

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Systemové přístupy k hodnocení a odměňování zaměstnanců

Systemic approaches to employee evaluation and rewarding

Vladislav Větrovec

**Vedoucí práce:** prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

**Studijní program:** Andragogika a management vzdělávání

2022

Odevzdáním této diplomové práce s názvem „Systémové přístupy k hodnocení a odměňování zaměstnanců“ potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených zdrojů, tj. pramenů a odborné literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 18. dubna 2022

Rád bych na tomto místě poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA za jeho profesionální přístup, cenné rady a čas věnovaný této práci.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení a odměňování pracovníků na základě nových metod a přístupů. Hodnocení je obvykle vztahováno pouze na „hodnocení práce“, tj. hodnocení a řízení samotného pracovního výkonu. Málokdy však najdeme systémově pojaté hodnocení jejího průběhu, podmínek a výsledků v kontextu strategického řízení firmy a modelu odměňování a hodnocení. Odměňování v podniku by mělo být podporováno filozofií odměňování, založené na strategickém modelu odměňování. Ten vede k zajištění spravedlivého, transparentního a efektivního odměňování pracovníků, a to zejména v souladu s pracovněprávní legislativou a ve vazbě na hospodářské výsledky organizace. Filozofie odměňování vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni s cílem zajistit, aby se odměňování realizovalo ve prospěch organizace, ale i jejích členů. To ve firemní praxi vede k nutnosti vytvoření jasně stanoveného a definovaného systému odměňování pracovníků v návaznosti na principy objektivního hodnocení. Výstupem práce bude kritické zhodnocení vybraných modelů hodnocení a odměňování pracovníků v organizaci na základě principů strategického řízení ve vazbě na analýzu pracovního výkonu, produktivitu a konkurenceschopnost organizace. S uvedenou problematikou souvisí motivování pracovníků k efektivnímu výkonu a naplňování strategických cílů organizace. Cílem diplomové práce je zkoumat vztah mezi hodnocením a odměňováním zaměstnanců ve středně velkém podniku. Dále představit nové metody a možnosti odměňováním pracovníků.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

hodnocení pracovníků, odměňování, strategické řízení, vzdělávací potřeby, vedení lidí, řízení lidských zdrojů

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the issue of evaluation and remuneration of employees based on new methods and approaches. Appraisal is usually only related to "job evaluation", i.e. the evaluation and management of job performance itself. However, we rarely find a systematic evaluation of its process, conditions and results in the context of strategic management of the company and the model of remuneration and evaluation. Reward in the company should be supported by a reward philosophy based on a strategic reward model. This leads to ensuring fair, transparent and effective remuneration of employees, particularly in accordance with labour legislation and in relation to the economic performance of the organisation. The remuneration philosophy expresses the organisation's beliefs about how people should be rewarded in order to ensure that remuneration is implemented for the benefit of both the organisation and its members. In corporate practice, this leads to the need for a clearly established and defined system of rewarding employees in relation to the principles of objective evaluation. The output of the thesis will be a critical evaluation of selected models of evaluation and rewarding employees in the organization based on the principles of strategic management in relation to the analysis of work performance, productivity and competitiveness of the organization. This issue is related to the motivation of employees to effective performance and the achievement of strategic goals of the organization. The aim of this thesis is to investigate the relationship between employee appraisal and remuneration in a medium-sized enterprise. Furthermore, to present new methods and options for rewarding employees.

## **KEYWORDS**

employee assessment, reward system, strategic management, needs of education, leadership, human resource management

# Obsah

Úvod.....	8
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Současná ekonomická situace – nejistota, rizika a hrozby.....</b>	<b>12</b>
1.1 Rizika a hrozby, význam pro vzdělávání .....	12
1.2 Zaměstnanost.....	13
1.3 Nové kompetence pracovníků a jejich využití v rámci Průmyslu 4.0.....	14
1.4 Nové pojetí kvalifikací a profesních kompetencí.....	16
<b>2. Názory odborníků na změny na trhu práce a změny v oblasti podnikání.....</b>	<b>19</b>
2.1 Aktuální ekonomické a sociální změny na trhu práce.....	19
2.2 Změny v oblasti podnikání.....	20
2.3 Proměny ekonomických a sociálních vlivů v současné době .....	21
<b>3. Rozvoj a řízení lidských zdrojů v organizaci.....</b>	<b>23</b>
3.1 Architektura řízení lidí a lidského kapitálu .....	23
3.2 Nástroje strategického řízení organizace.....	25
3.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	27
3.4 Metody a nástroje dalšího profesního vzdělávání .....	29
3.5 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání .....	31
3.6 Plánování a realizace vzdělávání pracovníků.....	33
3.7 Kvalita v dalším vzdělávání .....	35
<b>4. Hodnocení a odměňování zaměstnanců .....</b>	<b>38</b>
4.1 Cíle a význam hodnocení zaměstnanců .....	39
4.2 Systémy hodnocení pracovníků .....	40
4.3 Formy hodnocení pracovníků.....	42
4.4 Oblasti hodnocení.....	43
4.5 Metody hodnocení.....	45
4.6 Motivace a odměna .....	47
4.7 Principy finančního odměňování – formy a trendy.....	48
4.8 Řízení odměňování.....	50
4.9 Strategické odměňování (vytváření a realizace strategie odměňování).....	52
4.10 Politika odměňování.....	53

<b>II. EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>57</b>
<b>5. Výzkum hodnocení a odměňování pracovníků .....</b>	<b>57</b>
5.1 Stanovení výzkumného problému a hypotéz .....	57
5.2 Výzkumný vzorek a harmonogram výzkumného šetření.....	59
5.3 Testování jednotlivých hypotéz .....	62
5.4 Vyhodnocení dalších charakteristik výzkumného souboru.....	69
5.5 Shrnutí výzkumu a diskuze .....	73
<b>Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam použitých informačních zdrojů.....</b>	<b>82</b>
<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>87</b>
<b>Seznam obrázků, schémat, grafů a tabulek.....</b>	<b>88</b>
<b>Příloha I.....</b>	<b>89</b>
Výběr otázek z dotazníku pro zaměstnance .....	89

## Úvod

Tato diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení a odměňování pracovníků na základě nových metod a přístupů. Hodnocení je obvykle vztahováno pouze na „hodnocení práce“, tj. hodnocení a řízený samotného pracovního výkonu. Málodky však najdeme systémově pojaté hodnocení jejího průběhu, podmínek a výsledků v kontextu strategického řízení firmy a modelu odměňování a hodnocení. Odměňování v podniku by mělo být podporováno filozofií odměňování, založené na strategickém modelu odměňování. Filozofie odměňování vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace. To ve firemní praxi vede k nutnosti vytvoření jasně stanoveného a definovaného systému odměňování pracovníků. Výstupem práce bude kritické zhodnocení modelů hodnocení a odměňování pracovníků v organizaci na základě principů strategického řízení ve vazbě na analýzu pracovního výkonu, produktivity a konkurenceschopnosti. Zásadní rozměr rovněž kraje kvalita výrobků nebo služeb. S uvedenou problematikou souvisí motivování pracovníků k efektivnímu výkonu a naplňování strategických cílů organizace.

Cílem diplomové práce je zkoumat vztah mezi hodnocením a odměňováním zaměstnanců ve středně velkém podniku. Dále popsat vybrané metody a možnosti hodnocení a odměňováním pracovníků právě v návaznosti na pracovní výkon a motivaci zaměstnanců.

K úvodu tématu je třeba uvést něco o významu vzdělávání dospělých v současné společnosti. Dnešní společností rezonuje význam a nutnost vzdělávání dospělých jako součásti celoživotního vzdělávání a učení. Naše společnost se dynamicky mění. Rozvíjejí se technologie a trh práce je velmi proměnlivý. Proto je nutností se učit. Roste nezbytnost stálého či průběžného vzdělávání, ale i potřeba získávání nových profesních kompetencí. Uspěť na trhu práce, být konkurenceschopným jedincem a obstát v celé řadě sociálních rolí.

Jedinec se v průběhu života dostává do různých situací, plní rozličné sociální a profesní role a s nimi spojené úkoly, očekávání a cíle (Veteška, 2010). Jak autor uvádí, „dokáže-li efektivně nakládat se svými „individuálními zdroji“ a průběžně je rozvíjí, zvyšuje se pravděpodobnost jeho úspěchu a tedy i hodnota (nejenom na trhu práce, ale i v osobním a rodinném životě). Roli zde hraje motivace, aspirace i osobní limity.

Kompetence se tedy zásadně projevuje v chování, respektive v průběhu a výsledku nějaké činnosti (dosažení cíle) a je v ní obsažen rozvojový potenciál. Využívání a rozvoj kompetence (nebo rozvoj kompetencí dalších) jsou zároveň kontextově podmíněné. Jakkoli se totiž různé kompetence liší mírou své komplexnosti a obecnosti“ (Veteška, 2010, s. 84).

Tato myšlenka zaznívá i ve strategickém dokumentu ČR, který navazuje na Strategii rozvoje lidských zdrojů (2003) a její vznik vychází z doporučujících ustanovení EU. *„Základním předpokladem ČR pro dosažení úspěchu v moderním, dynamicky se rozvíjejícím ekonomickém prostředí není rozsáhlá surovinová základna ani finanční kapitál. Stejným pilířem úspěchu je pro ČR zejména schopnost našich obyvatel obstát na globálním, rychle se měnícím trhu práce.“* (Strategie celoživotního učení ČR, 2007, s. 5). Poslední roky jasně ukazují, jak těžké je předvídat změny v oblasti trhu práce, zaměstnatelnosti a především v oblasti rozvoje a řízení pracovníků. Jasným důkazem je nedávno proběhlá pandemie covid-19 a nyní válka na Ukrajině. Proto by měly *„investice do celoživotního učení musí být chápány jako rozvojové investice s nejvyšší prioritou, jejichž efekty jsou signifikantní zejména v dlouhodobém výhledu“* (Strategie celoživotního učení ČR, 2007, s. 5).

Hlavní motivací k dalšímu vzdělávání dospělých může být profesní či kariérní růst, vyšší finanční ohodnocení, získání nových znalostí a dovedností či uspokojení vlastních potřeb. Motivace k DV může souviset také s hodnocením a odměňováním pracovníků a jejich výkonem (Veteška a Paulovčáková, 2018).

Právě tato uvedená obecná východiska předložené diplomové práce můžeme shrnout do těchto témat: a) analýza stávajícího trhu práce s přesahem do zaměstnanosti – aktuální vývoj socio-ekonomických faktorů ovlivňujících průběh a procesy hodnocení a odměňování zaměstnanců; b) teorie řízení a rozvoje lidských zdrojů – složení pracovníků v rámci firmy, organizační a manažerské požadavky na kvalifikace a profesní kompetence zaměstnanců; řízení pracovního výkonu; c) hodnocení a odměňování pracovníků – nástroje, metody a možnosti.

Další vzdělávání je „chápano v souladu s definicí, která je obsažena v § 2 písm. a) zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání). Další vzdělávání je zde vymezeno jako vzdělávací aktivity, které nejsou počátečním vzděláváním, tedy v podstatě formálním vzděláváním ve výše uvedeném smyslu“ (Strategie vzdělávací

politiky České republiky do roku 2030+, 2020, s. 10). Problematiku dalšího vzdělávání chápeme jako zásadní faktor ovlivňující spokojenost zaměstnanců, prevenci fluktuace a nástroj motivace zaměstnanců.

Druhá část diplomové práce přináší popis a interpretaci realizovaného výzkumného šetření, které proběhlo v období listopad 2021 až únor 2022. Metodologická východiska byla zpracována dle publikací Chráska (2016) a Rabušice, Soukupa a Mareše (2019).

Výzkumný problém byl formulován na základě zpracovaných teoretických východisek a doporučení vzešlých při návštěvě předmětů<sup>1</sup> v rámci studia takto: Co nejvíce motivuje zaměstnance k pracovnímu výkonu? (Finanční nebo nefinanční odměna?). Je finanční odměna nejsilnějším satisfakčním a motivačním faktorem zaměstnanců? (Je tzv. morální hodnota ocenění zaměstnanců větší nebo menší než finanční ocenění v podobě odměny?). Je důležité věnovat systematickou pozornost pravidelnému hodnocení zaměstnanců?

Na základě takto definovaného výzkumného problému byly stanoveny následující hypotézy:

H1: Zaměstnanci, kteří jsou součástí firemního systému pravidelného hodnocení, jsou více motivováni k podávání vyššího pracovního výkonu (než zaměstnanci, kteří se hodnocení neúčastní).

H2: Finanční odměna tvoří u většina zaměstnanců nejsilnější satisfakční a motivační faktor.

H3: Hodnota morálního ocenění zaměstnanců je u většiny zaměstnanců menší než hodnota peněžního ocenění.

H4: Zaměstnanci, kteří jsou součástí firemního systému pravidelného hodnocení, vidí ve své práci větší prostor ke zlepšení než zaměstnanci, kteří hodnoceni nejsou.

Nástroje řízení výkonu patří mezi klíčové úkoly ŘLZ (HR). Jak uvádí Urban (2004), smyslem řízení výkonu pracovníků je zvýšit výkon organizace jako celku posílením výkonnosti jednotlivců, pracovních skupin a týmů.

Řízení výkonu k tomu obvykle užívá tři hlavní nástroje: stanovení cílů, poskytování zpětné vazby a výkonovou motivaci (Urban, 2004). Smyslem řízení výkonu pracovníků v organizaci je zajistit, aby pracovní činnost zaměstnanců a jejich pracovní výsledky přispívaly co nejvíce k předem stanoveným cílům organizace. Pracovní výsledky musí

---

<sup>1</sup> Zejména předměty Seminář k DP, Metodologie výzkumu, Projekt DP I. a Projekt DP II.

být jasně definovány v podobě výkonových požadavků a standardů na pracovní chování zaměstnanců (Urban, 2004).

Dalším klíčovým nástrojem řízení výkonu je pravidelné hodnocení pracovního výkonu. V případě, že je hodnocení realizováno dobře, umožňuje také posílit pozitivní pracovní postoje a podpořit motivaci zaměstnanců. Třetím nástrojem je motivace zaměstnanců. „Hodnocení výkonu pracovníků je zpravidla založeno na kombinaci hodnocení pracovního chování a očekávaných výsledků práce. Pravidelná zpětná vazba o výkonu má za cíl motivovat zaměstnance k dalšímu růstu výkonu, umožnit mu poznat a korigovat nedostatečné výsledky nebo nevhodné pracovní chování a stanovit úkoly, ve kterých zaměstnanec díky svým mimořádným schopnostem může organizaci přinést co nejvíce užitku“ (Urban, 2004, s. 1-2).

Hodnocení zaměstnance můžeme probíhat na základě a) hodnocení výsledků práce a b) hodnocení pracovního chování zaměstnance (ve vazbě na požadavky vztahující se k pracovnímu místu).

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Současná ekonomická situace – nejistota, rizika a hrozby

Čeští top manažeři věří vedle růstu svého byznysu i v růst celé české ekonomiky. To vše navzdory nejistotě i obavám z více než pětiprocentní inflace, kterou předpovídá 58 % z dotázaných CEO (Chief executive officer – chief executive) v průzkumu PwC CEO Survey 2022, jehož je známý měsíčník Forbes partnerem<sup>2</sup>. Současné predikce již hovoří o 10 až 14 % inflaci za rok 2022. Tento turbulentní vývoj zásadním způsobem ovlivní i trh práce, další profesní vzdělávání zaměstnanců a systémy hodnocení a odměňování pracovníků.

### 1.1 Rizika a hrozby, význam pro vzdělávání

Generální ředitele a ředitelky v ČR častěji než kdy dřív trápí, kde pro svůj rozvoj najdou dostatek lidí a kolik je to bude stát. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců označilo za největší riziko pro byznys devadesát čtyři procent dotázaných, což je nejvyšší hodnota v třináctileté historii PwC CEO Survey (In: Krajíčková, Forbes, 7. 2. 2022).

K optimismu nepřispívají ani rostoucí ceny surovin, energií či hrozba inflace. A to všechno v situaci, kdy se do popředí nezadržitelně derou požadavky na udržitelný rozvoj. Jaká další rizika a hrozby znepokojují nejenom českou ekonomiku a oblast managementu dalšího vzdělávání dospělých?

Management vzdělávání je v těchto otázkách cenným nástrojem. Zohledňuje jak formální, tak neformální vzdělávání a jejich význam, vzájemné propojení v jeden kompaktní celek – celoživotní učení. „V nárocích na střední vzdělávání se tak odráží potřeba zaměřit se na posilování společných prvků všeobecného základu a kladení důrazu na rozvoj klíčových kompetencí nejen s ohledem na dlouhodobé uplatnění na trhu práce a další vzdělávání“. (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+, 2020, s. 35).

S riziky a hrozbami je třeba pracovat v rámci přípravy a plánování, vč. realizace, vzdělávací politiky země. Proto tento koncepční dokument pracuje s celou šíří a celou

---

<sup>2</sup> Dostupné online na <https://forbes.cz/fandime-zelene-ale-potrebuje-lidi-co-prozradil-pruzkum-mezic-ceskymi-ceo/>

délkou pomyslného konceptu CŽV, kde se prolínají možnosti a širší edukační nabídky (Veteška, 2016).

## 1.2 Zaměstnanost

Potřebujeme schopné lidi, hlásí ředitelé firem. Na trhu práce však chybějí nejen kvalifikovaní zaměstnanci, ale zaměstnanci obecně. Jak tenhle problém řešit?

Jak omikron v Česku získává na síle, roste i obava českých podnikatelů, zda v době zvýšené nemocnosti nebudou muset omezit své výrobní provozy. Už několik měsíců totiž fungují na hraně – covid necovid. Firmy bojují s nedostatkem pracovníků v ekonomice a klacky pod nohy jim hází i složitá a zdlouhavá administrativa při získávání zahraničních pracovníků. Ty tak místo nás získává třeba Polsko.<sup>3</sup>

Trh práce je v posledních letech opravdu přehřátý. Jen loni klesla míra nezaměstnanosti dle lednového odhadu resortu Ministerstva financí ČR na 2,8 % a pro letošek očekává pokles o dalšího půl procentního bodu (2022). To už není pro žádnou ekonomiku zdravá hodnota – chybí v ní stovky tisíc pracovníků a fakticky je tak míra nezaměstnanosti nulová.<sup>4</sup>

V roce 2020 došlo k největší proměně trhu práce a nejzásadnější změně požadovaných dovedností od druhé světové války. Poptávku po některých dovednostech ovlivnila pandemie pouze dočasně, ale většinu dlouhodobých strukturálních změn spíše urychlila: například klesající zájem lidí o práci ve výrobě, rychlost zavádění robotizace a softwarové automatizace a nutnost rychlé rekvalifikace velkého počtu zaměstnanců. To vše ještě zvýšilo důraz firem na měkké dovednosti zaměstnanců. Řešením složité situace na novém trhu práce je ještě větší důraz firem na změnu a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, využívání alternativních a flexibilních forem práce a zlepšování péče o zaměstnance (Rezlová, 2022<sup>5</sup>).

---

<sup>3</sup> Strouhal, J., 2022. Zjednodušte migrační politiku, volají české firmy. Chybí jim stovky tisíc lidí. Dostupné online na <https://forbes.cz/zjednoduste-migracni-politiku-volaji-ceske-firmy-chybi-jim-stovky-tisic-lidi/>

<sup>4</sup> Strouhal, J., 2022. Zjednodušte migrační politiku, volají české firmy. Chybí jim stovky tisíc lidí. Dostupné online na <https://forbes.cz/zjednoduste-migracni-politiku-volaji-ceske-firmy-chybi-jim-stovky-tisic-lidi/>

<sup>5</sup> Komentář Jaroslavy Rezlerové, generální ředitelky Manpower Group, 2022. Dostupné online na <https://forbes.cz/fandime-zelene-ale-potrebujeme-lidi-co-prozradil-pruzkum-mezi-ceskymi-ceo/>

### 1.3 Nové kompetence pracovníků a jejich využití v rámci Průmyslu 4.0

Problematika požadavků na nové kompetence pracovníků je velmi diskutované téma. Zabývá se jím také projekt: Mapování budoucích kompetencí jako součást systémových opatření pro vymezení požadavků trhu práce – Kompetence 4.<sup>6</sup> Tento projekt se zaměřuje na maximální využití příležitostí, které 4. průmyslová revoluce (dále jen "Průmysl 4.0") přináší trhu práce v České republice. Průmysl 4.0 spočívá ve spojení virtuálního kybernetického světa se světem fyzické reality.

„Čtvrtá průmyslová revoluce“ otřásá podle Quoexe (2018) téměř každým průmyslovým odvětvím na světě a do budoucna změní každý podnik, každou výrobu. V této nové éře nestačí mít silné technické či technologické dovednosti a znalosti. Behaviorální dovednosti neboli měkké dovednosti (Quoex, 2018) jsou stále vyhledávanější a cennější na trhu práce. Lidský kapitál je zásadní, nenahraditelný, určuje prosperitu a rozvoj každého podniku, proto zmíněný Quoex (2018) hovoří o křížových funkčních dovednostech jako nezbytných pro existenci podniku na trhu.

Velmi podobná zjištění přinesla studie vypracovaná společností Deloitte (Quoex, 2017). Cílem výzkumu bylo podle autorů sumarizovat doporučení týkající se řízení a fungování digitálního HR a integrace, jakož i vize týkající se povahy práce, resp. nových požadavků na dovednosti a znalosti zaměstnanců.

Z analýzy vyplynuly čtyři zásadní oblasti: 1) vedení lidí, 2) digitalizace lidských zdrojů, 3) rozmanitost v rámci týmů a 4) lidský faktor (kapitál). V této souvislosti, pokud máme na mysli stále koncept Průmyslu 4.0, uvádějí Veteška s Kurschem (2019), že do oblasti počátečního a dalšího vzdělávání vstupuje nové paradigma – Vzdělávání 4.0. Autoři charakterizují nové požadavky na oblast vzdělávání, identifikují možné aspekty, které by mohly ovlivnit v budoucnu trh práce, a to jak negativně či pozitivně, a následně vytvoření účinných preventivních mechanismů, zakomponovaných do národní vzdělávací politiky, ať již systematicky ukotvené či přirozeně se rozvíjející (Veteška a Kursch, 2019). Následně přijatá Strategie vzdělávací politiky 2030+ (2020) ukazuje, jak se požadavky zaměstnavatelů a společnosti projektují do obsahu a cíle počátečního vzdělávání. Určují směry vzdělávání v horizontu 10 let. Ukazují na klíčová témata, např. na rozvoj kvalitní školy, aplikaci nových metod vzdělávání a rozvoj učitelů.

---

<sup>6</sup> Dostupné online na <https://www.mpsv.cz/kompetence>.

Mezi explicitní aspekty ovlivňující trh práce a průběh a kvalitu práce Veteška s Kurschem (2019) uvádějí:

- „rychlé změny požadavků na nové dovednosti a znalosti;
- úpadek zručnosti a mechanické práce;
- masová automatizace a robotizace rutinních činností;
- nepředvídatelné skokové změny, inovace a vynálezy;
- sdílená ekonomika a globální konkurence;
- spotřeba zcela nových kompetencí;
- nerovnoměrné rozdělení bohatství;
- hospodářské cykly prosperity a úpadku;
- další globální hrozby a konflikty<sup>7</sup>“ (Veteška a Kursch, 2019, s. 19).

Na základě těchto oblastí můžeme dále v textu analyzovat a popsat klíčové oblasti. Některé primárně souvisejí se studovaným programem – Andragogika a management vzdělávání. Zejména se jedná o oblast dalšího profesní vzdělávání, motivace pracovníků k řízení pracovního výkonu a hodnocení, vč. odměňování pracovníků. Právě další profesní vzdělávání můžeme považovat za klíčové téma HR.

Český trh práce prochází dramatickými změnami. Včasné pojmenování potřebných nových dovedností v jednotlivých odvětvích a profesích může zásadně urychlit změny ve vzdělávání dětí a dospělých. Díky aktivitě MPSV usilují experti z firem, výzkumu i vzdělávání o definování nových dovedností a kompetencí a jejich implementaci do systému vzdělávání a praxe ve vybraných deseti sektorech hospodářství. Kompetence 4.0 jsou systémovým projektem, jehož ambiciózním cílem je nastavit pružné změny v systému kompetencí v souvislosti s novými potřebami, které s sebou přináší průmyslová revoluce 4.0 zahrnující trend digitalizace, automatizace a návazné změny na trhu práce<sup>8</sup>.

S podporou DV se můžeme setkat i v aktuální strategii české vzdělávací politiky, kde je mj. uvedeno, že „další vzdělávání představuje pro dospělé osoby způsob, jak se v průběhu života vyrovnávat se změnami, a to jak společenskými, tak ekonomickými a environmentálními. Dalším vzděláváním se v různé míře zabývá více resortů a dalších

---

<sup>7</sup> Zde je velmi dobře patrné, jak tito autoři predikovali možná rizika. Následně se to projevilo příchodem globální pandemie covid-19 a v současné době válečným konfliktem, kdy Rusko zaútočilo na Ukrajinu.

<sup>8</sup> Nové dovednosti jsou klíčem k využití příležitostí Průmyslu 4.0. Dostupné online na <https://www.mpsv.cz/documents/20142/372813/%C4%8C1%C3%A1nek++Kompetence+4.0.pdf/a463b2b3-5c16-45b3-7de7-d408f5184b80>

institucí, sociální partneři, a to jak zástupci zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Proto je nutné klást důraz na sociální dialog a úzkou spolupráci všech zainteresovaných aktérů. MŠMT bude v rámci své gesce podporovat zejména střední a vysoké školy v jejich roli poskytovatele dalšího vzdělávání a dále rozvoj kariérového poradenství. Dojde k revizi Národní soustavy kvalifikací, k její aktualizaci a k propojování kvalifikačních předpokladů v NSK s odbornou složkou vzdělávání v rámcových vzdělávacích programech.“ (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+, 2020, s. 39).

#### **1.4 Nové pojetí kvalifikací a profesních kompetencí**

Evropský rámec kvalifikací (EQF)<sup>9</sup> definuje dovednosti jako schopnost aplikovat znalosti a využívat know-how k plnění úkolů a řešení problémů. Dovednosti lze popsat jako kognitivní (zahrnující použití logického, intuitivního tvůrčího myšlení) a praktické (zahrnující manuální obratnost a použití metod, materiálů a nástrojů). Termín dovednost se obvykle týká schopnosti člověka v předvídané situaci i u nepředvídaných výzev používat a uplatňovat znalosti a dovednosti nezávislým a samostatným způsobem. Dovednosti lze tedy definovat jako prokázanou schopnost využívat znalosti, dovednosti, osobní, sociální a / nebo metodologické schopnosti v pracovní nebo studijní situaci, profesním a osobním rozvoji. Kompetence jsou popsány z hlediska odpovědnosti a autonomie. Naopak, znalosti lze jasně vymezit jako výsledek osvojení informací prostřednictvím učení. Znalosti jsou souborem faktů, zásad, teorií a postupů, které se vztahují k oboru práce nebo studia (Systémy..., 2021, s. 6).

Je zřejmé, jak uvádějí Matouš a kol. (2021), že 21. století je ve znamení sílící globalizace, internacionalizace, rozvoje informačních a komunikačních technologií, robotizace, automatizace, digitalizace, virtualizace a vlivu sociálních sítí. Tyto a další faktory proměňují „základní edukační kategorie a také zásadně ovlivňující vzdělávání a učení se všech věkových skupin. V důsledku toho se proměňuje trh práce a mobilita pracovní síly, stejně jako nároky na nové kvalifikace a (profesní i klíčové) kompetence pracovníků.

---

<sup>9</sup> Jedná se o společný evropský referenční rámec, který napomáhá pochopit, porovnat a uznávat kvalifikace získané v Evropské unii.

Jak uvádí zpráva o lidském kapitálu s názvem „Příprava na budoucnost práce“ (Preparing for the Future of Work, World Economic Forum, 2015), skupina odborníků identifikovala a charakterizovala 10 nejdůležitějších klíčových kompetencí, které byly v roce 2015 považovány za signifikantní a v roce 2020 budou požadovány za nezbytné. Určují prosperitu firem a konkurenceschopnost pracovníků – jedná se např. o schopnost celistvého řešení problémů, kritické myšlení, kreativitu a efektivní vedení lidí“ (Matouš a kol., 2021, s. 12). V roce 2015 pařily mezi nejvýznamnější kompetence komplexní řešení problémů, kooperace a vedení lidí. Kompetence k řešení problémů, kreativita a kritické myšlení byly v roce 2020 považovány za zásadní, tzv. top kompetence, resp. dovednosti (Quoex, 2018). Mezi dalšími se tradičně objevuje kritické myšlení a emoční/sociální inteligence. Podobné výsledky výzkumných studií najdeme u Vetešky (2010, 2017), kdy sociální/komunikační dovednosti obsazují první příčku v požadavcích zaměstnavatelů (vedle zmíněné kompetence řešit problémy, tvořivost a schopnost učit se).

Doporučení Evropského parlamentu a Rady o klíčových schopnostech pro celoživotní učení (2018)<sup>10</sup>, který přinesl nejen jasnou definici pojmu „klíčová kompetence“, ale také jejich výčet a doporučení členským zemím EU, jak zajistit jejich osvojování, tzn. na základě získávání v rámci učení nebo vzdělávání. „Klíčové schopnosti jsou zde definovány jako „kombinace znalostí, dovedností a postojů odpovídajících určitému kontextu. Klíčovými schopnostmi jsou schopnosti, jež všichni potřebují ke svému osobnímu naplnění a rozvoji, aktivnímu občanství, sociálnímu začlenění a pro pracovní život. Přijatý referenční rámec zahrnul osm klíčových schopností: „1. komunikace v mateřském jazyce, 2. komunikace v cizích jazycích, 3. matematická schopnost a základní schopnosti v oblasti vědy a technologií, 4. schopnost práce s digitálními technologiemi, 5. schopnost učit se, 6. sociální a občanské schopnosti, 7. smysl pro iniciativu a podnikavost a 8. kulturní povědomí a vyjádření.“ (viz také Malach, Červenková a Chmura, 2016; Veteška, 2010 a 2017).

Ojedinelé studie týkající se hodnocení klíčových kompetencí tak vznikají především v zemích západní Evropy, případně v edukačním prostředí australských nebo novozélandských škol. Vzhledem ke kulturní podmíněnosti nároků na žákovo

---

<sup>10</sup> Dostupné online na [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX-32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX-32018H0604(01))

vzdělávání v daných státech se však tyto cílové dovednosti v mnoha bodech odlišují od těch českých. Z toho vyplývá, že i baterie indikátorů a nástrojů pro hodnocení kompetencí je různá.

Podle Doporučení Evropského parlamentu a Rady o klíčových schopnostech pro celoživotní učení (2018), „lidé potřebují správnou škálu dovedností a kompetencí, aby se udržela současná životní úroveň, podpořila vysoká míra zaměstnanosti a napomohlo sociální soudržnosti s ohledem na budoucí společnost a svět práce. Podpora lidí v celé Evropě při získávání dovedností a kompetencí potřebných pro osobní naplnění, zdraví, zaměstnatelnost a sociální začlenění pomáhá posílit odolnost Evropy v době rychlých a hlubokých změn“ (Doporučení Evropského parlamentu a Rady o klíčových schopnostech pro celoživotní učení, 2018, s. 1).

Problematika podpory dalšího vzdělávání se projektuje i v tomto strategickém materiálu. „Investování do základních dovedností se tedy stalo důležitější než kdykoli jindy. Vysoce kvalitní vzdělávání, včetně mimoškolních aktivit a širokého přístupu k rozvoji kompetencí, zlepšuje úroveň dosahování výsledků v základních dovednostech. Kromě toho je třeba pro společnost, která je stále více mobilní a digitální, prozkoumat nové způsoby učení. Digitální technologie mají dopad na vzdělávání, odbornou přípravu a učení tím, že rozvíjejí flexibilnější vzdělávací prostředí přizpůsobené potřebám vysoce mobilní společnosti“ (Doporučení Evropského parlamentu a Rady o klíčových schopnostech pro celoživotní učení, 2018, s. 2).

## 2. Názory odborníků na změny na trhu práce a změny v oblasti podnikání

Tato práce se zabývá problematikou trhu práce a změn v podnikání v současné době. Cílem práce je seznámit čtenáře s různými názory odborníků týkající se změn na trhu práce, změn v oblasti podnikání, proměn ekonomických a sociálních vlivů v současné době.

Pro účely práce je za názor odborníka považován názor osoby, která:

- Majitel podnikatelského subjektu, vrcholový manažer v podnikatelském subjektu.
- Akademický pracovník, výzkumník či žurnalista, který se dlouhodobě zabývá příslušným tématem.
- Poradce v dané oblasti (například externí HR poradce pro firmy apod.)

### 2.1 Aktuální ekonomické a sociální změny na trhu práce

Ivana Prosecká (finanční ředitelka společnosti McDonald's) hovoří o tom, že na trhu práce panuje dlouhodobě nedostatek pracovní síly a o kvalitního pracovníka usiluje vždy hned několik firem. V tomto konkurenčním boji o kvalitní pracovníci pak vítězí organizace, které jsou rychlejší a nabízí větší odměny. To vede k nutnosti zvyšování mezd. Další změny na trhu práce souvisí se stárnutím obyvatelstva, které snižuje počty osob na trhu práce. Problémem je také úbytek zahraničních studentů a zahraničních pracovníků kvůli covidovým opatřením. Další významnou změnou na trhu práce je příchod pracovníků z generace Z, která preferuje svobodu, flexibilitu, jistotu, že dostanou výplatu v termínu, který je uveden ve smlouvě. To vše vede ke změnám v dostupnosti pracovní síly. Podobné problémy řeší organizace i v globálním prostředí, jak potvrzuje Ivana Prosecká: *„vím, že to řeší všechny naše okolní země. Boj o zaměstnance tady je, trend pozoruji už delší dobu. Před deseti patnácti lety byla situace úplně jiná.“* (Krmelová, 2022)

Petr Kornacki (HR poradce s dlouholetou zkušeností a psycholog) souhlasí s tím, že je situace na trhu práce v České republice dlouhodobě tristní a neexistuje žádná přirozená či nebolestivá možnost, jak dosáhnout změny. K aktuálním trendům řadí nutnost hledat pracovníky v zahraničí (nejen na Ukrajině, ale i dál na východ), což zase znevýhodňuje organizace, které hledají kvalifikovanost a specializaci. Jak doplňuje, tak

*„reakce na inzerci jsou v řádu jednotek. A tak se musím daleko více zamýšlet, jak uchazeče o zaměstnání oslovit. Co jim nabídnout. To může být třeba krátká dojezdová vzdálenost do zaměstnání nebo jiné zajímavé benefity. (Tachá, 2022)*

V důsledku těchto trendů se mění i postavení mezi zaměstnavatelem a uchazečem o práci, protože uchazeč si může diktovat více podmínek, benefitů apod. Jak tvrdí Petr Korniacki, tak uchazeči vědí, že jsou to oni, a ne zaměstnavatelé, kdo na pracovním trhu tahají za delší konec provazu. (Tachá, 2022)

## **2.2 Změny v oblasti podnikání**

V oblasti podnikání je v dnešní době klíčovou změnou nutnost přizpůsobit se dopadům pandemie koronaviru na podnikatelský svět. Tereza Zyklová (výzkumná pracovnice Startup report) identifikuje změny mezi tzv. startup společnostmi, kdy za nejkritičtější změnu považuje omezení cestování, což způsobilo zhoršené možnosti zahraniční expanze. Zuzana Paulovics (manažerka akceleračního programu Start it ČSOB) jako negativní změnu hodnotí nemožnost plnohodnotného přímého prodeje: *„je teď složitější domluvit si s někým kafe a dostat se na osobní schůzku, aby mohl startup lépe pochopit skutečnou potřebu na straně zákazníka. Na druhou stranu už si všichni zvykli potkávat se online a potíže se škálováním a osobními schůzkami v zahraničí se tak zmenšují.“<sup>11</sup>*

Dalším z aktuálních trendů, které mění podnikatelské prostředí, je úbytek podnikatelů. Dalibor Holý (pracovník Českého statistického úřadu) hovoří o tom, že ze statistických informací vyplývá, že *„řada malých firem zkrachovala, zároveň vidíme, že se část podnikatelů nechala zaměstnat.“* (Holub, 2021)

Z tohoto vyplývá, že podnikání ztratilo v průběhu pandemie koronaviru na oblibě a stále větší počet Čechů se raději nechává zaměstnat, protože dává přednost jistotě pevného pracovního úvazku. Nelze očekávat, že zaniklé firmy opět vzniknou, jak Dalibor Holý dodává, tak pokles počtu podnikatelů je dlouhodobý už od roku 2015 a v průběhu pandemie koronaviru neexistují důvody, proč by mělo dojít k obrácení trendu. (Holub, 2021)

---

<sup>11</sup> ČSOB. 20. díl: Jak se daří startupům v době pandemie?. *Wwww.pruvodcepodni-kanim.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnika-nim.cz/clanek/startupy-v-dobe-pandemie/>

### 2.3 Proměny ekonomických a sociálních vlivů v současné době

Tomáš Spurný (ředitel Moneta Money Bank) popisuje, že „*žijeme v určitém zlomu, kdy svět hledá cestu, jak se vyrovnat s ohromnou technologickou změnou a novými společenskými změnami. A to je složité. Ale Češi se v tom zorientují, najdou, a půjdou tou správnou cestou.*“ (Pečinková, 2021)

Tomáš Spurný pokračuje v tom smyslu, že v řadě odvětví dochází k významným strukturálním změnám (například v automobilovém odvětví, v energetice apod.), které mění zaběhnuté procesy a postupy. Některé z těchto změn jsou důsledkem dlouhodobých procesů, ale další vychází například z dopadů pandemie koronaviru, která například pozměnila strukturu maloobchodu. V této době tedy dochází k významným proměnám, na které musí každý adekvátně reagovat. Jak Tomáš Spurný doplňuje, tak „*covid mění strukturu maloobchodu. Posouvá ji k e-commerci, což ale není v Česku, protože máme největší množství internetových obchodů na tisíc obyvatel na světě. Češi jsou inovativní, dokážou příležitosti přenést do konkrétních činů, a to se musí pozitivně odrazit ve výkonu, který naše ekonomika podává.*“ (Pečinková, 2021)

Sara Polak (mentorka a popularizátorka umělé inteligence) proměny ekonomických a sociálních prostředí výrazně ovlivňují technologické změny, protože vždy v historii lidstva byly společenské změny provázané s nástupem různých technologií. V dnešní době je touto technologií umělá inteligence. Zároveň však tato změna vede k tomu, že „*lidstvo se nachází na konci cyklu sinusoidy. Dosavadní systém přestává plnit svou roli a vakuum po něm bude muset vyplnit nový způsob fungování společnosti...Společnost je dezorientovaná. Dělení na pravici a levici už nedává smysl. Řešení společenských problémů shůry, od státních institucí, nepříjde. Nacházíme se na hraně chaosu, ale ještě jsme do něj neupadli.*“ (Tětek, 2021)

Aktuální změny sociální změny tedy musí lidstvo nějakým způsobem zvládat a využívat je jako příležitost, nikoliv hrozbu. (Tětek, 2021)

Pro každého zaměstnavatele je důležité, aby jeho pracovníci pracovali tím způsobem, jak potřebuje. Tedy aby jejich práce vykazovala odpovídající kvalitu a samozřejmě také odpovídající kvantitu.

Je tedy naprosto pochopitelné, že se zaměstnavatelé snaží pracovníky hodnotit tak, aby věděli, zda je jejich pracovní výkon optimální, nebo zda je potřeba na pracovníky působit nějakým způsobem tak, aby bylo možné jejich výkon upravit tak, aby odpovídal

potřebám zaměstnavatele. A zatímco je někdy hodnocení pracovníků poměrně jednoduché a vejde se do jednoduchého hodnocení, zda pracovník splnil či nesplnil zadanou normu, u některých pracovních pozic takové jednoduché zhodnocení výkonu pracovníka není možné a je nutné hledat jiné způsoby hodnocení.

Lze tedy říct, že hodnocení pracovníků může být poměrně složitou záležitostí a tato práce se právě proto bude hodnocením zaměstnanců zabývat podrobněji.

### **3. Rozvoj a řízení lidských zdrojů v organizaci**

Řízení lidských zdrojů je považováno za jádro „řízení organizace“, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí” (Koubek, 2015, s. 15).

Řízení lidských zdrojů je v české i zahraniční literatuře solidně rozpracováno. Najdeme řadu kvalitních zdrojů z oblasti řízení lidského kapitálu (lidských zdrojů, resp. pracovníků). Vedle tradičního díla M. Armstronga (původní z roku 1999, zde citováno ŘLZ 2007 a nejnovější vyd. S. Tylorem, 2015) můžeme tematiku nalézt rozpracovanou u Řezáče a kol. (2009), Urbana (2010), Bělohávková (2010), Blažka (2014), Šikýře (2014, 2016), Dvořákové (2012), Koubka (2004, 2015), Horváthové (2016) a dalších.

#### **3.1 Architektura řízení lidí a lidského kapitálu**

Zabezpečování řízení lidských zdrojů v organizaci vychází z architektury řízení lidských zdrojů, která zahrnuje systém řízení lidských zdrojů a model poskytování personálních služeb. Dále je zabezpečování řízení lidských zdrojů spojeno s uplatňováním různých postupů v oblasti plánování lidských zdrojů, získávání a výběru, řízení talentů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoje. (Armstrong, 2015, s. 78)

Architektura řízení lidských zdrojů vyjadřuje vše, co souvisí s řízením lidských zdrojů, nejen činnosti personalistů a personálního útvaru. Představuje tedy uplatňovaný systém řízení lidských zdrojů a přijatý model poskytování personálních služeb, včetně chování lidí. Nastavení pravidel, filozofie a stylů řízení, manažerské rozhodování a realizaci stanovených cílů organizace.

Systém řízení lidských zdrojů, který je součástí organizace, zásadním způsobem ovlivňuje průběh, efektivitu a kvalitu práce s lidmi v rámci organizací. Každá firma, má-li být v současné době úspěšná, potřebuje „optimální systém výběru pracovníků (zabezpečení schopných a motivovaných lidí), hodnocení (systematické posuzování výkonu lidí za účelem jejich efektivního řízení), spravedlivého odměňování (spravedlivě

oceňovat skutečný výkon lidí a efektivně stimulovat lidi) a vzdělávání (soustavné rozvíjení schopnosti lidí) k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2016, s. 45).

Systém řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2015) spojuje filozofii řízení lidských zdrojů (vyjadřující základní hodnoty v řízení lidských zdrojů) s hlavními principy uplatňovanými v řízení lidských zdrojů. Vzhledem k vnějším a vnitřním podmínkám, ve kterých organizace působí, jsou součástí systému řízení lidských zdrojů:

- strategie lidských zdrojů (určuje směřování řízení lidských zdrojů),
- politiky lidských zdrojů (vymezují zásady řízení lidských zdrojů),
- postupy lidských zdrojů (zahrnují činnosti řízení lidských zdrojů).

V této souvislosti se podle Vetešky a Tureckiové (2020) v posledních deseti patnácti letech pojem lidské zdroje nahrazujeme pojmem lidský kapitál. Ten více a lépe vystihuje samu podstatu tohoto pojmu. „Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. Toto vše je zároveň nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu“ (Vodák, 2011, s. 34). Tento novější a také výstižnější pojem více a lépe odráží problematiku a reflektuje moderní koncepční a systémové aspekty řízení lidí v rámci organizací (Veteška, 2016).

Lidský kapitál je podle Šafránkové (2019) zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v lidech daného státu, žijících na určitém území a je výsledkem tradice, vzdělávání a poznatků získaných praxí. Lidský kapitál je velice blízký pojmu kulturní kapitál. Kulturní kapitál definujeme jako specifickou formu získaných předpokladů jedince nebo skupiny k docílení určitého sociálního statusu. Ve 20. století začal být kulturní kapitál považován za jeden z klíčových pojmů tzv. analýzy úlohy systému vzdělávání v sociální reprodukci. Tento výklad navazuje na ekonomizující pojetí tzv. lidského kapitálu, které interpretuje vzdělání jako investici do pracovní síly (Šafránková, 2019 a Matouš a kol., 2021).

### 3.2 Nástroje strategického řízení organizace

Podle Armstronga (2015) je rozvoj organizace systematický a cílený proces zlepšování schopnosti organizace, která souvisí s procesem vykonávání práce a její efektivitou. Cílem rozvoje organizace je zajistit, aby procesy vytváření práce, organizace a pracovních míst, které jsou východiskem činnosti organizace, fungovaly správně, tedy efektivně a smysluplně. Rowlandson (1984, s. 90) definoval tradiční pojetí rozvoje organizace jako „strategii intervence, která využívá skupinové procesy zaměřené na celou kulturu organizace s cílem dosažení plánované změny” (In: Armstrong, 2015, s. 200).

Obrázek 1: Zainteresované skupiny a jejich hodnoty



Zdroj: zpracováno dle Armstrong (2015)

Strategický význam rozvoje organizace jako integrální součásti řízení lidských zdrojů vyplývá z toho, že rozvoj organizace může zásadně ovlivňovat uskutečňování konkurenční strategie organizace.

Obecně je uváděno, že jasně nastavená strategie je klíčovým předpokladem rozvoje a konkurenceschopnosti organizace, její prosperity. K tomu mj. využívá vhodné formální uspořádání zaměstnanců a ostatních dostupných zdrojů k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Matouš a kol., 2021). Organizace potřebuje jasnou a srozumitelnou vizi, reálnou koncepci řízení, která s ohledem na současný stav a v zájmu zainteresovaných stran definuje smysluplný cíl a optimální způsob činnosti

uprostřed neustále se měnících vlivů podnikatelského prostředí; zásadní je najít nejvhodnější postup získávání, využívání a rozvoje disponibilních zdrojů, jejich efektivní nakládání, a to k dosahování očekávaných / požadovaných výsledků podnikání a hospodaření (Matouš a kol., 2021).

Organizace podle Šafránkové (2019) zajišťují požadovanou práci a uskutečňují strategické cíle pomocí jiných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy. Potřebné zaměstnance mohou organizace získat na trhu práce, pomyslném místě, kde se utvářejí podmínky zaměstnanosti (včetně ceny práce – viz nástroje a metody odměňování dále v textu) interakcí nabídky práce (zaměstnanci) a poptávky po práci (zaměstnavatelé). Smyslem trhu práce je alokovat práci zaměstnanců mezi zaměstnavatele, kteří realizují produkt společnosti. Naplnění vzájemných představ a očekávání je podmínkou dosažení cílů a uspokojení potřeb zaměstnanců i zaměstnavatelů (Šafránková, 2019, s. 82).

Šikýř (2014) na základě výsledku vlastního šetření vyvozuje, že: „pro úspěch organizace v odvětví služeb jsou schopní a motivovaní zaměstnanci pravděpodobně mnohem důležitější než v odvětví průmyslu, kde o úspěchu organizace rozhoduje spíše fyzický kapitál (zásoby, budovy, stroje, zařízení apod.) než lidský kapitál (schopnosti, znalosti, dovednosti i motivace zaměstnanců). Navíc, v odvětví průmyslu je výkon jednotlivých zaměstnanců i celé organizace více ovlivňován specializací a automatizací práce, což ve srovnání s odvětvím služeb přirozeně znamená odlišné požadavky na zaměstnance a tím odlišný přístup organizace k získávání a výběru zaměstnanců” (Šikýř, 2014, s. 65).

„V současnosti se setkáváme s tím, že nejprogresivnější organizace odstupují od klasického přístupu k hodnocení pracovní výkonnosti prostřednictvím izolovaných pracovních hodnocení a zavádějí celistvé systémy řízení pracovní výkonnosti (*performance management system*), které jsou vhodné pro efektivnější řízení. Podle některých údajů se jejich zavedením zvyšuje produktivita organizace až o čtvrtinu. Výhodiskem je tzv. vyvážená soustava ukazatelů, někdy nazývaná i karta vyrovnaného skóre (*balance scorecard*), což je pojem, se kterým se setkáváme v poslední době stále častěji”. (Šikýř, 2014, s. 65).

Podle Wagnerové a kol. (2012) slouží vyvážené ukazatele výkonnosti společnosti k zavedení dlouhodobé strategie a umožňují společnosti sjednotit své řídicí postupy

(Wagnerová a kol., 2012, s. 62). Jak dále autorka uvádí, „při výběru je uchazeč motivován snahou získat nabízené místo. V rámci rozličných rozvojových postupů mají účastníci obavy, že jde o to, aby byli vybráni ti nejlepší s tím, že se s ostatními nepočítá. Motivace účastníků je tedy značná, a proto je pro ně velmi důležité získat zpětnou vazbu. S klienty jednáme s respektem, slušností a snažíme se být co nejvíce konkrétní a věcní“ (In: Wagnerová a kol., 2012, s. 20).

### **3.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

O významu dalšího profesního vzdělávání a rozvoji pracovníků svědčí řada výzkumů (např. Veteška, 2010, 2017). „Podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivňování interních procesů a rozvoji podniku jako celku. Tím se podnikové vzdělávání stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční schopnosti podniků na dnešních trzích. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu“ (Vodák, 2011, s. 85). O významu vzdělávání a rozvoje pracovníků není potřeba dlouze polemizovat. Snad všichni odborníci se shodují na faktu, že další profesní vzdělávání je klíčový nástroj konkurenceschopnosti organizace. Je také nezbytné pro samotného jedince, pro jeho schopnost uplatnit se na trhu práce.

„Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci“ (Armstrong, 2015, s. 335 - 336).

Vzdělávání a rozvoj se obvykle dělí na jednotlivé složky, kterými jsou:

1. Učení se je proces, při kterém si jednatel získává a rozšiřuje znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje.
2. Všeobecné vzdělávání, při kterém si jednatel osvojuje znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné ve všech oblastech života.

3. Odborné vzdělávání neboli výcvik představuje systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k uspokojivému vykonávání svěřené práce.
4. Rozvoj je rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání (Armstrong, 2015).

Důležité je také sebevzdělávání či seberozvoj, resp. sebeřízení učení. Tyto dvě andragogické kategorie najdeme rozpracované již u Američana M. Knowlese a Brita P. Jarvise (Veteška, 2016). „Jestliže chceme na sobě pracovat, lépe využívat svůj potenciál, jestliže se chceme zdokonalovat, měli bychom vždycky začít sebepoznáním. Jedině tak můžeme najít pevný bod, podle kterého se dovedeme v sobě orientovat, jediné tak jsme schopni reálně vnímat své nedostatky a rezervy a jediné tak je dokážeme objektivně zvládat. Naučíme se být otevřenější vůči osobním zkušenostem a také ochotnější něco dělat pro odstraňování vlastních nedostatků. Potvrzuje se úzká souvislost mezi sebepoznáním a pozitivní adaptací” (Mikuláščík, 2015, s. 31). Sebevzdělávání není příliš vědecky zkoumáno, i když je zájmem andragogiky (Veteška, 2016). „V současné době je sebevzdělávání spíše okrajovým předmětem výzkumů a studií. Systematickým přístupem k tomuto fenoménu lze docílit za pomoci andragogických rolí vytvoření individuálního průvodce sebevzdělávání pro jedince v rámci společnosti, zaměřeného na oblasti „kurikula“ a personalizace vzdělávací cesty“ (Veteška a Kursch, 2019, s. 22).

„Samostatně řízené vzdělávání se týká podněcování jedinců k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání s cílem zlepšovat svůj pracovní výkon nebo rozvíjet svůj potenciál a naplňovat své touhy spojené s kariérou. Toto vzdělávání může být rovněž popsáno jako „sebereflexi vzdělávání” (Mezirow, 1985), což je vzdělávání, které podněcuje jedince k rozvíjení nových vzorců vnímání, myšlení a chování (Armstrong, 2015, s. 351).

Metody sebevzdělávání lze dělit podle různých kritérií. Například podle Šikýře (2016) je možné metody vzdělávání rozdělit na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště (podrobněji viz Veteška, 2016). Metodou vzdělávání na pracovišti může být instruktáž, koučink, mentoring, counselling, rotace práce, intervize, supervize, stáž nebo exkurze. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště můžeme zařadit přednášku, přednášku s diskuzí, případové studie, workshopy, hraní rolí či brainstorming (Němec a kol., 2017; Veteška, 2016).

Členění na základě pramene poznání umožňuje podle Slavíka (2012) profilovat tři kategorie metod sebevzdělávání: slovní, názorně demonstrační a praktické metody. Slovní metodou jsou informace čerpány na základě komunikace verbálních, tištěných, případně digitálních zdrojů, a to formou monologu nebo dialogu. Metoda názorně demonstrační umožňuje pro větší zisk informací zapojit více smyslů, tedy vizuální, auditivní, čichové, hmatové či chuťové. Za nejefektivnější zisk informací je považováno propojení zrakového a sluchového ústrojí. Praktická metoda zisku informací se využívá při osvojování dovedností praktickou činností konkrétní osoby, tedy praxí (Slavík, 2012). Touto oblastí se zabývá androdidaktika (nebo též andragogická didaktika). V současné době se více využívají ICT. Interaktivní formy učení se a vzdělávání dospělých stojí právě na platformách propojující obsah vzdělávání s nástroji ICT. Oblast digitální gramotnosti je proto v dnešní době zásadní.

Rozvoj digitálních technologií dále přispívá k tomu, aby výrobce pochopil potřeby a očekávání spotřebitelů ve fázi používání zboží a služeb. To podnikům umožňuje používat k hodnocení konkurenceschopnosti produktů přístupy založené na nákladech i výsledcích (Fedulova, 2018 In: Bilan, Rubanov, Vasylieva a Lyeonov, 2019). Na rozdíl od tradičního zaměření především na minimalizaci nákladů na zboží a služby pro spotřebitele, podniky potřebují také sledovat, měřit a analyzovat ekonomické výsledky z používání produktu na straně svých zákazníků. Takové zohlednění potřeb spotřebitelů umožňuje podnikům efektivněji konkurovat na trhu. Zároveň by Průmysl 4.0 mohl přinést větší nerovnost, zejména pokud jde o jeho potenciál narušit trhy práce. Kromě toho existují různé výzvy, jako je kybernetická bezpečnost, hacking, hodnocení rizik a další (Lambert, 2017 In: Bilan, Rubanov, Vasylieva a Lyeonov, 2019).

### **3.4 Metody a nástroje dalšího profesního vzdělávání**

V následující části jsou popsány vybrané konkrétní metody sebevzdělávání, které mohou zaměstnanci v organizaci využít:

Koučování jak uvádí Armstrong (2015) je osobní (obvykle 1 + 1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich pracovní výkon. Whitmore (2002) tvrdí, že koučování znamená uvolňování potenciálu lidí k maximalizování jejich výkonu. Koučování znamená spíše pomáhat lidem učit se, než učit lidi. Clutterbuck (2004, s.23) zase uvedl, že koučování je primárně zaměřeno na

pracovní výkon v rámci současného pracovního zařazení a klade důraz na rozvoj schopnosti (Armstrong, 2015, s. 697).

Mentorování je metodou, díky které můžeme podporovat rozvoj osobnosti, sebevědomění, sebedůvěry a také potenciálu lidí (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014). Armstrong (2015) uvádí, že mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců, kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.

E-learning podle Armstronga (2015) představuje využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání, a to především z hlediska zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení.

Podle Koubka (2015) „je vzdělávání pracovníků personální činností zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnících se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků, tak aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transversální).
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků” (Koubek, 2015, s. 253).

Firemní (synonymně zde v textu používáme i pojem podnikové) vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě, zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců, zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance. Podnikové vzdělávání je součástí profesního vzdělávání, představuje část systému

formování pracovních schopností člověka a zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců” (Bartoňová, 2010, s.11). Tento typ vzdělávání „mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací centrum, případně externí instituce, ať už veřejné či podnikatelské subjekty. Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí, efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi” (Koubek, 2015, s. 83).

Podle toho, zda se firemní vzdělávání zaměřuje spíše na odstranění deficitů v kompetencích pracovníků, nebo na posilování jejich silných stránek a na procesy rozvoje kariéry (v rámci individuálních plánů rozvoje a plánování nástupnictví), se utváří také strategie a koncepce vzdělávání pracovníků. V reálném prostředí firem se oba přístupy obvykle kombinují a spojují se také s požadavky na zvýšení efektivity realizovaného vzdělávání a rozvoje jeho kvalit (Veteška a Tureckiová, 2020).

Armstrongova (2015) definice se liší od těch ostatních. Tvrdí, že systematické vzdělávání je vzdělávání, které je speciálně určeno pro uspokojování vymezených potřeb. Navíc je plánované a zabezpečované osobami, kteří umí vzdělávat, a účinek vzdělávání je pak vyhodnocován.

Cyklus systematického vzdělávání se skládá z následujících fází (Armstrong, 2015):

- 1) definování potřeb vzdělávání a rozvoje;
- 2) rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání;
- 3) využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání;
- 4) monitorování a vyhodnocení vzdělávání s cílem zjištění jeho efektivity.

Tvorba procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Dále následuje fáze plánování vzdělávání (rozpočet, časový harmonogram, výběr metod vzdělávání apod.), samotný proces vzdělávání, vyhodnocování výsledků vzdělávání, vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod, případně posouzení efektivity vynaložených zdrojů (Armstrong, 2015).

### **3.5 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání**

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je klíčová pro efektivní nastavení dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců. Jak uvádí Veteška (2016), další profesní vzdělávání a rozvoj pracovníků je v současné době považováno za zásadní předpoklad

konkurenčního úspěchu, prosperity firmy, optimalizace nákladů, efektivity a rozvoje jedince i firmy. Obecně platí, že vzdělávání je „aktivita podstoupená nebo iniciovaná jedním či více činiteli, která je navržena tak, aby vytvořila změny ve vědomostech, dovednostech a postojích jednotlivců, skupin nebo komunit.“ (Knowles, Holton a Swanson, 1998, s. 10; In: Veteška, 2016)

Uvedené tvrzení je důležité pro formulaci a následnou aplikaci strategické řízení podnikového vzdělávání a efektivního rozvoje a vzdělávání pracovníků. Znalosti a dovednosti jedinců jsou významné pro inovace, modernizaci a transformaci firmy s ohledem na globální změny, které jsou mnohdy velmi těžko predikovatelné. Není ovšem snadné najít shodu mezi potřebami a požadavky jednotlivých pracovníků a potřebami a požadavky zaměstnavatelů. Samotnému vzdělávání pracovníků, tj. firemnímu (podnikovému) vzdělávání a rozvoji předchází a jeho složkou je také tzv. profesní příprava (Matouš et al., 2021).

Pro efektivitu a kvalitu profesního rozvoje pracovníků je žádoucí systematická a ze strategie organizace vycházející podpora rozvoje jednotlivců a týmů. Tato podpora by měla vycházet z vedení organizace a v ideálním případě by měla být součástí vizí firmy.

Aby vzdělávací proces zaměstnanců byl hodnotný a produktivní je třeba zpracovat vhodný systém řízení a rozvoje zaměstnanců. Samozřejmě, že podstatnou částí úspěchu je správný výběr poskytovatele školení nebo vzdělávací instituce, ale v některých případech i kvalitní školení nepřináší požadovaný výsledek. Aby nedošlo k těmto situacím je třeba se při definování potřeb vzdělávání pracovníků na základě analýzy organizace získat odpovědi na následující otázky (Šikýř, 2016):

- jaké zaměstnance je třeba školit;
- jaké odborné znalosti by měl zaměstnanec zlepšit; kdy, kde a jak provádět školení;
- jaké výsledky chce organizace získat a jak přesně tyto změny mají ovlivnit efektivitu zaměstnanců.

V některých případech vzdělávání nestačí ke zvýšení výkonnosti podniku. Je tedy potřeba provést identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb, než se začne s procesem zvyšování kvality personálu pomocí vzdělávacích programů. Analýza by především měla vycházet z odhalených mezer výkonnosti. Výkonnostní mezera je rozdíl mezi standardní (požadovanou, plánovanou) výkonností a současnou (reálnou) výkonností (Vodák a Kucharčíková, 2011).

### 3.6 Plánování a realizace vzdělávání pracovníků

Vzdělávací program a jeho realizace musí (přesněji: měl by) zabezpečit uspokojení vzdělávacích nebo rozvojových potřeb a splnění cílů vzdělávání, proto se musí použít vhodná kombinace a vhodné využití metod. Všechny vzdělávací programy se musí tvořit na základě promyšlené strategie vzdělávání, případně na základě analýzy individuálních vzdělávacích potřeb. Jestliže se objeví nové potřeby v oblasti vzdělávání nebo pokud odezva na vzdělávací program upozorňuje na nezbytnost změn, je třeba podobu těchto vzdělávacích programů soustavně rozvíjet, měnit, modifikovat – upravovat tak, aby naplnily vytčené cíle (Armstrong, 2007).

Koubek (2015) uvádí, že prvotní návrhy plánů dalšího vzdělávání pracovníků se objevují již v etapě identifikace potřeb vzdělávání. Jsou zde také stanoveny první dílčí a konkrétní úkoly, návrhy na rozpočty a návrhy obsahu DPV. Definitivní podoba těchto návrhů vznikne až po následném projednání, v ideálním případě s nadřízeným a HR útvarům. Programy vzdělávání se dále podrobněji specifikují a udávají tak, na jaké oblasti se vzdělávání bude orientovat, kteří pracovníci se ho zúčastní, jaké metody budou použity a také se uvádí časový a organizační harmonogram vzdělávání.

Realizace vzdělávání se řídí několika okolnostmi, jednak tím, zda je realizováno v rámci organizace nebo mimo ni. Jakmile se ukončí plánování vzdělávání a vše nezbytné ohledně přípravných prací, začíná fáze realizace. Tzn., že dochází k uskutečňování konkrétních vzdělávacích aktivit podle nastaveného plánu. Vodák a Kucharčíková (2011) tvrdí, že do fáze realizace patří takové prvky, jako jsou cíle, program, možnosti využití motivace, metody, účastníci a lektori DV.

Vyhodnocení efektivnosti vzdělávání je jedním z nástrojů a mechanismů měření kvality a efektivity vzdělávání. Je to souhrnný výstup celého vzdělávacího procesu, který posuzuje poměr celkových přínosů a vynaložených nákladů. Hodnotí se každý prvek procesu jako organizace, prostředí, lektori nebo studijní materiály, samotný obsah vzdělávací akce, efekty – v podobě např. profesních kompetencí či nových znalostí a dovedností atd. (Bartoňková, 2010).

Velmi podstatné je správně vybrat metody hodnocení práce. To je z pohledu androdidaktického záležitostí lektora ve spolupráci s metodikem DV. Metody DV můžeme obecně členit na neanalytické metody (metoda pořadí prací, párového porovnávání atd.) a analytické metody (bodovací metoda atd.), dále tržní oceňování,

metody založené na dovednostech nebo schopnostech, metody poradců řízení. Nejčastěji se používají techniky jako dotazování, zkoušky a testy, atestace zaměstnanců, rozhovor a pozorování, analýza dynamiky obecných ukazatelů výkonnosti organizace (Armstrong, 2015).

Je proto nezbytné, aby v procesech dalšího vzdělávání a učení se „dostali pracovníci možnost utvářet si kompetence v různých životních situacích a při plnění rozličných úkolů (dosahování cílů či aspirací) je uměli efektivně používat. Pak je zároveň pravděpodobné, že takoví jedinci budou ochotněji přijímat odpovědnost za vlastní životní dráhu, budou se chtít a umět efektivně rozhodovat a budou pozitivně motivováni také na základě svých postojů a dalších zdrojů motivace. Obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, který vyústí ve výsledný vnitřní stav, motiv“ (Veteška, 2010, s. 75).

Vývoj a bližší vymezení pojmu kompetence v kontextu dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků uvádí Veteška (2010). Zdůrazňuje „jeho odlišení od jiných používaných pojmů i další souvislosti s konceptem celoživotního vzdělávání a učení souvisí s manažerským systémem řízení a rozvoje lidských zdrojů. Je nutné zdůraznit, že v českých (a evropských) kurikulárních dokumentech se hovoří především o „klíčových kompetencích“ (které jsou součástí i „manažerského slovníku“, a to obvykle v zásadě ve shodném významu, ovšem v řídicí praxi také ve významu značně odlišném) a že model a soustava profesních kompetencí jako základu moderního systému řízení podle kompetencí – CBM (*competency-based management*) je odvozena z požadavků na efektivní jednání manažerů jako tradičních nositelů a zprostředkovatelů moci v organizacích nejrůznějšího typu (srovnej též s Tureckiová, 2009a). (Veteška, 2010, s. 81).

Důležité je nastavení systému DV v rámci organizace. V rámci podnikového (firemního) vzdělávání jsou podle Matouš a kol. (2021) připravovány a realizovány v zásadě dva základní druhy vzdělávacích aktivit - výcvik, který je zaměřený na odstranění deficitů ve znalostech a především dovednostech (tedy těch aktuálně potřebných), a rozvoj, tradičně směřující k budoucím potřebám profesního / odborného uplatnění pracovníka s cílem podávání kvalifikovaného pracovního výkonu. „V praxi firem, které (spolu) organizují firemní vzdělávání, se v češtině ještě od obou výše uvedených aktivit dále odlišuje školení, což je výraz používaný pro transmissi teoretických poznatků a základů praktických dovedností, mající ovšem fakticky spíše mírně pejorativní význam.

Takový typ vzdělávacích aktivit je totiž zejména v praxi firemního vzdělávání považováno za méně efektivní” (Matouš a kol., 2021, s. 53).

Koubek (2015) vyhodnocuje systematické vzdělávání, jako nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci. „Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání” (Koubek, 2015). Tento cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků, následuje plánování vzdělávání, třetí fází je realizace a posledním stupněm je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Dle Armstronga (2007) můžeme členit firemní vzdělávání do čtyř základních typů:

1. instrumentální vzdělávání, které předpokládá dosažení základní úrovně výkonu, jeho cílem je zlepšení dovedností souvisejících s vykonáváním určitého druhu práce;
2. kognitivní vzdělávání, jenž má zlepšit úroveň znalostí a také komplexní pochopení souvislostí;
3. emočně zaměřené vzdělávání mající za cíl formování postojů, očekávaného chování a vztahů k práci i vztahu k druhým lidem – budování zdravého firemního prostředí na základě kooperace;
4. sebereflektující vzdělávání, která má napomáhat formování nových vzorců chování, myšlení a jednání“ (Armstrong, 2007, s. 461, upraveno).

### **3.7 Kvalita v dalším vzdělávání**

Kvalita obecně, nejenom ve vzdělávání, se stává významným tématem. Hodnocení efektů vzdělávání (DV a DPV) je důležité zejména v rámci andragogické diagnostiky (Veteška, 2016). „Kvalita se stává významnou součástí úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizací, navyšuje jejich hodnotu. Kvalita je spojována nejen s moderními technologiemi, finančními zdroji, ale i se schopnými pracovníky, a v rámci udržitelnosti organizace musí odpovídat současným společensko-ekonomickým trendům” (Paulovčáková, 2020).

Jak uvádí Paulovčáková (2020) vnímání kvality je zpravidla provázáno se smyslovým vnímáním, s pocity, úsudky, s vlivem okolí a okolností, a proto může být poměrně odlišné u různých subjektů.

V této souvislosti pojednává Řezáč (2009, s. 72) kvalitu jako „názor zákazníků nebo uživatelů na vlastnosti produktu nebo služeb, ale i organizace či systému; je to míra, o

kteře jsou uživatelé přesvědčeni, že služba nebo produkt splní jejich potřeby očekávání”. Kvalita je podle Blecharze (2011, s. 9) spokojenost zákazníků, je to způsobilost pro užívání. Kvalitu spojuje nejen s hmotným produktem, ale s jakoukoli činností, s procesem, který slouží k uspokojování zákazníka (In: Paulovčáková, 2020).

Paulovčáková (2020, s. 12) uvádí tzv. Juranovu trilogii kvality (In: Panneerselvam a Sivasankaran, 2014), která zdůrazňuje manažerský proces vedoucí ke zlepšení kvality, který zahrnuje:

- plánování kvality (identifikace zákazníků, stanovení zákaznických potřeb, vývoj produktu, který uspokojuje potřeby zákazníků, optimalizace vlastností produktu tak, aby uspokojily potřeby zákazníka);
- zlepšování kvality (vývoj vhodného postupu produkce, optimalizace nástrojů řízení a jejich procesů);
- kontrola kvality (kontrola realizace procesu) (Paulovčáková, 2020, s. 12).

Pojem kvalita je považován za synonymum pojmu jakost. Jako rozdíl těchto dvou pojmů uvádí Nenadál et al. (2018, s.17) původ slov: „kvalita má původ latinský, zatímco jakost je původu slovanského” (Paulovčáková, 2020, s. 12). Souvisí s psychologií práce a psychologií organizace.

Jak uvádí Provozník (1997), zkoumání práce – jejího průběhu, podmínek a výsledků – je předmětem řady vědních disciplín, jako je např. ekonomie, management, fyziologie, hygiena práce, sociologie a rovněž psychologie (resp. jejich aplikovaný disciplín). „Psychologie práce se rozvíjí na základě konkrétních potřeb a požadavků podnikové (hospodářské) praxe. Vychází přitom z obecné psychologické teorie a metodologie, které svým poznáním zpětně obohacuje a prohlubuje. Představuje tedy speciální psychologickou disciplínu, která zkoumá zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti a možnosti využití těchto zákonitostí ve společenské praxi (Bureš, 1981)“ (Provozník, 1997, s. 116).

Většina pracovních činností je podle Provozníka (1997) zpravidla možná pouze za předpokladu dokonalé, ideální – tedy efektivní, úspěšné – organizace práce, rozmanitých forem koordinace jednotlivých, na sebe navazujících pracovních činností a kooperace zúčastněných lidí - pracovníků. Motivovaných, angažovaných a ochotných podávat požadovaný pracovní výkon.

Pouze za předpokladu kooperace, spolupráce, stanovení strategie a dalších socio-ekonomických faktorů je myslitelná maximalizace efektivnosti lidského úsilí – tedy výsledků práce. Z této charakteristiky práce logicky vyplývá další okruh témat a problémů dílčí disciplíny psychologie práce, které je možno vymezit vztahem člověk – člověk, resp. lidé (Provazník, 1997, s. 116).

Průběh i výsledek pracovní činnosti závisí na našich psychických vlastnostech jedince, tedy na jeho znalostech, intelektových schopnostech, motorice, dovednostech, motivech a motivaci, zodpovědnosti, cílevědomosti, odolnosti vůči stresu apod., na psychických stavech (únavě, stresu, strachu atd.), ale také na psychických procesech (tj. vnímání, pozornosti, paměti, myšlení a rozhodování). „Všechny uvedené psychické vlastnosti, stavy i procesy svou kvalitou a skladbou ovlivňují průběh i výsledky pracovní činnosti“ (Provazník, 1997, s. 117).

Hlavním cílem psychologie práce je tedy „podíl na řešení konkrétních praktických problémů podnikové (hospodářské) praxe ... Souběžně s řešením konkrétních dílčích problémů hospodářské praxe musí probíhat rozvoj psychologie práce, a to formou zobecňování získaných empirických poznatků a jejich integrací do širších teoretických systémů“ (Provazník, 1997, s. 117).

Management je jako interdisciplinární věda průnikem jednotlivých disciplín, přičemž jejich integrované systémové využití může být právě využito v řídicí praxi manažerů. K aplikačním aspektům managementu řadí Řezáč (2009) strategický management jakožto východisko pro řízení organizací, dále také management kvality jako významný prvek udržení si dobrého jména organizace, management změn jako nedílný prvek konkurenceschopnosti v náročném tržním prostředí, procesní management významně se podílející na efektivitě organizací, management rizika, dále také environmentální management související i se společenskou odpovědností organizace, informační (znalostní) management, brand management apod. (Matouš a kol., 2021, s. 62).

#### 4. Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Motivační a satisfakční okolnosti hodnocení, resp. odměňování zaměstnanců, jsou závislé na společenské či firemní historicko-kulturní tradici, ideologii, politických vlivech a faktické ochotě uznání spolupracovníků. Nejzřejmějším důvodem vykonávání jakékoliv práce je podle Blažka (2014) její výsledek. „Za situace, kdy člověk pracuje sám pro sebe, například v domácnosti, využívá výsledek své práce v naturální podobě (např. příprava jídla – konzumace). Bezprostředním motivem jeho konání je potřeba tohoto naturálního výsledku a oceněním pracovního výkonu je jeho získání“. (Blažek, 2014, s. 169)

Můžeme říci, že plat patří k základním, z hlediska tradice již přirozeným a nejzjevnějším motivům práce v zaměstnání. Plat je vyvíjel v podstatě od středověku, peníze jako platidlo známe již od starověku. „Různé formy a složky platu (základní plat, odměny, prémie, provize, bonusy aj.) jsou souhrnně označovány jako monetární pobídky a patří k hlavním motivačním nástrojům, jimiž vedoucí pracovník disponuje. Pro člověka, jak již bylo naznačeno, má plat především instrumentální hodnotu, protože mu umožňuje, aby si za něj cestou směny pořídil výrobky či služby, o které má zájem“. (Blažek, 2014, s. 169)

V současné době, ale již ve 20. století, se ukazuje, že peníze jako forma platu nejsou pro zaměstnance jedinou formou ocenění jejich pracovního výkonu. „Ocenění může mít vedle platu též formu nepeněžní odměny nebo morálního ocenění. Nepeněžní odměny bývají zahrnovány spíše do množiny tzv. zaměstnaneckých výhod, o kterých se zmíníme v souvislosti s podmínkami práce“. (Blažek, 2014, s. 170)

Morální ocenění práce se váže na strategické politiky plánování, rozvoje a řízení zaměstnanců v rámci organizací. „Může nabývat řady podob, od oficiálně udělovaných řádů a vyznamenání, až ke zcela neoficiálnímu projevu ocenění práce při bezprostředním kontaktu manažera se zaměstnancem. Zatímco oficiální formy morálního ocenění práce podléhají stanoveným pravidlům a jsou organizovaně připravovány, neoficiální formy jsou projevem spontaneity stylu vedení“. (Blažek, 2014, s. 170)

V rámci hodnocení některé firmy kladou důraz „na stanovení osobních profesních cílů zaměstnanců a identifikaci jejich potřeb další odborné kvalifikace, tj. vytipování oblastí, v nichž potřebuje zaměstnanec získat více jistoty, hlubší znalosti a praktické dovednosti či se v již osvojených dovednostech a znalostech zlepšit. Osobní profesní

cíle a potřeby další odborné kvalifikace jsou formulovány tak, aby bylo možné rozpoznat a hodnotit jejich dosažení“.<sup>12</sup>

#### 4.1 Cíle a význam hodnocení zaměstnanců

Důvod hodnocení pracovníků je poměrně prostý: „Hlavním cílem hodnocení výkonu pracovníků je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance.“ (Arthur, 2010, s. 12) Hodnocení pracovního výkonu je tedy z takto definované podstaty součástí komplexních činností zaměstnavatele. Lze tedy říct, že je hodnocení pracovníků nezbytnou součástí vyššího systému, který je označován jako řízení pracovního výkonu. Jde o komplexní „systém, jehož prostřednictvím organizace stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozdělují odměny“ (Armstrong, 2007, s. 24)

Je také nutné zmínit vztah motivace a výkonu, který hodnocení pracovníků také zasahuje a ovlivňuje, jelikož při nízkém výkonu hledají společnosti cesty, jak pracovníky motivovat k vyšším výkonům. Nicméně zmíněný vztah je složitou záležitostí, protože k maximálnímu výkonu vede optimální motivace a cokoli, co se od optima odchyluje, výsledky zhoršuje. Problém pak komplikuje i skutečnost, že celá škála dostupné motivace je významně interindividuálně proměnlivá, což znamená, že každý motivační krok může na každého jedince působit rozdílně. Je známo, že pokud jde o náročná povolání, pak je kvalita výkonu poškozena vznikajícím napětím významněji, než je tomu u povolání jednoduchých. (Wagnerová, 2008)

Jde tedy o hledání optima ve všech segmentech řízení pracovního výkonu.

Existují však i sekundární cíle hodnocení pracovníků, které přesahují výše uvedený rámec. Jednak je možné pomocí hodnocení výkonu dospět ke zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci – například pokud jsou hodnotící kritéria komunikována se zaměstnanci, kteří se mohou vyjadřovat k metrice měření a obecně k celé problematice měření výkonu. Jako další sekundární cíl lze zmínit i efektivnější

---

<sup>12</sup> Standard č. 8: Profesní rozvoj zaměstnanců Kritérium 8a. Postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace zaměstnance. 2022 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z <http://wordpress.rodinnecentrumkromeriz.cz/wp-content/uploads/2016/07/Standard-%C4%8D.-8.pdf>

plnění role personálních pracovníků, protože realizované hodnocení zaměstnanců je efektivním podpůrným materiálem pro jejich práci. (Arthur, 2010)

Výkon pracovníka lze definovat i jiným způsobem, tedy ne z pohledu potřeb organizace, ale čistě dle realizovaných činností. Pak lze říct, že „základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování v organizaci“ (Kocianová, 2010, s. 145). Dále často hodnocení zaměstnance zahrnuje také jeho osobní chování ve smyslu hodnocení zaměstnancova přístupu k práci a spolupracovníkům nebo klientům. Hodnocení zaměstnance tedy není jen pouhým hodnocením pracovního výkonu, který je chápán jako výsledek práce. (Kocianová, 2010, s. 146).

Obdobně je možné rozšířit i úvodní vymezení významu hodnocení zaměstnanců. Hodnocení je totiž také možné vnímat jako přínos pro zaměstnance, a to v tom smyslu, že realizované hodnocení zaměstnavatelem může být oceněním jeho práce a zpětnou vazbou, která zaměstnanci přinese i podněty například v jakých oblastech zvýšit své úsilí. Takové hodnocení je pro zaměstnance také příležitostí zjistit ucelené názory vedoucích na práci, jakou zaměstnanec odvádí. (Bělohávek, 2000, s. 58)

Pokud je možné získané informace bodově shrnout, pak má hodnocení pracovníků význam pro následující činnosti, které z hodnocení vycházejí (Milkovich, 1993):

- zvýšení pracovních výkonů
- realizace odměňování podle zásluh
- rozhodování o povýšení pracovníků
- poskytování rad zaměstnancům
- motivace pracovníků.

## **4.2 Systémy hodnocení pracovníků**

Systémy hodnocení, které firma zavádí, jsou založeny na různých principech a využívají různé metody a kritéria hodnocení. Základní dělení, které literatura uvádí, je dělení systémů na hodnocení systematické a nesystematické. (Pilařová, 2008) Někdy je uváděno také jako hodnocení formální a neformální (Šikýř, 2014).

Systematické hodnocení (formální) je, jak název napovídá, spjata se zavedeným systémem, který daná společnost využívá. Takový systém má nastavena pravidla hodnocení, postupy i situace, za kterých je hodnocení realizováno. Jde tedy o hodnocení,

kteře je prováděno buď v určitých časových periodách (ročně, měsíčně), nebo za předem definovaných podmínek (při přeřazení pracovníka na jinou pozici, při náhlé změně výkonu pracovníka, při stížnosti na pracovníka a podobně). Podmínky hodnocení jsou také předem dány a je stanoveno kdo hodnotí, kdy, v jakém rozsahu, jaké používá metody hodnocení atd. Tento typ hodnocení je zaznamenáván a obvykle je součástí osobní složky zaměstnance (Pilařová, 2008)

Tento typ hodnocení a jeho pravidla by měl vycházet z personální politiky organizace. Platí, že do tvorby systému hodnocení by měli být zapojeni pracovníci managementu. Také by mělo být pravidlem, že realizované hodnocení by mělo být porovnatelné (a mělo by být porovnááno) s výsledky hodnocení za období předcházející. Současně však musí zůstat zachována objektivnost hodnocení, tedy by hodnocení mělo být nezávislé na hodnocení předcházejícím a striktně musí hodnotit jen období od posledního hodnocení. Informace, které realizované hodnocení poskytne, by měly být dále využity pro rozvoj lidského potenciálu (tedy pro sestavení odpovídajícího motivačního programu, plánování kariéry a vzdělávání atd.) (Kociánová, 2010).

Pro sestavované hodnocení, jakkoli jsou od sebe vzájemně odlišná, by vždy měla platit základní pravidla, která zajistí funkčnost systému. Platí, že by mělo hodnocení být zakončeno pohovorem mezi vedoucím pracovníkem a hodnoceným pracovníkem. V tomto pohovoru by došlo k identifikaci silných a slabých stránek hodnoceného a výstupem by měl být písemný dokument, který odsouhlasí obě strany a který stanovuje cíle, kterých by měl hodnocený dosáhnout v následujícím období (Werner, 1997). Je tedy zřejmé, že realizované hodnocení je proces, kterého se účastní obě strany a jehož výstupem je oboustranný souhlas s nově nastavenými cíli.

Nastavení procesu hodnocení s sebou nese i uvědomění si rizika chyb. To hrozí především proto, že do procesu hodnocení vždy vstupuje lidský faktor, a to na obou stranách – tedy na straně hodnotitele i hodnoceného. Chyby přitom mohou být různé. Může jít například o chyby způsobené nesprávnou interpretací informací. Lidé mohou interpretovat získané informace rozdílně. To způsobují různé překážky komunikace (například nedostatečné naslouchání, stres, nedostatečná koncentrace a podobně. Další chyby mohou být také způsobeny aktuálním stavem hodnotitele (například může mít hodnotitel v dobré náladě tendenci hodnotit ostatní příznivěji, přecházet některé problémy a při špatné náladě může být výstup opačný). (Pilařová, 2008)

Zmínit lze i tzv. efekt zrcadla, který je poměrně častý a spočívá v tom, že hodnotící má tendenci nejlépe hodnotit ty osoby, které se mu co nejvíce podobají (například profilem pracovní zkušenosti, místem studia a podobně). Podobnou chybou je i posuzování na základě osobních sympatií a antipatií nebo nedostatečná vyváženost hodnocení, kdy hodnotitel upřednostňuje jen určité předpoklady (Urban, 2010).

Další případné chyby mohou být způsobeny i ve fázi sestavování hodnotícího systému (například špatně nastavené hodnocení výkonu, špatná hodnotící stupnice a podobně).

### **4.3 Formy hodnocení pracovníků**

Nesystematické (také někdy nazývané neformální) hodnocení, pak jasně daná a stanovená pravidla nemá. Jde o nahodilé hodnocení, které je prováděno bez jasně stanovených postupů a kritérií hodnocení. Pro tento typ hodnocení se předpokládá, že je realizováno v souladu s obecně platnými pravidly o poskytování zpětné vazby. Tím je myšleno například, že je i toto hodnocení prováděno mezi čtyřma očima, je hodnoceno chování pracovníka, ale nikoli jeho osobnost a podobně. Nesystematické hodnocení obvykle není zaznamenáváno písemně a charakter hodnocení je neformální (Pilařová, 2008). Účelem neformálního hodnocení „je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu a určení vhodného způsobu nápravy, stejně jako využití příležitostí k dalšímu zlepšování úrovně schopností, motivace, podmínek, výsledků a chování zaměstnance“ (Šikýř, 2014, s. 110).

Je zjevné, že literatura popisující formy a postupy realizovaného hodnocení se věnuje hodnocení systematickému (formálnímu), protože tento typ hodnocení má svá pravidla a postupy. Nelze určovat pravidla neformálním postupům. Následující kapitoly jsou tedy věnovány postupům systematického hodnocení, nelze však říct, že nesystematické hodnocení není vhodné používat. Naopak i nesystematické hodnocení má svoji funkci a význam, jen jeho forma je na osobním uvážení hodnotitele.

Vždy by měla platit následující pravidla hodnocení výkonu pracovníka (Arthur, 2010):

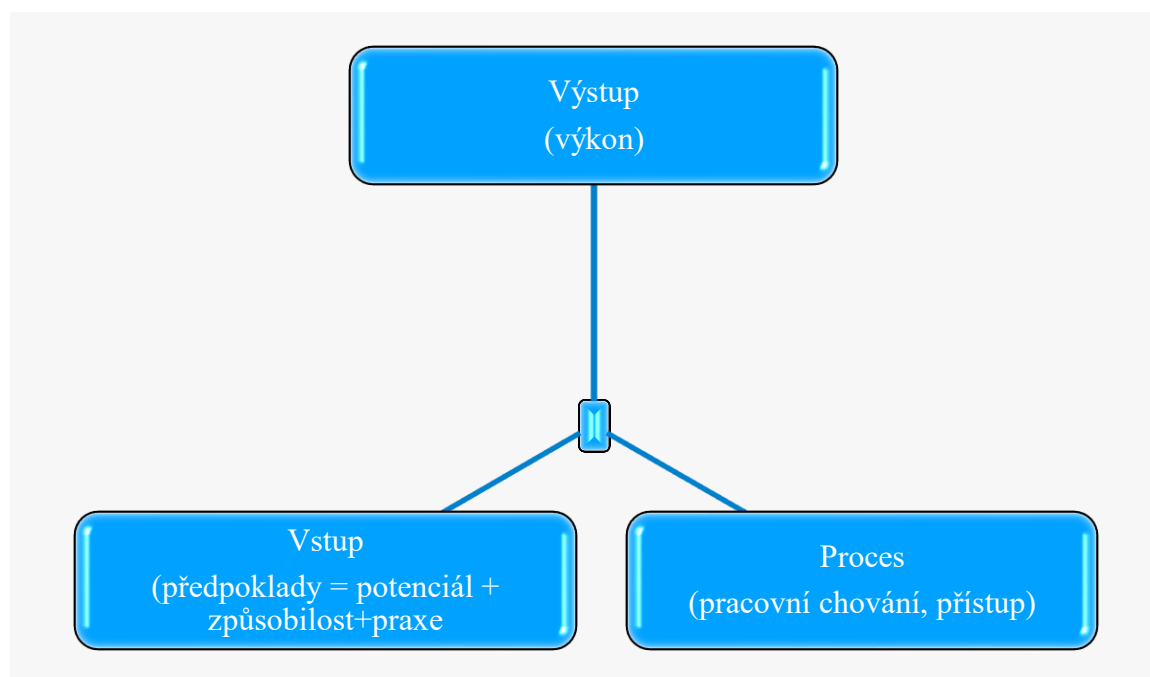
- Nic, co se při hodnotícím pohovoru probírá, by nemělo být pro pracovníka překvapením.

- Hodnotitel by měl být připraven chválit nebo kritizovat pracovníka od okamžiku jeho posledního realizovaného hodnocení, nebo od okamžiku jeho přijetí do pracovního poměru).
- Každý zmíněný incident by měl být patřičně zdokumentován.

#### 4.4 Oblasti hodnocení

Oblasti hodnocení lze definovat tři, jak ukazuje obrázek 1. Platí přitom, že opravdu efektivní hodnocení se musí věnovat všem třem oblastem, ačkoliv podle povahy funkce bude důraz kladen jen na 1 či 2 oblasti hodnocení (Hroník, 2006).

Obrázek 2: Oblasti hodnocení



Zdroj: zpracováno dle Hroník (2006)

Hodnocení výstupu: jedná se o hodnocení výsledků práce. Ty jsou obvykle dobře měřitelné. Některé výstupy práce jsou měřitelné přímo (pokud lze výkon nějakým způsobem číselně hodnotit). Jde například o hodnocení obratu, chybovosti, počtu obchodních schůzek a podobně. Pokud takové hodnocení není možné, nebo nepřináší výsledky, které by bylo možné nějak rozlišit, lze výkon hodnotit i nepřímo – například stupnicí, na které jsou hodnoty výstupu odhadovány (Hroník, 2006). Tato stupnice přitom může mít různé podoby. Použitá stupnice může být slovní, numerická, grafická

nebo může zahrnovat kombinace těchto stupnic. Důležitý je také počet použitých klasifikačních stupňů. Nejčastěji se přitom používají klasifikace s třemi až šesti stupni (Koubek, 2004).

Hodnocení procesu: tato oblast se zabývá hodnocením pracovníka ve smyslu jeho přístupu k úkolům a podobně. Jde ve své podstatě o zhodnocení přístupu pracovníka k práci (Hroník, 2006). Problémem může být, že hodnocení sociálního chování a vlastností pracovníka není oblastí, která by byla měřitelná. Takové hodnocení je pak vždy subjektivním pohledem hodnotitele (Koubek, 2007). Hodnotící kritéria by měla tedy subjektivní pohled, pokud možno omezovat. Měla by být (Wagnerová, 2008):

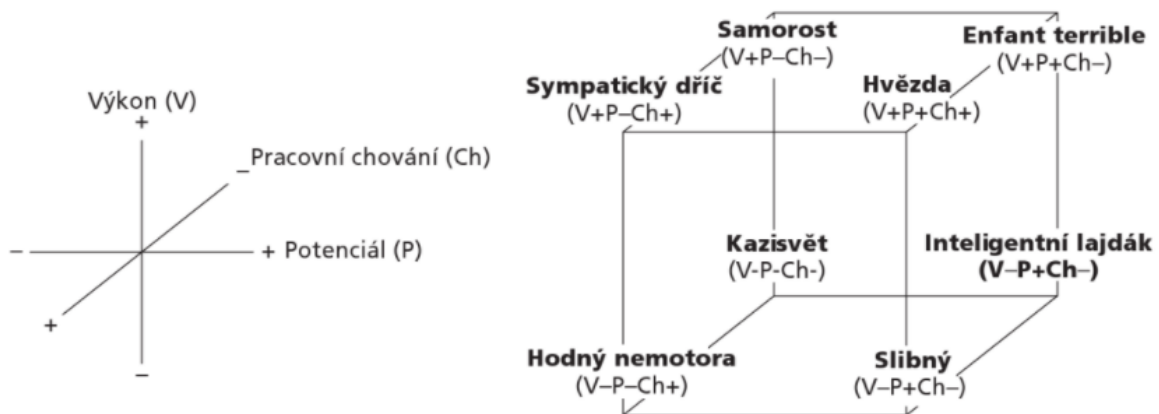
- Především objektivní.
- Mít vazbu na vykonávanou práci a opírat se o popis práce hodnoceného pracovníka.
- Hodnotit chování, ne vlastnosti hodnoceného.
- Náprava musí být realizovatelná (musí být v moci hodnoceného).
- Kritéria hodnocení musí mít vazbu ke specifickým funkcím, nesmí být globální.
- Hodnotící kritéria musí být zaměstnanci přede známa.
- Hodnotící kritéria nejsou všeobecná, ale jsou formulována odlišně pro různé kategorie zaměstnanců.

Hodnocení vstupu: jinak také uváděno jako hodnocení kompetencí, nicméně nejde jen výhradně o kompetence, jelikož člověk vkládá do práce často i své zkušenosti. (Hroník, 2006) Pokud je ve firmě tvořen systém kompetencí, lze jej vhodně využít pro tvorbu systému rozvoje, protože je možné jasně definovat požadavky na rozvoj konkrétních kompetencí ve vazbě na konkrétní pracovní pozice (Pilařová, 2008). Celkově lze výhody zavedení kompetenčních modelů ve firmě popsat takto (Hroník, 2006)

- Kompetenční model pomáhá sjednotit „jazyk“ manažerů a personalistů.
- Poskytuje jednotná kritéria pro výběr a hodnocení pracovníků.
- Je propojitelný s vyhodnocením číselných výstupů.
- Může být základem pro systém hodnocení, odměňování a rozvoje.
- Pomáhá koncipovat cílené rozvojové programy.

Výsledkem takto provedeného hodnocení je, mimo jiné, i model, který generuje 8 různých pracovních typů. Každý přitom vyžaduje jinou motivační strategii, kterou by měl nadřízený pracovník uplatnit (obrázek 3).

Obrázek 3: Pracovní typy



Zdroj: Hroník (2006)

#### 4.5 Metody hodnocení

Je důležité poznamenat, že metod hodnocení existuje celá řada a každá firma, která sestavuje systém hodnocení by do něj měla zapracovat své požadavky na výstup hodnocení a další specifika, kterými disponuje. Obecně je možné metody hodnocení členit takto (Hroník, 2006):

- Základní metody
  - Motivačně hodnotící rozhovor
  - Metoda stanovení cílů (MBO – Management by Objectives)
- Doprovodné metody hodnocení
  - Metoda klíčové události
  - Assessment centre (AC) a Development Centre (DC)
  - 360° zpětná vazba
  - Sociogram
  - Manažerský audit
  - Mystery shopping
  - Hodnocení potenciálu
  - Supervize a intervize

- Komparativní metody
  - Zařazování
  - Párové srovnávání
  - Nucená distribuce

Vzhledem k rozsahu práce budou podrobněji zmíněny jen některé z výše uvedených metod.

Metoda motivačně hodnotícího pohovoru je metodou, která je založena na rozhovoru hodnotícího a hodnoceného. Má dvě části. V první části se očekává, že pracovník zhodnotí sám sebe, ideálně podle sebehodnotícího dotazníku, který dostává předem. Nejde jen o zhodnocení své práce, kterou vykonal, ale také o zhodnocení budoucích cílů. Ve druhé části pohovoru hodnotí pracovníka nadřízený. Tato metoda je součástí naprosté většiny hodnotících systémů, jakkoliv se struktura pohovoru může lišit (Hroník, 2006).

Metoda stanovení cílů – MBO – jde o metodu, která je zaměřena na budoucnost. Podstatou je takzvané „kaskádování“ cílů, což znamená, že cíle jsou postupně zpřesňovány a konkretizovány. Tyto cíle si stanovuje sám zaměstnanec a jsou přitom dvojího typu – cíle pracovní a cíle pro osobní rozvoj. Platí také, že cíle by měly být definovány pomocí metody SMART Cíle definujeme v souladu se zásadami SMART (tedy by měly být Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, realistické a Termínované) (Hroník, 2006). Metoda obsahuje tyto prvky (Hroník, 2006):

- Stanovení cílů – jde o samotné jádro metody. Proces začíná formulováním dlouhodobých cílů, přičemž dochází ke kaskádovitému rozpadu od cílů organizace, přes cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.
- Plánování akcí a úkolů – zatímco první bod cíle specifikoval (tedy rozhodl čeho má být dosaženo), akce a úkoly specifikují, jakým způsobem bude stanovených cílů dosaženo.
- Sebeřízení – základem úspěšného uplatnění metody je kvalitní motivace.
- Průběžná pravidelná kontrola – jde o zabezpečení sledování naplňování stanovených cílů, ale také o zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů a úkolů.

360° zpětná vazba – je metodou, která využívá hodnocení z více zdrojů. Hodnocení pracovníka je realizováno pomocí předem stanovených kritérií a pomocí

různých osob z pracovního okolí hodnoceného. Obvykle je do hodnocení zapojen přímý nadřízený, ale také přímí podřízení, kolegové, interní zákazníci či vnější zákazníci. Je tedy zjevné, že tato metoda je poměrně komplikovaná a vyžaduje zvýšenou komunikaci s mnoha osobami. Jde však o významnou formu hodnocení, která umožňuje hodnocenému porovnat názory jiných lidí na jeho práci s tím, jakou představu má o sobě on sám. Kompletace názorů mnoha osob také snižuje riziko osobního zaujetí vůči hodnocenému v případě, že hodnotí jen jedna osoba (Hroník, 2006).

Mystery shopping – jde o behaviorální způsob hodnocení. Posuzovatelem v této metodě je obvykle externí hodnotitel, který je odborně vyškolen. Tato metoda je nejčastěji používána v oblasti prodeje a služeb, kde je její využití přirozené a možné. Při metodě jsou používány pozorování a strukturovaná pozorování a jsou sledovány i některé závislé proměnné (například reakce pozorovaných subjektů na některé podněty). Snahou je pozorovat zaměstnance v situacích, které se co nejvíce podobají jejich běžné pracovní náplni (Wagnerová, 2008). „Mystery shopping je skrytým zúčastněným pozorováním, prostřednictvím kterého lze subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance v prodejní interakci objektivně posoudit. V praxi to pak znamená, že mystery shopper (hodnotitel), jehož úkol není zaměstnanci znám, předstírá nákupní záměr, požaduje službu nebo si nechává poradit. V rámci takto vymezené situace se uskutečňuje kvazireálný prodejní rozhovor, který je následně zhodnocen“ (Wagnerová, 2008, s. 71)

#### **4.6 Motivace a odměna**

Motivaci pracovníků lze chápat jako ochotu zaměstnance vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. V podstatě motivace vysvětluje, proč jsou zaměstnanci aktivní, proč se chovají určitým způsobem (Šikýř, 2016).

Motivace pracovníka je realizována prostřednictvím motivačních procesů, které ovlivňují psychické sebeřízení jedince a jeho činnost. Podstatné jsou zde motivy, jež představují základní vnitřní hnací sílu subjektu. Dále pak stimuly, které jsou, mají podobu požadavků či sankcí a podněcují výzvy směřované vůči subjektu z vnějšího prostředí. Efektivní motivace může výrazně a pozitivně ovlivnit pracovní výkonnost zaměstnance, a proto organizace vytváří a implementují manažerské motivační strategie. Takové strategie jsou aplikovaným souborem poznatků, metod a praktických postupů z psychologie práce a obecného managementu, které se dotýkají vedení pracovníků. Pro

realizaci motivační strategie se využívá motivačních programů, které obsahují jak dílčí, tak i ucelené soubory opatření v oblasti řízení lidských zdrojů s cílem ovlivnit pracovní výkon a jednání pracovníků a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje zaměstnanců k organizaci (Dvořáková, 2012, s. 247).

Odměňování patří mezi nejefektivnější nástroje pro motivování pracovníků. Výhodou pro organizaci je skutečnost, že o podobě tohoto nástroje rozhoduje, čili může odměňování realizovat tak, aby skutečně podporovalo motivaci pracovníků (Koubek, 2015, s. 284).

Podoba odměňování v organizaci by měla zajistit, že bude docházet k plnění strategických cílů podniku, ale také k uspokojování přání a potřeb pracovníků prostřednictvím odměny (Šikýř, 2016).

Má-li vedoucí pracovník „efektivně motivovat, pak to znamená vhodně kombinovat disponibilní motivační nástroje s ohledem na teoretické zásady, aktuální situaci a vnitřní motivační strukturu spolupracovníků“ (Blažek, 2014, s. 169). Motivační nástroje lze potom členit do tří skupin, a to:

- ocenění práce,
- podmínkám práce,
- práci samotné (Blažek, 2014, s. 169).

Motivace formou peněžní odměny (resp. ve formě mzdy či jiného druhu peněžní odměny) patří mezi nejvíce obvyklé motivační nástroje. Jsou to právě peníze, které poskytují prostředky pro dosahování cílů, a tedy jde o mohutnou sílu, protože jsou přímo či nepřímo spojené s uspokojováním řady potřeb. Peníze samy o sobě nemusí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značně motivující síly, protože jsou prostředkem k dosažení nehmotných a nedefinovatelných cílů. Zároveň však platí, že pro stejnou osobu v různé době hrají roli symbolu různým způsobem (Armstrong, 2007, s. 231-232).

#### **4.7 Principy finančního odměňování – formy a trendy**

Odměňování pracovníků patří mezi nejstarší a nejpodstatnější personální činnosti, kdy je zároveň předmětem mimořádné pozornosti, ať už ze strany vedení organizace či pracovníků organizace (Koubek, 2015, s. 283).

Finanční odměňování zaměstnanců plní celou řadu různých funkcí, které se vztahují zejména k zajištění motivace pracovníků. Klíčovým úkolem finančního odměňování je

získání a udržení kvalitních pracovníků, zajištění růstu jejich výkonnosti a produktivity, ale také dosažení vnitřní spravedlnosti v odměňování. Vnitřní spravedlností se rozumí tvorba struktury mezd, která odpovídá přínosu, náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic i osobním výsledkům jednotlivých pracovníků, a je tak v organizaci vnímána (Urban, 2017).

Dnešní organizace mají k dispozici širokou škálu různých možností, jak odměňovat svoje pracovníky za jejich pracovní výkony, ale také za to, že loajální vůči organizaci apod. Odměny se mohou vázat na různé faktory od povahy vykonávané práce a její význam, od odvedené práce, výkonu pracovníka, až po jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce (Koubek, 2015, s. 284).

Mezi základní formy finančního odměňování se řadí (Urban, 2017):

- Základní (pevná) mzda, tarifní či smluvní mzda – tato se vztahuje k tržnímu ohodnocení různých profesí, kdy reflektuje jejich ekonomický přínos, nároky a požadavky, ale také dlouhodobou výkonnost, zkušenosti a schopnosti. Jejím cílem je získat a udržet zaměstnance a ocenit náročnost jejich práce.
- Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance – vyplácí se jako nadtarifní složka základní mzdy, vyšší mzdy v rámci mzdového (tarifního) intervalu či osobního ohodnocení. Jejím základem je hodnocení dlouhodobých pracovních výsledků, schopností a kvalifikace v delším časovém období. Cílem je motivovat pracovníka ke zvyšování schopností a kvalifikace a ocenit a stabilizovat dlouhodobě výkonné pracovníky organizace.
- Pohyblivá (výkonová) složka mzdy – vyplácí se jako úkolová či akordní mzda, prémie a bonusy, odměny za zlepšovací návrhy, podíl na dosaženém výkonu/zisku, či má charakter zaměstnaneckých akcií apod. Cílem je stimulovat k vyšší výkonnosti a produktivitě, motivovat k žádoucímu pracovnímu chování.
- Mzdové příplatky – reflektují mimořádné podmínky práce či pracovního místa, které mají charakter zvýšených nároků na pracovníky.
- Zaměstnanecké výhody – vztahují se k organizaci, případně k jejímu postavení v hierarchii organizace. Jejich cílem je zvyšovat pracovní spokojenost a stabilitu pracovníků, přispívat k jejich rozvoji a relaxaci.

Z tohoto vyplývá, že odměňování pracovníků v moderním pojetí řízení lidských zdrojů již neznamena pouze řešení mzdy, ale také dalších forem peněžní odměny, která

se poskytuje pracovníkům jako kompenzace za vykonávanou práci (Koubek, 2015, s. 283).

Moderní systémy odměňování pracovníků tedy v dnešní době sestávají jak z peněžních forem odměny (tj. mzda, bonusy, prémie apod.), tak i z nepeněžních forem odměny (tj. formální i neformální pochvaly, zajištění odborného rozvoje a vzdělávání, zprostředkování kariérního a funkčního postupu, zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, podpora přátelských pracovních vztahů, poskytování zaměstnaneckých výhod apod.) (Šikýř, 2016).

V podnikatelském prostředí se lze v souvislosti s odměňováním setkat s různými dlouhodobými trendy v odměňování, které ovlivňuje i měnící se úloha jednotlivých mzdových složek. Jde zejména o trendy jako (Urban, 2017):

- Růst významu odměňování dle znalostí a schopností pracovníků či jejich potenciálu rozvoje – to se projevuje zejména rozšiřováním tarifních pásem, resp. integrací tarifních stupňů. Tento trend reflektuje rostoucí závislost výkonu pracovníků na jejich schopnostech a snahu organizací získat a stabilizovat schopné a kvalifikované pracovníky a motivovat je k dalšímu růstu schopností.
- Růst významu výkonového odměňování – projevem je rozšíření tohoto odměňování na většinu pracovníků, resp. pracovních míst.
- Diferenciace podílu a odlišná frekvence výplaty výkonové složky mzdy v souvislosti s povahou, náplní a hierarchickým postavením pracovní pozice. Vyšší podíl motivační složky mzdy se uplatňuje u pracovních míst s větší možností samostatného rozhodování a ovlivnění výsledků práce.
- Růst významu ročně vyplácených výkonových odměn (bonusů), což reflektuje rostoucí význam řízení výkonu pracovníků na základě dlouhodobých a zpravidla i ročních osobních cílů.
- Individuální poskytování zaměstnaneckých výhod, které souvisí s přizpůsobováním těchto výhod potřebám jednotlivých pracovníků.

#### **4.8 Řízení odměňování**

Řízení odměňování se orientuje na strategii, politiky a proces nutný k zajištění k tomu, aby bylo to, čím zaměstnanci přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak i nepeněžní formou. Řízení odměňování se soustředí na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), které usilují o

uspokojování potřeb organizace a osob na organizaci zainteresovaných (Armstrong, 2009, s. 20).

Důraz na efektivní řízení odměňování je dán i tím, že v současnosti každý zaměstnavatel odměňující mzdou aplikuje určitý mzdový systém. Tato aplikace mzdového systému vyžaduje řízení celé řady různých faktorů, nikoliv například pouze akceptování legislativních předpisů (Šikýř, 2016).

Řízení odměňování se realizuje v různých souvislostech a podmínkách vnitřního podnikového prostředí a vnějšího prostředí podniku. Tato prostředí pak mohou značně ovlivňovat strategii a politiku odměňování. Z tohoto důvodu se konkrétní podoba odměňování v různých organizacích výrazně odlišuje a v rámci odměňování nelze hovořit o žádných univerzálně efektivních či neefektivních postupech (Armstrong, 2009, s. 33).

Mezi obecné zásady řízení odměňování (Armstrong, 2009, s. 57):

- Integrace strategie odměňování s organizační strategií a strategií lidských zdrojů.
- Integrace politiky odměňování s podnikovou kulturou a využití politiky odměňování k podpoře této kultury, či k žádoucí změně této kultury.
- Odměňování pracovníků dle toho, co organizace oceňuje a je připravena zaplatit.
- Hodnocení zaměstnanců dle jejich schopností a přínosu.
- Realizace politiky a praxe odměňování s důrazem na dosažení rovnosti, spravedlnosti, slušnosti, přiměřenosti, zásadovosti a důslednosti.
- Zajištění toho, že procesy odměňování budou transparentní a se zaměstnanci bude zacházeno jako s významnými zainteresovanými stranami.
- Uplatnění integrujícího přístupu, který zajistí, že nedojde k žádným inovacím a k žádné změně postupů, aniž se zváží, jaký mají vztah k jiným stránkám řízení lidských zdrojů a jak zajistí, aby se s nimi vzájemně podporovaly.
- Poskytnutí dovedností a pravomocí manažerům potřebných k tomu, aby odměňování sloužilo jako pomocník při dosahování cílů organizace apod.
- Soustředění se na formování řízení odměňování jako strategického, inovativního a integrujícího procesu určeného pro uspokojování rozvíjejících se potřeb organizace a lidí, kteří přispívají k její úspěšnosti.

#### 4.9 Strategické odměňování (vytváření a realizace strategie odměňování)

Strategickým odměňováním se rozumí dlouhodobá tvorba a realizace strategie odměňování a základních zásad, z kterých tyto strategie vychází. Jde v podstatě o způsob myšlení, jehož cílem je vytvořit procesy celkového odměňování zakládající se na přesvědčení o tom, co organizace oceňuje, čeho chce dosáhnout. Tento cíl se nejčastěji plní prostřednictvím integrace postupů v odměňování s podnikovými cíli a s hodnotami zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 56).

Strategie odměňování musí vést k zajištění spravedlivého a efektivního odměňování pracovníků, a to zejména v souladu s pracovněprávní legislativou a v souladu s hospodářskými výsledky organizace (Šikýř, 2016).

Podoba strategie odměňování by měla vycházet z filozofie odměňování, která zase definuje, co má být dle nejlepšího přesvědčení organizace základem pro oceňování a odměňování lidí. Filozofie odměňování je často formulována jako základní zásady (Armstrong, 2007, s. 529).

Strategie odměňování stanovuje, co organizace v dlouhodobém horizontu zamýšlí realizovat v oblasti tvorby a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosažení jejich podnikatelských cílů (Armstrong, 2009, s. 23).

Při vytváření strategie odměňování musí klást organizace důraz na její formulaci se záměrem přispět k realizaci cílů organizace. To znamená, že musí definovat zejména následující prvky v rámci strategie odměňování (Dvořáková, 2012, s. 306):

- Vymezení mzdových nároků strategie organizace a důraz na získávání a stabilizaci pracovníků.
- Popis účinné motivace k nadprůměrnému a kvalitnímu pracovnímu výkonu.
- Rozvoj mzdových struktur, aby byla zajištěna konkurenceschopnost a motivace k práci.
- Definování způsobů komunikace se zaměstnanci o mzdové politice a zásadách odměňování, včetně identifikace efektivního poměru mezi individuálními, kolektivními formami mzdy a účasti na výsledku hospodaření organizace.
- Určení způsobů pro zdokonalení mzdového systému a kombinování mzdy se zaměstnaneckými výhodami, či integrace procesu stanovení mzdy s potřebami a očekáváním pracovníků.
- Orientace na prosazení flexibility do stanovení mzdy.

Výstupem správně formulované a efektivní strategie odměňování je situace, kdy organizace disponuje stabilním, kvalitním a motivovaným personálem, plní veškeré zákonné předpisy v oblasti pracovní legislativy, odměny poskytované pracovníkům jsou dostatečně konkurenceschopné a je zajištěno efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování (Šikýř, 2016).

#### **4.10 Politika odměňování**

Politika odměňování poskytuje návody pro rozhodování a nutné kroky v rámci odměňování. Například organizace může deklarovat politiku odměňování, která stanoví, že úrovně finančních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám apod. (Armstrong, 2009, s. 23).

Politika odměňování pak konkrétně definuje například úroveň odměny pro pracovníky, způsoby zabezpečení spravedlnosti při odměňování, reflektuje význam vnější konkurenceschopnosti a vnitřní spravedlnosti, charakterizuje přístup organizace k celkové odměně a vytváří prostor pro uplatnění zásluhových odměn dle výkonu, schopností, přínosu či dovedností personálu. Dále také reflektuje význam liniových manažerů (Armstrong, 2007, s. 517-518)

K základním zásadám při vytváření politiky odměňování patří následující (Armstrong, 2009, s. 96):

- Využití seznamu témat politiky odměňování, kde se nachází nejvhodnější a nejméně vhodná témata, a to s respektem vůči struktuře organizace, kultuře, stylu řízení, hodnotám organizace, filozofii odměňování, podnikatelské činnosti, strategii lidských zdrojů či strategii odměňování.
- Konzultace nejvhodnějšího přístupu k politice odměňování s relevantními osobami, a to s důrazem na podnikatelské cíle a potřeby pracovníků.
- Zajištění toho, že politika odměňování bude praktická a realizovatelná a poskytne nezbytnou míru pokynů pro rozhodování a akce.
- Rozhodnutí o potřebném množství vzdělávání a vedení, které umožní liniovým manažerům a dalším osobám realizovat politiku s odpovídající mírou důslednosti s hody (Armstrong, 2009, s. 96).
- Komunikace o politice se všemi, kterých se politika odměňování dotýká.

Mezi klíčové otázky, na které má politika odměňování odpovídat pak patří následující (Koubek, 2015, s. 291-292):

- Jaká má být minimální a maximální úroveň peněžní odměny?
- Jak zajistit spravedlnost odměny? Její vnitřní a vnější srovnatelnost, ať jsou pracovníci za stejnou práci odměňováni stejně?
- Jaká má být obecná relace mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměn (mezi řídicími a provozními manažery, mezi nadřízenými a podřízenými, novými a zkušenějšími pracovníky)?
- Jak vytvářet prostředky na odměňování? Jaká má být velikost mzdových nákladů na celkových nákladech? Bude tento podíl stačit k zajištění konkurenceschopnosti?
- Jak rozdělit celkové prostředky určené na odměny (mezi základní mzdu, pobídkové formy, zaměstnanecké výhody apod.)?
- Kolik prostředků má být věnována na růst odměn v následujícím období? V jakých intervalech zvyšovat odměnu? Jak diferenciovat pracovníky dle zásluh?
- Jak zajistit motivační účinky odměňování? (viz níže Jungert, Van den Broecker, Schreur a Osterman, 2018).
- Jak utajovat či zveřejňovat informace o peněžních a jiných odměnách?
- Jak vyjednávat s jednotlivci či skupinami o výši mezd, tarifech, mzdové struktuře?
- Jak dodržovat zákony, respektovat lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti při odměňování pracovníků? (Koubek, 2015, s. 291-292)

Výše uvedené zásady a principy odměňování odrážejí moderní trendy v oblasti ŘLZ a firemní filozofii odměňování propojenou se systémem hodnocení pracovníků.

Jak mohou pracovníci vzájemně podporovat svoje individuální potřeby a motivaci uvádí studie autorů Jungerta, Van den Broeckera, Schreurse a Ostermana (2018). Citovaní autoři se zaměřují na intervence v oblasti pracovní motivace zaměstnanců. Jak uvádějí, pro udržení konkurenceschopnosti jakékoliv organizace je nutná dobře fungující pracovní síla – tedy pracovní kapitál. „Motivace zaměstnanců je pro takový úspěch organizace zásadní. Podle teorie sebeurčení se zaměstnanci cítí a podávají lepší výkony, pokud je jejich motivace autonomní povahy, tj. pokud se dobrovolně zapojují do své práce, protože ji považují za příjemnou, zajímavou nebo hodnotnou. Zaměstnanci fungují méně optimálně, když jsou motivováni řízeně a do určitého očekávaného

chování se zapojují z vnitřního nebo vnějšího tlaku.“ (Jungert, Van den Broeck, Schreurs a Osterman, 2018, s. 3)

Urban (2005) uvádí, že „organizace přesvědčené o možnosti získat, udržet a motivovat zaměstnance především či pouze na základě jejich finanční odměny nevěnují navíc často dostatečný čas a úsilí dalším podstatným předpokladům stabilizace a motivace zaměstnanců – řídicímu stylu, způsobu vymezení pracovních míst a jejich pravomocí, vztahům na pracovišti, tvorbě firemní kultury apod. K důležitým faktorům stability kvalitních zaměstnanců patří především zájem firmy a jejích manažerů o zaměstnance, otevřená komunikace, jasná vize a poslání firmy, transparentní faktory hodnocení a odměňování a perspektivy dalšího osobního rozvoje v rámci firmy“ (Urban, 2005, s. 1).

Dvořák (2007) tvrdí, že čím je firma větší, tím přísněji a většinou rigidněji je zorganizován její vnitřní život – pracovní popisy, postupy, předpisy, pravidla. Hlavní rolí manažerů není motivovat pracovníky, ale dbát na dodržení pravidel. Možná namítnete, že u Vás to tak nefunguje. Mé zkušenosti z firem ale ukazují, že i v sebedynamičtějších firmách existuje řada pravidel striktně uplatňovaných bez ohledu na vhodnost jejich aplikace“ (Dvořák, 2007, s. 1).

Jak ukazují některé výzkumy provedené v západních zemích i u nás „40 až 60 % pracovníků je v práci nemotivovaných. A řada z nich už na jakoukoliv motivaci rezignovala. Každodenní motivace je jako pravidelné zalévání květin. Bez něj nadšení a motivace pracovníků postupně uvadá a usychá“ (Dvořák, 2007, s. 1).

„K předpokladům stabilizace klíčových zaměstnanců patří i porozumění pojmu „psychologické smlouvy“ mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, zahrnujícímu vzájemná očekávání, se kterými zaměstnanec a zaměstnavatel ke vzájemnému vztahu přistupují. Na rozdíl od pracovní smlouvy není psychologická smlouva písemná a mnohdy ani plně vyřčená“ (Urban, 2005, s. 2)

„Psychologická smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem zahrnuje vzájemná očekávání toho, čím zaměstnanec organizaci přispěje a jak ho za tento příspěvek organizace odmění. Na straně zaměstnavatele zahrnuje zpravidla očekávání, že zaměstnanci organizaci přispějí svými schopnostmi a dovednostmi, pracovním úsilím a osobním nasazením, že jí budou věnovat plný pracovní čas a zachovají jí loajalitu, na straně zaměstnanců pak očekávání, že organizace jim vedle platu a zaměstnaneckých výhod poskytne i určitý společenský statut, pracovní jistoty, možnosti seberealizace a

dalšího odborného rozvoje práce v příjemné firemní kultuře a další kariérové příležitosti“ (Urban, 2005, s. 2-3)

Je třeba zmínit, že příjmy zaměstnanců ve státních a veřejných službách rostou rychleji než v sektoru soukromém. Zatímco v roce 2016 zaměstnanec ve veřejné sféře v průměru pobíral o necelá 2 % peněz víc než ve firmě, loni to bylo o 12 % víc. V roce 2020 průměrný plat dosáhl 42 555 Kč, průměrná mzda byla o 4 928 Kč nižší. Vyplývá to z údajů informačního systému o průměrném výdělku. V minulém roce polovina lidí se soukromého sektoru vydělávala víc než 31 579 Kč. Meziročně částka rostla o 4,8 %. Ve veřejném sektoru se platový medián dostal na 39 900 Kč a proti předchozímu roku byl vyšší o 9,5 % (ISPV – Informační systém o průměrném výdělku, ČTK<sup>13</sup>).

Je zřejmé, že v oblasti odměňování zaměstnanců dochází k zásadnímu vývoji, a to nejenom s ohledem na globální i regionální proměny trhu práce. Podle studie Deloitte (2018) je nejvýraznějším „českým trendem je jednoznačně well-being, který je považován za důležitý pro 92 % respondentů. Význam, který mu je v českém měřítku přisuzován, odráží současnou situaci na tuzemském pracovním trhu. S tím je spojený také trend personalizovaného odměňování, který jinde nehraje tak výraznou roli. Naopak trend spolupráce nejvyššího vedení firmy, jenž je z globálního hlediska považovaný za nejkritičtější, je v České republice až na šestém místě. V Čechách tuto tendenci hodnotí jako důležitou 77 % dotázaných proti 85 % na globální úrovni“. (Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice i ve světě, 2018, s. 6).

---

<sup>13</sup> Firma a veřejná sféra z pohledu odměňování, 23. 9. 2021, Zdroj: ČTK.

## II. EMPIRICKÁ ČÁST

Druhá část diplomové práce přináší popis a interpretaci realizovaného výzkumného šetření, které proběhlo od listopadu 2021 do února 2022. Metodologická východiska byla zpracována na základě znalostí získaných v rámci jednotlivých předmětů (Seminář k DP, Metodologie výzkumu, Projekt DP I. a Projekt DP II.) a dle publikací Chráska (2016) a Rabušice, Soukupa a Mareše (2019). Do výzkumu byly zahrnuty tři podnikatelské subjekty, resp. 107 pracovníků těchto firem.

Každý sociálněvědní výzkum, tedy i andragogický, musí mít na svém začátku nějaký jasně stanovený problém, který je přeložen do zkoumatelné podoby formou výzkumné otázky nebo několika výzkumných otázek (Rabušic, Soukup a Mareš, 2019, s. 21).

### 5. Výzkum hodnocení a odměňování pracovníků

Společenské vědy, kam andragogiku řadíme (Veteška, 2016), obecně studují „sociální jevy (fenomény), to je lidské kolektivní jednání, které je výsledkem vztahů a interakcí mezi lidmi a které se odehrává v prostředí lidské kultury a jejich organizací a institucí. Při jejich poznávání se, jako všechny vědy, řídí třemi cíli: studované jevy se 1) nejdříve musejí popsat, poté 2) se musejí prostřednictvím nalezení pravděpodobnostních nebo příčinných (kauzálních) vztahů vysvětlit a nakonec 3) je třeba se pokoušet o predikci (předpověď) budoucího způsobu (popřípadě variantních způsobů) jejich chování nebo existence“ (Rabušic, Soukup a Mareš, 2019, s. 12-13).

Problematika hodnocení a odměňování, vč. motivace k pracovnímu výkonu, do této sociálně-vědní oblasti spadá.

#### 5.1 Stanovení výzkumného problému a hypotéz

Správně formulovaný výzkumný problém je podle Vetešky (2016) otázka, která by měla vyjadřovat vztah mezi proměnnými (měla by se tázat, zda mezi proměnnými existuje vztah); správně se vyjadřuje větou tázací. Tedy: Co nejvíce motivuje zaměstnance k pracovnímu výkonu? (Finanční nebo nefinanční odměna?). Je finanční (peněžní) odměna nejsilnějším satisfakčním a motivačním faktorem zaměstnanců? (Je tzv. morální hodnota ocenění zaměstnanců větší nebo menší než finanční ocenění v podobě finanční odměny?). Je důležité ze strany managementu firmy věnovat systematickou pozornost pravidelnému hodnocení zaměstnanců?

Hypotézy jsou tvrzení (jakési predikce / předpovědi o vztazích mezi proměnnými) a tvoří podle Chrásky (2016) jádro kvantitativně orientovaných výzkumů a musí vyjadřovat vztah mezi dvěma proměnnými (Veteška, 2016). Termínem „falzifikace“ se v tomto případě rozumí hledání empirických faktů, které podle Chrásky (2016) hovoří proti ověřované hypotéze (ta je proto vyjádřena oznamovací větou).

V oblasti metodologie výzkumu se rozeznávají dva druhy hypotéz: „teoretické hypotézy, které jsou odvozovány z teorie a které nabízejí předběžné vysvětlení otázky typu „proč“. Vedle toho jsou zde hypotézy statistické, které se používají k zobecňování výsledku z reprezentativního výběrového souboru na cílovou populaci, z níž byl výběrový soubor získán“ (Rabušic, Soukup a Mareš, 2019, s. 22).

Jak uvedení autoři dále doplňují, „statistické hypotézy jsou relevantní, když data pocházejí z pravděpodobnostního (náhodného) či randomizovaného výběru, při kterém mají všechny osoby v dané populaci na začátku výběru stejnou pravděpodobnost, že budou do zkoumaného výběrového souboru vybrány“ (Rabušic, Soukup a Mareš, 2019, s. 22).

Jak uvádějí zkušení výzkumníci a metodologové, „vždy existuje možnost, že při opakovaném ověřování hypotézy budou nalezena fakta, která s ní nejsou slučitelná. Správně formulovaná vědecká hypotéza musí možnost empirického ověřování (falzifikace) skýtat, tj. musí být falzifikovatelná“ (Chráska, 2016, s. 14).

Hypotéza proto musí být vždy formulována jako tvrzení o rozdílech, vztazích nebo následcích. „Na základě těchto doporučení byl pro zformulování hypotéz realizován další myšlenkový krok, který označujeme jako dedukci důsledků hypotézy. Při tomto způsobu usuzování vycházíme z platnosti formulované hypotézy a pokoušíme se zpětně dedukovat, který problém z toho vyplývá“ (Chráska, 2016, s. 15).

Na základě těchto východisek byly formulovány čtyři hypotézy, a to:

**H1:**

**Zaměstnanci, kteří jsou součástí firemního systému pravidelného hodnocení, jsou více motivováni k podávání vyššího pracovního výkonu (než zaměstnanci, kteří se hodnocení neúčastní).**

V zaměstnání, jak je běžné, že dochází k dělbě práce a jedinec získává to, co potřebuje cestou směny, je bezprostředním motivem jeho konání potřeba prostředku, pomocí něhož lze tuto směnu uskutečnit. Tímto prostředkem a zároveň oceněním pracovního výkonu je v případě zaměstnaneckého poměru mzda. Motivační nástroje

jsou jakýmsi instrumentariem, které má manažer k dispozici při motivování svých spolupracovníků a podřízených (Blažek, 2014).

## **H2:**

**Finanční odměna tvoří u většina zaměstnanců nejsilnější satisfakční a motivační faktor.**

Zaměstnanci vykonávají práci za mzdu, která odpovídá statusu zaměstnance. V optimálním případě by měla odpovídat potřebám a požadavkům zaměstnanců, stejně jako možnostem zaměstnavatelů. V současnosti patří mzda k základním a nejzjevnějším motivům práce vykonávané v rámci zaměstnání (Blažek, 2014).

## **H3:**

**Hodnota morálního ocenění zaměstnanců je u většiny zaměstnanců menší než hodnota peněžního ocenění.**

Motivační účinek a vztahu práce je diskutován mnoho desetiletí a odráží se v řadě motivačních teorií. Tzv. morální ocenění práce je však mimořádně citlivé na okolnosti, za jakých je udělováno (Blažek, 2014). V rámci realizace tohoto výzkumu jsme si vědomi, že je třeba se „oprotit od zjednodušující představy, že mezi motivací pracovníků (a rovněž jejich spokojeností, loajalitou atd.) a finančními prostředky, které jsou v podobě platů, zaměstnaneckých výhod či jiných opatření do motivace vkládány, existuje jednoduchá přímá úměra“ (Blažek, 2014, s. 169)

## **H4:**

**Zaměstnanci, kteří jsou součástí firemního systému pravidelného hodnocení, vidí ve své práci větší prostor ke zlepšení než zaměstnanci, kteří hodnoceni nejsou.**

Lze usuzovat, že hodnocení pomáhá větší sebereflexi a přináší podmínky na zlepšení díky zpětné vazbě, kterou zaměstnanec při procesu hodnocení dostává (Matouš a kol., 2021; Koubek, 2015).

## **5.2 Výzkumný vzorek a harmonogram výzkumného šetření**

Výzkumný vzorek tvořilo 107 respondentů ze středně velkých podniků se sídlem ve Středočeském kraji. Na území Středočeského kraje mělo podle ČSÚ k 31. 12. 2021 své

sídlo zaevidováno přes 358 000 ekonomických subjektů. Během roku 2021 přibýlo téměř 7 000 subjektů, což představovalo oproti roku 2020 meziroční nárůst 2,0 % (ČSÚ, 2022).

Středočeský kraj se v organizační statistice vyznačuje podle dokumentu Ekonomické subjekty ve Středočeském kraji v roce 2021 (2022) vysokým podílem fyzických osob, převážně živnostníků, a nižším zastoupením právnických osob. „Nejvyšší počet a intenzitu ekonomických subjektů (v přepočtu na počet obyvatel) v kraji dosahovala centrální oblast tvořená okresy Praha-západ a Praha-východ, která se od okrajových částí kraje odlišovala také v zastoupení subjektů podle právní formy a z hlediska zaměření ekonomické činnosti. Každý jedenáctý podnik v ČR s počtem zaměstnanců nad 250 měl své sídlo ve Středočeském kraji. Největším zaměstnavatelem v kraji byla ŠKODA AUTO, a. s. v Mladé Boleslavi.“ (ČSÚ, 2022, s. 1).

Jak je dále v uvedeném dokumentu konstatováno, „z hlediska uvedené převažující ekonomické činnosti působilo koncem roku 2021 nejvíce subjektů ve Středočeském kraji v oblasti velkoobchodu, maloobchodu a služeb spojených s opravou a údržbou motorových vozidel (21,1 %). Druhým nejčastějším zaměřením bylo stavebnictví (13,2 %), třetím profesní, vědecké a technické činnosti (12,8 %) a čtvrtým průmysl (12,6 %)“ (ČSÚ, 2022, s. 2-3).

Do výzkumného šetření byly zapojeni zaměstnanci ze tří firem. Celkem jich bylo osloveno 229 (tj. 46 % návratnost). Dotazníkové šetření bylo realizováno od listopadu 2021 do února 2022. Návratnost byla evidována ve výši 107 správně a úplně vyplněných dotazníků. Všechny responze byly anonymizovány. Byla dodržena etická pravidla výzkumu a Etický kodex UK (aktualizované znění bylo schváleno Akademickým senátem UK dne 14. 12. 2018, dostupné online<sup>14</sup>).

Velikost podniku je stanovena mj. Nařízením Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem (Příloha I. Definice malých a středních podniků. Úřední věstník Evropské unie, L 187, 26.6.2014).

Jak je zde uvedeno, základním kritériem pro posouzení velikosti podnikatele je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které se mají použít pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin,

---

<sup>14</sup> Dostupné online na <https://cuni.cz/UK-9490.html> (Etický kodex UK).

jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku.

„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na svou právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která pravidelně vykonávají hospodářskou činnost“ (Nařízením Komise (EU) č. 651/2014 ..., 2014, s. 70).

- Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malí podnikatelé vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou drobní podnikatelé vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR (Nařízením Komise (EU) č. 651/2014 ..., 2014).

Pojmy drobný, malý a střední podnikatel a postupy pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií jsou vymezeny v Doporučení 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 týkající se definice mikro, malých a středních podniků a dále v NAŘÍZENÍ KOMISE (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem. Příloha I. Definice malých a středních podniků – Úřední věstník Evropské unie, L 187, 26.6.2014.

Dokumenty uvádějí, že malé a střední podniky „hrají v evropském hospodářství významnou roli, jsou zdrojem podnikatelských dovedností, inovací i zaměstnanosti, a nejen proto má být jejich postavení na evropském i celosvětovém trhu v nadcházejícím dotačním období na roky 2014 až 2020 ještě více posíleno“ (více viz <https://www.epravo.cz/top/clanky/male-a-stredni-podniky-v-evropskych-dotacich-98376.html>, s. 1).

Shrneme-li uvedené údaje, jedná se o podniky, zaměstnávající více než 50 a méně než 250 osob, jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR a/nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR, se považují za střední podniky.

Zkoumané firmy byly z tzv. sekundárního sektoru (Výroba a průmysl) – Secondary Sector, Manufacturing and Industry<sup>15</sup>. Sektor výroby a průmyslu, označovaný jako zpracovatelský nebo výrobní sektor, zahrnuje všechna odvětví lidské činnosti, která přeměňují suroviny na výrobky nebo zboží.

Do sekundárního sektoru patří kromě výroby strojů a zařízení také druhotné zpracování surovin, výroba potravinářských výrobků. Sekundární sektor tvoří podstatnou část HDP, vytváří hodnoty (výrobky) a je motorem ekonomického růstu a je klíčový pro všechny rozvinuté ekonomiky, přestože trendem v nejrozvinutějších zemích je převládající terciální sektor. Uvedené tři firmy spadají do potravinářského průmyslu a elektrotechnického průmyslu<sup>16</sup>.

### 5.3 Testování jednotlivých hypotéz

Při testování (tj. ověřování / verifikaci) hypotézy v rámci metodologie výzkumného šetření „jde o rozhodnutí, zda můžeme vyslovenou hypotézu přijmout (zda není v rozporu s empirickými fakty). Rozhodnout o přijatelnosti hypotézy lze u kvantitativně orientovaných výzkumů pouze na základě rozsáhlého shromažďování (sběru) dat, jejich tříděním, zpracováním a vyhodnocováním. Data ve výzkumu získáváme metodami, které bývají souborně označovány jako empirické metody (např. pedagogické pozorování, dotazník, škály, rozhovor, různé typy testů, sociometrie, Q-metodologie, sémantický diferenciál apod.)“ (Chráška, 2016, s. 16).

Pro hypotézy 1 a 4 jsme provedli neparametrický Kolmogorův-Smirnovův test jako doplnění, jelikož není možné jednoznačně ověřit, zda mají naše měřené proměnné normální rozdělení.

---

<sup>15</sup> Dostupné online na <https://managementmania.com/cs/vyroba-a-prumysl-sekundarni-sektor>

<sup>16</sup> Dostupné online na <https://managementmania.com/cs/vyroba-a-prumysl-sekundarni-sektor>

## Schéma 1: Hladina významnosti

### Test pro dva výběry

Dvouvýběrový test srovnává rozdělení dvou náhodných veličin. Je to jedna z nepoužívanějších a nejvšeobecnějších **neparametrických metod** porovnávání dvou výběrů.

Nulová hypotéza říká, že dva **výběry** odpovídají stejnému rozdělení. V této variantě testu se srovnává rozdíl kumulativních četností ( $n \leq 40$ ) nebo relativních kumulativních četností ( $n > 40$ ) dvou výběrů (kde  $n_1, n_2$  jsou počty pozorování v každém výběru). Hodnoceným kritériem je

$$D_2 = \max_i |N_{1i} - N_{2i}| \text{ resp. } D_2 = \max_i |F_{1i} - F_{2i}|.$$

Kritické hodnoty se pro danou hladinu významnosti  $\alpha$  určí z následující tabulky.

Hladina významnosti $\alpha$	$D_{2max}$
20 %	$1.07 \sqrt{\frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2}}$
10 %	$1.22 \sqrt{\frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2}}$
5 %	$1.36 \sqrt{\frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2}}$
2 %	$1.52 \sqrt{\frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2}}$
1 %	$1.63 \sqrt{\frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2}}$

Jako v předchozí variantě platí, že nulová hypotéza se zamítá, jestliže je hodnota kritéria  $D_2$  větší než kritická  $D_{2max}$ . V opačném případě se nezamítá.

### Zdroj: vlastní zpracování dle programu Statistika

„Při zpracování hromadných dat zpravidla potřebujeme všechna naměřená data nějakým způsobem výstižně a stručně charakterizovat (jinak řečeno, potřebujeme určit hodnotu, která by všechny naměřené hodnoty dobře „reprezentovala“). V pedagogických výzkumech se k tomuto účelu nejčastěji užívá aritmetický průměr (u dat metrických), medián (u dat ordinálních) nebo modus (u dat nominálních)“ (Chráška, 2016, s. 39)

Dále jsme vhodně doplnili Mann-Whitneyovým U testem. Statistiky pro jednotlivé hypotézy (H1, H4): Test na základě předpokladu, že získaná data pochází z neznámého rozdělení (to lze předpokládat na základě popisných statistik vzorku).

Ve statistice je Mannův-Whitneyho U test<sup>17</sup> (nazývaný také Mann-Whitney-Wilcoxonův (MWW/MWU), Wilcoxonův rank-sum test nebo Wilcoxon-Mann-Whitneyho test) neparametrický test nulové hypotézy, tj. pro náhodně vybrané hodnoty X a Y ze dvou populací je pravděpodobnost, že X je větší než Y, rovna pravděpodobnosti, že Y je větší než X. Porovnáváme tedy stejný znak ve dvou

<sup>17</sup> Heslo: Mann-Whitney U test. Dostupné z [https://en.wikipedia.org/wiki/Mann%E2%80%93U\\_test](https://en.wikipedia.org/wiki/Mann%E2%80%93U_test)

populacích nebo vzorcích.  $H_0$  uvádí, že obě rozdělení jsou stejná (mezi populacemi není rozdíl, zpravidla nás však zajímá, že není rozdíl v mírách polohy) – speciálně to znamená, že populační mediány jsou shodné (Zvára, 2007).

U mnoha statistických procedur se totiž podle Chráska (2016) předpokládá, že „výsledky, s nimiž pracujeme, mají normální rozdělení. Tento předpoklad by se měl vždy alespoň zhruba ověřovat, protože jinak lze snadno dospět ke zkresleným závěrům“ (Chráska, 2016, s. 55).

Tabulka 1: Kolmogorov-Smirnovův test dle proměn

Proměnná	Kolmogorov-Smirnovův test dle proměn. Pravidelné hodnocení Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05000$									
	Max záp rozdíl	Max klad rozdíl	p-hodnota	Průměr Ano	Průměr Ne	sm.odch. Ano	sm.odch. Ne	platných Ano	platných Ne	
Motivace plnit letošní plán kvality a počtu výrobků	-0,001064	0,138298	$p > .10$	1,516667	1,276596	0,947641	0,799514	60	47	
Prostor pro zlepšení	-0,197518	0,000000	$p > .10$	1,650000	2,042553	0,755208	0,832948	60	47	

Pozn.: Pravidelné hodnocení Označené testy jsou významné na hladině  $p < ,05000$

Zdroj: vlastní zpracování dle programu Statistika

Tabulka 2: Mann-Whitneyův U Test (w/oprava na spojitost) dle proměn

Proměnná	Mann-Whitneyův U Test (w/oprava na spojitost) Dle proměn. Pravidelné hodnocení Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05000$									
	Sčet poř. Ano	Sčet poř. Ne	U	Z	p-hodnota	Z upravené	p-hodnot	platných Ano	platných Ne	2*1 str. přesné p
Motivace plnit letošní plán kvality a počtu výrobků	3445,000	2333,000	1205,000	1,28365	0,199264	1,35814	0,174421	60	47	0,200146
Prostor pro zlepšení	2875,000	2903,000	1045,000	-2,28798	0,022139	-2,44949	0,014306	60	47	0,021703

Zdroj: vlastní zpracování dle programu Statistika

**H1: Zaměstnanci, kteří jsou součástí firemního systému pravidelného hodnocení, jsou více motivováni k podávání vyššího pracovního výkonu (než zaměstnanci, kteří se hodnocení neúčastní).**

Bylo zjištěno:  $P > 0.05$  statisticky nevýznamné rozdíly mezi skupinami, potvrzujeme tedy nulovou hypotézu. Na hladině významnosti  $\alpha = 0.05$ .

Schéma 2: Motivace pracovníků



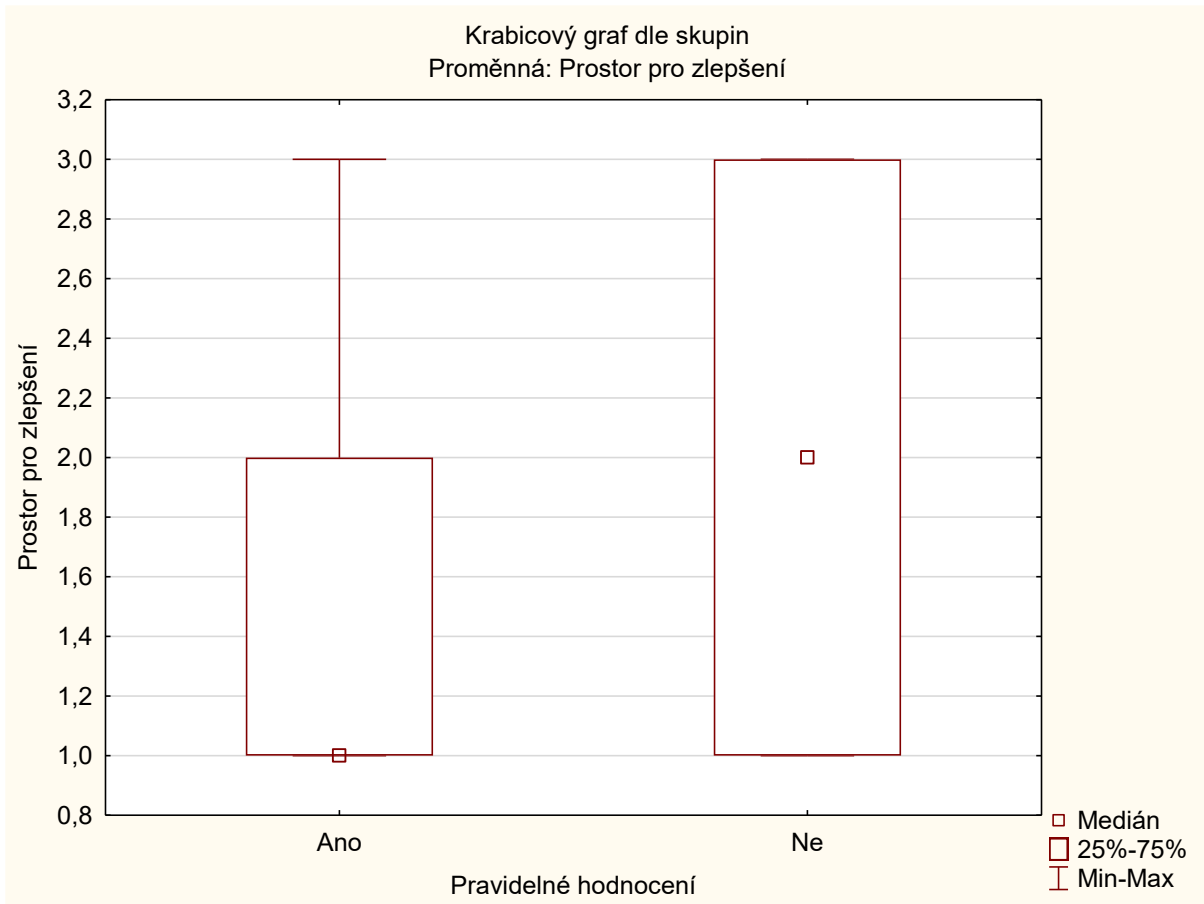
Zdroj: vlastní zpracování dle programu Statistika

**H4: Zaměstnanci, kteří jsou součástí firemního systému pravidelného hodnocení, vidí ve své práci větší prostor ke zlepšení než zaměstnanci, kteří hodnoceni nejsou.**

$P > 0.05$  statisticky nevýznamné rozdíly mezi skupinami, potvrzujeme nulovou hypotézu. Ovšem u neparametrického testu Mann-Whitneyův U Testu je  $P < 0.05$  ( $p = 0.02$ ), což by byly statisticky významné rozdíly, přesto jsme se rozhodli alternativní hypotézu zamítnout, i když jsme si vědomi možnosti chyby 1. druhu. Pro přesnější úsudek by však byl nasnadě tento výzkum zopakovat na větším vzorku zaměstnanců.

H4 byla zamítnuta.

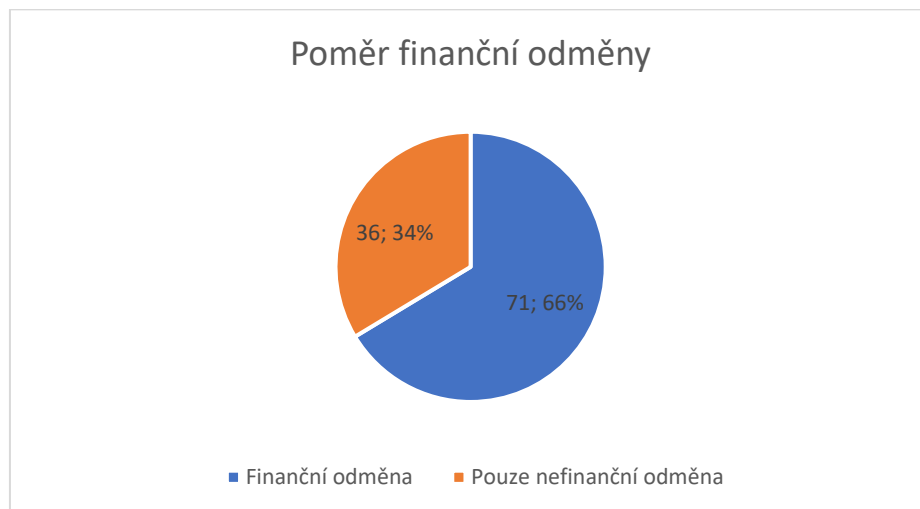
Schéma 3: Možnosti zlepšení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování dle programu Statistika

**H2: Finanční odměna tvoří u většina zaměstnanců nejsilnější satisfakční a motivační faktor.**

Graf 1: Poměr finančních odměn zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zjištění vidíme že procentuální zastoupení preferencí finanční odměny oproti nefinanční hodnotě je významně vyšší (celkem 66 %), potvrzujeme hypotézu H2.

**H3: Hodnota morálního ocenění zaměstnanců je u většiny zaměstnanců menší než hodnota peněžního ocenění.**

Jelikož v našem dotazníku uváděli respondenti vždy 2 možnosti jejich nejvyšších hodnot, z celkového počtu hodnot čítajícího 214 odpovědí, preferovaných hodnot, jsme vybrali procentuální zastoupení uvedených incentív. Výsledkem je, že celá třetina všech hodnot reprezentuje finanční odměnu, což je téměř dvojnásobně vyšší preference než dny dovolené navíc či školení.

Zajímavým pohledem je srovnání skupin preferujících jednotlivé incentivy dle jejich průměrných skóre motivací plnit plán, kde se ukazuje jako dominantní pracovní prostředí a výsledky týmu v konkurenci. Toto zjištění by však stálo za další podrobnější výzkum.

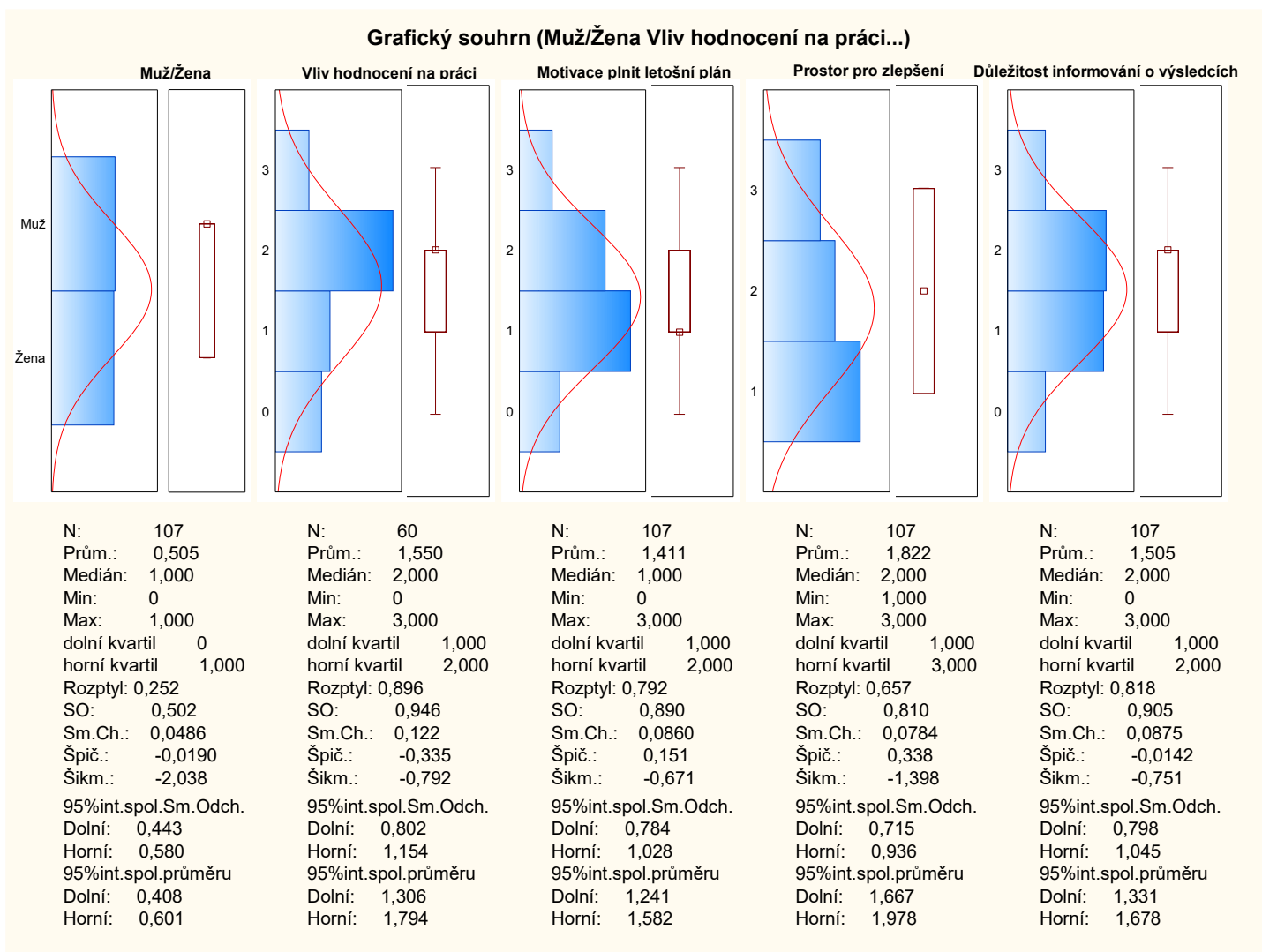
Tabulka 3: Incentiva k vyššímu pracovnímu výkonu

Incentiva k vyššímu výkonu	Preferuje	Poměr preferované hodnoty (incentivy) k celkovému počtu preferovaných hodnot	Motivace plnit plán (součet scóru)	Průměrná motivace plnit plán pro jednotlivou incentivu
vyšší výkonnostní odměny	71	33 %	101	1,42
dny dovolené navíc	38	18 %	55	1,45
školení v oblasti nových technologií	31	14 %	40	1,29
získat ocenění nejlepší mechanik měsíce	25	12 %	34	1,36
lepší výsledky našeho týmu v porovnáním s jinými týmy	20	9 %	31	1,55
zapojení do nových projektů, práce s novými materiály	16	7 %	21	1,31
tišší pracovní prostředí	13	6 %	20	1,54

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedených statistických analýz potvrzujeme – verifikujeme hypotézu H3.

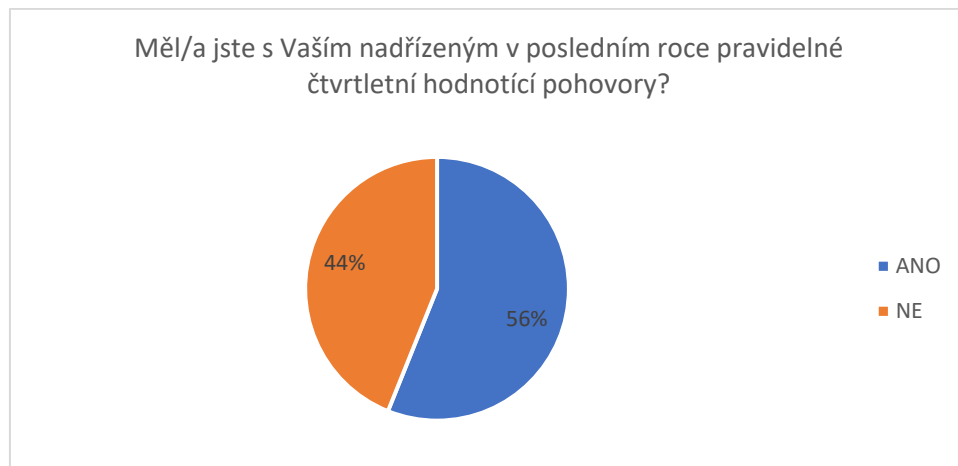
Schéma 4: Celý vzorek zpracovaný na základě popisné statistiky



Zdroj: vlastní zpracování dle programu Statistika

## 5.4 Vyhodnocení dalších charakteristik výzkumného souboru

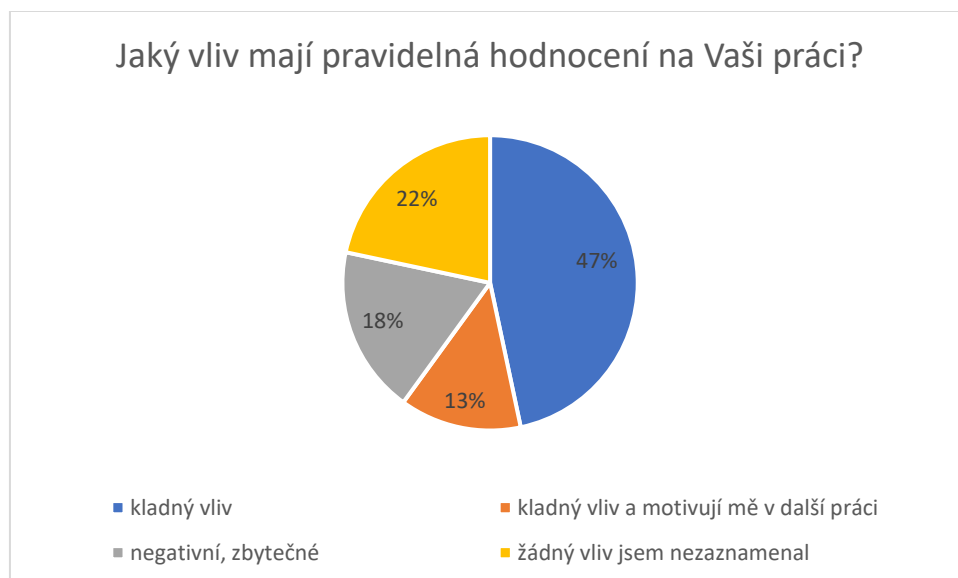
Graf 2: Poměr finančních odměn zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu 2, většina zaměstnanců prošla v posledních dvanácti měsících hodnocením ze strany nadřízeného pracovníka. Hodnotící pohovory absolvovalo 56 % dotázaných, zatímco 44 % respondentů se neúčastnilo žádné formy hodnocení.

Graf 3: Význam pravidelného hodnocení zaměstnanců

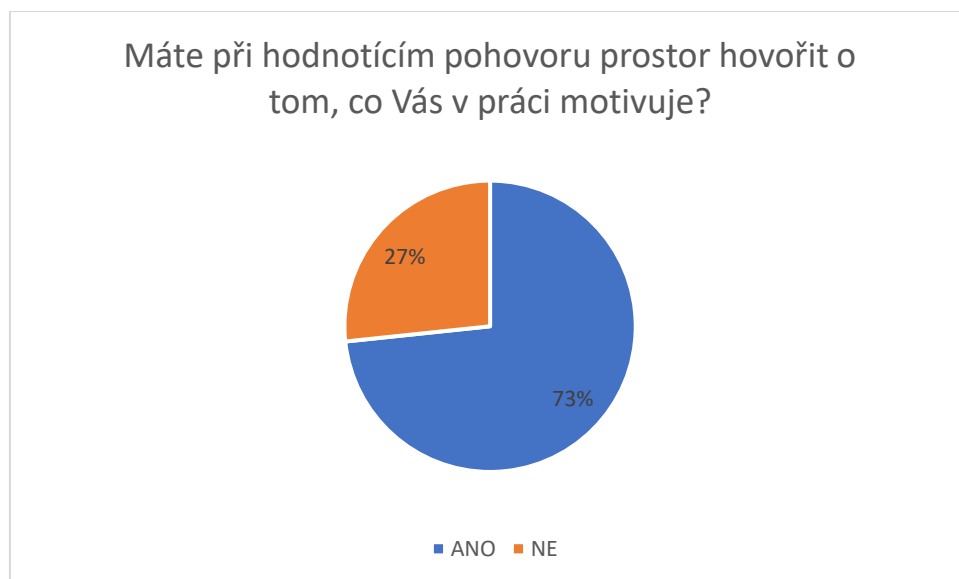


Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 ukazuje, jaký vliv mají pravidelná hodnocení na práci respondenta. Z grafu je patrné, že hodnocení má kladný vliv na práci respondenta. Celkem 47 % respondentů uvedlo, že hodnocení má kladný vliv na jejich práci; 13 % respondentů uvedlo, že hodnocení má kladný vliv a je i motivací k další práci. Naopak 22 % dotázaných uvedlo,

že nezaznamenalo žádný vliv na jejich práci a dokonce 18 % shledávalo hodnocení jako negativní a zbytečné, tj. bez vlivu na jejich práci.

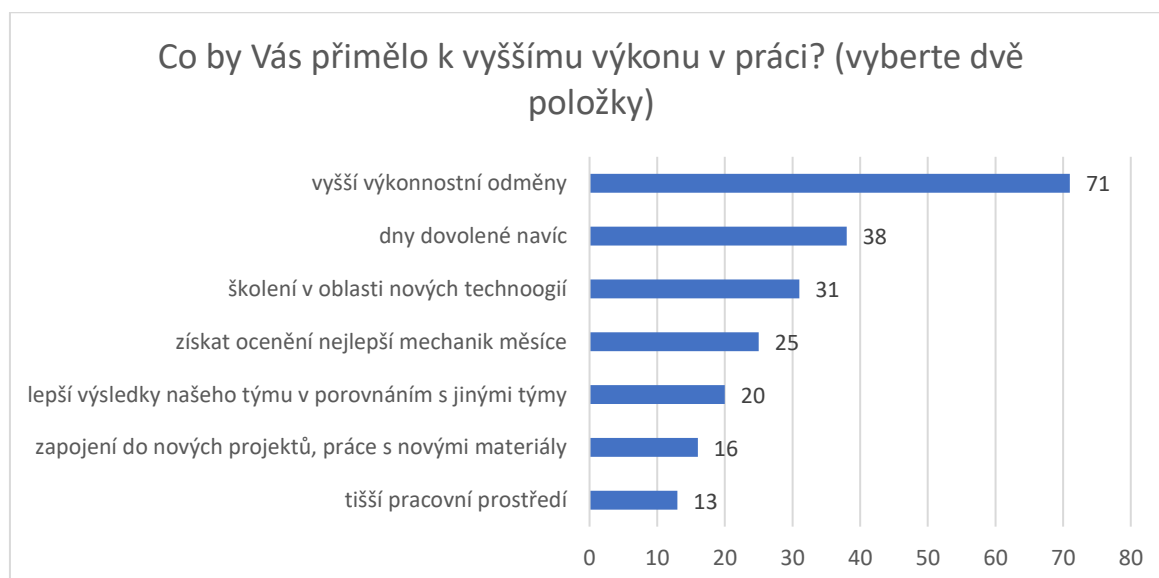
Graf 4: Realizace hodnotících pohovorů a motivace



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4 uvádí, zda mají respondenti při hovoru prostor mluvit o tom, co je v práci motivuje. Téměř 73 % respondentů uvedlo, že při pohovoru má prostor mluvit o tom, co je v práci motivuje. Naopak zbylých 27 % uvedlo, že tento prostor nemají.

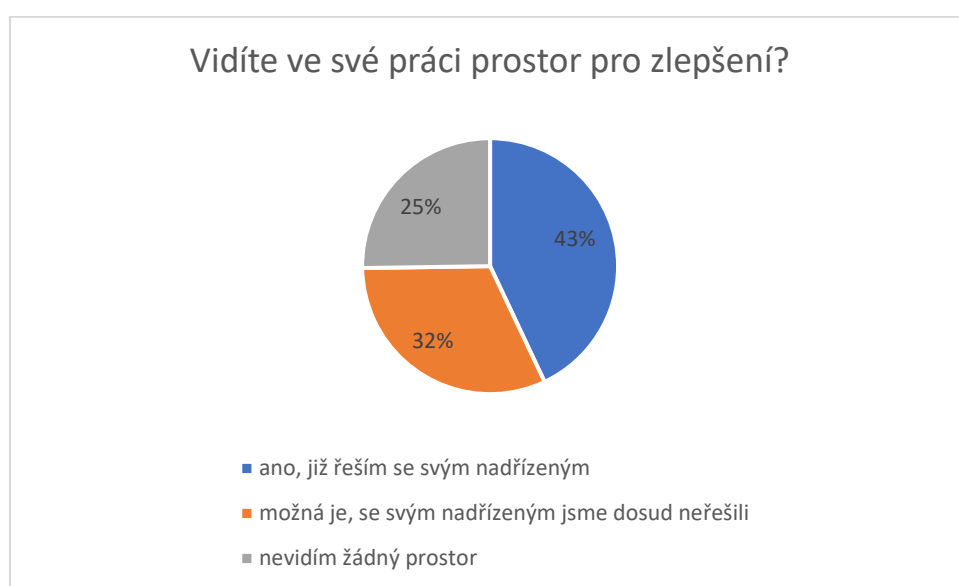
Graf 5: Nástroje motivace zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 znázorňuje motivační položky k vyššímu výkonu v práci, zde byla možnost vybrat dvě položky odpovědí. Většina respondentů uvedla jako největší motivaci k výkonu v práci vyšší výkonnostní – finanční odměny, jedná se o 71 % respondentů. Druhou největší motivací jsou dny dovolené navíc, zde se jedná o 38 % respondentů. Pro 31 % respondentů by bylo motivující školení v oblasti nových technologií. Téměř 25 % respondentů uvedlo, že jejich motivací je získat ocenění nejlepšího mechanika měsíce. Pro 16 % respondentů by bylo motivující zapojení do nových projektů, práce s novými materiály a zbylých 13 % respondentů by uvítalo tišší pracovní prostředí.

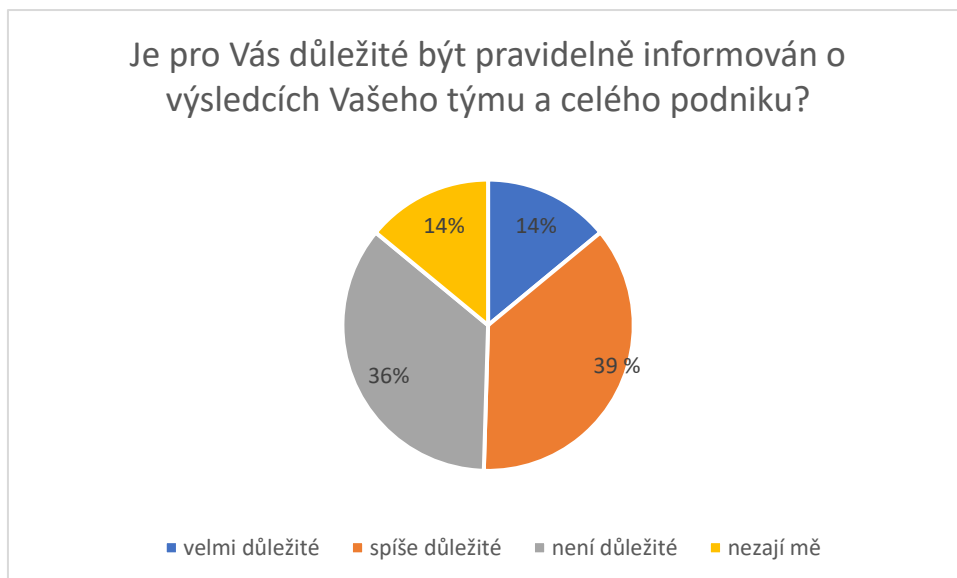
Graf 6: Možnosti zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu č. 6, většina zaměstnanců vidí ve své práci prostor pro zlepšení. Celkem 43 % zaměstnanců již tuto situaci řeší se svým nadřízeným. Celkem 32 % zaměstnanců shledává možný prostor pro zlepšení ve své práci, ale zatím tuto situaci neřešili se svým nadřízeným. Naopak 25 % zaměstnanců nevidí žádný prostor pro zlepšení ve své práci.

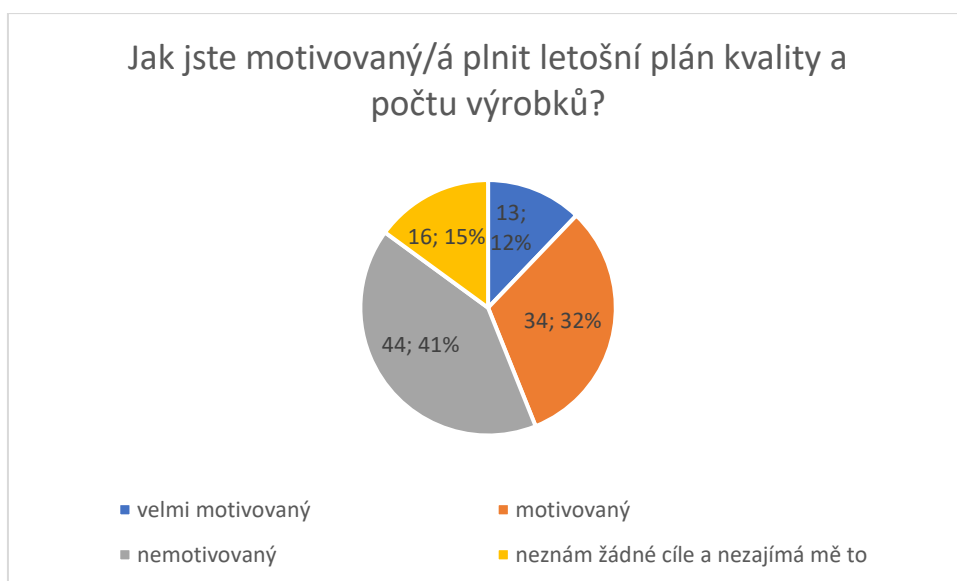
Graf 7: Informace o výsledcích pracovního týmu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7 ukazuje důležitost informace o výsledcích pracovního týmu. Téměř 39 % zaměstnanců hodnotí pravidelnou informovanost o výsledcích týmu a celého podniku za spíše důležité a 14,5 % za velmi důležité. Naopak 36 % hodnotí důležitost informování za nedůležité a 14,5 % zaměstnanců to nezajímá.

Graf 8: Motivace k plnění pracovních úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8 znázorňuje motivaci zaměstnanců k plnění pracovních úkolů. Celkem 34 % dotazovaných zaměstnanců je motivovaných pro svoji práci a 13 % je velmi motivovaných pro svoji práci. Téměř 44 % zaměstnanců uvádí, že nejsou motivováni pro svoji práci a dokonce 16 % zaměstnanců nemá žádné cíle a nezajímá je to.

## 5.5 Shrnutí výzkumu a diskuze

V rámci výše představeného výzkumného šetření byly formulovány tyto hypotézy, které byly zároveň verifikovány či falzifikovány. Můžeme konstatovat, že na základě statistického testování:

H1: Zaměstnanci, kteří jsou součástí firemního systému pravidelného hodnocení, jsou více motivováni k podávání vyššího pracovního výkonu (než zaměstnanci, kteří se hodnocení neúčastní) – byla potvrzena jako nulová hypotéza (na hladině významnosti  $\alpha=0.05$ ).

H2: Finanční odměna tvoří u většiny zaměstnanců nejsilnější satisfakční a motivační faktor byla potvrzena – byla potvrzena.

H3: Hodnota morálního ocenění zaměstnanců je u většiny zaměstnanců menší než hodnota peněžního ocenění – byla potvrzena.

H4: Zaměstnanci, kteří jsou součástí firemního systému pravidelného hodnocení, vidí ve své práci větší prostor ke zlepšení než zaměstnanci, kteří hodnoceni nejsou – byla zamítnuta (jak bylo konstatováno výše, u použitého Mann-Whitneyův U Testu je  $P<0.05$  ( $p=0.02$ ), což by byly statisticky významné rozdíly, přesto jsme se rozhodli alternativní hypotézu zamítnout, i když jsme si vědomi možnosti chyby 1. druhu).

Vedle testování uvedených hypotéz byla vyhodnocena i další data získaná v rámci sběru kvantitativních dat. Většina respondentů uvedla, že prošla v posledních dvanácti měsících hodnocením ze strany nadřízeného pracovníka – manažera. Hodnotící pohovory absolvovalo 56 % dotázaných, zatímco 44 % respondentů se neúčastnilo žádné formy hodnocení.

Vliv na práci zaměstnanců mají pravidelná hodnocení. Ze získaných dat je patrné, že hodnocení má kladný vliv na pracovní proces respondentů, což uvedlo celkem 47 % (tj. kladný vliv na jejich práci) a 13 % uvedlo, že hodnocení má kladný vliv a je i motivací k další práci. Naopak 22 % dotázaných uvedlo, že nezaznamenalo žádný

objektivní vliv na jejich práci a dokonce 18 % shledávalo hodnocení jako negativní a zbytečné, tj. bez jakéhokoli vlivu na jejich práci a její efektivitu či motivaci.

Téměř 73 % respondentů uvedlo, že při hodnotícím pohovoru má prostor mluvit o tom, co je v práci motivuje; zbylých 27 % uvedlo, že tento prostor nemají.

Další výzkum uvádí, že „peněžní odměny pozitivně přispívaly k pracovní spokojenosti mladších (ale ne starších) zaměstnanců, zatímco příspěvky za úkoly zvyšovaly pracovní spokojenost starších (ale ne mladších) zaměstnanců. Nad rámec toho jsme zjistili trojstrannou interakci, která naznačuje, že nerovnost mezi peněžními odměnami a příspěvky na úkoly ovlivňuje pracovní spokojenost mladších a starších zaměstnanců odlišně. Naše zjištění podpořila naši úvahu, že starší zaměstnanci budou na nerovnost reagovat benevolentněji, zatímco mladší zaměstnanci budou reagovat oprávněněji“ (Huseman et al., 1987 In Kollmann, Stöckmann, Kensbock, & Peschl, 2020, s. 109).

Představu, že „starší zaměstnanci budou reagovat negativněji na nadměrnou nerovnost v odměňování, jsme pozorovali oslabující účinek peněžních odměn na pracovní spokojenost starších zaměstnanců, ale pouze tehdy, když byl přínos úkolů nízký. Pokud však byly příspěvky k plnění úkolů vysoké, tento negativní účinek zmizel a peněžní odměny se dokonce změnilly na faktor, který spokojenost starších zaměstnanců s prací usnadňuje. Na podporu myšlenky, že mladší zaměstnanci budou reagovat negativněji na nerovnost v odměňování, se ukázalo, že nízké peněžní odměny za vysoké příspěvky k úkolům jsou pro ně spojeny s nízkou pracovní spokojeností. Předpoklad, že mladší zaměstnanci budou mít vyšší toleranci k nadměrné nespravedlnosti v odměňování, se nejen potvrdil, ale i překročil, neboť peněžní odměny dokonce mírně pozitivně ovlivňovaly pracovní spokojenost v podmínkách nízkých příspěvků k úkolům. Zdá se tedy, že peněžní odměny hrají v pracovní spokojenosti mladších zaměstnanců ještě silnější roli, než se předpokládalo, zatímco příspěvky k plnění úkolů pro ně hrají překvapivě malou roli.“ (Kollmann, Stöckmann, Kensbock, & Peschl, 2020, s. 109)

Zaměstnavatelské organizace „nejen v České republice reagují na stále rostoucí požadavky zaměstnanců na více personalizované odměňování. K základní mzdě nebo odměně závislé na výkonu nabízí dnes více než tři čtvrtiny firem zaměstnancům benefity týkající se zdraví. U více než poloviny firem nejsou výjimkou ad hoc bonusy, a některé firmy také přispívají zaměstnancům na dopravu či vzdělávání“ (Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice i ve světě, 2018, s. 10).

Přesto pouze 14 % (globálně 8 %) tvrdí, že jejich odměňování je velmi efektivní, co se týče personalizace a flexibility. Na různé typy lidí je stále převážně aplikován jeden metr. Tento problém je spojený také s faktem, že odměny jsou u téměř 40 % firem revidovány pouze jedenkrát ročně. Organizace se budou muset přizpůsobit a nabídnout zaměstnancům to, co chtějí: flexibilnější odměňovací programy, které poskytují incentivy šité na míru právě jim, a to rozhodně častěji než jednou ročně. (Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice i ve světě, 2018, s. 10).

„Nízká nezaměstnanost nutí zaměstnavatele hledat inovativní možnosti odměňování zaměstnanců. Flexibilní poskytování benefitů s využitím moderních technologií snižuje administrativu pro zaměstnavatele a zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Při správném nastavení lze navíc využít daňová zvýhodnění pro určité typy benefitů.“ Lucie Rytířová, senior manažerka, daňové oddělení Deloitte (2018). (Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice i ve světě, 2018, s. 10).

Prostor pro zlepšení v rámci pracovních procesů a činností uváděla většina dotázaných – téměř 43 % zaměstnanců již tuto situaci řeší se svým nadřízeným. Celkem 32 % zaměstnanců shledává možný prostor pro zlepšení ve své práci, ale zatím tuto situaci neřešili se svým nadřízeným. Naopak 25 % zaměstnanců nevidí žádný prostor pro zlepšení ve své práci.

Zajímavé je konstatování Armstronga a Taylora (2015), že „první intervence v zájmu rozvoje organizace je možné rozdělit zejména na ty, které byly zaměřeny na jednotlivce a mezilidské vztahy. Rozvoj organizace byl pojat jako sociální filozofie, která prosazovala dlouhodobé zaměření, aplikované behaviorální vědy, externí a procesně orientované poradenství, řízení změny shora dolů, výzkum zaměřený na akce a provádění změn ve spolupráci s manažery“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 202).

Rozvoj organizace, který se vyvíjel ve třech etapách v průběhu 20. a 21. století, byl založen na těchto předpokladech a hodnotách:

- „Většinu lidí pohání kupředu potřeba osobního růstu a rozvoje, pokud nacházejí podporu a podněty ve svém okolí a prostředí.
- Pracovní tým, zvláště jeho neformální úroveň, má zásadní význam pro pocit spokojenosti a dynamika pracovního týmu má výrazný dopad na chování jeho členů.
- Organizace mohou být efektivnější, jestliže se naučí diagnostikovat své silné a slabé stránky.

- Manažeři často nevědí, co je špatné, a potřebují zvláštní pomoc při diagnostikování problémů, i když externí poradce, který se specializuje na proces, zajišťuje, že rozhodování zůstává v rukou klienta“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 203).

Jedna z položek sledovala důležitost informací o výsledcích pracovního týmu. Téměř 39 % zaměstnanců hodnotí pravidelnou informovanost o výsledcích týmu a celého podniku za spíše důležité a 14,5 % za velmi důležité. Naopak 36 % hodnotí důležitost informování za nedůležité a 14,5 % zaměstnanců to nezajímá.

Zajímavé bylo sledovat jednotlivé motivační položky, které směřují k vyššímu výkonu v práci. Většina respondentů (71 %) uvedla jako největší motivaci k pracovnímu výkonu vyšší výkonnostní, tj. finanční odměny. Druhou největší motivační oblastí jsou dny dovolené navíc (38 % zaměstnanců). Pro 31 % respondentů by bylo motivující např. v rámci dalšího profesního vzdělávání realizovat školení v oblasti nových technologií. Téměř 25 % respondentů uvedlo, že jejich motivací je získat ocenění nejlepšího pracovníka měsíce. Pro 16 % respondentů by bylo motivující zapojení do nových projektů nebo práce s novými materiály a zbylých 13 % respondentů by uvítalo tišší pracovní prostředí.

Motivace zaměstnanců k plnění pracovních úkolů je zásadní pro rozvoj organizace a její prosperitu. Celkem 34 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že je motivovaných pro svoji práci a 13 % je velmi motivovaných pro svoji práci. Téměř 44 % zaměstnanců uvádí, že nejsou motivováni pro svoji práci a dokonce 16 % zaměstnanců nemá žádné cíle a nezajímá je to.

Jak mohou pracovníci – kolegové vzájemně podporovat svoje individuální potřeby a motivaci uvádí studie autorů Jungerta, Van den Broeckera, Schreurse a Ostermana (2018). Zde uvedení autoři se zaměřují na intervence v oblasti pracovní motivace zaměstnanců. Jak uvádějí, pro udržení konkurenceschopnosti jakékoliv organizace je nutná dobře fungující pracovní síla – tedy pracovní kapitál. „Motivace zaměstnanců je pro takový úspěch organizace zásadní. Podle teorie sebeurčení (SDT; Deci & Ryan, 2000; Gagne & Deci, 2005) se zaměstnanci cítí a podávají lepší výkony, pokud je jejich motivace autonomní povahy, tj. pokud se dobrovolně zapojují do své práce, protože ji považují za příjemnou, zajímavou nebo hodnotnou. Zaměstnanci fungují méně optimálně, když jsou motivováni řízeně a do určitého očekávaného chování se zapojují z vnitřního nebo vnějšího tlaku.“ (Jungert, Van den Broeck, Schreurs a Osterman, 2018, s. 3)

Uspokojení potřeb zaměstnanců hraje významnou roli v oblasti pracovní motivace a efektivního řízení HR. „Byl potvrzen kauzální vztah mezi uspokojováním potřeb zaměstnanců a výší autonomní motivace v práci. Členové týmu jsou důležitými hybateli motivace zaměstnanců. Studie chápe motivaci jako „víceúrovňový konstrukt s významem na intra- a interindividuální úrovni, stejně jako na úrovni týmu“. (Jungert, Van den Broeck, Schreurs a Osterman, 2018, s. 26).

Vývoj a reflexi nových trendů můžeme nalézt i v oblasti HR procesů. V poslední době se nejenom v této oblasti ukazuje, že hranice „mezi prací a osobním životem se stále více smazávají. Zaměstnanci proto začínají požadovat po firmách širokou škálu programů podporujících fyzické, duševní, finanční a spirituální zdraví, a firmy do těchto programů investují i z pohledu talentové strategie. Tato investice se vyplatí: české výsledky ukazují, že 83 % respondentů (z globálního hlediska pouze 60 %) vidí tyto programy jako klíčové pro udržení zaměstnanců. Téměř 70 % se domnívá, že zvyšují produktivitu a výsledky společnosti“ (Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice i ve světě, 2018, s. 7).

## **Závěr**

Hodnocení pracovníků je poměrně složitý proces, na jehož výsledcích je postavena celá řada personálních funkcí a činností, včetně správně zacílené motivace zaměstnanců nebo efektivně nastaveného odměňování. Jde tedy o to, aby byl proces hodnocení nastaven odpovídajícím způsobem s vědomím důležitosti realizovaného hodnocení.

Tato diplomová práce věnovaná hodnocení a odměňování pracovníků představila nejen důvody, proč hodnocení pravidelně provádět, ale také oblasti, kterých se má hodnocení týkat a metody, pomocí kterých lze pracovníky hodnotit.

Je však důležité vždy hodnocení nastavit tak, aby reflektovalo podmínky konkrétní firmy, ve které má být zavedeno a také aby se nastavená metoda snažila co nejvíce eliminovat chyby, které by proces mohl získat tedy aby byla hodnotící kritéria nastavena správně a také aby byla, pokud možno co nejvíce vyloučena lidská chyba ovlivňující výsledek hodnocení. Jen takto pečlivě nastavený hodnotící systém může přinést očekávaný výsledek.

Teoretická část diplomové práce charakterizovala klíčová teoretická východiska na základě rešerše dostupné odborné literatury (včetně internetových zdrojů) a výzkumů z této oblasti zájmu. Ve čtyřech kapitolách přináší základní rámec současné ekonomické situace (1. kap.), názory odborníků na změny na trhu práce a změny v oblasti podnikání (2. kap.). Tyto dvě kapitoly jsou analytického charakteru, syntetizují zde aktuální předpoklady a reflexe trhu práce. Třetí kapitola se zabývá rozvojem a řízením lidských zdrojů v organizaci, s důrazem na architekturu, cíle a nástroje strategického řízení. Část této kapitoly se věnuje dalšímu profesnímu vzdělávání – formám, metodám a hodnocení výsledků DV a DPV (3. kap.). Čtvrtá kapitola řeší problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců v rámci organizací obecně. V deseti podkapitolách se zabývám cíli a významem hodnocení, systémy hodnocení pracovníků, formami, metodami a oblastmi hodnocení. Rovněž motivací jako zásadní kategorií efektivity a produktivity práce jako takové. Druhá část kapitoly se věnuje odměňování – principům, řízení, strategiím a politice v rámci HR (4. kap.).

Empirická část práce je tvořena 5. kapitolou, která představuje výzkumný problém, stanovené hypotézy a jejich testování, dále použité statistické metody testování a vyhodnocení jednotlivých oblastí výzkumných dat. Lze proto konstatovat, že na základě

statistického a matematického testování byly jednotlivé hypotézy potvrzeny nebo vyvráceny, a to takto:

- H1: Zaměstnanci, kteří jsou součástí firemního systému pravidelného hodnocení, jsou více motivováni k podávání vyššího pracovního výkonu (než zaměstnanci, kteří se hodnocení neúčastní) – byla potvrzena.
- H2: Finanční odměna tvoří u většina zaměstnanců nejsilnější satisfakční a motivační faktor byla potvrzena – byla potvrzena.
- H3: Hodnota morálního ocenění zaměstnanců je u většiny zaměstnanců menší než hodnota peněžního ocenění – byla potvrzena.
- H4: Zaměstnanci, kteří jsou součástí firemního systému pravidelného hodnocení, vidí ve své práci větší prostor ke zlepšení než zaměstnanci, kteří hodnoceni nejsou – byla zamítnuta.

Do výzkumného šetření byly zapojeni zaměstnanci ze tří firem. Celkem jich bylo osloveno 229. Návratnost byla evidována ve výši 107 správně a úplně vyplněných dotazníků. Šetření bylo realizováno od listopadu 2021 do února 2022. Všechny odpovědi pracovníků byly anonymizovány, aby byla dodržena etická pravidla výzkumu a také Etický kodex UK (aktualizované znění bylo schváleno Akademickým senátem UK dne 14. 12. 2018).

Vedle výše testovaných hypotéz byla v rámci této diplomové práce analyzována a následně interpretována i další výzkumná data, která byla získána v rámci kvantitativního sběru dat s využitím metodologie sociálně-vědních výzkumů. Většina dotázaných pracovníků uvedla, že se zúčastnila v posledních dvanácti měsících hodnocení ze strany vedoucího pracovníka – manažera. Hodnotící pohovory takto absolvovalo 56 % dotázaných, zatímco 44 % respondentů se neúčastnilo žádné formy hodnocení.

Je tedy zřejmé, že vliv na průběh práce zaměstnanců mají pravidelná a transparentní hodnocení. Je evidentní, že hodnocení má kladný vliv na pracovní proces respondentů, což uvedlo celkem 47 % (tj. kladný vliv na jejich práci) a 13 % uvedlo, že hodnocení má kladný vliv a je i motivací k další práci. Téměř 22 % respondentů uvedlo, že nezaznamenalo žádný objektivní vliv na jejich práci a dokonce 18 % zaměstnanců shledávalo hodnocení jako negativní a zbytečné, tj. bez zřejmého vlivu na jejich práci a její efektivitu, motivaci či prosperitu. Dále 73 % respondentů uvedlo, že při hodnocením

pohovoru má prostor mluvit o tom, co je v práci motivující a zbylých 27 % uvedlo, že tento prostor nemají, což hodnotí negativně.

Určité podmínky pro zlepšení v rámci vybraných pracovních procesů a činností uvádělo téměř 43 % pracovníků s tím, že tuto situaci řeší se svým nadřízeným. Celkem 32 % zaměstnanců shledává možný prostor pro zlepšení ve své práci, ale zatím tuto situaci neřešili se svým nadřízeným a 25 % zaměstnanců nevidí žádný prostor pro zlepšení, která by vedla ve vazbě na model hodnocení v dané firmě.

Jedna z položek v rámci dotazníku sledovala význam dostupných informací o výsledcích pracovního týmu. Celkem 39 % zaměstnanců hodnotí pravidelnou informovanost o výsledcích týmu a celého podniku za spíše důležité a 14,5 % za velmi důležité. Naopak téměř 36 % hodnotí důležitost informování za nedůležité a 14,5 % zaměstnanců to nezajímá.

„Výzkumy provedené v západních zemích i u nás ukazují, že 40 až 60 % pracovníků je v práci nemotivovaných. A řada z nich už na jakoukoliv motivaci rezignovala. Každodenní motivace je jako pravidelné zalévání květin. Bez něj nadšení a motivace pracovníků postupně uvadá a usychá“ (Dvořák, 2007, s. 1).

Zajímavé bylo sledovat jednotlivé motivační položky – faktory, které směřují k vyššímu výkonu v práci. Většina respondentů (71 %) uvedla jako největší motivaci k pracovnímu výkonu vyšší výkonnostní, finanční odměny. Druhou největší motivační oblastí jsou dny dovolené navíc (38 % zaměstnanců). Pro 31 % respondentů by bylo motivující např. v rámci dalšího profesního vzdělávání realizovat školení v oblasti nových technologií. Téměř 25 % respondentů uvedlo, že jejich motivací je získat ocenění nejlepšího pracovníka měsíce. Pro 16 % respondentů by bylo motivující zapojení do nových projektů nebo práce s novými materiály a zbylých 13 % respondentů by uvítalo tišší pracovní prostředí.

Motivace zaměstnanců k plnění pracovních úkolů je zásadní pro rozvoj organizace a její prosperitu. Celkem 34 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že je motivovaných pro svoji práci a 13 % je velmi motivovaných pro svoji práci. Bohužel, celkem 44 % zaměstnanců uvádí, že nejsou motivováni pro svoji práci a dokonce 16 % zaměstnanců nemá žádné cíle a nezajímá je to, co v rámci zaměstnání vykonávají.

Stabilizace pracovníků, prevence fluktuace a vytváření pozitivní a tvůrčí firemní kultury je cílem, které je součástí strategického myšlení v rámci řízení organizace. Jak uvádí Urban (2005), rozhodující úloha při získávání i stabilizaci kvalitních lidských

zdrojů bývá zpravidla přisuzována finančním nástrojům. Úlohou personalistů, manažerů HR a manažerů však není motivovat a stabilizovat pracovní sílu bez ohledu na finanční náklady, ale vytvářet takové motivační a stabilizační nástroje, jež jsou nejen dlouhodobě účinné, ale i nákladově efektivní (Urban, 2005).

Zaměstnavatelské organizace – firmy a podniky – reagují „nejen v České republice na stále rostoucí požadavky zaměstnanců na více personalizované odměňování. K základní mzdě nebo odměně závislé na výkonu nabízí dnes více než tři čtvrtiny firem zaměstnancům benefity týkající se zdraví. U více než poloviny firem nejsou výjimkou ad hoc bonusy, a některé firmy také přispívají zaměstnancům na dopravu či vzdělávání“ (Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice i ve světě, 2018, s. 10).

Závěrem můžeme konstatovat, že cíle diplomové práce byly naplněny.

## Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael & Stephen TYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. 166 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BARTOŇOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. 199 s. ISBN 80-7226-308-0.
- BILAN, Yuriy, RUBANOV, Pavlo, VASYLIEVA, Tetiana & LYEONOV, Serhiy, 2019. The Influence of Industry 4.0 on Financial Services: Determinants of Alternative Finance Development. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 70–93. DOI: 10.17512/pjms.2019.19.1.06
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- ČSOB. 20. díl: Jak se daří startupům v době pandemie?. 2022 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/startupy-v-dobe-pandemie/>
- ČSÚ, 2022. *Ekonomické subjekty ve Středočeském kraji v roce 2021*. Praha: ČSÚ, 2022. Dostupné online na <https://www.czso.cz/csu/xs/ekonomicke-subjekty-ve-stredoceskem-kraji-v-roce-2021>.
- DVOŘÁK, Ladislav, 2007. ŽIVÁ A MRTVÁ VODA aneb o motivaci a demotivaci pracovníků. *Práce a Mzdy Profí*, 2.8.2007. Praha: Verlag Dashöfer.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 289 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- Ekonomické subjekty ve Středočeském kraji v roce 2021*. Praha: ČSÚ, 2022. Dostupné online na <https://www.czso.cz/csu/xs/ekonomicke-subjekty-ve-stredoceskem-kraji-v-roce-2021>.

- CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada (1. vyd., 2007). 2. aktual. vyd. 265 s. ISBN 978-80-271-9225-0.
- HOLUB, Petr, 2021. Trh práce mění tichá revoluce. Z podnikatelů se stávají zaměstnanci. *Www.seznamzpravy.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/trh-prace-meni-ticha-revoluce-z-podnikatelu-se-stavaji-zamestnanci-179469>
- HORVÁTHOVÁ, Petra, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 209 s. ISBN 80-7261-116-X, s. 142-143.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KRMELOVÁ, Petra. Současný trh práce je boj, zvítězí ten, kdo dá více a je nejrychlejší. *Www.seznamzpravy.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/audio-podcast-agenda-soucasny-trh-prace-je-boj-zvitezi-ten-kdo-da-vice-a-je-nejrychlejsi-187299>
- JUNGERT, Tomas, VAN DEN BROECK, Anja, SCHREURS, Bert, & OSTERMAN, Ulla, 2018. How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied psychology*, 2018, 67(1), 3-29.
- KOLLMANN, T., STÖCKMANN, C., KENSBOCK, J. M., & PESCHL, A., 2020. What satisfies younger versus older employees, and why?: An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human resource management*, 59(1), 101-115. <https://doi.org/10.1002/hrm.21981>.
- MALACH, Josef, ČERVENKOVÁ, Iva a CHMURA, Milan (eds.), 2016. *Pokroky v hodnocení klíčových kompetencí*. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta. 127 s. ISBN 978-80-7464-866-3.
- MATOUŠ, Zdeněk et al., 2021. *Management vzdělávání dospělých a vzdělávacích organizací*. Praha: Česká andragogická společnost. 150 s. ISBN 978-80-907809-3-4.

- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada. 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- Nařízením Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem (Příloha I. Definice malých a středních podniků. Úřední věstník Evropské unie, L 187, 26.6.2014).
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2020. *Management kvality vzdělávacích organizací*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-906894-7-3.
- PEČINKOVÁ, Ivana, 2021. „Spalovací motory jsou minulostí“. Českou ekonomiku čeká ve 21. století velká proměna, tvrdí šéf Monety. *Www.lidovky.cz/* [online]. 2021 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/byznys/ceka-nas-ekonomicka-transformace-21-stoleti-tvrdi-sef-monety-spalovaci-motory-jsou-minulosti.A210829\\_195721\\_ln\\_ekonomika\\_rkj#=\\_](https://www.lidovky.cz/byznys/ceka-nas-ekonomicka-transformace-21-stoleti-tvrdi-sef-monety-spalovaci-motory-jsou-minulosti.A210829_195721_ln_ekonomika_rkj#=_)
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PROVAZNÍK, Vladimír, 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.
- QUOEX, Nicolas, 2017. HR Trends 2017: the Deloitte study decrypted by Skillspotting 3/3. *HR & Management, Competency Based Management (CBM)*, 2017(21). Dostupné online na <https://skillspotting.com/en/tendances-rh-2017-letude-de-deloitte/>
- QUOEX, Nicolas, 2018. The key skills of tomorrow will be behavioral. *HR & Management, Competency Based Management (CBM)*, 2018(29). Dostupné online na <https://skillspotting.com/en/-les-competences-clefs-de-demain-serontcomportementales/>
- RABUŠIC, Ladislav, SOUKUP, Petr a MAREŠ, Petr, 2019. *Statistická analýza sociálněvědních dat (prostřednictvím SPSS)*. 2., přepracované vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2019. 572 s. ISBN 978-80-210-9248-8.
- ŘEZÁČ, Jan, 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1959-4.
- Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2007. ISBN 978-80-254-2218-2.
- Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+.*, 2020, Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. ISBN 978-80-87601-47-1.

- Systémy identifikace kompetencí v mezinárodním srovnání: Analýza zahraničních studií a trendů na trhu práce – vz Kompetence 4.0.* Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021. (Projekt: KOMPETENCE 4.0 reg. č. CZ.03.1.54/0.0/0.0/15-122/0010231). Dostupné online na [https://www.mpsv.cz/documents/20142/-372813/Anal%C3%BDza+zahrani%C4%8Dn%C3%ADch+studi%C3%AD\\_KOMPETENCE+4.0.pdf/d163120d-37b3-c5f1-809e-de56d31cc8d7](https://www.mpsv.cz/documents/20142/-372813/Anal%C3%BDza+zahrani%C4%8Dn%C3%ADch+studi%C3%AD_KOMPETENCE+4.0.pdf/d163120d-37b3-c5f1-809e-de56d31cc8d7).
- ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, 2019. *Sociologie práce a organizace*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-2-7.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-2719-527-5.
- TÁCHA, Daniel, 2022. Trh práce: Mladí se přeceňují a staří mají zatuhlou mysl. *Www.fintag.cz* [online]. [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.fintag.cz/2022/02/18/cesky-trh-prace-mladi-se-precenuji-stari-maji-zatuhlou-mysl/>
- TĚTEK, Josef, 2021. Až nám rozvážou ruce. Rozhovor s popularizátorkou umělé inteligence Sarou Polak. *Www.heroine.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.heroine.cz/zeny-it/6330-az-nam-rozvazou-ruce-rozhovor-s-popularizatorkouumele-inteligence-sarou-polak>
- Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice i ve světě*, 2018. Praha: Deloitte, 2018.
- URBAN, Jan, 2004. Řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců a personální audit. *Práce a Mzdy Profí*, 28. 6. 2004. Praha: Verlag Dashöfer.
- URBAN, Jan, 2005. Stabilizace přijatých zaměstnanců a význam „psychologické smlouvy“. *Práce a Mzdy Profí*, 11. 11. 2005. Praha: Verlag Dashöfer.
- URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3176-6.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. 155 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VETEŠKA, Jaroslav a Lucie PAULOVČÁKOVÁ, 2018. *Management and Marketing of Educational Institutions*. Karlsruhe: Ste-Com. 81 p. ISBN 978-3-945862-24-7.

VETEŠKA, Jaroslav a Martin KURSCH, 2019. Paradigma „Vzdělávání 4.0“ v éře digitalizace a globalizace. In VETEŠKA, J. (ed.) *Vzdělávání dospělých 2018 – transformace v éře digitalizace a umělé inteligence = Adult Education 2018 – transformation in the era of digitization and artificial intelligence: proceedings of the 8<sup>th</sup> International Adult Education Conference, 11-12<sup>th</sup> December 2018 Prague*. Praha: Česká andragogická společnost. s. 15-23. ISBN 978-80-906894-4-2.

VETEŠKA, Jaroslav, 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, Jaroslav, 2017. Kompetenční přístup ve formálním a neformálním vzdělávání. In: VETEŠKA, Jaroslav a kol. *Kompetence studentů a absolventů škol – teoretická východiska a příklady dobré praxe*. Praha: Česká andragogická společnost, s. 9–39. ISBN 978-80-906894-0-4.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČIKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualit. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

WERNER, Rudolf, 1997. *Podnikové hospodářství*. Vyd. 2. nezm. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7082-328-3.

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

WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2012. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 2012. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

ZVÁRA, Karel, 2007. *Statistika* (MD360P03Z, MD360P03U). Dostupné z <https://www2.karlin.mff.cuni.cz/~zvara/geograf/0708/geo4Predn09.pdf>

## Seznam použitých zkratk

CEO	Chief executive officer – chief executive
CŽV	celoživotní vzdělávání
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DV	další vzdělávání
DPV	další profesní vzdělávání
EU	Evropská unie
ESF	Evropský sociální fond
HR	human resources (lidské zdroje)
ICT	Information and Communication Technologies (informační a komunikační technologie)
ŘLZ	řízení lidských zdrojů

## Seznam obrázků, schémat, grafů a tabulek

Obrázek 1: Zainterесované skupiny a jejich hodnoty.....	25
Obrázek 2: Oblasti hodnocení.....	43
Obrázek 3: Pracovní typy.....	45
Schéma 1: Hladina významnosti .....	63
Schéma 2: Motivace pracovníků.....	65
Schéma 3: Možnosti zlepšení.....	66
Schéma 4: Celý vzorek zpracovaný na základě popisné statistiky.....	68
Graf 1: Poměr finančních odměn zaměstnanců.....	66
Graf 2: Poměr finančních odměn zaměstnanců (ot.1).....	69
Graf 3: Význam pravidelného hodnocení zaměstnanců (ot.2).....	69
Graf 4: Realizace hodnotících pohovorů a motivace (ot 3.).....	70
Graf 5: Nástroje motivace zaměstnanců (ot 4.).....	70
Graf 6: Možnosti zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců (ot 5.).....	71
Graf 7: Informace o výsledcích pracovního týmu (ot 6.).....	72
Graf 8: Motivace k plnění pracovních úkolů (ot 7.).....	72
Tabulka 1: Kolmogorov-Smirnovův test dle proměn.....	64
Tabulka 2: Mann-Whitneyův U Test (w/oprava na spojitost) dle proměn.....	64
Tabulka 3: Incentiva k vyššímu pracovnímu výkonu.....	67

## Příloha I.

### Výběr otázek z dotazníku pro zaměstnance

Měl/a jste s Vaším nadřízeným v posledním roce pravidelné čtvrtletní hodnotící pohovory?

ano

ne

Jaký vliv mají pravidelná hodnocení na Vaši práci?

kladný vliv a motivují mě v další práci

kladný vliv

žádný vliv jsem nezaznamenal

negativní, zbytečné

Máte při hodnotícím pohovoru prostor hovořit o tom, co Vás v práci motivuje?

ano

spíše ano

ne

spíše ne

Co by Vás přimělo k vyššímu výkonu v práci? (vyberte dvě položky)

vyšší výkonnostní odměny

a

zapojení do nových projektů, práce s novými materiály

b

lepší výsledky našeho týmu v porovnání s jinými týmy

c

získat ocenění nejlepší mechanik měsíce

d

dny dovolené navíc

e

školení v oblasti nových technologií

f

tišší pracovní prostředí

g

Vidíte ve své práci prostor pro zlepšení?

ano, již řeším se svým nadřízeným

možná je, se svým nadřízeným jsme dosud neřešili

nevidím žádný prostor

Vysvětlil Vám Váš nadřízený, jaké výkonnostní prémie můžete získat a jak?

Je pro Vás důležité být pravidelně informován o výsledcích Vašeho týmu a celého podniku?

velmi důležité

spíše důležité

není důležité

nezajímá mě

Jste v průběhu kalendářního měsíce průběžně informován o Vašem aktuálním výkonu a plnění měsíčního cíle?

Máte dostatek informací o nových projektech, které se na Vašem pracovišti připravují či již probíhají?

Jsou na pracovišti zveřejňovány výsledky všech týmů/skupin a je možné je porovnat?

Zúčastnil jste se za posledních 12 měsíců školení v oblasti nových materiálů či nových technologických postupů?

Máte možnost vyjádřit své návrhy ke zlepšení pracovního prostředí?

Jak jste motivovaný/á plnit letošní plán kvality a počtu výrobků?

velmi motivovaný

motivovaný

nemotivovaný

neznám žádné cíle a nezajímá mě to

Došlo za posledních 12 měsíců ke zlepšení některých prvků v oblasti bezpečnosti práce a pracovního prostředí?

Jaké jsou Vaše osobní zkušenosti s hodnotícími pohovory?

Máte při hodnotícím pohovoru prostor pro vyjádření Vašich připomínek v oblasti motivace?

Uvažujete o změně pracovní pozice v rámci podniku?

Zvažoval jste někdy odchod z podniku a proč?

Co by měl podnik zlepšit v oblasti lepší spolupráce mezi týmy/ skupinami?

Je pro Vás důležité setkat se a hovořit k vedením podniku?

Jste spokojený s kvalitou výrobků, které Váš podnik vyrábí?