

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Řízení pracovního výkonu ve vazbě na hodnocení
a odměňování pracovníků
Performance management in relation to the evaluation
and remuneration of employees

Jaroslav Balšánek

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

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

2022

Odevzdáním této diplomové práce s názvem „Řízení pracovního výkonu ve vazbě na hodnocení a odměňování pracovníků“ potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

Praha, den 17. dubna 2022

Tímto bych rád poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA, za jeho cenné rady, motivaci, ochotu a čas věnovaný řešení této problematiky.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení pracovního výkonu ve vazbě na hodnocení a odměňování pracovníků. Řízení výkonu (resp. management výkonnosti) je proces zajišťující, aby soubor pracovních činností a výstupů účinně naplňoval stanovené strategické cíle organizace. V práci byly analyzovány a identifikovány faktory, které ovlivňují pracovní klima, motivaci zaměstnanců a jejich výkonnost. V teoretické části byla zpracována východiska z oblasti personálních činností, lidského kapitálu, řízení lidských zdrojů, profesních kompetencí a pracovního výkonu vybraných skupin zaměstnanců. Důraz byl kladen na definování modelů hodnocení a odměňování pracovníků. Jednotlivá kritéria jsou v podnikové praxi provázána s analytickým hodnocením práce a následně komparována s formálním hodnocením pracovního výkonu zaměstnance za určité období. Na základě takto definovaných teoretických východisek byla vytvořena druhá část práce – empirická. V této části popsán realizovaný výzkum, který byl navržen jako smíšený, tj. s využitím kvalitativního a kvantitativního přístupu. Výzkumné šetření bylo realizováno v několika fázích. Jednou z fází byla analýza zahraničních výzkumných studií zaměřených na pracovní výkon a motivaci pracovníků. Ta byla realizována na začátku roku 2021. Na základě této analýzy jsme zvolili metodologický postup. Další výzkumnou fází byla realizace polostrukturovaných rozhovorů s manažery několika organizací. Tyto rozhovory byly realizovány v druhé polovině roku 2021. Poté následovalo dotazníkové šetření u vybrané skupiny pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

další profesní vzdělávání, řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, hodnocení a odměňování zaměstnanců, řízení pracovního výkonu

ABSTRACT

The thesis deals with the issue of performance management in relation to the evaluation and remuneration of employees. Performance management (performance management) is the process of ensuring that a set of work activities and outputs effectively meet the stated strategic objectives of an organisation. In this paper, the factors that influence work climate, employee motivation and performance were analyzed and identified. In the theoretical part, the background in the field of personnel activities, human capital, human resource management, professional competencies and work performance of selected groups of employees was elaborated. Emphasis was placed on defining models of employee evaluation and remuneration. Individual criteria are linked in company practice with analytical job evaluation and then compared with formal evaluation of employee performance over a certain period. On the basis of the theoretical foundations thus defined, the second part of the thesis was developed - empirical. This part describes the research carried out, which was designed as a mixed-method research, i.e. using qualitative and quantitative approaches. The research investigation was carried out in several stages. One of the phases was the analysis of foreign research studies focused on work performance and employee motivation. This was carried out at the beginning of 2021. Based on this analysis, we chose the methodological approach. Another research phase was the implementation of semi-structured interviews with managers of several organizations. These interviews were conducted in the second half of 2021. This was followed by a questionnaire survey of a selected group of workers.

KEYWORDS

further professional education, human resource management, human capital, performance and reward system evaluation, performance management

Obsah

Úvod	8
1. Význam a charakteristika řízení lidských zdrojů	12
1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu	12
1.2 Cíle řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu	15
1.3 Strategický přístup k řízení lidských zdrojů	17
2. Motivace, pracovní klima a další faktory pracovního výkonu	21
2.1 Motivace a odměňování pracovníků	22
2.2 Vnitřní faktory motivace	23
2.3 Vnější faktory motivace	24
2.4 Vliv angažovanosti na pracovní výkon	26
2.6 O procesu učení a rozvoji osobnosti	27
2.7 Nástroje pracovní motivace – odměny a sankce	29
3. Řízení pracovního výkonu	32
3.1 Vliv řízení zaměstnanců na výkon organizace	32
3.2 Pracovní způsobilost a kultura vysokého výkonu	34
4. Hodnocení a odměňování zaměstnanců	36
4.1 Typy a modely hodnocení	36
4.2 Systematické hodnocení pracovníků	38
4.3 Formy a trendy finančního odměňování	39
4.4 Strategie odměňování zaměstnanců	40
5. Metodologie a struktura výzkumu	43
5.1 Základní východiska a cíle výzkumu	43
5.2 Popis realizace výzkumu	45
5.3 Výzkumný problém a výzkumný cíl	46
5.4 Výzkumné otázky	46

5.5 Výzkumné přístupy a metody	47
5.6 Charakteristika výběru výzkumného souboru	50
5.8 Schéma rozhovoru	51
5.9 Interpretace výzkumných zjištění polostrukturovaných rozhovorů	52
5.10 Hodnocení výkonnosti zaměstnanců – kategorie 1	52
5.11 Vliv motivace zaměstnanců na pracovní výkon – kategorie 2	53
5.12 Vliv hodnocení a odměňování na pracovní výkon – kategorie 3	57
5.13 Spokojenost se systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců – kategorie 4	59
5.14 Charakteristika výzkumného souboru dotazníkového šetření	61
5.15 Definování výzkumných hypotéz	62
5.16 Interpretace výzkumných zjištění dotazníkového šetření	62
5.17 Frekvence odměňování	63
5.18 Nastavený systém hodnocení a odměňování	65
5.19 Finanční motivace a odměňování zaměstnanců	69
Závěr	75
Seznam použitých informačních zdrojů	78
Seznam použitých zkratk	85
Seznam grafů, tabulek a obrázků	86
Příloha I.	87

Úvod

Řízení pracovního výkonu je stále zásadní problematikou řízení lidských zdrojů, resp. lidského kapitálu. Zejména ve vazbě na hodnocení a odměňování pracovníků tvoří zásadní motivační a výkonnostní složku úspěšné firmy. A to nejen z pohledu konkurenceschopnosti, ale zejména – viděno aktuální společensko-ekonomickou optikou – existence firmy, tj. její přežití a potenciální rozvoj s ohledem na válečnou krizi v Evropě, nebývalý růst cen různých komodit a inflaci – ta podle predikcí může dosáhnou až 14 %. S tímto fenoménem souvisí i nárůst požadavků zaměstnanců na růst platů, což se také negativně odráží v hospodaření firem.

Diplomová práce se tedy zabývá problematikou řízení pracovního výkonu ve vazbě na hodnocení a odměňování pracovníků. Řízení výkonu v kontextu managementu výkonnosti se stává klíčovým procesem zajišťujícím, aby soubor pracovních činností a výstupů účinně naplňoval stanovené cíle firmy (dále v textu bude synonymně používán také pojem podnik či organizace). Některá andragogická východiska s přesahem do firemního prostředí jsou rozpracovaná například v práci Buckley a Caple (2004), Cimbálníková (2013), Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004), Kursch a Veteška (2019, 2020), Matouš a kol. (2020), Mužik (2012), Prokopenko a kol. (1996), Veteška a kol. (2013, 2017), Tureckiová (2007, 2009), Vodák a Kucharčíková (2011). Jedná se zejména o témata související s firemním vzděláváním, profesním rozvojem a vzděláváním pracovníků (dalším / neformálním).

Organizace v rámci systému a strategie řízení pracovníků potřebuje optimální a efektivní nastavení systému klíčových personálních činností, zejména „výběru (zabezpečení schopných a motivovaných lidí), hodnocení (systematické posuzování výkonu lidí za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a soustavného vzdělávání 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).

Řízení pracovního výkonu na všech organizačních úrovních, jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015), „vymezuje, co vysoký výkon znamená a jak mohou manažeři vysokého výkonu dosáhnout. Rovněž určuje způsob posuzování výkonu a porovnávání dosažených a očekávaných výsledků. Prostředkem k řízení pracovního výkonu je definování očekávání skrytých v psychologické smlouvě, podobně jako dosažení odpovídající

úrovně schopností, motivace a zapojení lidí prostřednictvím zpětné vazby, koučování nebo plánování osobního rozvoje.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 107)

Řízení výkonu se v předložené diplomové práci soustředí na výkon vybraných skupin zaměstnanců. Byly analyzovány a identifikovány faktory, které ovlivňují pracovní klima, motivaci zaměstnanců a jejich výkonnost (2. kapitola). V teoretické části byla zpracována východiska z oblasti vybraných personálních činností a řízení lidských zdrojů, resp. lidského kapitálu (1. kapitola). Důraz byl logicky kladem na definování modelů hodnocení a odměňování zaměstnanců. Jednotlivá kritéria jsou provázána s analytickým hodnocením práce a následně s formálním hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců (4. kapitola). Řízení pracovního výkonu chápeme jako manažerský nástroj řízení zaměstnanců – vychází z principů řízení lidí v rámci organizace a stanovených cílů, firemní kultury a specifík podnikatelského sektoru (3. kapitola). Řízení výkonnosti zaměstnanců se podle Průchy a Vetešky (2014) zabývá spojenými pracovními postupy, managementem, rozvojem pracovníků, hodnocením a odměňováním (4. kapitola). Správná forma propojení těchto postupů je jakousi integrační silou – možným základem řízení lidských zdrojů na všech úrovních řízení. Řízení pracovní výkonnosti je tedy „proces propojený s výkonností organizace a s dalšími procesy, jako jsou rozvoj dovedností a kompetencí, zvýšení efektivity řízení, řízení odměňování a zlepšení osobní výkonnosti“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 244). Teorie lidského kapitálu, kterou můžeme považovat za zásadní, se zabývá využíváním schopností, znalostí a dovedností (profesních kompetencí) lidí k dosahování úspěchu – cílů organizace.

Autor této diplomové práce si je vědom toho, že strategie řízení lidských zdrojů, resp. lidského kapitálu, mj. určuje, jaká kritéria budou používána pro hodnocení pracovníků? Jak bude zajištěna diferenciací pracovníků při odměňování? Tyto myšlenky jsou výchozí pro tuto kvalifikační práci (srov. Armstrong, 2007, Ulrich, 2009, 2014, Koubek, 2015, Bělohávek, Šuleř a Košťan, 2001, Urban, 2017).

Pracovní výkon lze tedy chápat „jako souhrnné označení nejen pro kvalitu a kvantitu práce jakožto výstupu, ale také jako samotný přístup každého jednotlivého zaměstnance. V pracovním výkonu je zrcadlena ochota vykonávat pracovní činnosti, stejně tak jako kvalita vztahů s kolegy na pracovišti, klienty a firemními partnery. Je proto zřejmé, že pracovní výkon je přímo ovlivněn mírou motivace zaměstnance i jeho schopnostmi“ (Farkačová, 2020, s. 1). Jak dále uvádí, v „podnikové praxi pracovní výkon měříme z hlediska výsledku práce, jeho kvality a množství za určitou jednotku času. Dále také

měříme pracovní výkon i z hlediska objektivních podmínek, za kterých byl výsledek dosažen. Pracovní výkon ve smyslu množství práce vykonané za dané časové období je výchozím bodem při zjišťování specifického podílu všech výkonových determinant, zejména somatických a psychických procesů a vlastností, které pracovní činnost člověka ovlivňují“ (tamtéž).

Na základě takto definovaných teoretických východisek byla vytvořena druhá část práce – výzkumná (5. kapitola). V této části byl stanovený výzkum, který byl navržen jako smíšený, tj. s využitím kvalitativního a kvantitativního přístupu (tj. metodologie). Tento přístup se v současné době stal etablovaným a legitimním metodologickým přístupem, který je využíván v humanitně zaměřených výzkumech. Filozofie a metodologický design byl popsán v úvodu 5. kapitoly.

Zároveň na základě zpracované teoretické části diplomové práce byly formulovány tyto výzkumné otázky:

VO₁: Jak je posuzována výkonnost jednotlivých zaměstnanců ve firmách?

VO₂: Jaký má vliv řízení pracovního výkonu na motivaci zaměstnanců?

VO₃: Jaký vliv má hodnocení a odměňování zaměstnanců na jejich pracovní výkon?

VO₄: Je v rámci sledovaných organizací nastaven efektivní systém hodnocení a odměňování pracovníků?

Následně po realizaci první části výzkumu, tj. polostrukturovaných rozhovorů s pěti manažery středně velkých firem, bylo realizováno dotazníkové šetření. Tato druhá fáze výzkumu vycházela z výsledků polostrukturovaných rozhovorů a měla za úkol ověřit výsledky rozhovorů a identifikovat další oblasti, které mají vliv na výkon a motivaci zaměstnanců.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 230 respondentů z firem. Respondenti se účastnili polostrukturovaných rozhovorů, které byly realizovány na přelomu roku 2021 a 2022. V druhé fázi výzkumu byly definovány tyto hypotézy:

H1: Zaměstnanci, kteří jsou pravidelně odměňováni podávají vyšší pracovní výkon, než zaměstnanci, kteří nejsou pravidelně odměňováni.

H2: Zavedený transparentní systém hodnocení a odměňování více motivuje zaměstnance než systém hodnocení a odměňování, který není transparentní.

H3: Zaměstnanci, kteří preferují finanční motivaci, podávají vyšší pracovní výkon než zaměstnanci, kteří ji nepreferují.

Tyto dvě výzkumné fáze vhodně našly odpovědi na výzkumné otázky a přinesly nové informace do oblasti řízení pracovního výkonu ve firmách, do konkrétních oblastí vztahu mezi motivací a výkonem pracovníků. Konkrétně byly charakterizovány faktory, které ovlivňují výkon zaměstnanců v kontextu uplatňovaných systémů hodnocení a odměňování ve firmách. Z těchto výsledků jsou v závěru práce sumarizována jednotlivá doporučení, která mohou přispět k zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a poznání firemního prostředí s důrazem na principy realizace konceptu celoživotního učení v praxi.

1. Význam a charakteristika řízení lidských zdrojů

Problematika řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním, řízením a vedením lidí v organizacích. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 45) „zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům“.

Tradičně do této oblasti spadají normativní školení v rámci PO a BOZP. Nově pak vzdělávání a rozvoj pracovníků v rámci CŽV (zejména s ohledem na rozvoj profesních kompetencí – více viz Tureckiová, 2004, Veteška, 2016, Veteška a Tureckiová, 2020, Pavlov, 2021).

Firemní vzdělávání a ostatní personální činnosti

Význam dalšího profesního vzdělávání je v současné době více než zřejmý. „To je jen jeden z aspektů souvislosti firemního vzdělávání s ostatními personálními činnostmi. Na úvod této části je třeba konstatovat, že firemní vzdělávání je samo o sobě jednou z personálních činností. Na řadu z nich je úzce navázáno a řada z nich je úzce propojena se vstupy či výstupy firemního vzdělávání“ (Bartoňková, 2010, s. 20).

Firemní vzdělávání souvisí s celou řadou personálních činností a funkcí HR. „Například s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, s náborem, s výběrem zaměstnanců, je součástí protifluktačních opatření, souvisí s kariérovým plánováním, personálním poradenstvím atd. Jistě bychom dokázali najít souvislost v podstatě s každou z personálních činností. Shrnutí těch základních, včetně informace o tom, k čemu může firemní vzdělávání přispět dané personální činnosti a co z personálních činností může firemní vzdělávání využít, najdete v následujícím schématu“ (Bartoňková, 2010, s. 20).

1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu

Někteří odborníci právem diskutují a kritizují pojetí zaměstnanců jako zdroje, jako by lidé byli totéž, co jiné výrobní faktory (Armstrong a Taylor, 2015). „Osterby a Coster (1992, s. 31) uvedli: Pojem ‚lidské zdroje‘ snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz nebo techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které však přinášejí hodnotu jen do té míry,

do jaké mohou být využity k dosažení ekonomické hodnoty.“ Jako alternativa pojmu „řízení lidských zdrojů“ je někdy upřednostňován pojem „řízení lidí“, ale navzdory všem kritickým hlasům je pojem „řízení lidských zdrojů“ v dané souvislosti nejpoužívanější“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46).

Uvedená koncepce, rozvíjená od 80. let 20. století, nahradila „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení pracovníků v rámci organizací (Průcha a Veteška, 2014). Jedná se o strategický, logický a promyšlený přístup k řízení (a vedení) lidí, kteří se společně – tedy individuálně nebo v rámci dílčích kolektivů podílejí na dosahování cílů organizace (Průcha a Veteška, 2014).

Z hlediska vývoje termín „řízení lidských zdrojů“ v praxi nahradil pojem „personální řízení“ (ten ve 40. letech 20. století nahradil termín „řízení práce“, respektive „řízení pracovních sil“, jenž ve 20. letech 20. století nahradil terminologické spojení „péče o pracovníky“, které se objevilo v továrnách na výrobu zbraní kolem roku 1915 (Armstrong a Taylor, 2015).

Můžeme tedy konstatovat, že řízení lidských zdrojů de facto „nahradilo přístup k řízení lidí vycházející z teorie lidských vztahů, jejíž základy položil Elton Mayo (1933) s využitím výsledků výzkumného projektu prováděného ve dvacátých letech 20. století a známého jako „hawthornské studie“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46). Z pohledu vývoje a konceptualizace uvedené problematiky je celkem pochopitelná terminologická proměna, související s vývojem společnosti, humanizací a vlivem antropologických teorií koncem 20. století. Rovněž je třeba uvědomit si skutečnost, že tato různá pojetí se vyvíjejí a proměňují v anglofonním prostředí, v západoevropské civilizaci, kde je kladen důraz na individualitu a svobodu jedince, odlišné pojetí můžeme zaznamenat např. v Asii, Jižní Americe či v Africe.

V podnikové praxi se podle Průchy a Vetešky (2014) jedná mj. o vzájemně propojené politiky vycházející z určité ideologie, představ a strategie (vč. vizí a mise). „Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systému lidských zdrojů, a to propojením filozofie, strategie, politiky, procesů, praxe a programů v oblasti lidských zdrojů. Mezi dva základní modely patří model shody (Michiganská škola, 1984) a harvardský systém (1984). Vycházejí z toho, že nejcennější, co firma má, jsou lidé – lidský kapitál, považovaný za bohatství organizace (aktiva). Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala, rozvinula a udržela potřebné kvalifikované, kompetentní, oddané a motivované pracovníky. Znamená to zejména realizovat kroky

směřující k předvídání budoucích potřeb pracovníků a ke zvýšení a rozvíjení jejich kompetencí, znalostí a dovedností“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 241).

Tremblay et al. (2002 In Veteška a Tureckiová, 2020) definuje pojem kompetentnost jako standardem definovanou předpokládanou úroveň zvládnutí situace. Kompetentnost je určena předem, zároveň je také předem definován soubor výkonových kritérií (tj. měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování). To umožňuje jedinci, aby svoji kompetentnost demonstroval a aby ji také sám dokázal změřit a vyhodnotit. Uvedený potenciál pro akci a rozvoj ovšem velmi úzce souvisí s individuálními limity jedince. Určujícím faktorem jsou jeho schopnosti (zejména inteligence), znalosti, dovednosti, motivace a relevantní chování a jednání“. (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 29-30).

Uvedené cíle ŘLZ jsou akcentovány v rámci obecných východisek této práce, rovněž tvoří rámec sledované problematiky v rovině teoretické i empirické. Každý podnik má vlastní systém a strategie ŘLZ. Jinak nahlíží a pracuje s hodnocením a odměňováním zaměstnanců, jinak nastavuje model dalšího profesního vzdělávání (DPV), řízení kariéry, práci s talentovanými zaměstnanci atd.

Někteří praktici, zejména personální manažeři (HR manažeři) považují řízení lidských zdrojů (ŘLZ) pouze za jakýsi soubor „iniciál nebo za staré víno v nových lahvích“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46). Jak dále dodávají, „skutečně by mohlo jít ... o jiný název pro personální řízení, ovšem v obvyklém pojetí, má přinejmenším přínos v zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním zájmem vrcholového managementu, a to jako součást strategického plánování organizace. I když nejde o novou myšlenku, v mnoha organizacích jí nevěnují dostatečnou pozornost“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46).

Teoretická východiska řízení lidských zdrojů najdeme rozpracovaná v řadě monografií a odborných publikací (např. Armstrong, 2007, Cejthamr a Dědina, 2010, Halík, 2008, Hübelová, 2013, Koubek, 2007 a 2015, Bandžak, 2010, Mužík a Krpálek, 2017, Šuleř, 2008, Řezáč, 2009, Šikýř, 2014, 2016, Ulrich, 2014, Urban, 2003, Veber a kol., 2014, Vojtovič, 2011, Vronský, 2012).

Současná koncepce řízení lidských zdrojů, formulovaná v 80. letech 20. století, „vychází z řady teorií z oblasti lidského chování, strategického řízení, lidského kapitálu nebo pracovních vztahů. Mnozí akademici kritizovali filozofii řízení lidských zdrojů jako manažeristickou a manipulativní, ale kritické hlasy postupně utichly, možná proto, že se

začalo věřit, že pojem řízení lidských zdrojů je pouze synonymem známého personálního řízení“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 47).

„Většinou bývá označení lidský kapitál užíváno také bez dalšího vysvětlení pro zdůraznění významu pracovníků pro efektivní fungování celé organizace. Už jen tím významně souvisí s tématem této studie a s měřitelností, a tím i s vyhodnocováním efektivity (a kvality) vzdělávání a rozvoje pracovníků vzdělávacích organizací.“ (Matouš a kol., 2021, s. 94). Lidský kapitál lze chápat jako „vědění vtělené v lidech. Lze jej rozdělit na znalosti (tj. poznatky a informace, které jedinec má a které je schopen nějakým způsobem vyjádřit a komunikovat) a poznávací i výkonové dovednosti, které jsou aktuálními schopnostmi konkrétního člověka a jako takové bezprostředně nepřenositelné“ (Veselý, 2006, s. 9).

Lidský kapitál tedy můžeme definovat „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 a Kucharčíková, 2011, s. 34).

Rozvoj a další vzdělávání pracovníků je velmi významná činnost, kterou by měly firmy systematicky realizovat. V tomto kontextu se používá pojem docilita, tj. „schopnost jedince přijímat informace, učit se, přizpůsobovat se, být poslušný. Je to podřizování se sociálnímu vlivu. Sociální vliv je na jedné straně zdrojem znalostí a dovedností, ale na druhé straně může být prostředkem pro manipulování a zneužívání. Docilní lidé snadněji přijmou za své chování, které je po nich požadováno, aniž by cítili zodpovědnost za jeho důsledky. Docilita má tedy své pozitivní i negativní aspekty“ (Mikuláščík, 2015, s. 21).

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu

„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem 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. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí“ (Koubek, 2015, s. 15).

Cíle a filozofii ŘLZ můžeme v odborných zdrojích zaznamenat rozmanitou, variabilní. Souvisí jednak s výše nastíněným vývojem, změnou manažerských funkcí, změnou nároků na zaměstnance, ale také s proměnami, které determinují ekonomické a sociální aspekty manažerské praxe, fungování firem a vlivy globalizační, nadnárodní.

Mezi klíčové cíle řízení lidských zdrojů patří podle Armstronga a Taylora (2015):

- „podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 47).

Politiky lidských zdrojů jsou rozmanité s ohledem na firemní kulturu, ekonomicko-sociální možnosti, tradice, zastávané hodnoty, historický vývoj a zkušenost. Mělo by ale platit, že „by měly být v souladu se strategickými cíli a sloužit vytváření vhodné (nebo přetváření nevhodné) kultury organizace; lidské zdroje jsou cenným zdrojem konkurenční výhody; lidské zdroje mohou být nejefektivněji využity prostřednictvím vzájemně konzistentních politik, které podporují oddanost a ochotu zaměstnanců jednat v zájmu dosažení vynikajících výsledků organizace“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48).

Ve shodě s výše uvedeným autory můžeme závěrem této kapitoly konstatovat, že „řízení lidských zdrojů představuje základní činnost v jakékoli organizaci zaměstnávající a využívající lidi k dosahování požadovaných výsledků. Jeho roli není třeba radikálně obhajovat, protože řízení lidských zdrojů je přirozeným důsledkem fungování a rozvíjení organizace. Jako podstatná se přitom jeví relativní účelnost a účinnost jednotlivých modelů řízení lidských zdrojů v kontextu určitých podmínek ... Je poměrně iracionální zpochybňovat nutnost účelného a účinného řízení lidských zdrojů, když žádná organizace

nemůže přežít a růst bez rozumného systému organizace práce a řízení lidí“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 55).

1.3 Strategický přístup k řízení lidských zdrojů

Jak uvádějí Bělohlávek, Šuleř a Košťan (2001), strategický přístup k lidským zdrojům je postaven na dlouhodobém plánování aktivit v oblasti HR. „Je zaměřen na dosažení dlouhodobých cílů, které vyplývají z cílů organizace. Umožní předcházet řadě kritických stavů tím, že odhaduje, plánuje a realizuje personální potřeby organizací. Počítá s přípravou náhrad za vedoucí pracovníky, kteří mohou organizaci opustit, včas odhaluje potřeby rekvalifikace v útlumových provozech nebo rozšíření kvalifikace v programech perspektivních, dává relativně jasnou perspektivu postupu a rozvoje pracovníkům“. (Bělohlávek, Šuleř a Košťan, 2001, s. 359)

Strategie řízení lidských zdrojů podle výše uvedené autorské trojice určuje zejména:

- „jaké počty pracovníků budou potřebné v jednotlivých útvarech, odbornostech a profesích, aby byla naplněna strategie firmy;
- jak a jakými kanály bude organizace získávat potřebné počty pracovníků v určitých profesích, z vlastních zdrojů nebo zvenku?
- jakých kritérií bude použito při uvolňování nadbytečných pracovníků? – podle jakých kritérií budou vybírání noví pracovníci?
- jak bude organizace získávat nové znalosti a dovednosti – bude přijímat nové pracovníky nebo připravovat pracovníky vlastní?
- jak bude organizace postupovat při vzdělávání pracovníků – zaměří se nejdříve na dovednosti (vedení lidí, vedení porad, řízení času) nebo na znalosti (ekonomika, marketing, právo)? Vyškolí všechny vedoucí plošně v jedné oblasti a potom v další. nebo připraví programy pro jednotlivé úrovně? Bude používat vlastních lektorů nebo externích institucí?
- jak bude firma motivovat pracovníky ke stabilitě a vyššímu úsilí – bude jim poskytovat sociální výhody (stravování, rekreace), nebo jim raději zvýší platy?
- jaká kritéria budou používána pro hodnocení pracovníků? – jak bude zajištěna diferenciací pracovníků při odměňování?
- podle jakých kritérií bude řízena kariéra pracovníků?“ (Bělohlávek, Šuleř a Košťan, 2001, s. 359-360).

Strategické přístupy v oblasti vedení a řízení pracovníků „vycházející z požadavků a nároků souvisejícími s globalizací, digitalizací a technologickým rozvojem (zejm. robotizací, automatizací a umělou inteligencí). Pokrok a vývoj společnosti se tak stávají klíčovými hybateli řady procesů, vč. rekonceptualizace řízení lidského kapitálu, pracovního výkonu a motivace.“ (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 9).

Organizace v rámci systému a strategie ŘLZ potřebuje optimální a efektivní „systém výběru (zabezpečení schopných a motivovaných lidí), hodnocení (systematické posuzování výkonu lidí za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a soustavného vzdělávání 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).

Jak uvádí Bartoňková (2010), teprve od strategie můžeme odvinout definici většiny firemních procesů a z toho pak následně definovat i potřebné zdroje a způsob, jak budou zajištěny (Plamínek a Fišer, 2005, s. 80). „Můžeme si rovněž připomenout metaforu z úvodu tohoto textu, ke které se budeme průběžně vracet: zcela jistě můžeme začít stavět dům tak, že začneme nejdříve výběrem nábytku či stavbou jednoho konkrétního pokoje. Mnohem efektivnější a pro trvalost a využitelnost stavby vhodnější je však začít od základů, využít znalosti projektování stavby, vědět a rozhodnout, z čeho budou postaveny a jak budou vypadat obvodové zdi, jak bude konstruována střecha, jak vypadají inženýrské sítě v dané lokalitě, kde končí ohraničení pozemku, na kterém dům stojí, a co je kolem něj. Jen tak se z firemního vzdělávání může stát jedna z nejdůležitějších místností v domě, nikoliv malý zastrčený „pokoj pro služku“, o němž ostatní členové domácnosti ani nevědí, kde jej najít, a mnohdy ani to, že v domě vůbec je.“ (Bartoňková, 2010, s. 13).

Tvorba a implementace firemní strategie musí být nepřetržitým a promyšleným procesem, který je sestaven z dílčích cyklů. „Ten začíná formulováním poslání organizace a pokračuje analýzou vnějšího prostředí organizace. Tato analýza umožňuje pochopit vnější prostředí, identifikovat příležitosti a hrozby. V rámci vnitřního prostředí se pak zaměřuje na silné a slabé stránky organizace (podobnost se SWOT analýzou tady není čistě náhodná – k tomu se ještě v textu dostaneme). Dalším krokem je pak stanovení reálné konkrétnější strategické vize a konečných strategických cílů pro organizaci. Následuje volba vhodné strategie, respektive tvorba strategie vyúsťující ve stanovení krátkodobějších cílů, k volbě taktiky, k implementaci strategie dle jednotlivých kroků.

Zde se v podstatě dostáváme zčásti již na operativní úroveň. Celý proces je rovněž nutné průběžně hodnotit a monitorovat směrem ke všem dílčím krokům plánovacího strategického modelu. Schematicky si můžeme strategický plánovací model představit následovně“ (Košťan a Šuleř, 2002, s. 19 In Bartoňková, 2010, s. 14). V současné době se užívá koncept – leadership nebo people management.

Leadership, nebo-li též vedení, je umění motivovat jedince nebo skupinu k činnosti směřující k dosažení společného cíle. Organizace označují jako „vyšší“ (upper-level) pracovníky na vyšší úrovni ve svých řídicích strukturách. Chce-li být jedinec efektivním vedoucím pracovníkem, musíte mít vlastnosti, které přesahují rámec řídicích povinností a schopností. Motivace a následovnictví jsou klíčovými předpoklady efektivního leadershipu. Podpora kolegů, inspirování a emoční inteligence jsou nástroji úspěchu díky novému přístupu v oblasti HR.

People management lze „definovat také jako strategický model personální práce, ve kterém se organizace prostřednictvím svých vedoucích pracovníků zaměřuje na rozvoj zaměstnanců. To znamená, že jsou zkoumány také způsoby identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb s ohledem na požadavky na výkon pracovníků a potřeby a požadavky rozvoje jedinců i organizace“. Podle McPheat (online) „řízení a vedení lidí zahrnuje úkoly výběru pracovníků, řízení a poskytování trvalé podpory zaměstnancům organizace. Mezi úkoly řízení a vedení pracovníků patří: získávání a výběr pracovníků, odměňování, řízení pracovního výkonu, rozvoj organizace, bezpečnost, péče o pracovníky, výhody, motivace zaměstnanců, komunikace, správa a rozvoj pracovníků“. (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 111).

Kursch (2016) uvádí v této souvislosti tzv. „strategický a taktický management toku talentovaných skrze organizaci. Jeho účelem je zajistit, zda nabídka talentovaných jedinců je dostupná na umístění správných lidí ve správnou dobu na správné místo na základě strategických cílů organizace. [...] Je to integrovaný proces, který proaktivně plánuje a předpovídá budoucí potřeby talentovaných, buduje image organizace, aby přitáhla top talenty¹, akceleruje přínosy od nově příchozích talentovaných, pomáhá udržovat klíčové hráče, udržuje ostatní zaměstnance angažované a usměrňuje nejvíce efektivní rozmístění talentovaných v rámci organizace“. (Kursch, 2016, s. 14)

¹ *Top talent* – talentovaný člověk, který patří ke špičce mezi ostatními talentovanými jedinci.

Schiemann (2009, s. 45 In: Kursch, 2016, s. 15) je zastáncem jednoduchého definování talent managementu, což je podle něj nabírání talentovaných (identifikace, nábor, selekce, branding – budování image firmy), jejich rozvoj (podpora talentovaných v jejich životním cyklu – adaptace, akulturace, posilování motivace), udržování talentovaných (rozpoznání, uznání a odměna) a jejich efektivní řízení. Celý talent management však vidí jako podmnožinu procesu pro zlepšování takzvané „*people equity*“, což by se dalo volně přeložit jako vlastní hodnota lidského kapitálu. (Schiemann vidí *people equity* jako hodnotu lidského kapitálu, neboli zhodnocení vynaložených investic do lidí v organizaci).“ (Kursch, 2016, s. 15)

2. Motivace, pracovní klima a další faktory pracovního výkonu

Společnost podle Řičana (2004) determinuje celoživotní duševní vývoj člověka, a to nejen v nejbližších vztazích, ale v pracovním kolektivu. Teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti (lidé jsou oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu). (Armstrong a Taylor, 2015, s. 49).

Teorie práce a její zkoumání přináší porozumění vztahům na pracovišti, pracovní iniciativě a analyzují další faktory práce. Pracovní podmínky se stávají zásadním faktorem, který ovlivňuje fluktuaci, spokojenost zaměstnanců a jejich pracovní výkonnost. V širším slova smyslu je možno mezi podmínky práce „zahrnout navíc takové podmínky, které sice s výkonem práce bezprostředně nesouvisí, ale mají na práci a pracovní výkon zaměstnanců vliv a rovněž tak na jejich spokojenost a loajalitu. Jde například o stravování, zdravotní péči, rekreaci, kulturní aktivity a řadu dalších služeb. Do této oblasti patří široká a pestrá škála zaměstnaneckých výhod.“ (Blažek, 2014, s. 172)

Nakonečný (2014, s. 15) uvádí, že „motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyústující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu). V obou případech předpokládá interakci vnitřních a vnějších činitelů: je to „interakce mezi motivovaným subjektem a motivující situací“ (C. F. Graumann, 1969, s. 59). Lidské jednání iniciuje nějaká vnitřní pohnutka, resp. Některá vnější pobídka, která může být motivující, jen když aktivuje nějakou vnitřní pohnutku (pobídkou mohou být např. peníze za práci navíc, pokud má jedinec důvod si je vydělat).“ (Nakonečný, 2014, s. 15)

Uvedené vnitřní psychické důvody tyto vnitřní příčiny aktivizují. „Jednání tvoří motiv, tj. zážitek nebo způsob jednání, přinášející nějaké uspokojení, který vyjadřuje vyabstrahovanou podstatu tohoto uspokojení (např. potřeby uspokojování sociálního kontaktu). V konceptuálním rámci fenoménu motivace je tu nutno rozlišovat celou řadu pojmů, které jsou v odborné literatuře různě vymežovány, jako jsou pojmy potřeba, motiv, cíl, cílový objekt, incentiva atd., jimiž se budeme dále zabývat. Nejprve se však

pokusíme o úvod do psychologického pojetí motivace lidského chování, jeho příčin a cílů, která dávají smysl chování: člověk jedná proto, aby něčeho dosáhl, a to má svou psychologickou příčinu.“ (Nakonečný, 2014, s. 15)

Obecně řečeno, jde „o vznik a uspokojování potřeb, které vyjadřují nějaké nedostatky v životě lidí, nebo, jinak řečeno, zajišťují podmínky jejich bezporuchového fungování jako bytostí biologických a současně společenských. Konečným cílem lidského chování je dosažení nějakého vnitřního stavu, obecně nazývaného uspokojení, jako je třeba nasycení, nebo u jedince těžce snášejícího svou osamělost je to navázání kontaktu s jinou osobou. Cíle je třeba odlišit od cílových objektů, potřeby od motivů, dílčí cíle (prostředky) od konečných cílů („leitmotivem“) atd.“ (Nakonečný, 2014, s. 15)

Termíny motivace a motiv vyjadřují podle Nakonečného (2014) „postulované vnitřní procesy a stavy či dispozice (strukturní prvky), které vysvětlují zaměřenost chování na dosažení určitého cíle, jeho intenzitu (energii, vynaložené úsilí). Vnější objekty nejsou nikdy motivy, nýbrž jen prostředky jejich realizace. Proto se motivy neodvozují z objektů nebo činností, k nimž chování směřuje, ale z tzv. „dovršujících reakcí“: v tomto smyslu např. motivem jení není jídlo, ale nasycení, resp. prožitek z jení, jídlo je jen prostředkem k dosažení této „dovršující reakce“. (Nakonečný, 2014, s. 16). Jednou ze složek je i další vzdělávání, které firmy realizují.

Jak uvádí Čepelová (2011 In: Matouš a kol., 2020), efektivita vzdělávání vždy záleží na motivaci zaměstnanců, a to na všech stupních řízení či pracovního (organizačního) zařazení. „Mohu připomenout například vzdělávání klíčových zaměstnanců na vedoucích pozicích, kteří absolvovali manažerský blok vzdělávání zaměřený převážně na měkké dovednosti a na informace nutné pro úspěšný výkon dané funkce. Ani vzdělávání racionálnějších „tvrdých“ dovedností by však nemělo stát stranou.“ (Čepelová, 2011, s. 52 In: Matouš a kol., 2020, s. 35)

2.1 Motivace a odměňování pracovníků

Faktorů, které pracovní motivaci ovlivňují, a to příznivě i nepříznivě, existuje velká řada. Lze je však třídit do určitých společných skupin, a to z několika hledisek. Např. Maslowovo třídění motivačních faktorů se opírá o hierarchický model lidských potřeb. Dospívá k pěti skupinám potřeb, sahajících od potřeb základních (fyziologických) až po potřeby seberealizace. Jiné třídění motivačních faktorů, které je dělí na vnitřní a vnější, vychází z toho, zda zdrojem uspokojení potřeb je práce jako taková, nebo její výsledek.

Podobné, ne však zcela stejné, je rozdělení motivačních faktorů na hmotné a nehmotné“ (Urban, 2017, s. 12).

Další zajímavé třídění přináší tzv. Herzbergova dvoufaktorová teorie, „která motivační faktory člení podle toho, zda vyvolávají spokojenost nebo nespokojenost. Jejím východiskem je, že okolnosti, které jsou zdrojem pracovní spokojenosti (a podporují tak motivaci), se od okolností vyvolávajících nespokojenost na pracovišti částečně liší“ (Urban, 2017, s. 13).

Jak v této souvislosti uvádí Urban (2017), na rozdíl od Maslowovy teorie, zaměřující se na povahu potřeb, pohlíží toto rozlišení na motivaci jako na proces. K vnitřním faktorům motivace řadí ty, které souvisejí s prací jako takovou: jde o potřeby, které si lidé uspokojují již při výkonu práce. Vnější motivační faktory jsou tím, co za provedení své práce získávají (Urban, 2017, s. 14). „U některých kategorií pracovníků je obtížné najít uplatnění pro toho, jehož výkon se ve stáří snižuje, i když zůstává stále kvalitní“ (Říčan, 2004, s. 345).

Výkonnost, kvalifikace (kompetence) a motivace zaměstnanců tvoří zásadní faktor úspěchu každé organizace. „Pokud hodnoty těchto faktorů nejsou na požadované úrovni, představuje péče vedoucího o jejich rozvoj značnou zátěž. Je třeba uvést, že podíl zajímavé, tvůrčí práce, ke které mohou mít zaměstnanci pozitivní vztah, postupně roste, a to na úkor práce nezajímavé, rutinní, devastující, do které je třeba zaměstnance nutit. V organizacích se navíc stále více dbá na rozvoj kvalifikace a zejména motivace pracovníků. Z důvodu existence tohoto trendu působí daný faktor ve prospěch zvětšování rozpětí řízení.“ (Blažek, 2014, s. 67)

Zajímavé manažerské poznání uvádí Blažek (2014), když charakterizuje „zřetele hodné milníky na cestě motivace od taylorismu k současnosti lze považovat školu lidských vztahů, jejímž protagonistou byl Elton Mayo, a zejména pak navazující myšlenkový proud managementu označovaný jako psychologicko-sociální přístupy, který se začínal rozvíjet v padesátých a šedesátých letech minulého století. Uvést je třeba především Douglase McGregora, který přišel s konceptem dvou způsobů manažerského nazírání na motivaci – s teorií X a Y – a dále pak řadu psychologů, profilujících se v oblasti motivace práce – konceptorů motivačních teorií.“ (Blažek, 2014, s. 162)

Jak uvádí Kursch (2016), autoři Davies a Kourdi (2012, s. 93) uvádějí, že pomocí nového pohledu na svět a talentované je možné vybudovat zcela nové talent management programy, stojící na nových předpokladech. Autoři citují slova, která napsala Wheatley:

„lčba organizací pomocí přístupu k lidem jako strojům a jejich reorganizací nefunguje, pokud se přesuneme do paradigmatu živých systémů, organizační změny již nejsou problémem“ (Wheatley in Davies a Kourdi, 2012, s. 93). Podobný názor zastává i Hatum (2010, s. 8), poukazující na nutnost změny myšlení v oblasti přístupu k zaměstnancům a dospívá k názoru, že se mění paradigma v oblasti motivace k práci (Hatum, 2010, s. 108). Dříve bylo hlavním cílem uchazeče o zaměstnání dostat se do společnosti a získat vhodné pracovní místo a uplatnění. Poté byl motivován především prací ve firmě a postupem v kariérovém žebříčku“ (Kursch, 2016, s. 66).

2.2 Vnitřní faktory motivace

Důležité vnitřní motivační faktory navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie a jsou především čtyři. Patří k nim samostatnost, se kterou mohou lidé svou práci vykonávat, nové schopnosti, které při jejím provádění získávají, viditelné výsledky své práce, které mají možnost sledovat, a její širší společenský význam či smysl. Ani tyto faktory pochopitelně nemusí působit na všechny zaměstnance stejně.

Samostatnost motivuje především proto, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost. Podpora samostatnosti pochopitelně neznamena, že pracovníkům dáme možnost, aby si o své práci rozhodovali zcela samostatně.

Vnitřní motivaci lze podle odborníků podporovat u většiny zaměstnanců (Nakonečný, 2013, 2021, Říčan, 2004). K podpoře motivace „slouží střídání různých úkolů, zdůrazňování, v čem je jejich práce zajímavá a vytváří nové schopnosti, zvyšování samostatnosti, předávání vyšších pravomocí, ale i častější „zpětná vazba“ upozorňující na dosažené výsledky“ (Urban, 2017, s. 16).

2.3 Vnější faktory motivace

Patří k nim podle Urbana (2017) to, co zaměstnanci za svou práci, vykonají-li ji správně a včas, od své organizace získávají. Jde především o finanční odměnu (mzdu, prémie, bonus apod.), ale i zvýšenou naději na povýšení, zvýšení mzdy v budoucnu apod. K vnějším motivačním faktorům patří i pochvala a uznání a osobní či odborná prestiž, která je s prací či místem zaměstnance spojena.

Významná složka motivace je založena na okolnostech tzv. „nehmotných“. „Patří k nim nejen faktory vnitřní, ale i část vnějších. Význam nehmotných motivačních faktorů, ať již pochvaly, uznání, možnosti získávat nové zkušenosti či pracovat samostatně, bývá

vedoucími i organizacemi podceňován. I tyto okolnosti jsou však pro řadu zaměstnanců důležité, mimo jiné proto, že uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze. Příkladem je potřeba zvýšit si své profesní sebehodnocení, tedy považovat sebe sama ve svém oboru za vysoce schopného a úspěšného, „seberealizovat“ se na základě uplatnění svých schopností apod.“ (Urban, 2017, s. 16).

Zajímavé a podnětné dělení „motivačních faktorů, spojené se jménem amerického psychologa Fredericka Herzberga, vychází z toho, že některé z motivačních faktorů zvyšují pracovní motivaci i spokojenost – příkladem je zajímavá práce, projevené uznání, vyšší odpovědnost či možnost osobního růstu. Jiné, rovněž důležité, však působí jinak. Odstraňují pracovní nespokojenost či demotivaci pracovníků, k vyšší motivaci však samy o sobě nevedou, případně ji vyvolávají jen krátkodobě.“ (Urban, 2017, s. 17).

Zajímavý vliv mohou sehrát v rámci motivace i spolupracovníci, kolegové, kteří vzájemně podporují své potřeby a motivaci. Pro udržení konkurenceschopnosti jakékoliv organizace je nezbytná dobře fungující pracovní síla – motivovaná, loajální, oddaná a spokojená. „Motivace zaměstnanců je pro takový úspěch 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 / významnou. Zaměstnanci fungují méně efektivně, když jsou motivováni řízeně a do určitého chování se zapojují z vnitřního nebo vnějšího tlaku“ (Jungert, Van den Broeck, Schreurs a Osterman, 2018, s. 3).

Pro organizace „by však měl být důraz kladený na posilování silných stránek pracovníků, a tím fakticky na rozvoj jejich potenciálu. A to přinejmenším u skupiny pedagogických / odborných pracovníků, které lze označit z hlediska úspěšného fungování organizací za klíčové. Zaměření na optimalizaci rozvoje kvalit (kompetencí) jednotlivců je samozřejmě možné i u ostatních pracovníků, pokud je jimi zastávaná pracovní pozice pro organizaci významná nebo podávají-li takový pracovní výkon, že se sami stávají pro organizaci těžko nahraditelnými“ (Matouš a kol., 2021, s. 94).

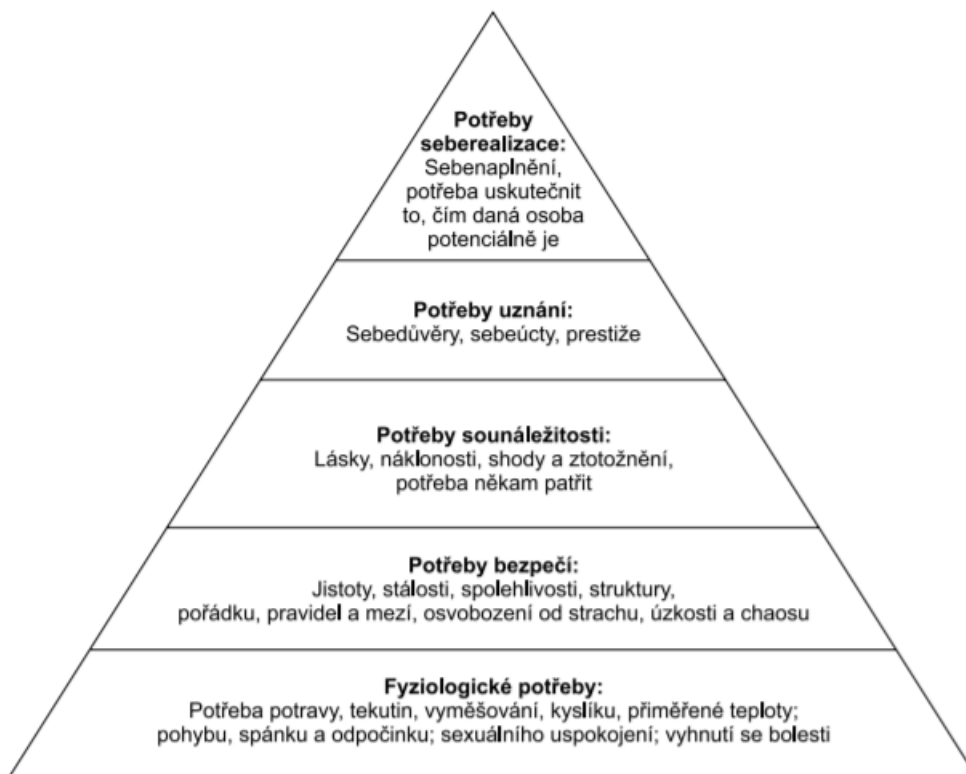
Zásadním formálním faktorem, „který určuje míru využití kompetencí určitého pracovníka, je úroveň motivace a postoje k definovaným úkolům, schopnosti pracovníka úkoly vykonávat a vytvoření podmínek pro pracovní výkon ze strany organizace. Řízení podle kompetencí umožňuje také propojení různých typ podnikových zdrojů. Pro využívání řízení podle kompetencí je důležité dosažení vzájemné propojenosti

komponentů, které utvářejí soustavu kompetencí a které jsou základem pro řízení.“ (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 118).

2.4 Vliv angažovanosti na pracovní výkon

Abraham Maslow je u studentů psychologie zapsán především jako autor teorie potřeb, resp. pyramidy potřeb, která tvoří hierarchické uspořádání. Ve spodních patrech pomyslné pyramidy stojí potřeby řekněme přízemnější (jídlo, bezpečí) a výše potřeby „vznešenější“ (ocenění, růst, ideály).

Schéma 1: Pyramida potřeb podle Abrahama Maslowa



Zdroj: Gruber a kol. (2016, s. 25)

Maslow, na rozdíl například od terapeuticky orientovaných psychologů, původně zkoumal lidi zdravé a úspěšné. Výchozí úvaha byla taková, že bez pokrytí základu není motivace k vyšším patřům a potřeby ve vyšších patrech potom stále rostou (ideály se stávají vyššími, rozvoj větším atp.). Ve firemním prostředí bylo mnoho výzkumů vedeno cílem prokázat, že spokojenější zaměstnanec je i výkonnější a pro firmu přínosnější. To

se jednoznačně nepotvrdilo; výsledky studií se značně rozcházejí, často v důsledku jejich odlišného pojetí klíčových pojmů a metodiky (více viz např. Judge et al., 2001; Kocianová, 2010). Pokud se ale podíváme nikoliv na spokojenost, ale na uspokojení potřeb, například právě pomocí schématu Maslowovy pyramidy, zjistíme, že zaměstnanci s vyšší mírou pracovní motivace a angažovanosti (firmy dávají přednost anglickému výrazu *employee engagement*, *work engagement* kvůli negativně chápanému obsahu slovesa „angažovat se“, nadužívaného v období totalitního režimu v Československu) mají snížené riziko syndromu vyhoření, jsou výkonnější, zdravější a vůči společnosti pocítují větší vnitřní závazek (*commitment*) (Halbesleben, 2010). Hodnota *engagement* je pro firmu celkově blahodárná a dá se pozitivně ovlivnit kvalitativní diagnostikou – ať už při výběru („někdo se zajímá o to, jaký jsem“), nebo při rozvoji („dostávám zpětnou vazbu, naučím se něco nového“).

2.6 O procesu učení a rozvoji osobnosti

Náhled, vhled (*insight*), *aha-zážitky* – to jsou pojmy, které se snaží popsat situaci, kdy nám něco dojde – najednou, v záblesku inspirace. Köhler formuloval vhled jako způsob řešení problému díky pokusům na zvířatech – šimpanz Sultán dokázal po chvíli náhle spojit dva díly tyče, aby dosáhl na potravu (Köhler, 1976). Freud k tomuto termínu dospěl klinickou cestou, kdy se během své praxe setkal s náhlým pokrokem, který pacient učinil, pokud si náhle spojil a dokázal vysvětlit jednotlivé situace ze života v rámci jednoho scénáře. Takovéto „aha“ je potom velmi úzdravné a vede k psychické změně (více viz např. Dilman, 1988).

Pokud se v kvalitativní diagnostice setkáme s náhledem či vhladem (bývá to v rámci zpětné vazby), může to být pro diagnostikovaného výrazně formující zkušenost. Člověk si náhle něco uvědomí, dokáže si spojit situaci z diagnostické techniky se zážitky profesního života, a najednou se mu vyjasní – „aha“ potom zakládá dobré podmínky pro osobnostní rozvoj a další práci na sobě. Ne každá diagnostikovaná osoba má podmínky k tomu, aby k podobnému zážitku došla; pokud se tak ale stane (a je to častější, než bychom čekali), má zpětná vazba mocný rozvojový efekt (Gruber a kol., 2016, s. 26).

Speciální dovednosti manažera (upraveno podle Halíka, 2008)

- **Týmový vedoucí musí umět představit lidem svůj plán a získat je pro něj.**

Sebelepší myšlenka, která nespátří světlo světa, je pouze kus papíru, a to i kdyby byla napsána zlatým písmem (Halík, 2008, s. 68).

- **Musí pro ně být přesvědčivý.**

Nemůžete pouze chodit a říkat „mělo by se udělat, mělo by se zařídit“. Jednoznačně určete *kdo* udělá, *kdo* zařídí a *co* z toho jste schopni udělat a zařídit vy (Halík, 2008, s. 68).

- **Je pro něj nezbytné dokázat zachovat přiměřený odstup.**

Musíte umět určit hranici, kam mohou vaši příznivci i odpůrci zajít. Pokud to dokážete, jste o další krůček blíže k tomu, aby z vás byl dobrý šéf. Strohý a strojený přístup ze strany nadřízeného však ještě nikdy a nikde nenavodil dobrou a činorodou atmosféru. Všichni víme, že vedení lidí je založeno na psychologii. Cestu si musí najít každý sám. Neznám žádnou šablonu, která by měla moc vykouzlit úspěšného a oblíbeného šéfa (Halík, 2008, s. 68).

- **Nesmí se nechat ovlivňovat osobními vazbami a vztahy.**

Pokud člověk udělá chybu (a neznám nikoho, kdo by ji nikdy neudělal), a vy mu pomůžete, nesmí to ovlivnit váš vzájemný profesní vztah nadřízeného a podřízeného. Pokud někdy pomůže někdo vám, musíte v sobě nalézt sílu a hned na začátku mu vysvětlit, že za to nemůže v budoucnu od vás očekávat nic, co by ho ve vašich očích zvýhodňovalo před jeho kolegy (Halík, 2008, s. 68).

- **Nesmí vyhrožovat.**

Nikdy svým podřízeným nevyhrožujte. Neříkejte jim, jak s nimi můžete zacvičit, že je zničíte. Nehrozte ani nesplnitelnými tresty. Neříkejte, že je odvoláte – přečtěte si raději pořádně Zákoník práce. Tam zjistíte, že odvolat můžete jen jmenovaného pracovníka (Halík, 2008, s. 69).

- **Musí se umět obejít bez vyvolávání atmosféry strachu.**

Atmosféra strachu je to nejhorší, co může na pracovišti působit. Snižuje výkonnost a podporuje i anonymní udávání. Vždy si uvědomte, kolik času a finančních prostředků musí firma vynaložit na zapracování nového pracovníka (Halík, 2008, s. 69).

- **Musí se dokázat vcítit.**

Představte si, že jste na druhé straně – na straně svého podřízeného. Snažte se ho chápat, ale mějte vždy na mysli, že pokud se budete přehnaně věnovat problémům jiných, jste na nejlepší cestě dostat se do problému vlastního (Halík, 2008, s. 69).

- **Musí dokázat umět vtáhnout lidi do řešení úkolu – motivovat je k činnosti.**

To je mnohdy to nejtěžší, co musíte udělat. Nemůžete se spolehnout jen na finanční motivaci, přestože pro mnoho lidí jsou peníze „až na prvním“ místě (Halík, 2008, s. 69).

- **Má stanovovat reálné, i když vysoké cíle.**

Nestanovujte nereálné cíle. Ztratíte tím vše, co jste až dosud pracně vybudovali. Autoritu, tvář, čas, peníze, přátele, loajalitu. Riskujete rozpad dobře fungujícího týmu (Halík, 2008, s. 69).

- **Musí oddělovat soukromí od profese.**

Každý člověk má vždy někoho více a někoho méně oblíbeného. Je to prostě lidské a je to otázka sympatií. Vždy se však varujte zatahovat osobní sympatie do pracovních záležitostí. Nutí vás někdo, abyste šli se svým kolegou nebo kolegyní po práci na kávu nebo na pivo? Možná ano, ale i tak je jen na vás, jak se rozhodnete. Můžete jít, ale nemusíte. Jediné, co musíte, je i s takovým kolegou spolupracovat v pracovní době. Buďte vždy a za všech okolností profesionál (Halík, 2008, s. 69).

- **Pružně reaguje na změny situace a nebojí se přiznat chybu.**

Využívejte schopností svých lidí, ale nenuťte je dělat věci, kterým se opodstatněně brání. V případě, že si chcete „něco vyzkoušet“, se nechovejte jako diktátoři, ale oslovte své zaměstnance a požádejte je o pomoc. Jsou věci, které jsou pro firmu důležité a prospěšné, ale nad rámec některých profesí (Halík, 2008, s. 60).

2.7 Nástroje pracovní motivace – odměny a sankce

Mezi základní nástroje pracovní motivace tradičně patří odměny a sankce. Obvykle vytvářejí určitý systém, řád – to v ideálním, optimálním případě. Podle Urbana (2017) jsou pro úspěšnou motivaci zaměstnanců podstatné dva klíčové předpoklady. „Prvý spočívá v porozumění či správné volbě motivačních faktorů, odpovídajících podmínkám či možnostem organizace i potřebám zaměstnanců. Druhý je založen na jejich správném využívání. Tedy na tom, zda jsou využívány tehdy a tam, kde je to pro motivaci pracovníků i v zájmu organizace namístě. Ze správně využitých motivačních faktorů se stávají důležité motivační nástroje organizace“ (Urban, 2017, s. 24).

Obecně platí, že „motivační i hygienické faktory působící na různých pracovištích stejně jako míra uspokojení odpovídajících potřeb se zpravidla liší. Na základě jejich potenciálu i míry uspokojení je lze rozdělit do čtyř skupin. Největší pozornost by

organizace měla věnovat faktorům, které na pracovišti mohou působit silně a jim odpovídající potřeby zatím nebyly příliš uspokojeny. Pro zvýšení pracovní motivace i odstranění nespokojenosti tvoří tyto faktory prioritu: investice do jejich posílení přinášejí nejvyšší efekty.“ (Urban, 2017, s. 24).

Většina pracovních činností a aktivit tvoří tzv. činnosti a aktivity motivovaného charakteru. Vycházejí z teorie motivace, založené na uspokojování potřeb. Dále souvisejí s biologicko-psychickými aspekty jedince, touhou po poznání, sociální sounáležitostí a dalšími. Míra uspokojování potřeb se ovšem u různých jedinců mění, jednak v čase, jednak s ohledem na intenzitu a míru uspokojování těchto potřeb.

Jak uvádí Urban (2017), jedinec „vykonávající určitou práci či úkol je veden představou, že za jejich vykonání získá něco, co její potřeby uspokojí. Uspokojení potřeb, kterého se pracovníkovi na základě jeho činnosti nebo za její vykonání dostává, lze chápat jako jeho odměnu. Tento pojem chápeme v širokém či psychologickém smyslu tohoto slova: netvoří ji tedy jen odměna finanční, ale cokoli, co je pro zaměstnance příjemné (uspokojuje některou jeho potřebu), a motivuje ho tak určitou činnost vykonávat“ (Urban, 2017, s. 24).

Peníze tradičně patřili a stále patří mezi nejsilnější motivační nástroj – odměnu. Historicky slouží k uspokojení většiny potřeb lidí. V případě vnitřních motivačních faktorů, souvisejících s prací samotnou, může podle Urbana (2017) konkrétní pracovník určité odměny dosáhnout již v průběhu zadané, probíhající práce. „Například tím, že vidí její hmatatelné výsledky, na které může být hrdý, je svědkem toho, že jeho schopnosti rostou, že může o své činnosti sám rozhodovat, cítí, že jeho práce je pro jeho organizaci i společnost důležitá apod.“ (Urban, 2017, s. 25).

Jak již bylo výše uvedeno, vnější motivační faktory, především finanční odměny – peníze, působí obvykle až po odvedení konkrétní / zadané práce. „Mají-li působit jako motivátory – vést k vyššímu pracovnímu úsilí, odpovědnosti, iniciativě apod. – je však třeba, aby nebyly „automatické“. Tedy aby se jejich poskytování vázalo na určité výsledky či jednání zaměstnance. Odměna, kterou zaměstnanec dostane, aniž by vynaložil jakékoli úsilí, motivační vliv nemá“ (Urban, 2017, s. 25).

Většina finančních prostředků, které zaměstnanec za svou práci získává, proto motivátorem není. Jsou důležité pro jeho pracovní stabilitu, odstranění či omezení jeho nespokojenosti, k jeho výkonové motivaci však příliš (či trvaleji) nepřispívají.

Zde uvedenou motivaci na základě odměn, označujeme jako motivaci pozitivní (Urban, 2017). Ta slouží zejména k podpoře požadovaného / očekávaného pracovníka chování, které je pro firmu žádoucí a chce je tímto způsobem podpořit. Zajímavá je souvislost s rozvojem profesních kompetencí. Jedna ze složek se orientuje na požadované, tj. očekávané chování pracovníků. Souvisí také s postoji a hodnotovými orientacemi konkrétního jedince.

Druhou kategorií tvoří tzv. sankce. Uplatňují je v rámci systému odměňování pracovníků, resp. jejich pracovního výkonu. „Pozitivní motivaci provází v organizaci zpravidla motivace negativní založená na sankcích, tedy hrozbě určitého trestu“ (Urban, 2017, s. 25).

3. Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je manažerský nástroj řízení pracovníků (Průcha a Veteška, 2014). Představuje systematický přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností a dovedností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy pak dochází k provázání a vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje, hodnocení a odměňování pracovníka.

„Řízení výkonnosti je integrující proces systému řízení, který je propojen především s výkonností organizace jako celku, ale i s dalšími procesy, jako je rozvoj dovedností a kompetencí, rozvoj efektivnosti řízení, řízení odměňování apod.“ (Wagnerová a kol., 2012, s. 58).

Obvykle rozlišujeme čtyři klíčové dimenze podnikových činností:

1. „finance (uspokojit akcionáře);
2. zákazníci (uspokojit a udržet si zákazníky);
3. procesy (zvýšit efektivitu a poskytovat vysokou kvalitu);
4. růst a rozvoj zaměstnanců (rozvíjet a motivovat zaměstnance)“ (Wagnerová a kol., 2012, s. 64).

3.1 Vliv řízení zaměstnanců na výkon organizace

Armstrong a Taylor (2015) citují Storey a kol. (2009, s. 4), kteří uvádějí, že se předpokládá, „že v určité podobě nebo formě politiky a postupy v řízení lidských zdrojů ovlivňují postoje a chování zaměstnanců, které ovlivňují nabídku služeb a spokojenost zákazníků“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 100).

Lze proto usuzovat, že vhodné politiky a postupy v řízení lidských zdrojů (řízení pracovníků) zlepšují pracovní a další výkon organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 100).

Řízení pracovního výkonu je standardním „nástrojem dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců. Směřuje k pochopení a řízení výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, norem a požadovaných kompetencí (schopností). Řízení pracovního výkonu se začalo formovat koncem osmdesátých let 20. století na základě uvědomění si toho, že je třeba dosáhnout integrovaného přístupu k řízení, hodnocení a

odměňování pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu může být charakterizováno jako nepřetržitý, sám sebeobnovující cyklus. Je zde jasná přímá vazba na podnikové plány tak, aby cíle dohodnuté s jednotlivci a týmy byly propojeny s cíli podniku a podporovaly jejich dosažení“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 243).

Řízení pracovního výkonu může podle Armstronga a Taylora (2015) sloužit k „prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu v organizaci tím, že upozorňuje na skutečnost, že vysoký výkon je důležitý. Řízení výkonu organizace je odpovědností vrcholového vedení, které s podporou personalistů zajišťuje plánování, organizování, vedení, sledování a kontrolu uskutečňovaných činností k dosahování strategických cílů a uspokojování potřeb zainteresovaných stran. Řízení pracovního výkonu jednotlivců a týmů je rovněž důležité, ale obvykle probíhá v rámci řízení výkonu organizace a rozvíjení efektivních systémů vykonávání práce“. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 107)

Jak uvádějí Průcha a Veteška (2014), psychosociální „pohled na pracovníka v pracovním procesu je pak zaměřen na poznání jeho vlastní pracovní činnosti v souvislosti s vnitřními procesy, vlastnostmi a psychickými stavy, které na tuto činnost působí. Při psychologickém rozboru pracovní činnosti se opíráme především o výkon člověka. Pozornost přitom soustřeďujeme na determinanty, které výkon ovlivňují. Je to soubor vlastností a předpokladů, které musí člověk splňovat, má-li úspěšně plnit pracovní úkoly. Podnik transformuje svoje záměry do konkrétních cílů, které pracovníci dostávají. Tyto měřitelné cíle pracovního výkonu jsou nástrojem hodnocení motivace a také slouží k odměňování na základě měřitelného výkonu. Pojem řízení výkonnosti se nekryje s pojmem hodnocení pracovníků, zahrnuje i další aktivity k podpoře výkonnosti (motivační soutěže aj.). Do sféry hodnocení pracovníků patří také například hodnocení při výběru pracovníků, a tím se odlišuje od řízení pracovní výkonnosti.“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 244).

Řízení výkonnosti se zabývá integrovanými pracovními postupy, managementem, rozvojem a odměňováním. „Správná forma propojení těchto postupů je integrační silou, která je základem přístupu řízení lidských zdrojů na všech úrovních řízení. Řízení výkonnosti je proces propojený s výkonností organizace a s dalšími procesy, jako jsou rozvoj dovedností a kompetencí, zvýšení efektivity řízení, řízení odměňování a zlepšení osobní výkonnosti“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 244).

I v této oblasti můžeme sledovat řadu podnětných výsledků výzkumných studií. „Mnohé výzkumy ukázaly pozitivní vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem

organizace. Guest a kol. (2000b) však upozornili, že ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace existují jisté otazníky, které se týkají příčiny a následku. Ulrich (1997a, s. 304) v této souvislosti uvedl: „Zdá se, že na postupech v řízení lidských zdrojů záleží – zní to logicky – výsledky průzkumů to potvrzují. Přímý vztah mezi uplatňovanými postupy v řízení lidských zdrojů a dosahovaným výkonem organizace však bývá nejasný a mění se podle toho, jaký vzorek respondentů se získá a jaké postupy zkoumání se použijí.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 100)

3.2 Pracovní způsobilost a kultura vysokého výkonu

Důležitou oblastí ovlivňující pracovní výkonnost člověka tvoří podle Mužíka (2008, 2012) pracovní způsobilost. Tento pojem do značné míry zahrnuje vztah mezi profilem požadavků (kompetenční model / profil / profesiogram) na určitou pracovní pozici a profilem schopností, znalostí a dovedností jedince zájímajícího nebo ucházejícího se o konkrétní pracovní pozici. Pracovní způsobilost je určitý souhrn způsobilosti odborné a zdravotní (včetně psychické) vyžadované pro výkon profesních činností v rámci určité pracovní pozice (Veteška a Tureckiová, 2020).

Kultura vysokého výkonu představuje v posledních letech významný model. „Organizace dosahují trvale vysokého výkonu pomocí uplatňovaných systémů vykonávání práce, ale tyto systémy jsou řízeny a provozovány lidmi. V konečném důsledku je proto dosahování trvale vysokého výkonu organizace především otázkou soustavného zlepšování výkonu lidí. To může být zajišťováno prostřednictvím vytváření a uplatňování kultury vysokého výkonu, která podporuje vytváření a uplatňování systému vysoce výkonné práce, v němž důležitou roli hraje řízení pracovního výkonu. Kultura vysokého výkonu je takovou kulturou, v níž se dosahování vysokého výkonu stává přirozenou součástí života organizace“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 103).

Zajímavé je v této souvislosti zmínit problematiku „aktivit neformálního vzdělávání (86 %, u mužů dokonce 91 %), které souvisí s pracovním životem a je motivováno získáním lepších kvalifikačních předpokladů pro výkon profese, zvýšením pracovní výkonnosti či zlepšením postavení na trhu práce“ (Matouš a kol., 2021, s. 42).

Systém vysoce výkonné práce slouží podle Armstronga a Taylora (2015) k „prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu zaměřené na soustavné zlepšování výkonu organizace prostřednictvím zlepšování výkonu zaměstnanců. Vytváření a uplatňování systému vysoce výkonné práce se týká vytváření a uplatňování

souborů vzájemně se doplňujících a podporujících postupů v řízení lidských zdrojů, které jako integrovaný celek mají mnohem silnější dopad na výkon zaměstnanců, než kdyby byly uplatňovány jednotlivě.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 104)

„Řízení pracovního výkonu na úrovni organizace, týmů a jednotlivců vymezuje, co vysoký výkon znamená a jak mohou manažeři vysokého výkonu dosáhnout. Rovněž určuje způsob posuzování výkonu a porovnávání dosažených a očekávaných výsledků. Prostředkem k řízení pracovního výkonu je definování očekávání skrytých v psychologické smlouvě, podobně jako dosažení odpovídající úrovně schopností, motivace a zapojení lidí prostřednictvím zpětné vazby, koučování nebo plánování osobního rozvoje.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 107)

4. Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Následující kapitola přináší charakteristiku hodnocení a odměňování zaměstnanců v širších souvislostech. Jednotlivá kritéria jsou provázána s analytickým hodnocením práce a následně s formálním hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců. Jak uvádí Urban (2018), hodnocení zaměstnanců zahrnující průběžné sledování a kontrolu jejich práce i pravidelné posouzení jejich dlouhodobějších výsledků je jedním ze základních úkolů a nástrojů vedoucího. Jeho smyslem je zaměstnance nejen včas upozornit na případné nedostatky v práci a umožnit jim je co nejdříve odstranit, ale i sdělit jim, že svou práci vykonávají dobře, a posílit tak jejich motivaci a sebedůvěru (Urban, 2018).

Hodnocení zaměstnanců je obvykle považována za velmi významnou personální činnost i přes to, že nemusí být vždy zcela účinné. „Jeho účinnost totiž podmiňují dva důležité předpoklady. Prvým je jeho objektivita či nestrannost, druhým správný způsob jeho předání. Objektivita hodnocení nezáleží jen na tom, zda hodnocení objektivní skutečně je, ale i na tom, zda či nakolik je zaměstnanec jako objektivní vnímá, tedy zda je chápe jako spravedlivé. Objektivita hodnocení vyžaduje zpravidla nejen průběžné sledování práce a výsledků zaměstnanců, ale i užití hodnotících metod, které brání nejrůznějším příčinám subjektivního hodnocení včetně těch, které si vedoucí nemusí zcela uvědomovat“ (Urban, 2018, s. 1-2).

4.1 Typy a modely hodnocení

V praxi se podle Bělohávků, Šuleře a Košťana (2001) setkáváme s několika odlišnými typy hodnocení pracovního výkonu, které se vzájemně liší co do účelu i co do stupně formálnosti.

Uvedení autoři tyto druhy hodnocení pracovního výkonu dělí do čtyř kategorií, a to:

1. Průběžné (každodenní) hodnocení práce je vlastně jedním z nejčastějších druhů komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými na pracovišti. Vedoucí sděluje pracovníkům svůj názor na práci, kterou právě odvádějí. Věty jako „Zabalte tyto výrobky do nepromokavého materiálu“ nebo „Takto jsou výrobky zcela v pořádku, můžete dát pokyn k vyskladnění a expedici“ jsou již hodnocením, kterým manažer vyjadřuje svou spokojenost či nespokojenost s udělanou prací. Je užitečné zejména pro rozvoj profesních dovedností (resp. profesních kompetencí) a motivování pracovníků.

2. Hodnocení stanovených úkolů se vztahuje k operačním cílům, konkrétním úlohám / úkolům / činnostem, které byly pracovníkům svěřeny / určeny / zadány. Po uplynutí určité doby je hodnoceno jejich splnění (či průběh plnění). Tento typ hodnocení se využívá v řízení podle cílů nebo ve stanovení cílů. Má zásadní význam z hlediska motivování pracovníků a je vhodné pro stanovení finanční odměny.
3. Hodnocení dlouhodobých výsledků práce může být postaveno jak na kritériích objektivních (obrat, zisk, počet zpracovaných kusů výrobků, počet zmetků), tak na kritériích subjektivních, posuzovaných nadřazeným např. na škálách (intenzita práce, kvalita práce, atmosféra na svěřeném pracovišti). Nevýhodou objektivních kritérií jsou četné vnější vlivy – například zisk organizační jednotky může být ovlivněn změnou v cenách materiálu, finanční atraktivností výroby atd. Subjektivní kritéria zase těžko zbavujeme všech nežádoucích vlivů, vyplývajících z osobnosti hodnotitele. Hodnocení dlouhodobých výsledků přispívá k motivování pracovníků a za určitých podmínek může pomoci stanovení finanční odměny.
4. Hodnocení kompetencí sleduje úroveň kompetencí pracovníka (nejčastěji měřenými kompetencemi jsou odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti, iniciativa atd.). Toto hodnocení má přínos pro vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry pracovníků (upraveno a doplněno podle Bělohávek, Šuleř a Košťan, 2001, s. 373).

Další tradiční členění je na odměny peněžní a nepeněžní. „Peněžní odměny (mzdy nebo platy) zahrnují jednak peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě prací, a jednak peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Zahrnují také zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).

Odlišné pojetí přinášejí formy nepeněžní. „Nepeněžní odměny umožňují zohledňovat a uspokojovat rozdílné potřeby lidí týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Nepeněžní odměny zahrnují nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření motivujících pracovních míst, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry nebo vytváření pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a umožňuje dosahovat potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (work-life balance). Nepeněžní odměny mohou být vnější, jako je pochvala nebo uznání, nebo vnitřní, které souvisejí s výzvami práce a pocitem, že práce stojí za to“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).

4.2 Systematické hodnocení pracovníků

Jak uvádějí Bělohlávek, Šuleř a Košťan (2001, s. 373), „systematické hodnocení je předem definovaný postup, zahrnující přípravu hodnotícího a hodnoceného, hodnotící pohovor, uložení úkolů na další období a jejich plnění. Jeho účelem je především poznání pracovníka o sobě samém a usměrnění rozvoje jeho kompetencí, nikoliv stanovení mzdy, které probíhá při jiných příležitostech. Tato forma hodnocení má mimořádný význam pro rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Systematické hodnocení může mít charakter hodnocení stanovených úkolů, hodnocení výsledků práce nebo hodnocení kompetencí, může však také být kombinací těchto přístupů“.

Systematické hodnocení standardně probíhá v několika předem daných fázích, a to:

- „Příprava, v níž si podřízený i pracovník ujasňují stanoviska k dosavadní výkonnosti pracovníka a podmínkám, které mu firma k tomu poskytuje.
- Rozhovor, při kterém dochází k vzájemnému vyjasnění těchto stanovisek a který se řídí souborem zásad.
- Stanovení opatření do budoucna. Taková opatření mohou zahrnovat nové pracovní úkoly, absolvování kurzů, stáží, změnu přístupu k práci atd.
- Plnění uložených úkolů, které se stane předmětem dalšího hodnocení.“ (Bělohlávek, Šuleř a Košťan, 2001, s. 373).

Výše uvedený cyklus trvá zpravidla jeden rok, některé organizace však používají kratších nebo i delších časových intervalů.

Na trhu práce se vyskytují profese / profesní zařazení, u kterých je problematické hodnotit pracovní výkon, jsou tvůrčího charakteru, uměleckého či jiného. Může se také jednat o velmi specializované, jedinečné činnosti.

„Prvým případem, tedy omezená možnost tržního ocenění, se týká prací vysoce specializovaných, procházejících trhem práce jen zřídka. Jsou to především ty, u kterých je počet potenciálních zaměstnavatelů omezený. Ke druhému případu, tedy korekci tržních relací pro vnitřní potřeby organizace, dochází především tehdy, klade-li organizace důraz na vnitřní spravedlnost odměňování, přihlížející k náročnosti jednotlivých profesí. Tomuto požadavku odpovídá mzdová struktura opírající se o tzv. hodnocení prací založená na mzdových (tarifních) stupních či třídách, do kterých jsou jednotlivé práce zařazeny nejen na základě jejich tržního ohodnocení, ale i jejich relativní složitosti či obtížnosti“ (Urban, 2017, s. 120).

4.3 Formy a trendy finančního odměňování

Jejich odlišnost závisí na tom, zda finanční odměna vychází především z náročnosti práce, kterou zaměstnanec vykonává, z jeho schopností, dlouhodobých výsledků nebo výsledků dosažených za poslední období. Součástí jeho hmotné odměny může být i odměna založená na jeho příslušnosti k organizaci.

Mezi klíčové formy hmotného odměňování patří podle Urbana (2017) především:

1. základní / pevná mzda;
2. odměna vázaná na osobní schopnosti / kompetence zaměstnance (viz rozvoj a další vzdělávání pracovníků);
3. pohyblivá, resp. výkonová složka mzdy vyplácená v podobě úkolové či akordní mzdy;
4. mzdové příplatky odrážející mimořádné podmínky práce či pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance;
5. zaměstnanecké výhody vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci, případně postavení v rámci firemní hierarchie. Tvoří je obvykle tzv. naturální požitky (různé předměty a služby), finanční příspěvky (na dovolenou, rehabilitaci, zdravotnické pomůcky, obvykle z fondu FKSP), případně cenová zvýhodnění vlastních výrobků nebo služeb (Urban, 2017, upraveno, s. 117-118).

„K formám hmotného odměňování patří především základní mzdy, odměny založené na osobních schopnostech, výkonové odměny a zaměstnanecké výhody. Význam jednotlivých forem odměňování závisí na práci, kterou zaměstnanec vykonává, i cílech organizace. K dlouhodobějším trendům odměňování patří rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců, růst významu výkonového odměňování i diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení výkonové složky.“ (Urban, 2017, s. 119).

V posledních letech výrazně roste význam „ročně vyplácených výkonových odměn (bonusů). Souvisí s rostoucím významem řízení výkonu zaměstnanců na základě dlouhodobých, zpravidla ročních osobních cílů“ (Urban, 2017, s. 119).

„Mezi zaměstnanecké výhody, označované též jako benefity, patří služby, které pozitivně působí na prostou reprodukci pracovní síly, resp. působí na vytváření pozitivního pracovního prostředí a materiálních předpokladů pro výkon práce. Dále se jedná o služby spojené s využíváním volného času, služby zaměřené na pomoc v tíživých životních situacích, resp. na jejich předcházení. V neposlední řadě pak jde o služby

týkající se rozvoje kvalifikace a finanční služby poskytované zaměstnancům.“ (Blažek, 2014, s. 172)

4.4 Strategie odměňování zaměstnanců

Strategie odměňování definuje obvykle to, „co chce organizace v několika příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. To vede k vytvoření určitého systému odměňování složeného ze vzájemně souvisejících procesů a postupů, které se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují. Toto je strategické odměňování, přístup založený na přesvědčení, že strategie odměňování a strategie organizace by měly být integrovány a že je třeba dívat se dopředu – plánovat dopředu a plány uskutečňovat“ (tamtéž).

Strategie odměňování, pokud je v rámci organizace nastavena a efektivně využívána jako nástroj propojující hodnocení a odměňování, by „měla být podporována filozofií odměňování, které je věnován začátek této kapitoly. Následuje definování pojetí strategie odměňování, vymezení obsahu strategie odměňování, představení vytváření a uskutečňování strategie odměňování a kritické zhodnocení pojetí strategie odměňování. Konec této kapitoly je věnován analýze složení určitého systému odměňování“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 413).

Filozofie odměňování vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni. Může být vyjádřena v podobě základních zásad, které vymezují přístup organizace k řešení záležitostí odměňování. Tyto zásady jsou základem politik odměňování a návodem na uskutečňování opatření obsažených ve strategii odměňování. Zaměstnanci by měli být s filozofií odměňování seznámeni, aby poznali a pochopili, na čem jsou založeny politiky a postupy odměňování, které se jich týkají a které je ovlivňují. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 414)

Základní zásady odměňování jsou často schvalovány vrcholovým vedením na základě doporučení ze strany interních specialistů na odměňování nebo externích poradců. Jenže tyto zásady budou mnohem přijatelnější, jestliže se na jejich definování budou podílet členové organizace. Následně by měli být všichni s těmito zásadami seznámeni, aby lépe poznali a pochopili, co je základem politik a postupů odměňování. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 414)

V případě, kdy zaměstnanci mohou sdělovat své názory, se obvykle staví zdrženlivěji k hodnocení nastavených zásad odměňování. Souvisí to rovněž se saturací a

motivací pracovníků. Firemní filozofii a základní zásady odměňování většinou nekomentují, ovšem až do okamžiku, „kdy skutečně pocítí, jak jsou tyto zásady uplatňovány. Pro zaměstnance není rozhodující samotná filozofie odměňování, ale uplatňované politiky a postupy odměňování, které z této filozofie vycházejí, a také určitá představa o tom, co nakonec dostanou. Pro zaměstnance je důležitá realita, nikoliv rétorika“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 414). Poslední věta těchto autorů velmi stručně a výstižně ukazuje častou firemní praxi a skutečnost – realitu související s odměňováním“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 414).

Základní zásady odměňování uvádějí Armstrong a Taylor (2015). Obvykle se týkají takových oblastí, jako je:

- „vytváření a uplatňování spravedlivého, efektivního a transparentního systému odměňování v zájmu všech zainteresovaných stran;
- vytváření a uplatňování politik a postupů odměňování, které podporují dosahování cílů organizace;
- odměňování lidí podle jejich přínosu;
- uznávání a oceňování hodnoty každého, kdo pro organizaci znamená efektivní přínos, nikoliv jen jedinců, kteří dosahují mimořádných výkonů;
- vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance;
- poskytování odměn, které přilákají a udrží potřebné lidi a zajistí jejich angažovanost;
- podporování rozvoje kultury vysokého výkonu;
- udržování konkurenceschopných peněžních odměn;
- udržování spravedlivých peněžních odměn;
- dosahování rozumné míry pružnosti ve fungování procesů odměňování a ve výběru zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnanců;
- přenášení větší odpovědnosti za rozhodování v otázkách odměňování na liniové manažery“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 416).

Strategie odměňování je východiskem pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování za účelem dosahování tří hlavních cílů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. Strategie odměňování poskytuje odpovědi na dvě základní otázky: 1) Co musíme udělat, aby naše politiky a postupy odměňování naplňovaly účel odměňování? 2) Jak to zamýšlíme udělat? Strategie odměňování vymezuje, co chce organizace v budoucnosti dělat, aby zabezpečila vytváření a

uplatňování takových politik a postupů odměňování, které budou podporovat dosahování cílů organizace a budou uspokojovat potřeby zainteresovaných stran. Strategie odměňování usměrňuje a podporuje vytváření a uplatňování politik a postupů odměňování. Strategie odměňování vychází z poznání a pochopení potřeb organizace i jejích zaměstnanců a také toho, jak mohou být tyto potřeby co nejlépe uspokojovány. “ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 414).

Jak uvedli Armstrong a Murlisová (2007, s. 33): „Strategii odměňování vystihuje rozmanitost a podmiňuje ji jak dědictví minulosti, tak vývoj v budoucnosti.“ Všechny strategie odměňování se liší, stejně jako se liší všechny organizace. Samozřejmě že strategie různých organizací zahrnují podobné aspekty odměňování, ale s těmito aspekty se zachází rozdílně, v souladu s rozdíly, které existují v podmínkách, strategiích a kulturách organizací. Ve skutečnosti však vytváření a uskutečňování strategie odměňování není tak jednoznačným procesem, jak se někteří domnívají. Strategie odměňování se vyvíjí, mění se, a někdy musí být spíše reaktivní než proaktivní, takže někdy musí spíše na něco reagovat, než že by něco podněcovala. Strategie odměňování musí často vyvažovat potenciálně protichůdné cíle. Například může být nutné sladit protichůdné snahy být navenek konkurenceschopný a uvnitř spravedlivý – když budeme specialistům vyplácet více peněz, abychom tak zohlednili tržní sazby, můžeme tím narušit vnitřní relace. Nebo přesvědčení, že je potřeba zavést nějaký univerzálně použitelný systém odměňování, může být v zásadním rozporu s přesvědčením, že je potřeba přijmout určitou politiku segmentace odměn, to znamená poskytovat rozmanité soubory odměn podle funkcí, povolání nebo lidí, aby se zohlednily konkrétní znalosti a dovednosti, stejně jako dosažené výsledky a specifický přínos. “ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 416).

5. Metodologie a struktura výzkumu

V této kapitole budou popsány všechny jednotlivé fáze a oblasti vlastního výzkumného šetření, které navazuje na teoretická východiska představena a komparována v teoretické části práce. Jedním z cílů této práce je tak vytvoření kompaktního odborného textu, které vychází z několika zásadních východisek z oblasti personálního řízení a zároveň vlastního výzkumného šetření v této oblasti. Tato kapitola tak představuje a přibližuje jednotlivé fáze výzkumu (např. časový harmonogram, výběr respondentů, výzkumné nástroje apod.), výsledky výzkumného šetření a jejich komparaci.

5.1 Základní východiska a cíle výzkumu

Předložená práce se zabývá problematikou řízení pracovního výkonu ve vazbě na hodnocení a odměňování pracovníků. Předmětem výzkumné části tak bude několik personálních činností v návaznosti na sobě, tj. řízení pracovního výkonu → hodnocení pracovníků → odměňování pracovníků.

V managementu organizací (pohledem teorie řízení) existuje rozmanitá a celkem pestrá historie, která se zabývá využíváním různých metod, které by přispěly ke zlepšení výkonu v práci. Tyto metody se tradičně zabývaly především výkonem na individuální úrovni, ale také byla zaměřena pozornost na týmový výkon. Veřejné organizace začaly řídit výkonnost zhruba od počátku 90. let 20. stol., ovšem několik klíčových myšlenek se začalo prosazovat již v 70. letech 20. stol. (srov. Williams 2003; Moynihan 2008). Řízení výkonu podle Armstronga (2017) můžeme považovat za problematický aspekt lidských zdrojů a jako základní stavební kámen individuální výkonnosti. Jedním ze základních východisek se stala metaanalýza amerického výzkumníka Eda Gerrishe (2016), která se shromáždila údaje ze studií zabývajících se hodnocením pracovního výkonu. Celkem v této studii bylo shromážděno 2 188 metod v řízení pracovního výkonu ze 49 studií.

Zkoumání dopadu systémů řízení výkonu na výkon pracovníků ve veřejných organizacích bylo v této studii nahlíženo v kontextu tří myšlenek: 1) Zda je řízení výkonu bezpodmínečně pozitivně spojeno s výkonem ve veřejných organizacích. 2) Zda postupy řízení tento efekt zmírňují. 3) Zda zkušenost a/nebo čas mění střední účinek. Tato kvantitativní metaanalýza nám poskytla bližší pohled na zkoumání problematiky řízení pracovního výkonu a přináší mnoho inspirativních metodologických postupů a užitečných východisek (viz tabulka 1).

Tabulka 1: Efekty řízení pracovního výkonu ve studiích

Autoři	Rok	Efekt	Autoři	Rok	Efekt
Barnow	2000	4	Hvidman & Andersen	2013	3
Besley, Bevan, & Burchardi	2009	60	Jang	2008	17
Chilvers & Weatherburn	2004	8	Jang, Hoover, & Joo	2010	8
Chilvers & Weatherburn	2001	8	Lockwood & Porcelli	2013	38
Courty & Marschke	2008	12	Marsh et al.	2011	100
Cragg	1997	8	Mezerolle, McBroom, Rombouts	2011	7
Daley & Kim	2010	10	Mezerolle, McBroom, Rombouts	2007	14
Dee & Jacob	2009	231	Mezerolle, McBroom, Rombouts	2006	27
Dee & Jacob	2011	337	Nielsen	2013	23
Dee & Wyckoff	2013	43	Poister, Pasha & Edwards	2013	2
Dickinson et al.	1988	19	Propper et al.	2010	51
Fryer	2013	78	Propper et al.	2008	45
Fryer	2011	124	Rosenfeld, Fornango & Baumer	2005	2
Garicano & Heaton	2010	6	Schecter & Thum	2005	10
Gerrish	2014	56	Schacter et al.	2004	13
Glazerman & Seifullah	2012	257	Schochet & Burghadt	2008	4
Glazerman, McKie & Carey	2009	76	Sprincer, Ballou & Peng	2008	99
Hanushek & Raymond	2005	18	Springer et al.	2012	21
Heckman, Heinrich & Smith	2002	32	Taylor & Tyler	2007	35
Heinrich	2002	10	Thibodeau et al.	2007	30
Heinrich & Lynn	2001	18	Thibodeau	2003	22
Horton	2010	15	Walker, Damanpour, Devece	2011	5
Huang & Edwards	2009	8	Wilborn et al.	2010	3
Hudson	2010	12	Total	2,188	

Zdroj: upraveno podle Garish (2015)

Legenda: Ve výše uvedené tabulce jsou popsány jednotlivé studie, které byly zkoumány v metaanalýze Garishe (2015), která je uvedena ve východiscích výzkumného šetření. Studie v tabulce jsou seřazeny podle abecedy a zároveň v ní jsou uvedeny efekty řízení založeného na výkonu. Výpočet těchto efektů probíhal náročnými statistickými výpočty (více k metodologickému a matematickému zpracování je uvedeno ve studii). Tato tabulka s výpočtem efektu řízení výkonu firmy nám napomohla k získání

potřebných východisek pro realizaci našeho výzkumu, jelikož jsme se následně zaměřili na studie s vysokou efektivitou.

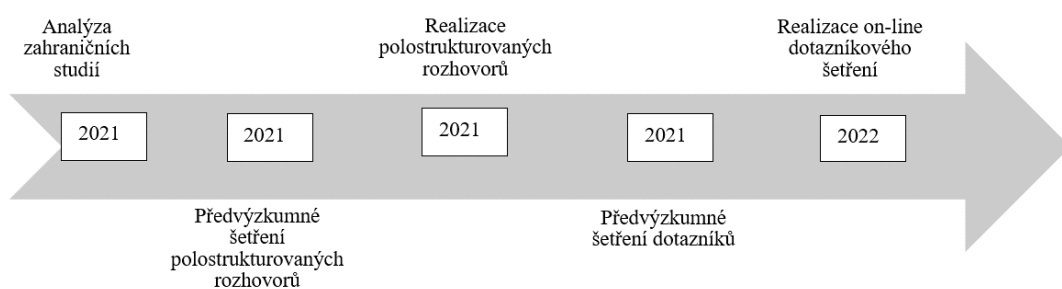
Předložený výzkum se ale nezaměřil pouze na využívané systémy řízení výkonu a jejich komparací, ale zaměřil se komplexně na celý proces, tj. od řízení po odměňování pracovníků a další oblasti, jako je firemní kultura a motivace zaměstnanců.

5.2 Popis realizace výzkumu

Výzkumné šetření bylo realizováno v několika fázích. Jednou z fází byla analýza zahraničních výzkumných studií, která byla realizována na začátku roku 2021. Z analýzy těchto studií jsme se inspirovali při volbě metodologického postupu. Další výzkumnou fází byla realizace rozhovorů s manažery několika vybraných organizací. Tyto rozhovory byly realizovány v druhé polovině roku 2021 (září až listopad).

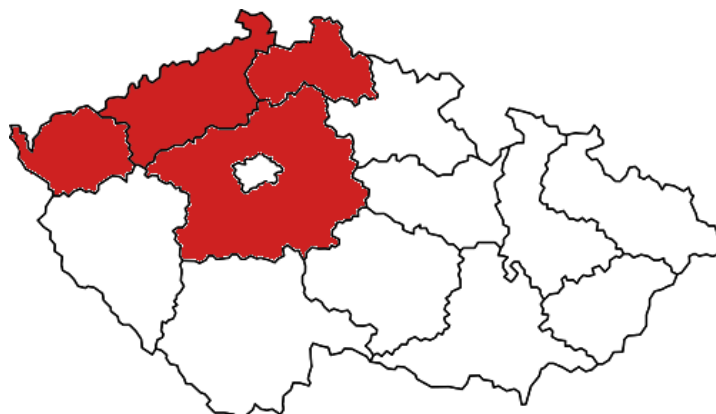
Po analýze rozhovorů následovalo dotazníkové šetření, které bylo konstruováno na základě výsledků jednotlivých rozhovorů. Dotazníkové šetření bylo realizováno na přelomu roku 2021 a 2022. Celý výzkumný postup popisuje níže uvedené schéma 1. Dotazníky byly rozesílány e-mailem firmám z Ústeckého, Středočeského, Libereckého a Karlovarského kraje (viz obrázek 1). On-line forma dotazování byla zvolena z důvodu nepříznivé a nejasné a komplikované epidemiologické situace covid-19.

Schéma 1: Přehled realizace výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 1: Mapa realizace výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Výzkumný problém a výzkumný cíl

Jednotlivá východiska pro definování výzkumného problému představují teoretické poznatky o řízení a hodnocení pracovního výkonu, které jsou detailně popsány v teoretické části. Konkrétně se této problematice věnuje kapitola č. 3, ve které jsou uvedeny různé vlivy řízení zaměstnanců na výkon organizace. Samotná výzkumná část práce se pak zabývá problematikou pracovního výkonu ve vazbě na hodnocení a odměňování pracovníků. Řízení výkonu (management výkonnosti) je proces zajišťující, aby soubor pracovních činností a výstupů účinně naplňoval cíle organizace. Konkrétním cílem práce je analyzovat a identifikovat faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, a především jejich výkonnost. Po definování výzkumného cíle jsme stanovili výzkumný problém: Jaká jsou specifika řízení a hodnocení pracovního výkonu u zaměstnanců ve středních firmách²?

5.4 Výzkumné otázky

Níže uvedené výzkumné otázky jsou koncipovány s ohledem na téma a cíl předložené práce. Výzkumné otázky byly formulovány takto:

VO₁: Jak je posuzována výkonnost jednotlivých zaměstnanců ve firmách?

VO₂: Jaký má vliv řízení pracovního výkonu na motivaci zaměstnanců?

² Střední podniky definuje Evropská unie (2014), jako podniky: „které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.“

VO₃: Jaký vliv má hodnocení a odměňování zaměstnanců na jejich pracovní výkon?

VO₄: Je v rámci sledovaných organizací nastaven efektivní systém hodnocení a odměňování pracovníků?

Tyto výzkumné otázky přímo souvisí s výzkumným problémem a jejich rozložení umožňuje blíže specifikovat a dosáhnout samotného cíle výzkumu.

5.5 Výzkumné přístupy a metody

Přeložený výzkum je navržen jako smíšený design, tj. využívá kombinace kvalitativního a kvantitativního přístupu. Samotné pojetí kombinování kvalitativního a kvantitativního výzkumu se měnilo ve vazbě na změny v pojetí triangulace z hlediska jejího epistemologického zdůvodnění. Podle Vlčkové (2011) je smíšený výzkum chápán jako: *„design výzkumu, kde je alespoň jeden kvantitativní aspekt kombinovaný s alespoň jedním kvalitativním východiskem (přístupem), sběrem dat a/nebo analýzou dat. Základním předpokladem je, že kvalitativní a kvantitativní přístup současně umožňují lepší pochopení výzkumného problému než pouze jeden z nich.*

V současné době se smíšený výzkum (*mixed methods research*) stal etablovaným a legitimním metodologickým přístupem, který je uznáván řadou akademických pracovníků (tj. výzkumníků a expertů) (srov. Cameron et al., 2011; Eger, 2018). Tento typ výzkumu má dobrý potenciál v sociálních vědách, ale podmínkou je, aby výzkumník aplikoval design výzkumu, který je adekvátní pro řešení daného výzkumného problému (Eger, 2018). Na závěr je nutné podotknout, že kombinace kvantitativních dat (statistických trendů) a kvalitativních dat (osobních zkušeností) vede k lepšímu porozumění výzkumnému problému, než k jakému by vedl pouze jeden z těchto typů dat. Za smíšený výzkum tak nelze považovat pouhý sběr kvalitativních a kvantitativních dat, pokud následně nedojde k integraci výsledků (Vlčková & Lojdová, 2016).

Kdybychom měli konkrétně popsat jednotlivé metodologické přístupy, tak bychom je v našem případě mohli rozlišit na základě použitých metod. Zá kvantitativní výzkum bývá nejčastěji označován dotazník, zatím co u kvalitativního výzkumu je používán rozhovor. Toto pojetí vede ke značné zjednodušenosti obou metodologických přístupů (Švaříček a Šedová, 2007).

Ovšem mezi výzkumy kvalitativně a kvantitativně orientovanými jsou značné rozdíly, které popisuje Chrástka (2016, s. 29) následovně: *„Základním rozdílem je, že obě orientace vycházejí z odlišných filozofických základů. Kvantitativně orientované*

(pozitivistické, klasické) pedagogické výzkumy vycházejí, jak již bylo uvedeno, z pozitivismu, respektive novopozitivismu. Z této filozofie vyplývá přesvědčení o existenci jedné objektivní reality, která není závislá na našich názorech, citech, postojích nebo přesvědčeniích. Kvalitativně orientované výzkumy vycházejí naproti tomu zejména z fenomenologie, která zdůrazňuje subjektivní aspekty jednání lidí, a tudíž kvalitativně orientované výzkumy připouštějí existenci více realit. Z rozdílných filozofických východisek vyplývají i další rozdíly (cíle výzkumu, přístup badatele apod.).“

V předloženém výzkumném šetření byla první oblast kvalitativního charakteru. Konkrétně se jednalo o využití polostrukturovaných rozhovorů. V průběhu tohoto rozhovoru se vyjevuje sociální konstrukce skutečnosti, v jeho obsahu se projevuje styčnost rozhovoru a tím je dána i jeho specifická. Tento typ rozhovoru je oblíbený pro svou flexibilitu, dostupnost a pochopitelnost. Jeho silnou stránkou je schopnost vyjavit, odhalit významné a často skryté a závažné aspekty lidského organizačního chování. V neposlední řadě polostrukturovaný rozhovor umožňuje koncentrovat pozornost na hlavní výzkumný záměr a naplnit požadavky vytyčené cílem a výzkumnými otázkami (Miškovič, 2019).

Důležitá je také konstrukce polostrukturovaného rozhovoru. Podle Miškoviče (2019, s. 105) je vhodné: *„využívání otázek vztahující se ke zkušenostem, k chování, názorům, pocitům ke znalostem, faktům, ke vnímání, kontextu a k osobě aktéra. Obecně uvažujeme o deskriptivních, strukturálních a kontrastních otázkách. Ať jde o jakýkoliv typ otázky, musí být především srozumitelná.“* Zároveň při konstrukci polostrukturovaného výsledku byly využity dlouholeté zkušenosti z firemního prostředí autora a také významně napomohl předvýzkum, kdy byly otázky testovány ve firemním prostředí autora práce. Toto testování odhalilo několik nejednoznačně položených otázek, proto bylo schéma polostrukturovaného rozhovoru následně pozměněno a zvýšila se tak kvalita samotného výzkumného šetření. Zároveň je níže uvedená rámcová struktura rozhovoru, která byla inspirována kvalitativní výzkumnou strategií podle Svobodové (2020).

Tabulka 2: Rámcová struktura rozhovoru

<p>Úvod:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Představení výzkumníka a účel setkání 2. Seznámení a vytvoření pravidel diskuze, souhlas s účastí a nahráváním 3. Vlastní realizace polostrukturovaného rozhovoru
<p>Otevírací otázka:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prosím vás o krátké představení – řekněte své jméno, z jaké jste firmy, jak dlouho působíte na vedoucí pozici.
<p>Úvodní otázka:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jaká je náplň vaší práce? 2. Jste spokojeni ve firmě? 3. Máte dobré vztahy s nadřízenými/kolegy?
<p>Klíčové (výzkumné) otázky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jaký systém řízení a hodnocení pracovního výkonu využíváte ve firmě? Kdy jste začali tento systém využívat a proč? 2. Co se Vám osvědčilo při řízení pracovního výkonu? Co se Vám naopak neosvědčilo? 3. Můžete sdělit konkrétní zkušenost s řízením pracovního výkonu. 4. Máte pocit, že se Váš způsob řízení lidí nějak mění?
<p>Závěrečné otázky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Je ještě něco, co byste k tématu chtěli říct, a ještě to tu nezaznělo? 2. Poděkování a rozloučení.

Zdroj: upraveno dle Svobodová (2020)

Druhou výzkumnou metodou bylo kvantitativní dotazníkové šetření. Kvantitativní výzkum v pedagogických vědách můžeme vymežit jako záměrnou a systematickou činnost, při které se empirickými metodami zkoumají (ověřují, verifikují, testují) hypotézy o vztazích mezi pedagogickými a andragogickými jevy (Chrástka, 2016). Konkrétně dotazníková metoda sběru dat byla zvolena, jelikož umožňuje získat data obvykle od velkého počtu subjektů za relativně krátkou dobu. Podle cíle dotazníku a typu dotazovaných osob je zároveň nutno přizpůsobit strukturu dotazníku. Dále je důležitý způsob zadávání a distribuce dotazníku (Průcha, 2015).

Jednotlivé položky dotazníkového šetření byly typově odlišné, což umožnilo získat několik proměnných (ordinální, dichotomické a metrické hodnotící proměnné). Funkčnost dotazníkového šetření byla ověřována ve firmě, ve které výzkumník dlouho pracuje.

Tento předvýzkum neodhalil žádné nedostatky při vytváření dotazníkového šetření. Samotné výsledky dotazníkového šetření byly následně rozděleny do několika oblastí a pomocí statistických metod byla získána potřebná data, kterými jsme verifikovali či falzifikovali výzkumné hypotézy.

5.6 Charakteristika výběru výzkumného souboru

Výzkumného šetření se účastnili dvě skupiny respondentů, které bychom mohli opět rozdělit podle použití výzkumných metod a jejich účasti v jednotlivých fázích výzkumu. Zároveň se také odlišovali druhy výběru respondentů, tj. výběr jedinců (nebo situace) tak, aby danou skupinu osob (nebo situací) dobře reprezentovali. Společným rysem těchto postupů je, že rozhodnutí o tom, kterého jedince vybereme, bude objektivní. Objektivita se zabezpečuje nejčastěji uplatněním náhody. Ve vědeckém výzkumu musí být zaručeno, že při výběru prvků se neuplatní jakýkoli subjektivní zřetel, a to ať skrytý či zdánlivě bezvýznamný (Chrástka, 2016). Výběr vzorku respondentů v kvalitativním výzkumu je postavený na jiných principech než ve výzkumu kvantitativním. Jeden z těchto principů je, že vzorek neslouží k reprezentaci účastníků, ale určitého tématu. U polostrukturovaných rozhovorů byl zvolen cílený výběr, který je zřejmě vůbec nejrozšířenější technikou výběru, s jakou se při aplikaci kvalitativního paradigmatu setkáváme (Miškovič, 2019). V našem případě šlo o respondenty z pěti firem, na vedoucí pracovní pozici, kteří rozhodují o řízení a hodnocení pracovního výkonu. Zároveň posledním kritériem výběru byla velikost firem, která musela odpovídat 150 až 250 zaměstnanců.

U dotazníkového šetření se také jednalo o cílený (záměrný výběr), jelikož dotazník byl rozeslán do firem, ve kterých působí respondenti z polostrukturovaných rozhovorů. O výběru respondentů tak nerozhodovala náhoda, ale byla ovlivněna předchozí fází výzkumu, jelikož výsledná data z polostrukturovaných rozhovorů byla ověřována dotazníkovým šetřením.

5.7 Charakteristika výzkumného souboru polostrukturovaných rozhovorů

Jak již bylo výše uvedeno respondenti polostrukturovaných rozhovorů byli vybíráni záměrně a museli splňovat několik kritérií (např. velikost firmy, pracovní pozice apod.). Celkem bylo osloveno deset respondentů, ale samotného výzkumného šetření se účastnilo pět respondentů. Tito respondenti působili na vedoucích pracovních pozicích ve firmách v několika krajích (viz obrázek 1). Rozhovory byly vždy realizovány ve firemním prostředí respondenta, což napomohlo k lepšímu pochopení výzkumného terénu a v některých případech se také jednalo o méně formalizovaný vztah, který napomohl k lepšímu pochopení problematiky řízení a hodnocení pracovního výkonu. Zároveň byly všechny rozhovory realizovány s ohledem na dodržení všech etických pravidel. Před

začátkem samotných rozhovorů byli všichni respondenti informováni o cíli výzkumu a byl udělen písemný souhlas s realizací a audiozáznamem rozhovoru. Respondenti se pohybovali ve věku od 39 do 50 let a výzkumu se účastnili celkem čtyři muži a jedna žena.

Zároveň všichni respondenti v době realizace rozhovoru tvořili liniiový management, který byl zodpovědný za správu a řízení činností, které přispívají k realizaci služeb a produkci výrobků. Další konkrétní sociodemografické informace přináší níže uvedená tabulka.

Tabulka 3: Sociodemografické informace o účastnících výzkumu

Označení respondenta	věk	Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců firmy	Kraj
A	39	Mgr., Ing.	174	Ústecký kraj
B	44	PhDr.	192	Karlovarský kraj
C	40	Mgr.	185	Ústecký kraj
D	50	Mgr.	214	Liberecký kraj
E	47	PhDr.	155	Středočeský kraj

Zdroj: vlastní zpracování

5.8 Schéma rozhovoru

V této podkapitole Vám přinášíme schéma polostrukturovaného rozhovoru, který byl výzkumným nástrojem této fáze výzkumu. Otázky v polostrukturovaném rozhovoru byly definovány za účelem nalezení odpovědí na výzkumný problém a výzkumné otázky.

Schéma rozhovoru mělo tuto podobu:

- Jak sledujete/měříte výkonost Vašich zaměstnanců ve firmě?
- Jak byste popsal/a tento systém hodnocení v praxi? Je podle Vás efektivní?
- Jak byste popsal/a systém hodnocení zaměstnanců ve vaší firmě? Jaká je frekvence hodnocení? Jak konkrétně hodnocení probíhá?
- Jakými způsoby je ovlivňována motivace pracovníků, aby dosahovali vyšších pracovních výkonů?
- Co děláte proto, abyste zvýšil/a pracovní výkon vašich zaměstnanců?
- Jaký má podle Vás vliv řízení pracovního výkonu na samotnou motivaci zaměstnanců?

- Jak byste popsal/a systém odměňování ve vazbě na hodnocení zaměstnanců?
- Jaké odměny zvyšují nejvíce pracovní výkon zaměstnanců? Je systém odměňování podle Vás spravedlivý? Jaká je frekvence odměňování?
- Jak byste zhodnotil současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců? Je efektivní?

5.9 Interpretace výzkumných zjištění polostrukturovaných rozhovorů

V této kapitole budou jednotlivě prezentována výzkumná zjištění. Rozhovory byly nahrávány pomocí diktafonu a následně přepsány do elektronické podoby. Za účelem dodržení všech etických pravidel, byli všichni respondenti označeni prvními šesti písmeny abecedy (A, B, C, D, E). Toto označení bylo konkrétně použito z důvodů zachování anonymity. Následně uvedené citace respondentů budou vždy začínat jedním z těchto písmen. K interpretaci dat bylo využito kódování, které představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. V této části výzkumu jsme konkrétně využili otevřené kódování, u kterého je text rozdělen do sekvencí na jednotky, kterým jsou následně přidělena jména. Výzkumník s těmito sekvencemi (fragments textu) dále pracuje a přiděluje jim jednotlivé kódy (Švaříček a Šedová, 2007). Podle Svobodové (2020) je otevřené kódování nejjednodušší kódovací technikou a je svým pojetím podobné tematické analýze přítomné v každém kvalitativním výzkumu. Následně jsou data (tedy převážně přepsané rozhovory) kódovány dle významových celků, což nám pomáhá stejné a podobné významy seskupovat do konkrétních kategorií.

V následujících podkapitolách jsou prezentovány výsledky polostrukturovaných rozhovorů, které jsou rozděleny do jednotlivých podkapitol. Tyto podkapitoly se zabývají jednotlivými výzkumnými otázkami.

5.10 Hodnocení výkonnosti zaměstnanců – kategorie 1

Tato kategorie se zabývá hledáním odpovědí na první výzkumnou otázku: „*Jak je posuzována výkonnost jednotlivých zaměstnanců ve firmách?*“ Respondenti se vyjadřovali k samotnému měření výkonnosti, firemní kultuře a k současné výkonnosti zaměstnanců. Výkonnost zaměstnanců je v zúčastněných firmách posuzována rozdílně, což je logické, jelikož systémů pro měření výkonnosti je v dnešním světě mnoho.

Respondent A v rozhovoru uvedl: „*V naší firmě využíváme k měření výkonnosti Blanced Scored, tedy systém vyvážených ukazatelů firmy. Tato metoda nám pomáhá vytvářet spojitost mezi strategií firmy a operativními činnostmi, s důrazem na měření výkonnosti zaměstnanců.*“ Dále respondent A v rozhovoru u systému Blanced Scored popisoval jeho finanční a nefinanční oblasti, které musí být dostupné pro každého ve firmě. U respondentů B a C je využíváno řízení pracovního výkonu podle dlouhodobých stanovených výrobních cílů ve firmě. Konkrétně respondent C uvedl: „*U nás ve firmě je důležité, aby bylo dosaženo výrobních cílů. Každý usek zaměstnanců má stanovený počet výrobků, který musí zhotovit.*“

Respondent D a respondentka E v rozhovorech uvedli, že posouzení výkonnosti jednotlivých zaměstnanců probíhá systematicky a je v souladu se strategií organizace. Respondentka E uvedla: „*Řízení a posuzování výkonnosti se složitě. Při tomto posuzování se zaměřujeme na několik oblastí jako je spolupráce zaměstnanců v týmu, samozřejmě výrobní výkonnost týmu, plnění všech zadaných úkolů a jejich rozvoj.*“ Respondent D tento proces popsal následovně: „*Nejprve se snažíme plánovat pracovní výkon tam patří role, cíle, schopnosti osobní rozvoj zaměstnanců. Pak je realizace aktivit pracovního výkonu, kam můžeme řadit náplň role a realizaci plánů. Třetí fází je sledování pracovního výkonu během určeného časového úseku. Poslední fází je společná analýza pracovního výkonu, tedy zpětná vazba a hodnocení zaměstnance.*“

Zároveň se respondenti se zmiňovali o firemní kultuře, která podle nich výrazně ovlivňuje řízení výkonnosti. Respondenti se v rozhovorech shodli, že na zaměstnance má vliv celková kultura organizace, tedy její hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady. Zásadní je pak přijetí kultury organizace za své mezi zaměstnanci, jelikož toto přijetí napomáhá vytváření pozitivnímu klimatu na pracovišti.

Kódy kategorie: Blanced Scored, výrobní cíle, systematické hodnocení, firemní kultura

5.11 Vliv motivace zaměstnanců na pracovní výkon – kategorie 2

V této kategorii se zabývá hledáním odpovědi na výzkumnou otázku č. 2: „*Jaký má vliv řízení pracovního výkonu na motivaci zaměstnanců?*“ U této oblasti dotazování se respondenti vyjadřovali především k motivaci zaměstnanců ve firmách a často zmiňovali vliv angažovanosti na pracovní výkon zaměstnanců (viz. kap. 2.4). Respondent C v rozhovoru řekl: „*V naší firmě vnímáme jako důležité, aby zaměstnanec byl ve firmě*

spokojený, jelikož následně spatřujeme jeho vyšší výkonnost.“ Dále bylo v rozhovoru řečeno, že spokojenější zaměstnanci ve firmě jsou ti, kteří často získávají odměny. Z tohoto tvrzení respondenta C tak můžeme usoudit, že se jedná především o uspokojování potřeb zaměstnanců. Ovšem respondent B v rozhovoru uvedl, že: *„Angažovanost u našich zaměstnanců je možné identifikovat především v zaujetí a energii, se kterou plní zadané úkoly a dosahují vytyčených cílů.“* Také respondent A se zmínil o důležitosti angažovanosti zaměstnanců, kterou spojuje především s energií zaměstnanců. Konkrétně respondent A uvedl: *„U motivace a angažovanosti zaměstnanců spatřuji jako důležité především dostatek energie. To souvisí s přiměřenými pracovními nároky a pevně stanovenou pracovní dobou, tj. pravidelný denní režim.“*

V neposlední řadě se k angažovanosti zaměstnanců také vyjádřil respondent E, který řekl: *„Angažovanost zaměstnanců je složité udržovat na vysoké úrovni, jelikož je ovlivněna nejen přístupem firemním, ale také osobním životem. Myslím tím třeba klidné rodinné prostředí, které následně umožňuje zaměstnanci soustředit svou pozornost na pracovní povinnosti.“*

Respondenti se v rozhovoru tedy nezabývali pouze motivací, ale také angažovaností, u které konstatovali, že značně souvisí s motivací. Zároveň však uvedli, že se v některých bodech odlišuje (např. je více zaměřena na seberealizaci podle respondentů). Dále se respondenti shodli, že angažovanost zaměstnanců výrazně ovlivňují přiměřené pracovní nároky, tj. zadávání splnitelných pracovních úkolů a pevně stanovená pracovní doba.

Následně se respondenti v rozhovorech konkrétně zmiňovali o motivaci zaměstnanců ve firmách. K motivaci se vyjádřil respondent E následovně: *„Tak vyjádření ochoty zaměstnanců vykonávat sjednanou práci, a především dosahovat určeného cíle je pro naši firmu důležité. Motivujeme zaměstnance různými bonusy, ale také se zaměřujeme na vnitřní motivační faktory zaměstnanců, které jsou důležité.“*

V rozhovorech se o vnitřní a vnější motivaci zmínili také respondenti A, B a C. Tito respondenti spatřují vnitřní motivaci především v samostatnosti, kdy některé pracovní týmy mají větší volnost a podle výpovědí respondentů jim tato práce více vyhovuje a jsou více motivovaní k dosažení stanovených pracovních cílů.

Dále respondentka E zmínila: *„U nás vnitřní motivaci zaměstnanců podporujeme třeba střídáním různých úkolů, které je mohou vyvést z monotónnosti. Zároveň zdůrazňujeme především při výrobě význam jejich práce a využití finálního výrobku.“*

Následně se respondenti vyjadřovali k motivaci vnější. Například respondent D řekl: *„U nás ve firmě vnímám jako motivaci vnější především prestiž některých pracovních pozic ve firmě. S těmito pozicemi především souvisí také uznání kolegů, které bych také označil jako motivační faktor.“* Zároveň respondent A uvedl: *„V naší firmě je vhodně zavedený karierní řád, který souvisí s prestiží některých pracovních pozic. Zaměstnanci jsou tak motivováni samozřejmě vyšším platem, ale také prestiží samotné pracovní pozice.“* Osobní růst ve firmě také potvrdili respondenti B a C, kteří spatřují motivaci zaměstnanců také v seberealizaci spojené s prací s talentovanými jedinci. U zaměstnanců, kteří se v práci seberealizují je podle respondentů vyšší spokojenost a výkonnost při plnění pracovních úkolů.

Respondent C následně konkrétně uvedl příklad: *„Tak na motivaci zaměstnanců má samozřejmě vliv seberealizace, což jsem již říkal, ale také systematická práce s takovými zaměstnanci. Jedná se o mentorování a koučování ostatních pracovníků na pracovišti. Tito pracovníci tak motivují ostatní pracovníky k vyššímu výkonu a zároveň jim firma tímto ukazuje, že si váží jejich práce.“*

Řízení pracovního procesu a motivace zaměstnanců je klíčová pro tuto kategorii. Samozřejmě, že si každý z respondentů uvědomuje vliv řízení na motivaci zaměstnanců, ale každý má jiný přístup. Například respondent A uvedl: *„Uspokojování individuálních motivů zaměstnanců není vůbec jednoduché. Celé je to systematický proces, kterým se snažím já nebo ostatní manažeři zabývat po celou dobu co jsem ve firmě.“* Respondent B k tomuto tématu řekl: *„Já se snažím motivovat pracovníky už od jejich nástupu do firmy, tam je to poměrně jednoduché. Obtížnější spatřuji motivovat a rozvíjet starší zaměstnance, kteří jsou zvyklí na pracovní jednotlivé pracovní postupy a nechtějí se rozvíjet například v užívání nových technologií při výrobě.“*

Respondentka E uvedla: *„V naší firmě je využívané řízení podle kompetencí, které mi umožňuje zaměstnance motivovat v konkrétních oblastech, které jsou pro jeho pracovní pozici důležité.“* Respondent D uvedl: *„Motivování a uspokojování zaměstnanců je náročné. Co motivuje jednoho zaměstnance, tak nemusí motivovat jiného. Každý zaměstnanec potřebuje něco jiného, co by ho motivovalo k vyšším pracovním výkonům. Proto je důležité, aby firma měla propracovaný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.“*

Respondent C řekl: „*Motivování podřízených je náročné, nejenom že mají specifické požadavky, ale motivování ovlivňují další faktory jako je věk hodnotitele, pracovní zkušenost, osobní vztahy apod.*“

Z těchto odpovědí respondentů vyplývá, že je důležité, aby firmy měly vypracovanou koncepci účelné stimulace zaměstnanců, orientovanou na systematické rozpoznávání a uspokojování individuálních i týmových (skupinových) motivů jednání a chování zaměstnanců. Zároveň je z výpovědí patrné, že je důležité využít široké spektrum forem nehmotné a hmotné stimulace zaměstnanců, jenž bude podpořena pozitivním klimatem na pracovišti.

Následně respondenti v rozhovoru porovnávali a komentovali jednotlivé motivy (benefity) zaměstnanců. V této oblasti respondenti vyjmenovávali jednotlivé odměny a hodnotili jejich vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Z výsledků rozhovorů můžeme říct, že se jednalo o karierní růst a uznání kolegů. Například respondent B řekl: „*U nás ve firmě máme mnoho mladých zaměstnanců od 21 let do 33 let. Pro tyto zaměstnance je samozřejmě motivující karierní růst, který jim v budoucnu může přinést lepší pracovní pozici s vyšším finančním ohodnocením.*“ Také respondent D v rozhovoru uvedl, že ve firmě mají mnoho mladých zaměstnanců, se kterými již pracují během jejich studia, např. jim poskytují stipendia apod.

Dále se respondenti v rozhovorech krátce zmiňovali také o nefinanční motivaci v podobě poukazů na firemní výrobky a případně výrobky od partnerů firmy.

Ovšem nejčastěji se respondenti zmiňovali finanční odměně, který nejčastěji motivuje pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu. Respondent A uvedl: „*Pokud bych měl zhodnotit jaká odměna má nejvyšší vliv na vyšší pracovní výkon, tak je to určitě finanční odměna. Ovšem je důležité, aby byly finanční odměny spravedlivě rozdělovány podle pracovního výkonu.*“

Dále respondent C uvedl: „*Finanční odměny mají jednoznačně nejvyšší vliv na výkonnost zaměstnanců a celých pracovních týmů. Pokud jsme ve firmě potřebovali dosáhnout náročných cílů, tak tento benefit k tomu vždy výrazně napomohl.*“ Dále v rozhovoru také respondent B, D a respondentka E hodnotili finanční odměnu jako nejvíce efektivní a zároveň nejvíce žádanou mezi zaměstnanci.

Kódy kategorie: angažovanost, energie zaměstnanců, vnitřní motivace, karierní postup, mladí zaměstnanci, finanční odměna

5.12 Vliv hodnocení a odměňování na pracovní výkon – kategorie 3

V této kategorii jsme hledali odpovědi na výzkumnou otázku VO₃: „*Jaký vliv má hodnocení a odměňování zaměstnanců na jejich pracovní výkon?*“ Již v první kategorii jsme popsali různé přístupy k měření výkonu a také jsme se zmínili o procesu hodnocení a odměňování zaměstnanců. V této kategorii ale více detailněji popíšeme tyto dva procesy, které na sebe úzce navazují.

Nejprve se respondenti vyjadřovali obecně k hodnocení zaměstnanců. Podle vypovědí respondentů bychom hodnocení zaměstnanců mohli rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou metody analytického hodnocení, jak uvádí respondent C: „*U nás ve firmě se zaměřujeme na hodnocení zaměstnanců bodové, které je navázáno na dosažení stanovených cílů, norem a standardů.*“ Tento typ hodnocení (analytického) je systematický a můžeme mezi něj zařadit dále analytické porovnávání, faktorové porovnávání a další metody.

Ovšem v dalších rozhovorech jsme se setkali s rozdělením typů hodnocení spíše dle jeho frekvence (např. roční, pololetní, měsíční hodnocení apod.). Respondent A v rozhovoru řekl: „*V naší firmě se snažíme hodnotit zaměstnance systematicky, což vyžaduje realizovat hodnocení v určitých pravidelných časových periodách. Samotné hodnocení je součástí systému personálního řízení a jsou využity různé metody a techniky.*“ O systematickém hodnocení se také zmínili respondenti C a D, kteří systematické hodnocení považují za velmi důležité, jelikož bez tohoto procesu by nemohly být realizovány další procesy, mezi které patří odměňování, karierní posun apod.

Respondent B a respondentka E se k hodnocení vyjádřili konkrétněji. Respondent B: „*Hodnocení u nás je samozřejmě ovlivněno dalšími personálními činnostmi, které at chceme nebo ne na sebe navazují. Já vnímám u našeho hodnocení specifika např. v jeho frekvenci. Kromě klasicky velkého ročního hodnocení, které probíhá vždy na konci roku a je spojeno s prosincovými odměnami, příp. třináctým platem, tak v naší firmě probíhá každý měsíc hodnocení práce jedinců na základě jejich výkonu (např. množství prodaných produktů, množství vyrobených produktů apod.). Tyto ukazatele jsou pro nás klíčové v procesu hodnocení. Zároveň někdy využíváme i hodnocení týmové, ale to lze pouze u některého úseku zaměstnanců.*“ K frekvenci hodnocení se také vyjádřila respondentka E, která řekla: „*Hodnocení zaměstnanců ve firmě je časté a nejčastěji je ovlivněno některými výrobními procesy, příp. po splnění určitých zakázek. Samotné hodnocení všech*

zaměstnanců probíhá čtyřikrát ročně v různých časových úsecích. Kromě frekvence ovšem také jako důležité spatřují formu hodnocení.“

O formě hodnocení zaměstnanců se také vyjádřili ostatní respondenti A, B, C, kteří zcela jednotně uvedli, že forma a realizace hodnocení je závislá a ovlivněna na tom co je sdělováno a komu. Respondenti se jednoznačně shodli, že pokud je předávána pozitivní zpětná vazba a pracovník následně dosáhne na zajímavé odměny, tak je hodnocení bez problémové a respondenty vítané. Jako problematické hodnocení ovšem označují to, u kterých není jejich pracovní výkon optimální. Ty musí respondenti z pozice manažerů motivovat k lepším výkonům, příp. jim změnit pracovní pozici, neudělit odměny (např. finanční odměnu) nebo ukončit pracovní poměr. Zároveň se respondenti zmiňovali o oblastech hodnocení, jak uváděla respondentka E: *„Samozřejmě jako první se zaměřujeme na pracovní výkon našich zaměstnanců, který je pro nás při hodnocení klíčový, ale také se zaměřujeme na sociální chování, tedy kooperaci a fungování v týmu. Tuto oblast často využíváme při týmovém hodnocení.“* Dále respondent D řekl: *„Při hodnocení se samozřejmě zaměřujeme na výkon. To je pro nás velmi důležité, ale také přihlížíme k dalším schopnostem a dovednostem jako jsou například soft skills, angažovanost zaměstnanců a ochota spolupráce.“*

Ostatní respondenti A, B a C se v rozhovorech také zmiňovali především o hodnocení výkonu zaměstnanců. Tento proces je také popsán ve výše uvedených kategoriích. Dále byla pozornost věnována také sociálním dovednostem a kompetencím. Konkrétně respondenti zmiňovali fungování jednotlivců v týmu a v celé firmě. Zároveň i dva respondenti zmiňovali, že v hodnocení zohledňují také další činnosti zaměstnanců, jako je zaškolování nových pracovníků a koučování ostatních zaměstnanců.

Také jsme se dotazovali na samotné hodnocení respondentů, tj. zaměstnanců na manažerských pozicích. Jak uvedli respondenti A, C a D, jejich hodnocení je specifické oproti hodnocení podřízených, jelikož oni přímo zodpovídají za výkonnost firmy a její úspěch.

Sami respondenti rozdělili jejich hodnocení na finanční výsledky (tj. náklady, výnosy a zisk), provozní výsledky (produktivita, kvalita, hospodárnost) a tržní výsledky (tržní podíl, spokojenost zákazníků a objem prodeje). Z toho vyplývá, že na respondenty na manažerských pozicích jsou kladeny vysoké nároky, které také výrazně ovlivňují jejich proces hodnocení.

V neposlední řadě byla u hodnocení zaměstnanců častokrát zmíněna zpětná vazba. Respondent A uvedl: „*Hodnocení, jak jsem říkal, probíhá často, nicméně u nás také poskytujeme průběžnou zpětnou vazbu při jejich pracovních výkonech. Já osobně si uvědomuji velkou důležitost zpětné vazby, a především také její funkce při zhodnocení úkolu nebo výsledku a následně případné motivace.*“ Respondentka E zmínila: „*Někdy, než hodnocení bych použila spíše pojem zpětná vazba. Využívám ji často při motivaci pracovníků k lepším výkonům.*“

Následně po deskripci procesu hodnocení jsme se respondentů dotazovali přímo jaký vliv má odměňování zaměstnanců na jejich pracovní výkon. Respondent C uvedl: „*Odměňování má samozřejmě velký vliv na pracovní výkon a významně souvisí s hodnocením. Odměňování musí být vždy řízeno podle určitých pravidel, které se musí dodržovat. Drobnou nefunkčnost pravidel spatřuji při týmovém hodnocení a odměňování pracovního výkonu.*“ Dále všichni respondenti uvedli, že odměňování má zásadní vliv na pracovní výkon všech zaměstnanců, jelikož je tyto benefity výrazně motivují (viz kategorie 2). Zároveň respondent B uvedl, že: „*Odměňování pracovního výkonu předem termínově určeno, například pololetní a roční má samozřejmě pozitivní vliv na výkon. Ovšem u nás se také zaměstnanci odměňují při podání nadstandardních výkonů klidně každý měsíc. Ovšem musí tomu odpovídat jejich podaný pracovní výkon.*“

Pokud bychom shrnuly vliv odměňování na pracovní výkon, můžeme konstatovat, že respondenti spatřují zásadní vliv na podávány výkon všech zaměstnanců. Zároveň nejčastěji uvedli, že finanční odměňování má největší vliv.

Kódy kategorie: dobové hodnocení, frekvence hodnocení, forma hodnocení, kooperace, zpětná vazba

5.13 Spokojenost se systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců – kategorie 4

V poslední uvedené kategorii se zabýváme sledováním spokojenosti s nastaveným efektivním systémem hodnocení a odměňování pracovníků. V každé firmě mají tyto procesy v některých ohledech odlišné (např. postupy hodnocení, měření pracovního výkonu, frekvence hodnocení apod.) Respondenti neměli tak za úkol pouze tyto systémy popsat, ale také identifikovat jejich slabé a silné stránky, nedostatky, příp. zhodnotit funkčnost.

Respondenti v rozhovorech tak hodnotili efektivitu systémů následovně: respondent C: „*Já jsem moc rád, že se mě ptáte přímo na tyto dvě personální oblasti, tedy hodnocení*

a odměňování. Já bych řekl, že právě hodnocení a odměňování hraje důležitou roli při vytváření firemní kultury a obecně klimatu na pracovišti. Proč? Protože když hodnocení probíhá v nepřátelské atmosféře nebo se respondenti bojí hodnocení, tak se může stát, že podávají nižší pracovní výkony z této zvýšené psychické zátěže.“

Další respondent B v rozhovoru uvedl: *„Já bych spatřoval drobný nedostatek v hodnocení pracovníků, jelikož vnímám odlišný přístup zaměstnanců k hodnocení, což způsobuje narušování vztahů například mezi běžnými zaměstnanci a manažery.“*

Respondent A v rozhovoru řekl: *„Já vnímám jako problematické v systému hodnocení některé vztahy na pracovišti, které tento proces následně ovlivňují. Dále samozřejmě ovlivňují i odměny. Já bych navrhl hodnotit několika lidmi, aby se předešlo některým možným sympatiím, které pak ovlivní tyto procesy.“* Dále respondent D v rozhovoru identifikoval jako problematické nejen hodnocení týmů, ale také prestiž některých pracovních pozic. V současné době se podle respondenta D některé pracovní pozice těžko obsazují a zaměstnanci se tak necítí ohroženi a v některých ohledech tím může klesnout i jejich pracovní výkon. Zároveň tento respondent mluvil také o problematice hodnocení celých pracovních týmů, u kterých se někteří zaměstnanci tzv. „vezou“ s ostatními (jejich pracovní výkon je nízký).

Respondentka E v rozhovoru konkrétně říkala, že spatřuje problém při nastavovaných kritériích hodnocení. Konkrétně řekla: *„Mě někdy přijde, že v určitém období jako jsou například letní prázdniny jsou zbytečná moc vysoko nastavená výrobní kritéria, které je obtížné až někdy nereálné dosáhnout.“*

Následně se respondenti vyjadřovali k efektivnosti zavedených systémů. Zajímavé je, že i přes některé jimi identifikované nedostatky se všichni respondenti shodli, že jejich současné procesy v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců považují za efektivní. Například respondent C uvedl: *„Během mé kariéry jsem v této firmě zažil několik systémů hodnocení pracovníků, ale současný systém má vhodně definovaná kritéria hodnocení a zároveň je systematický, tedy pravidelný.“* Také respondent D se zmínil o pravidelnosti jako důležitém bodu, který výrazně napomáhá naplnit stanovené cíle ve firmě.

Dále u respondentů A a B zaznělo, že v současné době mají nejnížší fluktuaci zaměstnanců. Respondenti v rozhovorech připouští, že na to má také vliv dobře nastavený systém odměňování zaměstnanců. Zároveň vhodně nastavené odměňování má také vliv na pozitivní klima ve firmě, které také ovlivňuje výkonnost zaměstnanců.

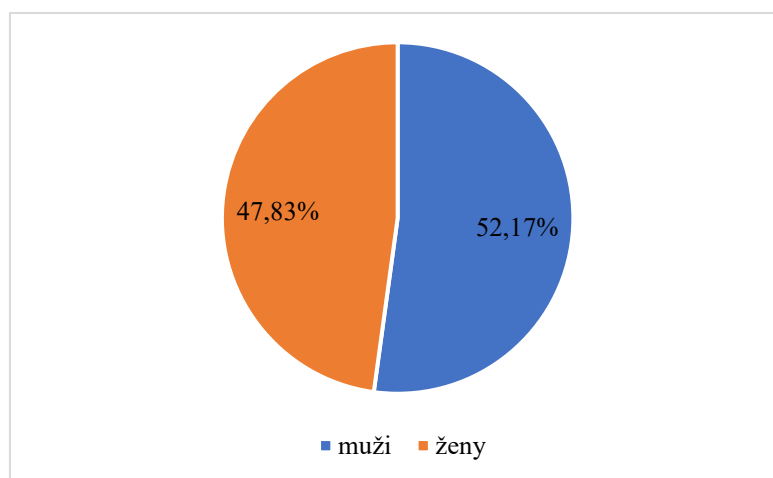
Respondenti tak vnímají současné systémy hodnocení a odměňování jako efektivní, jelikož mají nízkou fluktuaci zaměstnanců a pracovní klima ve své firmě označují jako pozitivní.

Kódy kategorie: vhodně nastavená kritéria hodnocení, fluktuace, pozitivní klima, efektivita

5.14 Charakteristika výzkumného souboru dotazníkového šetření

Této fáze výzkumu se účastnilo celkem 233 respondentů, ale po následném zpracování byli vyřazeni tři, u kterých odpovědi na otázky chyběly nebo byly respondenty chybně vyplněné. Celkem jsme získali 230 správně vyplněných dotazníků. Respondenti byli zaměstnanci firem, ve kterých pracují respondenti z polostrukturovaných rozhovorů. Z celkových 230 respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 120 (52,17 %) mužů a 110 (47,83 %) žen (viz graf 1). Celková návratnost dotazníků byla 53 %.

Graf 1: Pohlaví respondentů



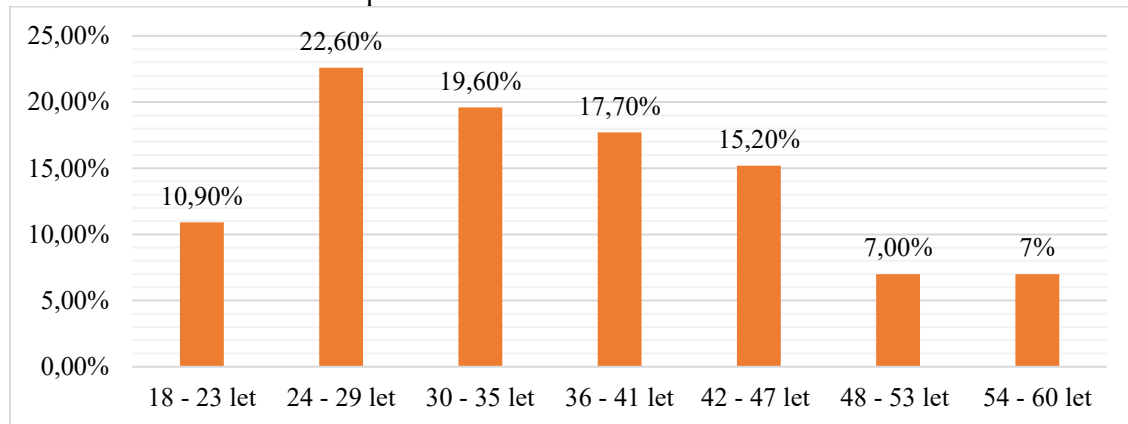
Zdroj: vlastní zpracování

V hlediska věku byli respondenti nejčastěji ve věkové kategorii 24–29 let (52 odpovědí 22,60 %) a poté ve věku 30–35 let (45 odpovědí 19,60 %). Nejméně respondentů bylo ve věkové kategorii 48–53 let a 54–60 let celkem 7 % (16 odpovědí). Další informace o věkovém rozložení respondentů přináší graf 2.

V polostrukturovaných rozhovorech se respondenti zmiňovali o poměrně mladých pracovních týmech ve firmách, a především o hledání talentů už během studia. Tato

informace se potvrdila, jelikož celkem 53,1 % respondentů dotazníkového šetření je mladší 35 let.

Graf 2: Věkové rozdělení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

5.15 Definování výzkumných hypotéz

Hypotézy byly formulovány na základě cílů práce, a především výsledků polostrukturovaných rozhovorů, které odhalily, že na výkonnost zaměstnanců má vliv samotný systém odměňování, frekvence a pravidelnost odměňování a finanční motivace. Proto byly hypotézy definovány takto:

H1: Zaměstnanci, kteří jsou pravidelně odměňováni podávají vyšší pracovní výkon, než zaměstnanci, kteří nejsou pravidelně odměňováni.

H2: Zavedený transparentní systém hodnocení a odměňování více motivuje zaměstnance než systém hodnocení a odměňování, který není transparentní.

H3: Zaměstnanci, kteří preferují finanční motivaci, podávají vyšší pracovní výkon než zaměstnanci, kteří ji nepreferují.

5.16 Interpretace výzkumných zjištění dotazníkového šetření

V této kapitole budou prezentována jednotlivá zjištění dotazníkového šetření, která budou rozdělena do tří oblastí podle testovaných hypotéz. K vyhodnocení získaných dat byla použita deskriptivní statistika v programu Excel. Dále byl využit program STATISTICA³ k testování výzkumných hypotéz. V tomto programu byl využit

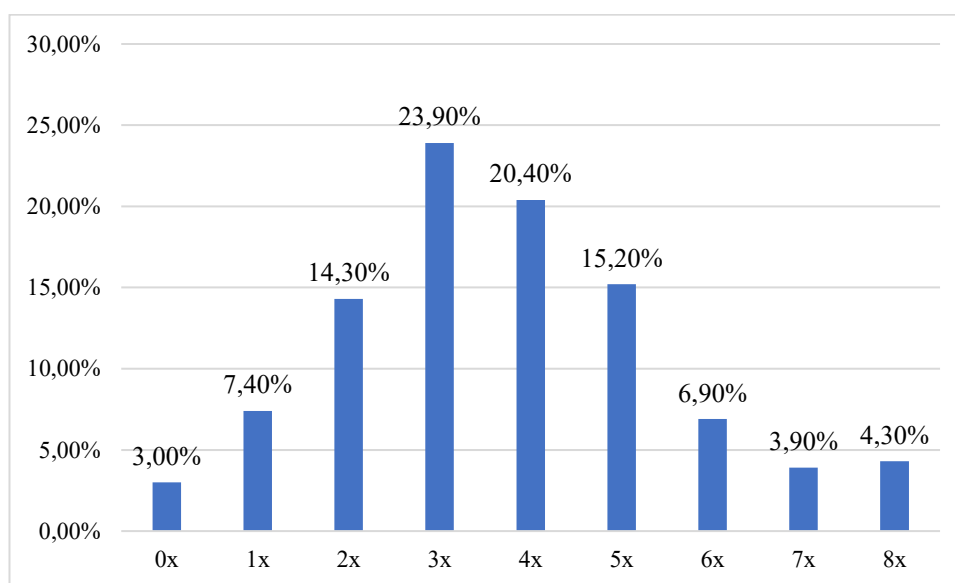
³ Tímto děkuji katedře a vedoucímu práce za možnost zpracovat získaná data právě v této aplikaci. Díky metodologickému semináři jsem měl možnost data zpracovat skutečně exaktně, s pomocí moderních software nástrojů.

neparametrický Kolmogorův-Smirnovův test jako doplnění, jelikož není možné jednoznačně ověřit, zda mají naše měřené proměnné normální rozdělení. Dále jsme vhodně doplnili Mann-Whitneyovým U testem. V této fázi výzkumu byla zvolena obvyklá hladina významnosti $\alpha = 0,05$.

5.17 Frekvence odměňování

V této oblasti je pozornost zaměřena na frekvenci a četnost odměňování zaměstnanců ve firmách. V dotazníkovém šetření se na tuto oblast zaměřilo několik otázek. Jednalo se především o otázky uzavřené, které identifikovali současný stav této oblasti ve firmě. První otázka dotazníků se zaměřila na frekvenci odměňování během jednoho kalendářního roku. Konkrétně otázka zněla: „*Kolikrát jste během jednoho kalendářního roku firmou odměňován/a?*“. Odpovědi na tuto otázku můžeme vidět v níže uvedeném grafu.

Graf 3: Frekvence odměňování zaměstnanců



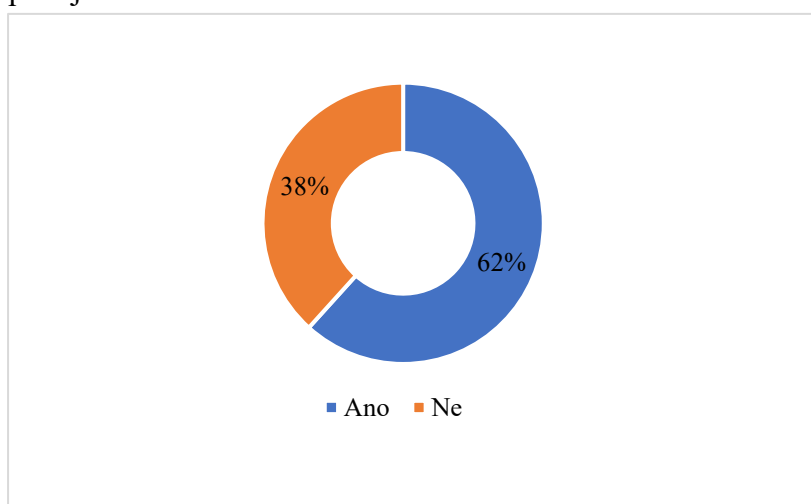
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledku odpovědi na výše uvedenou otázku můžeme konstatovat, že nejčastěji jsou respondenti odměňováni 3x (celkem 55 odpovědí; 23,90 %). Druhou nejvíce uváděnou odpovědí bylo hodnocení 4x ročně, které uvedlo celkem 47 respondentů (celkem 20,40 %). Zároveň celkem sedm respondentů (3,00 %) uvedlo, že nebyli během jednoho kalendářního roku odměňováni. Ovšem po analýze polostrukturovaných rozhovorů víme, že v každé firmě, ve které se realizovala výzkumná šetření je zavedený

určitý systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Těchto sedm respondentů pravděpodobně nově nastoupilo do firmy a nachází se v tříměsíční zkušební době, příp. jsou ve firmě krátce, tudíž nemohlo doposud dojít k hodnocení těchto zaměstnanců. Zároveň z těchto dat můžeme spatřovat, že celkem 75,30 % respondentů je ročně odměňováno třikrát a více (viz graf 3).

Dále jsme se respondentů dotazovali, zda jsou spokojeni s frekvencí odměňování svého pracovního výkonu. Výsledky můžeme spatřovat v grafu 4, který znázorňuje, že celkem 62 % respondentů je spokojeno se svým odměňováním. Při bližší analýze dat jsme odhalili, že spokojeni jsou respondenti, kteří jsou odměňováni 4x a více během jednoho kalendářního roku. Naopak celkem 38 % není spokojeno se svým odměňováním, konkrétně se nejčastěji jednalo o respondenty, kteří jsou odměňováni 2x a 3x.

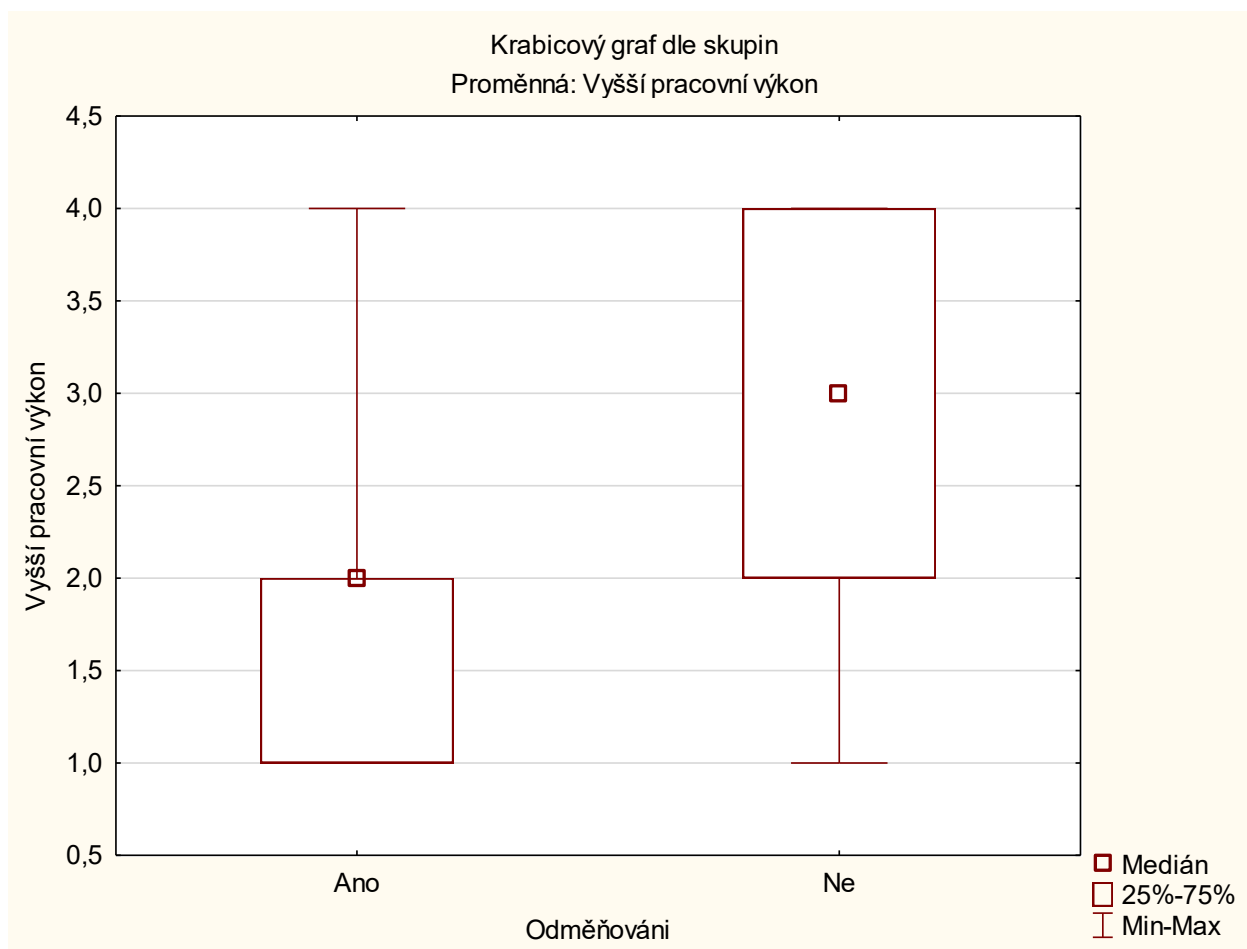
Graf 4: Spokojenost s frekvencí odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

V této oblasti byla v neposlední řadě definována hypotéza: „Zaměstnanci, kteří jsou pravidelně odměňováni podávají vyšší pracovní výkon, než zaměstnanci, kteří nejsou pravidelně odměňováni.“ Tato hypotéza byla statisticky testována, jelikož z výsledků polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci, kteří jsou každý rok pravidelně odměňováni, mají lepší výsledky, což v rozhovorech potvrdil respondent A, B a C. Výsledky testování této hypotézy nám přináší graf 5, který jednoznačně ukazuje, že pravidelné odměňování má vliv na pracovní výkon zaměstnance.

Graf 5: Vliv pravidelného odměňování zaměstnanců na jejich výkon



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě statistického testování výše uvedené hypotézy a grafického zobrazení výsledků. Můžeme konstatovat, že na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ jsme prokázali, že ve firmách, ve kterých probíhá pravidelné odměňování, podávají zaměstnanci vyšší pracovní výkon.

Z výsledků můžeme testovanou hypotézu H1: Zaměstnanci, kteří jsou pravidelně odměňováni podávají vyšší pracovní výkon, než zaměstnanci, kteří nejsou pravidelně odměňováni. – **verifikovat.**

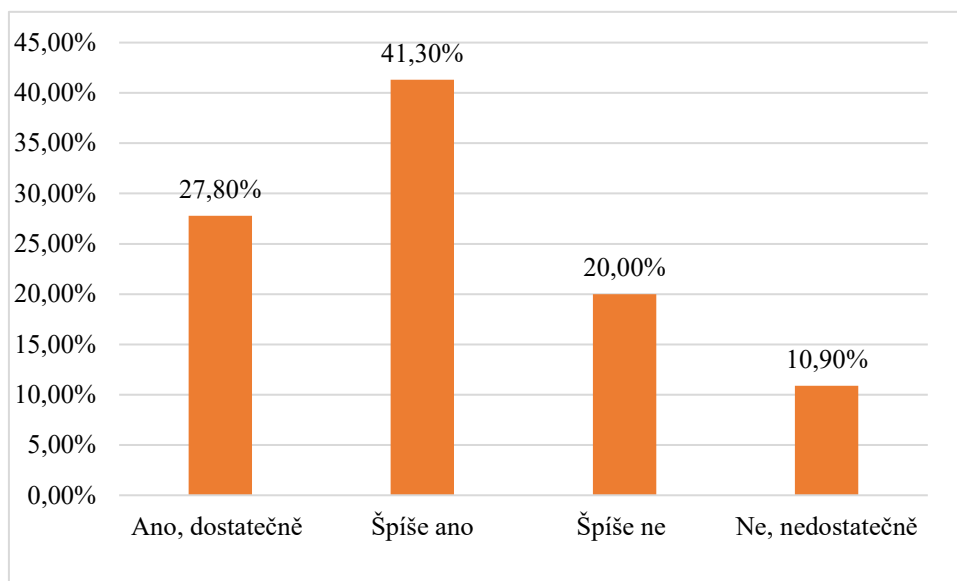
5.18 Nastavený systém hodnocení a odměňování

V této oblasti jsme se zabývali nastaveným systémem hodnocení v jednotlivých firmách. Z polostrukturovaných rozhovorů jsme zjistili, že jsou v jednotlivých firmách využívány různé systémy hodnocení (např. analytické hodnocení práce, bodovací metoda, analytické porovnávání apod.). Správně, a především spravedlivě nastavený systém

hodnocení a odměňování zaměstnanců umožňuje ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat/motivovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a k dosahování stabilně požadovaného výkonu.

První otázka dotazníkového šetření se ptala, zda se zaměstnanci orientují v zavedeném systému hodnocení a odměňování. Výsledky znázorňuje graf 6, ze kterého je patrné, že většina respondentů (celkem 69,1 % respondentů) se v zavedeném systému hodnocení a odměňování ve firmě orientuje.

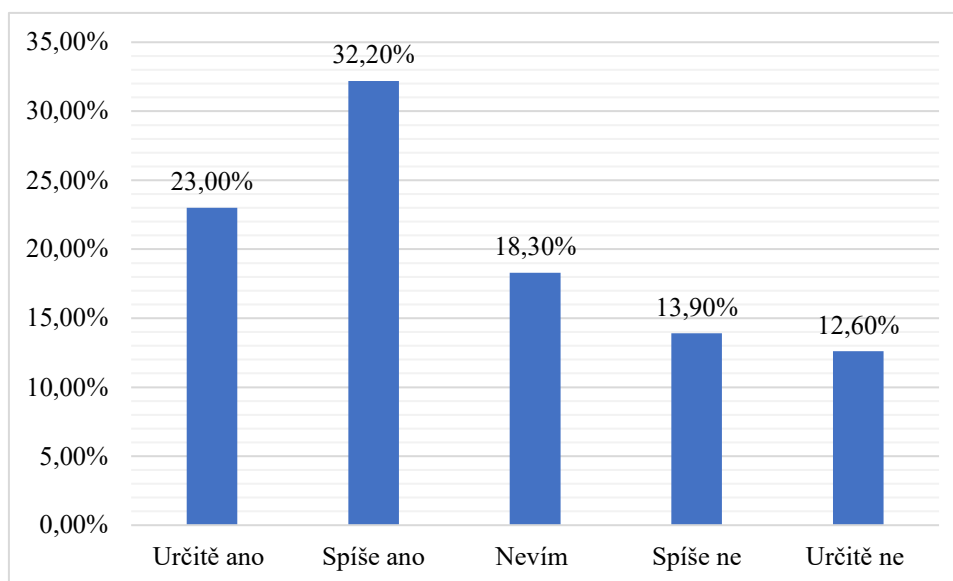
Graf 6: Orientace v zavedeném systému hodnocení a odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se respondentů dotazovala na to, jak hodnotí spravedlivost nastaveného systému hodnocení, tedy zda lze dosáhnout požadovaného pracovního výkonu, který by byl odměněn. Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců zároveň musí být vždy v souladu s pracovně právními předpisy i s ohledem na celkové hospodářské výsledky firmy. Výsledky z dotazníkového šetření znázorňují, že celkem 55,20 % (127 odpovědí) respondentů považuje současný systém hodnocení a odměňování za spravedlivý. Dalších 18,30 % (42 odpovědí) respondentů neví, zda mohou označit současný systém hodnocení a odměňování za spravedlivý (více viz graf 7).

Graf 7: Spravedlivost systému hodnocení a odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

V této oblasti byla také definována hypotéza: „Zavedený transparentní systém hodnocení a odměňování více motivuje zaměstnance, než systém hodnocení a odměňování, který není transparentní.“ Z polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že systém hodnocení a odměňování výrazně ovlivňuje firemní kultura. Zároveň z polostrukturovaných rozhovorů můžeme rozdělit firmy na dvě skupiny podle toho, zda mají zavedený transparentní systém odměňování nebo nemají. Níže uvedené tabulky a graf znázorňují výsledky testované hypotézy pomocí Kolmogorov-Smirnovova a Mann-Whitneyova U testu.

Tabulka 4: Kolmogorov-Smirnovův test – transparentní systém odměňování

Proměnná	Kolmogorov-Smirnovův test Dle proměn. Odměňování Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05000$				
	Max záp. rozdíl	Max klad. rozdíl	p-hodnot	Průměr Ano	Průměr Ne
Motivace pracovníků	-0,328000	0,00	$p < .001$	2,272000	2,771429
Vyšší pracovní výkon	-0,363429	0,00	$p < .001$	2,064000	2,847619
sm.odch. Ano	sm.odch. Ne	Platných Ano	Platných Ne		
0,986816	1,049333	125	105		
0,895725	0,917574	125	105		

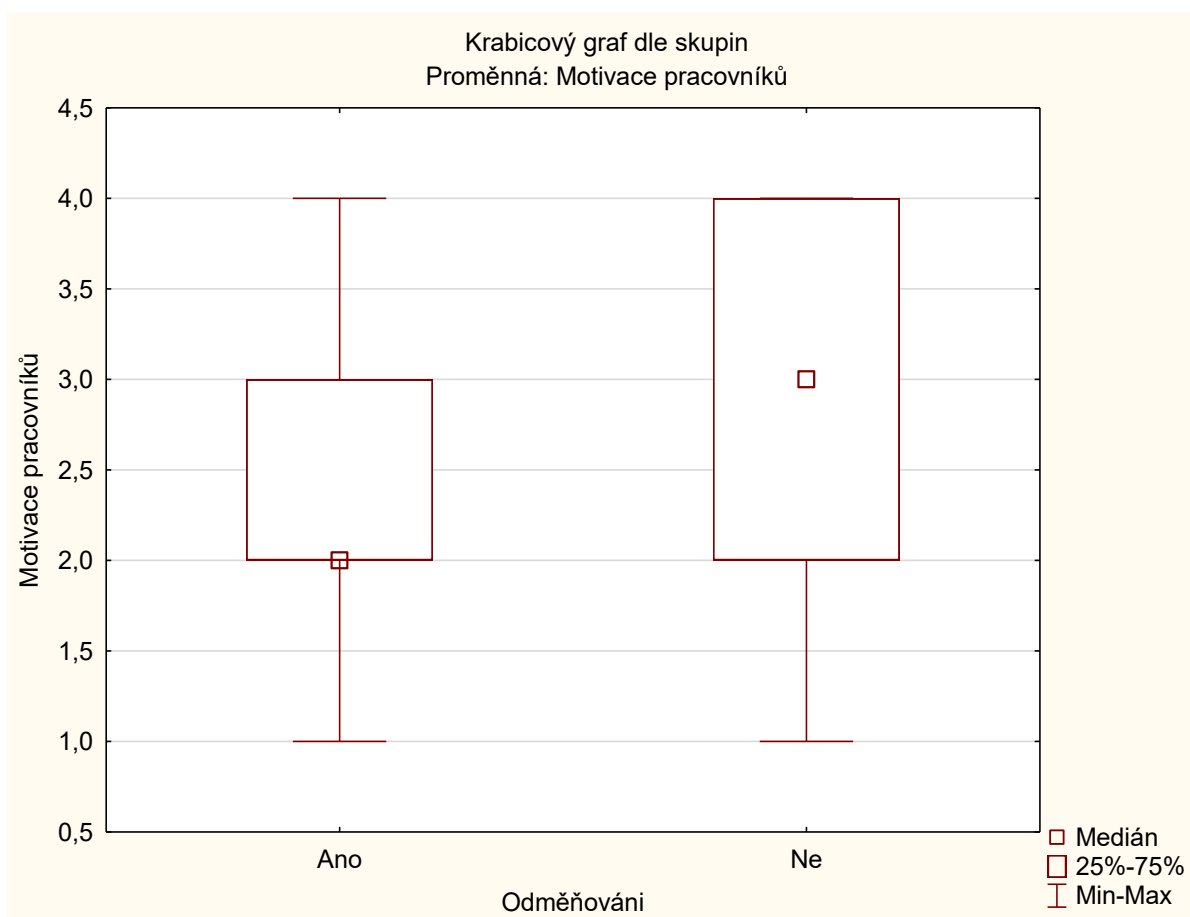
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Mann-Whitneyův U Test – transparentní systém odměňování

		Mann-Whitneyův U Test Dle proměn. Odměňování Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05000$			
Proměnná	Sčet poř. Ano	Sčet poř. Ne	U	Z	p-hodnot
Motivace pracovníků	12658,50	13906,50	4783,500	-3,53825	0,000403
Vyšší pracovní výkon	11521,50	15043,50	3646,500	-5,80027	0,000000
Z upravené	p-hodnot	platných Ano	platných Ne		
-3,71646	0,000202	125	105		
-6,18578	0,000000	125	105		

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Transparentní systém odměňování



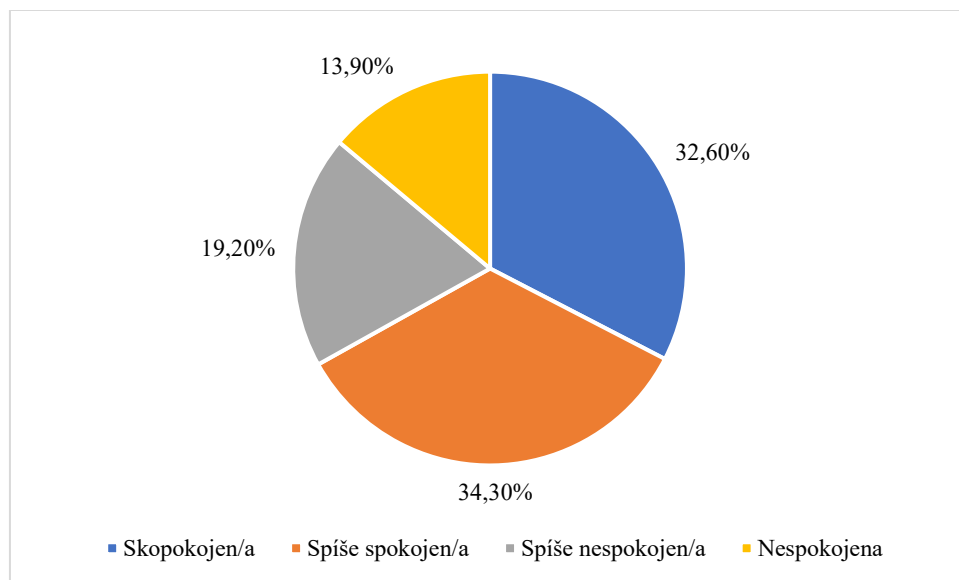
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě statistického zpracování můžeme konstatovat, že transparentní systém hodnocení a odměňování ve firmách více motivuje zaměstnance, než systém hodnocení a odměňování, který není transparentní.

Z výsledků můžeme testovanou **H2**: Zavedený transparentní systém hodnocení a odměňování více motivuje zaměstnance než systém hodnocení a odměňování, který není transparentní. – **verifikovat**.

V neposlední řadě jsme se zaměřili na spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení, jelikož v polostrukturovaných rozhovorech byly popsány jednotlivé systémy a jejich aplikování v praxi. Respondenti v dotazníkovém šetření tak uváděli, zda jsou spokojeni se systémem hodnocení ve firmě. Z výsledků je patrné, že celkem 66,9 % respondentů je spokojeno se zavedeným systémem hodnocení. Pouze 33,1 % respondentů není spokojeno se současným hodnocením ve firmách.

Graf 9: Spokojenost se zavedeným systémem hodnocení a odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

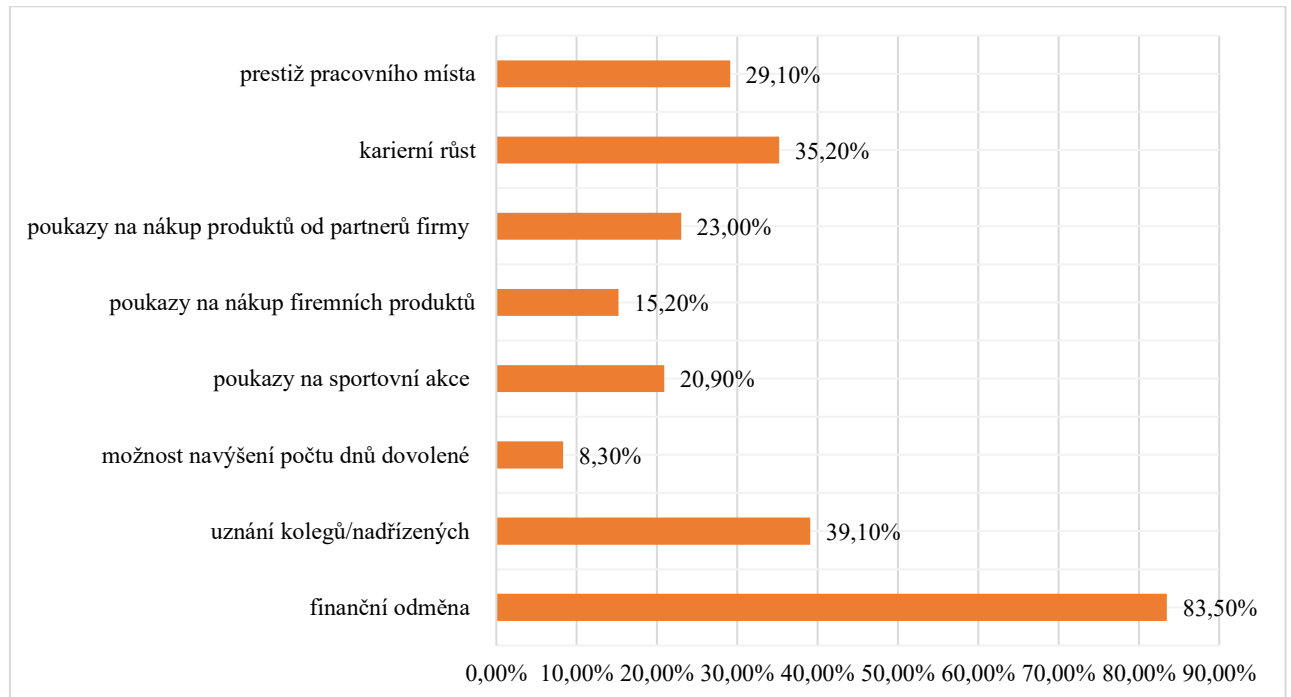
5.19 Finanční motivace a odměňování zaměstnanců

V poslední zkoumané oblasti jsme se zaměřili na potvrzení výsledků z polostrukturovaných rozhovorů, kde jsme zjistili, že nejvíce zaměstnance firem motivuje finanční odměna k podávání vyššího pracovního výkonu.

V dotazníkovém šetření jsme se tak respondentů ptali, co je nejvíce motivuje k podávání stabilních a vyšších pracovních výkonů. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí a zároveň uvést možnost, která nebyla v nabídce. Při analýze výsledků můžeme na první pohled spatřit, že zjištění z polostrukturovaných rozhovorů byla potvrzena. Celkem 83,50 % (192 odpovědí) uvedlo, že preferuje finanční odměnu. Druhou nejčastější odpovědí je uznání kolegů a nadřízených, kterou uvedlo celkem 39,10 %

respondentů, což lze zařadit do vnitřní motivace zaměstnanců. Třetí nejčastější odpovědí byl karierní růst, což uvedlo celkem 35,20 % (81 respondentů). Při bližší analýze dat můžeme konstatovat, že většina respondentů, kteří uvedli tuto odpověď zároveň uvedli dále jako motivační faktor finanční odměňování. Z výsledků tak můžeme říci, že respondenti v karierním růstu spatřují zároveň své vyšší finanční ohodnocení. Další výsledná data jsou uvedeny v grafu níže.

Graf 10: Motivy k podání vyššího pracovního výkonu



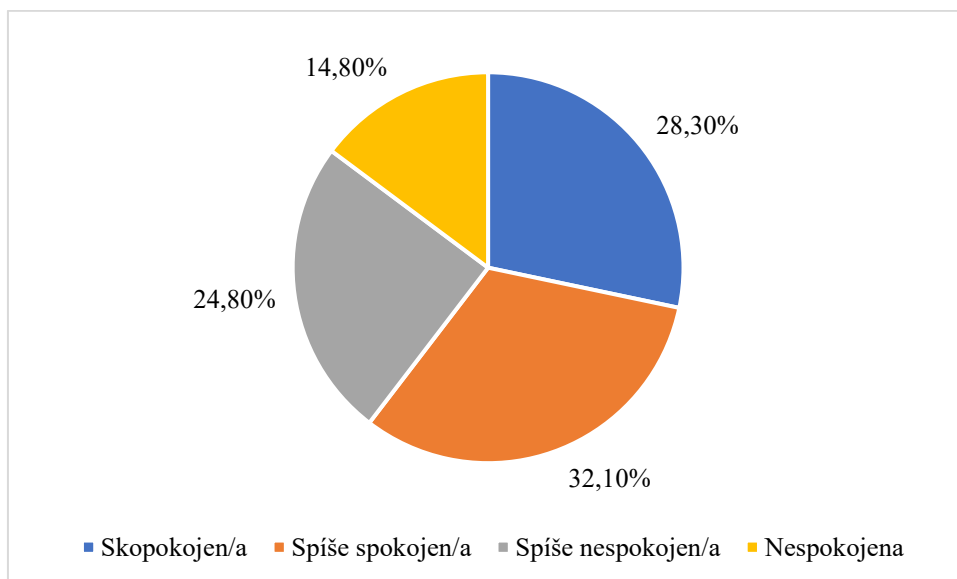
Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož bylo z rozhovorů zjištěno, že finanční ohodnocení u respondentů hraje důležitou roli tak jsme se dále zaměřili na spokojenost zaměstnanců ve firmách s jejich současným finančním ohodnocením.

Z výsledků můžeme spatřit, že celkem 60,40 % je spokojeno se svým současným finančním ohodnocením (konkrétně 28,30 % je spokojeno a 32,10 % je spíše spokojeno). Naopak celkem 39,60 % není spokojeno se svým finančním ohodnocením.

Tyto výsledky nám mohou ukazovat, že preference finanční odměny není ve většině respondentů způsobena nespokojeností se svým současným platem.

Graf 11: Spokojenost se současným finančním ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr celého výzkumu byla testována poslední hypotéza (H3), která se zaměřela na ověření preference finanční motivace, jenž zvyšuje pracovní výkon u zaměstnanců. Tato oblast byla testována pomocí testů Mann-Whitneyova U a Kolmogorov-Smirnova testu. Detailní výsledky jsou uvedeny v tabulce 6 a 7.

Tabulka 6: Mann-Whitneyův U Test – preference finanční odměny

Proměnná	Mann-Whitneyův U Test Dle proměn. Preferují finanční odměnu Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05000$								
	Sčet poř. Ne	Sčet poř. Ano	U	Z	p-hodnot	Z upravené	p-hodnot	platných h Ne	platných h Ano
Vyšší pracovní výkon	7142,000	19423,000	3982,000	-4,13605	0,000035	-4,41096	0,000010	79	151

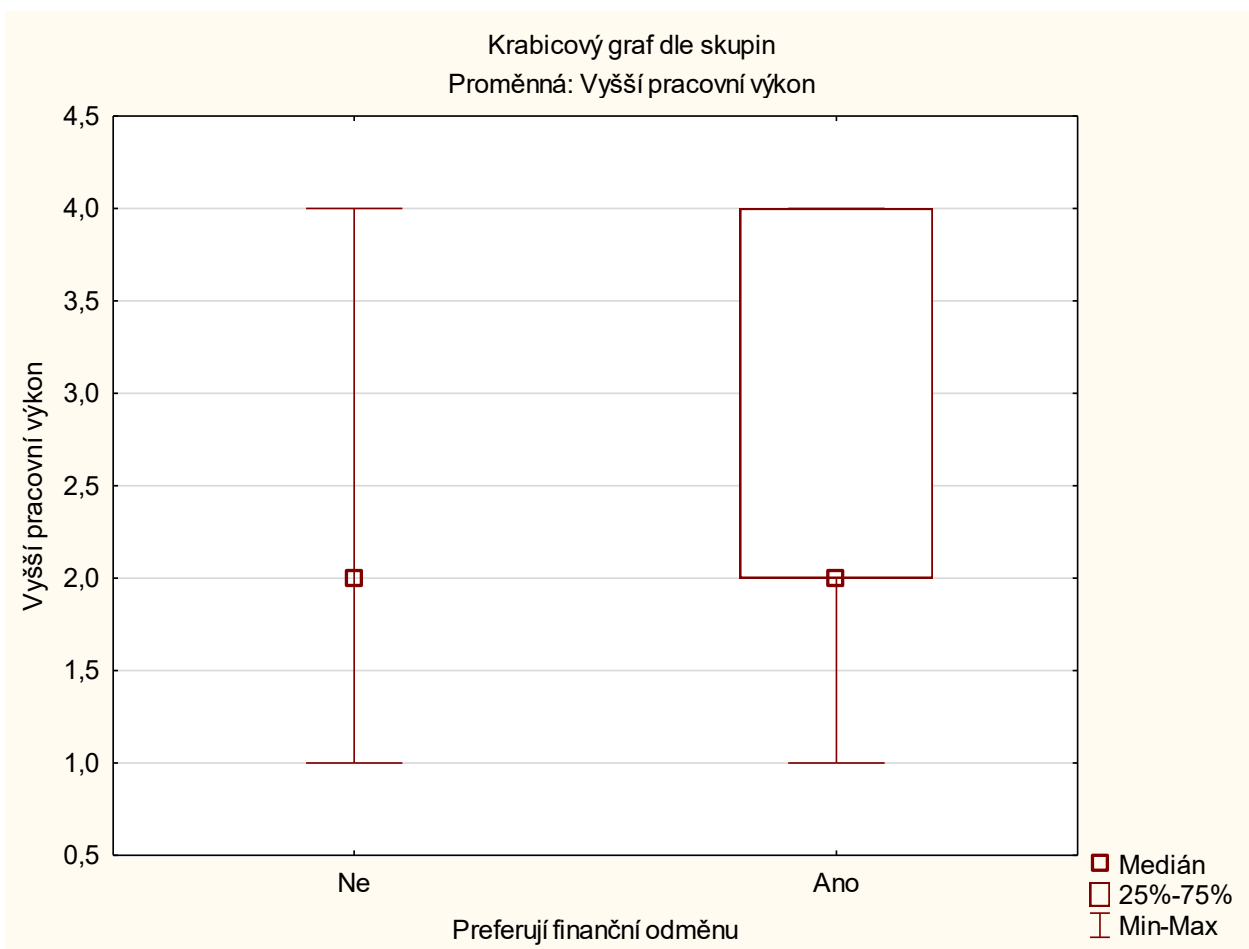
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Kolmogorov-Smirnovův test – preference finanční odměny

Proměnná	Kolmogorov-Smirnovův test (Tabulka dat14) Dle proměn. Preferují finanční odměnu Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05000$								
	Max záporozdíl	Max kladrozdíl	p-hodnot	Průměr Ne	Průměr Ano	sm.odch . Ne	sm.odch . Ano	platných Ne	platných Ano
Vyšší pracovní výkon	-0,280325	0,00	$p < .001$	2,025316	2,629139	0,816099	1,004098	79	151

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Preference finanční odměny



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě statistického zpracování můžeme identifikovat finanční odměnu jako nejlepší motivační nástroj k podávání vyšších výkonů zaměstnanců ve firmách. Tímto výsledkem byl potvrzen také výsledek polostrukturovaných rozhovorů, kde všichni respondenti (A, B, C, D a E) označili finanční motivaci jako nejúčinnější motivační faktor, který zaručuje vyšší výkon zaměstnanců.

Z výsledků můžeme poslední testovanou H3: Zaměstnanci, kteří preferují finanční motivaci, podávají vyšší pracovní výkon než zaměstnanci, kteří ji nepreferují. – **verifikovat.**

5.20 Diskuze a shrnutí

Realizované výzkumné šetření se zabývalo problematikou řízení pracovního výkonu ve vazbě na hodnocení a odměňování pracovníků. Předmětem výzkumné části diplomové práce tak bylo několik personálních činností v návaznosti a vazbě, tj. řízení pracovního

výkonu → hodnocení pracovníků → odměňování pracovníků. Tato interakce tvořila jakýsi trojúhelník výzkumného záměru.

Druhé fáze výzkumu – dotazníkového šetření – se účastnilo celkem 233 respondentů. Celkem jsme získali 230 správně / úplně vyplněných dotazníků. Respondenti byli zaměstnanci firem, ve kterých pracují respondenti, kteří se účastnili první fáze, tj. dotazování v rámci realizace polostrukturovaných rozhovorů. Z celkových 230 respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 120 mužů (52,17 %) a 110 žen (47,83 %). Celková návratnost dotazníků byla 53 %. V hlediska věku byli respondenti nejčastěji ve věkové kategorii 24–29 let (52 odpovědí 22,60 %) a poté ve věku 30–35 let (45 odpovědí 19,60 %). Nejméně respondentů bylo ve věkové kategorii 48–53 let a 54–60 let celkem 7 % (16 odpovědí).

V dotazníkovém šetření jsme se zaměřili na spokojenost zaměstnanců s nastaveným systémem hodnocení, jelikož v polostrukturovaných rozhovorech byly popsány jednotlivé systémy / modely a jejich aplikování v praxi. Respondenti v dotazníkovém šetření uváděli, zda jsou spokojeni se systémem hodnocení ve firmě. Z výsledků je patrné, že celkem 66,9 % respondentů je spokojeno se zavedeným systémem hodnocení. Pouze 33,1 % respondentů není spokojeno se současným hodnocením ve firmách.

Dále jsme zjišťovali, co nejvíce motivuje zaměstnance k podávání stabilních a vyšších pracovních výkonů. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí a zároveň uvést možnost, která nebyla v nabídce odpovědí. Při analýze výsledků můžeme na první pohled vidět, že zjištění z polostrukturovaných rozhovorů byla potvrzena. Celkem 83,50 % respondentů uvedlo, že preferuje finanční (peněžní) odměnu. Druhou nejčastější odpovědí bylo uznání kolegů a nadřízených, kterou uvedlo celkem 39,10 % respondentů, což lze zařadit do oblasti vnitřní motivace zaměstnanců. Třetí nejčastější odpovědí byl karierní růst, což uvedlo celkem 35,20 %. Při bližší analýze dat můžeme konstatovat, že většina respondentů, kteří uvedli tuto odpověď, zároveň uvedli dále jako motivační faktor právě finanční odměňování.

Z rozhovorů bylo jednoznačně zjištěno, že finanční ohodnocení u respondentů hraje důležitou roli, proto jsme se dále zaměřili na spokojenost zaměstnanců ve firmách s jejich současným finančním (peněžním) ohodnocením. Z výsledků můžeme sledovat, že celkem 60,40 % je spokojeno se svým současným finančním ohodnocením (konkrétně 28,30 % je spokojeno a 32,10 % je spíše spokojeno). Naopak celkem 39,60 % není spokojeno se svým peněžním ohodnocením.

Nejčastěji jsou respondenti odměňováni 3x ročně (celkem 55 odpovědí; tj. 23,90 %). Druhou nejvíce uváděnou odpovědí bylo hodnocení 4x ročně, které uvedlo celkem 47 respondentů (tj. 20,40 %). Zároveň celkem sedm respondentů (3,00 %) uvedlo, že nebyli během jednoho kalendářního roku odměňováni vůbec. Ovšem po analýze polostrukturovaných rozhovorů víme, že v každé firmě, ve které se realizovala výzkumná šetření, je zavedený určitý systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Těchto sedm respondentů pravděpodobně nově nastoupilo do firmy a nachází se v tříměsíční zkušební době, příp. jsou ve firmě krátce, tudíž nemohlo doposud dojít k hodnocení těchto zaměstnanců. Zároveň z těchto dat můžeme spatřovat, že celkem 75,30 % respondentů je ročně odměňováno třikrát až pětkrát.

Na základě výše popsaného a provedeného statistického zpracování můžeme identifikovat finanční odměnu jako ideální / optimální motivační nástroj k podávání vyšších výkonů zaměstnanců ve firmách. Tímto výsledkem byl potvrzen také výsledek polostrukturovaných rozhovorů, kde všichni respondenti (A, B, C, D a E) označili finanční motivaci jako nejúčinnější motivační faktor, který zaručuje vyšší výkon zaměstnanců.

Podle výsledků aktuálně realizovaných studií bylo zjištěno, že téměř 70 procent zaměstnanců uvádí zhoršení psychické pohody v práci, zhoršení pracovní výkonnosti kvůli pandemii si uvědomila téměř polovina zaměstnanců, negativní vliv na motivaci pak uvedlo téměř 60 procent dotázaných (Kozelka, 2021, s. 1).

Na základě výsledků, získaných ve druhé fázi výzkumu, můžeme testovanou hypotézu H1: Zaměstnanci, kteří jsou pravidelně odměňováni podávají vyšší pracovní výkon, než zaměstnanci, kteří nejsou pravidelně odměňováni. – **verifikovat**. Stejně jako testovanou **H2**: Zavedený transparentní systém hodnocení a odměňování více motivuje zaměstnance než systém hodnocení a odměňování, který není transparentní. – můžeme rovněž **verifikovat**. Stanovenou H3: Zaměstnanci, kteří preferují finanční motivaci, podávají vyšší pracovní výkon než zaměstnanci, kteří ji nepreferují. – můžeme rovněž **verifikovat**.

Závěr

Předložená práce se zabývala řízením pracovního výkonu, který je v současné době předmětem řadou výzkumů a inovací v důsledku významných společenských změn a nových technologií. Zároveň řízení pracovního výkonu je zásadní problematikou řízení lidských zdrojů, a to konkrétně ve vazbě na hodnocení a odměňování pracovníků. Vhodně nastavený systém hodnocení a odměňování s sebou přináší angažované, motivované pracovníky, u kterých je pravděpodobné, že budou dosahovat vyšších pracovních výkonů. Zároveň s efektivním řízením pracovního výkonu se podporuje budování firemní kultury a vytváření pozitivního klimatu na pracovišti. Jak ukazují některé výzkumy, důležitou oblastí, která ovlivňuje kvalitu pracovního výkonu zaměstnanců a zároveň úzce souvisí s výše zmíněnou důvěrou, je také samotná podniková kultura (Farkačová, 2020).

Podniková kultura v sobě podle Farkačové (2020) zahrnuje „sdílené názory, uznávané hodnoty, zvyky a normy chování. To, jak je firma vnímána, je odrazem její podnikové kultury, která je ve firmě nastavena. Každá firma má svou unikátní podnikovou kulturu. Specifické rysy vnitropodnikové kultury vznikají i v těch případech, kdy není podniková kultura řízena odshora dolů. Jinými slovy neexistuje firma, která by neměla žádnou podnikovou kulturu“ (Farkačová, 2020).

Nejprve byla v teoretické části diplomové práce zpracována východiska z oblasti vybraných personálních činností a řízení lidských zdrojů, které zároveň vycházeli z andragogických východisek. První kapitola tak pojednávala o pojetí řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu a strategickém přístupu k řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola se zaměřila na faktory, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců. Jednalo se o motivaci zaměstnanců (např. vnitřní a vnější faktory motivace), vlivu angažovanosti na pracovní výkon a různých nástrojů pracovní motivace. Následné kapitoly teoretické části se zaměřili na řízení pracovního výkonu, kam můžeme také zařadit pracovní způsobilost a kulturu vysokého výkonu. V neposlední řadě byla v teoretické části práce věnována pozornost systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Východiska v této kapitole byla důležitá pro samotné výzkumné šetření.

Další část diplomové práce se věnuje výzkumnému šetření, které bylo zahájeno v roce 2021 analýzou zahraničních studií a předvýzkumným šetřením – polostrukturovaných rozhovorů. Stále v tomto roce následovala realizace polostrukturovaných rozhovorů s manažery pěti firem. Následně na konci roku 2021 bylo

realizováno předvýzkumné šetření dotazníků, které mělo za cíl ověřit funkčnost a konstrukci otázek v dotazníku. Následně na začátku roku 2022 bylo realizováno on-line dotazníkové šetření se zaměstnanci firem, u kterých byly zároveň realizovány rozhovory s manažery. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 230 respondentů z pěti firem.

Samotné výzkumné šetření tak bylo realizováno za využití kvalitativního a kvantitativního přístupu, jednalo se tedy o smíšený výzkum. Tento metodologický postup byl zvolen, jelikož kombinace těchto přístupů vede k lepšímu porozumění výzkumnému problému, než k jakému by vedl pouze kvalitativní nebo kvantitativní přístup.

Výsledky realizovaného výzkumného šetření jednoznačně ukazují, že negativní vliv na řízení pracovního výkonu, tj. dosahování vyšší výkonnosti zaměstnanců má nedostatečně rozpracovaný kariérní řád, netransparentní systém odměňování a hodnocení. Dále jsme z polostrukturovaných rozhovorů zjistili, že na výkon zaměstnanců má pozitivní vliv frekvence hodnocení a odměňování, transparentní systém hodnocení a odměňování, a v neposlední řadě zaměstnance motivuje finanční ohodnocení. Z těchto výsledků byly následně definovány tři výzkumné hypotézy, které byly na základě statistického zpracování potvrzeny (verifikovány).

Na základě analýzy získaných dat můžeme doporučit zavést častější hodnocení a odměňování zaměstnanců. Zároveň se z výsledků jeví jako vhodné zavést jasný a transparentní systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, díky kterému zaměstnanci budou předem znát své možnosti a budou tak motivováni podávat vyšší výkony. V neposlední řadě se jeví jako vhodné zavést častější finanční odměny, která mají nejvyšší vliv na výkon zaměstnanců. Problematikou výzkumu motivačních faktorů ve vazbě na pracovní výkon se zabývali např. Farkačová (2020) a propojením s řízením talentovaných pracovníků potom např. Kursch (2016).

Na základě exaktních výsledků můžeme testovanou hypotézu H1: Zaměstnanci, kteří jsou pravidelně odměňováni podávají vyšší pracovní výkon, než zaměstnanci, kteří nejsou pravidelně odměňováni. – **verifikovat**. Stejně jako testovanou **H2**: Zavedený transparentní systém hodnocení a odměňování více motivuje zaměstnance než systém hodnocení a odměňování, který není transparentní. – můžeme rovněž **verifikovat**. Stanovenou H3: Zaměstnanci, kteří preferují finanční motivaci, podávají vyšší pracovní výkon než zaměstnanci, kteří ji nepreferují. – můžeme rovněž **verifikovat**.

Z výsledků výzkumů bychom také mohli doporučit pro budoucí výzkumy zaměřit se pouze na firmy, které se pohybují v jednom odvětví, příp. ve stejné oblasti činnosti (např.

výrobní, dopravní, strojírenská apod.). Různé činnosti firem samozřejmě mohou ovlivňovat přístup k řízení výkonu, který je ve výzkumu následně sledován. Dále by bylo pro budoucí výzkumy vhodné se zaměřit pouze na řízení pracovního výkonu a měření výkonnosti, jelikož v České republice není dostatečné množství odborných studií, které by se zabývaly komparací různých systémů měření výkonnosti v návaznosti na modely hodnocení a odměňování.

Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ASWATHAPPA, K. a G. S. KEDDY. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: Global Media, 2009. ISBN 978-93-5024-374-9.
- BANDŽAK, J. *Management a podnikové vzdělávání v teorii a praxi*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2010. 142 s. ISBN 978-80-87472-02-6.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání – Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-5257-3.
- BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O. a KOŠŤAN, P. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BILAN, Y., RUBANOV, P., VASYLIEVA, T. & LYEONOV, S. The Influence of Industry 4.0 on Financial Services: Determinants of Alternative Finance Development. *Polish Journal of Management Studies*, 2019, 19(1), 70–93. DOI: 10.17512/pjms.2019.19.1.06
- BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BUCKLEY, R a J. CAPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- CAMERON, R., & MOLINA-AZORIN, F. J. The acceptance of mixed methods in business and management research. *International Journal of Organizational Analysis*, 2011, 19(3), 256–270.
- CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: Co je důležitější v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. 136 s. ISBN 978-80-244-3288-5.
- DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

- DENISI, A., & SMITH, C. E. *Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. The Academy of Management Annals*, 2014, 8(1), 127–179. doi:10.1080/19416520.2014.873178
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměněné vyd. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- DYTRT, Z. a kol. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-889-4.
- EGER, L. Systematický přehled smíšeného výzkumu publikovaného ve výzkumných studiích v časopise *Pedagogická orientace* v období 2006–2016. *Pedagogická orientace*, 2018, roč. 28, č. 1, s. 135–162.
- FARKAČOVÁ, L. *Pracovní výkon zaměstnanců a faktory, které ho ovlivňují*. Praha: Aspi, 2020. Dostupné online na <https://www.aspi.cz/products/lawText/7/2840-29/1/2?vtext-u=Covid%25-2BCoro-navirus%252BKoronavirus%252B%2522-SARS-%2520-CoV2-%2522%252BSARS-CoV-2%252Bn%25C4%259Bco#lema0>
- FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GERRISH, E. *The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. Public Administration Review*, 2015, 76(1), 48–66. doi:10.1111/puar.12433
- GRUBER, J. a kol. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5263-1.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

- HÜBELOVÁ, D. Lidský kapitál jako jeden z klíčových rozvojových faktorů. In: *XVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. Valtice, 2013, s. 72-78. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.P210-6257-2013-8.
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. 285 s. ISBN 978-80-7367-269-0.
- JUNGERT, T., VAN DEN BROECK, A., SCHREURS, B. a OSTERMAN, U. How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied psychology*, 2018, 67(1), 3-29. <https://doi.org/10.1111/apps.12110>
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZELKA, P. Koronavirus snížil pracovní výkon, ale mnohdy také motivaci v zaměstnání. *Právo*, 24. 10. 2021. Dostupné na <https://www.novinky.cz/koronavirus/-clanek/-koronavirus-snizil-pracovni-vykon-ale-mnohdy-take-motivaci-v-zamestnani-40374962>
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9
- KURSCH, M. *Tailor Made Talent Management – Talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost, 2016. 170 s. ISBN 978-80-905460-5-9.
- KURSCH, M. a J. VETEŠKA. Analýza interakce mezi pracovním výkonem a složkami nadání – výzkumná studie. In: VETEŠKA, J. (ed.). *Vzdělávání dospělých 2019 – v kontextu profesního rozvoje a sociálního kapitálu = Adult Education 2019 – in the context of professional development and social capital: proceedings of the 9th International Adult Education Conference: 11-12 December 2019, Prague*. Praha: Česká andragogická společnost, 2020, s. 239-248. ISBN 978-80-906894-8-0. ISSN 2571-3841.
- KURSCH, M. a J. VETEŠKA. Talent management efficiency – experimental research. In: SOLIMAN, K. S. (ed.) *Education Excellence and Innovation Management Through Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of*

- Innovation Management*. Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, 10-11 April 2019, Granada, Spain, 985-996. ISBN 978-0-9998551-2-6. Accession Number: WOS: 000503988802037.
- MATOUŠ, Z. a kol. *Management vzdělávání dospělých a vzdělávacích organizací*. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. 180 s. ISBN 978-80-907809-3-4.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2015. 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MIŠOVIČ, J. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon, 2019. ISBN 978-80-7419-285-2.
- MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností: people management*. Praha: ASPI, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
- MUŽÍK, J. Profesní kompetence v kontextu pracovní pozice. In: VETEŠKA, J. (ed.). *Perspektivy učení a vzdělávání v evropském kontextu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012, 41–52.
- MUŽÍK, J. a P. KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. 2., podstatně rozš. vyd. Praha: Vodnář, 2013. 658 s. ISBN 978-80-7439-056-2.
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton, 2021. 654 s. ISBN 978-80-7553-886-4.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014.
- PAVLOV, I. *Andragogické poradenstvo*. 2. rozš. a aktualiz. vyd., 1. vyd. v České andragogické společnosti. Praha: Česká andragogická společnost, 2021. 155 s. Česká a slovenská andragogika; sv. 23. ISBN 978-80-907809-6-5.
- PROKOPENKO, J. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.
- PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.

- PRŮCHA, J. *Psychologie učení: teoretické a výzkumné poznatky pro edukační praxi*. Praha: Grada, 2020. 268 s. ISBN 978-80-271-2853-2.
- ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- ŘÍČAN, P. *Cesta životem: vývojová psychologie*. 2. přeprac. vyd. Praha: Portál, 2004. 390 s. ISBN 80-7367-124-7.
- Svaz podnikatelů ve stavebnictví ČR. 2019. [on-line]. *Výchova profesních pracovníků bude jedním z největších problémů stavebnictví*. [cit. 2021-10-11]. Dostupné z www: http://www.sps.cz/RDS/_deail_new.asp?id=7626&type=akt-ty.
- SVOBODOVÁ, Z. *Základy metodologie výzkumu (kvalitativní výzkum)* [online]. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2020 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://futurebooks.cz/books/zaklady-metodologie-vyzkumu-kvalitativni-pristupy/?/obalka/>
- ŠAFRÁNKOVÁ, J. M. *Sociologie práce a organizace*. Praha: Česká andragogická společnost, 2019. 107 s. ISBN 978-80-907809-2-7.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopln. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- ŠVEC, Š. a kol. *Metodologie věd o výchově: kvantitativně-scientické a kvalitativně-humanitní přístupy v edukačním výzkumu*. Brno: Paido, 2009. 302 s. ISBN 978-80-7315-192-8.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

- ULRICH, D. a kol. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.
- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, J. Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání. Praha, 2018. Dostupné online na <https://www.praceamzda.cz/clanky/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-predavani>
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizacích. Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VAN WAEYENBERG, T., PECCEI, R., & DECRAMER, A. *Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion*. *The International Journal of Human Resource Management*, 2020, 1–24. doi:10.1080/09585192.2020.1754881
- VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VESELÝ, A. *Teorie mnohačetných forem kapitálů*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, 2006. 24 s. ISSN 1801-5999.
- VETEŠKA, J. a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. 168 s. ISBN 978-80-905460-0-4.
- VETEŠKA, J. a M. KURSCH. The research on the efficiency of the methods of talent management within organizations. *New Educational Review*, vol 52, Issue 2, 2018, p. 28-42. ISSN 1732-6729. DOI: 10.15804/ner.2018.52.2.02.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. 180 s. ISBN 978-80-907809-1-0.
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010.

- VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VETEŠKA, J. Trendy v oblasti podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. In: VETEŠKA, J. (ed.). *Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2014, s. 259–266. ISBN 978-80-7452-047-1.
- VETEŠKA, J., KURSCH, M. 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 8th International Adult Education Conference, 11-12th December 2018 Prague*. Praha: Česká andragogická společnost, 2019, s. 15-23. ISBN 978-80-906894-4-2. ISSN 2571-3841.
- VLČKOVÁ, K. Smíšený výzkum: Jedná se o nové a závažné téma? In T. Janík, P. Knecht, & S. Šebestová (Eds.). *Smíšený design v pedagogickém výzkumu: Sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu* (s. 1–6). Brno: Masarykova univerzita, 2011. Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/capv2011/sbornikprispevku/vlcкова.pdf> doi: 10.5817/PdF.P210-CAPV-2012-84
- VLČKOVÁ, K., & LOJDOVÁ, K. Když čísla a slova spolupracují: smíšený design v ukázkách z výzkumu moci ve školní třídě. *Pedagogická orientace*, 2016, 26(3), 482–511.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
- VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 197 s. ISBN 978-80-7357-747-6.
- WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2012. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
- WILLIAMS, D. W. Measuring Government in the Early Twentieth Century. *Public Administration Review*, 2003, 63(6): 643–59.

Seznam použitých zkratk

BOZP	bezpečnost práce
CŽV	celoživotní vzdělávání
ČR	Česká republika
DPV	dalšího profesního vzdělávání
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
HR	human resources (lidské zdroje)
PM	personální manažer
PO	požární ochrana
PŘ	personální ředitel
RVP	rámcový vzdělávací program
ŘLZ	řízení lidských zdrojů

Seznam grafů, tabulek a obrázků

Graf 1: Pohlaví respondentů

Graf 2: Věkové rozdělení respondentů

Graf 3: Frekvence odměňování zaměstnanců

Graf 4: Spokojenost s frekvencí odměňování

Graf 5: Vliv pravidelného odměňování zaměstnanců na jejich výkon

Graf 6: Orientace v zavedeném systému hodnocení a odměňování

Graf 7: Spravedlivost systému hodnocení a odměňování

Graf 8: Transparentní systém odměňování

Graf 9: Spokojenost se zavedeným systémem hodnocení a odměňování

Graf 10: Motivy k podání vyššího pracovního výkonu

Graf 11: Spokojenost se současným finančním ohodnocením

Graf 12: Preference finanční odměny

Tabulka 1: Efekty řízení pracovního výkonu ve studiích

Tabulka 2: Rámcová struktura rozhovoru

Tabulka 3: Sociodemografické informace o účastnících výzkumu

Tabulka 4: Kolmogorov-Smirnovův test – transparentní systém odměňování

Tabulka 5: Mann-Whitneyův U Test – transparentní systém odměňování

Tabulka 6: Mann-Whitneyův U Test – preference finanční odměny

Tabulka 7: Kolmogorov-Smirnovův test – preference finanční odměny

Obrázek 1: Mapa realizace výzkumu

Schéma 1: Přehled realizace výzkumu

Příloha I.

Dotazníkové šetření:

Zaměstnavatel: Pohlaví: Věk:

.....

1. Kolikrát jste během jednoho kalendářního roku firmou odměňován/a?

0x 1x 2x 3x 4x 5x 6x 7x 8x 9x 10x jiné:.....

2. Jste spokojen/a s frekvencí odměňování ve vaší firmě?

a) ano

b) ne

3. Jste ve firmě pravidelně odměňován/a?

a) určitě ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) určitě ne

4. Má odměňování vliv na Váš pracovní výkon?

a) určitě ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) určitě ne

5. Jak byste zhodnotil/a Váš současný pracovní výkon?

a) vysoký

b) standartní – požadovaný

c) nízký

d) nedostatečný

6. Jste spokojeni se systémem hodnocení a odměňování?

a) spokojen /a

b) spíše spokojen/a

c) spíše nespokojen/a

d) nespokojena

7. Orientujete se v zavedeném systému hodnocení a odměňování?

a) ano, dostatečně

- b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne, nedostatečně
8. Považujete současný systém hodnocení a odměňování za spravedlivý?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) nevím
 - d) spíše ne
 - e) určitě ne
9. Je ve vaší firmě zavedený transparentní systém odměňování?
- a) ano
 - b) ne
10. Motivuje Vás současný systém odměňování k vyšším pracovním výkonům?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
11. Jaká forma odměny Vás nejvíce motivuje k stabilním a vyšším pracovním výkonům:
(možnost výběru více odpovědí)
- a) prestiž pracovního místa
 - b) karierní růst
 - c) poukazy na nákup produktů od partnerů firmy
 - d) poukazy na sportovní akce
 - e) možnost navýšení počtu dnů dovolené
 - f) uznání kolegů/nadřízených
 - g) finanční odměna
 - h) jiné:
12. Jak byl hodnocen Váš pracovní výkon při posledním hodnocení nadřízeným?
- a) vysoký pracovní výkon
 - b) standartní pracovní výkon
 - c) nízký pracovní výkon
 - d) nedostatečný pracovní výkon
13. Jak byl hodnocen Váš roční pracovní výkon nadřízeným?

- a) vysoký pracovní výkon
- b) standartní pracovní výkon
- c) nízký pracovní výkon
- d) nedostatečný pracovní výkon

14. Jste spokojen/a s Vaším současným finančním ohodnocením?

- a) spokojen /a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojena

15. Chtěl byste popsat jaký má vliv systém hodnocení a odměňování pracovníků na Váš pracovní výkon? (*dobrovolná otázka*)

.....

.....

.....

.....