

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv motivace zaměstnanců na pracovní výkonnost  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie Kunášková**  
Osobní číslo: **E21092**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Vliv motivace zaměstnanců na pracovní výkonnost**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy motivační strategie ve vybrané firmě zhodnotit její vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení problematiky motivace a pracovní výkonnosti zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza motivační strategie a její vliv na pracovní výkonnost ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a doporučení pro zlepšení motivace.
- Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.  
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.  
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.  
REES, Gary a Paul E. SMITH, ed. *Strategic human resource management: an international perspective*. London: Sage Publications, 2014. ISBN 978-1-4462-5586-5.  
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem *Vliv motivace zaměstnanců na pracovní výkonnost* jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25.4.2024

Bc. Marie Kunášková v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D. za to, že mi ochotně poskytla velmi cenné připomínky, odborné rady a pomoc při vedení této diplomové práce. Mé poděkování patří také respondentům, kteří se účastnili výzkumného šetření.

## **ANOTACE**

Tato diplomová práce se zabývá analýzou motivační strategie ve vybraném podniku a zhodnocením jejího vlivu na pracovní výkonnost zaměstnanců. V první části je teoreticky vymezena problematika pracovní výkonnosti a motivace, přičemž je důležité definovat vztah mezi těmito dvěma faktory. Druhá část práce se zabývá představením vybraného podniku a následně je provedena analýza motivační strategie pomocí metody kvalitativního výzkumu. Na základě získaných výsledků z výzkumného šetření jsou navržena doporučení pro zlepšení motivační strategie.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*pracovní výkonnost, motivace, motivační strategie, řízení lidských zdrojů, faktory pracovní motivace*

## **TITLE**

The impact of employee motivation on work performance

## **ANNOTATION**

This thesis deals with the analysis of the motivational strategy in a selected company and the evaluation of its impact on employee performance. In the first part, the theoretical definition of the issues of work performance and motivation is presented, and it is important to define the relationship between these two factors. The second part of the thesis deals with the introduction of the selected company and then the analysis of the motivational strategy is carried out using the qualitative research method. Based on the results obtained from the research investigation, recommendations for improving the motivational strategy in the selected company are proposed.

## **KEYWORDS**

*work performance, motivation, motivational strategy, human resource management, work motivation factors*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI</b> .....	<b>10</b>
1.1 Pracovní výkon a jeho řízení.....	11
1.2 Hodnocení pracovního výkonu.....	14
1.3 Metody hodnocení pracovního výkonu.....	18
1.3.1 Hammondova matice.....	20
1.3.2 Třistašedesátistupňová zpětná vazba.....	21
1.3.3 Použití a metodologie třistašedesátistupňové vazby.....	22
1.3.4 Hodnotící rozhovor.....	24
<b>2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE</b> .....	<b>26</b>
2.1 Zdroje motivace.....	27
2.2 Rozdělení pracovní motivace.....	28
2.3 Vliv motivace na pracovní výkonnost.....	29
<b>3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>34</b>
3.1 Představení společnosti XY s.r.o.....	34
3.2 Filozofie společnosti XY s.r.o.....	36
3.3 Systém hodnocení pracovní výkonnosti a motivace.....	36
<b>4 ANALÝZA MOTIVAČNÍ STRATEGIE A JEJÍ VLIV NA PRACOVNÍ VÝKONNOST VE VYBRANÉM PODNIKU</b> .....	<b>39</b>
4.1 Metodika výzkumného šetření.....	39
4.2 Vliv motivační strategie na pracovní výkonnost ve společnosti XY s.r.o.....	42
<b>5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ MOTIVACE</b> .....	<b>68</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>73</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>75</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu.....	12
Obrázek 2: Systém řízení podle cílů.....	14
Obrázek 3: Hammondova matice.....	21
Obrázek 4: Zdroje zpětné vazby.....	22
Obrázek 5: Zpětná vazba.....	23
Obrázek 6: Motivační síla.....	32
Obrázek 7: Organizační struktura.....	37

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Charakteristika vybraných respondentů.....	41
Tabulka 2: Podpora pracovní motivace ve společnosti XY s.r.o.....	44
Tabulka 3: Celkové pořadí faktorů.....	46
Tabulka 4: Konkrétní postupy, jak probíhá zpětná vazba ve společnosti XY s.r.o.....	49
Tabulka 5: Tabulka Firemní hodnoty.....	52
Tabulka 6: Týmová spolupráce s ohledem na motivaci zaměstnanců.....	55
Tabulka 7: Podpora rozvoje a vzdělávání.....	59
Tabulka 8: Nastavení pracovních cílů ve společnosti XY s.r.o.....	62
Tabulka 9: Finanční odměna jako nejdůležitější faktor ovlivňující pracovní výkonnost.....	65
Tabulka 10: Konkrétní problémové oblasti v kontextu motivace a pracovní výkonnosti.....	67

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Bodové ohodnocení faktorů.....	46
--	----



## ÚVOD

Diplomová práce s názvem „Vliv motivace zaměstnanců na pracovní výkonnost“ se bude zabývat vlivem motivace na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybraném podniku. Pojem motivace je úzce spjatý s pracovní výkonností a je známo, že motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů, které pracovní výkonnost ovlivňují. Práce se zaměřuje na analýzu vlivu motivační strategie a identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost. V současné době si firmy stále více uvědomují význam motivace svých zaměstnanců a správně navržená motivační strategie hraje klíčovou roli v podpoře pracovní výkonnosti a celkového úspěchu organizace. Díky správně nastavené motivační strategii mohou firmy lépe porozumět potřebám svých zaměstnanců, podporovat jejich rozvoj, a tím vytvářet prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí oceňovaní a motivovaní. Investice do lidského kapitálu hraje klíčovou roli v dlouhodobém úspěchu organizace. Firmy, které investují do lidských zdrojů, mohou získat konkurenční výhodu a motivovat tak své zaměstnance k dosahování společných cílů. Motivovaní zaměstnanci se často cítí spokojenější, kreativnější a inovativnější, což může do pracovního prostředí přinášet nové nápady a řešení. Motivace také pomáhá udržet zaměstnance loajální a angažované, což má pozitivní dopad na firemní kulturu a pracovní výkonnost.

Diplomová práce se dělí na teoretickou a analytickou část. První část představuje teoretický rámec motivace a pracovní výkonnosti, včetně definic a vymezení těchto pojmů. Podrobněji je rozebrána problematika pracovní výkonnosti a motivace, což je klíčové pro pochopení vztahu mezi motivací a pracovní výkonností. Co se týče pracovní výkonnosti, jsou zde uvedeny definice z odborné literatury, jakým způsobem se pracovní výkon řídí a jaké jsou metody pro jeho hodnocení. V práci je zdůrazněna důležitost motivace a jejích zdrojů, a jsou zde teoreticky vymezeny nejdůležitější faktory, které ovlivňují pracovní výkonnost z hlediska odborné literatury. Tyto koncepty jsou propojeny a posouzeny v kapitole 2.3 s názvem Vliv motivace na pracovní výkonnost, která je klíčová pro následující analytickou část. Analytická část práce se zabývá analýzou motivační strategie ve vybraném podniku pomocí metody kvalitativního výzkumu. Výsledky této analýzy jsou následně zhodnoceny a interpretovány s ohledem na teoretický rámec představený v první části práce. Na závěr jsou formulována doporučení pro zlepšení motivační strategie, která vycházejí z analýzy odpovědí respondentů z provedeného výzkumného šetření. **Cílem práce je na základě analýzy motivační strategie ve vybrané firmě zhodnotit její vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců.**

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI

Pracovní výkonnost velmi úzce souvisí s motivací zaměstnanců, a proto je stěžejní tento pojem teoreticky vymezit. V této kapitole se objeví několik definic od různých autorů, které pomohou k lepšímu pochopení celé problematiky.

Pracovní výkon je úzce provázán s pojmem pracovní výkonnost, jež „je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému subjektu – jedinci.“ Wagnerová (2008, s. 12) definuje pracovní výkon jako „výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.“ Autor knihy Řízení lidských zdrojů Michael Armstrong (2011, s. 23) nabízí takovou definici pojmu pracovní výkon. „Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující ke zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů.“ Jedná se tedy o proces, který by měl v podniku směřovat k celkovému zlepšení výkonu organizace pomocí pracovního výkonu zaměstnanců. Naproti tomu Urban (2012, s. 14) uvádí tuto definici. „Obecně lze však výkon chápat buď jako výsledky, kterých mají zaměstnanci ve své práci dosáhnout, nebo jako chování, které by měli dodržovat, případně jako určitou kombinaci obou požadavků.“

Pokud tedy vezmeme v potaz jednotlivé definice od různých autorů, tak je pracovní výkon spojením chování zaměstnanců a jejich výsledků v pracovním prostředí. V knize Řízení lidských zdrojů od Michaela Armstronga (2007, s. 415) je také uvedena definice, která je poněkud rozsáhlejší a říká, že „výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází, vyzařuje z vykonavatele a transformuje výkon z abstrakce na akci. Chování není jenom nástrojem pro dosahování výsledků, ale je také samo o sobě výsledkem – je produktem duševního a tělesného úsilí použitého k plnění úkolů – a může být posuzováno odděleně od výsledků.“

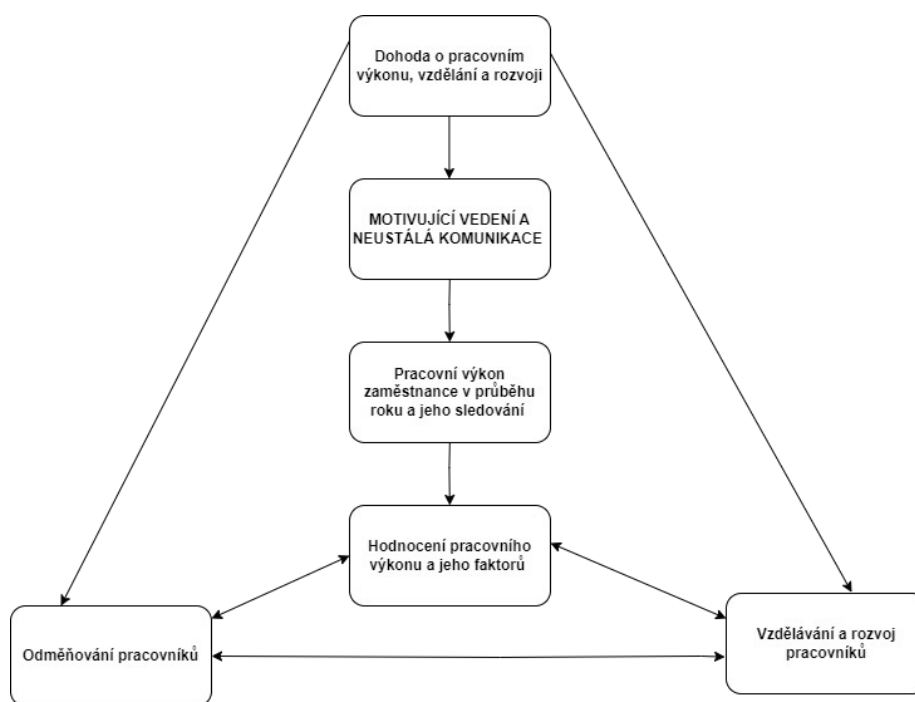
Dalším významným autorem, který se věnuje problematice pracovního výkonu, je Josef Koubek (1995, s.170), který říká, že „pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).“ V tomto případě je však problematické, že úsilí zaměstnance může ovlivnit mnoho dalších faktorů. Například pokud je zaměstnanec nemocný či unavený, tak nebude moci podávat takový výkon jako kdyby byl 100% zdravý. Dalším velmi zásadním faktorem jsou dovednosti a schopnosti zaměstnance. Aby mohl pracovník splnit nějaký úkol, potřebuje k tomu určité schopnosti. Je tedy důležité, aby zaměstnanec disponoval dovednostmi, jež jsou potřebné k úspěšnému zvládnutí úkolu.

Pracovní výkon je tedy spojením výsledků, chování a kompetencí zaměstnance. Tyto faktory působí na to, jak bude zaměstnanec zvládat zadané úkoly a zda bude při své práci dostatečně výkonný. Pracovní výkon také úzce souvisí s hodnocením či řízením lidských zdrojů. Na toto téma se budou zaměřovat další kapitoly.

## **1.1 Pracovní výkon a jeho řízení**

Pracovní výkon je pro podnik velmi významným faktorem, a proto je důležité se této oblasti věnovat i z hlediska řízení. Řízení pracovního výkonu je velmi komplexním procesem a zahrnuje v sobě vedení zaměstnance, komunikaci, odměňování a motivaci zaměstnanců či také zpětnou vazbu. Úzce s tím také souvisí rozvoj a vzdělávání pracovníků, což může pozitivně přispět k lepšímu pracovnímu výkonu (Koubek, 2004). Podle Armstronga (2007) by měli být manažeři v podniku zodpovědní za řízení pracovního výkonu, jelikož jsou v kontaktu se svými zaměstnanci a mohou problémy z hlediska individuálních potřeb analyzovat. V kompetenci manažera by měla být také úloha propojit cíle zaměstnanců s cíli podniku.

Koubek (2004) doplňuje, že role manažera je nejen v řízení pracovního výkonu zaměstnanců, ale také v tvorbě prostředí, kde se zaměstnanci mohou plně rozvinout a dosáhnout optimálních výsledků, které přispívají k úspěchu podniku. Efektivní řízení pracovního výkonu dle Koubka (2004) závisí na spolupráci mezi zaměstnancem a nadřízeným. To může zahrnovat jak ústní, tak písemnou dohodu, která definuje pracovní výkon a stanoví proces odměňování zaměstnance. Koubek (2004) ve své knize znázorňuje proces řízení pracovního výkonu, který je vidět na Obrázku 1.



Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu (zdroj: vlastní zpracování dle Koubek, 2004)

Uvedený obrázek ukazuje, jak funguje dohoda o pracovním výkonu a jaké zde působí faktory. Stěžejní je dohoda mezi zaměstnancem a vedením podniku, za jakých podmínek bude pracovní výkon realizován. Zásadní je neustálá komunikace se zaměstnancem a aktivní motivace k dosažení lepšího pracovního výkonu. Důležitým prvkem je také poskytování zpětné vazby ze strany vedení. Pracovní výkon je sledován a hodnocen průběžně během roku. Na obrázku je znázorněno, že proces odměňování a rozvoje zaměstnanců je vzájemný a interaktivní. Je tedy důležité zmínit, že tyto dvě roviny jsou provázány. Mezi povinnosti zaměstnance patří i rozvoj a vzdělávání, pokud je od vedení vyžadováno. Na základě i tohoto kritéria je pak stanoveno odměňování zaměstnance (Koubek, 2004).

V této části byl popsán pracovní výkon a jaké faktory tento proces ovlivňují. Z textu vyplývá, že pracovní výkon je založen především na vzájemné dohodě o plnění pracovních povinností, vzdělávání, rozvoje a také o motivaci pracovní výkon zlepšovat. Tento proces však není aplikovatelný univerzálně na všechny, je třeba vždy přemýšlet individuálně v kontextu konkrétního podniku a zaměstnanců. Koubek (2004) ve své knize zmiňuje dva hlavní přístupy: vertikální a horizontální. Vertikální přístup můžeme definovat jako přístup, který sleduje podnikové cíle a stejně tak i zájmy zaměstnanců. V tomto případě je stěžejní dialog mezi podřízenými a vedením. V rámci dialogu se zaměstnanci může manažer posoudit problematiku posoudit z individuálního hlediska a také získat zpětnou vazbu od svých

podřízených. Proti tomu horizontální přístup říká, že je zde provázanost především mezi řízením pracovního výkonu a odměňováním či vzděláváním.

### **Cíle řízení pracovního výkonu**

Každý podnik má určitým způsobem nastavené cíle a jinak tomu není ani v oblasti pracovního výkonu. Cíle by měly jasně a srozumitelně nastavené, tak aby zaměstnanci věděli, podle čeho se mají řídit (Mužík, Krpálek, 2017). Řízení podle cílů poprvé zmiňuje Peter Drucker (1955) a ve svém výroku říká: *„To, co podniky potřebují, je pojetí řízení, které poskytne prostor pro uplatnění individuálních silných stránek a individuální odpovědnosti a současně poskytne představu o celkovém směřování vize a úsilí, prosadí týmovou práci a sladí cíle jedince se společným prospěchem.“* (Amstrong, 2011, s. 28).

V tomto pojetí, které Drucker (1995) zmiňuje, je kladen důraz především na společné úsilí všech manažerů, tak aby dosáhli co nejefektivnějšího výkonu. Je velmi důležité, aby měli společně nastavený cíl, kterého chtějí dosáhnout a společným úsilím k tomuto cíli směřovali. Prolínají se zde individuální a podnikové cíle. Lidé v manažerských pozicích by tak měli být schopni sebereflexe a řízení vlastního výkonu. *„Řízení sama sebe znamená výraznější motivaci: touhu dělat spíše to nejlepší, než je to, co se vyžaduje. Znamená to vyšší výkonové cíle a zřetelnější vizi.“* (Amstrong, 2011, s.28).

Naproti tomu McGregor (1960) doplňuje předchozí pojetí o další stanoviska. Zmiňuje zejména zapojení zaměstnanců a vytvoření příznivých podmínek pro práci. Pracovní podmínky by měly být vytvořeny tak, aby byla podpořena pracovní výkonnost a zaměstnanci tak mohli dosahovat stanovených cílů. Podle McGregora (1960) se jedná o strategii řízení lidí, která je založena především na integraci. Jak už bylo zmíněno, řízení a definování cílů je v podniku velmi důležité a všichni by s konkrétními cíli měli být seznámeni. Humble (1972) definoval řízení cílů jako: *„Dynamický systém, který usiluje o integraci potřeby podniku ujasnit si své cíle v oblasti zisku a růstu a dosáhnout jich s potřebou manažerů k tomu svým dílem přispět a rozvíjet se.“* (Amstrong, 2011, s.29).

Humble (1972) dále rozvíjí ve svém pojetí přesnější popis řízení podle cílů, který zahrnuje několik aspektů. Dle jeho názoru se jedná o neustálý proces, který zahrnuje hned několik aspektů. Prvním je především zkoumání a analyzování podnikových strategií a plánů. Také by měla probíhat komunikace s manažery o tom, jakým způsobem se bude výsledků dosahovat a pozitivně je motivovat k tomu, aby byli se strategií ztotožnění a pociťovat zodpovědnost za své závazky. Diskuze by měla zahrnovat i nápady na zlepšení plánu a

podporovat v manažerech iniciativu k novým podnětům. V rámci výsledků je důležité nastavit určitý systém, podle kterého se bude hodnocení výkonu řídit, aby bylo možné výsledky systematicky hodnotit a dále je analyzovat. Důležitým aspektem je pozitivní motivace manažerů, podpora jejich silných stránek a motivace pomocí platu či povýšení. Systém řízení podle cílů můžeme vidět následujícím obrázkem 2.



Obrázek 2: Systém řízení podle cílů (zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, 2011)

Naproti tomu odlišný pohled přináší Schaffer (1991), který zmiňuje, že čím více se manažeři soustředí na správnost systému, tím méně se zaměřují na výsledky a jejich pohled je zaměřen spíše na mechanismus, který je nastaven. Problematické může být, pokud celý systém postrádá dialog a vše není dostatečně komunikováno. Rozhodnutí tak přichází z vedení a dále už nemusí docházet k propojování cílů. Později se ještě objevuje pohled Fowlera (1990), který provedl porovnání řízení pracovního výkonu s řízením podle cílů. Vznášá několik kritických faktorů, které negativně ovlivňují řízení pracovního výkonu podle cílů. Zdůrazňuje především potřebu velmi systematického a organizovaného přístupu, který však není transparentní a nemusí vyhovovat všem organizacím. V tomto pojetí je také kladen velký důraz na manažerskou roli a chybí zde propojení cílů a podnikových hodnot. V neposlední řadě je systém administrativně velmi náročný, což zpomaluje celý proces řízení.

## 1.2 Hodnocení pracovního výkonu

S hodnocením pracovního výkonu souvisí také vnímání podnikové výkonnosti. Weber (1997) ve své knize zmiňuje tzv. performance management, jehož cílem je zvýšení efektivity podniku. Je zde několik faktorů, které výkonnost podniku ovlivňují. Tyto faktory můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. V rámci vnějších faktorů se jedná o podnikatelské prostředí, ve kterém firma působí, což není možné ovlivnit. Na druhou stranu mezi vnitřní faktory řadíme strategické cíle, firemní a organizační strukturu, komunikaci se zaměstnanci či také výběr vhodných vedoucích pracovníků. Tyto faktory jsou pro podnik zásadní a měly by

být pod kontrolou. V rámci výkonnosti rozlišujeme tři základní stádia. Nejprve jsou to ekonomické ukazatele: zisk, snižování nákladů, zvyšování efektivnosti. Dále podnik sleduje faktory týkající se zákazníka: spokojenost s produktem, uspokojování potřeb zákazníka, loajalita. V neposlední řadě se podnik soustředí na také na konkurenceschopnost, inovace a získání konkurenční výhody.

Výkonnost v podniku lze hodnotit z hlediska různých pohledů. Záleží, zda se díváme z pozice vlastníka podniku, ratingových agentur či z pohledu manažera. V nedávné době se výkonnost firmy měřila pouze pomocí ekonomických ukazatelů, které byly zřejmé z účetní závěrky a výkazů. V dnešní době už se však klade důraz i na jiné faktory. Jedná se především o společenskou odpovědnost firem v konkrétních oblastech: životní prostředí, dodržování lidských práv apd. Velký důraz se klade na odpovědnost v oblasti životního prostředí, jelikož otázka klimatické krize se ve světě objevuje čím dál častěji. Mimo jiné i pro firmy může být důležité sledovat odpovědný management z hlediska zákazníků, pro které je čím dál důležitější, zda bylo zboží vyrobeno odpovědně vůči planetě či lidem, kteří toto zboží vyrábí.

Hodnocení zaměstnanců prochází neustálým vývojem a v posledních letech je kladen důraz nejen na odměňování pracovníků, ale i na vzdělávání a rozvoj, který s hodnocením souvisí. V dnešní rychlé době se tedy čím dál více zdůrazňuje i motivace zaměstnanců spojená s pracovním výkonem. Na základě těchto skutečností pak probíhá hodnocení pracovního výkonu. Koubek (2007) ve své knize zmiňuje tzv. psychologickou smlouvu, která v první řadě říká, že pro zaměstnance musí být výhodná, bezpečná a také realizovatelná. Na základě této smlouvy pak vzniká vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Vznikají zde oboustranné závazky, které je nutné dodržovat. Zaměstnanec od svého zaměstnavatele očekává, že splní závazky, které slíbil, a naopak zaměstnavatel musí dát zaměstnanci jasnou záruku, že mu dá takové pracovní podmínky, které byly sjednány. Aby byl pracovní výkon odveden co nejlépe, pracovník musí chápat zadanou práci a zároveň mít jistotu, že mu budou poskytnuty ty nejlepší podmínky. Můžeme sem zahrnout i odbornou pomoc v rámci pracovních úkolů, podporu, komunikaci (Koubek, 2007).

Součástí hodnocení pracovního výkonu je také zpětná vazba. Saks a Gruman (2011) uvádějí, že v rámci hodnocení by se měli manažeři soustředit také na flexibilitu, vytrvalost a adaptaci na různé situace apd. Vedoucí funkce manažerů je velmi zodpovědná a je tedy důležité, aby jim jejich podřízení mohli důvěřovat. Zároveň by si také člověk v manažerské funkci měl uvědomovat potřebnost spravedlnosti a individuální přístup. Naproti tomu Koubek

říká, že neméně důležité je také včas o problémech komunikovat a následně je řešit (Koubek, 2015). Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je velmi komplexní a průběžný proces, který v sobě nese hned několik faktorů. V rámci hodnocení se díváme na pracovní výsledky zaměstnance, jeho kompetence a také prostor pro další vzdělávání a rozvoj. Hodnocení pracovního výkonu už není primárně jen o odměňování, ale především o dalším vzdělávání a rozvoji pracovníka.

Podle Koubka (2015) obsahuje proces hodnocení pracovníků devět fází, které můžeme rozlišovat v rámci třech časových období.

**a) Přípravní období obsahuje čtyři části:**

1. Analýza a stanovení věcí, které se budou následně hodnotit. Patří sem stanovení zásad, pravidel či příprava formulářů potřebných k hodnocení.
2. Zde je třeba provést analýzu pracovních míst a zaměřit se na specifika pracovních pozic tak, aby bylo možné si vytvořit konkrétní představu o typech výkonu v souvislosti s pracovními místy.
3. Formulace jednotlivých kritérií pracovního výkonu potřebné k jeho hodnocení. Celkově je třeba stanovit normy pracovního výkonu a správně zvolit metody pro hodnocení.
4. Tato část se věnuje zejména informování zaměstnanců a komunikace ohledně cíle hodnocení pracovního výkonu. Mělo by zde být zahrnuto nejen informování pracovníků, ale také vzájemné projednání této problematiky.

**b) Získávání informací obsahuje dvě fáze:**

5. Tato fáze se zaměřuje především na pozorování zaměstnanců při pracovním výkonu a díky tomu je pak možné dále analyzovat výsledky jejich práce. Zásadní otázkou je, kdo by měl toto hodnocení a pozorování provádět.
6. Následuje zdokumentování zjištěných záznamů a jejich archivace. Pro hodnocení je tato fáze velmi zásadní, protože se během procesu lze k záznamům kdykoliv vrátit. Také by měly být stanoveny sjednocující parametry, podle kterých bude dokumentace vytvářena a ukládána.

**c) Vyhodnocení pracovního výkonu obsahuje tři fáze:**

7. Vyhodnocení parametrů pracovního výkonu, kam zařazujeme: pracovní výsledky, chování či schopnosti pracovníků. V rámci konečného hodnocení pak probíhá komparace reálných pracovních výsledků s těmi očekávanými. V této fázi se může objevit riziko subjektivního postoje, i přestože pracovní výsledky jsou



objektivními ukazateli. V rámci procesu však dochází k jejich interpretaci, a proto pak výstupy nemusí být zcela objektivní. I v této části je velmi důležité zaznamenat výstupy písemně.

8. Tato fáze je založena na komunikaci se zaměstnancem o výsledcích hodnocení jeho pracovního výkonu. Projednávají se tu rozhodnutí vyplývající z hodnocení a případné řešení problémů, které se pracovního výkonu týkají. Tato část procesu je zásadní pro následnou motivaci zaměstnance.
9. Poslední fáze se věnuje průběžnému monitorování pracovního výkonu zaměstnance a nabízí podporu při zlepšování efektivnosti pracovního výkonu (Koubek, 2015).

### **Kdo pracovníky hodnotí?**

Podle Koubka (2001) je jednoznačně nejvíce kompetentní osobou pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jejich bezprostřední nadřízený. Právě nadřízený má přehled o výkonu zaměstnanců, uzavírá závěrečné podklady a dokumenty a vznáší další návrhy na možné zlepšení. Výhodou je v tomto případě, že nadřízený zná své zaměstnance a prostředí, ve kterém pracují a úkoly, se kterými se potýkají. Vzniká tedy určitý vztah mezi nadřízeným a zaměstnancem, díky kterému je pro zaměstnance snadnější přijímat hodnocení ze strany svého nadřízeného. Naopak mezi nevýhody můžeme zařadit subjektivní pohled a nedostatečnou autoritu. Amstrong (2008) dělí autoritu vedoucích pracovníků do dvou úrovní. Jedná se o autoritu formální a neformální. Pod formální si můžeme představit autoritu, která je jasně daná postavením a legitimním přiřazením pravomocí, které pozici náleží. Neformální autorita je spíše daná chováním a přístupem vedoucího pracovníka ke svým podřízeným. Pro posilování a udržení autority je doporučováno nepodceňovat vlastní rozvoj v oblasti svých dovedností a vzdělávání, dále mít pracovní morálku minimálně takovou, která je vyžadována od zaměstnanců.

Hodnocení však může probíhat i jinými způsoby. Jedním z nich je možnost kolektivního hodnocení. Další osobou, která pracovní výkon může hodnotit, je nadřízený bezprostředního nadřízeného, který na celý proces dohlíží a schvaluje jeho finální podobu, anebo hodnocení provádí zcela sám. V tomto případě je eliminováno nebezpečí nedostatečné autority a často se tento postup používá při povýšení či odměňování. Výhodou je také jednotný přístup hodnocení. Negativum vidí Koubek především v nedostatečné komunikaci s pracovníky a neosobním přístupem.

Méně obvyklým pojetím je hodnocení, které provádí personální pracovník daného útvaru. Tento přístup se volí spíše v případě, kdy chybí přímý nadřízený. Může tomu tak být například při realizaci různých projektů, kde nejsou pevně dané role. V tomto případě personalista přebírá zodpovědnost za hodnocení a činí tak na základě informací, které získává od jednotlivých týmů. Dalším méně častým příkladem může být hodnocení externí osobou. Jedná se například o psychologa, který zkoumá jen některé aspekty pracovního výkonu a zaměřuje se spíše na dovednosti a kompetence pracovníka.

Hodnocení pracovníků může probíhat i na základě týmového hodnocení. Je to proces, který se využívá k překonávání subjektivity a jednostrannosti. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci se aktivně podílejí na výběru kritérií a kolektivně diskutují proces hodnocení, tak je tento přístup velmi oblíbený v organizacích, kde je kladen důraz na týmovou práci. Jako poslední příklad Koubek (2001) zmiňuje Assessment centre. Jedná přístup, který se snaží hodnotit pracovníky komplexně a minimalizovat tak lidský zásah do systému hodnocení. Assessment centre se při hodnocení nezaměřuje pouze na výsledky práce zaměstnance, ale přináší komplexní pohled na pracovní výkon a kompetence zaměstnanců. Cílem Assessment centre je poskytnout komplexní pohled na schopnosti a chování účastníků v různých pracovních situacích. Hodnotitelé analyzují výsledky úkolů, testů a aktivit a dávají zpětnou vazbu účastníkům. Tato metoda je považována za objektivní a přesný způsob hodnocení a často se používá pro identifikaci nejlepších uchazečů nebo pro rozvoj vedoucích pracovníků ve firmách (Koubek, 2001).

### **1.3 Metody hodnocení pracovního výkonu**

Existuje několik metod, které organizace využívají k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Každá z těchto metod má určitá negativa a pozitiva a může být využívána v různých situacích. Šikýř (2014, s. 113) uvádí tuto definici „*Metody hodnocení zaměstnanců představují specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce.*“

Existuje několik metod pro hodnocení pracovního výkonu, ale firmy by měly při jejich výběru brát v potaz několik faktorů, aby byla metoda hodnocení zvolena správně. Jedná se například o kategorii pracovníků, která bude hodnocena, ne všechny metody jsou vhodné pro všechny kategorie. Při výběru metody je důležité si nejprve uvědomit, čeho chce firma hodnocením dosáhnout a jaký má být přínos hodnocení nebo také dopředu stanovit zdroje, které chce firma na hodnocení zaměstnanců vynaložit. Jednou z metod může být

sebehodnocení zaměstnance. „*Předpokladem takového sebehodnocení je důvěra zaměstnance, že hodnocení nemá sankční charakter, ale je formou pomoci, která napomáhá jeho dalšímu rozvoji a odstranění nedostatků v práci, popř. k převedení na práci, která více odpovídá schopnostem zaměstnance.*“ (Synek, 2010, s. 231)

Hroník (2006) uvádí, že při volbě metody hodnocení by měl podnik zvážit své cíle a potřeby. To může zahrnovat sledování pracovního výkonu zaměstnance, jeho znalostí a dovedností, nebo spíše zaměření na výstupy a výsledky, kterých dosahuje. Dále by měl podnik brát v úvahu vhodné časové rozmezí hodnocení, které může zahrnovat zkoumání z hlediska minulosti, budoucnosti nebo současnosti.

Podle Šikýře (2016) je důležité si při hodnocení zaměstnanců stanovit určitá kritéria, ze kterých pak celý proces vychází. Kritéria hodnocení se týkají především pracovního výkonu zaměstnanců a můžeme mezi ně zařadit například:

- výsledky – sem patří ukazatele jako kvalita pracovního výkonu, rozsah pracovních úkolů či včasné splnění termínů pracovních úkolů;
- podmínky – zahrnují pracovní dobu nebo také prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují
- motivace – souvisí s pracovní motivací zaměstnanců a jejich ochotou pracovat
- pracovní schopnosti a dovednosti – jedná se o pracovní kompetence zaměstnanců a jejich znalosti a dovednosti
- chování – chování zaměstnanců v pracovním prostředí, jejich přístup k práci apd.

Naproti tomu podle Mohrmana (1995) by nemělo při stanovení kritérií chybět uvědomění, že při vyhodnocování určitého řízení pracovního výkonu se objevují dva pohledy na tuto problematiku. Zaprvé je to efektivnost systému tak, jak ji vidí management konkrétního podniku a zadruhé tak, jak efektivitu vnímají pracovníci. Dle Armstronga (2011) by prostředí v podniku mělo podněcovat pracovníky k efektivnosti a vytvářet takové prostředí, ve kterém mohou zaměstnanci rozvíjet své dovednosti.

V návaznosti na kritéria je třeba stanovit konkrétní metody hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Podle Šikýře (2016) se jedná například o hodnocení podle cílů, které byly předem stanoveny. V tomto případě se posuzuje především dosažení daného cíle. Stanovené cíle by měly být tzv. SMART, S – specifické, M – měřitelné, A – dosažitelné,

R – relevantní, T – termínované. Dalším příkladem může být hodnocení pomocí stupnice. Tato metoda je velmi snadno použitelná a často je při hodnocení zaměstnanců využívána. Důležitá jsou pracovní kritéria (kvalita práce, přístup k práci, odpovědnost za vykonané úkoly), kterým je přiřazen určitý stupeň pracovního výkonu. Může to vypadat následovně: 1 – nedostatečný, 2 – dostatečný, 3 – dobrý, 4 – velmi dobrý, 5- výborný. V této metodě je důležité vyhnout se příliš subjektivnímu hodnocení, které může vycházet ze shovívavosti či hodnocení na základě pozitivních či negativních faktorů.

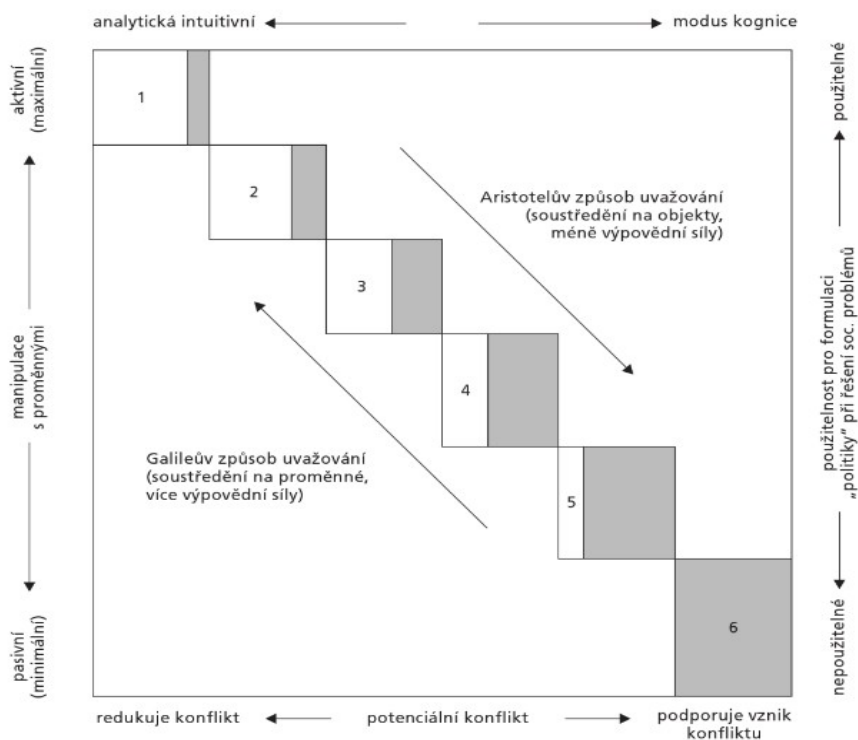
Mezi další metody patří například hodnotící rozhovor, balance scorecard nebo také třistašedesátistupňová metoda. Z doplňkových metod hodnocení se uvádí assesment centre, hodnocení potenciálu, dotazníkové hodnocení, sebehodnocení, manažerský audit atd. (Hroník, 2006).

### **1.3.1 Hammondova matice**

Hammondova matice je metoda zabývající se hodnocením pracovního výkonu. Hroník u této metody upozorňuje především na to, že pokud chceme dosáhnout výsledků v oblasti lidských zdrojů a pracovního výkonu, tak vždy musíme počítat se subjektivitou našich výsledků. Je to z toho důvodu, že nevycházíme pouze z tvrdých dat, ale součástí mohou být i různé subjektivní názory, přístupy a pojetí (Hroník, 2006).

Co se týče použití Hammondovy matice, nejdříve je důležité si definovat 6 možných způsobů, které nám pomohou dojít k výsledkům. Na horní levé straně je znázorněn zkoumaný experiment, ve kterém jsou určité faktory, které lze analyticky spočítat. Zde se jedná spíše o objektivní proměnné, které je možné jasně dokázat. Naopak vpravo dole vycházíme spíše z postojů, které jsou velmi subjektivní a založeny spíše na intuici. Každý může zkoumanou skutečnost vnímat jinak a dojít k jiným závěrům. Pokud hodnotíme pracovní výkon zaměstnanců, nacházíme se zejména ve čtvrtém čtverci, který je založen na intuitivním myšlení, ale objevují se tu i prvky analýzy. Tato část se řídí statistickými údaji, ale obsahuje i prvky usuzování a intuitivního rozhodování.

Z popisu Hammondovy matice vyplývá, že je možné ji použít k hodnocení výkonu pracovníků, ale je třeba počítat s rizikem neobjektivního hodnocení. Podle Hroníka to však neznamená, že by výsledky hodnocení nebyly přijaty jako správné a motivační (Hroník, 2006).



Obrázek 3: Hammondova matice (zdroj: Hroník, 2006)

### 1.3.2 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

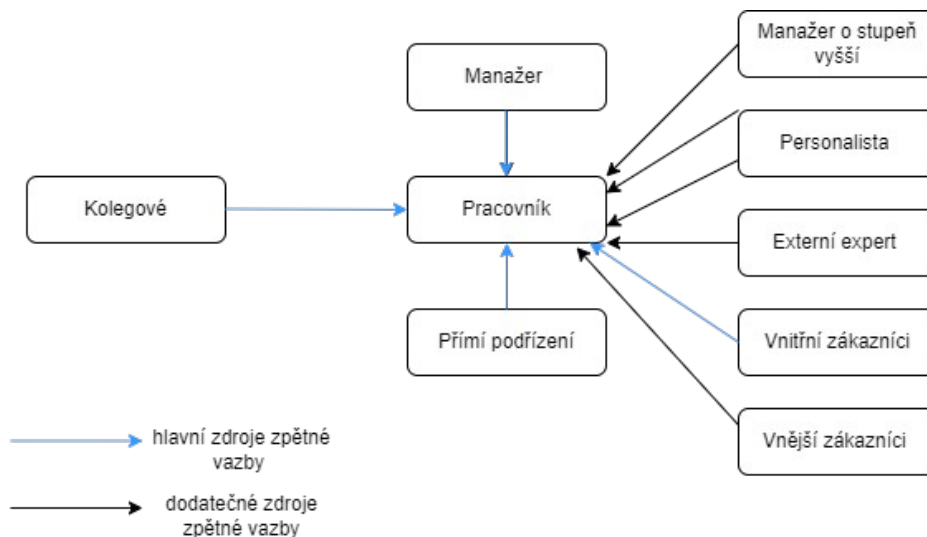
Třistašedesátistupňová vazba je jednou z metod hodnocení pracovního výkonu a v moderní době je poměrně často využívána. Podle Warda (1997) je tato metoda sběrem pravidelných informací o výkonu jednotlivce nebo týmu z různých zdrojů, který slouží k jeho hodnocení, následovaný poskytnutím zpětné vazby.

Turnow (1993) uvádí, že se jedná o metodu, ve které je hodnocen pracovní výkon a na základě toho je poskytována zpětná vazba od různých lidí mezi které může patřit například manažer, kolegové, zákazníci či podřízení. Tato metoda je založena především na těchto dvou předpokladech: 1) tento předpoklad uvádí, že pokud jsme si sami vědomi toho, že ostatní nás vidí jinak než sami sebe vnímáme, tak tom může být cesta k lepšímu sebepoznání; 2) druhý předpoklad pojednává o tom, že sebepoznání je základním stavebním kamenem k vykonávání role vedoucího pracovníka a ve vedoucích pozicích je tedy důležité tuto skutečnost neopomíjet.

Díky zpětné vazbě dostává pracovník informace o svém výkonu z hlediska silných a slabých stránek a následně tyto informace může využít pro zlepšení svých dovedností a rozvoje. Další výhody zpětné vazby jsou v různorodosti názorů a pohledů, které mohou poskytovat cenné informace. U této metody se do hodnocení nemusí zapojovat pouze vedoucí

pracovníci, ale zpětnou vazbu je možné získat například i od svých spolupracovníků (Amstrong, 2011).

Na obrázku 4 je prezentováno, kdo je do metody zapojen a jaké vazby jsou mezi jednotlivými účastníky.



Obrázek 4: Zdroje zpětné vazby (zdroj: vlastní zpracování dle Koubek, 2004)

Třistašedesátistupňová vazba může organizaci pomoci ke zlepšení zejména díky své komplexnosti a možnosti dát dohromady informace o vedoucích pracovnících, ale i výsledky jednotlivých pracovních skupin či také očekávání zákazníků. V této metodě je zanesena důležitost hodnocení z různých zdrojů a také uznává, že vedoucí pracovníci by měli hodnotit jen takové chování, které mohou pozorovat. Zpětná vazba se tak může stát významným zásahem do organizace, který přispívá ke zvýšení povědomí o důležitosti chování vedoucích pracovníků, výsledků jednotlivých pracovních jednotek a také zvýšení účasti zaměstnanců na rozvoji vedení a efektivitě pracovních jednotek (London, 1993).

### 1.3.3 Použití a metodologie třistašedesátistupňové vazby

U třistašedesátistupňové vazby se potřebné údaje získávají zejména z dotazníků, ve kterých se posuzuje chování pracovníků na základě vytvořeného konceptu schopností zaměstnanců. Tento koncept může být vytvořen přímo v organizaci a zaměřuje se především na tyto oblasti dovedností: komunikace, organizační schopnosti, týmový duch, chuť pracovat, rozhodnost.

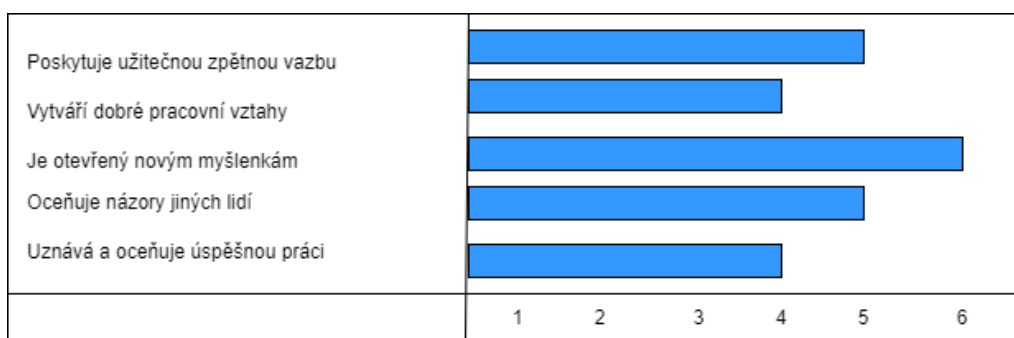
Metodologii můžeme rozdělit do těchto částí:

### **Klasifikace**

Pokud jsou stanoveny jednotlivá témata hodnocení, je čas přistoupit ke klasifikaci. Osoby, které poskytují zpětnou vazbu, využívají klasifikaci, která je stanovena na základě určité stupnice. Klasifikace může hodnotit význam jednotlivých témat hodnocení, ale i jejich výkon. Pro význam se používá stupnice od 1 (nevýznamný) do 6 (podstatný) a pro výkon se jedná o stupnici od 1 (slabý) do 6 (vynikající). V rámci zpětné vazby se často v organizacích využívá sebehodnocení manažera, který na základě stejné stupnice hodnotí sebe tak, jak jej klasifikovali jeho kolegové či zákazníci. Tento přístup je efektivní z hlediska sebezpoznání vedoucího pracovníka a přispívá tak k jeho motivaci a snaze se dále rozvíjet.

### **Zpracování údajů**

Zpracování údajů nejčastěji probíhá formou počítačových programů, díky kterým je celý proces efektivní a umožní získat číselné i grafické výstupy. Grafické výstupy umožňují lepší pochopení celé problematiky a jsou vhodným nástrojem pro prezentaci údajů, tak jak je uvedeno na obrázku 5.



Obrázek 5: Zpětná vazba (zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, 2007)

### **Zpětná vazba**

Co se týče zpětné vazby, je ve většině případů anonymní a bývá zpravidla adresována zaměstnanci a v některých případech může být poskytována i manažerovi (Armstrong, 2007). Folwarczná (2010) uvádí, že zpětnou vazbou rozumíme určitý popis chování pracovníka z pohledu pozorovatele. Podle autorky by tato zpětná vazba neměla hodnotit, ale spíše

popisovat. Důležitost přikládá zejména přístupu k člověku, který by měl být vždy s respektem a uvědoměním, že to, co vidíme my, je pouze náš pohled a může být subjektivní.

Zpětná vazba by měla zahrnovat několik zásad, mezi které se řadí:

- vyjadřování s respektem a úctou k člověku
- uvědomit si, že je to pouze naše vnímání určité situace a interpretace může být subjektivní
- uvádět konkrétní situace a příklady, např. z jakého důvodu nebyly splněny zadané úkoly a kde došlo k pochybení
- zaměřit se na budoucí kroky a návrhy na zlepšení
- být otevřený i druhé straně

Zpětná vazba může být formální či neformální. Co se týče formální zpětné vazby, je často součástí celopodnikového hodnocení zaměstnanců a jedná se převážně o písemnou formu. Naopak neformální vazba je především ústní a probíhá denně mezi pracovníky. V organizacích často chybí dostatek zpětné vazby mezi zaměstnanci, a to může vést k nespokojenosti a konfliktům v pracovním kolektivu. Zpětná vazba by tak měla být součástí podnikové kultury a vedení organizace by ji mělo podporovat.

### 1.3.4 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je jedna z metod hodnocení a probíhá mezi hodnoceným a hodnotitelem. Kociánová (2010, s.153) nabízí tuto definici: *„Hodnotící rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Hodnotící rozhovor slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti (nároky na pracovní činnost) a skutečných schopností (znalostí, dovedností, zkušeností) pracovníka.“* Naproti tomu Wagnerová (2005, s.79) definuje hodnotící rozhovor jako: *„hodnotící rozhovor je účelová diskuze, která má dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného, o všech oblastech vyžadujících jeho zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout.“*

Cílem tohoto rozhovoru je poskytnout zpětnou vazbu ohledně pracovního výkonu zaměstnance, zhodnotit jeho úspěchy a nedostatky, a nastavit cíle a očekávání pro budoucí období. Velmi důležitá je příprava na tento rozhovor, která by měla obsahovat rešerši požadavků na pracovníka, analýzu uplynulého období a také plány do budoucna. Naopak



pracovník by měl mít připravené komentáře k uplynulému období a své činnosti a také by měl vznést své požadavky do budoucna (Kociánová 2010).

System hodnotícího rozhovoru je ovlivněn hned několika faktory. Je důležité provádět rozhovor kvalitně a dodržovat postupy implementace jednotlivých zásad. Realizaci hodnotícího rozhovoru ovlivňuje například:

- přístup hodnocených pracovníků k hodnocení
- schopnosti hodnocených pracovníků – znalosti v oblasti metodické části vedení rozhovoru, schopnost přijímat kritiku, formulování myšlenek, reakce a schopnost vyjádření svých potřeb

Z toho vyplývá, že před hodnotícím rozhovorem je vhodné pracovníky i hodnotitele dostatečně informovat v rámci školení. Proces hodnotícího rozhovoru je obvykle zaznamenán v interních dokumentech firmy. Měl by obsahovat následující náležitosti. Nejdříve je třeba stanovit termín konání hodnocení. Je vybrán takový termín, který vyhovuje potřebám organizace, tzn. je spíše v klidnějším období a při menší vytíženosti. Datum by také mělo navazovat na další části hodnotícího procesu (úpravy mzdového systému, plánování dalšího rozvoje zaměstnanců atd.). V organizacích, které mají dobře zvládnutý interní systém, jsou většinou hodnotící rozhovory realizovány současně na všech úrovních. Může být využit i systém posloupnosti od nejvyššího managementu k nižším úrovním. Tento systém je využíván spíše v organizacích, které kladou důraz na řízení shora a výhodou je zejména přínos v oblasti šíření důležitých informací, dekomponování cílů organizace či stanovení vzorového hodnotícího rozhovoru. Opačným přístupem je systém, který začíná u nejnižších úrovní směrem k nejvyššímu managementu. Tento přístup je využíván především v organizacích, které jsou řízeny tzv. „zespoda“ anebo v případě, kde se uplatňuje řízení změn na základě požadavků nižšího managementu (Pilařová, 2008).

## 2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE

Tato kapitola se bude zabývat vymezením pojmu motivace pracovníků v kontextu pracovní výkonnosti. Na počátku bude teoreticky vymezen pojem motivace a detailněji rozebrán v jednotlivých podkapitolách. Důležitou částí bude zejména popsání faktorů ovlivňující pracovní výkonnost, kam motivace pracovníků bezesporu patří. V následujících odstavcích je uvedeno, jak je pojem motivace vnímám z hlediska odborné literatury.

Amstrong (2015, s.217) definuje motivaci takto: „Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (*movere*). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. Pojem „motivace“ může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování“.

Naopak Pauknerová (2006, s.173) definuje pojem motivace následovně: „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).*“ V rámci organizace se motivace spojuje především s pracovním výkonem. Bedrnová (2012) uvádí, že pro teoretické vymezení pojmu motivace je zásadní popsat další pojmy, kterými jsou motiv a stimul. Motiv můžeme chápat jako určitou sílu, která se tvoří v našem vědomí a je příčinou našeho chování. Dále Bedrnová (2007) doplňuje, že nezbytnou součástí motivu je i cíl, který daného jedince pohání k dosažení stanoveného cíle.

Dle Krninské (2012) motivy dělíme na:

- podporující motivy – díky těmto motivům vznikají aktivní motivy
- aktivní motivy – souvisí s výkonem
- potlačující motivy – potlačují žádoucí činnost

Pojem stimul je velmi podobný motivu, ale jsou zde určité rozdíly, které je třeba rozlišit. Stimul chápeme jako impuls ke změně v motivaci. Následně tyto stimuly mohou působit změny převážně v chování jedince. Záleží však na každém jedinci, některé stimuly mohou působit efektivně a mít pozitivní vliv na pracovní výkon zaměstnance. Mezi takové stimuly řadíme například firemní kulturu, systém odměňování, pracovní vztahy, styl vedení a

komunikace, vzdělávání apd. (Bedrnová, 2012). Z výše zmíněných definic je patrné, co se pod pojmem motivace skrývá, avšak pro pochopení problematiky motivace a pracovního výkonu v celé jeho komplexnosti je nezbytné uvést definici pracovní motivace, která dle Pindera (2008, s. 11) zní: „*Je to soubor energetických sil, které pochází jak z bytí jedince, tak i mimo něj. Tyto síly se podílejí na pracovním chování a určují jeho formu, směr, intenzitu a trvání.*“

Urban (2017, s.26) teoretické vymezení pojmu motivace doplňuje ještě o základní pravidlo pracovní motivace, které zní: „*Lidé na pracovišti jednají podle toho, jak (či za co) jsou svými nadřízenými odměňováni nebo trestáni. Opírají se přitom i o své vlastní zkušenosti i o to, čeho byli na svém pracovišti svědky.*“ Z toho vyplývá, že je důležité v rámci organizace nástroje motivace využívat a také je možné pozorovat na chování pracovníků, zda jsou motivační nástroje využívány správně či nikoliv.

## **2.1 Zdroje motivace**

Aby byla problematika motivace dostatečně pochopena, je důležité nejdříve teoreticky vymezit zdroje motivace v kontextu lidského chování. Bedrnová (2012) mezi základní zdroje motivace řadí převážně lidské potřeby, návyky anebo také hodnoty a ideály. Potřeba je pro člověka něco, co si uvědomuje jako nedostatek a zásadní je tuto potřebu naplnit a dosáhnout požadovaného cíle. Obvykle rozdělujeme potřeby na primární a sekundární. Mezi ty primární potřeby se řadí zejména fyziologické potřeby jako jsou: hlad, žízeň apd. Člověk má ale kromě primárních potřeb i ty, které souvisí spíše s naší duševní stránkou a můžeme sem zařadit například potřeby socializace či seberealizace. Člověk je motivován na základě svých potřeb a pokud má něčeho nedostatek, snaží se zaměřit na dosažení cíle a odstranění tohoto nedostatku. Stejně tak je tomu i v pracovním prostředí, kde mají zaměstnanci určité potřeby a očekávání, které se snaží naplnit.

Jako další zdroj motivace uvádí Bedrnová (2007, s.246) návyky a nabízí tuto definici: „*Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.*“ Návyky se realizují během života a každý jedinec si utváří své vlastní na základě určitých situací. Základní faktor zde hraje především pravidelnost těchto návyků, díky čemuž se návyky stávají automatickými. Dle uvedené definice je patrné, že návyk je možné chápat jako něco naučeného, v praxi se pak projevuje jako tendence se zachovat určitým způsobem. Návyky mohou pramenit z našeho vědomého snažení, ale může je ovlivňovat i výchova a prostředí, ve kterém vyrůstáme.

Dalším důležitým zdrojem motivace jsou také hodnoty, které si člověk vytváří skrze prožívání. Situace a skutečnosti, které zažívá také určitým způsobem hodnotí a dle svého uvážení těmto skutečnostem přiřazuje význam. Hodnoty však jsou velmi subjektivní záležitostmi, jelikož záleží na pocitech a prožívání každého člověka. Dále mohou být hodnoty utvářeny i společností, v tomto případě jedinec tyto hodnoty přejímá a dle svého úsudku je považuje za méně či více důležité. V životě člověka hodnoty hrají významnou roli a jsou velmi zásadním zdrojem motivace našeho jednání.

Balcar (1983) tuto problematiku doplňuje ještě o klasifikaci hodnot na základě osobnostních typů:

- teoretický – tento typ je převážně racionální a za svou nejvyšší hodnotu považuje lidské poznání
- ekonomický – v tomto osobnostním typu je důležitá praktické vidění světa, měření pomocí užitku a je také kladen poměrně velký důraz na majetek
- estetický – zde je důležitá hodnota krásy a estetičnosti
- sociální – v tomto osobnostním typu jsou zásadní sociální vazby a vztahy
- politický – nejvyšší hodnotou v tomto případě je moc

V této kapitole byly popsány zdroje motivace, které jsou klíčové k pochopení jednání člověka v určitých situacích a předchází tématu pracovní motivace, které bude podrobněji zpracováno později.

## 2.2 Rozdělení pracovní motivace

Pracovní výkon je ovlivněn mírou motivace a pokud je jedinec motivován nedostatečně, pak je výkon nedostačující. Může se však objevit i efekt nadměrné motivace, kdy se člověk velmi snaží, a i přesto výkon klesá.

Pauknerová (2006) uvádí následné rozdělení motivace:

- **Vnitřní motivace** – v tomto případě je člověk nejvíce ovlivňován tím, jak se cítí a jeho motivaci ovlivňují především motivy a stimuly. Je důležité si toto uvědomit, pokud chceme vědomě usměrňovat jednání druhých například v pracovním prostředí. Odborně se tento proces označuje jako stimulace. Jedná se právě o vědomé působení na motivační systém jedince.

Armstrong (2015) doplňuje pojetí vnitřní motivace ještě o pohled z hlediska pracovní motivace. Dle jejich pohledu pracovní motivace vychází z faktorů, které si sám utváří na základě své práce. Pokud pracovníka činnost naplňuje a shledává ji jako smysluplnou a přínosnou, tak tomu bude přizpůsobeno i jeho chování. Postupem času však může docházet i k utlumení motivace, jelikož finanční odměna může vytěsnit zájem o práci. Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje motivaci a pracovní výkon, je vytváření nových pracovních míst. K motivaci pracovníka přispívá, pokud je pracovní místo zajímavé, různorodé, poskytuje zpětnou vazbu a vytváří autonomii.

- **Vnější motivace** – dle Urbana (2017) vnější motivace chápeme jako systém hodnot a forem nařízení, který je součástí organizace. Patří sem především finanční odměna – mzdy, benefity, bonusy apd. Ale může to být například i motivace k budoucímu povýšení či zvýšení mzdy. V neposlední řadě mezi faktory vnější motivace můžeme zahrnout i pochvalu a uznání ze strany vedoucího.

### **2.3 Vliv motivace na pracovní výkonnost**

Tato kapitola se bude zabývat vlivem motivace na pracovní výkonnost a bude stěžejní zejména pro analytickou část. Na základě odborné literatury budou popsány pohledy několika autorů, kteří se tímto tématem zabývají a bude zde konkrétně řečeno, jaké faktory z hlediska motivace pracovní výkonnost ovlivňují.

V současné společnosti je práce běžnou součástí téměř každého člověka, proto se můžeme zamýšlet nad tím, jaká je motivace k práci nebo také proč člověk dělá právě to či ono zaměstnání. Pracovní motivace je přístup k práci každého jedince a vyjadřuje určitou podobu toho, jak se pracovník ke svým úkolům staví. Pracovní motivaci můžeme také označit jako proces, který ovlivňuje úsilí související s pracovní výkonností. Dle Bedrnové (2012) rozlišujeme dvě základní skupiny faktorů, které pracovní výkonnost ovlivňují. První skupinou je tzv. intrinsická motivace, kam řadíme tyto faktory:

- potřeba určité činnosti – člověk má potřebu v životě něco vytvářet a práce může být prostředím, kde dochází k seberealizaci
- potřeba socializace a kontaktu s druhými lidmi – někteří jedinci považují jako výhodu, pokud je náplní práce komunikace a kontakt s lidmi, tento faktor pak může pozitivně ovlivňovat jejich pracovní výkonnost
- potřeba úspěchu a výkonu – úspěšné dosažení požadovaného výkonu může danému jedinci přinášet pocit radosti a uspokojení

- potřeba smysluplnosti práce – tento faktor ovlivňuje pracovní výkonnost zejména z hlediska smyslu a hodnot, které pracovník ve své pracovní náplni vnímá

Druhou skupinou tvoří tzv. extrinsická motivace, kam se patří tyto motivační faktory:

- potřeba peněz – faktor, který značně ovlivňuje pracovní motivaci a výkonnost
- potřeba jistoty – souvisí také s potřebou peněz, ale potřeba jistoty je důležitá vzhledem k budoucnosti jedince
- potřeba sebepotvrzení - v tomto faktoru se jedná především o vlastní důležitost a prestiž související s pracovní pozicí

Z výše uvedeného pojetí vyplývá, že o motivaci ovlivňující pracovní výkonnost lze uvažovat jako o subjektivním faktoru, který je ale důležitý i pro organizaci, jelikož od pracovní motivace zaměstnanců se odvíjí i prosperita celé organizace.

Efektivní řízení výkonu zaměstnanců je velmi důležitou oblastí pro celou organizaci a vyžaduje, aby vedoucí pracovníci určili a zavedli strategie, které zaměstnance motivují a vytvářejí ideální pracovní podmínky, díky kterým se pracovníci mohou neustále zlepšovat a podávat lepší pracovní výkony. Pochopení způsobů, jakými motivace ovlivňuje výkon, může vedoucím pracovníkům pomoci zavést ty nejlepší možné strategie pro podporu svých zaměstnanců a vytvořit tak inspirativní pracovní prostředí. Motivace zaměstnanců ovlivňuje výkon mnoha pozitivními způsoby. Motivovaní zaměstnanci jsou produktivnější, v práci spokojenější, oddanější vizi, lépe spolupracují a je pravděpodobnější, že v organizaci zůstanou. Motivace zaměstnanců hraje velmi zásadní roli ve spokojenosti zaměstnanců a souvisí tak i s jejich výkonem, který má naopak vliv na chod celé organizace a správně nastavené motivační strategie napomáhají k prosperitě celé organizace. Pokud jsou zaměstnanci dostatečně motivovaní, může být pak jednodušší například zavádění změn či spolupráce s ostatními pracovníky. Tým vysoce motivovaných zaměstnanců může také snížit fluktuaci, což zvyšuje celkovou výkonnost týmu. Manažeři si často neuvědomují, jak zásadní je motivace pro dobré vedení a zajištění budoucího úspěchu organizace. Často bývá za jeden z hlavních motivačních faktorů uváděna mzda, ale jsou i jiné složky pracovní motivace, kterým by se měla věnovat pozornost. V tomto případě se jedná o vnější faktor motivace, ale je nezbytné zdůraznit i vnitřní motivaci. Vnitřně motivovaní zaměstnanci jsou ve svých rolích spokojenější a produktivnější. Budou v organizaci pokračovat nejen kvůli mzdě, ale například i z hlediska smysluplnosti vykonávané práce či jiných vnitřních faktorů (Tenney, 2024).

Studie, která byla provedena v roce 2018 říká, že **možnost profesního rozvoje a vzdělávání** podporuje pracovní výkonnost zaměstnanců a jejich motivaci k práci. Možnost dalšího vzdělávání rozšiřuje kompetence zaměstnanců a přispívá k snadnějšímu zvládnutí zadaných úkolů (Eka, 2018).

Dle Adamsovy teorie spravedlnosti (1963) jsou zaměstnanci motivováni v případě, že jejich investované úsilí v práci odpovídá jejich zisku, tedy mzdě či benefitům. Pokud je zde nerovnováha a zaměstnanci mají pocit, že nejsou dostatečně odměněni, může to způsobit demotivaci, snížení úsilí z jejich strany a zvýšení nedbalosti v pracovních úkolech. Podstatou Adamsovy teorie je, že zaměstnanci chtějí spravedlivý vztah mezi vstupy a výstupy. To znamená, že požadují, aby vstupy (vynaložené úsilí, čas, dovednosti) byly spravedlivé ve vztahu k výstupům (**mzda, benefity, uznání, dobré pracovní prostředí**). Stejně tak požadují, aby odměny, které za svou práci dostávají ostatní, byly podobné odměnám, které by za stejnou úroveň příspěvku dostávali sami.

S odměňováním zaměstnanců také souvisí **flexibilní složka mzdy**. „*Pohyblivou složkou mzdy rozumíme takovou její složku, která není pevně stanovena, ať už co do základu, nebo do její výše. Pohyblivá složka mzdy nemusí být pravidelnou součástí mzdy, případně může být v různých obdobích poskytována v různé výši.*“ Tato část mzdy je většinou vyplácena ve formě výkonnostních odměn, prémie, provizí nebo jiných benefitů. Cílem pohyblivé složky mzdy je motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu a dosažení cílů (Liškutín, 2021).

Dle odborných studií je uváděno, že flexibilní složky mzdy mají pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců. Například studie Barber (2006) zkoumá postoje zaměstnanců organizace před a po zavedení pohyblivé složky mzdy a benefitů. Po uvedení tohoto systému byl zaznamenán významný nárůst spokojenosti s benefity, a to se odrazilo i v celkové spokojenosti zaměstnanců, a tudíž i v pracovním výkonu.

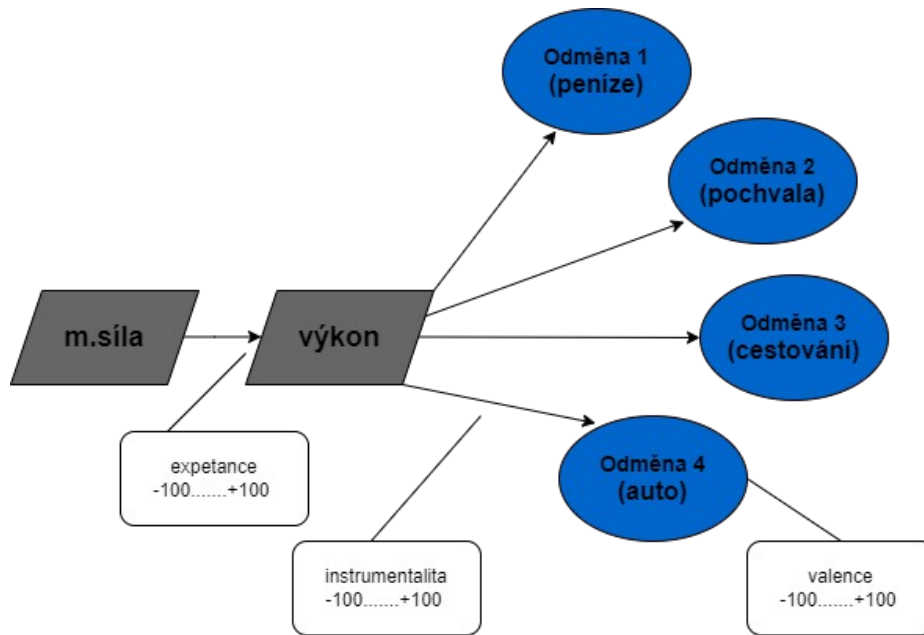
Později je publikována teorie o pojetí je zaměřena na **stanovení cílů** a zdůrazňuje jejich důležitost v souvislosti s motivací a pracovním výkonem. Dle autorů Locka a Lathama (2002) tato teorie tvrdí, že stanovení specifických a obtížných cílů vede k vyšší výkonnosti než pouhé doporučení, aby se lidé snažili podat co nejlepší výkon. V podstatě to znamená, že pokud se po zaměstnancích požaduje, aby ze sebe vydali ten nejlepší výkon, tak k tomu bez jasně stanovených cílů nedojde. Podle této teorie by měly být cíle měřitelné, dosažitelné, relevantní a omezené z hlediska času. Teorie také zdůrazňuje důležitost zpětné vazby a

motivace při dosahování cílů. V praxi se teorie stanovení cílů používá v různých oblastech, jako je management, vzdělávání a osobní rozvoj.

Oproti tomu Vroomova (1964) teorie očekávání je založena na tom, že se zaměstnanci rozhodují na základě svých očekávání, čemuž přizpůsobují své chování tak, aby měli z celkového výsledku největší užitek. Vroomova teorie očekávání se se rozděluje do tří hlavních oblastí:

- **Očekávání (expectancy):** Souvisí s vynaloženým úsilím a pracovním výkonem. Zaměstnanci se v tomto případě chovají podle toho, jak je pravděpodobné, že jejich vynaložené úsilí povede k dosažení požadovaného výsledku. Pokud očekávají, že jejich úsilí bude dostatečně úspěšné, tak budou motivováni k vyššímu výkonu.
- **Instrumentalita:** Zde se jedná o vztah mezi pracovním výkonem a získanou odměnou. Pro zaměstnance je důležité znát odměnu, kterou za vykonané úsilí dostanou. Z toho důvodu předem hodnotí, jak je pravděpodobné, že dosažení výsledku povede k získání odměny.
- **Hodnota (valence):** Tento faktor může být individuální pro každého jedince. Hodnota označuje to, co zaměstnanci vnímají kladně. Může to být například finanční odměna, uznání ze strany manažera, pochvala, povýšení apd. Pro každého zaměstnance to může být něco jiného, a proto je důležité se na to podívat z individuálního hlediska. Pokud ale jedinec vnímá výsledek jako hodnotný, tak bude motivován k jeho dosažení. Na obrázku 6 jsou znázorněny všechny tři oblasti Vroomy teorie a jejich souvislost s motivační silou a pracovním výkonem. Pro všechny tři části: expetance, instrumentalista a valence se nejčastěji používá škála ohodnocení od -100 do +100.





Obrázek 6: Motivační síla (zdroj: vlastní zpracování dle BusinessINFO.CZ, 2010)

Další důležitou složkou při motivaci zaměstnanců je i **zpětná vazba**. Zpětná vazba může být velmi dobrým nástrojem pro zlepšení pracovního výkonu a dosahování cílů. Pro zaměstnance je důležité dostat zpětnou vazbu, která může odhalit případné nedostatky a ukazuje, jak si pracovník při svém úkolu vede. Následně se snaží odhalit chyby a úskalí, které mohou v průběhu pracovního výkonu nastat. Zaměstnanci tak mohou dle zpětné vazby přizpůsobit své jednání tomu, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. Odborné studie ukazují, že zpětná vazba může být méně účinná, pokud je poskytována příliš často nebo pokud je příliš negativní. V případě, že je poskytována správným způsobem a v přiměřené míře, může být velmi efektivním nástrojem pro zlepšení pracovní motivace (Matsui, 1983).

### 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Analytická část se zabývá vlivem motivace na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybrané společnosti XY s.r.o. Cílem je na základě analýzy motivační strategie vybrané společnosti XY s.r.o. zhodnotit vliv motivace na pracovní výkonnost zaměstnanců a navrhnout doporučení pro zlepšení motivace. V následující kapitole bude společnost představena na základě interních dokumentů a internetových zdrojů včetně podkapitoly o tom, jakým způsobem je ve vybrané společnosti prováděno hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců.

#### 3.1 Představení společnosti XY s.r.o.

Jedná se o mezinárodní společnost, která poskytuje služby v oblasti auditu, daní, consultingu, řízení rizik, finančního a právního poradenství. Pro analytickou část této diplomové práce byla vybrána pražská pobočka společnosti XY s.r.o. Ve vedení společnosti stojí pět vedoucích partnerů, kterými jsou: Country leader, který je aktuálně ve vedení daňového a právního oddělení. Dále je zde vedoucí partner auditorských a poradenských služeb, vedoucí partner daňového a právního oddělení, vedoucí partner poradenských služeb a také vedoucí partner finančního poradenství. Co se týče organizační struktury, ta se mění dle konkrétních zakázek a je tedy sestavována na základě jednotlivých projektů. Společnost je řízena jednateli, partnery a řediteli, kterým jsou zaměstnanci podřízeni. Společnost využívá interní systém řízení kvality, ve kterém jsou obsaženy dva způsoby monitoringu:

- Prověрка řízení kvality zakázek – *„Zprávy o statutárním auditu účetní závěrky nebo konsolidované účetní závěrky vztahující se k subjektu veřejného zájmu mimo jiné podléhají prověřce kvality zakázky, kterou před vydáním zprávy provádí partner nebo manažer s dostatečnými odpovídajícími zkušenostmi a odbornou kvalifikací.“*
- Prověрка postupů členské firmy – *„Společnost XY s.r.o. prověřuje postupy společnosti nejméně jednou za tři roky a každý partner by měl mít nejméně jednou za tři roky prověřen vzorek zakázek, na nichž pracoval. Prověрку postupů provádějí partneři nebo manažeři, kteří jsou vůči posuzované pobočce nebo skupině auditorů nezávislí, a sleduje ji nezávislý externí auditní partner z jiné členské firmy.“* (Interní dokumenty společnosti XY s.r.o.)

Společnost XY s.r.o. poskytuje tyto služby:

- **Audit & Assurance** – V oblasti auditu se jedná o poskytování auditních a poradenských služeb s cílem dosahovat u klientů požadovaných podnikatelských cílů a zlepšovat obchodní výsledky. Hlavní součástí auditu je analýza dat, která dokáže zkoumat velké množství dat a přispívá k pochopení dosažených výsledků. Společnost XY s.r.o. využívá řadu metod, které souvisí s ERP a účetními systémy. Poskytované služby v oblasti datové analytiky se týkají spotřebitelských a průmyslových produktů, financí, rizik, dodavatelských řetězců či také podvodů. V souvislosti s vývojem technologie dochází k rozvoji a posunu k automatizaci.
- **Daně** – V této oblasti jsou poskytovány tyto služby: zdanění právnických a fyzických osob, nepřímé daně, outsourcing a dotace. Je zde kladen důraz na kvalitu a odbornou znalost specialistů v oblasti daňového poradenství. Co se týče přímých daní společnost XY s.r.o. se specializuje zejména na to, aby svým klientům pomohla zefektivnit jejich podnikání a snížila možná daňová rizika. Ve svých službách se soustředí především na výpočet splatné i odložené daně, daňové odpisy, pořízení a vyřazení hmotného i nehmotného majetku, daňové rezervy a opravné položky, daňový režim týkající se operací s vlastním kapitálem atd. Svým klientům nabízí individuální odborné poradenství a plány šité na míru.
- **Finanční poradenství** – Služby týkající se finančního poradenství jsou poskytovány společností komplexně z hlediska celého obchodního cyklu. Společnost XY s.r.o. se snaží svým klientům nabídnout kvalitní služby v oblasti strategických investic – fúzí, akvizic, finanční restrukturalizace nebo také při vedení soudních sporů.
- **Řízení rizik** – Efektivní řízení rizik je nedílnou součástí úspěšných společností a může se tak stát konkurenční výhodou. Společnost XY s.r.o. pomáhá organizacím například v oblasti právních rizik, kdy klientům pomáhá nastavit takové procesy řízení rizik, které budou vyhovovat právním předpisům. Dalším odvětvím je i kybernetické riziko. Společnost XY s.r.o. svým klientům nabízí strategie, které předchází kybernetickým útokům a ochrání tak aktiva organizace.
- **Poradenské služby** – V oblasti poradenských služeb se jedná o robotickou automatizaci procesů, datovou analytiku, lidské zdroje či také strategie provozních činností.

- **Právní služby** – Klientům je poskytován vysoký standard právních služeb například v těchto oblastech: korporátní právo, pracovní právo a benefity, ochrana osobních údajů, právo informačních technologií.

### 3.2 Filozofie společnosti XY s.r.o.

Mezi hlavní hodnoty společnosti XY s.r.o. patří integrita, závazek vůči ostatním a přidaná hodnota pro klienty a trhy. Velký důraz je kladen na pověst společnosti a z toho důvodu jsou všechny obchodní aktivity prováděny v té nejvyšší kvalitě a soustředí se na přísné standarty profesní etiky. Ve společnosti se obchodní aktivity řídí Kodexem chování, jehož součástí jsou i mezinárodní principy obchodního chování. Tento kodex je založen na hodnotách, kterými jsou zejména integrita a profesní etika.

Mise společnosti je pomáhat svým klientům v dosahování nastavených cílů a přinášet pokrokové řešení pro různé výzvy, kterým ve svém podnikání čelí. Společnost se také snaží být aktivní v oblasti udržitelnosti a podporovat společenskou odpovědnost firem. Důležitým aspektem je inovativnost. Společnost XY s.r.o. je aktivní v pozitivním ekonomickém dopadu na rozvoj ekonomiky. Například v roce 2017 činila přidaná hodnota 5,6 % celkových státních výdajů na vzdělávání nebo 18,6 % celkových státních výdajů na vývoj, výzkum a inovace na univerzitách.

Společnost XY s.r.o. vytváří nová pracovní místa, a tím pozitivně ovlivňuje sociální a ekonomické prostředí. Z toho důvodu se také zvyšuje poptávka po produktech dodavatelů. Mezi další důležité pilíře patří podpora neustálého vzdělávání zaměstnanců. Důraz je kladen na význam firemní kultury podporující diverzitu, angažovanost a samostatnost. Svým zaměstnancům nabízí individuální přístup a řešení konkrétních potřeb. Například v roce 2017 využívalo 28% zaměstnanců flexibilní pracovní dobu (Interní dokumenty společnosti XY s.r.o.).

### 3.3 Systém hodnocení pracovní výkonnosti a motivace

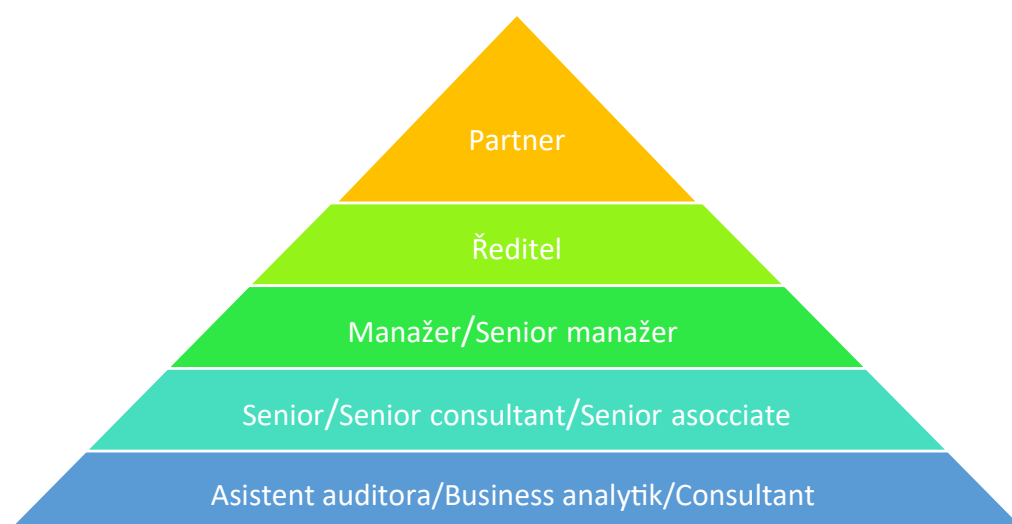
Dle dostupných dokumentů je patrné, že společnost využívá v oblasti motivační strategie těchto složek:

- **Wellbeing** – Společnost XY s.r.o. se snaží být aktivní v oblasti wellbeingu a uvádí, že pozitivní naladění zaměstnanců je velmi důležitá součást firemní kultury. Proto také nabízí různé programy a benefity, kterými mohou být například vzdělávací programy včetně získání odborných certifikací, které jsou zaměstnavatelem hrazeny. Mezi další

benefity patří cafeteria s nabitým budgetem, který zaměstnanci mohou využít na sport, cestování, kulturu atd. Dalšími benefity jsou také stravenky, multisport karta, notebook a telefon.

- **Zlepšování pracovního prostředí** – V rámci pražské pobočky společnosti mohou zaměstnanci využívat moderních prostor, kavárny, relaxačních místností nebo také plně vybavené jídelny, která je uzpůsobena kolektivnímu scházení pracovníků. Mezi další podporující aktivity lze zařadit i akce pořádané mimo pracovní dobu. Jedná se o firemní večírky, lyžařské zájezdy nebo také plesy.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – V tomto případě se jedná o velmi silný atribut motivace, který je ve vybrané společnosti podporován. Zaměstnancům je nabízeno odborné vzdělávání a získání mezinárodních certifikací. Konkrétně se jedná o možnost získat certifikaci ACCA, zkoušky daňového poradce, CFA.
- **Kariérní růst** – Další složkou motivační strategie zaměstnanců je i podpora kariérního růstu. Zavedený systém hodnocení výkonnosti růst podporuje a je navržen tak, aby zaměstnance k povýšení motivoval. Na obrázku č. 6 je znázorněna hierarchická struktura pozic ve společnosti XY s.r.o.

Obrázek 7: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů)



## **Systém hodnocení pracovní výkonnosti**

Hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců ve společnosti je prováděno několika způsoby. Jednou ročně probíhá formalizované hodnocení zaměstnance, na základě kterého se určuje kariérní povýšení. Hodnotící osobou je v tomto případě „kouč“, který je zaměstnanci přidělen už v době nástupu. Zpravidla se jedná o někoho z firemního prostředí. Může to být i nadřízený, ale nemusí tomu tak být. Úkolem kouče je zaměstnanci poskytovat podporu a v rámci ročního zhodnocení poskytnout zpětnou vazbu za celý rok. Tato zpětná vazba je zpracována i písemně. Na základě tohoto hodnocení pak probíhá manažerský meeting a vedení rozhoduje o tom, zda bude zaměstnanec povýšen či nikoliv. Zaměstnanec má také možnost při tomto setkání s vedením diskutovat svůj pracovní výkon v rámci celého roku a navrhuje se zde vývoj do budoucna.

### **Zpětná vazba**

Během roku zaměstnanci pracují na jednotlivých zakázkách a po skončení každého projektu by od svého nadřízeného měli dostat zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba probíhá pomocí interního systému hodnocení, který je ve společnosti zaveden. Pokud zaměstnanec na zakázce strávil více jak 40 hodin, je povinností nadřízeného zpětnou vazbu poskytnout. Po skončení zakázky zaměstnanec v rámci interního systému zašle k vyplnění dotazník svému nadřízenému. Na tyto otázky pak nadřízený musí odpovědět.

Objevují se tam například tyto otázky:

-Byl jsem se zaměstnancem spokojen?

-Odvedl zaměstnanec svou práci kvalitně?

-Vzal bych tohoto pracovníka znovu do svého týmu?

Jakmile zaměstnanec získá pět takových hodnocení, je mu v interním systému poskytnut průměr hodnocení. Vidí tedy průběžné hodnocení svého pracovního výkonu a na základě této zpětné vazby se pak může dále zlepšovat. Vedoucí pracovníci jsou také otevření okamžité zpětné vazbě, pokud ji zaměstnanec vyžaduje. V tomto případě se jedná především o osobní rozhovor či písemnou komunikaci (Interní dokumenty společnosti XY s.r.o.).

## **4 ANALÝZA MOTIVAČNÍ STRATEGIE A JEJÍ VLIV NA PRACOVNÍ VÝKONNOST VE VYBRANÉM PODNIKU**

Tato kapitola je pro diplomovou práci stěžejní, protože je zde použita metoda pro analýzu motivační strategie a její vliv na pracovní výkonnost. V první části bude na základě odborné literatury představena metoda, pomocí které byl výzkum realizován. Závěrem této kapitoly je zhodnocení výsledků a odkázání se na teoretická východiska, která byla v této práci uvedena.

### **4.1 Metodika výzkumného šetření**

Pro analýzu motivační strategie a její vliv na pracovní výkonnost byla použita metoda kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Metoda polostrukturovaného rozhovoru je založena na tom, že tazatel má připravený návod a okruh témat, kterým bude rozhovor věnován (COHEN, CRABTREE, 2006).

Hlavním cílem polostrukturovaného rozhovoru je získat detailní a nejdůležitější informace o zkoumané problematice. V rámci kvalitativního výzkumu probíhá několik nezbytných fází. Nejprve je třeba si stanovit cíl výzkumu, dále vytvořit určitý konceptuální rámec, definovat výzkumné otázky a následně probíhá už samotný sběr dat. V poslední fázi výzkumu probíhá interpretace a analýza dat a také formulace závěrů, které byly během výzkumu zjištěny. Osoba, která provádí polostrukturovaný rozhovor, se předem na okruh probíraných témat připraví a díky tomu bude moci rozhovor provádět do hloubky a získat od respondenta co nejvíce potřebných informací (Švaříček, 2007).

Konkrétní otázky byly stanoveny na základě teoretických východisek a odborných studií, jež byly popsány ve druhé kapitole. V rozhovoru byly v tomto pořadí pokládány tyto otázky:

- 1. Jakým způsobem je ve Vaší firmě podporována pracovní motivace?**
- 2. Jaký motivační faktor nejvíce ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost? Ohodnoťte 1-5 (5=nejvíce), jak následující motivační faktory ovlivňují Vaši výkonnost (mzda a benefity, uznání, zpětná vazba, firemní hodnoty a smysluplnost práce)?**
- 3. Charakterizujte konkrétní kroky, jak u Vás ve firmě probíhá zpětná vazba?**
- 4. Je pro Vás důležité, aby Vaše osobní hodnoty byly v souladu s těmi firemními?**

- 5. Jakým způsobem je ve Vaší firmě podporována týmová spolupráce (s ohledem na motivaci zaměstnanců)?**
- 6. Jak je ve Vaší firmě podporována možnost rozvoje a vzdělávání? Do jaké míry tento faktor ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost?**
- 7. Jaký je postup správného nastavení pracovních cílů ve Vaší firmě? Hodnotíte tento postup jako motivační?**
- 8. Uveďte konkrétní příklady zlepšování pracovního prostředí, které vedou ke zlepšení pracovní výkonnosti.**
- 9. Hodnotil/a byste finanční odměnu jako nejdůležitější faktor ovlivňující pracovní výkon? Jaké další faktory pracovní výkonnost ovlivňují?**
- 10. Považujete náročnější úkoly s větší zodpovědností za motivující? Určete, do jaké míry.**
- 11. Spatřujete ve Vaší firmě v kontextu motivace a pracovního výkonu nějaké problémové oblasti?**
- 12. Uveďte konkrétní příklad, co by mohla Vaše firma změnit, aby více podporovala pracovní motivaci?**

#### **Výzkumný vzorek respondentů**

Celkem se řízeného rozhovoru zúčastnilo osm respondentů, kteří byli vybráni na základě organizační struktury společnosti tak, aby bylo ve výzkumném šetření získáno co nejvíce informací. Součástí rozhovoru bylo celkem 12 otázek, které byly předem definovány, aby bylo možné ze získaných dat interpretovat, jaký je vliv motivace na pracovní výkonnost a také stanovit konkrétní faktory, které pracovní výkonnost ovlivňují. Celkem tedy proběhlo osm rozhovorů, které v průměru trvaly přibližně 60 minut. Šest rozhovorů proběhlo osobně a dva rozhovory byly uskutečněny online přes MS Teams na přání respondentů. Na začátku rozhovoru byl respondent seznámen s výzkumným problémem a také s tím, jak bude rozhovor probíhat. Podrobněji je výběr respondentů popsán v tabulce 1, kde jsou zveřejněny pouze pozice zaměstnanců. Po vzájemné dohodě s respondenty jsou jejich jména anonymizována.



**Tabulka 1: Charakteristika vybraných respondentů**

R	Pozice	Počet let ve firmě	Popis pozice	Čas rozhovoru	Setkání	Doba trvání rozhovoru
1	Consultant	5 let	Práce na zadaných zakázkách, komunikace s klientem, konzultování práce s nadřízenými, menší zakázky	Říjen	osobní	50 minut
2	Senior Consultant	6 let	Senior consultant vede menší tým lidí, příprava podkladů pro zakázku, odpovědnost za zakázku, komunikace s klientem atd.	Listopad	osobní	60 minut
3	Senior consultant	3,5 roku	Operativní stránka auditů, odpovědnost za dokončení auditu, koordinace týmu a kontrola práce	Listopad	MS Teams	55 minut
4	Senior manager	5,5 roku	Vedoucí týmu v oblasti účetního poradenství podle IFRS, vedení týmu a jednotlivých projektů, implementace IFRS, standart účetnictví podle IFRS 16	Listopad	osobní	60 minut
5	Consultant	4 roky	Práce na zadaných zakázkách, komunikace s klientem, konzultování práce s nadřízenými	Listopad	osobní	45 minut
6	Project manager	7 let	Auditní zakázky, vedení auditního týmu	Listopad	osobní	52 minut
7	Project manager	6 let	Konsolidované účetní závěrky – jejich audit, má pod sebou tým lidí	Listopad	osobní	60 minut
8	Constultant	5 let	Práce na zadaných zakázkách, komunikace s klientem, menší zakázky	Listopad	MS Teams	50 minut

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Vliv motivační strategie na pracovní výkonnost ve společnosti XY s.r.o.

Následující část diplomové práce bude interpretovat výsledky, které byly získány pomocí kvalitativního výzkumného šetření. Ke každému tematickému okruhu bude vytvořena tabulka, kde budou přehledně zpracovány odpovědi jednotlivých respondentů. Součástí bude i slovní shrnutí.

Tabulka 2 ukazuje odpovědi jednotlivých respondentů v oblasti podpory pracovní motivace ve společnosti XY s.r.o. Z níže uvedených odpovědí respondentů vyplývá, že motivace je nejčastěji podporována tímto způsobem:

- **podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců** – jedná se o silný motivační atribut, který má ve firmě velké zastoupení, respondenti ve svých odpovědích zmiňují především mezinárodní certifikaci ACCA, kterou mají v rámci svého zaměstnání plně hrazenou a jsou jim vyhrazeny hodiny na přípravu i v pracovní době.
- **organizace firemních akcí a událostí**, při kterých je rozvíjena týmová spolupráce a zaměstnanci tak mají možnost budovat lepší pracovní prostředí, a především pracovní vztahy.
- **flexibilita a podpora home office** – respondenti ve svých odpovědích uvádějí, že společnost XY, s.r.o. se velmi snaží podporovat individuální domluvu a flexibilní pracovní dobu, častý je home office, a tak je pro zaměstnance mnohem snazší skloubit pracovní a osobní život.

Nejčastěji respondenti uvádějí faktor **vzdělávání**, který je důležitou složkou pracovní motivace, což potvrzuje i odborná literatura. Zaměstnanci přisuzují rozvojovým a vzdělávacím aktivitám určitou hodnotu vzhledem k jejich aktuální pracovní pozici a budoucímu kariérenímu růstu. Vzdělávání zaměstnanců je velmi důležitým předpokladem nejen pro větší výkonnost zaměstnanců, ale pro efektivní řízení celého podniku. Vzdělávání pozitivně působí na konkurenceschopnost podniku a také zvyšuje samostatnost zaměstnanců. Dále má pozitivní vliv na pracovní motivaci (Vodák,2011).

Druhým velmi významným faktorem, který se v rozhovorech objevuje, je **organizace firemních akcí a událostí**, které přispívají zejména k rozvoji týmové spolupráce a vztahů na pracovišti. Toto potvrzují i zahraniční zdroje, kde se uvádí, že firemní akce mohou být skvělou příležitostí, jak podpořit firemní kulturu, rozvíjet vztahy s kolegy a zvýšit motivaci zaměstnanců (Almeida, 2023).

Z rozhovorů také vyplývá, že pro respondenty je důležitá **flexibilita** a možnost mít **home office**. V dnešní době je proces personálních činností čím dál častěji nastaven tak, aby optimalizoval pracovní dobu a její rozvržení vzhledem k individualitě každého zaměstnance. Home office může být dobrým nástrojem, jak některé zaměstnance při práci motivovat, ale je třeba si uvědomit, že z dlouhodobého hlediska může u některých zaměstnanců poklesnout produktivita práce. Z toho důvodu je nutné nastavit efektivní management v oblasti lidských zdrojů a pozitivně své zaměstnance stimulovat (Urbancová, Vrabcová, 2023).

**Tabulka 2: Podpora pracovní motivace ve společnosti XY s.r.o.**

<b>R</b>	<b>Podpora pracovní motivace ve společnosti XY s.r.o.</b>
1	<p>-motivace v oblasti povyšování; roční zhodnocení na základě, kterého je velká šance na povýšení,</p> <p>-možnost rozvoje a vzdělávání – hrazení mezinárodních certifikací a možnost věnovat se kurzu v pracovní době</p> <p>-plně vybavené moderní prostředí – je důležité, aby se zaměstnanci cítili při práci dobře, a proto se firma snaží, aby měli k dispozici moderní prostory, relaxační místnost, kavárnu, kuchyňku apd.</p>
2	<p>-motivace v oblasti povyšování – podpora zaměstnanců v jejich růstu a vzdělávání a díky tomu člověk nezůstane na jednom místě a má možnost se neustále rozvíjet</p> <p>-podpora svobody a individuální domluvy – firma se snaží svým zaměstnancům vycházet vstříc a reagovat na jejich potřeby, je zde velká podpora home office a flexibilní pracovní doba</p> <p>-možnost dalšího vzdělávání – zejména hrazení kurzu ACCA nebo Komory auditorů</p> <p>- benefity v rámci mzdy – určitá finanční částka, kterou zaměstnanci mohou uplatnit v různých obchodech, multisport karta atd.</p>
3	<p>-podpora v oblasti vzdělávání a rozvoje – zejména se jedná o mezinárodní certifikaci ACCA nebo také KACR, dále mají zaměstnanci velké množství školení, které přispívají k jejich rozvoji</p> <p>-benefity – zaměstnanci mohou využít stravenky a také mají k dispozici finanční částku, kterou mohou uplatnit například na sportovní aktivity, cestování nebo také léky</p> <p>-podpora a zlepšování pracovní prostředí – firma se snaží, aby zaměstnanci měli k dispozici příjemné pracovní prostředí, kde k dispozici občerstvení, kávu, čaj či také donášku ovoce</p>
4	<p>-podpora rozvoje zaměstnanců a možnost pracovat na zajímavých a různorodých projektech</p> <p>-možnost učit se stále novým věcem a příležitost nahlédnout do oblastí, které zaměstnanci zajímají</p> <p>-podpora v oblasti vzdělávání – hrazení kurzu ACCA</p>
5	<p>-možnost flexibilní pracovní doby a dostupnost home office, ACCA</p> <p>-worklife balance – firma se snaží svým zaměstnancům usnadnit zkombinování osobního a pracovního života například tím, že není striktně dané, jak často musí chodit do kanceláře apd.</p> <p>-podpora týmové spolupráce a pořádání různých společenských akcí, které rozvíjí vztahy i mimo práci (teambuilding, lyžařské zájezdy, firemní večere</p>

6	<p>-rozvoj příjemné pracovní atmosféry a podpora socializace zaměstnanců – například budova je designována tak, aby lidé měli možnost se setkávat a rozvíjet dobré vztahy na pracovišti</p> <p>-podpora rozvoje a vzdělávání – dostupnost různých školení a kurzů, E-alerningy</p>
7	<p>-možnost obrátit se na potřebné oddělení v případě potřeby – firma se snaží, aby se zaměstnanci měli na koho obrátit, pokud si neví rady</p> <p>-podpora nováčků v oblasti nástupu – přiřazení kouče, který je jim k dispozici v případě potřeby</p> <p>-firma se snaží budovat silnou firemní kulturu a motivovat své zaměstnance k tomu, aby tzv. rostli s firmou</p> <p>-hrazení kurzu ACCA a možnost věnovat se kurzu i v pracovní době</p>
8	<p>-možnost růstu a poměrně rychlé dosáhnutí na povýšení</p> <p>-firemní akce – podpora socializace zaměstnanců</p> <p>-finanční benefity – celá škála využití</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

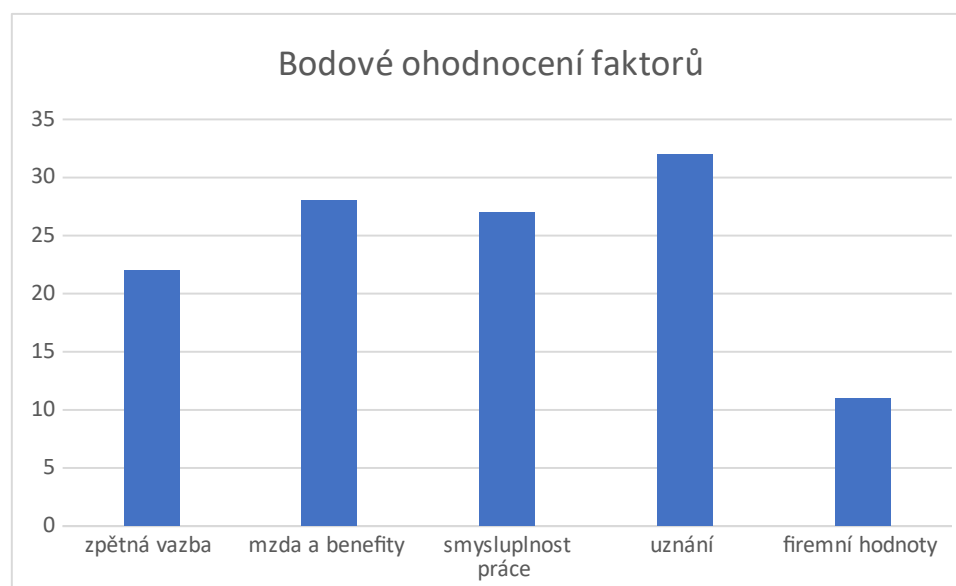
Z tabulky 3 je patrné bodové ohodnocení jednotlivých faktorů pro každého respondenta. V rozhovoru byly předloženy tyto faktory: **(mzda a benefity, uznání, zpětná vazba, firemní hodnoty a smysluplnost práce)** a následně na základě úsudku respondentů bylo těmto faktorům přiřazeno bodové ohodnocení na škále 1-5, 5=nejvíce.

**Tabulka 3: Celkové pořadí faktorů**

faktory	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	body celkem	pořadí
zpětná vazba	5	4	2	2	1	4	3	1	22	4.
mzda a benefity	4	3	3	4	2	5	4	3	28	2.
smysluplnost práce	3	2	5	3	5	2	2	5	27	3.
uznání	2	5	4	5	4	3	5	4	32	1.
firemní hodnoty	1	1	1	1	3	1	1	2	11	5.

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 1: Bodové ohodnocení faktorů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 ukazuje bodové ohodnocení jednotlivých faktorů a následně je zde vidět, jaký faktor získal nejvíce bodů. Toto vyhodnocení je doplněno o graf 1, který detailně zobrazuje důležitost jednotlivých faktorů. Podle celkového bodového ohodnocení bylo vytvořeno následující pořadí faktorů:

- Uznání=první místo
- Mzda a benefity=druhé místo
- Smysluplnost práce=třetí místo
- Zpětná vazba=čtvrté místo
- Firemní hodnoty=páté místo

Z odpovědí respondentů vyplývá, že zásadním faktorem dle výpovědi respondentů je **uznání**. Odborné studie potvrzují, že uznání je prioritou organizací a významně ovlivňuje pracovní nastavení zaměstnanců. Uznání je zásadním prvkem, který podporuje profesní rozvoj, smysluplnost práce, buduje identitu zaměstnanců a také přispívá k psychické pohodě jednotlivců (Saunderson, 2004). Uznání je faktor, který je založen na ocenění individuality a důstojnosti jedince, který má určité potřeby, jež je třeba naplnit. Uznání ovlivňuje nejen pracovní výkonnost zaměstnanců, ale také jejich chuť do práce a angažovanost.

Dalším faktorem, který se dle respondentů v důležitosti umístil na druhém místě, je **mzda a benefity**. Odpovědi potvrzují, že mzda a benefity nejsou stěžejním faktorem, což se potvrdilo i v bodovém ohodnocení. Dle Armstronga (2009) se potvrzuje, že mzda nemusí být nutně hlavním faktorem ovlivňujícím pracovní výkonnost. Je však důležité, aby měly organizace nastavený odměňovací systém, který rozhoduje o výši mezd a je založen na hodnocení zaměstnanců.

Ukazuje se, že **smysluplnost práce** je pro respondenty důležitějším faktorem než **zpětná vazba**, která se umístila na čtvrtém místě. Častokrát bylo v odpovědích respondentů zmíněno, že smysluplnost práce je faktor, který je dlouhodobou motivací k pracovní výkonnosti. Někteří z respondentů uvedli, že pokud by jim jejich práce nedávala smysl, tak by nebyli schopni ji vykonávat. Podle (Tomana, 2016) zaměstnanci potřebují vědět, co dělají a především důvod, proč to dělají. Aby byla práce smysluplná, je důležité vědět, jakým směrem se zaměstnanci ubírají.

Z diskuze s respondenty vyplývá, že méně důležitá je pro respondenty **zpětná vazba**. Nicméně v odpovědích, kde bylo možné diskuzi více rozvinout bylo častokrát zmíněno, že zpětná vazba je dlouhodobě potřebná a její absence může vést k demotivaci. Z odborných studií je patrné, že poskytování zpětné vazby dlouhodobě zlepšuje produktivitu zaměstnanců. Zaměstnanci zpětnou vazbu od svých nadřízených očekávají a pokud se stane, že dlouho nepřichází, může to negativně ovlivnit motivaci a pracovní výkonnost. Zpětná vazba také pomáhá zaměstnancům pracovat na svých silných a slabých stránkách a profesních cílech (Nikolić, Bovan, 2020). Nejméně důležitým faktorem jsou firemní hodnoty, které dle bodového ohodnocení respondentů umístily na posledním místě.

Z tabulky 4 vyplývá, že zpětná vazba ve společnosti XY s.r.o. probíhá takto:

- **včasná ústní zpětná vazba od nadřízených**
- **interní systém hodnocení poskytující zpětnou vazbu** – zde se jedná o interní systém společnosti XY s.r.o. Zaměstnanci mají možnost si zažádat o zpětnou vazbu u každé zakázky, na které pracovali více než 40 hodin.
- **každoroční meeting s vedením v rámci hodnocení zaměstnanců** – během tohoto meetingu mají možnost zaměstnanci vést otevřenou diskuzi s vedením o tom, jak se jim na jejich pozici během roku dařilo, co se jim povedlo a co naopak ne, jaké jsou jejich cíle a plány do budoucna. V případě dobrého hodnocení zaměstnance je v tomto případě velká šance na povýšení.

Nejčastěji respondenti zmiňovali, že zpětná vazba by měla být **včasná, pravidelná a konkrétní**. Tento fakt se objevuje i v literatuře, která potvrzuje, že při procesu zpětné vazby je třeba k zaměstnanci přistupovat s respektem a uvádět co nejvíce konkrétních příkladů. Ten, kdo zpětnou vazbu sděluje, by měl dát prostor zaměstnanci se vyjádřit a navrhnout návrhy na zlepšení do budoucna (Folwarczná, 2010).

Všichni respondenti vnímají zpětnou vazbu jako nedílnou součást firemní kultury. Uvádějí, že ve společnosti XY s.r.o. probíhá zpětná vazba pravidelně (většinou po skončení každé zakázky) a pokud se stane, že to z nějakého důvodu není možné, zaměstnanec si může zpětnou vazbu vyžádat. Dalším velmi dobrým standardizovaným nástrojem je **interní systém hodnocení**, který zaměstnancům zpětnou vazbu zaručuje. Dle Folwarczné (2010) je správně poskytovaná zpětná vazba znakem zdravé podnikové kultury a záleží především na tom, jak tuto problematiku nastaví vrcholové vedení organizace a zda bude dobrým příkladem pro celý podnik.



**Tabulka 4: Konkrétní postupy, jak probíhá zpětná vazba ve společnosti XY s.r.o.**

<b>R</b>	<b>Postupy a proces zpětné vazby ve společnosti XY s.r.o.</b>
1	<p>-zpětná vazba by měla probíhat vždy po vykonané zakázce mezi zaměstnancem a manažerem</p> <p>-jednou ročně probíhá hodnocení zaměstnanců a sezení s koučem v rámci kterého je diskutováno, jak je zaměstnanec spokojený, co se v průběhu roku naučil a co by naopak měl zlepšit</p> <p>-interní systém hodnocení – pomocí tzv. snapshotů, kdy manažer odpovídá na otázky typu: Odvedl zaměstnanec dobrou práci? Chtěl bych tohoto zaměstnance znovu ve svém týmu?</p> <p>-možnost si zpětnou vazbu vyžádat s konkrétním manažerem, pokud z nějakého důvodu neproběhne</p>
2	<p>-zpětná vazba probíhá po zakázce – je řečeno, co se povedlo a co je potřeba naopak do budoucna zlepšit</p> <p>například může nastat situace, že klient nedodává včas podklady a kvůli tomu je těžší odvádět práci kvalitně, a právě v tomto případě je důležitá zpětná vazba, kdy je řečeno, jak v takové situaci reagovat</p> <p>-meeting s vedením v rámci ročního hodnocení zaměstnanců</p> <p>-interní hodnotící systém – u zakázky, na které zaměstnanec stráví více jak 40 hodin musí být poskytnuta zpětná vazba</p>
3	<p>-zpětná vazba po zakázce – v rámci schůze je slovně shrnuto, jak zakázka probíhala a co by se mohlo zlepšit</p> <p>-zpětná vazba probíhá napříč všemi pozicemi kromě partnerů</p> <p>-interní systém hodnocení – anonymizované hodnocení zaměstnanců, kteří v systému vidí hodnocení od svých nadřízených, s nimiž na zakázce pracovali</p> <p>-roční hodnocení zaměstnanců – zde je velká šance na povýšení, pokud má zaměstnanec dobré výsledky</p>
4	<p>-zpětná vazba funguje průběžně, pravidelné roční hodnocení zaměstnanců</p> <p>-v našem týmu se snažíme o pravidelnou zpětnou vazbu, probíhá zde diskuze i v průběhu konkrétní zakázky</p> <p>-je nutné zmínit, že s vyšší pozicí je těžší zpětnou vazbu dostat</p>

5	<p>-vzhledem k mé pozici mám zpětnou vazbu poměrně často – nad zakázkou diskutujeme v rámci týmu, mám pouze jednoho až dva nadřízené</p> <p>-zpětná vazba probíhá na ústní bázi</p> <p>-také zde funguje interní systém hodnocení pomocí snapshotů (spíše formalizovaná zpětná vazba)</p> <p>-osobně vnímám velmi pozitivně dostávat zpětnou vazbu v průběhu zakázky</p>
6	<p>-po každé zakázce by měla zpětná vazba od nadřízeného proběhnout</p> <p>-interní systém hodnocení</p> <p>-ústní zpětná vazba není standardizovaná, ale měla by probíhat tak, že nadřízený ústně probere se svým podřízeným, co se například povedlo a co naopak ne</p>
7	<p>-interní systém hodnocení</p> <p>-velmi oceňuji, když zpětná vazba probíhá ústně, mám možnost se díky tomu zlepšit</p> <p>-pokud mám pocit, že je zpětná vazba nedostatečná, je možné si ji i vyžádat</p>
8	<p>-One to one sezení po skončení projektu (většinou každý týden)</p> <p>-interní systém hodnocení</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 ukazuje odpovědi respondentů, ze kterých vyplývá, jaká je pozice faktorů firemních hodnot z hlediska motivace a pracovní výkonnosti:

- **etický kodex a dodržování etických a morálních** – přítomnost etického kodexu společnosti
- **inspirace od nadřízených**
- **hodnoty jako: odpovědnost, diverzita, respekt, důvěra, zásadovost, firemní kultura a vize** – tyto hodnoty jsou respondenty vnímány jako stěžejní a v podniku jsou podporovány.

Z diskuze vyplývá, že je pro respondenty důležité, aby byly hodnoty nastaveny celopodnikově a dodržoval se **etický kodex**. Část respondentů také uvádí, že jako hodnotu vnímají možnost **inspirovat se od svých nadřízených** či kolegů. O to více si pak váží jejich uznání. Respondenti také ve svých odpovědích uvádějí, že ve společnosti XY s.r.o. mají možnost se setkat s odborníky a učit se od těch nejlepších.

V rozhovorech se potvrdilo, že firemní hodnoty utváří firemní kulturu a jejich přítomnost je pro zaměstnance důležitá. Firemní hodnoty patří mezi základní principy, které určují kulturu a chování v organizaci. Tyto hodnoty mají klíčový vliv na vizi firmy, každodenní rozhodování zaměstnanců a celkový úspěch podniku. Také patří mezi základní pilíře firemní kultury. Tyto hodnoty nejen určují směr firmy, ale také ovlivňují chování zaměstnanců a vztahy s klienty. Důsledné uplatňování firemních hodnot může vést k lepší spolupráci, vyšší motivaci zaměstnanců a posílení firemního obrazu. Firemní hodnoty jako spolupráce, respekt a důvěra podporují týmovou práci a vytvářejí prostředí, kde se zaměstnanci cítí podporováni a motivováni k dosažení cílů (Charvát, 2006).

**Tabulka 5: Tabulka Firemní hodnoty**

<b>R</b>	<b>Soulad firemních hodnot s osobními hodnotami zaměstnanců</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-silná firemní kultura</li> <li>-důležitá je zásadovost a pečlivost v rámci profese</li> <li>-morální a pracovní hodnoty – například aby nedocházelo k podplácení apd.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-do jisté míry to určitě důležité je</li> <li>-není to stěžejní faktor</li> <li>-správně nastavené firemní hodnoty: odpovědnost, diverzita, respekt, důvěra</li> <li>-nadřazení jsou inspirací</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>-není to nejdůležitější faktor</li> <li>-nesouhlas s velkým množstvím přesčasů</li> <li>-firma by měla být více otevřenější k řešení přesčasů a tlaku na vedoucí pracovníky</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>-důležitost etického kodexu firmy</li> <li>-snaha jít příkladem svým zaměstnancům a předávat firemní hodnoty</li> <li>-ztotožnění se s etickými standardy</li> </ul>

5	<p>-firemní hodnoty by měly být v souladu s přesvědčením zaměstnance</p> <p>-ze začátku kariéry je zde určitá schopnost akceptovat i něco, s čím úplně člověk nesouhlasí</p>
6	<p>-je důležité, aby byl ve firmě nastavený etický kodex</p> <p>-nejedná se o nejdůležitější faktor</p>
7	<p>-soulad s firemní kulturou a vizí – důležitost do budoucna</p> <p>-inspirace od vedoucích pracovníků, možnost učit se od těch nejlepších v oboru</p>
8	<p>-firemní hodnoty nepatří mezi ty nejdůležitější faktory, které výkon a motivaci ovlivňují</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud odpovědi respondentů vyplývající z tabulky 6 analyzujeme, vyplynou z toho následující tři oblasti, které jsou zaměřené na podporu týmové spolupráce ve společnosti XY s.r.o.:

- **firemní akce organizované na podporu utužení vztahů mezi zaměstnanci**
- **otevřená komunikace mezi zaměstnanci, rozvíjení pocitu sounáležitosti a podpora ze strany vedení** – možnost říci si o pomoc v případě problémů, podporovat otevřenost a sounáležitost.
- **vytváření příjemného pracovního prostředí, podpora všech lidí v týmu a vnímání potenciálu všech členů týmu** – zjistit silné a slabé stránky, rozvíjet potenciál zaměstnanců.

Nejčastěji bylo respondenty uváděno, že týmová spolupráce je nejčastěji podporována především **pořádáním firemních akcí** jako jsou teambuildingy, firemní večere či také společné akce. Tyto aktivity mají pozitivní dopad na vztahy na pracovišti a díky tomu roste produktivita a pracovní výkonnost zaměstnanců. Pokud společnost pracuje na efektivitě a budování týmové spolupráce jako na běžné součásti pracovního procesu, do budoucna to dle výsledků odborných studií přináší pozitivní výsledky z hlediska spokojenosti, motivace a produktivity zaměstnanců (Anog, 2023). Druhým často zmiňovaným faktorem je dle analýzy odpovědí je **otevřená komunikace, rozvíjení sounáležitosti** či také důležitost využívání potenciálu všech členů týmu. Tyto faktory jsou často zmiňovány v odborných studiích, které potvrzují jejich důležitost. Jsou důležité z hlediska rozvíjení schopností zaměstnanců a vedou k dosažení efektivitě a úspěšnosti. Vedoucí pracovníci by se měli zajímat o názory svých podřízených, naslouchat jim a v neposlední řadě dát najevo uznání za úspěšné výsledky a dokončení projektu (Židlická, 2009). Z odpovědí respondentů vyplývá, že **příjemné pracovní prostředí a otevřená komunikace** v rámci týmu mají pozitivní vliv na zlepšení vztahů na pracovišti, které následně ovlivňují motivaci a pracovní výkonnost zaměstnance. Tento závěr potvrzují i odborné studie, které říkají, že příjemné pracovní prostředí a kultura týmové spolupráce pomáhají zlepšovat pracovní výkonnost a produktivitu zaměstnanců. Vytvářením pocitu komunity, podporou otevřenosti, spolupráce a komunikace lze vytvářet motivující pracovní prostředí. Je známo, že pokud se v společnosti objevují problémy na úrovni mikromanagementu, nefunguje spolupráce zaměstnanců a chybí zde transparentnost, může to vést k dlouhodobé nespokojenosti a výraznému snížení pracovní výkonnosti zaměstnanců (Subathra, 2023).

**Tabulka 6: Týmová spolupráce s ohledem na motivaci zaměstnanců**

<b>R</b>	<b>Týmová spolupráce</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>-podpora prostřednictvím různých firemních akcí: vánoční večírek, výjezd na hory, firemní večere, teambuilding atd.</li><li>-příjemné setkávání pro setkávání, mnoho míst k sezení, relaxační místnosti</li><li>-společné týmové diskuze a meetingy</li><li>-budování vztahů na pracovišti</li><li>-příjemná týmová spolupráce je jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující motivaci a pracovní výkon (motivace ve společnosti zůstat delší dobu)</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>-důležitost lidského kontaktu a pravidelné meetingy</li><li>-týmové akce rozvíjející vztahy na pracovišti</li><li>-diskuze v rámci týmu a vysvětlování pracovních postupů a případná snaha řešení problémů</li><li>-vnímat potenciál zaměstnanců, silné a slabé stránky</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>-placené firemní večere a další akce</li><li>-možnost trávit čas se svými kolegy</li><li>-rozvíjení pracovních vztahů přispívá k velké spokojenosti zaměstnanců</li><li>-otevřená komunikace – dávat prostor všem členům v týmu</li><li>-správně nastavená týmová spolupráce má pozitivní vliv na včasné dokončení zakázek</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>-podpora diverzity a individuality zaměstnanců</li><li>-vytváření příjemného pracovního prostředí – budova společnosti je uzpůsobena pro setkávání</li><li>-zaměření se na to, aby se zaměstnanci cítili v pracovním týmu dobře, dobrý tým=efektivní práce</li><li>-pocit sounáležitosti a podpory ze strany vedení</li></ul>

5	<ul style="list-style-type: none"> <li>-integrace členů týmu, budování důvěry</li> <li>-interní akce v rámci týmu – firemní večere, posezení s kolegy po práci je velkou přidanou hodnotou</li> <li>-organizace akcí v rámci týmu i mimo pracovní dobu</li> <li>-komunikace a možnost otevřené diskuze s ostatními pracovníky</li> <li>-týmová spolupráce má velký podíl na celkové spokojenosti zaměstnance</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>-vzhledem k vyšší pozici je zde uvědomění, že bez týmu by se zadaná zakázka zvládnout nedala</li> <li>-snaha se o svůj tým starat a motivovat své podřízené</li> <li>-pravidelné meetingy ohledně zakázek</li> <li>-firemní akce</li> <li>-diskuze o výsledcích zakázky a o vlivech na motivaci zaměstnanců</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>-řešení konfliktů v týmu, pokud nastanou (možnost obrátit se na vedení, funguje zde i „linka bezpečí“)</li> <li>-organizace firemních akcí, které podporují utužování vztahů mezi zaměstnanci</li> <li>-velká koncentrace mladých lidí</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>-zakázky probíhají vždy v týmech – týmová spolupráce je nezbytná</li> <li>-společná kancelář pro členy týmu – přicházejí spolu do kontaktu každý den</li> <li>-příjemné pracovní prostředí</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování



Ze syntézy odpovědí respondentů z tabulky 7 vyplývá, že za podporu vzdělávání ve společnosti XY s.r.o. vzhledem k pracovní výkonnosti považují především různé typy rozvoje a možnosti se neustále vzdělávat:

- **získání certifikace ACCA nebo auditorské zkoušky** – „*Certifikace ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants) je jednou z nejprestižnějších celosvětově uznávaných kvalifikací v oblasti finančního řízení, managementu a účetnictví.*“ (Management Mania, 2016).
- **koučink** – naslouchat zaměstnancům a podpořit je v profesním i osobnostním růstu.
- **profesní rozvoj** – v rámci různých školení mají zaměstnanci možnost se o sobě něco dozvědět a pracovat na svých silných i slabých stránkách.

Všichni respondenti ve svých odpovědích zmínili zejména získání **certifikace ACCA**. Ve svých pohledech se shodovali na tom, že se jedná o velký benefit, neboť certifikace je plně hrazena, což je do budoucna motivující. Vesměs je tento faktor vnímán jako pozitivní. Pár respondentů však uvedlo, že v některých případech dochází k nátlaku, aby zaměstnanci tuto certifikaci získali, což může být do jisté míry stresující. Nicméně diskuze s respondenty ukazuje, že ve výsledku vnímají faktor vzdělávání pozitivně a jako velkou výhodu pro jejich další profesní rozvoj. Výsledky odborných studií ukazují, že školení, vzdělávání, profesní rozvoj mají významný vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců. Z výzkumu, který byl proveden v roce 2018 vyplývá, že čím větší možnost vzdělávání a školení zaměstnanci mají, tím více jejich výkonnost roste (Eka, 2018). Tento fakt potvrzuje i studie z roku 2023 která říká, že cílem školení a vzdělávacích implementací je, aby byli zaměstnanci schopni ovládnout různé dovednosti a schopnosti potřebné k provedení specifických pracovních úkolů (Herdajanto, 2023).

Dalším často zmiňovaným faktorem v rámci diskuze s respondenty byl **koučink** a možnost spolupracovat s osobním koučem. Tento fakt hodnotili všichni respondenti kladně a z jejich odpovědí vyplývá, že je tato skutečnost podporuje v růstu a rozvíjí jejich potenciál. Téma koučinku se objevuje v několika odborných studiích, které vyvozují závěry, že systém řízení výkonnosti je komplexní proces, v němž je koučování důležitou metodou, jak zaměstnance motivovat k rozvoji. Je však důležité, aby byli zaměstnanci otevření procesu učení se a otevřené komunikaci (Dai, 2019).

Dále respondenti také uvádějí téma **profesního rozvoje**, což je úzce propojeno s koučinkem. Je třeba si uvědomit, že k zaměstnancům je nutné přistupovat individuálně a

s respektem. Často se v rámci zakázek pracovní týmy dostávají do časové tísně a je důležité tuto problematiku se zaměstnanci komunikovat. V pracovní prostředí se objevují výzvy, kterým je potřeba čelit a koučink je jeden z nástrojů, který lze využít. Odborné studie ukazují, že touha učit se a uznání mohou být důležitými podněty k tomu, aby zaměstnanec porozuměl svým myšlenkám, pocitům a případným výsledkům a byl schopen tyto výsledky reflektovat. Pokud zaměstnanci pracují společně v týmu, učí se budovat firemní kulturu, rostou společně s organizací a koučink je dobrým nástrojem, jak identifikovat chyby (Vašková, 2007).

**Tabulka 7: Podpora rozvoje a vzdělávání**

<b>R</b>	<b>Vliv rozvoje a vzdělávání zaměstnanců na pracovní výkonnost</b>
1	<p>-nabídka vzdělávacích kurzů: důraz na rozvíjení hard skills a soft skills, rozvíjení komunikačních dovedností</p> <p>-manažeři a koučové procházejí speciálním tréninkem v rámci kterého se učí komunikovat a poskytovat zpětnou vazbu, jak naslouchat zaměstnancům apd.</p> <p>-možnost získat certifikace: zejména mezinárodní certifikace ACCA či Komora auditorů</p>
2	<p>-podpora vzdělávání ze strany společnosti, velký důraz na rozvoj zaměstnanců</p> <p>-tři dny volna na jednu zkoušku v rámci certifikace</p> <p>-možnost stát se členem Komory auditorů, auditorské zkoušky</p>
3	<p>-vzdělání a rozvoj je vyžadovaný – zaměstnanec by měl pracovat na svém rozvoji</p> <p>-může se zde objevit i tlak ze strany vedení – bez dalšího vzdělávání je obtížné dosáhnout povýšení</p> <p>-možnost přihlásit se na tři kurzy ročně</p> <p>-všechny kurzy jsou placené a volné dny k přípravě na zkoušky – velká výhoda</p> <p>-možnost se neustále dále vzdělávat a získat mezinárodní certifikace je zásadní motivací a má velký vliv na pracovní výkonnost</p>
4	<p>-získání certifikací a možnost se vzdělávat je motivující – zaměstnanec se může naučit něco nového a získat dodatečné znalosti</p> <p>-vzdělávání zaměstnanců je investice do budoucna – pro společnost i pro zaměstnance</p> <p>-společnost disponuje lidským kapitálem a snaží se do něj investovat</p> <p>-ze začátku kariéry bylo těžké se znovu nastavit do režimu studia, ale do budoucna je to velký motivační faktor</p>

5	<ul style="list-style-type: none"> <li>-v naší společnosti je vzdělávání velmi podporováno a zaměstnanec by neměl bez dalšího vzdělávání zůstat delší dobu</li> <li>-vyžadování získání mezinárodní certifikace ACCA</li> <li>-do budoucna přidání dalších certifikací</li> <li>-celá společnost komunikuje důležitost rozvoje a vzdělávání, probíhá otevřená diskuze</li> <li>-pro zaměstnance je zde výhoda do budoucna v rámci jejich profesního života – mají možnost získat mezinárodní certifikaci zdarma, uvést do CV</li> <li>-využití certifikací i v budoucím zaměstnání</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>-placené certifikace: ACCA, Komora auditorů</li> <li>-studijní volno</li> <li>-motivace k růstu a nastavení růstového mindsetu – podpora touhy se zlepšovat, je zde i motivace povýšení a vyšší mzdy</li> <li>-vzdělávání a rozvoj=více zkušeností, pocit jistoty a jednodušší převzít odpovědnost za svá rozhodnutí</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>-na začátku může dojít k demotivaci – studium je časově náročné, zkoušky dohromady mohou trvat i pět let</li> <li>-k dispozici je studijní volno, ale člověk tomu musí věnovat úsilí i ve svém volném čase</li> <li>-ve finále je to velká výhoda, obohacení o nové zkušenosti, získání mezinárodní certifikace</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ACCA</li> <li>-možnost účastnit se dalších školení během roku</li> <li>-vše hrazeno zaměstnavatelem</li> <li>-možnost profesního i osobnostního rozvoje je obrovská – vnímáno velmi pozitivně</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 8 vyplývá shoda respondentů v následujících tématech:

- **cíle by měly být jasně vymezené (konkrétní), dosažitelné, relevantní**
- **diskuze o stanovení kariérních a osobnostních cílů** – ve společnosti XY s.r.o. si zaměstnanci nastavují své osobní i profesní cíle.
- **náročnější úkoly s větší zodpovědností** – většina respondentů uvádí, že náročnější úkoly mohou být motivujícím nástrojem a zpestřením pracovní náplně, avšak z odpovědí vyplývá, že zde musí být vyváženost, aby nedošlo k zahlcení zaměstnanců pouze složitými úkoly.

Nejčastěji bylo v odpovědích uváděno, že cíle by měly být **jasně formulované**, což přispívá k jejich dosažení. Jasná formulace cílů je důležitá pro zaměstnance, aby věděli, čeho mají dosáhnout a k jakému výsledku mají směřovat. V odborné literatuře je uváděno, že cíle by měly být tzv. SMART. Tato zkratka je sestavena z počátečních písmen pěti anglických slov: *specific* – specifické, *measurable* – měřitelné, *achievable* – dosažitelné, *realistic* – reálné, *timed* - časově ohraničené. Tato metoda může být využita ve formulaci podnikových cílů, ale i v případě osobnostních či profesních cílů (Srpková, 2011).

Již v předchozích odpovědích respondenti zmiňovali možnost si stanovit **své kariérní a osobnostní cíle** v rámci koučinku, který ve společnosti XY s.r.o. probíhá. Několika respondenty bylo zmíněno, že nastavení konkrétních cílů a možnost diskutovat s koučem své chyby, úspěchy či vize do budoucna je z hlediska pracovní výkonnosti motivující a každý zaměstnanec si cíle může nastavit individuálně dle sebe. Tuto skutečnost potvrzují i studie, kde se uvádí, že nastavení kariérních a osobnostních cílů může zaměstnancům pomoci v jasném směřování a motivaci k dosažení stanovených cílů. Také pomáhají udržet zaměstnaneckou angažovanost a chuť učit se. Zaměstnanci mohou sledovat své úspěchy a pokroky (Vzdělávání dospělých 2018).

V kontextu stanovení cílů také respondenti odpovídali na to, zda jsou úkoly s větší náročností motivující či nikoliv. Většina respondentů uvádí, že náročnější úkoly mohou být motivujícím nástrojem a zpestřením pracovní náplně, avšak z odpovědí vyplývá, že zde musí být vyváženost, aby nedošlo k zahlcení zaměstnanců pouze složitými úkoly. Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.3, obtížné úkoly mohou být do jisté míry pro zaměstnance motivující (Lock & Latham, 2002). Toto stanovisko se potvrzuje i v naší analýze, je však důležité monitorovat zahlcení zaměstnanců a dávkovat náročné úkoly postupně.

**Tabulka 8: Nastavení pracovních cílů ve společnosti XY s.r.o.**

<b>R</b>	<b>Nastavení pracovních cílů vzhledem k motivaci a pracovní výkonnosti. Jsou náročnější úkoly s větší odpovědností pro zaměstnance motivující?</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-jasná formulace cílů během práce na zakázce – práce pro audit</li> <li>-práce pro klienta – cíle se mohou v průběhu práce měnit, ale vždy je na začátku jasně daný nějak rámec</li> <li>-může se jednat i o vymyšlení procesu dosažení konkrétního cíle</li> <li>-náročnější úkoly s větší odpovědností jsou motivující, možnost se dál posouvat, manažer nám dává důvěru a motivuje nás tím ke zvládnutí náročnějšího úkolu</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-cíl by měl být pojmenovaný, jinak není dosažitelný</li> <li>-stanovení i osobních a kariérních cílů, osobnostní rozvoj a práce na sobě</li> <li>-probíhá diskuze s koučem o rozvoji zaměstnance, zaměření a revize dosažení stanovení cílů</li> <li>-čtyřikrát ročně probíhá schůzka s koučem</li> <li>-co se týče cílů ohledně zakázky – jsou dané, ale často se musí přizpůsobit konkrétnímu klientovi</li> <li>-zvládnutí náročnějších úkolů je motivující jen do určité míry – nesmí jich být moc, aby zaměstnanec nebyl zahlcen</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nastavení kariérních a osobnostních cílů, funguje zde podpora ze strany zaměstnavatele</li> <li>-vytváření pocitu bezpečí a budování důvěry, možnost se setkávat s koučem a otevřeně diskutovat o cílech a pocitech zaměstnance</li> <li>-možnost si říct o pomoc</li> <li>-kouč má přístup k hodnocení zaměstnance – možnost jít za manažery a popovídat si s nimi o konkrétním zaměstnanci, pak kouč může dát zpětnou vazbu</li> <li>-poučení se s chyb a diskuze o příčinách těchto chyb</li> <li>-náročnější úkoly nejsou příliš motivující – zejména z vyšší pozice, dlouhodobě náročné úkoly nejsou udržitelné a mohou na zaměstnance vyvolávat velký tlak a stres</li> </ul>

4	<ul style="list-style-type: none"> <li>-cíle zaměřené na výkonnost podniku i zaměstnanců</li> <li>-u vyšších pozic (např. senior manager) se měří ekonomické chování při konkrétní zakázce – tzn. zda byl manager schopen odpracovat zakázku tak, aby byla výdělečná</li> <li>-jasně nastavené cíle</li> <li>-náročnější zakázky mohou být výzvou a možností vymanit se z komfortní zony</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nastavení jasně formulovaných cílů v rámci zakázky – zaměstnanci vědí, čeho mají dosáhnout</li> <li>-diskuze o chybách a jejich příčinách, zaměstnanci nejsou za chyby vnímáni negativně, probíhá sdílení jednotlivých názorů a následné řešení</li> <li>-náročnější úkoly mohou být motivující do určité míry</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>-cíle v rámci osobnostního rozvoje</li> <li>-test osobnosti – silné a slabé stránky a jejich rozvíjení</li> <li>-odhalení potenciálu zaměstnanců – nastavení cíle, kam by jedinec chtěl směřovat</li> <li>-cíle v rámci konkrétní zakázky – jasně definované, dosažitelné</li> <li>-náročnější úkoly – jsou motivující, důležité najít balanc a vyváženost</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nastavení rozvojových cílů – diskuze s podřízenými o tom, kam by chtěli směřovat, cíl může být například povýšení, získání certifikace apd.</li> <li>-jakmile jsou cíle takto stanovené, tak je snazší jich dosáhnout, zamyšlení se</li> <li>-dávat si reálné a dosažitelné cíle</li> <li>-náročnější úkoly jsou určitě motivující, možnost dosáhnout uznání od vedoucích pracovníků, zajímavější projekty, nutné se více nad projektem zamyslet – zábavná práce</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nastavení celopodnikových cílů</li> <li>-relevantní a dosažitelné cíle</li> <li>-náročnější úkoly jsou motivující, možnost dostat se k zajímavějším projektům, které člověka opravdu baví</li> <li>-zpestření práce=velká výhoda, stereotypní práce není dlouhodobě motivujícím faktorem</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 ukazuje, jakým způsobem respondenti vnímají finanční odměnu vzhledem k motivaci a pracovní výkonnosti. Z odpovědí vyplývá, že finanční odměna není primárním faktorem, který pracovní výkonnost ovlivňuje. Pouze jeden respondent v rozhovoru uvedl, že finanční mzdu vnímá jako hlavní faktor, který zvyšuje jeho motivaci k práci. Zbývajících sedm respondentů se shoduje na tom, že mzda není primárním faktorem. Dewhurst (2019) potvrzuje, že kromě finanční odměny je důležité do motivační strategie zařadit i další faktory. Nicméně v rozhovorech se potvrdilo, že existují i důležitější činitele ovlivňující pracovní výkonnost a motivaci. Ze syntézy odpovědí vyplývají tyto faktory:

- **smysluplnost práce**
- **pracovní kolektiv a dobré vztahy s kolegy**
- **flexibilita – podpora ze strany vedení, možnost flexibilní pracovní doby**
- **rozmanitost pracovních zakázek**
- **profesní rozvoj a uznání**

Na základě analýzy odpovědí respondentů lze konstatovat, že zaměstnanci, kteří dosáhnou finanční stability, která pokryje jejich základní potřeby, začnou přikládat důležitost dalším faktorům, jež jejich pracovní výkonnost a motivaci ovlivňují. Tato skutečnost naznačuje, že finanční odměny samy o sobě nemusí být dostačující k udržení dlouhodobé motivace a spokojenosti zaměstnanců. Ve skutečnosti mohou faktory jako smysluplnost práce, pracovní kolektiv, flexibilita, profesního rozvoj a podpora profesního růstu hrát větší roli než finanční odměny. Tato forma motivace je úzce spjata s individualitou každého zaměstnance, což znamená, že jednotlivci mají různé potřeby a preference, které by měly být brány v úvahu. Dalším důležitým faktorem jsou sociální vztahy a prostředí, které mohou významně ovlivnit pracovní spokojenost a motivaci (Rees, 2014). Respondenti vnímají jako velmi důležité vztahy s kolegy a zmiňují, že kolektiv hraje velmi významnou roli. Možnosti rozvoje vztahů s kolegy mohou vytvářet pocity sounáležitosti a zapojení do organizace, což vede k vyšší angažovanosti a oddanosti zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že motivace a spokojenost zaměstnanců jsou klíčové pro úspěch organizace, je důležité, aby organizace přistupovaly k této problematice komplexně a zahrnovaly nejen finanční odměny, ale také podporu osobního a profesního růstu, pozitivní pracovní vztahy a další faktory, které mohou ovlivnit pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců.



**Tabulka 9: Finanční odměna jako nejdůležitější faktor ovlivňující pracovní výkonnost**

<b>R</b>	<b>Je finanční odměna faktorem, který nejvíce ovlivňuje pracovní výkonnost?</b>
1	<p>-finanční odměna není hlavní faktor ovlivňující výkonnost a pracovní motivaci</p> <p>-je tu určitý požadavek na mzdu, ale z dlouhodobého hlediska jsou důležitější faktory</p> <p>-například: smysluplnost práce-motivace pro udržení se ve firmě, pracovní kolektiv, zpětná vazba, možnost flexibility – home office, flexibilní pracovní doba, psychická podpora</p>
2	<p>-finanční odměna není nejdůležitější faktor</p> <p>-inspirace od vedoucích pracovníků, vnitřní přesvědčení o smyslu práce, cítit se ve firmě potřebný a užitečný</p>
3	<p>-finanční odměna není nejdůležitější faktor</p> <p>-důležitější faktory: práce, která nás baví, flexibilita a zároveň i stabilní zaměstnání a pocit jistoty</p> <p>zaměstnavatel se snaží vycházet vstříc požadavkům svých zaměstnanců</p>

4	<p>-finanční odměna není nejdůležitější faktor – ale samozřejmě to může být nějaká forma hodnoty, uznání zaměstnance a zvýšení mzdy je motivující</p> <p>-finanční odměna neodráží pracovní výkonnost</p> <p>-jsou však i důležitější faktory: dobrý pracovní kolektiv, rozmanitost pracovních zakázek</p>
5	<p>-finanční odměna není nejdůležitější faktor – od určité výše mzdy je člověk spokojený a má zajištěné základní potřeby, pak hledá jiné faktory</p> <p>-další faktory: náplň a smysluplnost práce, možnost se profesně rozvíjet a nezůstávat na jednom místě, uznání po dosažení úspěchu</p>
6	<p>-finanční odměna je primární faktor ovlivňující pracovní výkonnost</p> <p>-další faktory mohou být: příjemné pracovní prostředí a dobrý kolektiv, dobré vztahy s kolegy, náplň práce</p>
7	<p>-finanční odměna není nejdůležitější faktor – pokud se zaměstnanec dostane na vyšší mzdy, se kterou je spokojen, tak vyhledává jiné důležitější faktory</p> <p>-další faktory: možnost učit se novým dovednostem a pracovat na profesním a osobnostním rozvoji, dobrý kolektiv, náplň práce</p>
8	<p>-finanční odměna pracovní výkonnost velmi ovlivňuje, ale jsou tu důležitější faktory:</p> <p>pracovní prostředí, dobrý kolektiv, dobré vztahy na pracovišti</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 10: Konkrétní problémové oblasti v kontextu motivace a pracovní výkonnosti**

R	<b>Problémové oblasti v kontextu motivace a pracovní výkonnosti ve společnosti XY s r.o.</b> <b>Jaké jsou dle respondentů návrhy na zlepšení?</b>	
	<b>Problémové oblasti</b>	<b>Návrhy na změnu</b>
1	-hodně přesčasů a přítomnost stresu – demotivace -zaneprázdněnost vedoucích pracovníků – složitější proces zpětné vazby	-více uznání a ocenění zaměstnanců -podporovat ústní zpětnou vazbu
2	-vnitřní spory uvnitř týmu	-zlepšení komunikace a zaměření se na řešení problémů -nábor zaměstnanců – zlepšit podporu během zkušební doby
3	-problém s přesčasy a platové ohodnocení -hodnotící systém – kvantifikace	-společnost by mohla mít zaměstnance v záloze či stážisty v případě potřeby -zlepšit hodnotící systém tak, aby bylo jasné, za jaké úsilí dostane vyšší mzdu
4	-není zde konkrétní oblast, ve které by byly nějaké závažné problémy	-firma může neustále rozvíjet a podporovat firemní kulturu, zlepšovat pracovní prostředí atd.
5	-příliš mnoho byrokracie a administrativních činností	-větší propojení dat a automatizace procesů
6	-problémy uvnitř týmu -přesčasy	-zlepšení spolupráce -možnost sdružování lidí, kteří si rozumí -časová rezerva v rámci zakázek
7	-přesčasy a kumulující se stres	-zlepšit komunikaci s vedením a snažit se tento problém řešit
8	- firemní cíle jsou málo a velmi netransparentně vázány na zaměstnance v nižších pozicích	-transparentněji navázat firemní cíle na zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ MOTIVACE

Tato kapitola se zabývá zhodnocením výsledků získaných z provedeného šetření. Následně jsou tyto výsledky porovnány s teoretickými východisky. Z analytické části této diplomové práce vyplývá, že motivační strategie společnosti XY s.r.o. je v kontextu teoretických východisek dobře vypracovaná (Bedrnová, 2012; Adams, 1963; Amstrong, 2015). Součástí motivační strategie společnosti XY s.r.o. je otevřená komunikace vůči zaměstnancům, systém hodnocení pracovního výkonu, zpětná vazba, systém uznání a odměňování a v neposlední řadě je kladen důraz na profesní rozvoj. Ukazuje se, že zaměstnanci motivační strategii znají a jsou zapojeni do firemní kultury. Dle Dvořákové (2012) správně nastavená motivační strategie organizace podporuje pracovní výkonnost zaměstnanců, upevňuje jejich loajalitu a chuť rozvíjet znalosti a dovednosti k využití v pracovním prostředí. V odborné literatuře se potvrzuje, že tento proces je podpořen právě rozvojem vzdělávání zaměstnanců, naplněním potřeb a uznáním či také systémem hodnocení a odměňováním (Horváthová, 2016; Plamínek, 2015). Zejména na vzdělávání zaměstnanců je kladen velký důraz a společnost XY s.r.o. si zakládá na tom, aby zaměstnanci měli možnost profesního rozvoje a neustále se ve své profesi zdokonalovali. Všichni respondenti ve svých odpovědích zmiňovali získání mezinárodní certifikace ACCA. Z provedené analýzy vyplývá, že faktor vzdělávání má pozitivní vliv na pracovní výkonnost a možnost profesního rozvoje je vnímána respondenty jako velká výhoda i pro budoucí kariéru. To potvrzuje studie Eka (2018), která říká, že čím více možností ohledně vzdělávání zaměstnanci mají, tím více roste jejich pracovní výkonnost.

Nejdůležitějším faktorem je pro respondenty uznání. To se prokázalo i v provedené analýze, kdy bylo ohodnoceno body těchto pět faktorů: mzda a benefity, uznání, zpětná vazba, firemní hodnoty a smysluplnost práce. Z rozhovorů vyplývá, že uznání respondenti vnímají jako zásadní faktor, který je nezbytný pro jejich motivaci, dává jim pocit úspěchu a hodnoty. Když se zaměstnanci cítí oceňováni a za své úsilí obdrží uznání, může to vést k větší produktivitě a obecně se cítí v pracovním prostředí lépe. Saunderson (2004) uvádí, že uznání je prioritou organizací a významně ovlivňuje pracovní nastavení zaměstnanců. Adams (1963) říká, že zaměstnanci jsou motivováni, pokud mají pocit, že jejich investované úsilí je dostatečně oceněno.

Co se týče finanční odměny, respondenti tento faktor nevnímají jako nejdůležitější. Z analýzy vyplývá, že pouze jeden respondent z osmi uvedl, že finanční odměnu vnímá jako primární faktor ovlivňující pracovní výkonnost a motivaci. Podle studie Dewhurst (2009) je dostatečný systém odměňování důležitý pro motivaci zaměstnanců, ale finanční odměny samy o sobě nejsou dostatečné. Ukazuje se, že pro zaměstnance s uspokojivými platy jsou některé nefinanční odměny efektivnější než finanční odměna zejména z důvodu dlouhodobé motivace. Respondenti mezi tyto faktory řadí především: smysluplnost práce, pracovní kolektiv a dobré vztahy na pracovišti či také zpětnou vazbu. Analýza ukazuje, že smysluplnost práce je pro respondenty velmi důležitým faktorem, který má dopad na jejich pracovní výkonnost a motivaci.

Bylo zjištěno, že právě smysluplná a různorodá náplň práce je dlouhodobým motivátorem i důvodem, proč zaměstnanci ve společnosti XY s.r.o. zůstávají. V souvislosti s tímto faktorem byla zmíněna i různorodost pracovních zakázek, která společnost XY s.r.o. svým zaměstnancům nabízí. Bedrnová (2012) ve své knize uvádí, že smysluplnost je jedním ze základních faktorů, které významně ovlivňují pracovní výkonnost. Tenney (2024) tento pohled doplňuje a říká, že vnitřně motivovaní zaměstnanci jsou ve své pracovní roli spokojenější a produktivnější a v organizaci budou chtít dále pokračovat nejen kvůli finančnímu ohodnocení, ale i z hlediska jiných faktorů, kam můžeme zařadit právě smysluplnost a náplň práce.

Co se týče faktoru týmové spolupráce, respondenti v odpovědích zmiňují, že tento faktor vnímají jako klíčový vzhledem k efektivní pracovní výkonnosti a dobré pracovní atmosféře. Dobrá týmová spolupráce tak přispívá k úspěšnému zvládnutí pracovních zakázek. Zejména respondenti na manažerských pozicích častokrát uváděli, že bez správně nastavené týmové spolupráce nelze efektivně vést zadané projekty. V rozhovorech bylo zjištěno, že pro respondenty je velmi důležité, v jakém prostředí se nacházejí a s kým při práci tráví svůj čas. Společnost XY s.r.o. pořádá různé akce na podporu týmové spolupráce, a tak mají zaměstnanci možnost budovat vztahy s kolegy i mimo pracovní dobu. Studie z roku (2023) potvrzuje, že budování vztahů na pracovišti pozitivně ovlivňuje motivaci a pracovní výkonnost zaměstnanců. Příjemné pracovní prostředí a kultura týmové spolupráce pomáhají zlepšovat efektivitu zaměstnanců podporou otevřenosti, komunikace a spolupráce (Subathra, 2023).

Naopak faktor firemních hodnot není pro respondenty příliš důležitý, což je poměrně zajímavé, protože dle Charváta (2006) firemní hodnoty patří mezi základní pilíře, které určují chování zaměstnanců. Z analýzy odpovědí vyplývá, že firemní hodnoty jako etický kodex nebo dodržování etického a morálního chování je důležité a respondenti toto vnímají jako součást firemní kultury. Není to však primární faktor, který ovlivňuje jejich pracovní výkonnost. To se potvrzuje i v tabulce 3, kdy faktor firemních hodnot získal nejméně bodů.

Celkově lze říci, že motivační strategie Společnosti XY s.r.o. je na velmi dobré úrovni. Z analýzy vyplývá, že zaměstnanci se cítí v pracovním prostředí dobře a jsou motivovaní. Je nutné zmínit, že vliv motivace na pracovní výkonnost se obecně v odborných výzkumech hodnotí kvantitativně, avšak tato diplomová práce je vztažena přímo ke konkrétní společnosti XY s.r.o. a na základě analýzy konkrétní motivační strategie bylo zjištěno, že tato strategie pozitivně ovlivňuje pracovní výkonnost zaměstnanců v oblasti vzdělávání, týmové spolupráce a podporuje zájem zaměstnanců o profesní rozvoj.

Co se týče problémových oblastí a návrhů na zlepšení, bylo zjištěno, že je tu prostor pro případné úpravy a změny v rámci zdokonalení motivační strategie. Nelze tvrdit, že společnost XY s.r.o. by ve své motivační strategii měla velké mezery, avšak z tabulky 10 vyplývá, že je tu prostor pro případné úpravy. Návrhy na zlepšení budou obsaženy v následující části této diplomové práce, kde budou navrženy kroky zjištěné na základě kvalitativního výzkumu.

### **Návrhy na zlepšení**

V této části diplomové práce jsou představeny návrhy na zlepšení motivační strategie ve společnosti XY s.r.o., které byly stanoveny na základě výsledků vyplývajících z analýzy vlivu motivační strategie na pracovní výkonnost zaměstnanců. Na základě rozhovorů s účastníky byly identifikovány klíčové oblasti potenciálních problémů a formulována doporučení pro jejich efektivní řešení.

Z tabulky 10 jednoznačně vyplývá, že ve společnosti XY s.r.o. je problém s přesčasů a kumulujícím se stresem. Zaměstnanci uvádějí, že často dochází k tomu, že jsou nuceni pracovat nad rámec svých standartních pracovních hodin, čímž dochází k nadměrnému množství přesčasů. Tato skutečnost vede k nárůstu stresu u zaměstnanců, což může negativně ovlivnit pracovní výkonnost, psychické nastavení a pracovní spokojenost. Podle Sohail (2015) existuje silný vztah mezi stresem v práci a jeho fyzickými a psychickými účinky. Proto je dobré se zaměřit na problémy, které stres v práci způsobují. Jedním z řešení tohoto problému by mohlo být navýšení počtu zaměstnanců, aby se práce rozdělila mezi více lidí. Nutně by to nemuseli být zaměstnanci na plný úvazek, ale dalo by se využít například stážistů. Tím by se zabránilo nadměrnému vyčerpání jednotlivých zaměstnanců a zároveň by se zvýšila produktivita organizace.

Další možností pro zlepšení tohoto problému je stanovit určitou časovou rezervu v rámci pracovních zakázek. Naplánovat projekt tak, aby zde byla dostatečná rezerva a dopředu už se počítalo s tím, že u zakázky může k přesčasům docházet. Naplánování časové rezervy v rámci zakázek by bylo efektivním řešením, jak zabránit nadměrným přesčasům a kumulujícímu se stresu. Tento návrh spočívá v úmyslném rezervování času v plánování projektu a umožňuje zaměstnancům regulovat svou pracovní zátěž. Jednou z výhod tohoto řešení by bylo, že by zaměstnanci mohli pracovat v klidnějším tempu, což by mohlo vést k vyšší produktivitě a kvalitě práce. Jedním z možných řešení by také mohlo být zlepšení psychologické podpory či zefektivnění komunikace s vedoucími pracovníky. Zaměstnanci uvádějí, že se v některých případech stává, že vedoucí pracovníci jsou časově velmi vyčerpáni a z toho důvodu je obtížné dostávat včas zpětnou vazbu a uznání. Zaneprázdnění vedoucích pracovníků může být způsobeno nedostatečným plánováním pracovních úkolů a organizací. Proto by bylo dobré se zaměřit na to, aby nadřízení měli dostatek času na plánování a organizování práce a mohli tak efektivně zajišťovat včasnou zpětnou vazbu, rozvoj a podporu zaměstnanců.

Další problémovou oblastí, která byla na základě odpovědí respondentů identifikována, je příliš mnoho byrokracie a administrativních úkonů v rámci pracovních zakázek. Zaměstnanci by v této záležitosti uvítali zjednodušení procesů pomocí digitalizace a automatizace. Tím by se mohlo zabránit nadměrné administrativě a zefektivnit tak celý proces pracovních zakázek.

Dalším podnětem pro zlepšení je řešení problémů uvnitř týmu a sdružování lidí, kteří si rozumí. Zaměstnanci uvádějí, že v některých případech dochází k problémům uvnitř týmu. Zaměstnanci by uvítali otevřenější komunikaci o problémech a jejich řešení. Této situaci by mohly pomoci různá setkání a workshopy na rozvoj komunikace. Konkrétně by zde mohl být využit model Conflict Mode Instrument (TKI), který byl definován v roce 1974 Kennethem W. Thomasem a Ralphem H. Kilmannem. Jedná se o nástroj (dotazník) k měření stylu řešení konfliktů jednotlivce v rámci konfliktních situací. Chování jedince v konfliktních situacích lze popsat z hlediska dvou dimenzí: 1) asertivita, do jaké míry se jedinec snaží uspokojit své vlastní potřeby a za 2) kooperace, do jaké míry je jedinec schopen uspokojit potřeby druhých osob. Model (TKI) definuje pět stylů řešení konfliktů: soutěžení, vyhýbání se, spolupráce, kompromis a vycházení vstříc. Tento nástroj je využíván k řešení konfliktů v různých prostředích, včetně firem, a je navržen tak, aby pomohl jednotlivcům porozumět jejich preferovanému stylu řešení problémových situací. Model (TKI) by mohl být zařazen do vzdělávacích programů či workshopů, které se zabývají komunikací a řešením konfliktů. Cílem tohoto modelu je pochopit různé styly řešení konfliktů a na základě toho rozhodnout o nejhodnější strategii (Thomas & Kilmann, 1974).

Jedním z podnětů, který se v odpovědích objevuje, je navázat firemní cíle transparentněji na své zaměstnance. Podle Boswella (2006) je sladění zaměstnanců s firemními cíli velmi důležité pro úspěch organizace. Pokud si zaměstnanci uvědomují cíle a strategie společnosti, je pravděpodobnější, že budou angažovaní, motivovaní a oddaní úspěchu organizace. Nabízí se lépe a jasněji komunikovat firemní cíle například prostřednictvím různých seminářů či školení a zapojit tak zaměstnance do procesu tvorby firemních cílů. Konkrétní metodou dle studie (Tarifi & Bingham, 2000) tzv. „kaskádování cílů.“ Podstatou této metody je stanovení strategických cílů danou organizací, které jsou následně kaskádovitě prezentovány a postupně upřesňovány v celé organizační struktuře napříč všemi pozicemi. V závěrečné fázi je každý zaměstnanec seznámen s cíli, má jasně definovanou roli a rozumí tomu, jakým způsobem přispívá k dosažení celkových strategických cílů společnosti.



## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy motivační strategie ve vybrané firmě zhodnotit její vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců. Na základě výsledků výzkumného šetření byla na závěr navržena doporučení pro zlepšení motivace.

V první části práce byla teoreticky vymezena problematika pracovní výkonnosti a motivace na základě odborné literatury. Zde byly uvedeny různé definice od autorů, které přispívají k lepšímu porozumění tématu. Následně byly popsány metody řízení pracovního výkonu a proces hodnocení zaměstnanců. Druhá polovina teoretické části se zaměřovala na vzájemný vztah mezi pracovní výkonností a motivací. Klíčovou kapitolou pro následující analytickou část byla kapitola 2.3 s názvem Vliv motivace na pracovní výkonnost. V této kapitole byly formulovány konkrétní faktory, které dle odborné literatury z hlediska motivace pracovní výkonnost ovlivňují. V analytické části práce byla nejprve představena vybraná společnost XY s.r.o., její filozofie a předmět podnikání. Dále zde byl popsán systém hodnocení pracovní výkonnosti, který je v této společnosti implementován. V rámci analytické části bylo provedeno výzkumné šetření pomocí kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů, přičemž bylo formulováno 12 otázek, které vycházely z teoretických východisek této diplomové práce.

Výsledky výzkumného šetření potvrdily, že motivační strategie společnosti XY s.r.o. je pečlivě vypracovaná a zahrnuje komponenty jako je otevřená komunikace vůči zaměstnancům, systém hodnocení pracovního výkonu, zpětná vazba, systém uznání a odměňování a velký důraz je kladen na vzdělávání a profesní rozvoj. Prokázalo se, že tato motivační strategie má pozitivní vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců, nicméně výsledky ukazují, že je tu prostor pro případné úpravy, a proto byla navržena doporučení na zlepšení motivace. Prokázalo se, že významnou problémovou oblastí jsou přesčasy a s nimi spojený kumulující se stres. Téměř všichni respondenti se o tomto problému zmínili a zdůraznili, že přesčasy jsou častým jevem. Další problémové oblasti jsou analyzovány v kapitole 5, která se zabývá zhodnocením výsledků a představuje návrhy na zlepšení motivační strategie.

Na základě uvedených skutečností lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl naplněn. Součástí práce bylo provedení analýzy motivační strategie ve vybraném podniku a výsledky výzkumného šetření byly následně zhodnoceny a vedly k formulaci konkrétních návrhů na zlepšení.

# POUŽITÁ LITERATURA

## Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada publishing as, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Management (Fragment). Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [6] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi—M. Armstrong*. Nakladatelství Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [7] BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti: celost. vysokošk. učebnice pro studenty filozof. fakult stud. oboru psychologie*. Učebnice pro vysoké školy (Státní pedagogické nakladatelství). Praha: SPN, 1983.
- [8] BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [9] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [10] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [11] HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [12] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [13] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

- [14] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [15] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd.* Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [18] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- [19] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [20] KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 9788073943431.
- [21] MUŽÍK, Jaroslav; KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [22] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd.* Manažer. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- [23] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [24] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [25] REES, Gary a Paul E. SMITH, ed. *Strategic human resource management: an international perspective*. London: Sage Publications, 2014. ISBN 978-1-4462-5586-5.
- [26] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [27] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [28] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [29] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

- [30] ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĐOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [31] TOMAN, Miloš. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.
- [32] URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Grada Publishing as, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.
- [33] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [34] URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
- [35] VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [36] *Vzdělávání dospělých ...: Adult Education ...: proceedings of the ... International Adult Education Conference: ...Prague, Czech Republic*. 2017-. Prague: Česká andragogická společnost, 2017-. ISBN 978-80-906894-4-2.
- [37] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [38] WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-4-6.
- [39] WARD, Peter, 1997b. *360-degree feedback*. B.m.: CIPD Publishing. ISBN 0-85292-705-3.
- [40] WEBER, Max a ŠKODA, Jan. *Autorita, etika a společnost: pohled sociologa do dějin*. Souvislosti (Mladá fronta). Praha: Mladá fronta, 1997. ISBN 80-204-0611-5.

### **Vědecké články**

- [41] ADAMS, J. Stacy. Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 1963, 67.5: 422. doi.org/10.1037/h0040968.
- [42] Anggereni Eka. (2018). The effect of training on employee performance at the village credit institution (LPD) of Buleleng Arikunto Regency, Suharsimi. 2010. *Research Procedures A Practice Approach*. Revised Edition. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- [43] ANOG, Shiela Grace, Sheen BON, Aniceto Jr RAMIN, Florinda VIGONTE and Marmelo V. ABANTE, 2023. Effect of Team building Activities – an employee engagement and satisfaction survey. Social Science Research Network. doi:10.2139/ssrn.4608888
- [44] BARBER, Alison E.; DUNHAM, Randall B.; FORMISANO, Roger A. The impact of flexible benefits on employee satisfaction: A field study. *Personnel Psychology*, 1992, 45.1: 55-74. doi: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00844.x.
- [45] BOSWELL, Wendy R., John BINGHAM and Alexander J.S. COLVIN, 2006b. Aligning employees through “line of sight.” *Business Horizons* [online]. 49(6), 499–509. doi:10.1016/j.bushor.2006.05.001.
- [46] Cohen D, Crabtree B. "Qualitative Research Guidelines Project." July 2006. Dostupné z: <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>
- [47] DAI, Ying. Coaching leadership, job motivation and employee innovation behavior. In: 5th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2019). Atlantis Press, 2019. p. 592-597. 10.2991/sschd-19.2019.120.
- [48] DEWHURST, Martin; GUTHRIDGE, Matthew; MOHR, Elizabeth. Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly*, 2009, 1.4: 12-15.
- [49] DRUCKER, P. (1955): *The Practise of Management*. London, Heinemann.
- [50] DVOŘÁKOVÁ, Věra. MOTIVACE JAKO JÁDRO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACÍ. Online. *Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ČZU v Plzni*. 2012, roč. 2/2012, s. 62-67. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16216/1/Dvorakova.pdf>. [cit. 2024-04-14].
- [51] FOWLER, A. (1990): Performance management; the MBO of the 90s. *Personnel Management*, July.
- [52] Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- [53] HERDAJANTO, Trijadi, 2023. The impact of job training, education and work motivation on employee performance. *Journal of Economy, Accounting and Management Science (JEAMS)/Journal of Economy, Accounting and Management Science* [online]. 4(2). Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/369887334\\_The\\_Impact\\_of\\_Job\\_Training\\_Education\\_and\\_Work\\_Motivation\\_on\\_Employee\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/369887334_The_Impact_of_Job_Training_Education_and_Work_Motivation_on_Employee_Performance)

- [54] HUMBLE. J. (1972): Management by Objectives. London, Management Publications.
- [55] Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*. doi: 10.1037/0003-066X.57.9.705.
- [56] LONDON, Manuel; BEATTY, Richard W. 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 1993. doi.org/10.1002/hrm.3930320211.
- [57] Mamula Nikolić, Tatjana & Perić, Nenad & Bovan, Ana. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *Quality - Access to Success*. 21. 3-8.
- [58] Matsui, T., Okada, A., & Inoshita, O. (1983). Mechanism of feedback affecting task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- [59] MCGREGOR, D. (1960): The Human Side of Enterprise. New York, McGraw-Hill.  
Dostupné z:  
[https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Motivation/McGregor\\_The\\_Human\\_Side\\_of\\_Enterprise.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf)
- [60] MOHPMAN JR, Allan M.; MOHRMAN, Susan Albers. Performance Management Is" Running the Business". *Compensation & Benefits Review*, 1995.
- [61] PINDER, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York: Psychology Press. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315734606>.
- [62] Saunderson, R. (2004), "Survey Findings of the Effectiveness of Employee Recognition in the Public Sector," *Public Personnel Management*, 33, 3, 255–276. doi: 10.1177/009102600403300302.
- [63] SCHAFFER. R. H. (1991): Demand better results and get them. *Harvard Business Review*, March-April.
- [64] SOHAIL, Mariam; REHMAN, Chaudhary Abdul. Stress and Health at the Workplace-A Review of the Literature. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2015, 6.3: 94.
- [65] SUBATHRA, K., JINU, R. T, THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. 2023, roč. 2023, č. Vol 4, pp 5292-5299. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 2023. ISSN 2582-7421.  
Dostupné z: <https://ijrpr.com/uploads/V4ISSUE4/IJRPR12215.pdf>
- [66] TARIFI, M.; BINGHAM, P. R. Cascading Goals and Objectives to Ensure Accountability and Action. 2000.

- [67] THOMAS, Kenneth W. and Ralph H. KILMANN, 1974. Thomas-Kilmann Conflict Mode instrument [online]. Data set. 1. January 1974. doi:10.1037/t02326-000.
- [68] TURNOW, Walter W., 1993. Introduction to special issue on 360-degree feedback. *Human Resource Management* [online]. 32(2–3), 211–219. doi:10.1002/hrm.3930320202
- [69] VAŠKOVÁ, Renáta. Teamwork and high performance work organisation. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007, 1-59. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2007/teamwork-and-high-performance-work-organisation>
- [70] Vroom, V. (1964). *The motivation to work*. New York: Wiley. Dostupné z: <https://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>

### Internetové zdroje

- [71] MATT TENNEY, 2024. How employee motivation impacts performance. *Business Leadership Today - the Resource for Leaders Working to Build and Sustain World-class Teams and Organizations in Today's Business Environment*. Dostupné z: <https://businessleadershiptoday.com/how-does-employee-motivation-impact-performance/>. [cit. 2024-04-04].
- [72] LIŠKUTÍN, Tomáš. *Pohyblivá složka mzdy z pohledu judikatury*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/pohybliva-slozka-mzdy-z-pohledu-judikatury-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yISZkuJ5J6pbE0291lFmI4ag/>. [cit. 2024-04-04].
- [73] ALMEIDA, Ana. *The Impact of Corporate Events on Employee Engagement*. Online. 2023. Dostupné z: [https://inevent.com/blog/others/the-impact-of-corporate-events-on-employee-engagement.html#How\\_Corporate\\_Events\\_Boost\\_Employee\\_Engagement](https://inevent.com/blog/others/the-impact-of-corporate-events-on-employee-engagement.html#How_Corporate_Events_Boost_Employee_Engagement). [cit. 2024-04-04].
- [74] ŽIDLICKÁ, Milena. *Jak využít potenciál týmu*. Online. Průmyslové spektrum. 2009. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/jak-vyuzit-potencial-tymu>. [cit. 2024-04-14].
- [75] MANAGEMENT MANIA. *Certifikace ACCA (ACCA Qualification)*. Online. 2016. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/certifikace-acca>. [cit. 2024-04-14].



- [76] *Motivace v organizacích*. Online. BusinessINFO.cz. 2010. Dostupné z:  
<https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/4/>. [cit. 2024-04-14].

### **Ostatní zdroje**

- [77] Interní dokumenty společnosti XY s.r.o.