer do něj promítá své subjektivní sympatie a antipatie;
- hodnotící rozhovor není dialog, ale manažerův monolog, manažer neklade otázky
- manažer je při hodnocení nekonkrétní, hovoří obecně;
- hodnotitel srovnává výkony, které nejsou srovnatelné (např. množství vykonané rutinní práce s novým nápadem, myšlenkou, koncepcí);
- manažer provádí hodnocení jako nutnou formální aktivitu, není mu jasné, čemu by mohlo sloužit, nesleduje žádný cíl, nevyužívá ho k motivaci;
- manažer se brání rozhovoru, preferuje jen písemnou podobu;
- manažer se nechá zviklat ve svém názoru, nechá pracovníka hledat viníka, případně radí, jak přesně dělat věci lépe.

Jak tedy hodnocení probíhá?

Manažer obdrží z personálního oddělení aktuální hodnotící formulář, kde jsou předdefinovány úkoly zadané v předchozím roce a jejichž vyhodnocení se v rámci hodnocení provádí. Formulář obsahuje přehled všech dosud absolvovaných školení a také školící programy, které přísluší konkrétní pracovní pozici pracovníka, jež je hodnocen. Manažer zhodnotí výkonnost a splnění individuálních obchodních i neobchodních plánů, pokud byly zadány a dále se věnuje hodnocení potenciálu zaměstnance. Tato část je rozdělena do několika oblastí, které manažer hodnotí na stupnici a následně je může doplnit o slovní vyjádření. Právě slovní vysvětlení se mi vždy osvědčilo jako účelné, protože zaměstnanci se často s číselným ohodnocením nespokojí, nerozumí mu nebo se s ním neztotožní.

Oblasti, ke kterým se manažer vyjadřuje, sledují:

- jak je zaměstnanec spolehlivý s ohledem na zadané úkoly, kolegy i klienty;
- jaké jsou jeho lidské hodnoty, zda respektuje názory a postoje ostatních;
- jak spolupracuje s rámci týmu, zda sdílí informace, jak přijímá či podává zpětnou vazbu;
- jakým způsobem se chová ke klientovi, zda je pro něj zákazník skutečně na prvním místě;
- zda je objektivní, zda šíří jen relevantní informace;
- zda je ochoten a schopen „překónávat hranice“, hledat v rámci daných pravidel nestandardní řešení, inovovat apod.

Manažer tyto parametry hodnotí pomocí škály 0-3, kde hodnocení 0 říká, že je třeba zásadního zlepšení a naopak hodnocení 3, že pracovník v tomto bodě významně překračuje manažerova očekávání.

Dalším krokem před samotným rozhovorem se zaměstnancem je naplánování dalšího rozvoje. Manažer by měl, ve spolupráci s pracovníkem, a také na základě své znalosti pracovníka a svého uvážení, zvolit vhodná školení, která doplní nebo rozvinou potřebné znalosti.

Klíčovou částí hodnocení je stanovení individuálních cílů pro každého pracovníka. Tyto cíle jsou zpravidla vyjádřeny objemy produktů a mají vazbu na celkový plán pobočky, mohou být však vyjádřeny i v aktivitách, např. požadované počty schůzek s klienty, počty uskutečněných telefonátů, kvalita dat zadávaných do systémů, dokončení některých projektů či jednorázových akcí a podobně.

V okamžiku, kdy má manažer připraveny potřebné podklady, dochází k rozhovoru se zaměstnancem. Je třeba si na tento rozhovor vyhradit dostatek času a zvolit také vhodné místo. Osobně jsem volila formální prostředí banky, někteří kolegové spojují celoroční hodnocení například s obědem v příjemném prostředí, které může uvolnit někdy poněkud strnulou atmosféru. V praxi se mi osvědčil i postup, kdy jsem prázdný hodnotící formulář poskytla pracovníkům k tomu, aby se sami zhodnotili a navrhli školení. Při samotném pohovoru jsme pak porovnávali naše výstupy a případně diskutovali o rozdílech. Velmi důležitý je také fakt, že každý zaměstnanec má příležitost, respektive je vyzván k tomu, aby se vyjádřil ke svému dalšímu postupu a ke svému dalšímu směřování v bance. S touto informací by měl manažer dále pracovat a zahrnout ji do své budoucí strategie pobočky.

I tato formální forma hodnocení je dobrou příležitostí k tomu, ocenit pracovníka, poděkovat mu a probrat s ním jeho další ambice a plány. Fakt, že je proces formalizován a řízen, že je jednou ročně povinný, nutí manažery k tomu, aby alespoň jednou ročně individuální rozhovor s každým pracovníkem vedli. V současné době je zřejmý tlak ze strany banky na manažery, aby individuální a méně formální rozhovory vedli se zaměstnanci častěji.

Výstupy z hodnocení se centralizují a dále zpracovávají. Tento systém dále umožňuje porovnávat lidi s konkrétním popisem „ideálního zaměstnance banky“ a navzájem v rámci širších skupin. Dává možnost zaměstnanci vyjádřit se k vlastním profesním a kariérním očekáváním nezávisle na stanovisku nadřízeného a zároveň může dojít k vyjasnění další profesní a kariérní perspektivy v horizontu jednoho roku. Systém hodnocení by měl podporovat motivaci a stabilizaci zaměstnanců a pomoci objektivnější identifikaci talentů. V neposlední řadě je důležité, že v rámci rozhovoru jsou připomenuty zásadní body náplně

práce a odpovědnosti dané pracovní pozice, jsou cíleně dohodnuty úkoly k rozvoji i obchodní cíle.

Obecně lze o hodnocení říci, že pracovníci chtějí vědět, jak pracují a jak jsou hodnoceni. Tato přirozená potřeba by měla být využita i při hodnotících rozvorech. Pokud bude pracovník v hodnocení vidět příležitost uznání a ocenění a možná i možnost k vyjádření svých názorů, bude hodnotící rozhovor efektivní a motivační. Pracovník má při hodnocení příležitost slyšet v čem je skvělý a kde má rezervy. Tuto potřeb má jak nejlepší tak i nevykonný pracovník. Pro pracovníka je to šance, jak se zlepšit, dosáhnout postupu, vytvořit si perspektivu, dozvědět se, jak se rozvíjet; pro banku pak jedna z možností, jak zvýšit loajalitu pracovníka.

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení pracovníka je vlastně průběžným nahlížením manažera na jeho výkon během vykonávané práce. Je příležitostné a závislé na subjektivním názoru a pocitech nadřízeného. Mělo by jít o naprosto běžnou a přirozenou součást práce manažera, která není nijak časově náročná a nevyžaduje žádnou nutnou přípravu. Manažer hodnotí během běžných pracovních rozhovorů s pracovníkem či průběžně kontroluje zadané dílčí úkoly. Neformální hodnocení nemá žádný písemný výstup. Smyslem je i to, že manažer projevuje průběžně zájem o své podřízené a jejich práci, oceňuje průběžně jejich výkon a plnění dílčích cílů, může operativně pomoci, je prostě součástí týmu.

Je chybou domnívat se, že pravidelné roční zhodnocení výkonu postačí. Neformální účast na práci podřízených je důležitým motivačním prvkem, který ještě stále řada manažerů podceňuje.

5.5.2 Pochvala a pokárání

Pochvala a pokárání jsou asi nejjednoduššími (a nejlevnějšími) způsoby motivace. Nabízí se jejich přirozené využití v rámci neformálního hodnocení, nejsou nijak časově náročné, není třeba k nim disponovat nějakými zdroji.

Pochvala jednoznačně motivuje. Zaměstnanci dává přesvědčení, že jeho úsilí nebylo zbytečné a námaha „stála za to“. Zaměstnanec si pak může být jist, že i jeho manažer ví, že on odvedl dobrou práci. Dobrý manažer by měl naopak využít každou příležitost, aby pochválil a projevil svým lidem uznání za to, co vykonali. Bývá zvykem chválit jen po kapkách a často jen za „velké“ věci – pracovníci pak často mohou mít dojem, že většina jejich práce je přijata bez povšimnutí a je nedocenená.. Toto je většinou problém českých manažerů, můžeme-li to takto zjednodušit. Pochvala u pracovníka zvyšuje pocit jeho vlastní hodnoty a důležitosti, může mu pomoci zvýšit sebedůvěru, protože si uvědomí svá pozitiva. Manažer může pochvalou a uznáním dosáhnout toho, že je zaměstnanec motivován k převzetí odpovědnějších úkolů – například použitím otevřených otázek (např. Co se vám v poslední době podařilo?... S čím jste byl spokojen?... Co navrhuje pro zlepšení?... apod.). Pozitivního vlivu motivace lze dosáhnout také tím, že manažer projeví pochopení pro dílčí neúspěch pracovníka, který se nebojí rizika, je tvořivý, přichází s novými námeti a postupy. Nadřazenému se vyplatí dát najevo, že o snaze pracovníka ví a že si jeho přístupu váží.

Přestože je pochvala zdánlivě nejjednodušším způsobem, jak dát zaměstnancům pocítit zájem a pozitivně je naladit, rozhodně ani v bance není zcela běžná. I z výsledků mého malého průzkumu je patrné, že manažeři s ní šetří či ji nepoužívají úplně vhodně.

Má-li pochvala a uznání působit, je třeba zachovávat také určitá pravidla:

- neměla by působit nevěrohodně a nesmí být hraná;
- neměla by se týkat neproověřených či nedůvěryhodných výsledků ;
- nepůsobí příliš motivačně, pokud se soustředí stále na stejné pracovníky;
- neměla by vyznít jako rutina, neměla by být šablonovitá a jako z příručky;
- pochvalou a uznáním by mělo setkání či porada apod. začínat;
- nelze dvakrát chválit za stejný výkon, ale jen za vyšší;

- pokud není možné pochválit za výkon, můžeme se zaměřit např. na ochotu, svědomitost, pečlivost, spolehlivost;
- forma pochvaly a uznání by měla být přizpůsobena významu dosaženého úspěchu a individualitám osobností pracovní skupiny či týmu (někdo zvlášť ocení pochvalu před ostatními, někdo dává přednost uznání v soukromí atp.).

Motivačně může působit i opak pochvaly – pokárání nebo kritika. Podmínkou motivačního působení pokárání je nevyvolat u kritizovaného obrannou reakci, ale pochopení a snahu o změnu. Lidé všeobecně samozřejmě netouží být v roli káraného. Zpravidla se postaví do role napadeného a podle svých osobních vlastností a schopností začnou hledat objektivní příčiny, omlouvat se nebo být agresivní a hádat se. Pokárání a kritika vyvolává rovněž silné citové reakce, které však samy o sobě k nápravě nepřispějí. Cílem výtky nebo kritiky je zlepšit současný stav, resp. ukázat rozdíl mezi tím, jaký by měl být a jaký je.

I kritika, má-li být účinná a akceptovaná, má určitá pravidla:

- u dobrého a zkušeného pracovníka bychom měli respektovat právo na chybu a s kritikou nespěchat;
- kritiku – výtku bychom neměli odkládat, pokud se chyba nebo nedostatek opakuje nebo se týká pracovníka, který si ji neuvědomuje. Pokud je nedostatek delší dobu neřešen, může mezi manažerem a pracovníkem vytvářet zbytečné napětí;
- manažer by měl usilovat o to, aby pracovník sám chybu přiznal a chtěl ji napravit;
- kritizovat bychom měli vždy konkrétní nedostatek, nemělo by jít o malichernosti;
- kritika by měla být objektivní, měli bychom si ověřit, zda k chybě nedošlo například nevhodnou formulací příkazu či úkolu nebo nevhodným výběrem pracovníka apod. Zda tedy chyba nevznikla už na straně manažera při zadání úkolu.
- předpokládejme u pracovníka dobrou vůli k nápravě;
- vytýká přímý nadřízený (vedoucí týmu, případně ředitel pobočky) nikoli vyšší nadřízený. Ten řeší případně až „další kolo“ v případě, že nedochází k nápravě.

Kritika nebývá příjemná ani pro jednu stranu a může se stát, že pracovník zareaguje velmi emotivně. Pak je lepší například vytýkací pohovor přerušit a přesunout na jiný termín.

Pokaždé je vhodné rozhovor zakončit pozitivně a ověřit si, že je pracovníkovi jasný důvod kritiky i zájem manažera na nápravě.

Mezi nejčastější chyby, se kterými se můžeme setkat při kritice patří:

- manažer není na kritiku připraven a improvizuje;
- manažer vede monolog a nedá pracovníkovi prostor pro jeho vyjádření, nepřihlíží k jeho nepřipravenosti, za každou cenu trvá na vyřešení problému ;
- naopak manažer nechá pracovníka ospravedlňovat se;
- obrátí se role, kritizovaný začne klást otázky manažerovi;
- manažer osobně pracovníka nezná a nezná ani jeho osobní problémy, nedokáže posoudit celou situaci komplexně a objektivně;
- naopak se manažer nechá zatáhnout do řešení soukromých a osobních záležitostí pracovníka;
- manažer nedá pracovníkovi příležitost k nápravě.

Na manažerských školeních, které jsem podobně jako většina manažerů v bance absolvovala, jsme se často setkali s poučkou, že kritika by se měla podávat „sendvičovou“ metodou – výtka by měla být „zabalena“ do pochvaly. Domnívám se, že toto pravidlo není úplně šťastné – pracovníci pak pochvalu neberou jako motivaci a ocenění jejich práce, ale podvědomě očekávají následnou kritiku. Často jsem se setkala s vyjádřeními typu „manažer nás sice pochválí, ale hned následuje ALE... např. poradili jste si s prodejem hypoték, ALE vůbec se vám nedaří přesvědčit klienty k pravidelnému investování...“ Pak mají zcela oprávněný pocit, že dobrá práce není oceněna a že nestačí.

Je-li chvály naopak více, pak zlehčí váhu kritiky a výtky a zaměstnanec na ni nahlíží shovívavě – když ho přece manažer tolik chválí, pak to s tou chybou nemohlo být tak hrozné.

5.5.3 *Vzdělávání*

Domnívám se, že i vzdělávání, odborná školení a kurzy jsou pro řadu zaměstnanců velkou motivací. Seniorní pracovníci na pozicích, které jsou velmi odborně zaměřeny, jako

například firemní bankéři či investiční poradci, vyhledávají každou příležitost jak svou odbornost dále zvýšit. Standardní školicí moduly už pro ně nejsou vhodné, zpravidla je již absolvovali a jejich náplň se příliš nemění. Proto jsou organizovány nejrozličnější stáže, odborné semináře či setkání pracovníků s podobným zaměřením. Těchto setkání se zpravidla účastní nejen pracovníci z banky, ale i externí specialisté. Zaměstnanci, kteří své zkušenosti chtějí uplatnit a podělit se o ně, mají možnost stát se interními školiteli či kouči, mají možnost podílet se na vytváření pracovních postupů a předpisů apod. Obecně jsou školení vedená lidmi z praxe hodnocena výrazně lépe, než školení, která vedou lektoři najatí z firem mimo banku. Jeden z pracovníků, s nimiž jsem měla možnost hovořit, vyjádřil svou motivaci k setrvání v bance jasně – uvedl, že „na pobočce zůstává, protože tu jsou lidé, od kterých se stále má co učit“.. Měl na mysli kolegy i nadřízené.

6. Zhodnocení účinnosti motivačních nástrojů a jejich možné alternativy

Z výčtu v bance využívaných motivačních nástrojů, které jsou uvedeny v předchozí kapitole, je zřejmé, že motivace není oblast, které by nebyla věnována patřičná pozornost. Přesto se domnívám a z výsledků rozhovorů s pracovníky poboček to vyplynulo velmi jasně, že některé motivační nástroje se mívají účinkem a ve skutečnosti k vyššímu výkonu nemotivují.

Ponechám bez dalšího komentáře zaměstnanecké výhody, rozvojové programy a vzdělávání, protože se domnívám, že v těchto částech není příliš co vylepšovat. Nepochybně by se daly najít benefity, které by část zaměstnanců ráda využila – například zaměstnanecké akcie, které by v této době byly možná skutečně atraktivní. Přesto si myslím, že v této oblasti nijak nezaostáváme za konkurencí a sama nemám pocit, že by nějaký chybějící benefit pro mne mohl být důvodem k odchodu z banky. Také možnosti vzdělávání považuji za dostatečné. Pokud si zaměstnanec skutečně nevybere nic z nabídky katalogových nebo jiných školení, jež banka pořádá nebo zprostředkovává, existuje možnost uzavření kvalifikačních dohod, které souvisejí se studiem na státních nebo soukromých vysokých školách. Řada mých kolegů této možnosti využívá a banka podporuje i tento způsob zvyšování kvalifikace.

V hodnocení účinnosti se tedy zaměřím především na bonusový systém, efektivitu adaptačního procesu a také na personální práci manažerů, na to jak pracují na motivaci

podřízených v rámci hodnocení a individuálních rozhovorů. Na závěr uvedu pár alternativních možností, jak by bylo možné dané nástroje upravit.

6.1 Nedostatky bonusového systému

Princip výpočtu a rozdělování bonusů na pracovníky poboček jsem popsala v předcházející kapitole. Tak, jak je v současnosti nastaven, podle mého názoru naprosto nesplňuje svůj účel. Pracovníci, kteří mají minimální možnost reálně ovlivnit velké obchody, mají variabilní složku mzdy zcela závislou na práci jiného oddělení a v horším případě jiné pobočky. Příklad pro vyjasnění – čtyřicet procent čtvrtletní odměny pokladníka na pobočce A, která není hlavní pobočkou oblasti, je závislých na tom, zda skupina bankéřů z pobočky C (hlavní pobočka např. v 50km vzdáleném krajském městě) prodá několik set milionů úvěrů pro firmy.... Půjdeme-li ještě do větších detailů zjistíme, že pokladník pracuje na pobočce v malém městě, obsluhuje v převážné většině drobnou retailovou klientelu. Tento pracovník má své vlastní individuální cíle, které reflektují plán jeho malé pobočky a tento svůj plán retailových produktů si bezchybně plní. Během čtvrtletí prodal požadované množství spotřebitelských úvěrů, penzijních i stavebních spoření, domluvil několik životních pojistek a podařilo se mu přesvědčit několik klientů, aby investovali své volné finanční prostředky do podílových fondů. Je velmi produktivní, podobně jako další kolegové na jeho pobočce a své individuální cíle pro čtvrtletí splnil na 120%. Jeho kolegům na pobočce se dařilo podobně, tým zvítězil v jedné ze soutěží v prodeji kreditních karet vypsané bankou, zvýšil se počet klientů a kvalita obsluhy hodnocená kontrolními nákupy je trvale vysoká. Logické a spravedlivé by podle názoru pokladníka i jeho kolegů bylo, aby jim za jejich práci, které objektivně nelze nic vytknout, připadl bonus ve výši, kterou udává bonusová křivka, řekněme 20% základní mzdy. Bohužel jedná se zrovna o čtvrtletí/pololetí/rok, kde se moc nedaří firemnímu byznysu, případně jde zrovna o rok, kdy banka například v této oblasti nastaví velmi ambiciózní plány. Pracovníci, kteří poskytují firemní úvěry se právě potýkají z finanční krizí, se stagnací nebo útlumem v některých odvětvích průmyslu a na splnění plánu přes všechnu snahu nedosáhnou, jsou schopni se přiblížit například jen na polovinu plánovaných objemů.

Pokud budu pro zjednodušení uvažovat, že pokladníková pobočka plní tři z pěti parametrů, které přímo ovlivňuje na sto procent a tuto úvahu doplním o padesátiprocentní plnění zbývajících dvou „firemních“ ukazatelů, vypočtený bonus, který dostane pokladník se sníží takřka na polovinu – bonusová křivka roste progresivněji až po dosažení celkového plnění 100%, naše pobočka se po zprůměrování výsledků všech parametrů dostane jen na 80%. Otázkou zůstává, jak dlouho bude pokladník motivován k aktivním prodeji a nabídce, když se podobná situace párkrát zopakuje. Nezřídka se stává, že ani dobré plnění některých kritérií nepokryje ztrátu zbývajících, pobočka pak nepřekročí hranici 70% a nepobírá odměny žádné.

Absurdní situace nastává v okamžiku, kdy se pokladník dozví, že část bankéřů, kteří takto negativně ovlivnili jeho odměny, na svůj bonus paradoxně dosáhne. Důvodem je odlišně nastavený motivační systém, který u bankéřů hodnotí i jiné než objemové ukazatele, například výnosy ze stávajících klientů.

V různých obměnách je tento případ velmi častý. To mě vede k přesvědčení, že pro základní pozice klientských pracovníků je motivační systém naprosto nevhodně sestavený. Tito pracovníci mohou reálně ovlivnit jen skutečný zlomek obrovských objemů, které jsou na pobočky banky rozplánovány. Přesto je jejich práce pro pobočku ale i pro celou banku naprosto zásadní. Jsou to lidé v „první linii“, představují pro řadu klientů tvář banky, na jejich chování záleží, zda klient zůstane nebo se rozhodne pro konkurenci. Většina klientů nevyžaduje jiné služby než tito pracovníci nabízejí, většina běžných klientů nedojde dále než k těmto přepážkám, jejich vliv na úspěch je klíčový.

Jaké jsou v současné situaci možnosti manažera v práci s bonusy? Pokud pobočka dosáhne na jejich vyplacení, je zcela na manažerovi, jak částku přerozdělí. Je možné přerozdělovat i v rámci skupin zaměstnanců – v rámci pobočky lze teoreticky odebrat část nebo celý bonus bankéři ve prospěch pokladníka. Prakticky se to však neděje. Sama jsem k výraznému přerozdělení vypočtených částek přistupovala jen výjimečně, a to zpravidla jen z důvodu nestejně výše základních platů na shodných pozicích. Dalším důvodem přerozdělení nepochybně může být dlouhodobá nepřítomnost zaměstnance na pracovišti například v důsledku nemoci. Samozřejmě, že pokud některý pracovník odvádí dlouhodobě neuspokojivý výkon a jeho výsledky a plnění individuálních cílů jsou nízké,

je snížení nebo odebrání bonusu velmi dobrou „motivací“ k nápravě. Pokud se však manažer snaží přerozdělováním napravit chyby systému, nepovažují to za příliš šťastné řešení. Pracovníci, kteří mají odměny postavené na konkrétních úkolech a konkrétních předem stanovených objemech, se mohou oprávněně cítit poškozeni, pokud nedostanou, na co mají nárok. Jde o změnu pravidel během hry a to je, řečeno sportovní terminologií, nefér, jakkoli ušlechtilé důvody k tomu vedou.

Jedním z nešvarů, na který jsem narazila a kterému jsem se sama také nevyhnula, je skutečnost, že i když dojde k přerozdělení ze správných důvodů, jakými je ocenění nadstandardně dobré práci či naopak situace, kdy chceme snížením odměny pracovníka důrazně upozornit na to, že zaostává v plnění; pokud tedy dojde k tomuto přerozdělení, informace o jeho důvodech se už k zaměstnanci nedostane. Manažer má za to, že peníze jeho myšlenku vyjádří jasně, ale zapomíná na to, že zdaleka ne všichni pracovníci jsou seznámeni s průměrným procentem bonusu, ke kterému by se měli porovnávat a drtivá většina z nich se tím prostě nezabývá. Pak se ovšem dobře míněný „výchovný“ efekt zvýšení nebo snížení odměny naprosto mívá účinkem. Produktivní pracovník začne mít pocit, že jeho aktivita není ani registrována natož oceňována a jeho méně výkonný kolega zase nabyde dojmu, že si sníženého výkonu stejně nikdo nevšimne, odměny v nějaké míře stejně dostává, takže není třeba se jakkoli znepokojovat.

6.2. Adaptační proces v praxi

Jakkoli podrobně je průběh adaptačního procesu teoreticky popsán v manažerské příručce, realita je často jiná. Adaptace pracovníka probíhá živelně, proces jeho zaučování je chaotický a role mentora je často pouze formální. Nezřídka se do role mentora pasuje přímý nadřízený tedy ředitel pobočky, který ne vždy disponuje potřebnými detailními odbornými znalostmi a především jehož čas pro mentoring je omezen dalšími povinnostmi. Dalším nešvarem je formální určení pracovníka, který by měl mentoring vykonávat. Není mu sdělen účel ani princip, pracovník pak zaučuje nováčka v době, kdy má zrovna chvilku času, v oblastech, které ho zrovna napadnou a v libovolně dlouhém období. Manažeři

zpravidla nekontrolují průběh zácviku, jejich jediným cílem je co nejrychlejší zaplnění volné pozice a „usazení“ nováčka na místo.

Příručky a „úkolníčky“, kterými jsou nováčci vybaveni na vstupních školeních, obsahují podrobný popis oblastí, které by si měli osvojit, znalost je ověřována na základě praktických testů, nad jejichž splněním by měl mentor nebo nadřízený dohlížet. Z mnou oslovených manažerů tuto praxi však vykonával jen zcela zanedbatelný vzorek.

Jak tedy vypadá „adaptační proces“ v praxi? Pokud nastoupí pracovník, který je aktivní a má o práci zájem, většinou se nenechá odbýt a ptá se zkušených kolegů. V ideálním případě může sedět u nich a pozorovat a poslouchat je při práci s klientem. Tento přirozený proces učení mu ovšem občas narušuje povinnost vykonávat administrativní práci, které je na pobočce vždycky dost, nepatří však mezi činnosti obchodní, a proto není pro stávající zaměstnance nijak atraktivní. Dalším oblíbeným místem, kam jsou nováčci umisťováni, je informační přepážka - na ní přicházejí klienti, kteří potřebují zjistit a vyřídit jednoduché rutinní záležitosti – zůstatky na účtech, výpisy z účtů, převodní příkazy a nejrůznější provozní dotazy. Po měsíci stráveném na tomto místě je nový pracovník nepochybně velmi dobře seznámen s několika málo dotazovými funkcemi v informačním systému, je schopen vložit do něj převodní příkaz, ale o získání určité odbornosti a dovednosti v obsluze klientů nemůže být moc řeč. Pokud na toto místo posadíme ambiciózního vysokoškolačka, může se stát, že mu dojem o práci v bance zúžíme na prostou a nezajímavou rutinu a odradíme ho od dalšího pokračování. Přesto jako součást „kolečka“ po pracovištích na pobočce považuji za účelné se i s náplní těchto pracovišť seznámit.

Po třech měsících od nástupu zpravidla následuje rozhovor s nadřízeným pracovníkem nebo s ředitelem pobočky, kde si obě strany vyjasní, zda zkušební doba splnila jejich očekávání a jakým způsobem bude nový pracovník pokračovat. Mělo by dojít k úpravě mzdy. Poté je pracovník usazen na pracoviště a zapojen do běžného provozu. Jelikož přirozeně zdaleka nemá všechny potřebné znalosti a dovednosti, učí se „za pochodu“ s větší či menší podporou svých kolegů a svého manažera. Velmi záleží na osobnosti každého nováčka, některé tato praxe neodradí a naopak namotivuje, zlepšení a postup

berou jako výzvu a příležitost. Nepochybně je ale řada těch, kteří se adaptovat nezvládnou a v průběhu prvního roku odchází.

6.3. Role manažera v motivaci pracovníků

Ze všeho dosud uvedeného myslím jasně vyplývá, že manažer a to jak vedoucí týmu tak ředitel pobočky, mají zásadní vliv na motivaci pracovníků, jakkoli se zdá formalizovaná a předem daná. Smysluplné a v co nejvyšší míře objektivní přerozdělování finančních odměn, neustálý zájem a podpora pracovníků v jejich práci, určitá míra volnosti s přiměřenou kontrolou, dlouhodobé směřování pracovníka a jeho rozvoj, to všechno jsou možnosti, která mají manažeři v motivování k dispozici.

V praxi určitě všechny možnosti vyčerpány nejsou. Stále převažuje krátkodobé hodnocení podle výkonu a okamžitých výsledků, skutečný a dlouhodobý zájem o zaměstnance a jejich spokojenost je často v důsledku řady operativních „priorit“ nahrazován krátkodobým řízením nebo direktivou; v rozvoji pracovníků se příliš často spoléháme na jejich vlastní iniciativu a samostudium; neřešíme komplexní proces prodeje, ale pouze právě aktuální čísla. Na klíčová místa často neexistují nástupci, na pobočkách není vůle k výchově talentů, pracovníci, kteří jsou v prodeji úspěšní, nejsou, pokud by to znamenalo jejich odchod z pobočky, nijak podněcováni k dalšímu postupu; personální záležitosti se řeší „ad hoc“. Pokud pracovník neplní své cíle, často je něj pouze zvýšen tlak, aniž by byly identifikovány důvody a nabídnuta nějaká podpora. Na druhou stranu i dlouhodobě neúspěšní a nevýkonní pracovníci setrvávají na svých místech, pokud odcházejí, pak většinou ze své vlastní vůle, „nucená“ fluktuace je minimální.

Hodnocení bývá často skutečně jen každoroční formalitou, stále ještě nejsou výjimkou manažeři, kteří mezi své zaměstnance zavítají jen sporadicky a jejich zájem o podřízené je vyvolán výhradně neplněním obchodního plánu.

Ani zde určitě není možné paušalizovat. Přesvědčení, že spokojený zaměstnanec je pro banku minimálně stejně důležitý jako spokojený klient, stále sílí a tlak na změnu myšlení

manažerů roste. Setkala jsem se řadou kolegů, kteří tráví se zaměstnanci mnoho času, nekontrolují je jen prostřednictvím reportů a hlášení v počítači, ale osobně sledují jejich práci a zajímají se o ně a mluví s nimi. Zaměstnanci to jednoznačně vítají.

7. Návrh řešení a možné alternativy

Návrh řešení problematiky adaptačního procesu a posílení role manažera není, domnívám se, třeba. Pravidla tak, jak jsou nastavena, jsou podle mého názoru rozumná a mohou fungovat. Adaptační proces je podrobně rozpracován, manažeři mají podporu v personálním útvaru banky, tréninky a školení se průběžně přepracovávají podle potřeb pobočkové sítě a požadavků manažerů. V případě, že bude dosavadní metodika důsledně dodržována, že se adaptaci nových pracovníků bude věnovat patřičná pozornost a nebude na ni pohlíženo jako na formalitu, která jen zdržuje od obchodu, v tomto případě je pravděpodobné, že se fluktuace v řadách nových pracovníků sníží.

Stejně tak těžko hledat obecné řešení nekvalitní personální práce některých manažerů. Strategie zaměřená na zaměstnance a jejich spokojenost a stabilitu byla stanovena vedením, tlumočena nižším řídicím úrovním a její naplňování by mělo být jedním z parametrů hodnocení manažerů. Spokojenost je obtížně měřitelné veličina, fluktuace se však vyčíslit dá a její snižování by se mělo stát součástí motivace vedoucích pracovníků.

Oblastí, která zdánlivě umožňuje velké množství kreativních řešení, je však bezesporu motivační nebo bonusový systém. Fakt, že ten stávající je nedostatečný a „ne“motivační je přiznanou realitou, otázkou je, jak by měl vypadat lépe. Tuto otázku jsem položila klientským pracovníkům, kterých se motivační systém týká a kteří jsou nejméně spokojeni. O tom, že je změna systému složitá, svědčí skutečnost, že prakticky nikdo nebyl schopen

nějakou možnost navrhnout. Obecný požadavek, který všichni zmiňovali, byl, aby byla ohodnocena jejich individuální práce a aby nebyli tak významně závislí na práci jiných oddělení. Nejčastější úvaha oslovených manažerů se ubírala podobným směrem – ocenit individuální výsledky a výkon pracovníků na základě vlastního rozhodnutí a pokud možno co nejrychleji, v ideálním případě hned v následující výplatě.

Co by tedy mohlo být alternativou motivačního systému? Kolegové z dceřiných společností banky, především pracovníci pojišťovny nebo zprostředkovatelé stavebního spoření či hypoték, mají zkušenosti s výplatou prostřednictvím provizního systému. Tento způsob je velmi transparentní – za každou pojistku či jiný produkt pracovník dostane jasně stanovenou provizi, ví, které produkty jsou honorovány více a které mu tolik nevynesou. Motivace k aktivnímu prodeji provizně nejzajímavějších produktů je jednoznačná a velmi silná, co si přát víc? Jsem přesvědčená, že by řada klientských pracovníků či poradců nějakou formu provizí přivítala, přesto tato změna není reálná a podle mého názoru ani správná. Jaký zájem by měl přepážkový pracovník k prodeji například pravidelných investic do podílových fondů banky nebo k „pouhé“ běžné obsluze řadových klientů, kdyby byl provizemi zainteresován na prodeji životního pojištění? Nezaměřil by se jen produkt, který mu „vynáší“ na úkor toho, jehož prodej má ohodnocen v základní mzdě? Jistě by bylo možné stanovit provize na všechny typy bankovních produktů a jejich výši odstupňovat podle důležitosti, kterou jim dává vedení banky a tím podpořit prodej těch „správných“ produktů. Nenapadá mě však žádný způsob, kterým by bylo možné přesvědčit část zaměstnanců, že nelze prodávat bez rozmyslu všem klientům stejné produkty, jakkoli je provize za ně pro bankovního úředníka zajímavá. V tomto systému je zároveň velmi obtížné, ne-li nemožné, podporovat týmovou spolupráci. Provizní systém podle mého názoru správnou alternativou není.

Zajímavější variantu pro mne představuje systém, který zohledňuje ve větší míře aktivitu pracovníka a kvalitu jeho práce. Je možné mít motivační systém, který není postavený na objemových ukazatelích? Je možné rozdělovat bonusy na základě počtu, kvality a efektivity schůzek s klienty, na základě množství dat, které pracovník od klienta získal a zadal do systému nebo na základě penetrace produktů u klientů v portfoliu? Domnívám se, že ano. Základní podmínkou je možnost i tyto „neobchodní“ parametry změřit. To je i

v současných podmínkách s menšími obtížemi možné – počty schůzek i kvalita dat jsou standardními výstupy z dostupných aplikací, penetrace produktů prozatím není měřena u všech skupin klientů, ale možné to nepochybně je. Na sledování kvality aktivit, správného průběhu schůzek a jednání s klienty však žádný report či monitoring nestačí. Tady by byla nutná osobní účast manažera, jeho sledování pracovníků při práci a při jednáních. Pokud by byl motivační systém skutečně postaven na výše uvedených parametrech, manažer by byl nucen podstatnou část svého času věnovat práci s lidmi, byl by nucen se o jejich práci zajímat. Zároveň by mohl na skutečnosti, které při sledování zjistil, reagovat – doporučením, radou, pomocí, pochvalou, výtka atp.

Takto sestavené motivační schéma řeší konečné rozdělení bonusu pracovníkům, jeho výše však bude vždy závislá na výkonu jednotlivců, týmů a poboček. Banka je podnikatelský subjekt a jako taková má „jednoduchý“ cíl – zisk. Výpočet výše bonusů, tak jak je dnes nastaven, mi připadá zbytečně složitý. Zisk každé pobočky je sledován a měřen, manažeri dostávají měsíční přehled o výnosech a nákladech. Proč tedy nenavázat částku určenou pro výplatu bonusové složky na výši zisku pobočky a její rozdělení nechat zcela na odpovědnosti ředitele?

Argumentů proti je celá řada. Především je na úrovni pobočky nemožné ovlivňovat všechny náklady a vykazovaný zisk je tudíž poněkud pokřivený. Nájem budov, nákupy bankovní a výpočetní techniky, ale i kancelářských potřeb, využívané služby – to vše je řízeno centrálně a ředitel nemá možnost do tohoto procesu zasahovat. Stejně tak nemůže ředitel libovolně upravovat platy pracovníkům či najímat další zaměstnance, v mzdové a personální oblasti se musí řídit danými pravidly postupy, systemizovaným počtem pracovníků atp. Skutečně řídit tedy může nepodstatné detaily – kolik a jakých propisovaček z centrálního katalogu objednat, zda zaměstnanci vykazují soukromé hovory ze služebních telefonů, zda neplýtvají papírem a podobně. Fakt, že je pobočka umístěna v příliš velké budově, kde platí příliš vysoký nájem, ředitel sám nevyřeší. Museli bychom tedy připustit fakt, že zisk z něhož se bude bonus vypočítávat, nebude úplně relevantní.

Dalším úskalím by mohla být manažerova absolutní odpovědnost za výplatu bonusu. Zřejmě by bylo nezbytné nastavit pravidla a omezení, která by alespoň zčásti zabránila

neobjektivitě, například výplatě celé částky jednomu „oblíbenému“ pracovníkovi. Tento způsob motivace by nepochybně kladl na manažery a jejich kompetence větší nároky.

Přesto se domnívám, že pozitiva tohoto způsobu jsou významná. Odměna by mohla přijít velmi rychle po výkonu nebo aktivitě, pracovníci by byli motivováni na zisku pobočku, bylo by v jejich zájmu šetřit náklady, „dělali by na sebe“, výplata jejich bonusu by byla závislá výhradně na jejich vlastní aktivitě. Manažer by byl ve velké míře ve svém rozhodování nezávislý, svá rozhodnutí by však musel být schopen jasně vysvětlovat svým podřízeným. Zároveň by tento způsob s plnou zodpovědností manažera možná urychlil výměnu těch vedoucích pracovníků, jejich kvality nejsou už v současné době na potřebné výši a kteří setrvávají na svých místech často jen za zvyku a za „zásluhy“.

8. Závěr

Motivace pracovníků je velmi obsáhlá oblast, kterou nelze zúžit jen na finanční ohodnocení. Finanční motivace působí krátkodobě a její vliv někteří manažeři přeceňují. Měla jsem možnost hovořit se zaměstnanci, kteří celý rok nedostávali variabilní složku mzdy, přesto jejich demotivace nebyla zásadně vyšší než u pracovníků jiných, úspěšnějších poboček.

Fluktuace v bance se pohybuje kolem úrovně 15% a nejvyšší počet odchodů lze vysledovat u skupiny zaměstnanců, kteří jsou v bance méně než rok a dále u těch, pracovníků, kteří jsou v bance déle než pět. Na každou skupinu je třeba aplikovat jiný způsob personální práce, u nováčků považuji za velmi důležité důsledné dodržování pravidel adaptačního procesu, který je často formální.

Z motivačních teorií i z praxe je patrné, že pro motivaci a především stabilizaci pracovníků je důležitější zajištění kvalitních pracovních podmínek a především dobrá personální práce manažerů. Zaměstnanci nejčastěji volají po dostatečném ocenění jejich práce, po skutečném zájmu manažera o jejich práci a o ně samé. K efektivní motivaci pracovníků, správnému vedení a situačnímu řízení je nezbytná velmi dobrá znalost motivátorů, potenciálu i kompetencí pracovníků.

V bance je většina faktorů, které mohou na zaměstnance působit motivačně, popsána a formalizována. Jedná se o motivační systém, adaptační proces, hodnocení a hodnotící

pohovory, systém vzdělávání a rozvojové programy. Nabídka benefitů i výše bonusů je na solidní a s konkurencí srovnatelné úrovni. Bohužel vzhledem k silnému tlaku na výkonnost a plnění „tvrdých“ objemových ukazatelů, je v některých případech poněkud zanedbávána individuální a dlouhodobá práce se zaměstnanci. Systematická práce s lidmi je nahrazována operativním řízením, zaměstnanci jsou hodnoceni výhradně za plnění plánu; cesty, aktivity a jejich osobní přínos k jeho naplnění zůstávají bez povšimnutí. Toto zjednodušené hodnocení může být někdy zavádějící, a někdy může být, a je, vnímáno jako nespravedlivé.

Jakkoli může být motivační systém, jako systém rozdělování variabilní složky mzdy, přepracován, vždy v něm bude hrát nejpodstatnější roli nadřízený manažer. Smysluplné přerozdělování bonusů mezi pracovníky podle transparentních a široce přijatelných pravidel a také jeho dostatečné, pochopitelné a pravidelné vysvětlování; trvalý zájem o podřízené a jejich práci, to vše je podle mého názoru a podle mých zkušeností správný a efektivní způsob motivace. A v konečném důsledku překvapivě levný - zmíněné kroky spočívají jen ve změně myšlení manažerů a nestojí víc než jejich čas.

Seznam použité literatury

Citace:

ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vydání, Praha: Grada 1999, ISBN 80-7169-6145.

KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: *Management*. 10. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-7169-223-9

Bibliografie:

ADAIR, J., *Efektivní motivace*, 1. vydání, Alfa Publishing 2004, ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vydání, Praha: Grada 1999, ISBN 80-7169-6145.

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J.: *Skryté bohatství firmy*, Praha: Alfa Publishing, 2006, ISBN 80-86851-17-6

BEARDWELL, J., HOLDEN, S.: *Human Resource Management*. London: Pitman Publishing, 1994, ISBN 0-27360-244-6

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0396-X.

- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení.*, 1. vydání, Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3
- HAMLINOVÁ, S.: *Jak mluvit, aby vás lidé poslouchali.* 1. vydání, Praha: Talpress, 1996, ISBN 80-7197-025-5
- KHELEROVÁ, V.: *Komunikační dovednosti manažera.* 1. vydání, Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-223-9
- KLEIBL, J. a kol.: *Metody personální práce.* Praha: VŠE 1996, 1998, ISBN 80-7079-4135
- KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: *Management.* 10. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-7169-223-9
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vydání, Praha: Management Presse, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W.: *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada 1993, ISBN 80-85623-29-3
- NAKONEČNÝ, M.: *Motivace lidského chování.* 1. Vydání, Praha: Academia, 1996, ISBN 80-200-0592-7
- NASEPENIZE. *Aktivní zaměstnanci bank mohou pomoci vytvořit loajální klientskou základnu.* (online). (XXXXXX 2008) Dostupné z <<http://www.nasepenize.cz/clanek-707-aktivni-zamestnanci-bank-mohou-pomoci-vytvorit-loajalni-klientskou-zakladnu>>

