

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Petr Němeček

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

2025

Petr Němeček

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petr Němeček**
Osobní číslo: **E22048**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude navrhnout doporučení zlepšení současného systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti, a to na základě provedené analýzy současného stavu.

Osnova:

- Definování základních pojmů.
- Řízení pracovního výkonu.
- Představení vybrané společnosti.
- Analýza systému motivace, odměňování a hodnocení pracovního výkonu ve vybrané společnosti.
- Doporučení zlepšení současného stavu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BBARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
BURTON, Richard M., OBEL, Borge, HAKONSSON, Dorthe D., Organizational Design: A Step-by-Step Approach, Cambridge University Press, 2020, ISBN: 9781108640183.
PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). Průhonice: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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. března 2025

Petr Němeček v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a ochotu věnovat čas konzultacím, které mi významně pomohly při zpracování této práce. Zároveň bych chtěl poděkovat vedení společnosti X a všem zaměstnancům za podporu a vstřícnost, a za poskytnuté informace, které přispěly k realizaci této práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti. Teoretická část definuje klíčové pojmy spojené s motivací, odměňováním a řízením pracovního výkonu, přičemž se opírá o relevantní teoretické přístupy a modely. Praktická část analyzuje stávající systém motivace a odměňování ve společnosti pomocí dotazníkového šetření a dalších analytických metod. Na základě získaných výsledků jsou navržena konkrétní opatření pro zlepšení současného systému a jejich implementace, s cílem zvýšit motivaci zaměstnanců a celkovou efektivitu podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, odměňování, řízení pracovního výkonu, zaměstnanci, podnik

TITLE

Analysis of the motivation and reward system in a selected company

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with the analysis of the motivation and reward system in a selected company. The theoretical part defines key terms related to motivation, reward and performance management, based on relevant theoretical approaches and models. The practical part analyses the existing motivation and reward system in the company using a questionnaire survey and other analytical methods. Based on the results obtained, specific measures for improving the current system and their implementation are proposed in order to increase employee motivation and overall company efficiency.

KEYWORDS

motivation, reward, performance management, employees, company

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD	12
METODOLOGIE PRÁCE.....	14
1 TEORETICKÉ ZÁKLADY MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	16
1.1 Management.....	16
1.2 Řízení lidských zdrojů	17
1.2.1 Funkce řízení lidských zdrojů	17
1.3 Motivace	18
1.3.1 Pracovní motivace	18
1.3.2 Typy motivací.....	20
1.3.3 Teorie pracovní motivace.....	20
1.3.4 Motivace a pracovní výkon	24
1.4 Odměňování	26
1.4.1 Formy a trendy finančního odměňování	27
1.4.2 Odměňování a pracovní výkon	31
1.5 Pracovní výkon	31
1.6 Řízení pracovního výkonu.....	32
1.6.1 Úvod do řízení pracovního výkonu.....	32
1.6.2 Historie.....	34
1.6.3 Cíl řízení pracovního výkonu	34
1.6.4 Podstata řízení pracovního výkonu	35
1.6.5 Hlavní znaky řízení pracovního výkonu	36
1.7 Závěrečné shrnutí kapitoly.....	37

2	PROCES ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	38
2.1	Cyklus řízení pracovního výkonu.....	38
2.2	Plánování pracovního výkonu.....	39
2.2.1	Měření výkonu	40
2.2.2	Měření kritérií	40
2.3	Realizace, průběžné sledování a hodnocení výkonnosti.....	41
2.3.1	Role liniových manažerů.....	41
2.3.2	Monitorování pracovního výkonu	42
2.3.3	Metody monitorování pracovního výkonu	43
2.3.4	Průběžné vedení a podpora.....	43
2.3.5	Efektivní zpětná vazba	44
2.4	Hodnocení pracovního výkonu	45
2.4.1	Metody hodnocení	46
2.4.2	Postup při hodnocení.....	48
2.4.3	Technologické nástroje	49
2.5	Závěrečné shrnutí kapitoly.....	49
3	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	51
3.1	O společnosti X.....	51
3.1.1	Historie společnosti	51
3.1.2	Základní data o společnosti	52
3.1.3	Organizační struktura společnosti.....	52
3.1.4	Zaměstnanci ve společnosti	53
3.1.5	Prosperita společnosti.....	54
3.2	Dlouhodobá strategie a budoucí směřování společnosti X	54
3.2.1	Vize společnosti.....	54
3.2.2	Strategické směřování společnosti	54

3.2.3	Konkurenční pozice a tržní dynamika	55
3.2.4	Budoucí výzvy a inovace	55
3.3	Závěrečné shrnutí kapitoly.....	56
4	ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	58
4.1	Analýza systému motivace	58
4.2	Analýza systému odměňování.....	59
4.3	Analýza systému hodnocení pracovního výkonu.....	60
4.4	Dotazníkový průzkum	60
4.5	Vyhodnocení dotazníkového průzkumu	61
4.5.1	Demografické údaje respondentů.....	61
4.5.2	Hodnocení faktorů motivace, odměňování a řízení výkonu	63
4.5.3	Ověření výzkumných otázek a hypotéz.....	72
4.6	Závěrečné shrnutí kapitoly.....	73
5	DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	75
6	ZÁVĚR	80
7	POUŽITÁ LITERATURA.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH	87

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Vývojový diagram procesu tvorby bakalářské práce	15
Obrázek 2: Řízení lidských zdrojů	18
Obrázek 3: Proces motivace	19
Obrázek 4: Hierarchie potřeb (vlastní zpracování)	22
Obrázek 5: Expektační teorie motivace (vlastní zpracování)	23
Obrázek 6: Model motivace (Porter a Lawler)	24
Obrázek 7: Křivka optimální úrovně motivace (vlastní zpracování)	25
Obrázek 8: Model celkové odměny (vlastní zpracování)	26
Obrázek 9: Řízení pracovního výkonu	33
Obrázek 10: Cyklus řízení pracovního výkonu	38
Obrázek 11: Model 360° zpětné vazby (vlastní zpracování)	47
Obrázek 12: Organizační struktura (vlastní zpracování)	52
Tabulka 1: Přehled tradičních teorií motivace	21
Tabulka 2: Přehled moderních teorií motivace	21
Graf 1: Věková struktura respondentů	62
Graf 2: Cítíte se ve své práci dostatečně motivováni?	63
Graf 3: Co vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?	64
Graf 4: Máte pocit, že firma aktivně řeší motivaci zaměstnanců?	65
Graf 5: Jste spokojeni s finančním ohodnocením za svou práci?	66
Graf 6: Považujete systém odměňování ve firmě za jasný a transparentní?	67
Graf 7: Uvítali byste zavedení systému seniority?	67
Graf 8: Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?	68
Graf 9: Jaké benefity z nabídky byste uvítali a jak jsou pro Vás motivační?	69
Graf 12: Jak často dostáváte zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon?	71

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

HRM řízení lidských zdrojů

ISO 9001 Mezinárodní norma pro systémy managementu kvality

ÚVOD

Bakalářská práce se zaměří na analýzu systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti. Téma bylo zvoleno s ohledem na jeho význam v oblasti řízení lidských zdrojů a vliv na výkonnost i spokojenost zaměstnanců. Problematika motivace, odměňování, benefitů a mezd je mezi zaměstnanci neustále diskutovaným tématem a hraje klíčovou roli v efektivním fungování každé organizace. Osobně mě tato oblast velmi zajímá, protože v pracovním prostředí se neustále ukazuje, že správně nastavené motivační a odměňovací mechanismy mají zásadní vliv na loajalitu zaměstnanců, jejich angažovanost i celkovou atmosféru v podniku.

Současné trendy v oblasti motivace a odměňování ukazují, že dochází k výrazným změnám v přístupech zaměstnavatelů i očekávání zaměstnanců. Podniky stále více kladou důraz na nefinanční benefity, flexibilitu pracovních podmínek a rozvoj pracovníků. Spolu s tím se mění i samotní zaměstnanci – každá generace přistupuje k práci odlišně. Starší generace obvykle vykazuje vyšší míru loajality ke svému zaměstnavateli a preferuje stabilitu, zatímco mladší generace klade větší důraz na flexibilitu, osobní rozvoj a nefinanční benefity. Dále je patrné, že se zaměstnanci stále více zajímají o rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a upřednostňují zaměstnavatele, kteří nabízejí nejen finanční stabilitu, ale také kvalitní pracovní prostředí, možnosti osobního růstu a uznání jejich přínosu. Významným trendem mezi mladými zaměstnanci je také důraz na striktní oddělení pracovního a osobního života, což klade nové požadavky na zaměstnavatele při nastavování motivačních a odměňovacích systémů.

Hlavním cílem této práce bude analyzovat současný systém motivace a odměňování ve vybrané společnosti a navrhnout opatření vedoucí k jeho optimalizaci.

Bakalářská práce bude systematicky členěna do pěti hlavních částí, přičemž její struktura reflektuje logickou návaznost teoretických východisek, analytického zpracování a návrhové části.

První kapitola se bude věnovat teoretickým základům motivace, odměňování a řízení pracovního výkonu. Bude obsahovat klíčové pojmy a koncepce, které vytvoří základní rámec pro následnou analýzu.

Druhá kapitola bude vycházet ze základních teoretických poznatků motivace, odměňování a řízení pracovního výkonu a bude se podrobněji věnovat řízení pracovního výkonu jako procesu. Budou vysvětleny jednotlivé fáze řízení pracovního výkonu a bude popsán jejich význam pro efektivní řízení zaměstnanců. Bude zde také kladen důraz na zpětnou vazbu

a hodnoticí procesy, které jsou klíčovým faktorem nejen v oblasti motivace, ale i v celkovém profesním rozvoji zaměstnanců.

Ve třetí kapitole bude představena vybraná společnost, její historie, současné postavení na trhu a strategické směřování. Součástí kapitoly jsou také klíčové aspekty fungování organizace, včetně její organizační struktury a zaměstnanecké skladby. Tato analýza pomůže pochopit specifika daného podniku, identifikovat možné příležitosti ke zlepšení systému motivace a odměňování a porovnat současné trendy v oblasti řízení lidských zdrojů s realitou konkrétní organizace.

Analýza získaných dat a klíčová zjištění budou uvedeny ve čtvrté kapitole. Tato část se zaměří na interpretaci výsledků výzkumu a identifikaci hlavních faktorů ovlivňujících motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Na poznatcích analýzy bude postavena pátá kapitola, která navrhne doporučení pro zlepšení systému motivace a odměňování. Tyto návrhy budou vycházet z výsledků výzkumu a jejich cílem bude posílení efektivity řízení lidských zdrojů v podniku.

METODOLOGIE PRÁCE

Cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení systému motivace a odměňování ve společnosti X na základě analýzy současného stavu. Výzkum bude realizován několika kroky, které budou popsány v následujících částech. Grafické znázornění těchto kroků je uvedeno na Obrázek 1.

V první fázi je nezbytné definovat výzkumné otázky a hypotézy, které budou sloužit jako základ pro celý výzkum. Otázky výzkumu se zaměřují na konkrétní aspekty motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti X.

Výzkumné otázky jsou:

1. Jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování a nabídkou benefitů?
2. Probíhá ve společnosti pravidelné hodnocení výkonu a dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu?

Hypotézy výzkumu jsou následující:

1. Zaměstnanci s více než 10 lety praxe ve společnosti vnímají systém odměňování jinak než novější zaměstnanci.
2. Nedostatečná nabídka benefitů negativně ovlivňuje motivaci a spokojenost zaměstnanců.

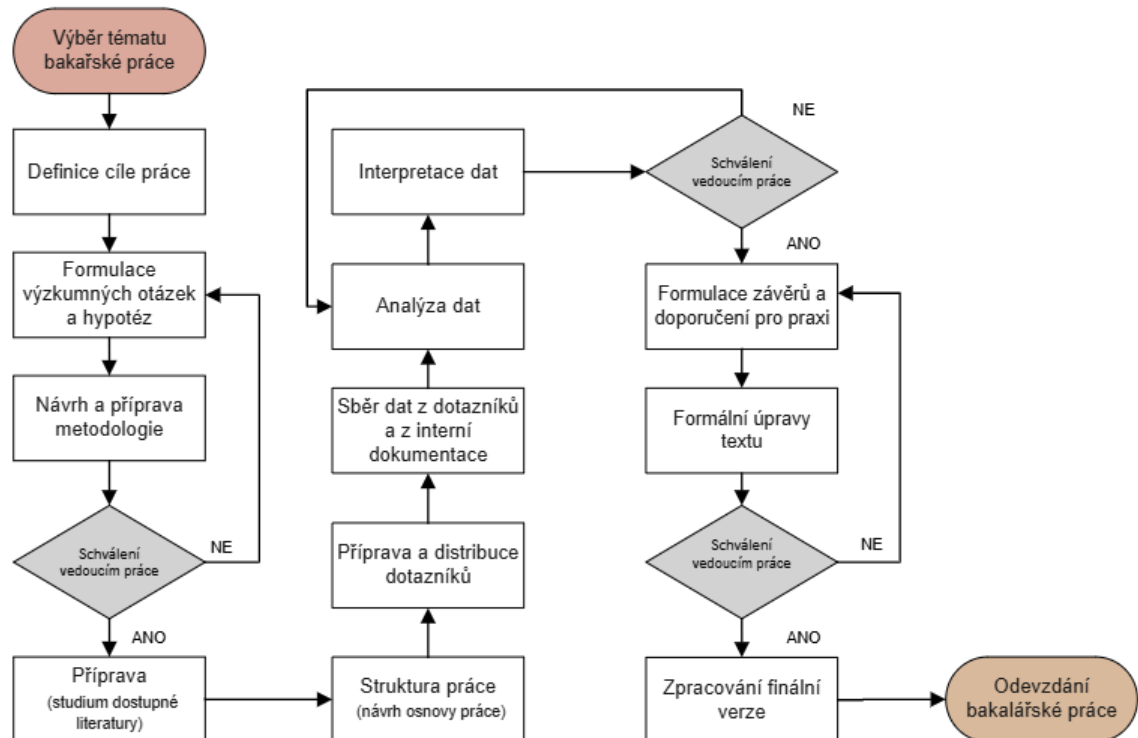
Data budou sbírána prostřednictvím dotazníkového průzkumu, který bude proveden napříč celou organizací. Vytvořený dotazník bude rozesílán primárně elektronicky, prostřednictvím emailu a firemního intranetu, čímž bude zajištěna snadná a rychlá distribuce. Pouze v omezeném počtu případů bude dotazník rozdáván v tištěné podobě. Dotazník bude vytvořen na webové platformě Google Forms. To umožní snadnou distribuci dotazníku a efektivní sběr dat. Průzkumu se zúčastní všichni zaměstnanci společnosti, s výjimkou majitelů, aby byly získány nezkreslené odpovědi od osob přímo ovlivněných systémem motivace a odměňování. Tento přístup zajistí objektivitu výsledků a umožní identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení.

Kromě dotazníkového průzkumu bude pro získání uceleného obrazu o současném stavu odměňování a motivace provedena analýza interních směrnic a dokumentů. Tento přístup umožní nejen porozumět názorům zaměstnanců, ale i porovnat je s existujícími pravidly ve společnosti.

Dotazníkové šetření bude anonymní, aby zaměstnanci měli jistotu, že jejich odpovědi nebudou spojovány s jejich identitou. To zajistí vysokou míru důvěrnosti a anonymity, což je klíčové pro získání pravdivých a přesných odpovědí. Zaměstnanci budou moci tištěné dotazníky odevzdat do připravené schránky u vstupu do hlavní budovy, což dále zvýší úroveň důvěrnosti a anonymity. Informovaný souhlas bude součástí dotazníků, což zajistí, že všichni účastníci budou plně informováni o účelu výzkumu a způsobu nakládání s jejich odpověďmi.

Data získaná z dotazníků budou analyzována pomocí popisné statistiky, protože výzkum zahrnuje celý základní soubor respondentů. Ke zpracování dat bude použit nástroj Excel, který umožní efektivní zpracování a vizualizaci výsledků.

Výzkum může být narušen nízkým počtem vyplněných dotazníků, což by v konečném důsledku ovlivnilo reprezentativnost vzorku, případně nevyváženost odpovědí mezi různými skupinami zaměstnanců či omezeným časovým rámcem pro sběr dat. Přesto se očekává, že získané informace budou dostatečné pro analýzu a následnou formulaci doporučení pro zlepšení systému motivace a odměňování. Výsledky této analýzy poskytnou cenné podklady pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců, efektivnější řízení pracovního výkonu a optimalizaci systému odměňování.



Obrázek 1: Vývojový diagram procesu tvorby bakalářské práce Zdroj: (vlastní zpracování)

1 TEORETICKÉ ZÁKLADY MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ

V moderním pracovním prostředí je motivace a odměňování klíčovým faktorem úspěchu firem. Základní úloha managementu spočívá v efektivním řízení pracovního výkonu, které zahrnuje nejen stanovení cílů a organizaci práce, ale také podporu zaměstnanců v jejich profesním růstu. Když zaměstnanci chápou podstatu a význam své práce, roste jejich motivace, spokojenost i produktivita.

Motivace je jednou ze základních složek řízení pracovního výkonu a významně přispívá k efektivitě práce. Každý zaměstnanec je motivován jinak – zatímco někteří oceňují finanční odměny, jiní preferují možnosti rozvoje, uznání či pracovní benefity. Proto podniky kombinují různé přístupy, aby dosáhly maximální efektivity. Odměňování je zároveň nedílnou součástí hodnocení pracovního výkonu, a proto je jeho správné nastavení klíčové pro dlouhodobou prosperitu organizace.

Kapitola objasňuje teoretické základy managementu, motivace a odměňování. Vysvětluje manažerské funkce, různé přístupy k motivaci a její klíčové teorie. Zaměřuje se také na systémy odměňování a jejich propojení s řízením pracovního výkonu. Cílem je vytvořit ucelený rámec pro pochopení těchto klíčových konceptů a jejich dopadu na efektivitu organizací.

1.1 Management

Management je proces umožňující efektivní koordinaci činností jednotlivců za účelem dosažení stanovených cílů. Tento proces zahrnuje nejen definování cílů, ale i zajištění potřebných zdrojů a podpory pro jejich dosažení. Management lze chápat třemi způsoby: jako specifickou činnost, skupinu vedoucích pracovníků a jako vědeckou disciplínu. Z pohledu manažerských funkcí zahrnuje plánování, organizování, vedení a kontrolu, přičemž v moderním pojetí je součástí i řízení lidských zdrojů. (Mládková a Jedinák 2009, s. 13–14)

Rovněž profesor Blažek ve své (2014, s. 16–24) knize uvádí různé způsoby členění managementu, přičemž nejčastěji se pracuje s konceptem manažerských funkcí, kam spadá plánování, organizování, vedení a kontrola. V současnosti jsou tyto funkce často rozšířeny o řízení lidských zdrojů. Tento proces zahrnuje několik klíčových funkcí:

- **Plánování** zahrnuje stanovení cílů a kroků k jejich dosažení s využitím analýzy a předpovědí.
- **Organizování** se zaměřuje na strukturování týmů, procesů a správu zdrojů, včetně vytvoření efektivní komunikace.

- **Vedení** spočívá v motivaci a řízení zaměstnanců pomocí otevřené komunikace a vhodných stylů vedení.
- **Kontrola** zahrnuje sledování výkonu a vyhodnocování výsledků, což umožňuje optimalizaci procesů.(VA-Akademie.cz 2024)

1.2 Řízení lidských zdrojů

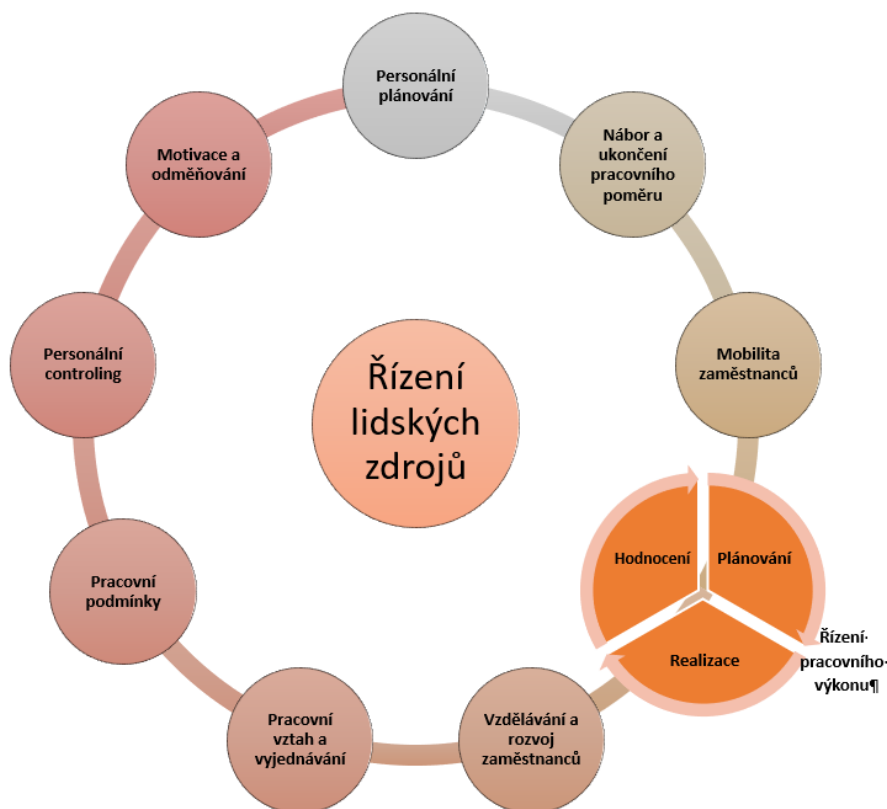
Řízení lidských zdrojů je důležitou součástí každé organizace, která se zaměřuje na efektivní využívání lidské schopnosti k dosažení cílů organizace. Tento proces zahrnuje různé aktivity, jako je nábor a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, stejně tak hodnocení a odměňování. Obrázek 2 ilustruje klíčové funkce řízení lidských zdrojů (HRM), včetně řízení pracovního výkonu.

1.2.1 Funkce řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (HRM) představuje klíčový proces v rámci celkového řízení podniku, který významně ovlivňuje jeho fungování a rozvoj. HRM se soustředí na plánování lidských zdrojů, což zahrnuje efektivní umístění zaměstnanců na správná místa a optimalizaci jejich pracovního času, schopností a kvalifikací. Tento proces také podporuje vytváření pevných a efektivních týmů, zavádění účinných stylů vedení a budování zdravých mezilidských vztahů, což vede ke zlepšení firemní kultury. Díky těmto činnostem HRM přispívá k vyšší produktivitě organizace, protože zajišťuje lepší spolupráci mezi jednotlivci i týmy a zvyšuje jejich zapojení do plnění firemních cílů.(Petříková et al. 2020, s. 12)

Kromě toho HRM zahrnuje podporu osobního a profesního rozvoje zaměstnanců, jejich kariérní růst a sladění individuálních i podnikových zájmů, což má za cíl dosáhnout vnitřního uspokojení z práce. V poslední době je velmi důležitým aspektem rovnováha mezi pracovním a osobním životem (work-life balance), která přispívá k větší spokojenosti zaměstnanců a zároveň posiluje jejich loajalitu vůči organizaci.(Petříková et al. 2020, s. 12)

V této kapitole jsme se zaměřili na význam řízení lidských zdrojů pro efektivní fungování organizace, kde klademe důraz na optimalizaci pracovního potenciálu, budování týmů a rozvoj zaměstnanců. Neoddělitelnou součástí tohoto procesu je motivace, která hraje klíčovou roli v zapojení zaměstnanců a dosažení firemních cílů. Motivace nejen zvyšuje produktivitu a spokojenost pracovníků, ale také podporuje jejich angažovanost a loajalitu, což se stává základním stavebním kamenem pro dlouhodobý úspěch organizace. V následující kapitole se podrobněji zaměříme na motivaci a její vliv na pracovní výkon.



Obrázek 2: Řízení lidských zdrojů

Zdroj: (vlastní zpracování)

1.3 Motivace

Nejprve se zaměříme na vysvětlení základních pojmů, jako jsou motiv a stimul, abychom lépe pochopili jejich význam. Motiv představuje vnitřní sílu, která nás pohání k určitému jednání. Naopak stimul je vnější podnět, který ovlivňuje naše chování a podporuje naši motivaci. (Mládková a Jedinák 2009, s. 155)

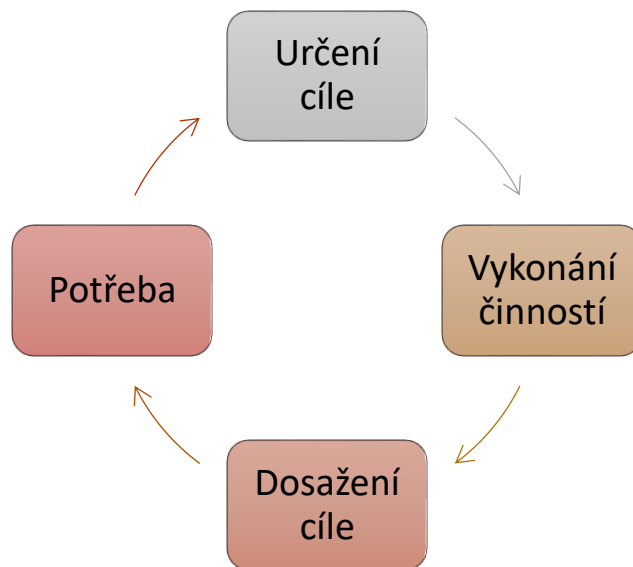
„*Motivace spočívá vždy v touze po uspokojování potřeb*“ a jak uvádí Laufer (2008, s. 50), žádný psychicky vyrovnaný člověk nevykonává žádnou činnost bez předpokladu, že tím může naplnit své osobní potřeby. Tureckiova (2004, s. 55) definuje motivaci jako „*touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.*“

1.3.1 Pracovní motivace

Tato práce se soustředí na motivaci v kontextu pracovního procesu. Proto je nezbytné definovat klíčový pojem pracovní motivace, což je motivace k realizaci pracovního výkonu. Podle Tureckiové (2004, s. 57) lze pracovní motivaci interpretovat jako projev vztahu jednotlivce k práci a jeho ochotě vykonávat pracovní úkoly, které jsou podněcovány vnitřními impulsy.

Tento pohled na motivaci odpovídá definici Armstronga (2009, s. 109), který motivaci charakterizuje jako důvod pro jednání, tedy orientaci k určitému cíli. Podle něj jsou lidé připraveni se nechat motivovat, pokud věří, že jejich práce povede k dosažení určitého cíle, přičemž často očekávají odměnu, která uspokojí jejich potřeby.

Proces motivace, jak je zobrazen na Obrázek 3, ukazuje, že tento proces je spouštěn uvědoměním si neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vedou k touze něco dosáhnout nebo získat. Po určení cílů, o nichž se předpokládá, že uspokojí tyto potřeby, je vybrána cesta nebo způsob chování, který očekává, že povede k dosažení stanoveného cíle. Jakmile je cíl naplněn, potřeba je uspokojena. (Armstrong 2009, s. 110)



Obrázek 3: Proces motivace

Zdroj: (Armstrong 2007, s. 220)

Každý manažer musí být schopen motivovat zaměstnance k lepším výkonům a ke spolupráci v rámci týmu. Ochota pracovat a loajalita zaměstnanců představují klíčové prvky pro ekonomický úspěch společnosti. Motivace pracovníků však nikdy nebyla jednoduchou záležitostí. V uplynulých dekáдах se stala ještě náročnější. Při motivaci je nutné se zaměřit na psychologické faktory, jako jsou hodnoty, potřeby, emoce a vnímání vlastní hodnoty. Důležité je rovněž zohlednit dovednosti, postavení v kolektivu, osobní situaci zaměstnance, ale i aktuální podmínky ve společnosti. K efektivnímu motivačnímu vedení je nezbytná empatie a znalost psychologických souvislostí. (Laufer 2008, s. 50)

1.3.2 Typy motivací

Armstrong (2009, s. 110) ve své knize uvádí rozdělení pracovní motivace na dva typy, vnitřní a vnější, což původně popsali Herzberg a jeho kolegové. Laufen (2008, s. 51–52). Tento koncept dále rozpracovává a používá termíny „primární (intrinsická)“ a „sekundární (extrinsická)“ motivace. Jan Urban (2013, s. 66–67) upřesňuje, že vnější motivaci můžeme charakterizovat jako hmotnou, zatímco vnitřní motivaci jako nehmotnou. Tyto charakteristiky jsou v podstatě shodné se základním Herzbergovým rozdělením motivace.

Vnitřní motivace pochází přímo z povahy samotné práce. Je úzce spojena s hlubokým profesním zájmem a s touhou po pozitivním sebehodnocení a sebeuspokojení. V takových případech zaměstnanci vykazují vysoké pracovní nasazení, i když nejsou za svou práci hmotně odměněni. (Urban 2013, s. 67)

Vnější motivace neboli hmotná motivace, je založena na touze po finančních a materiálních výhodách, jako jsou plat, bonusy nebo různé zaměstnanecké výhody. U pracovníků s výraznou finanční motivací se objevuje nejen silný zájem o hodnotu odměny spojené s konkrétními úkoly nebo prací, ale i tendence očekávat odměnu za jakoukoliv dodatečnou práci. (Urban 2013, s. 66)

1.3.3 Teorie pracovní motivace

Po objasnění základních typů motivace je užitečné podívat se na teorie, které poskytují hlubší pochopení toho, co lidi motivuje a jak tento proces ovlivňuje jejich chování.

Existuje mnoho teorií pracovní motivace, od tradičních a klasických modelů jako jsou Maslowova (pyramida) hierarchie potřeb či Herzbergova dvoufaktorová teorie, až po moderní přístupy, (Self-Determination Theory nebo Expectancy Theory), které odrážejí současné poznatky z oblasti psychologie a managementu.

Armstrong (2007, s. 221) ve své knize nabízí jiné rozdělení teorií, které rozčleňuje do tří kategorií: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Rozdělení teorií do dvou tabulek (Tabulka 1 a Tabulka 2) je z důvodu přehlednosti jednotlivých přístupů, a také reflektuje jejich historické a obsahové zaměření.

Tabulka 1: Přehled tradičních teorií motivace

Kategorie	Název teorie	Autor
Teorie Instrumentality	Taylorismus	Taylor
Teorie zaměřená na obsah	Maslowova hierarchie potřeb	Maslow
	ERG teorie	Alderfer
Dvoufaktorový model	Satisfactory/dissatisfactory	Herzberg

Zdroj: (Armstrong 2007, s. 221–222, upraveno)

Tabulka 2: Přehled moderních teorií motivace

Kategorie	Název teorie	Autor
Teorie zaměřená na proces	Expektační teorie	Vroom
	Porterův a Lawlerův model	Porter a Lawler
	Teorie spravedlnosti	Adams
	Teorie cíle	Latham a Locke
	Self-Determination Theory	Deci a Ryan

Zdroj: (Armstrong 2007, s. 221–222, upraveno)

Přístupy k motivaci podle Armstronga lze shrnout do následujících kategorií:

Teorie Instrumentality – zdůrazňuje využití odměn a trestů (politika cukru a biče) jako prostředku k ovlivnění chování a jednání lidí.

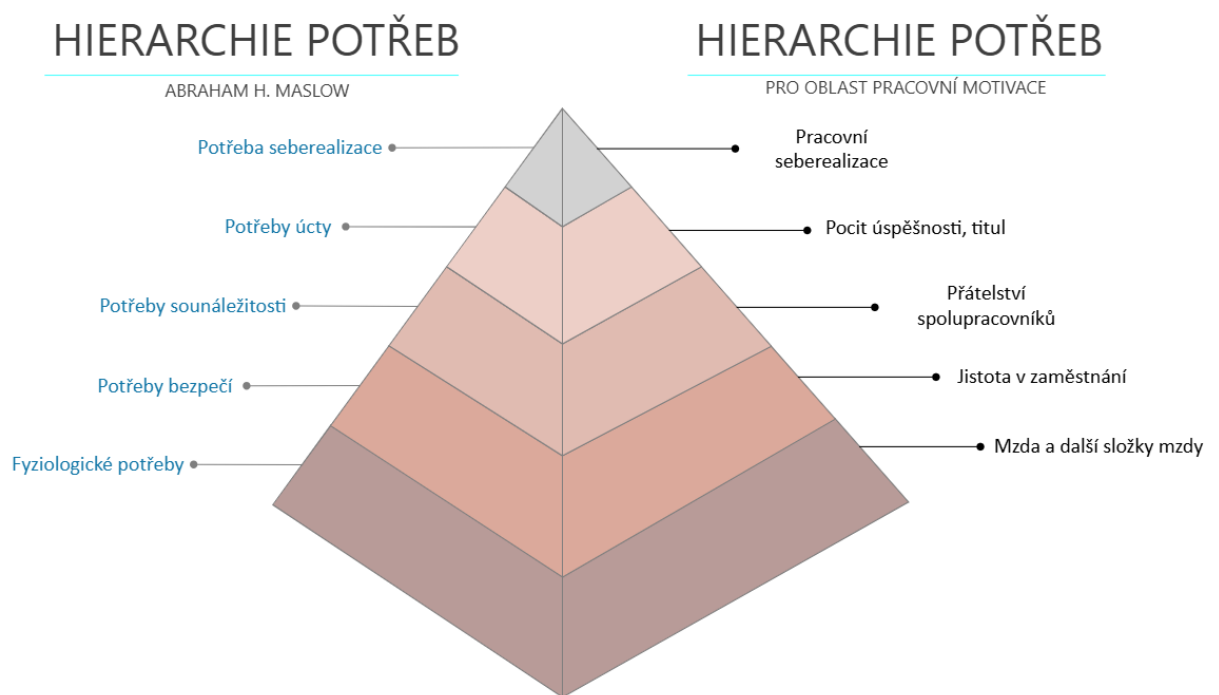
Teorie zaměřené na obsah – zaměřují se na potřeby motivace, tvrdí, že motivace spočívá v uspokojování základních lidských potřeb.

Teorie zaměřené na proces – zkoumají psychologické procesy, které ovlivňují motivaci, včetně očekávání, vnímání spravedlnosti a individuálních cílů. (Armstrong 2007, s. 221)

V této práci jsou zařazeny dvě teorie z klasických modelů motivace (Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model), které se zaměřují na uspokojování potřeb a pracovní prostředí, a dvě teorie z moderního přístupu (Vroomova expektační teorie a Porterův a Lawlerův model), jež se soustředí na psychologické procesy a vnímání spravedlnosti. Doplňuje je teorie Self-Determination, která odráží současné poznatky o vnitřní motivaci a autonomii jednotlivce.

Maslowova hierarchie potřeb zobrazuje hierarchickou posloupnost lidských potřeb, které je třeba postupně uspokojovat, aby byl dosažen spokojený a naplněný život. Na jejích základních úrovních se nacházejí fyziologické potřeby (dýchání, jídlo, spánek), potřeba bezpečí (stabilita, ochrana), sociální potřeby (láska, přátelství), potřeba úcty (respekt, uznání) a potřeba seberealizace (osobní růst, naplnění potenciálu), jak je patrné z Obrázek 4. (Tuček 2023)

Téma dále rozvinula Wagnerová (2008, s. 14), která aplikovala Maslowovu teorii na oblast pracovní motivace. Vzniká tak nová hierarchie potřeb, kterou lze vidět na Obrázek 4 a snadno ji lze porovnat s původní variantou. Tato hierarchie zahrnuje mzdu (a její složky, které slouží k uspokojení vyšších potřeb), pracovní jistotu (sociální a důchodové zabezpečení), přijetí pracovní skupinou v rámci formálních a neformálních vztahů, pocit úspěšnosti (tituly, symboly, povýšení) a pracovní seberealizaci (osobní růst, profesní vzestup a plné využití schopností).



Obrázek 4: Hierarchie potřeb (vlastní zpracování)

Zdroj: Wagnerová (2008, s. 14)

Herzbergova dvoufaktorová teorie rozlišuje faktory, které zvyšují spokojenost a motivaci v práci od těch, které způsobují její nespokojenost. Motivátory, nebo také satisfaktory, jsou vnitřní faktory, jako je úspěch, uznání a růst, zatímco hygienické faktory jako finanční odměna, dobré vztahy a bezpečnost, jsou vnější rysy a mohou zabránit nespokojenosti, ale nezajišťují spokojenost. Herzberg zdůrazňuje, že zvýšení hmotné odměny má krátkodobý efekt, zatímco dlouhodobá spokojenost je spojena s prací samotnou. Někteří kritici tvrdí, že jeho výzkum má chyby a neprokazuje, že plat není motivátorem. (Armstrong 2009, s. 112)

Expektační teorie motivace (Expectancy Theory), kterou vyvinul Victor Vroom v roce 1964, tvrdí, že chování lidí je motivováno očekávanými výsledky jejich činností. Lidé se rozhodují, co udělat, na základě toho, v co věří a co předpokládají, že bude následovat, pokud své úsilí investují do daného chování. Teorie obsahuje tři klíčové složky:

- Expaktace (očekávání), které odráží přesvědčení, že úsilí povede k požadovanému výkonu.
- Instrumentalita (přesvědčení), což je víra, že dosažený výkon povede k určité odměně nebo výsledku.
- Valence (hodnota) označuje hodnotu, kterou jednotlivec přikládá výsledku. Tyto faktory ovlivňují motivaci, protože jednotlivci reagují na různé odměny, které považují za žádoucí, jako je například zvýšení platu nebo uznání za výkon.(Armstrong 2009, s. 114)

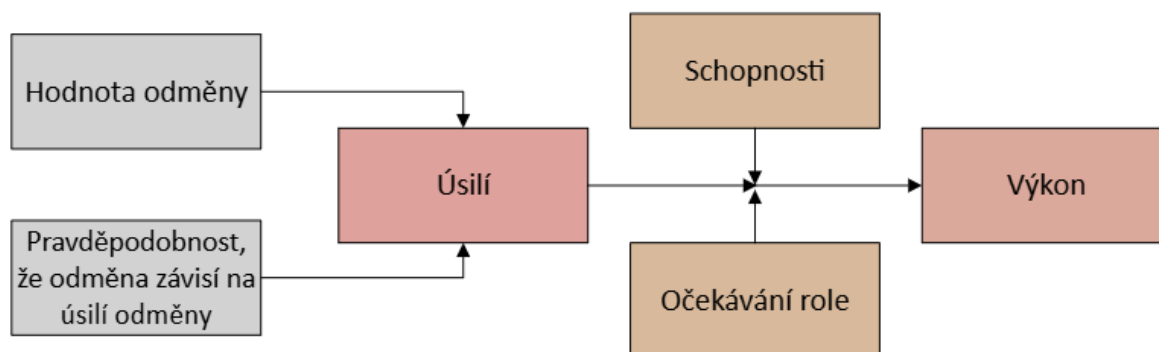


Obrázek 5: Expektační teorie motivace (vlastní zpracování)

Zdroj: (Kurt 2022)

Obrázek 5 vyjadřuje vztah, že pokud jsou všechny tři faktory silné a pozitivní, motivace k vykonání úkolu bude vysoká. Naopak, pokud některý z těchto faktorů chybí nebo je negativní, motivace se snižuje. (Armstrong 2009, s. 114)

Expektační teorie, kterou rozvinuli Porter a Lawler na základě Vroomovy práce, zdůrazňuje dva klíčové faktory ovlivňující úsilí zaměstnanců. Prvním je význam odměny z pohledu zaměstnance – tedy jak odměna uspokojuje jeho potřeby, druhým faktorem je očekávání, že jeho snaha povede k dosažení této odměny. Čím cennější je odměna a čím větší je přesvědčení o její dosažitelnosti úsilím, tím větší energii zaměstnanec do pracovního výkonu vloží. Jak však varují Porter a Lawler, samotné úsilí nestačí – klíčová je i jeho efektivita, kterou ovlivňuje nejen osobní schopnosti (např. dovednosti a znalosti), ale i vnímání role, tedy co zaměstnanec považuje za svou pracovní náplň. Pro organizaci je výhodné, když se tato očekávání shodují s jejími představami, protože nesoulad může negativně ovlivnit výkon. Tuto teorii znázorňuje Obrázek 6.(Armstrong 2009, s. 113)



Obrázek 6: Model motivace (Porter a Lawler)

Zdroj: (Armstrong 2009, s. 114)

Teorie sebeurčení (Self-Determination Theory), vyvinutá Edwardem Decim a Richardem Ryanem (1985), vysvětluje, jak motivace ovlivňuje lidské chování. Podle této teorie jsou lidé motivováni k růstu, když jsou naplněny tři základní potřeby: autonomie, kompetence a sounáležitost. Autonomie znamená mít kontrolu nad svým chováním, kompetence spočívá v schopnosti úspěšně zvládat úkoly a sounáležitost v pocitu propojení s ostatními. Teorie se zaměřuje na vnitřní motivaci, která je silnější než vnější odměny, a naznačuje, že pozitivní sociální podmínky a zpětná vazba mohou podporovat osobní růst a pohodu.(Cherry 2024)

1.3.4 Motivace a pracovní výkon

V této podkapitole se zaměříme na pojem výkonová motivace a její selhání. Prozkoumáme vztah mezi motivací a výkonem a identifikujeme faktory, které tento vztah ovlivňují.

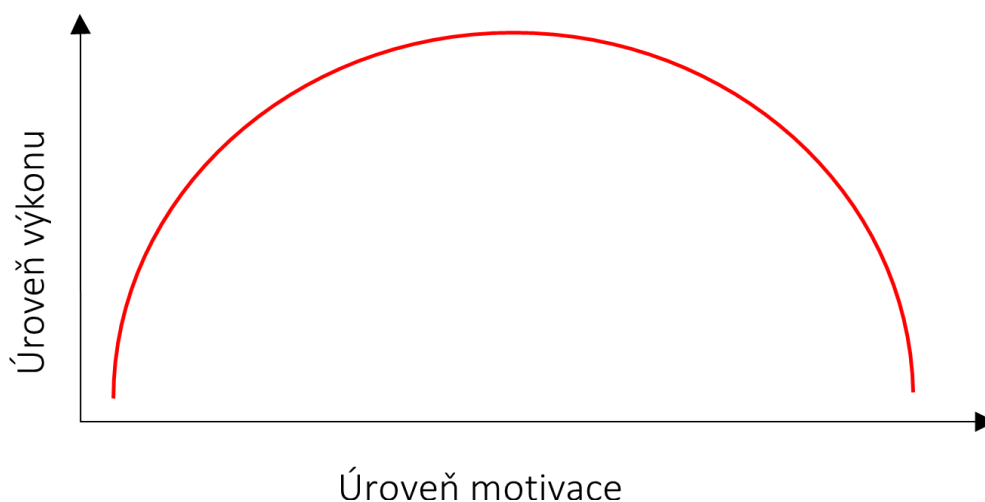
Výkonová motivace má charakter samoúčelnosti, což znamená, že člověk nepracuje pouze kvůli materiálnímu zisku, ale pro samotný výkon, jak vysvětluje McClelland.(Sigmund et al. 2014)

Výkonová motivace se projevuje u pracovníků s touhou dosahovat vynikajících výsledků a překonávat překážky. To zvyšuje jejich sebevědomí. Tito zaměstnanci vyhledávají náročné úkoly, reagují na výzvy a rádi soutěží. Často také preferují samostatnou práci nebo práci s podobně motivovanými kolegy. Motivaci podporuje zadávání obtížnějších úkolů, které umožní vidět výsledky a zlepšovat se. Naopak příliš jednoduché úkoly mohou u těchto zaměstnanců vyvolat pocit nedůvěry, a negativně to ovlivní jejich motivaci.(Urban 2016)

Každá práce má svou optimální úroveň výkonu. Podle Yerkes-Dodsonova zákona, který popisuje vztah mezi motivací a výkonem, není tento vztah lineární, ale má tvar obráceného písmene „U“, jak ukazuje Obrázek 7. Nejlepší výkon je dosažen při optimální motivaci. Příliš nízká nebo příliš vysoká motivace vede k poklesu výkonu. Úroveň motivace je pro každého

jednotlivce různá, a to ovlivňuje výkonnost. S rostoucí intenzitou motivace nad optimální úroveň výkonnost klesá.(Wagnerová 2008, s. 18–19).

Motivace je klíčovým faktorem, který povzbuzuje zaměstnance k dosahování vyšších výkonů a zároveň podporuje jejich psychickou pohodu. Motivace nemusí být vždy omezena pouze na finanční nebo hmotné formy, ale měla by zahrnovat i aspekty, které posilují pracovní vztahy a podporují týmovou spolupráci. Přátelská atmosféra na pracovišti, vzájemná pomoc či ochota zastoupit kolegy jsou často vysoce ceněny, i když z toho zaměstnanci nemají přímé výhody. Dobře motivovaní pracovníci bývají ochotni vynaložit daleko větší úsilí, než vyžaduje jejich běžná pracovní náplň, což se přímo promítá do jejich pracovního výkonu. Motivace přitom často vychází z individuálních potřeb a cílů, jako je kariérní růst, finanční odměna nebo uznání od nadřízeného. Tyto prvky přispívají nejen k lepším pracovním výsledkům, ale i k dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců.(Urbancová a Vrabcová 2023, s. 415)



Obrázek 7: Křivka optimální úrovně motivace (vlastní zpracování) Zdroj:(Fiala 2020)

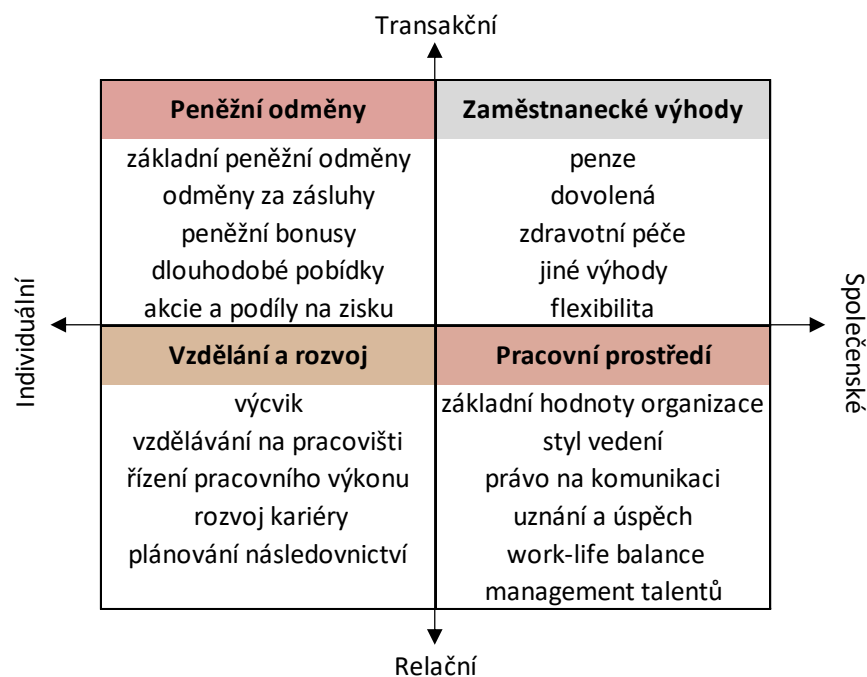
Selhání motivace může nastat, pokud manažer či organizace nesprávně zachází s odměnami a sankcemi. K tomu dochází v několika situacích. Například když zaměstnanci nejsou informováni o důsledcích svého výkonu, což vede k poklesu jejich motivace. Další příčinou může být absence odměn za splněné úkoly nebo situace, kdy jsou zaměstnanci odměňováni za neplnění úkolů. Trestání za správně vykonanou práci či absence sankcí za neplnění povinností může rovněž vést k demotivaci. Správná komunikace a efektivní využívání systému odměn a sankcí jsou klíčové pro udržení vysoké motivace zaměstnanců.(Urban 2012, s. 69–72)

1.4 Odměňování

System odměňování zaměstnanců představuje klíčovou součást řízení lidských zdrojů a zajišťuje efektivní fungování organizací. Jeho hlavním cílem je přilákat a udržet kvalifikované pracovníky, zvyšovat jejich výkonnost a přispívat k realizaci strategických cílů společnosti. Správně nastavená politika odměňování umožňuje vyvážit rostoucí produktivitu zaměstnanců s náklady na jejich mzdy. Zásadní roli hraje také princip spravedlnosti, který zajišťuje odpovídající finanční ohodnocení, jež reflektuje požadavky pracovního místa a individuální výsledky pracovníků. Tento přístup je klíčový pro udržení dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku. (Urban 2013, s. 77)

Armstrong (2009, s. 20) zdůrazňuje, že účinný systém odměňování by měl reflektovat hodnotu, kterou zaměstnanci přinášejí organizaci, a zároveň být sladěn s prioritami podniku, jejími hodnotami i potřebami pracovníků. Měl by také podporovat klíčové chování a výsledky důležité pro úspěch, usnadňovat získávání i udržení talentovaných pracovníků a posilovat jejich motivaci, loajalitu a angažovanost. Zároveň by měl přispívat k rozvoji firemní kultury orientované na vysoký výkon.

Celková odměna (Total Rewards) „obsahuje všechny typy odměn – nepřímých a přímých, vnitřních i vnějších“. Tento koncept byl popsán Manusem a Grahamem. (Armstrong 2007, s. 520)



Obrázek 8: Model celkové odměny (vlastní zpracování) Zdroj: (Armstrong 2007, s. 521)

Současný přístup k řízení lidských zdrojů klade důraz na koncept celkové odměny, která je formována jak interními aspekty organizace, tak i externími vlivy, zejména stavem trhu práce. Zaměstnanci tento systém zpravidla hodnotí pozitivně. (BusinessInfo.cz 2014)

Pro lepší porozumění toho, co celková odměna zahrnuje, může pomoci ilustrace uvedená na Obrázek 8. Celková odměna spojuje dvě hlavní kategorie odměn. První jsou **transakční odměny**, které jsou hmatatelné a materiální. Tyto odměny vyplývají ze smluvního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a zahrnují peněžní odměny a benefity. Druhou skupinou jsou **relační (vztahové) odměny**, které mají nehmotnou povahu. Patří sem vzdělávání, rozvoj dovedností a profesní zkušenosti, jakož i pozitivní pracovní zážitky. (Kocianová 2010, s. 161)

1.4.1 Formy a trendy finančního odměňování

Mzdový systém představuje soubor pravidel, postupů a metod, které určují způsoby finančního odměňování v podnikatelském prostředí. Každá organizace, která vyplácí mzdy, aplikuje svůj vlastní mzdový systém. Ačkoliv tento systém není přímo definován právními předpisy, musí odpovídat Zákoníku práce ČR a splňovat požadavky souvisejících právních předpisů a vládních nařízení. (Šikýř 2014, s. 421)

Mzda je finanční odměna poskytovaná zaměstnanci za jeho pracovní činnost, a to ve formě peněžních prostředků, tzv. naturální mzdy. Tento typ plnění je vyhrazen zaměstnancům v pracovním poměru. Stanovení výše mzdy závisí na náročnosti, odpovědnosti a fyzické i psychické zátěži spojené s vykonávanou prací, stejně jako na individuálním výkonu pracovníka. (Šikýř 2014, s. 421)

Mzda může být strukturována různými způsoby, přičemž každý přístup se opírá o specifická pravidla a kritéria pro její určení. Hlavním účelem různých mzdových forem je odměnit pracovní výsledky, výkon, chování a dovednosti zaměstnanců. Zaměstnavatelé se snaží prostřednictvím vhodně nastavené mzdy podpořit motivaci zaměstnanců k dosažení co nejlepších pracovních výsledků. (Koubek 2007, s. 307)

Základní mzda, často označována jako „časová mzda“, se liší podle profesí. U manuálních pracovníků bývá vyplácena na základě hodinového nebo týdenního výdělku za odvedenou práci, zatímco u odborných pozic jde zpravidla o měsíční mzdu. Tento systém odměňování je považován za základ pro posuzování spravedlnosti a porovnatelnosti v rámci celé organizace. (Koubek 2007, s. 309–311)

Hlavním cílem základní mzdy je vytvořit jednoduchý a transparentní systém, který zajistí férové odměňování, přičemž se zohledňují specifika pracovních úkolů, pracovní pozice a individuální výkon zaměstnanců. (Koubek 2007, s. 309–311)

Existuje také varianta čisté časové mzdy, která je určována pouze na základě odpracovaných hodin, bez ohledu na výkon. Tento přístup není ideální, protože neodráží skutečný pracovní výkon. Proto je doporučeno využívat více mzdových tarifů pro stejné pracovní pozice, což lépe odrazí rozdíly v pracovním úsilí (Koubek 2007, s. 309–311).

Na tento problém nahlíží jinak Šikýř (2014, s. 430), který navrhuje kombinovat čistou časovou mzdu s dalšími formami odměny, jako jsou provize, prémie nebo osobní ohodnocení.

Úkolová mzda se často používá v profesích, kde je výkon přímo měřitelný, například v manuálních pracovních pozicích. Zaměstnanci jsou odměňováni podle množství odvedené práce, přičemž za každou jednotku úkolu dostávají stanovenou částku. Tento způsob odměňování je aplikován nejen na jednotlivce, ale i na celé pracovní týmy, jejichž výkon se hodnotí kolektivně. (Barták 2023, s. 201–202)

Hlavním záměrem úkolové mzdy je podnítit zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. Nicméně, touha dosáhnout co největší produktivity, a tedy i co nejvyššího výdělku, může mít i negativní následky, jako je nadměrné fyzické vyčerpání, porušování pracovních pravidel, zhoršení kvality práce a porušování bezpečnosti práce. (Šikýř 2014, s. 430)

Podílová (provizní) mzda je typická pro obchodní činnosti, kde se využívá k odměňování dealerů, zprostředkovatelů a v některých službách. Provize je často závislá na objemu prodeje nebo poskytovaných službách, přičemž její výše může být zcela nebo částečně určena těmito faktory. (Barták 2023, s. 202)

Tento způsob odměňování může být poskytován jako příplatek k základní mzdě nebo jako hlavní, variabilní složka mzdy, která není garantována. V případě, že provize tvoří celou mzdu, zaměstnanci se obvykle zaručuje minimální základní mzda. (Šikýř 2014, s. 431)

Hlavní výhodou provizního systému je přímá spojitost mezi pracovním výkonem a odměnou. Nicméně, tento model není bez nevýhod, protože existují faktory, které zaměstnanec nemůže ovlivnit, jako jsou změny na trhu, ekonomické krize nebo přírodní katastrofy. (Barták 2023, s. 202)

Dodatkové formy mzdy jsou obvykle určeny k odměně za pracovní výkon nebo dosažené výsledky, někdy kombinují obě složky. Tyto mzdy často slouží k navýšení základní mzdy

a mohou být spojeny jak s individuálním, tak s týmovým výkonem. Mohou se vyplácet jednorázově nebo pravidelně. Některé dodatky jsou určeny pro manažerské pozice, jiné pro pracovníky v manuálních profesích. V literatuře se objevuje celá řada různých dodatkových forem mzdy, avšak v této práci se zaměříme pouze na nejběžnější z nich.(Koubek 2007, s. 315)

Prémie, jak uvádí Koubek (2007, s. 315), jsou nejčastěji využívanou formou doplňkového odměňování. Obvykle se poskytují buď k základní mzdě (časové) nebo k úkolové mzdě, a mohou být vypláceny jednorázově, či pravidelně.

Jednorázové prémie, známé také jako bonusy nebo mimořádné odměny, jsou určeny k ocenění výjimečného pracovního výkonu, vynikajícího plnění úkolů či pozitivního pracovního chování. Mohou být poskytovány ve formě peněžní nebo nepeněžní, jako jsou věcné ceny, výlety, kulturní akce nebo dovolené. Periodické prémie závisí na odvedené práci v daném období a hodnotí celkový pracovní výkon. U manažerských pozic se prémie obvykle vztahují k úspěchům organizace jako celku nebo pracovních týmů. V zahraničí jsou běžné manažerské prémie za dlouhodobý výkon, které se vyplácejí na základě ekonomických výsledků.(Koubek 2007, s. 315–316)

Vyplácení prémie je zpravidla regulováno jasně definovanými pravidly, která určují kritéria pro hodnocení zaměstnanců, metody stanovování výše prémie, pravidla pro vyplácení a další podmínky.(Šikýř 2014, s. 431)

Osobní ohodnocení je nástroj, který slouží k vyhodnocení náročnosti vykonávané práce a dlouhodobých pracovních výsledků zaměstnanců. Toto hodnocení provádí liniový vedoucí na základě pravidelných vyhodnocení výkonu. Výše odměny je určena jako procento od základní mzdy, přičemž existuje stanovený strop, který nelze překročit.(Koubek 2007, s. 316)

Motivovat zaměstnance k rozvoji jejich dovedností a zároveň ocenit jejich vysoký výkon, je cílem tohoto systému. Pokud by však osobní ohodnocení bylo používáno pouze k doplnění nižší základní mzdy, ztratilo by svou schopnost motivovat.(Urban 2017, s. 503)

Podíly na výsledcích hospodaření jsou formou odměny, která reflektuje přínos jednotlivých zaměstnanců k dosažení požadovaných ekonomických výsledků organizace. Cílem tohoto systému je nejen stabilizovat pracovníky, ale také posílit jejich vztah k práci a naplňovat cíle společnosti.(Šikýř 2014, s. 434)

Tento typ odměny může mít tři hlavní varianty: podíl na zisku, podíl na výnosech a podíl na výkonu. Nejběžnějším způsobem je podíl na zisku, kde se mezi zaměstnance rozdělí předem stanovený procentní podíl z dosaženého zisku. Výše podílu může být rozdělena buď

rovnoměrně, nebo podle faktorů jako je základní mzda a pozice v organizační struktuře.(Koubek 2007, s. 316)

Příplatky ke mzdám mohou být povinné, pokud jsou stanoveny právními předpisy, nebo nepovinné, které závisí na rozhodnutí zaměstnavatele.

Mezi povinné příplatky patří: příplatky za práci ve svátek, práci přesčas, noční směny, víkendovou práci, pohotovost a práci v prostředí, které je zdravotně rizikové nebo ztížené.

Nepovinné příplatky mohou zahrnovat příspěvky na stravování, na dopravu, na oděvy, na ubytování a další benefity, které se vztahují k specifickým pracovním podmínkám nebo lokalitě.(Koubek 2007, s. 317)

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou odměny, které organizace poskytuje svým pracovníkům pouze za jejich zapojení do činnosti, a nejsou přímo spojené s pracovním výkonem. Cílem těchto výhod je přilákat a udržet kvalitní zaměstnance, čímž se zvyšuje jejich spokojenost, což může následně pozitivně ovlivnit i jejich výkon v práci.(Koubek 2007, s. 319)

Urban (2017, s. 588) identifikuje tři hlavní kategorie zaměstnaneckých výhod:

- Osobní a sociální výhody, kam spadá nadstandardní zdravotní péče, jako například vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže nebo léčebné pobyty. K těmto výhodám také patří životní pojištění, které může organizace hradit, a různé benefity v oblasti sportu, kultury a rekreace.
- Výhody související s pracovním poměrem, mezi které patří příspěvky na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, podpora vzdělávání, dopravy či ubytování.
- Výhody spojené s pracovními nástroji, které mohou být využívány i pro osobní účely. Obvykle sem patří firemní automobil, mobilní telefon, notebook nebo příspěvky na odívání, stejně jako kvalitní vybavení kanceláře.

Zaměstnanecké výhody mohou být rozdělovány buď všem pracovníkům organizace, nebo prostřednictvím flexibilního systému, jakým je kafetériový systém. Tento systém dává zaměstnancům možnost vybrat si výhody podle jejich individuálních potřeb. Nabídka a rozpočet těchto výhod mohou být diferencovány na základě různých kritérií, jako jsou hodnota pracovní pozice, pracovní podmínky nebo výkon zaměstnanců.(Šikýř 2014, s. 452)

1.4.2 Odměňování a pracovní výkon

Odměňování je zásadním nástrojem řízení pracovního výkonu, který úzce souvisí s výsledky zaměstnanců i jejich profesním růstem. Klíčový důraz je kladen na neustálé zlepšování výkonu, jež je považován za základní stavební kámen pro zvyšování efektivity. V tomto ohledu odměňování významně přispívá k podpoře celého procesu řízení pracovního výkonu pracovníků. (Koubek 2004, s. 159)

Funkce odměňování lze rozdělit do dvou hlavních oblastí:

1. **Budoucí orientace** – motivace zaměstnanců k dosahování lepších pracovních výsledků, zlepšování dovedností a plnění stanovených cílů.
2. **Minulá orientace** – ocenění a uznání za dosavadní pracovní úspěchy a výkony. (Koubek 2004, s. 159)

Výkonové odměňování představuje klíčový faktor motivace zaměstnanců, jehož cílem je nejen získat a udržet kvalifikované pracovníky, ale také posílit jejich individuální nebo týmovou výkonnost a podpořit konkurenceschopnost organizace na trhu. Tento způsob odměňování propojuje část mzdy s dosaženými výkony zaměstnanců, přičemž může být aplikován na úrovni jednotlivců, týmů nebo celé organizace. Aby mohl systém efektivně fungovat, je nezbytné, aby požadavky na výkon byly předem jasně definovány a hodnocení probíhalo na základě objektivních, měřitelných a stabilních kritérií během daného období. (Urban 2013, s. 84)

Aby byl systém výkonového odměňování účinný, je zásadní, aby vztah mezi výkonem a odměnou byl pro zaměstnance srozumitelný. Zaměstnanci by měli mít možnost ovlivnit výsledky své práce, výkon jejich práce by měl být pravidelně sledován a doprovázen průběžnou zpětnou vazbou. Je rovněž důležité, aby rozdíly ve výši odměn byly jasně zdůvodněny. Většina těchto systémů kombinuje různá hodnotící kritéria, která je třeba efektivně propojit a aplikovat. (Urban 2017, s. 560)

1.5 Pracovní výkon

Dříve se pracovní výkon posuzoval podle výsledků jednotlivců, týmů nebo celé organizace. Tento přístup byl většinou kvantitativně zaměřen na množství vykonané práce, které se dalo snadno zjistit a měřit. (Koubek 2004, s. 22)

S postupem času se však ukázalo, že tento přístup není vždy dostačující. Existuje stále více cílů, jejichž výsledky nejsou tak snadno měřitelné, nebo kvantitativní ukazatele nejsou tak zásadní. Proto se začal pracovní výkon chápat i jako způsob práce a chování pracovníků. Dnešní

moderní pohled, který dnes sdílí mnoho odborníků, vnímá pracovní výkon jako kombinaci dosažených výsledků a chování.(Koubek 2004, s. 22)

Podobné pojetí nabízí i další odborníci. Obdobně tento pojem vysvětluje Wagnerová (2008, s. 13), která ve své knize uvádí, že pracovní výkon představuje výsledek konkrétní pracovní činnosti vykonané v určitém čase a za stanovených podmínek.

Tento širší pohled na pracovní výkon rozvíjí i Koubek (2004, s. 23). Ve své knize pracovní výkon definuje „*Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořící náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací*“.

1.6 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je klíčovým prvkem úspěchu každé organizace, přičemž jednou z jeho hlavních součástí je odměňování. Tento proces zahrnuje různé strategie a metody, jak motivovat zaměstnance k dosažení co nejlepších výsledků. V této kapitole se zaměřím na definici pracovního výkonu, podstatu řízení pracovního výkonu a proč je tak důležitý pro úspěch podniku. Prozkoumám také historický vývoj tohoto přístupu a představím zásadní teorie, metody a principy, které tvoří základ moderního řízení výkonu.

1.6.1 Úvod do řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje zásadní proces pro propojení cílů organizace s efektivitou práce jednotlivců i týmů. Tento koncept má mnoho definic, které zdůrazňují různé aspekty tohoto přístupu.

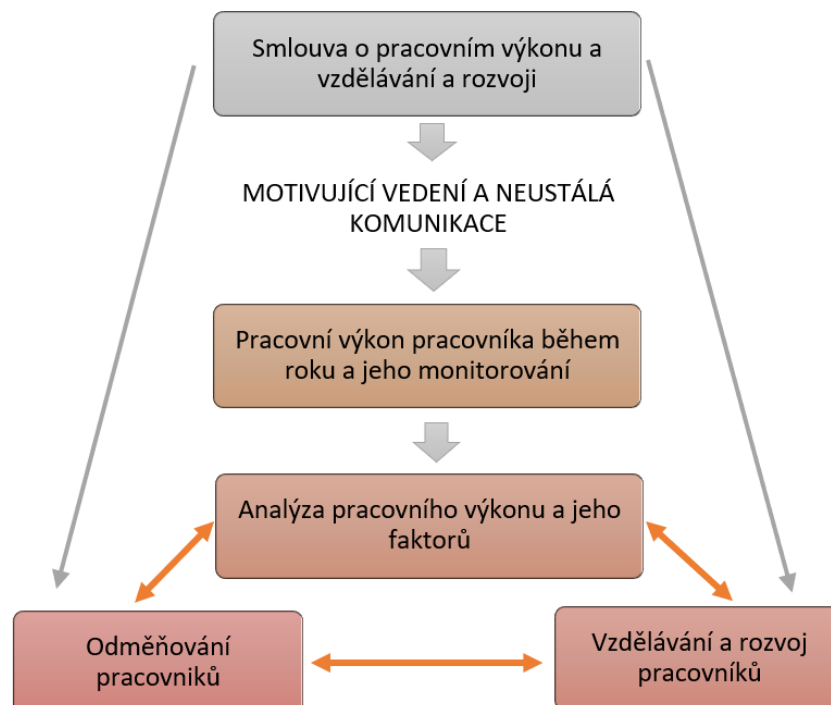
Definice řízení pracovního výkonu podle Kociánové (2010, s. 140) zní „*Řízení pracovního výkonu je komplexním přístupem k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování, rozvoj jejich pracovních schopností.*“

Tento pojem však může být interpretován i z jiného úhlu pohledu, jak naznačuje Armstrong (2009, s. 123) a uvádí ve své knize, že řízení pracovního výkonu můžeme popsat jako systematický a promyšlený proces, zaměřený na podporu úspěchu organizace díky rozvoji pracovního výkonu a schopnosti zaměstnanců a týmů. Tento přístup má strategický charakter, protože propojuje cíle organizace, týmů a jednotlivců. Integruje klíčové směry v řízení lidských zdrojů, včetně odměňování. Výsledkem je logický přístup pro efektivní řízení a motivování zaměstnanců.

Podobně i International Institute for Management Development zdůrazňuje praktický význam tohoto procesu. Ve svém článku definuje řízení pracovního výkonu jako proces, při kterém manažeři pravidelně kontrolují, jak se zaměstnancům daří plnit jejich stanovené úkoly a cíle. Hlavním cílem je poskytnout zaměstnancům pravidelnou odezvu, aby dosáhli co nejlepších výsledků a podpořili celkový ekonomický úspěch organizace.(IMD 2024)

Tento přístup je v souladu s pojetím, které definuje Koubek (2004, s. 18) a uvádí, že „Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu“.

Aby byl tento přístup efektivní, je nutné propojit očekávání s konkrétními kroky a plány. Obrázek 9 zobrazuje schéma, že dohoda o pracovním výkonu zahrnuje očekávaný výkon i rozvoj pracovníka, přičemž stanovuje odměny a plány vzdělávání. Pracovník by měl mít reálnou možnost osvojit si potřebné dovednosti. Dohoda tedy zahrnuje závazky nejen pro pracovníka, ale i pro organizaci a manažera. Celý proces poskytuje podporu pracovníkům společně se zpětnou vazbou na jeho výkon.(Koubek 2004, s. 21)



Obrázek 9: Řízení pracovního výkonu

Zdroj: (Koubek 2004, s. 21)

Řízení pracovního výkonu znamená, že zaměstnancům a pracovním týmům jsou stanoveny úkoly neboli cíle. Jejich práce je následně pravidelně sledována a podporována tak, aby se dosáhlo cílů celé organizace.

1.6.2 Historie

Řízení pracovního výkonu je klíčovým procesem, který se vyvíjí už po staletí a neustále reflektuje nové požadavky na pracovní prostředí a lidský kapitál.

První známé příklady hodnocení výkonu pocházejí z Číny z období dynastie Wei (221–265 n.l.), kdy se hodnotil výkon úředníků. V moderní době se základy řízení výkonu začaly formovat na počátku 20. století, kdy Frederick Winslow Taylor publikoval svou práci “The Principles of Scientific Management”. V ní zdůraznil důležitost měření a analýzu pracovních procesů, což položilo základy pro moderní přístupy k řízení výkonu. (Employment Hero 2022)

V polovině 20. století Peter Drucker představil koncept „Management by Objectives“ (MBO), který se stal klíčovým nástrojem v oblasti řízení výkonu. Tento přístup spojoval cíle jednotlivých zaměstnanců s cíli organizace a zdůrazňoval důležitost jasně definovaných a měřitelných cílů. Postupně se řízení pracovního výkonu začalo více zaměřovat na rozvoj zaměstnanců a jejich kariérní postup, což bylo způsobeno rostoucím pochopením důležitosti lidského kapitálu pro úspěch organizací. (Employment Hero 2022)

V posledních desetiletích se řízení pracovního výkonu stalo ještě komplexnějším a integrovanějším. Moderní systémy řízení výkonu zahrnují nejen hodnocení a zpětnou vazbu, ale také plánování kariéry, rozvoj talentů a strategické řízení lidských zdrojů. Technologie hraje stále větší roli v řízení výkonu, s nástroji jako jsou softwarové platformy pro řízení lidských zdrojů, které umožňují efektivnější a transparentnější procesy. Dnešní přístupy k řízení pracovního výkonu kladou důraz na neustálé zlepšování, angažovanost zaměstnanců a jejich celkovou spokojenost. (Employment Hero 2022)

Z historického pohledu je patrné, že řízení pracovního výkonu prošlo dlouhým vývojem – od prvotního hodnocení výkonu až po moderní integrované systémy. Stále však zůstává klíčovým prvkem v úspěchu organizací v současném dynamickém a vysoce konkurenčním prostředí.

1.6.3 Cíl řízení pracovního výkonu

Cílem řízení pracovního výkonu je vytvořit prostředí, které podporuje vysokou výkonnost. Zaměstnanci a týmy se aktivně zapojují do zlepšování firemních procesů a do rozvoje svých dovedností. Snahou je rozvíjet schopnosti zaměstnanců tak, aby zaměstnanci splňovali očekávání manažerů a maximálně využili svůj potenciál, což přináší výhody jak jim samotným,

tak celé organizaci. Klíčové je poskytovat zaměstnancům podporu a vedení, aby mohli růst a zdokonalovat se, což je připraví na vykonávání složitějších a odpovědnějších úkolů.(Urban 2018)

1.6.4 Podstata řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu staví na principech, které odrážejí současné nároky na zaměstnance. Jeho účelem není jen hodnocení výkonu, ale i podpora motivace zaměstnanců k trvalému rozvoji. Zaměstnanci by měli mít jasně stanovené úkoly, včetně kritérií podle kterých budou hodnoceni, a měli by znát termíny pro splnění svých povinností.(Palíšková et al. 2021, s. 123)

Řízení výkonu jednotlivých zaměstnanců by mělo být v souladu s hlavními cíli, posláním a strategií organizace. Cíle zaměstnanců by měly být nastaveny tak, aby byly provázány s firemními cíli a společně směřovaly k jejich naplnění. Tím se zajistí, že každý zaměstnanec přispívá k celkovému úspěchu organizace.(Palíšková et al. 2021, s. 123)

Definice podle Koubka (2004, s. 26) říká, že *„Podstatou řízení pracovního výkonu je proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se víceméně jak rovnocenní partneři podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tito manažeři řídí“*.

Zatímco tradiční přístupy kladou důraz na pevně stanovené cíle a hierarchické struktury, moderní pracovní prostředí vyžaduje větší flexibilitu a adaptabilitu.

Současné pracovní prostředí, kde se priority a role neustále mění, vyžaduje nové přístupy k řízení výkonu. Tradiční metody, kde liniovní manažeři nastavují cíle a předávají je hierarchicky, nemusí být vhodné pro dnešní agilní organizace. Mnozí zaměstnanci pracují na různých projektech a spolupracují s různými týmy napříč celou organizací, což ztěžuje hodnocení jejich výkonu podle pevných cílů. Nové přístupy k řízení výkonu proto zdůrazňují pružnost a přizpůsobivost. Zaměřují se na častou zpětnou vazbu a průběžnou komunikaci, která lépe odpovídá aktuálním potřebám zaměstnanců a podporuje jejich angažovanost. Díky těmto přístupům mohou zaměstnanci lépe přispívat k dosažení cílů organizace a rychleji reagovat na měnící se pracovní podmínky.(Veldsman 2024)

Jedním z moderních přístupů je také využití principů efektivního uspořádání organizace, které podporuje flexibilní a efektivní řízení pracovního výkonu. (Burton et al. 2021, s. 415–434) uvádí, že zavedení digitalizace a automatizace procesů nejen umožňuje zaměstnancům zaměřit se na svou činnost s vyšší efektivitou, ale také zvyšuje jejich spokojenost a loajalitu k organizaci. Efektivní rozdělení úkolů a využití moderních technologií přispívá k vyšší

produktivité, a zároveň podporuje angažovanost zaměstnanců. Zaměstnanci se cítí být více součástí smysluplného pracovního procesu. Tyto přístupy, které propojují technologický pokrok s moderními manažerskými postupy, zvyšují potřebu neustálé adaptace v dnešním dynamickém pracovním prostředí.

Autorky (Petříková et al. 2020, s. 13) ve své knize uvádějí, podobně jako Veldsman, že s rostoucím významem a rozšiřováním týmové spolupráce se objevuje nový důležitý hráč v oblasti řízení lidských zdrojů – vedoucí týmu. Tento vedoucí není liniovým manažerem, ale jeho vliv na formování týmu a jednotlivců je nezpochybnitelný. Podobně můžeme přemýšlet o mentorech a interních školitelích. I když nepokryjí všechny úkoly spojené s personálním řízením, hrají důležitou roli v implementaci a podpoře rozvoje lidí v organizaci.

1.6.5 Hlavní znaky řízení pracovního výkonu

Wagnerová (2008, s. 36) ve své knize uvádí, že Fletcher a Williams (1992) se na základě výsledků po podrobném zkoumání případových studií shodli na názoru, že skutečně účinný management pracovní výkonnosti by měl být založen na společném sdílení vizí, cílů a měření organizace. Tento přístup má každému zaměstnanci pomoci pochopit jeho vlastní podíl na dosažení firemních cílů, a tím zlepšovat nejen jeho osobní výkon, ale také výkon celé organizace.

Fletcher a Williams zároveň navrhli čtyři klíčové principy efektivního managementu výkonnosti:

1. Proces by měl být řízen liniovými manažery, nikoli personálním oddělením.
2. Důraz by měl být kladen na sdílené cíle a hodnoty organizace.
3. Tento proces je specifický a přizpůsobený každé jednotlivé organizaci.
4. Řízení pracovního výkonu se týká všech zaměstnanců, nejen manažerů. (Koubek 2004, s. 29)

Řízení pracovního výkonu se soustředí na to, jak neustále zlepšovat výsledky práce v organizaci. Cílem je dosáhnout vyšší efektivity jak u zaměstnanců, tak u pracovních týmů a organizace jako celku. Kromě toho se soustředí na neustálý rozvoj pracovníků, aby efektivně zvyšovali svůj pracovní výkon. Důležitou součástí je, aby byly uspokojeny potřeby a očekávání všech zúčastněných v organizaci. Jedním z charakteristických rysů je, že zaměstnanci jsou považováni za partnery v podnikání. Důraz je kladen na nepřetržitou komunikaci a zapojení lidí

organizace do diskusí, aby celá organizace pochopila a vzájemně sdílela informace o vlastním poslání, hodnotách a cílech, kterých má být dosaženo. (Koubek 2004, s. 29)

Koubek (2004, s. 29) nezapomíná podotknout, že řízení pracovního výkonu by mělo být v souladu s etickými principy, vyzdvihuje především respekt k jednotlivcům, vzájemnou úctu, rovné zacházení a transparentnost, slušnost a poctivost.

Řízení pracovního výkonu vyžaduje jak **vertikální**, tak **horizontální** integraci. Vertikální integrace spojuje klíčové hodnoty a schopnosti organizace s hodnotami a dovednostmi jednotlivců. Horizontální integrace zahrnuje spojení strategií řízení pracovního výkonu s dalšími strategiemi v oblasti lidských zdrojů, zejména s hodnocením, odměňováním a rozvojem zaměstnanců. (Koubek 2004, s. 30)

1.7 Závěrečné shrnutí kapitoly

Efektivní motivace a odměňování zaměstnanců jsou klíčovými nástroji pro řízení pracovního výkonu a dlouhodobou úspěšnost organizací. Tato kapitola ukázala, že správné nastavení motivačního a odměňovacího systému podporuje nejen individuální výkon, ale také angažovanost, spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Podniky, které tento systém podcení, riskují vysokou fluktuací, nižší produktivitu a ztrátu talentovaných pracovníků.

Manažeři musí umět propojit teoretické poznatky s praxí a pochopit, že motivace není univerzální. Každý zaměstnanec reaguje na různé podněty – zatímco někteří jsou vedeni finančními odměnami, jiní dávají přednost možnostem osobního rozvoje, uznání či lepší rovnováze mezi pracovním a osobním životem. Efektivní řízení lidských zdrojů proto vyžaduje kombinaci hmotné a nehmotné motivace, přičemž klíčovou roli hrají strategie odměňování, zpětná vazba a firemní kultura.

Systém odměňování musí být transparentní a spravedlivý, aby zaměstnanci jasně chápali, jak jsou jejich výkony oceňovány. Nedostatečná komunikace v této oblasti může vést k demotivaci a pocitu nespravedlnosti. Podniky by proto měly pravidelně hodnotit efektivitu svého motivačního a odměňovacího systému, přizpůsobovat jej měnícím se potřebám zaměstnanců a trhu a zároveň dbát na udržitelnost a konkurenceschopnost organizace.

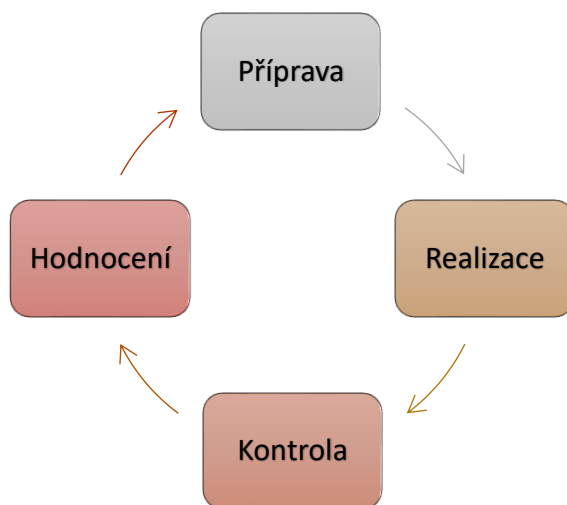
V následující kapitole se zaměříme na řízení pracovního výkonu, které úzce souvisí s motivací a odměňováním. Podrobně rozebereme všechny jeho fáze, od plánování cílů přes realizaci a zpětnou vazbu až po hodnocení. Správně nastavený systém řízení pracovního výkonu totiž umožňuje nejen zlepšit efektivitu organizace, ale také dlouhodobě podporovat motivaci zaměstnanců a jejich profesní růst.

2 PROCES ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Úspěšné řízení pracovního výkonu je jedním z klíčových faktorů dlouhodobé prosperity organizací. Správné nastavení procesů řízení výkonu nejenže pomáhá podnikům dosahovat strategických cílů, ale také pozitivně ovlivňovat motivaci, spokojenost a angažovanost zaměstnanců. V dnešní době již nestačí pouze hodnotit výsledky. Efektivní řízení výkonu zahrnuje plánování cílů, průběžné sledování, zpětnou vazbu a hodnocení, které zaměstnancům umožňuje neustále se rozvíjet a zlepšovat své výsledky. Kapitola se zaměřuje na jednotlivé fáze řízení pracovního výkonu, představuje metody jeho plánování, monitorování i hodnocení a zdůrazňuje význam spolupráce mezi manažery a zaměstnanci v celém tomto procesu.

2.1 Cyklus řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je přirozenou součástí manažerské činnosti, nikoli specifickým nástrojem nebo metodou. Cyklus řízení pracovního výkonu, který navrhl Willian Deming a Armstrong ho prezentuje ve své knize (2009, s. 331) zahrnuje následující kroky „příprava“ – „realizace“ – „kontrola“ – „hodnocení“, jak je znázorněno na Obrázek 10.



Obrázek 10: Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: (Armstrong 2009, s. 331–332)

Tento cyklus popisuje řízení pracovního výkonu jako proces složený ze čtyř fází. Na druhé straně Wagnerová (2008, s. 35–39), ale i Armstrong (2007, s. 419) uvádějí, že řízení výkonu zahrnuje pouze tři hlavní fáze: „plánování cílů“, „průběžná hodnocení“ a „hodnocení“, přičemž tento proces zpravidla probíhá v ročním cyklu.

I přes odlišnosti v počtu fází je možné oba přístupy sloučit do společného rámce. Klíčové procesy řízení pracovního výkonu, tedy plánování a vyhodnocení, jsou u všech autorů shodné.

Fáze realizace a kontrola probíhají současně, přičemž mezi těmito dvěma procesy neexistuje jasně vymezená časová hranice, což ukazuje na jejich vzájemnou provázanost a dynamiku.

V této práci je kladen důraz na popis řízení pracovního výkonu podle Wagnerové, protože podle mého názoru, je tímto přístupem lépe vystižena realita v podnicích.

2.2 Plánování pracovního výkonu

Proces plánování pracovního výkonu se v průběhu času měnil. Tradiční přístup viděl zaměstnance pouze jako pasivního vykonavatele přesně definovaných úkolů. Tento přístup se vyznačoval silnou byrokracií, nepřizpůsobivostí a nedostatečnou reakcí na nové podněty. Zaměstnanci byli spíše vnímáni jako nástroje k dosažení podnikových cílů a nebyly jim poskytnuty informace o širším kontextu jejich práce. (Barták 2023, s. 33)

Jak se postupně měnila organizace práce, měnil se i přístup k plánování pracovního výkonu. Dnes se zaměřujeme na novější, inovativní metody, které zahrnují nejen definici úkolů, ale také podporu a rozvoj zaměstnanců.

Inovativní přístup plánování pracovního výkonu se zaměřuje na definování toho, co má být vykonáno, jakým způsobem a jakých výsledků má být dosaženo. Zahrnuje nejen konkrétní úkoly, ale také podporu a rozvoj zaměstnance, aby měl všechny potřebné nástroje a dovednosti k dosažení stanovených cílů. Výsledkem je společně dohodnutý plán, který popisuje požadavky na výkon i možnosti dalšího rozvoje. Toto moderní pojetí je skutečně více o spolupráci a dohodě mezi manažerem a pracovníkem. Společně si vyjasní role, cíle, očekávané výsledky a případné potřeby dalšího rozvoje. (Koubek 2004, s. 50)

Dále se proces plánování výkonu dělí do několika konkrétních fází, které zajišťují efektivní průběh. Podle Koubka (2004, s. 51) se proces plánování pracovního výkonu skládá ze tří hlavních fází. První fáze, **návrh**, je zaměřena na stanovení cílů, které souvisejí s týmem, jednotlivcem i organizací, přičemž se zohledňuje pracovní náplň a strategické cíle podniku. Ve fázi **jednání** se manažer a pracovník setkávají jako rovnocenní partneři a diskutují o kritériích úspěchu, přičemž pracovník přináší odborný pohled na svou práci a manažer zajišťuje, že plán bude odpovídat potřebám organizace. Třetí fází je **finální optimalizace**, ve které se projednávají případné nedostatky nebo opomenutí v návrhu, a na základě toho se dohodne, jak je odstranit, aby byl plán co nejefektivnější.

V současnosti se přistupuje k plánování pracovního výkonu ještě flexibilněji, s důrazem na cíle a motivaci zaměstnanců. Modernější pohled na plánování pracovního výkonu popisuje Vulpen (2023) a zahrnuje stanovení jasných cílů a očekávání se zaměstnanci. Popisy práce by měly být

konkrétní, aby přilákaly vhodné kandidáty. Důležitá očekávání si společně musí potvrdit a musí si nastavit SMART cíle spolu s ukazateli pro hodnocení výkonu. Plány řízení výkonu musí být flexibilní, aby se mohly přizpůsobit změnám v organizačních cílech. Aktivní zapojení zaměstnanců do plánovacího procesu zvyšuje jejich spokojenost a motivaci k lepšímu výkonu.

2.2.1 Měření výkonu

Měření výkonu je klíčovým prvkem řízení pracovního výkonu. Slouží jako základ pro poskytování zpětné vazby a pomáhá identifikovat příležitosti pro budování budoucího úspěchu. U zaměstnanců, jejichž výsledky lze snadno kvantifikovat, je měření výkonu relativně jednoduché. Naproti tomu u vzdělanějších pracovníků může být tento proces složitější, protože jejich přínos a výsledky mohou být obtížně měřitelné. (Armstrong 2007, s. 421)

2.2.2 Měření kritérií

Podle Palíškové (2021, s. 124), by mělo být měření kritérií základem pro každou úlohu nebo hodnocení výkonu. Zaměstnanci by měli být jasně informováni o tom, jakým způsobem bude jejich výkon posuzován a jaké konkrétní ukazatele se budou sledovat.

Kritéria hodnocení pracovního výkonu jsou klíčovým nástrojem pro měření a zlepšování efektivity zaměstnanců. **Kvalita práce** zahrnuje přesnost a smysl pro detail. **Produktivita** je dalším důležitým kritériem, znamená schopnost plnit termíny a efektivně dokončovat úkoly. **Docházka** hodnotí pravidelnost a dochvilnost zaměstnance. **Iniciativa** a schopnost převzít nové úkoly bez vyzvání jsou také ceněny. Efektivní **komunikace** s kolegy a klienty je nezbytná. **Adaptabilita**, tedy schopnost přizpůsobit se změnám, je rovněž důležitá. **Týmová práce**, která zahrnuje spolupráci a přispívání k pozitivnímu týmovému prostředí, je klíčová. Vedení a vůdčí schopnosti, jako je motivace a inspirace týmu, jsou zásadní pro manažerské pozice. **Pracovní etika**, která zahrnuje spolehlivost, odpovědnost a profesionální vystupování, je základem pro všechny zaměstnance. Tato kritéria pomáhají organizacím poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, identifikovat oblasti pro zlepšení a podporovat profesní růst zaměstnanců. (Tranová 2023)

Kromě metody SMART, která je osvědčená a dobře známá, existují i novější metody, které se zaměřují na jiný přístup k motivaci a výzvám. Pro efektivní způsob stanovování cílů, směru a motivace lze použít různé metody, patří sem SMART, HARD, PACT a OKR.

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bound) je metoda, kterou poprvé představil George Doran v roce 1981 pro zefektivnění cílů v podnikání. Pomáhá definovat jasně měřitelné a realistické cíle, které motivují k dosažení konkrétního výsledku. (Sutton 2024)

Naopak novější metody, jako je HARD, PACT a OKR, přinášejí odlišné přístupy zaměřené na vyšší ambice a flexibilitu cílů.

HARD (Hearfelt, Animated, Required, Difficult) představuje náročnější přístup, který vyzývá jednotlivce k překonání komfortní zóny. Tato metoda, popsaná Markem Murphym, klade důraz na osobní motivaci a odvalu k dosažení vysoce ambiciózních výsledků.(Sutton 2024)

PACT (Purposeful, Actionable, Continuous, Trackable) je metoda podporující kontinuální hodnocení pokroku a flexibilní přístup k cílům, čímž zmírňuje strach z neúspěchu a je vhodná pro dlouhodobé cíle.(Sutton 2024)

OKR (Objectives and Key Results) byla metodologie vytvořena Andrew Grove pro technologické organizace jako Google. Cíle by měly být inspirativní, zatímco výsledky se soustředí na příjmy nebo růst. OKR se osvědčily v mnoha předních organizacích a pomáhají zaměřit pozornost na klíčové priority a zvýšit angažovanost zaměstnanců.(Sutton 2024)

Zaměstnanec by měl ve spolupráci s manažerem přesně definovat podmínky, které mu umožní efektivně plnit vytyčené cíle. Je zásadní vyhnout se nereálným očekáváním a stanovit cíle, které nejsou ani příliš snadné, ani nedosažitelně náročné. Takové vyvážené cíle přispívají k udržení motivace a zajištění, že zaměstnanec bude schopen dosahovat výsledků bez nadměrného tlaku či pocitu podcenění. Nastavení správné úrovně cílů tedy podporuje nejen jeho pracovní nasazení, ale také dlouhodobý výkon a spokojenost na pracovišti.(Palíšková et al. 2021, s. 125)

2.3 Realizace, průběžné sledování a hodnocení výkonnosti

Tato kapitola představuje druhou fázi řízení pracovního výkonu, zaměřenou na realizaci, průběžné sledování a vyhodnocování. Tyto procesy zajišťují naplňování cílů, sladění očekávaných a skutečných výsledků a včasné řešení problémů, které mohou během práce nastat. Klíčovou roli hrají nejen samotní zaměstnanci, ale i linioví manažeři, kteří poskytují průběžné vedení, zpětnou vazbu a podporu. Kapitola se zaměří také na význam efektivní komunikace, monitorování pracovního postupu a podpory zaměstnanců při plnění jejich úkolů.

2.3.1 Role liniových manažerů

Po úvodním přehledu významu realizace pracovního výkonu se nyní zaměříme na klíčovou roli liniových manažerů v tomto procesu.

O tom, jak linioví manažeři ovlivňují pracovní výkon, hovoří autorka (Palíšková et al. 2021, s. 127) ve své knize, kde zdůrazňuje, že řízení pracovního výkonu podřízených je zásadním prvkem efektivního řízení. Manažeři, kteří aktivně uplatňují principy řízení výkonu, dosahují

lepších výsledků než ti, kteří tuto oblast zanedbávají. Tento přístup přispívá ke snížení fluktuace, zvyšuje angažovanost a spokojenost zaměstnanců, zlepšuje spokojenost zákazníků a zároveň podporuje ekonomickou prosperitu organizace. Proto by řízení pracovního výkonu mělo být pro manažery každodenní prioritou. Klíčovými prvky jsou budování důvěry, efektivní komunikace, průběžná zpětná vazba a schopnost učit se ze zkušeností.

Důležitým faktorem, který umožňuje efektivní řízení pracovního výkonu, je role liniových manažerů, kteří mají přímý vliv na každodenní operace a motivaci zaměstnanců. Liniovní manažeři nejsou pouze vykonavateli rozhodnutí, ale aktivně se podílejí na procesu jejich realizace. V oblasti řízení výkonu to znamená, že jejich podpora a schopnost efektivně komunikovat se zaměstnanci jsou zásadní pro dosažení optimálních výsledků. Proto je pro organizaci nezbytné, aby se liniovní manažeři stali součástí rozhodovacího procesu a měli přístup k nástrojům a školením, které jim umožní efektivně řídit pracovní výkon na všech úrovních. (Bednář 2022)

Oba autoři se shodují na tom, že liniovní manažeři, pokud mají adekvátní školení a podporu, mohou výrazně přispět k prosperitě organizace a zajištění jejího úspěchu.

2.3.2 Monitorování pracovního výkonu

Armstrong (2007, s. 423) ve své knize popisuje řízení pracovního výkonu jako kontinuální proces zahrnující klíčové manažerské činnosti, jako je stanovení směru, monitorování, měření výkonu a zpětná vazba. Tento proces by se neměl vnímat jako zvláštní úkol navíc, ale jako přirozená součást práce dobrého manažera. V porovnání s tradičními systémy hodnocení, které se zaměřují pouze na formální zhodnocení uplynulého roku, jde o přístup více zaměřený na neustálou spolupráci, komunikaci a kontinuální zlepšování výkonu.

Tato kontinuální spolupráce mezi vedoucím a zaměstnancem je nezbytná pro efektivní pracovní výkon a je to také téma, které dále rozvíjí Koubek.

Koubek (2004, str. 80-81) ve své knize píše, že řízení pracovního výkonu je často vnímáno jako módní trend, nikoli jako dlouhodobá a systematická koncepce. Dochází k opomíjení skutečné potřeby neustálé spolupráce mezi manažerem a zaměstnancem, která je základem efektivního řízení výkonu. Podle autora je klíčové, aby manažeři neustále sledovali výkon svých podřízených a byli připraveni okamžitě jednat a společně hledat řešení. Tato soustavná podpora a operativní řešení problémů jsou nezbytné pro zajištění zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců.

Výkonnost organizace závisí na výkonu každého jednotlivce. Dosahování cílů organizace a jejích týmů vyžaduje měření a sledování výkonu zaměstnanců a následné hodnocení. Tyto úkoly patří mezi nejnáročnější a nejcitlivější manažerské činnosti (Urban 2003, str. 125). Přílišné měření a monitorování výkonu může vést k nadměrné byrokracii, která negativně ovlivňuje schopnost zaměstnanců plnit své úkoly. Pokud výkon zaměstnanců není dostatečně sledován, může to vést k nepříjemným překvapením, jako je zpoždění v plnění cílů, překročení rozpočtu nebo dokonce úplné nedosažení stanovených cílů. (Urban 2003, str. 125)

Je tedy důležité najít rovnováhu mezi těmito dvěma extrémy, aby bylo možné efektivně řídit výkon zaměstnanců a zároveň minimalizovat negativní dopady nadměrné administrativy a nedostatečného monitorování.

2.3.3 Metody monitorování pracovního výkonu

Pozorování zaměstnanců při práci nebo analýza výsledků jejich činnosti slouží jako klíčové zdroje informací pro hodnocení pracovního výkonu. Tato fáze představuje sběr údajů a podkladů potřebných pro závěrečnou část řízení pracovního výkonu. Jde o vytváření záznamů a dokumentace, které jsou nejen důležité pro objektivní posouzení, ale také jako důkazní materiál. Písemné záznamy pomáhají předcházet pozdějším sporům a nejasnostem. (Koubek 2007, str. 215)

Manažeři mají k dispozici různé metody a nástroje, které jim umožňují sbírat informace a sledovat výkon zaměstnanců v reálném čase. Tyto přístupy podporují průběžné monitorování a pomáhají včas identifikovat případné problémy. K efektivnímu sledování a hodnocení výkonu lze využívat například klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), 360° zpětnou vazbu, pravidelné hodnotící schůzky, benchmark, software zaměřený na řízení pracovního výkonu či metodu Management by Objectives (MBO). (Wagnerová 2008)

2.3.4 Průběžné vedení a podpora

U liniových manažerů je, kromě jejich zásadní role v řízení výkonu, také třeba zdůraznit, že přispívají k průběžnému vedení a podpoře zaměstnanců. Jejich trvalá spolupráce mezi manažery a zaměstnanci zahrnuje nepřetržité zkoumání pracovního výkonu na základě dohodnutých cílů, průběžný rozvoj zaměstnanců a neustálé zlepšování pracovního výkonu, což vede ke kontinuální komunikaci, která přirozeně směřuje k průběžnému hodnocení a zpětné vazbě.

Průběžné vedení a podpora jsou důležité pro zajištění dobrého výkonu a rozvoje zaměstnanců. Manažeři pravidelně vedou rozhovory se zaměstnanci, aby probrali jejich výkon, pomohli jim

růst a zlepšit se. Tyto rozhovory probíhají během celého roku a zaměřují se na úspěch, oblast pro zlepšení a možnosti rozvoje. Manažeři oceňují jak individuální, tak týmovou práci, a věnují se chování, které je v organizaci pozitivně vnímáno. Takto pravidelná komunikace podporuje zapojení zaměstnanců a pomáhá organizaci fungovat lépe.(Human Resources 2024)

Na průběžné vedení zaměstnanců se můžeme dívat i jako na neformální každodenní hodnocení. To by mělo být podle Koubka (2004, s. 81) součástí běžné každodenní komunikace mezi manažerem a zaměstnancem, naopak formálnější hodnocení je jako součást týmových porad či předem domluvených individuálních schůzek v průběhu roku.

Efektivní průběžné vedení by nebylo možné bez pravidelné a tvůrčí zpětné vazby, která je klíčová pro rozvoj a motivaci zaměstnanců.

2.3.5 Efektivní zpětná vazba

Průběžná zpětná vazba je nejefektivnější, pokud je poskytována manažerem v pravém čase a konkrétně. To znamená, že zpětná vazba by měla následovat bezprostředně po konkrétním výkonu, a to jak pozitivním, tak negativním, aby si zaměstnanec snadno zapamatoval detaily. Pokud je zpětná vazba poskytována pravidelně a správně, stává se méně překvapivou, což výrazně přispěje k její účinnosti. Tento proces by měl probíhat nepřetržitě, jakmile je potřeba podpořit nebo upravit chování či výkon zaměstnanců.(Urban 2003, s. 138)

Je důležité vyhnout se tendenci odkládat kritiku nebo hodnocení nedostatečného výkonu na později, protože to nejen zpomaluje potřebné změny, ale může také poškodit autoritu manažera (Urban 2003, s. 139). Výzkum společnosti Gallup uvádí, že 80 % zaměstnanců, kteří dostávají týdenní zpětnou vazbu, se cítí více angažovaní.(Harter 2023)

Aby byla zpětná vazba co nejúčinnější, je užitečné používat osvědčené modely, jako jsou SBI a CBIN, které strukturovaně a jasně poskytují potřebné informace.

Pro efektivní podporu a vedení je užitečné používat průběžné zpětné vazby, jako je model SBI. Tento model pomáhá poskytovat zpětnou vazbu, která je zaměřena na chování, nikoli na osobní vlastnosti, což poskytuje pochopení a chování. Model SBI je ideální pro pozitivní zpětnou vazbu, protože ukazuje konkrétní situaci a výsledek chování. Problém je, že tento model poskytuje konkrétní doporučení pro změnu chování, a proto se často používá pro pozitivní zpětnou vazbu. Pokud chcete zpětnou vazbu zaměřenou na budoucí změny, může být lepší použít model CBIN.(Lelivelt 2022)

Model SBI (Situation-Behavior-Impact) je oblíbený způsob, jak strukturovat zpětnou vazbu. Pomáhá, aby zpětná vazba byla jasná a konkrétní. Tento model je užitečný pro hodnocení výkonu a běžně se používá v managementu a koučování. Jak tento model funguje:

- **Situace:** Popište konkrétní situaci nebo okolnosti, ve kterých probíhalo chování.
- **Chování:** Popište konkrétní chování, které jste viděli. Buďte věcní a vyhněte se hodnocení nebo domněnkám.
- **Dopad:** Vysvětlete, jak toto chování ovlivňuje vás, tým nebo organizaci.(Lelivelt 2022)

Model CBIN (Context, Behavior, Impact, Next Steps) je podobný předchozímu modelu, ale přidává další zpětnou vazbu, což je užitečné pro podporu zlepšování a chování. Tento model se používá pro oboustrannou zpětnou vazbu, která může být jak pozitivní, tak konstruktivní. Jak model CBIN funguje:

- **Kontext:** Popište situaci, ve které došlo k chování.
- **Chování:** Vysvětlete, jaké chování jste pozorovali.
- **Dopad:** Popište, jak chování ovlivňuje jednotlivce nebo tým.
- **Další kroky:** Navrhněte, jaké změny by měly být udělány, aby bylo chování lepší.(Human Resources nd)

2.4 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu představuje závěrečnou fázi celého cyklu. Tento proces umožňuje vyhodnotit dosažené výsledky a ocenit práci zaměstnanců. Má také klíčovou roli v souvislosti se vzájemnou komunikací a s vytvářením dobrých vztahů s nadřízenými. Kromě toho poskytuje příležitost identifikovat oblasti, ve kterých zaměstnanci vynikají, i ty, kde je prostor pro další zlepšení, což umožňuje efektivnější využití jejich schopností.(Wagnerová 2008, s. 39)

Hodnocení může být tradiční, kdy se zaměřujeme pouze na kvalitu a kvantitu vykonané práce, tedy na měřitelné aspekty výkonu. Nebo lze použít moderní přístup, který je širší a zahrnuje nejen hodnocení samotného pracovního výkonu, ale také hodnocení pracovního chování, jako jsou převzetí zodpovědnosti za svěřený úkol, adaptabilita na firemní změny, angažovanost a dodržování pracovního režimu a další.(Barták 2023, s. 193)

Hodnocení pracovního výkonu by mělo nejen podporovat výkonnost, ale také ji odměňovat. Zaměstnanci, kteří nejvíce přispějí k dosažení firemních cílů, by měli obdržet nejvyšší odměnu.

Klíčovým předpokladem pro efektivní hodnocení je již od začátku stanovení objektivních kritérií a ukazatelů výkonnosti, které pomáhají dosáhnout cílů organizace, a to za podpory využívání nástrojů motivace a odměňování zaměřených na výkon a úplné zamezení plošných odměn.(Urban 2018, s. 134)

2.4.1 Metody hodnocení

Hodnocení lze provádět verbálně, neverbálně anebo jejich kombinací. Verbální hodnocení zahrnuje slovní popis, a to v podobě volného nebo strukturovaného hodnocení, které vychází z předem stanovených a závazných kritérií, což umožňuje porovnávat zaměstnance mezi sebou. Naopak neverbální hodnocení využívá hodnotící škály, které představují číselné nebo grafické vyjádření hodnocení. Spojením těchto dvou metod vzniká kombinovaná metoda, která kombinuje hodnotící škály s doplňujícím slovním výkladem.(Barták 2023, s. 194–196)

Tradiční metody hodnocení pracovního výkonu zahrnují sebehodnocení, hodnotící rozhovory, 360° zpětnou vazbu, a metody jako KPI a MBO. Moderní a inovativní organizace však stále častěji využívají technologické nástroje pro efektivnější hodnocení výkonu.

Sebehodnocení je proces, při kterém si zaměstnanec ohodnotí svůj pracovní výkon, připravuje podklady pro hodnocení a srovnává své vnímání výkonu s hodnocením nadřízeného. Tato metoda spočívá v tom, že manažer i zaměstnanec samostatně vyplní hodnotící formuláře, během následné diskuze se zaměří na rozdíly v jejich hodnocení a společně projednají sporné oblasti. Metoda motivuje zaměstnance k tomu, aby se zamyslel nad svými přednostmi i nedostatky a stanovil si osobní cíle pro další rozvoj.(Wagnerová 2008, s. 75–76)

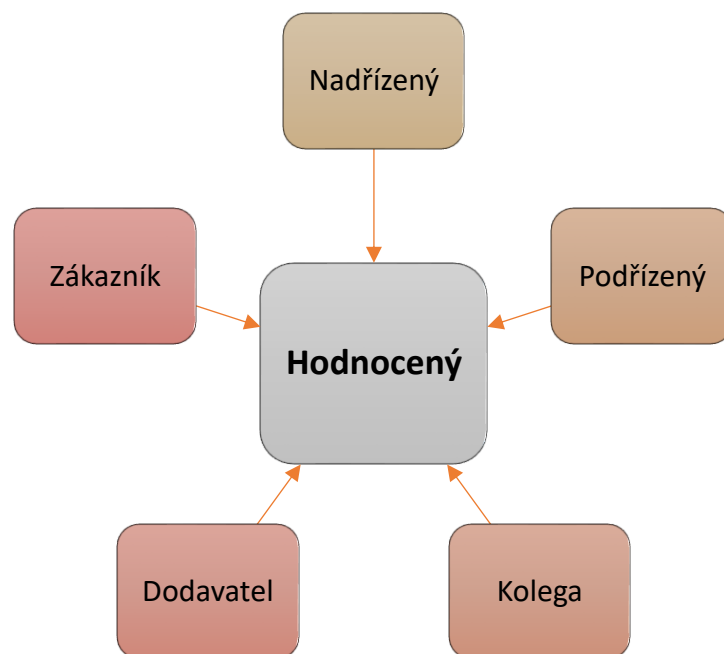
Hodnotící rozhovor je důležitým nástrojem řízení pracovního výkonu, jehož cílem je poskytnout zpětnou vazbu, identifikovat silné a slabé stránky, motivovat zaměstnance a podporovat jejich profesní rozvoj. Součástí rozhovoru je i finanční hodnocení zahrnující diskuzi o platu, odměnách, bonusech či dalších benefitech, plánování budoucích cílů a kariérního růstu zaměstnance.(Bělohávek 2009, s. 14–63)

Aby hodnotící rozhovor splnil svůj účel, měl by probíhat v klidné a otevřené atmosféře, která umožňuje oboustrannou komunikaci. Základem je porovnání očekávání se skutečnými výsledky, přičemž se v případě dlouhodobého hodnocení přihlíží k budoucím cílům. Tento dialog se týká tří klíčových oblastí: výsledků, vývoje a vztahů. Diskuze o výsledcích zahrnuje hodnocení úspěchů i neúspěchů, podložené daty z monitoringu. Oblast vývoje se zaměřuje na dosavadní růst zaměstnance a plánování jeho dalšího rozvoje, zejména s ohledem na rozvoj dovedností a kompetencí. Ve vztazích se hodnotí vztah nejen mezi hodnoceným a jeho

nadřízeným, ale také celková atmosféra v organizaci, přičemž důležité je zjistit, jak se zaměstnanec cítí v pracovním prostředí.(Plamínek 2009, s. 112–116)

Hodnotící rozhovor tak nepředstavuje jen formální hodnocení, ale zároveň slouží jako příležitost k podpoře důvěry, pochopení potřeb zaměstnance a definování kroků vedoucích ke společnému úspěchu.

360° zpětná vazba je metodou, která zahrnuje získávání zpětné vazby od různých osob, s nimiž hodnocený zaměstnanec pravidelně spolupracuje. Tato zpětná vazba pochází od nadřízených, kolegů, podřízených i interních zákazníků (viz Obrázek 11), kteří společně hodnotí pracovní výkon a chování jednotlivců. Nejčastěji se používá dotazník pro sběr těchto informací. Po zpracování hodnocení je výsledek zpravidla předložen ve formě individuální zprávy, která je strukturována podle konkrétních hodnotících kritérií.(Kubeš a Šebestová 2008, s. 14–60)



Obrázek 11: Model 360°zpětné vazby (vlastní zpracování) Zdroj: (Hroník 2006, s. 66)

360° zpětná vazba se zaměřuje na kritéria jako jsou vůdčí schopnosti, komunikace, vize, rozhodování, odborné znalosti, angažovanost a adaptabilita. Výhodou této metody pro hodnoceného je, že získá komplexní přehled o tom, jak jej ostatní vidí, jaké jsou jeho silné a slabé stránky a jak na své okolí působí. Mezi nevýhody patří neupřímné poskytování zpětné vazby, stres spojený s jejím přijímáním a podáváním a rostoucí administrativní zátěž.(Armstrong 2007, s. 435–439)

KPI (klíčové ukazatele výkonnosti) jsou měřitelné ukazatele, které se používají jak k hodnocení zaměstnanců, tak i k tomu, jak si zaměstnanci vedou při plnění svých cílů. Pomáhají sledovat, zda zaměstnanec směřuje správným směrem, a usnadňují plánování i rozhodování. Hodnocení se provádí pravidelně a výsledky ukazují, jestli je potřeba upravit přístup nebo strategii.(Vašků 2024)

Výhody KPI zahrnují jasné zaměření na cíle, zlepšení výkonu a motivaci zaměstnanců, kteří mají přehled o svém přínosu k firemním cílům. Na druhé straně nevýhody zahrnují riziko zaměření se pouze na kvantitu na úkor kvality, demotivaci zaměstnanců při příliš vysokých cílech a možnost nežádoucího chování při snaze dosáhnout stanovených metrik. Je důležité správně nastavit KPI tak, aby podporovaly efektivní výkon a nevedly k negativním důsledkům.(Vašků 2024)

MBO metoda (Management by Objectives) neboli řízení podle cílů, přičemž zaměstnanci mají naprostou samostatnost najít nejvhodnější způsob, jak těchto cílů dosáhnout. Tento přístup zvyšuje motivaci, spokojenost a loajalitu zaměstnanců, protože se aktivně podílejí na tvorbě cílů a cítí se více zapojeni do chodu podniku. MBO také podporuje interní komunikaci mezi managementem a zaměstnanci, což pomáhá odbourávat bariéry a zlepšuje celkovou efektivitu. Jasně definované cíle usnadňují plánování a pravidelná kontrola plnění cílů umožňuje rychlou reakci na odchylky a řešení problémů.(Jemelka 2018)

Nicméně, metoda MBO vyžaduje, aby zaměstnanci byli schopni samostatné a kreativní práce, což nemusí být vždy možné. Úspěšná implementace MBO také závisí na efektivní komunikaci a pravidelných poradách, což může být časově náročné. Důležité je, aby se s metodou ztotožnil jak management, tak zaměstnanci, jinak může být její implementace neúspěšná.(Jemelka 2018)

2.4.2 Postup při hodnocení

Při pořádání jednání, jehož cílem je zkoumat a hodnotit pracovní výkon, je důležité se řídit několika zásadami. Předem je nutné se důkladně připravit, mít jasně stanovené body k diskusi a vytvořit přátelskou atmosféru, která podpoří otevřený dialog. Konstruktivní a užitečná zpětná vazba je klíčová, stejně jako efektivní využití času. Je rovněž důležité ocenit dobrý výkon pracovníka, dát mu prostor pro vyjádření a motivovat ho k sebehodnocení. Diskuse by se měla zaměřit na konkrétní pracovní úkoly, nikoliv na osobní vlastnosti, a je třeba povzbuzovat zaměstnance, aby hledali efektivní řešení problémů. Zároveň je nutné se vyhnout kritice, která by mohla být pro pracovníka nečekaná, a dohodnout se na konkrétních cílech a plánu pro nadcházející období.(Armstrong 2007, s. 425)

2.4.3 Technologické nástroje

Technologické nástroje pro hodnocení pracovního výkonu v podniku, jak uvádí (Briggs 2024), hrají klíčovou roli v efektivním řízení lidských zdrojů a zvyšování produktivity. Mezi klíčové kategorie patří nástroje pro automatizaci pracovních postupů, správu dokumentů, řízení projektů, týmovou komunikaci, řízení lidských zdrojů a systémy CRM. Tyto technologie pomáhají lépe organizovat práci, sledovat průběh odpovědnosti, efektivně delegovat a podporovat spolupráci mezi členy týmu. Důležitou součástí je také vytvoření prostředí, které podporuje otevřenou komunikaci, inovace a adaptaci na nové technologie. Mezi nejlepší nástroje patří například Zapier, Microsoft Team, eWay-CRM, Time Doctor, jež nabízejí různé funkce přizpůsobené různým potřebám týmů.

2.5 Závěrečné shrnutí kapitoly

Efektivní řízení pracovního výkonu je klíčové pro dosažení strategických cílů organizací a udržení konkurenceschopnosti. Moderní přístupy k řízení výkonu již dávno překročily hranice tradičního hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dnes se zaměřují na celkový rozvoj jednotlivců i týmů, podporu angažovanosti a budování pozitivního pracovního prostředí. Klíčovou roli hrají nejen měřitelné ukazatele, ale také kvalitní komunikace, pravidelná zpětná vazba a jasně definované cíle.

Pro manažery je zásadní osvojit si schopnost efektivního vedení, které zahrnuje nejen stanovení očekávání a monitorování výkonu, ale také podporu zaměstnanců ve všech fázích pracovního procesu. Dobře nastavený systém řízení výkonu přispívá k větší motivaci zaměstnanců, snižuje fluktuaci a posiluje jejich loajalitu k organizaci. Naopak špatně nastavené nebo neexistující řízení výkonu může vést k frustraci, snížení produktivity a celkovému oslabení firemní kultury.

Z pohledu zaměstnanců představuje kvalitní řízení výkonu nejen příležitost k profesnímu růstu, ale také jistotu, že jejich práce má jasný směr a smysl. Možnost pravidelné komunikace s nadřízenými, konstruktivní zpětná vazba a spravedlivé hodnocení jsou faktory, které výrazně ovlivňují jejich spokojenost a pracovní nasazení.

Pro podniky jako celek je dobře nastavené řízení pracovního výkonu základem efektivity a stability. Pomáhá vytvářet spravedlivé a transparentní prostředí, které podporuje výkonnost, inovace a dlouhodobou udržitelnost. V kombinaci s moderními technologickými nástroji se stává důležitým prvkem strategického řízení lidských zdrojů.

V následující kapitole si představíme společnost X, její strukturu a strategii, abychom lépe porozuměli jejímu přístupu k motivaci, odměňování a řízení pracovního výkonu. Analýza poskytne kontext pro hodnocení současného systému a návrhy na jeho zlepšení.

3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Kapitola je zaměřena na představení společnosti, ve které bude provedena analýza systému motivace, odměňování a hodnocení pracovního výkonu. Aby mohla být práce veřejně dostupná a sloužila jako inspirace pro jiné organizace, je společnost anonymizována. V textu ji proto označujeme jako společnost X. Tento přístup také respektuje ochranu citlivých informací o společnosti.

3.1 O společnosti X

Společnost X má své sídlo v Pardubickém kraji a patří mezi významné české dodavatele elektronických a radiokomunikačních technologií. Její bohatá historie sahá až do roku 1993, což svědčí o dlouholetých zkušenostech v oboru. Podnik se specializuje na vývoj, výrobu a dodávku radiostanic a příslušenství pro široké spektrum klientů, včetně integrovaného záchranného systému České republiky, kriminální policie, Armády České republiky a železniční společnosti Deutsche Bahn.

Organizace přispívá k rozvoji českého radiokomunikačního průmyslu, a současně se aktivně podílí na mezinárodních projektech. Důkazem vysoké kvality poskytovaných produktů a služeb jsou certifikace kvality ISO, které společnost získala.

Společnost X si díky rozmanitému portfoliu, neustálým technologickým inovacím a schopnosti přizpůsobit se dynamickému prostředí radiokomunikačního průmyslu udržuje pevnou pozici klíčového hráče na trhu. (Společnost X 2024)

3.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti X sahá do roku 1993, kdy byla založena bývalými pracovníky státního podniku v jednom z českých regionů. Již od svého vzniku se společnost zaměřovala na vývoj a výrobu radiostanic a speciálních antén, primárně pro potřeby státní policie a armády. Tyto první kroky vytvořily pevný základ pro její budoucí úspěch a klíčovou roli na trhu telekomunikačních technologií.

Společnost postupně rozšířila své aktivity do dalších oblastí telekomunikací. Mezi její významné projekty patří dodávky radiového zařízení pro silniční tunely a pražské metro. Tímto rozvojem si organizace upevnila svou pozici důležitého hráče nejen na domácím trhu, ale i na mezinárodní scéně. Účast na zahraničních projektech dále přispěla k jejímu růstu a renomé v oboru.

V současnosti společnost X pokračuje v inovacích a technologickém vývoji. Nedávno úspěšně realizovala několik rozsáhlých projektů pro izraelské zákazníky, včetně instalace technologií pro pokrytí vnitřních a podzemních prostor rádiovým signálem. Společnost také obohatila své portfolio o moderní stíněnou bezodrazovou komoru, která umožňuje přesné měření vyzařovacích charakteristik antén a elektromagnetické kompatibility.

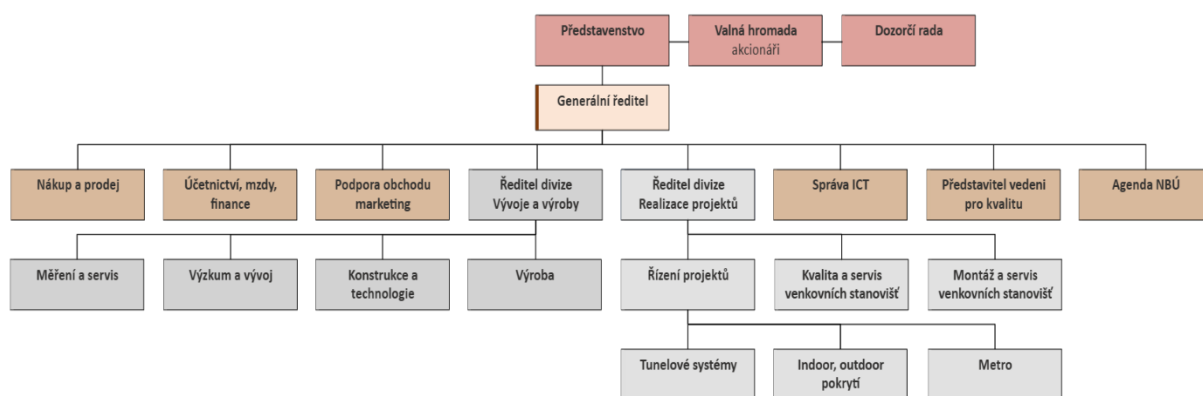
Společnost je rovněž dlouhodobým specialistou na servisní činnost rádiového systému TETRAPOL, který slouží Integrovanému záchrannému systému. Nově pro něj vyvinula digitální technologii, která nejenže zvyšuje efektivitu současného systému, ale nabízí i potenciál pro rozšíření budoucích sítí Integrovaného záchranného systému. (Společnost X 2024)

3.1.2 Základní data o společnosti

Právní forma:	Akciová společnost
Vlastní kapitál:	69 082 000 Kč (r. 2023)
Obrat:	126 820 000 Kč (r. 2023)
Počet zaměstnanců:	77 (r. 2024)
Zaměstnanci z regionu:	98 % (r. 2024)
Předmět podnikání:	Výroba, instalace, zkoušení elektronických a telekomunikačních zařízení, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení a další... (Justice 2025), (Společnost X 2024)

3.1.3 Organizační struktura společnosti

Společnost má v současné době následující organizační strukturu, která plně vyhovuje podmínkám podnikání, viz Obrázek 12.



Obrázek 12: Organizační struktura (vlastní zpracování)

Zdroj: (Společnost X 2024)

Společnost X má hierarchickou organizační strukturu, v jejímž čele stojí generální ředitel, který zodpovídá za řízení a strategické směřování organizace. Nad ním se nachází představenstvo, valná hromada akcionářů a dozorčí rada, které plní kontrolní a strategickou roli. Jednotlivé klíčové oblasti zahrnující nákup a prodej, účetnictví a finance, podporu obchodu a marketingu, správu ICT a kvalitu, jsou přímo podřízené generálnímu řediteli. Organizace má dvě specializované divize. Divizi vývoje a výroby, která zahrnuje výzkum a vývoj, konstrukci a technologie, výrobu a měření a servis, a Divizi realizace projektů, která se zaměřuje na řízení projektů tunelových systémů, indoor a outdoor pokrytí, metro, servis a montáže. (Společnost X 2024)

Toto rozdělení umožňuje efektivní řízení a koordinaci jednotlivých oddělení v rámci společnosti. Přehledná organizační struktura přispívá k optimalizaci interních procesů, jasnému rozdělení odpovědností a zajištění plynulého chodu podniku.

3.1.4 Zaměstnanci ve společnosti

K 31. prosinci 2024 zaměstnával podnik 77 lidí, převážně z Pardubického kraje. Průměrný věk pracovníků činil 44,4 roku. Ve společnosti pracuje 77 % mužů a 23 % žen. Celkem 64,9 % zaměstnanců má středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání, což odráží vysokou kvalifikační úroveň ve společnosti.

Vysoká kvalita technických dovedností se ve společnosti X výrazně projevuje zejména v divizi výzkumu a vývoje. Zaměstnanci této divize jsou vysoce kvalifikovaní, mají hluboké technické znalosti a jsou schopni úspěšně vyvíjet nové produkty. Také divize řízení projektů disponuje špičkovými technickými schopnostmi, což je zásadní pro návrh a realizaci inovativních řešení.

V oddělení výroby se zaměstnanci vyznačují vysokou zručností a flexibilitou, která jim umožňuje zvládat různé výrobní operace a efektivně nahrazovat chybějící výrobní články. Díky těmto dovednostem mohou pružně reagovat na změny ve výrobním procesu a zajistit jeho plynulý chod a vysokou kvalitu.

Oddělení nákupu, prodeje, obchodu a marketingu se opírá o výborné komunikační dovednosti svých zaměstnanců, které jsou klíčové pro spolupráci se zákazníky a dodavateli. Pracovníci těchto oddělení jsou zdatní v efektivním sdělování informací a vyjednávání o podmínkách spolupráce.

Pracovníci montážních a servisních týmů se vyznačují vysokou mírou kreativity, inovativnosti a flexibility. Dokáží rychle a kvalitně reagovat na individuální potřeby zákazníků a přinášet

nové nápady a řešení v oblasti montáže a servisu. Tyto týmy představují dynamický prvek podniku a svou flexibilitu uplatňují během celé své kariéry.

Vedoucí oddělení společně s vedením společnosti disponují silnými komunikačními a manažerskými schopnostmi. Jsou schopni efektivně vést týmy, motivovat zaměstnance, řešit konflikty a přijímat rozhodnutí v zájmu organizace. Jejich dovednosti hrají klíčovou roli v úspěchu organizace a udržení její konkurenční výhody na trhu. (Společnost X 2024)

3.1.5 Prosperita společnosti

Prosperita podniku se jasně odráží ve vývoji jejího obratu a vlastního kapitálu. Obrat mezi lety 2019 a 2023 vykazoval kolísání, přičemž v roce 2023 dosáhl hodnoty 126 820 000 Kč. Tento výsledek představuje mírné oživení po poklesu v předchozích letech a ukazuje schopnost podniku přizpůsobit se změnám na trhu.

Podobně i vlastní kapitál společnosti vykazuje stabilní růst. Z původních 34 228 mil. Kč v roce 2016 vzrostl na 69 082 mil. Kč v roce 2023, což odráží posilující finanční stabilitu a schopnost podniku efektivně hospodařit. Díky nově uzavřeným významným zakázkám se očekává další růst obratu a zisku v nadcházejících letech. Tyto ukazatele společně poukazují na schopnost organizace dlouhodobě prosperovat a posilovat svou konkurenční pozici na trhu. (Creditcheck 2025)

3.2 Dlouhodobá strategie a budoucí směřování společnosti X

3.2.1 Vize společnosti

Vize společnosti je definována v její politice a slouží jako klíčový nástroj pro identifikaci dlouhodobých změn v organizaci. Poskytuje inspiraci a rozhodující kritéria pro tvorbu strategických cílů.

Hlavním cílem společnosti je stát se lídrem v oblasti inovací a konkurenceschopnosti v sektoru telekomunikací a rádiových komunikací. (Společnost X 2024)

3.2.2 Strategické směřování společnosti

Strategie společnosti X představuje soubor plánovaných kroků a opatření, jejichž cílem je dosažení dlouhodobé vize. Tato strategie se opírá o pět základních pilířů:

- Rozvoj výzkumu a vývoje – podpora inovativních projektů, rozšiřování odborných týmů a vytváření podmínek pro tvůrčí činnost.
- Lidské zdroje – investice do vzdělávání, infrastruktury a ochrany zdraví zaměstnanců, se zaměřením na digitalizaci procesů.

- Zákaznická orientace – posilování vztahů se stávajícími klienty, rozšiřování zákaznické základny a zavádění inovativních řešení.
- Udržitelnost a společenská odpovědnost – snižování dopadu podnikání na životní prostředí, ochrana zdraví zaměstnanců a podpora ekologických iniciativ.
- Efektivita a standardizace – neustálé zlepšování procesů v souladu s normami ISO 9001, důraz na kvalitu a spolehlivost produktů.

Společnost pravidelně vyhodnocuje plnění strategických cílů prostřednictvím klíčových funkčních procesů, mezi něž patří vývoj a výroba, řízení, personalistika, nákup, obchod a marketing. Hodnocení probíhá jednou ročně a výsledky jsou předkládány vedení společnosti. Strategie je zároveň transparentně komunikována zaměstnancům, aby porozuměli jejímu významu a mohli se s ní ztotožnit. Cíle jsou formulovány podle principu SMART – jsou tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené. (Společnost X 2024)

3.2.3 Konkurenční pozice a tržní dynamika

Společnost X se strategicky zaměřuje na specializovaný segment trhu – poskytování komunikačních systémů pro Integrovaný záchranný systém (IZS) a pokrytí pozemních prostor radiokomunikačními službami. Produkty a služby jsou navrhovány na míru specifickým potřebám těchto sektorů.

Díky této úzké specializaci si společnost upevňuje konkurenční výhodu a na českém trhu působí jako technologický lídr. I když okrajově pracuje na diferenciaci produktů, její hlavní strategií zůstává poskytování vysoce specializovaných řešení.

Radiokomunikační odvětví je ovlivněno rychlým technologickým vývojem a konkurencí velkých nadnárodních společností v oblasti komunikačních technologií. Tyto společnosti se soustředí na masovou výrobu a standardizovaná řešení, která jsou univerzálně použitelná pro širokou škálu zákazníků. Na rozdíl od nich se společnost X zaměřuje na individuální technická řešení s vysokou přidanou hodnotou. Tato flexibilita jí umožňuje efektivně reagovat na změny trhu a udržovat svou konkurenční výhodu tam, kde standardizované produkty nestačí.

3.2.4 Budoucí výzvy a inovace

Společnost X si uvědomuje, že radiokomunikační sektor prochází zásadními změnami, které ovlivňují jeho budoucí směřování. Mezi klíčové trendy patří:

- Digitalizace – přechod z analogových na digitální systémy pro vyšší efektivitu a spolehlivost.

- Internet věcí (IoT) – rostoucí požadavky na komunikační sítě propojující velké množství zařízení v reálném čase.
- Nárůst objemu přenášených dat – vyšší nároky na šířku frekvenčního pásma, tedy rozsah dostupných rádiových frekvencí pro přenos informací. S rostoucím počtem uživatelů a zařízení se zvyšuje poptávka po širším frekvenčním spektru, které umožňuje vyšší přenosové rychlosti a plynulejší komunikaci bez přetížení sítí.

Vedení společnosti X považuje za klíčové faktory úspěchu technologické inovace, které umožňují neustálý vývoj nových řešení a udržení konkurenceschopnosti. Důležitou roli hraje flexibilita a specializace, které umožňují přizpůsobit produkty specifickým požadavkům zákazníků.

Společnost klade důraz na kvalitu a rozšiřování služeb pro specializované zákazníky, přičemž trvale zajišťuje spolehlivost a dodržování přísných standardů. To je klíčové pro budování důvěry a dlouhodobé udržení pozice na trhu. (Společnost X 2024)

3.3 Závěrečné shrnutí kapitoly

Kapitola představila společnost X, její historii, současnou pozici na trhu a strategické směřování. Organizace si za více než tři dekády vybudovala stabilní postavení v oblasti elektronických a radiokomunikačních technologií a úspěšně se zapojila do významných projektů v České republice i v zahraničí. Díky zaměření na inovace a technologický vývoj si udržuje konkurenceschopnost a svou specializací na řešení šitá na míru specifickým sektorům, jako je Integrovaný záchranný systém, si upevňuje pozici klíčového hráče na trhu.

Organizační struktura společnosti reflektuje potřeby efektivního řízení a umožňuje pružně reagovat na požadavky zákazníků. Významnou roli v úspěchu společnosti hrají její zaměstnanci, kteří se vyznačují vysokou kvalifikací a odbornými dovednostmi. Prosperita podniku je podložena stabilním růstem obrátu i vlastního kapitálu, což potvrzuje jeho dlouhodobou udržitelnost a finanční zdraví.

Strategie společnosti se soustředí na vývoj nových technologií, udržitelnost a zvyšování efektivity. V kontextu dynamických změn v odvětví, jako je digitalizace, internet věcí a rostoucí požadavky na datovou komunikaci, se podnik aktivně připravuje na budoucí výzvy. Klíčovým faktorem úspěchu bude schopnost adaptace na technologické inovace a zachování vysoké kvality produktů i služeb.

Následující kapitola se zaměří na analýzu motivačního a odměňovacího systému ve společnosti X. Bude zkoumat, jakým způsobem organizace přistupuje k řízení pracovního výkonu a jaké nástroje využívá ke zvyšování motivace zaměstnanců.

4 ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro analýzu systému motivace, odměňování a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti X je využita kombinace několika metod: analýza firemních směrnic a dokumentů, pozorování, a především dotazníkový průzkum. Použité metody zajistí komplexní pohled na současný stav, a to jak z pohledu zaměstnanců, tak z hlediska firemní politiky. Dotazníky budou distribuovány anonymně mezi všechny zaměstnance, a tím se zajistí, jak předpokládám, určitá míra pravdivosti odpovědí. Následně budou získaná data analyzována. To umožní efektivní vyhodnocení a návrh opatření ke zlepšení systému motivace a odměňování.

4.1 Analýza systému motivace

Motivační systém společnosti X je postaven na kombinaci finančních a nefinančních nástrojů. Mezi hlavní finanční motivátory patří měsíční odměny a pravidelná roční odměna, která tvoří významnou část celkového ohodnocení zaměstnanců. K dalším finančním benefitům patří stravenkový paušál, jenž je – stejně jako pružná pracovní doba a možnost studia při zaměstnání – upraven interní směrnicí.

V oblasti nefinanční motivace společnost pravidelně organizuje různé podnikové akce, například vánoční večírek nebo letní grilování. Zaměstnanci mohou využívat pružnou pracovní dobu a mají možnost dalšího vzdělávání při zaměstnání, což představuje významný motivační prvek. Společnost rovněž dotuje kávu a čaj, které jsou k dispozici na pracovišti za symbolickou cenu.

Na základě přímého pozorování lze konstatovat, že kromě těchto obecných benefitů podnik poskytuje klíčovým zaměstnancům nadstandardní výhody. Někteří mají k dispozici mobilní telefon a notebook i pro soukromé účely, zatímco na vybraných vedoucích pozicích je k dispozici služební automobil s možností soukromého využití.

Ačkoli společnost nabízí několik motivačních nástrojů, některé benefity, například stravenkový paušál, jsou zaměstnanci vnímány jako nedostatečné. Otázky motivace jsou řešeny na úrovni porad vedení společnosti. Současný motivační systém však není pravidelně hodnocen z hlediska jeho efektivity, což představuje prostor pro zlepšení a potenciálně vyšší spokojenost zaměstnanců.

4.2 Analýza systému odměňování

Odměňování zaměstnanců ve společnosti X je založeno na pevné mzdě doplněné o variabilní složky, které zahrnují měsíční odměny. Systém odměňování má jednoduchou strukturu, skládající se z pevné části mzdy a dvou měsíčních odměn.

Měsíční odměny jsou rozděleny na:

Pravidelnou odměnu, která je stanovena na období jednoho roku a může dosáhnout až 25 % pevné mzdy. O jejím přidělení a výši rozhoduje vedení společnosti ve spolupráci s vedoucími oddělení.

Motivační odměnu ve výši 5 % pevné mzdy, jejíž výše se může měnit každý měsíc na základě rozhodnutí vedoucích oddělení.

Analýza interního systému odměňování ukázala, že ačkoli je jeho struktura relativně jednoduchá, zaměstnanci jej vnímají jako nejasný a netransparentní. Oceňují pravidelné každoroční navyšování mzdy o přibližně 5 %, zároveň však upozorňují na nedostatek informací o mzdové politice v interních směrnících. Stávající směrnice není aktuální a neodpovídá současné praxi odměňování.

Z neformálních diskuzí mezi zaměstnanci jsem vyzoroval, že někteří by uvítali zavedení systému seniority, který by umožnil automatické navyšování základní mzdy na základě délky odpracovaných let. Tento systém by zároveň pomohl vymezit rozdíl mezi mzdou nových a zkušenějších zaměstnanců.

Společnost neposkytuje žádné další mzdové příplatky nad rámec zákonného ohodnocení přesčasů ani odměny za loajalitu. Finanční benefity jsou omezené a rozhodování o výši i struktuře mezd je plně v rukou vedení společnosti.

Informace o změnách v odměňování jsou zaměstnancům předávány prostřednictvím vedoucích oddělení, kteří čerpají podklady z porad vedení. Tento způsob zajišťuje základní přenos klíčových informací, avšak ne vždy vede k dostatečné informovanosti zaměstnanců o principech odměňování.

Společnost nemá zavedený systém pro pravidelné hodnocení efektivity odměňování ani standardizované odměňování zaměstnanců podle pozice či seniority. To představuje potenciální prostor pro zlepšení a větší transparentnost mzdové politiky.

4.3 Analýza systému hodnocení pracovního výkonu

Na základě vlastního pozorování lze konstatovat, že ve společnosti X neexistuje oficiální systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Výkon je posuzován spíše nepřímo, a to prostřednictvím plnění zadaných úkolů, které jsou určovány dle aktuálních potřeb. Vedoucí oddělení přidělují úkoly svým podřízeným s důrazem na kvalitu provedení a dodržení stanovených termínů, avšak bez jasně definovaných metrik pro individuální hodnocení výkonu.

Komunikace o pracovním výkonu probíhá převážně neformálně, přičemž na některých odděleních se pravidelně konají porady s podřízenými. Tyto porady jsou však primárně zaměřeny na řešení aktuálních provozních záležitostí, nikoli na systematické hodnocení individuálního výkonu zaměstnanců.

Společnost má definované cíle kvality v souladu s normou ISO 9001, mezi něž patří například hodnocení spokojenosti zákazníků, sledování počtu neshodných výrobků, výrobních odchylek a reklamací. Tyto cíle jsou každoročně přezkoumávány, avšak jejich plnění není přímo spojeno s hodnocením či odměňováním zaměstnanců.

Požadavky normy ISO 9001 sice podporují určitou formu komunikace mezi vedoucími a podřízenými, zejména v rámci řízení kvality, nicméně způsob předávání těchto informací závisí na jednotlivých vedoucích oddělení. Ti jsou odpovědní za komunikaci výsledků hodnocení a realizaci případných opatření. Součástí procesů řízení kvality je například vyhodnocování vývojových etap, technické kontroly polotovárů a finálních výrobků, stejně jako monitorování a analýza servisních a montážních činností.

V současné době společnost nevyužívá prostředky pro pravidelné měření či hodnocení pracovního výkonu na individuální úrovni. To může představovat výzvu v oblasti efektivního řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců.

4.4 Dotazníkový průzkum

Dotazníkové šetření bylo navrženo s cílem získat přímou zpětnou vazbu od zaměstnanců společnosti X v klíčových oblastech, jako jsou motivace, odměňování a řízení pracovního výkonu. Celkem obsahovalo 16 otázek, které byly systematicky rozděleny do tematických kategorií. Poslední část byla věnována demografickým údajům, které poskytují důležitý základ pro interpretaci odpovědí a umožňují lépe pochopit skladbu zaměstnanců.

Dotazník byl vytvořen v Google Forms a distribuován firemním e-mailem, přičemž zaměstnancům ve výrobě byl rozdán v papírové podobě. Vyplnění bylo zcela anonymní, což

umožnilo respondentům odpovídat otevřeně a bez obav. Otázky byly koncipovány tak, aby odpovědi byly jasné a přímé, bez možnosti vyhýbavých, nebo neutrálních odpovědí. Většina dotazů byla uzavřená, případně polouzavřená s možností doplnění vlastní odpovědi.

4.5 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Sběr dat probíhal po dobu 14 dnů a dotazník vyplnilo všech 77 oslovených zaměstnanců. Tuto stoprocentní návratnost lze považovat za významný ukazatel zájmu zaměstnanců společnosti X o danou problematiku.

Ačkoliv byly demografické otázky v dotazníku umístěny až na závěr, jejich vyhodnocení je zařazeno na začátek. Demografické údaje totiž poskytují klíčový přehled o složení zaměstnanců a umožňují lépe interpretovat výsledky dotazníkového šetření.

4.5.1 Demografické údaje respondentů

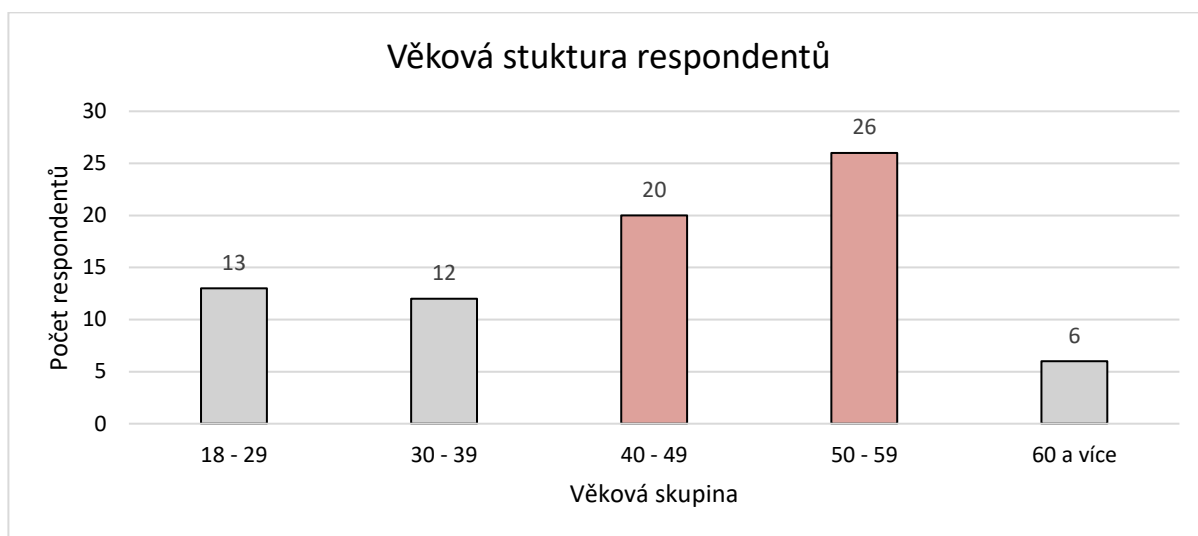
Dotazníkové šetření obsahovalo pět demografických otázek a sloužilo především k získání základního přehledu o složení respondentů. Tyto informace poskytují důležitý základ pro interpretaci odpovědí v dalších oblastech dotazníku, zejména v otázkách zaměřených na motivaci, odměňování a řízení pracovního výkonu.

Přestože demografické údaje přispívají k celkovému porozumění zkoumané skupině, nevyžadují tak detailní analýzu jako hlavní témata dotazníku. Jejich role je spíše doprovodná, a pomáhají určit, jaký typ zaměstnanců se do šetření zapojil, a umožňují případné hledání souvislostí mezi odpověďmi a určitými charakteristikami respondentů. Z tohoto důvodu jsou demografické výsledky prezentovány stručně a doplněny pouze o základní interpretaci.

Pohlaví a věková struktura

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 77 zaměstnanců společnosti X. Z hlediska pohlaví převažovali muži (76,6 %), zatímco ženy byly zastoupeny ve 23,4 % odpovědí. Tento poměr odpovídá celkovému složení zaměstnanců podniku, což je ovlivněno technickým zaměřením společnosti. Věková struktura je znázorněna na Graf 1. Je zřejmé, že největší podíl zaměstnanců spadá do věkové skupiny 50–59 let (33,8 %). To naznačuje dlouhodobou stabilitu pracovního kolektivu a vysoký počet zkušených zaměstnanců. Další významnou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 40–49 let (26,0 %). Naopak nejmladší věková kategorie 18–29 let představuje 16,9 % respondentů. Zaměstnanci starší 60 let tvoří pouze 7,8 % což naznačuje nižší zastoupení pracovníků v předdůchodovém a důchodovém věku.

Graf 1: Věková struktura respondentů



Zdroj: (vlastní zpracování)

Dosažené vzdělání

Struktura respondentů ukazuje, že zaměstnanci disponují minimálně odborným vzděláním. Největší podíl tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou (35,1 %), následuje skupina vyučených v oboru (29,9 %), což odpovídá technickému zaměření organizace. Vysokoškolské vzdělání dosáhlo 29,9 % respondentů, zatímco vyšší odborné vzdělání uvedlo 5,2 % zaměstnanců.

Délka zaměstnání ve společnosti

Velmi zajímavým faktorem je délka pracovního poměru ve společnosti. Největší skupinu tvoří zaměstnanci s více než 20 lety praxe (48,1 %), což potvrzuje, že podnik disponuje stabilním a zkušeným personálem. Další významnou skupinu tvoří zaměstnanci pracující v podniku 1–5 let (26,0 %), což naznačuje, že organizace také průběžně přijímá nové pracovníky. Nově příchozí zaměstnanci (méně než 1 rok) tvoří pouze 1,3 %, což naznačuje nízkou fluktuaci, ale také pomalejší nábor nových pracovníků.

Pracovní pozice

Z hlediska pracovního zařazení tvořili většinu respondentů řadoví zaměstnanci (83,1 %), zatímco vedoucí pracovníci byli zastoupeni v menší míře (16,9 %). Tento poměr odpovídá hierarchické struktuře organizace, kde řídicí pozice tvoří pouze menší část celkového počtu zaměstnanců.

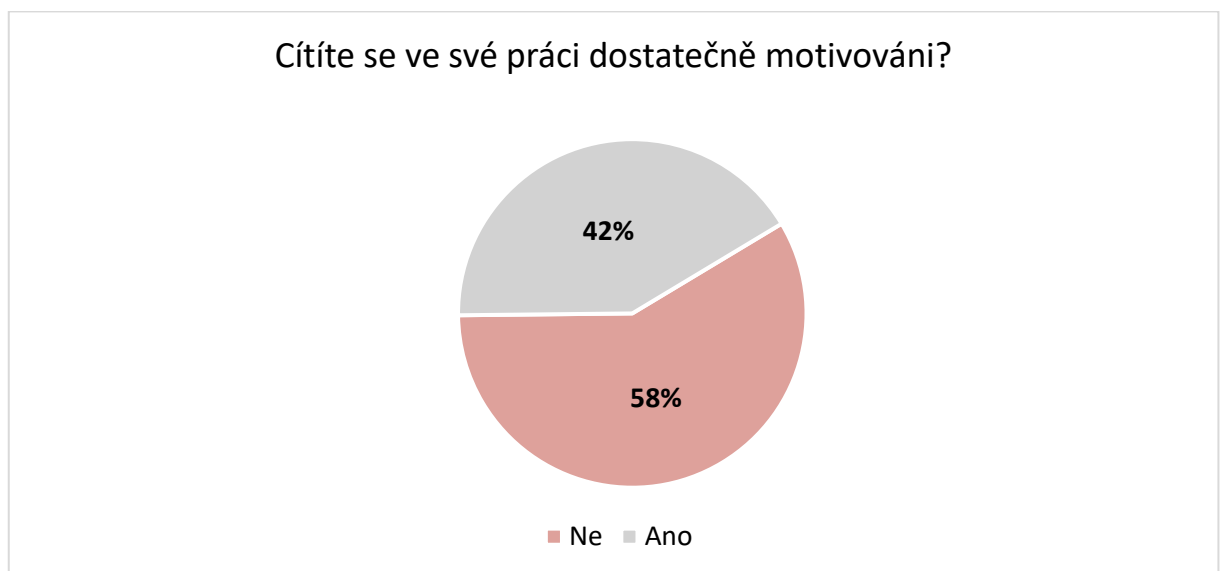
4.5.2 Hodnocení faktorů motivace, odměňování a řízení výkonu

Otázka č.1 – Cítíte se ve své práci dostatečně motivováni?

Motivace zaměstnanců hraje klíčovou roli v jejich pracovním výkonu a spokojenosti. Cílem této otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci společnosti X cítí dostatečně motivováni ke své práci. Jednalo se o uzavřenou otázku s možností odpovědi ano/ne, což umožnilo získat jasný přehled o subjektivním vnímání motivace mezi zaměstnanci.

Graf 2 znázorňuje skutečnost, že větší část respondentů (45 zaměstnanců, tj. 58,4 %) se necítí být dostatečně motivováni, zatímco 32 zaměstnanců (41,6 %) uvedlo, že pociťují motivaci k práci. Údaje naznačují, že většina pracovníků vnímá prostor pro zlepšení v oblasti motivace, ať už ve formě lepších podmínek, odměn, uznání nebo jiných faktorů podporujících angažovanost.

Graf 2: Cítíte se ve své práci dostatečně motivováni?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Tento výsledek může být důležitým podnětem pro vedení společnosti, protože motivovaní zaměstnanci bývají výkonnější, loajálnější a méně náchylní k fluktuaci. Zjištěná čísla naznačují, že by bylo vhodné analyzovat konkrétní důvody nižší motivace a zvážit opatření ke zvýšení pracovní spokojenosti.

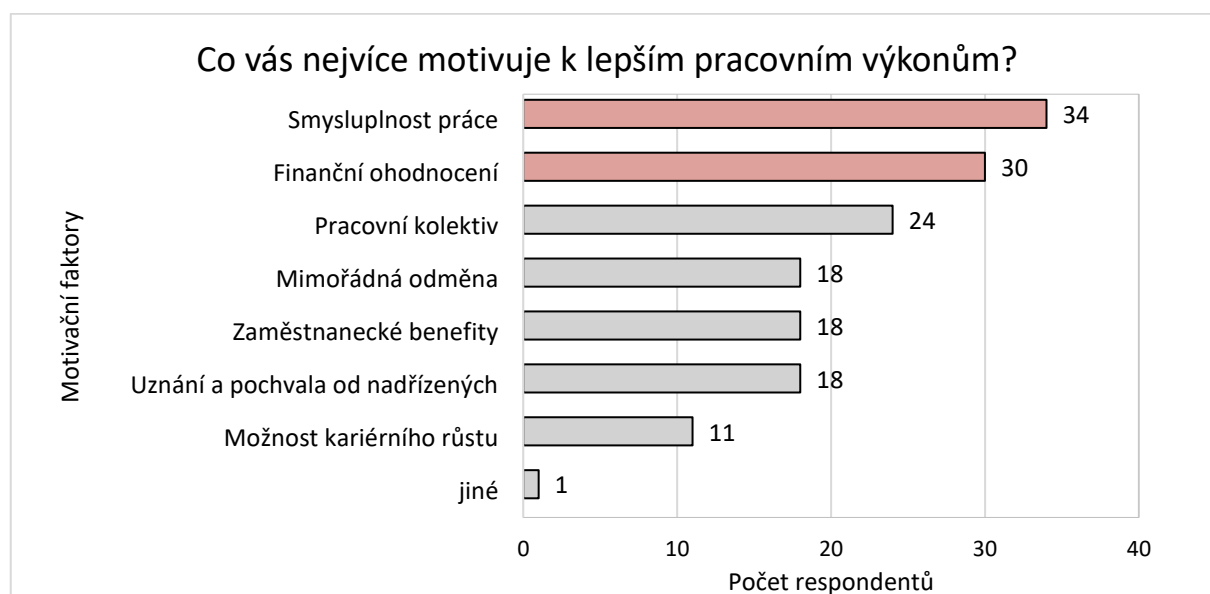
Otázka č. 2 – Co vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?

Hlavním cílem této otázky bylo zjistit, jaké motivátory práce zaměstnanci vnímají jako nejdůležitější. Jednalo se o polouzavřenou otázku, kde měli respondenti možnost vybrat si z předem definovaných odpovědí nebo doplnit vlastní návrh.

Z výsledků vyplývá, že nejvýznamnějším faktorem motivace je smysluplnost práce, kterou označilo 34 respondentů. To naznačuje, že zaměstnanci vnímají obsah a přínos své práce jako klíčový prvek pro své pracovní nasazení. Druhým nejsilnějším faktorem je finanční ohodnocení (30 odpovědí), což potvrzuje, že finanční motivace zůstává velmi důležitým aspektem pracovního výkonu.

Další často zmiňované faktory zahrnovaly pracovní kolektiv (24 odpovědí) a mimořádné odměny, benefity a pochvalu od nadřízených (shodně po 18 odpovědích). To ukazuje, že kromě materiálních pobídek hraje významnou roli mezilidská atmosféra na pracovišti a ocenění za dobře odvedenou práci. Možnost kariérního růstu (11 odpovědí) byla zmíněna méně často, což může naznačovat buď omezené příležitosti pro postup v organizaci, nebo nižší prioritu tohoto faktoru mezi zaměstnanci.

Graf 3: Co vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Pouze jeden respondent uvedl jinou možnost, ale nespécifikoval svou odpověď, což je škoda. Tento fakt nicméně naznačuje, že nabízené odpovědi pokryly drtivou většinu motivačních faktorů. Jak je vidět na Graf 3, nejvíce respondentů motivuje smysluplnost práce, zatímco kariérní růst je vnímán jako méně důležitý.

Výsledky z této otázky mohou být důležitým podkladem pro vedení společnosti při nastavování efektivních motivačních strategií, které by měly kombinovat jak finanční odměny, tak nefinanční aspekty.

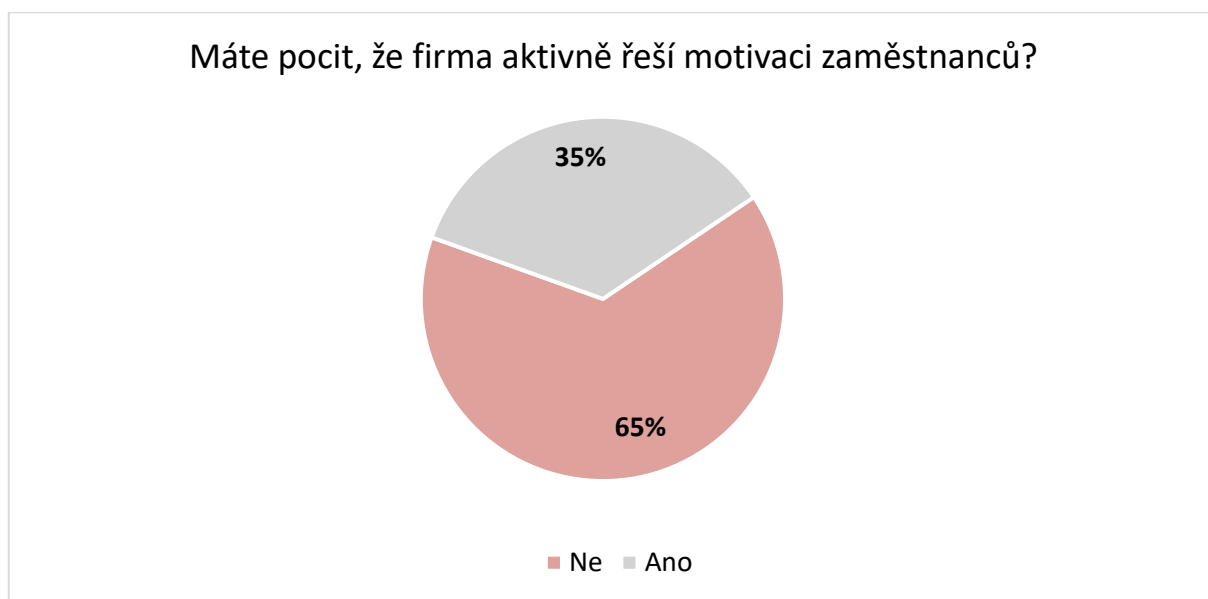
Otázka č. 3 – Máte pocit, že firma aktivně řeší motivaci zaměstnanců?

Tato otázka měla za cíl zjistit, jak zaměstnanci vnímají aktivní přístup společnosti k motivaci pracovníků. Jednalo se o uzavřenou otázku s možností odpovědi ano/ne, která poskytuje jednoznačný pohled na to, zda se zaměstnanci cítí být motivováni nejen svými osobními faktory, ale také podporou ze strany zaměstnavatele.

Výsledky ukazují, že většina respondentů (50 zaměstnanců, tj. 64,9 %) se domnívá, že společnost motivaci aktivně neřeší, zatímco 27 zaměstnanců (35,1 %) vnímá snahu zaměstnavatele v této oblasti pozitivně. Jak je vidět na Graf 4, mezi odpověďmi převládá spíše skeptický postoj k tomu, jak organizace podporuje a posiluje pracovní motivaci svých zaměstnanců.

Tento výsledek může signalizovat potřebu změn v přístupu vedení společnosti k motivaci zaměstnanců. Pokud většina pracovníků nevnímá žádné aktivní kroky k podpoře jejich motivace, může to vést k nižší angažovanosti a případně i vyšší fluktuaci.

Graf 4: Máte pocit, že firma aktivně řeší motivaci zaměstnanců?



Zdroj: (vlastní zpracování)

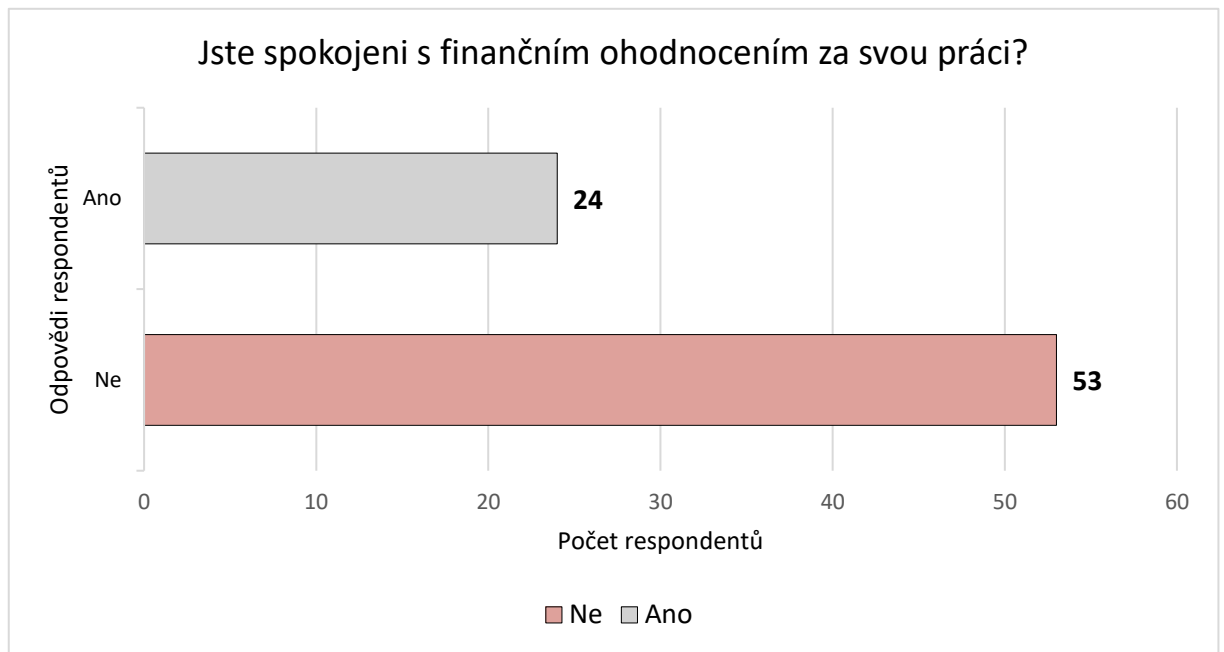
Otázka č.4 – Jste spokojeni s finančním ohodnocením za svou práci?

Otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s jejich finančním ohodnocením, což je klíčový faktor ovlivňující motivaci a loajalitu pracovníků. Jednalo se o uzavřenou otázku, která umožnila jednoznačné vyjádření souhlasu či nesouhlasu.

Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců (53 respondentů, tj. 68,8 %) není spokojena se svým finančním ohodnocením, zatímco pouze 24 zaměstnanců (31,2 %) vyjádřilo spokojenost. Jak je vidět na Graf 5, převažuje mezi zaměstnanci negativní vnímání jejich platového ohodnocení.

Výsledek naznačuje, že zaměstnanci pocítují nedostatečné finanční ohodnocení, což může vést k nižší motivaci, nižší pracovní spokojenosti a případně i vyšší fluktuaci.

Graf 5: Jste spokojeni s finančním ohodnocením za svou práci?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 5 – Považujete systém odměňování ve firmě za jasný a transparentní?

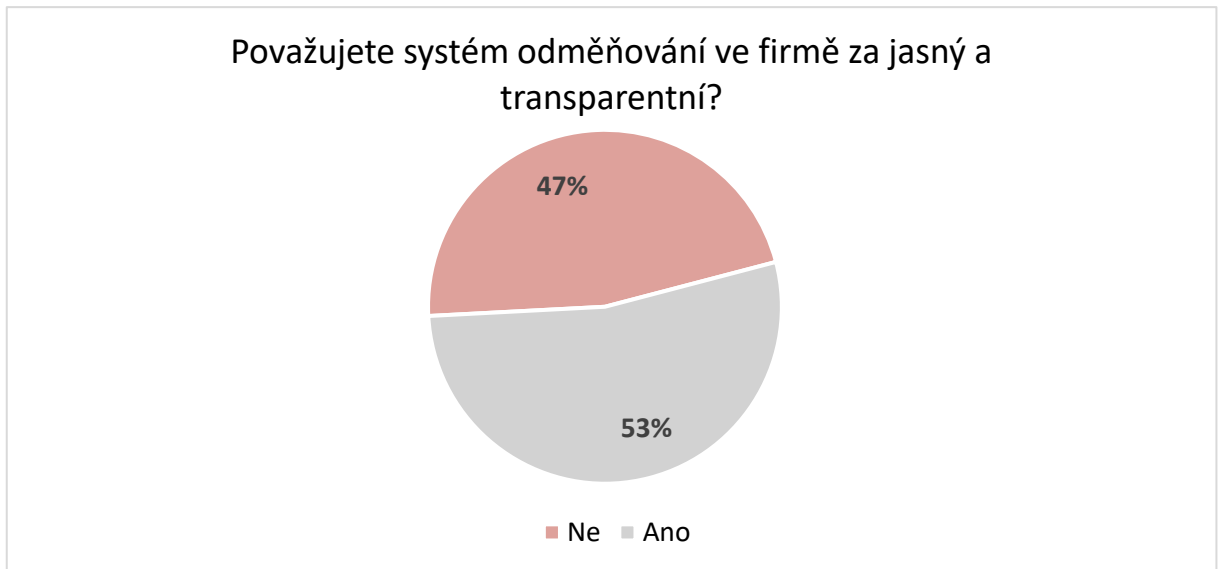
Otázka měla za cíl objasnit, jak zaměstnanci vnímají srozumitelnost a transparentnost systému odměňování ve společnosti. Jednalo se o uzavřenou otázku, která umožnila získat jednoznačný přehled o tom, zda mají zaměstnanci jasné povědomí o tom, jak jsou jejich mzdy a odměny stanoveny.

Výsledky ukazují, že 41 respondentů (53,3 %) považuje systém odměňování za jasný a transparentní, zatímco 36 zaměstnanců (46,8 %) má opačný názor. Jak je zřejmé z Graf 6, odpovědi jsou relativně vyrovnané, přičemž mírná většina zaměstnanců systém vnímá jako srozumitelný.

Tento výsledek naznačuje, že vnímání transparentnosti systému odměňování je mezi zaměstnanci rozdělené. I když větší část zaměstnanců chápe, jak je jejich ohodnocení stanoveno, poměrně velká skupina zaměstnanců (téměř polovina) vnímá tento systém jako

nejasný. To může být způsobeno nedostatečnou komunikací ze strany vedení, nejasně nastavenými pravidly odměňování nebo subjektivním pocitem nespravedlnosti.

Graf 6: Považujete systém odměňování ve firmě za jasný a transparentní?

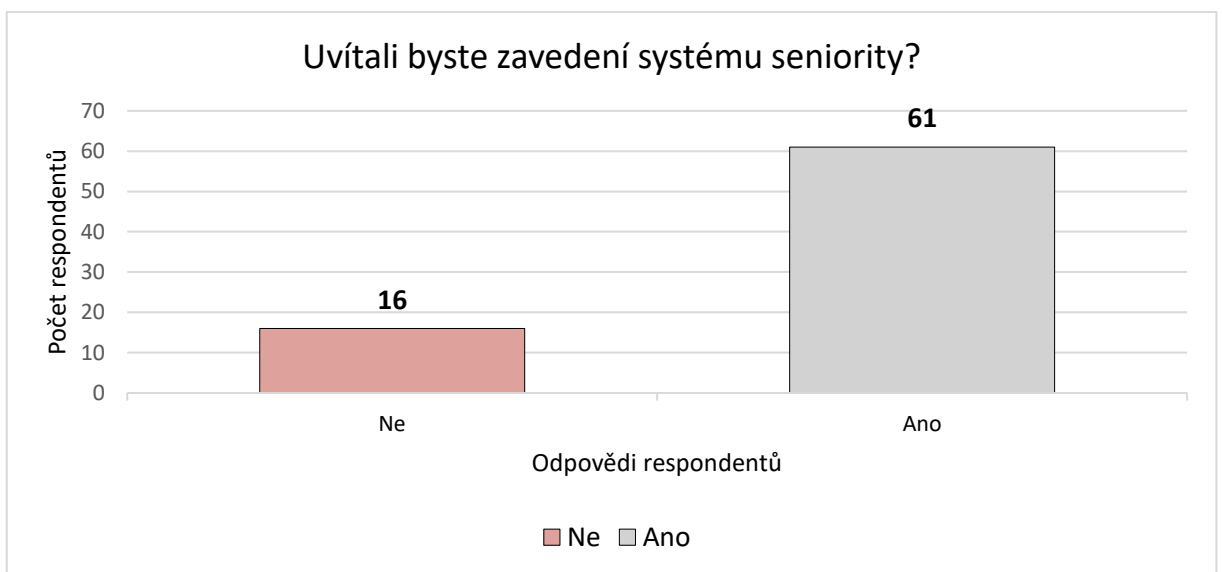


Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 6 – Uvítali byste zavedení systému seniority?

Zde jsem zjišťoval postoj zaměstnanců k možnému zavedení systému seniority, tedy odměňování založené na délce zaměstnání ve společnosti. Jednalo se o uzavřenou otázku, která měla odhalit, zda by zaměstnanci preferovali takovýto systém jako motivační prvek.

Graf 7: Uvítali byste zavedení systému seniority?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Výsledky ukazují, že většina respondentů (61 zaměstnanců, tj. 79,2 %) by uvítala zavedení systému seniority, zatímco 16 zaměstnanců (20,8 %) s tím nesouhlasí. Podpora tohoto systému je mezi zaměstnanci výrazná viz Graf 7.

Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanci vnímají délku svého působení v podniku jako faktor, který by měl být zohledněn v systému odměňování. Zavedení tohoto systému by mohlo pomoci udržet zkušené pracovníky ve podniku a motivovat je k dlouhodobému setrvání. Pro vedení společnosti tak může být tento výsledek důležitým impulzem k zvážení implementace prvků seniority do odměňovacího systému.

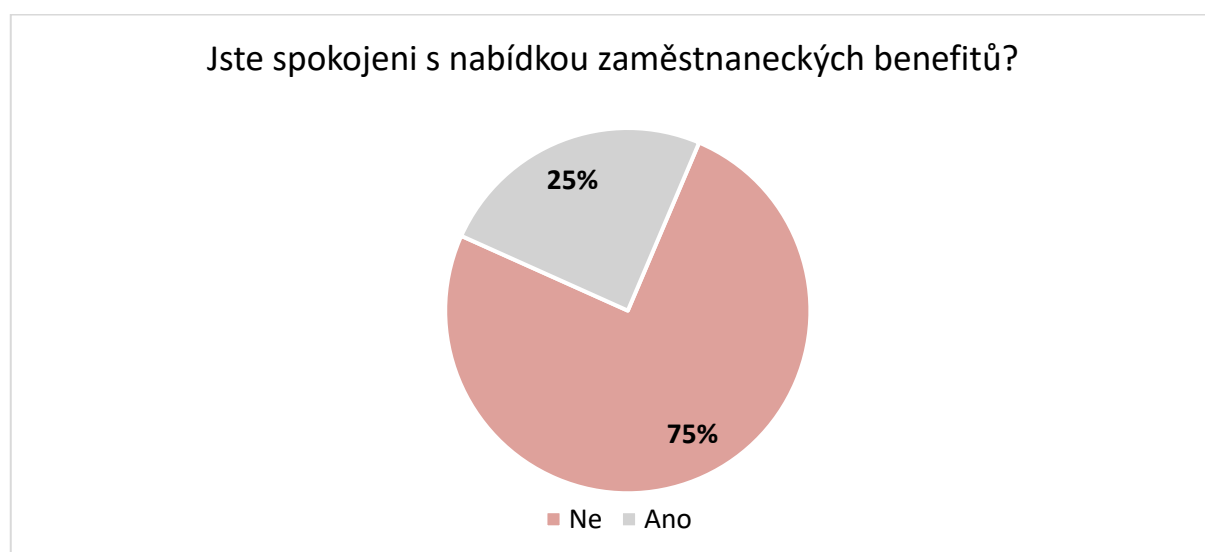
Otázka č. 7 – Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají současnou nabídku zaměstnaneckých benefitů ve společnosti. Jedná se o uzavřenou otázku, která poskytuje jasný přehled o tom, zda zaměstnanci považují stávající benefity za dostatečně atraktivní.

Výsledky, které jsou zobrazené na Graf 8 ukazují, že většina zaměstnanců, 58 respondentů (75,3 %), není spokojena s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, zatímco 19 zaměstnanců (24,7 %) vyjádřilo spokojenost. Mezi zaměstnanci převažuje negativní vnímání benefitního systému.

Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanecké benefity pravděpodobně neodpovídají očekáváním většiny pracovníků nebo nejsou dostatečně atraktivní v porovnání s jinými zaměstnavateli na trhu.

Graf 8: Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?



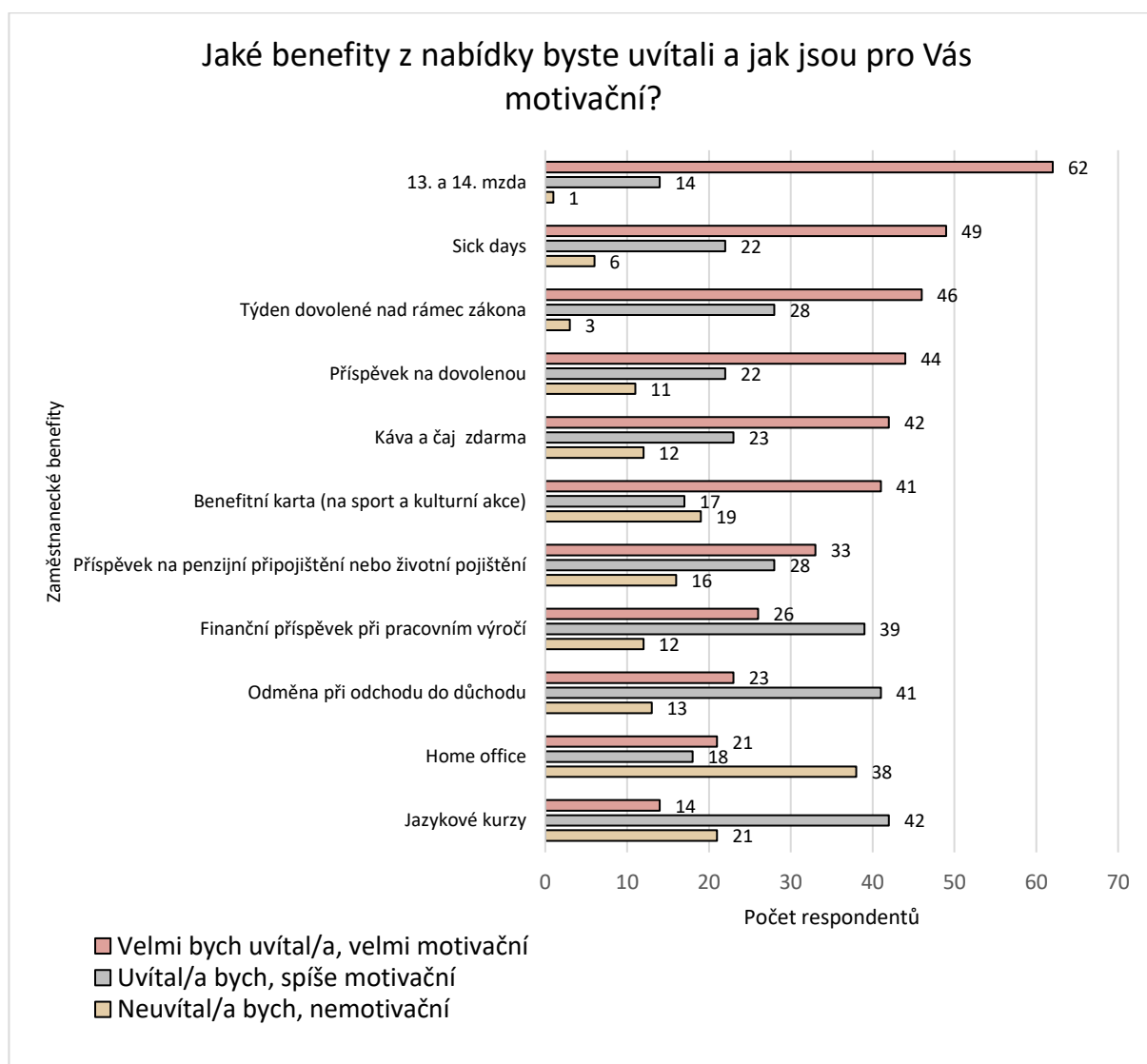
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 8 – Jaké benefity z nabídky byste uvítali a jak jsou pro Vás motivační?

Tato otázka zjišťovala, jaké zaměstnanecké benefity jsou pro pracovníky nejatraktivnější a které by preferovali, pokud by měli možnost volby. Jednalo se o polouzavřenou otázku, kde respondenti mohli označit více možností.

Výsledky ukazují, že nejžádanějším benefitem je 13. a 14. mzda, kterou by ocenilo 62 respondentů. To potvrzuje, že zaměstnanci upřednostňují finanční odměny před nefinančními benefity. Další často preferované benefity zahrnují „sick days“ (49 odpovědí) a týden dovolené nad rámec zákona (46 odpovědí), což ukazuje, že zaměstnanci kladou důraz na volný čas a work-life balance.

Graf 9: Jaké benefity z nabídky byste uvítali a jak jsou pro Vás motivační?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Mezi dalšími oblíbenými benefity se umístily příspěvek na dovolenou (44 odpovědí), káva a čaj zdarma (42 odpovědí) a benefitní karta na sport a kulturní akce (41 odpovědí). Z Graf 9 je patrné, že méně atraktivními benefity jsou naopak jazykové kurzy (14 odpovědí) a možnost práce z domova (21 odpovědí).

Celkové výsledky naznačují, že zaměstnanci dávají přednost finančním bonusům a benefitům souvisejícím s volným časem před vzdělávacími programy či dlouhodobými výhodami, jako je například příspěvek na penzijní připojištění (33 odpovědí). Pro vedení organizace může být tento přehled klíčový při revizi benefitního systému, aby lépe odpovídal skutečným preferencím zaměstnanců.

Otázka č. 9 – Je vaše práce pravidelně kontrolována a hodnocena?

Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci vnímají, že je jejich práce pravidelně kontrolována a hodnocena. Jednalo se o uzavřenou otázku, která poskytuje jasný přehled o tom, zda hodnocení a kontrola práce je systematická.

Z výsledků můžeme zjistit, že většina zaměstnanců (48 respondentů, tj. 62,3 %) uvedla, že jejich práce je pravidelně kontrolována a hodnocena, zatímco 29 zaměstnanců (37,7 %) uvedlo opak. U respondentů převažuje pozitivní odpověď, avšak téměř dvě pětiny zaměstnanců vnímají, že pravidelná kontrola jejich výkonu buď neprobíhá, nebo není dostatečná.

Tento výsledek naznačuje, že většina zaměstnanců je pod nějakou formou kontroly a hodnocení, což je pozitivní základ z pohledu řízení pracovního výkonu. Nicméně téměř 40 % zaměstnanců tento proces nevnímá jako pravidelný, což může znamenat rozdíly mezi jednotlivými odděleními nebo nedostatečnou komunikaci ze strany nadřízených ohledně hodnotících mechanismů.

Otázka č. 10 – Jste informováni o výsledcích svého pracovního hodnocení?

Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o výsledcích svého pracovního hodnocení. Jednalo se o uzavřenou otázku, která poskytuje přehled o tom, jak efektivně je ve společnosti komunikována zpětná vazba k pracovním výkonům.

Výsledky ukazují, že 42 zaměstnanců (54,5 %) uvedlo, že nejsou informováni o výsledcích svého hodnocení, zatímco 35 zaměstnanců (45,5 %) odpovědělo kladně. Názory zaměstnanců jsou poměrně vyrovnané, avšak mírná většina se domnívá, že nedostává dostatečnou zpětnou vazbu.

Hodnocení práce v podniku nějakým způsobem probíhá (viz otázka o kontrole a hodnocení práce), ne vždy se však jeho výsledky dostanou k zaměstnancům. Nedostatek komunikace o pracovním výkonu může vést k nejistotě ohledně vlastních výsledků, nižší motivaci a menší ochotě zlepšovat svůj výkon.

Otázka č. 11 – Jak často dostáváte zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon?

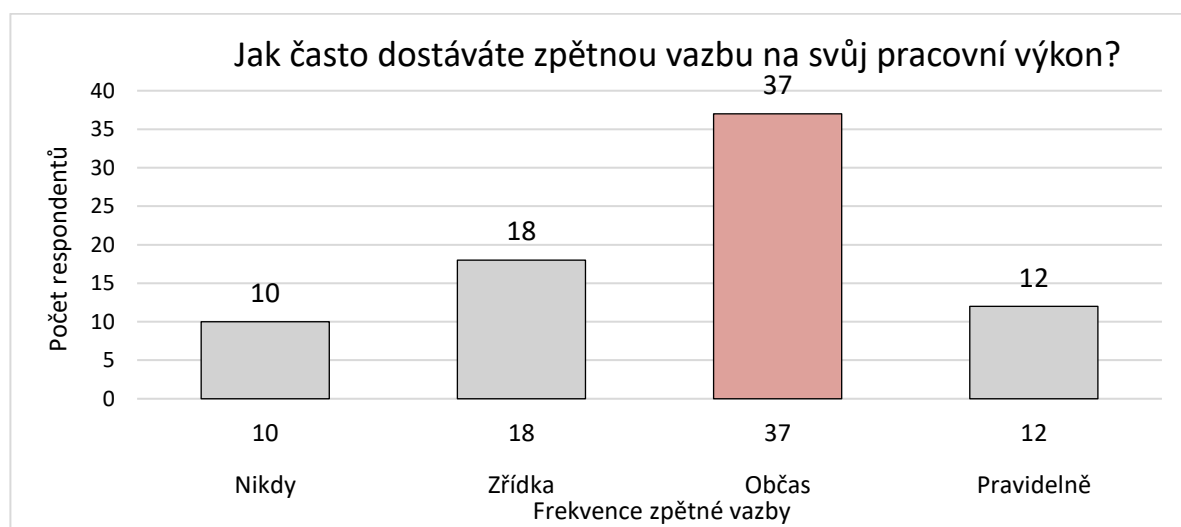
Zda-li dostávají zaměstnanci pravidelně zpětnou vazbu na svou práci, bylo cílem této otázky. Jednalo se o uzavřenou otázku s více možnostmi odpovědí, která umožnila lépe pochopit frekvenci sdělování zpětné vazby v rámci společnosti.

Výsledky nám ukazují, že nejčastější odpovědí bylo „občas“ (37 respondentů, tj. 48,1 %), což naznačuje, že většina zaměstnanců dostává zpětnou vazbu pouze příležitostně. Dalších 18 respondentů (23,4 %) uvedlo, že ji dostává „zřídka“, zatímco 12 zaměstnanců (15,6 %) uvedlo, že dostává zpětnou vazbu pravidelně. Alarmující je zjištění, že 10 respondentů (13,0 %) zpětnou vazbu na svůj výkon nedostává vůbec.

Jak ukazuje Graf 10, pravidelná zpětná vazba není standardem, což může vést k nižší informovanosti zaměstnanců o jejich výkonnosti a možnostech zlepšení. Pouze malá část zaměstnanců dostává systematickou zpětnou vazbu, což naznačuje nedostatečně nastavené mechanismy pro hodnocení pracovního výkonu nebo jejich nepravidelnou aplikaci napříč podnikem.

Tento výsledek potvrzuje zjištění z předchozích otázek, že hodnocení výkonu sice probíhá, ale není vždy efektivně komunikováno směrem k zaměstnancům.

Graf 10: Jak často dostáváte zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon?



Zdroj: (vlastní zpracování)

4.5.3 Ověření výzkumných otázek a hypotéz

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsme schopni ověřit stanovené výzkumné otázky a hypotézy, přičemž ze získaných dat lze určit, zda byly hypotézy potvrzeny či vyvráceny.

Testovací otázka: Jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování a nabídkou benefitů?

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že většina zaměstnanců není spokojena se svým finančním ohodnocením (otázka č. 4), což naznačuje, že mzdy nejsou vnímány jako dostatečně motivační. Zároveň téměř polovina zaměstnanců považuje systém odměňování za nejasný a netransparentní (otázka č. 5), což může vést k pocitu nespravedlnosti a nižší důvěře v nastavená pravidla. Nespokojenost se týká také zaměstnaneckých benefitů, kdy převážná část respondentů uvedla, že současná nabídka neodpovídá jejich očekáváním (otázka č. 7). Tyto výsledky naznačují celkovou nespokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a s nabídkou benefitů ve společnosti X.

Testovací otázka: Probíhá ve společnosti pravidelné hodnocení výkonu a dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu?

Vyhodnocení dotazníku odhalilo, že pravidelné hodnocení výkonu ve společnosti probíhá, avšak ne u všech zaměstnanců systematicky (otázka č. 9). Přibližně 40 % zaměstnanců uvedlo, že jejich práce není pravidelně kontrolována a hodnocena, což může vést k nejistotě ohledně pracovního výkonu a jejich očekávání. Dalším důležitým zjištěním je, že více než polovina zaměstnanců není informována o výsledcích svého pracovního hodnocení (otázka č. 10), což naznačuje nedostatečnou zpětnou vazbu ze strany vedení. Pravidelnou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon dostává pouze menší část zaměstnanců, přičemž většina respondentů ji dostává pouze občas nebo vůbec (otázka č. 11). Tyto výsledky ukazují na nedostatky v systému hodnocení a zpětné vazby, což může mít negativní dopad na motivaci zaměstnanců i jejich pracovní výkon.

Hypotéza: Zaměstnanci s více než 10 lety praxe vnímají systém odměňování jinak než novější zaměstnanci.

Výsledky analýzy dat ukazují, že zaměstnanci s více než 10 lety praxe méně často považují systém odměňování za transparentní (otázka č. 5). Ve skupině zaměstnanců s praxí do 10 let považuje systém odměňování za jasný a transparentní 64,3 % respondentů, zatímco mezi zaměstnanci s více než 10 lety praxe je tento podíl pouze 45,5 %. To naznačuje, že dlouhodobí zaměstnanci častěji vnímají systém odměňování jako nejasný nebo netransparentní.

Celkově výsledky potvrzují, že zaměstnanci s delší praxí ve společnosti mají nižší důvěru v transparentnost odměňování a častěji jej vnímají jako nejasné a netransparentní, zatímco zaměstnanci s kratší praxí mohou mít větší důvěru ve flexibilitu odměňovacího systému. Hypotéza je tedy potvrzena.

Hypotéza: Nedostatečná nabídka benefitů negativně ovlivňuje motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Analýza odpovědí naznačuje, že spokojenost s nabídkou benefitů úzce souvisí s pracovní motivací zaměstnanců (otázky č. 7 a 1). Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s benefity, se v 50 % případů zároveň cítí motivovaní, zatímco druhá polovina tuto motivaci nepocítuje. Naopak mezi zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s nabídkou benefitů, je motivovaných pouze 6,7 %, zatímco 93,3 % uvádí, že jim motivace chybí.

Tento nepoměr potvrzuje, že spokojenost s benefity hraje klíčovou roli v celkovém vnímání pracovní motivace. Výsledky tak jasně potvrzují hypotézu, že nedostatečné zaměstnanecké benefity negativně ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců.

4.6 Závěrečné shrnutí kapitoly

Analýza systému motivace a odměňování ve společnosti X ukázala, že i když společnost nabízí kombinaci finančních i nefinančních motivačních nástrojů, jejich efektivita je vnímána rozdílně. Zaměstnanci oceňují některé benefity, jako například stravenkový paušál, pružnou pracovní dobu a možnost studia při zaměstnání, zároveň však kritizují nedostatečné finanční ohodnocení a nejasnosti v odměňovacím systému. Výsledky dotazníkového šetření vypovídají, že většina zaměstnanců není spokojena s nabídkou benefitů a vnímá systém odměňování jako netransparentní, což může negativně ovlivnit jejich motivaci a pracovní výkon.

Klíčovým motivačním faktorem pro zaměstnance je smysluplnost jejich práce a pochopení jejího širšího významu pro společnost. Zaměstnanci vnímají, že jejich práce přispívá k fungování organizace jako celku. To ukazuje, že vedle finančních pobídek hraje zásadní roli i pocit užitečnosti a přínosu.

V oblasti hodnocení pracovního výkonu bylo zjištěno, že ve společnosti chybí systematický a transparentní přístup k hodnocení zaměstnanců. Kontrola výkonu probíhá spíše neformálně, bez jasně stanovených měřítek, a pravidelná zpětná vazba není standardem. Přestože společnost sleduje kvalitu procesů v souladu s normami ISO 9001, tyto procesy nejsou propojeny s individuálním hodnocením zaměstnanců.

Z výsledků můžeme vyvodit závěr, že existuje prostor pro zlepšení v oblasti transparentnosti odměňování, nabídky benefitů i zavedení systému hodnocení pracovního výkonu, což by přispělo k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

5 DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Pro zajištění efektivního systému motivace a odměňování ve společnosti X doporučuji postupné zavádění změn, které povedou k vyšší transparentnosti, spravedlnosti a dlouhodobé udržitelnosti. Klíčové je, aby jednotlivé kroky byly implementovány s ohledem na finanční možnosti podniku a zpětnou vazbu zaměstnanců. Následující doporučení se zaměřují na optimalizaci benefitního systému a úpravu odměňovací struktury s cílem zvýšit motivaci zaměstnanců a podpořit jejich angažovanost. Aby byl tento systém skutečně efektivní, doporučuji jeho propojení s postupným a nenásilným zaváděním řízení pracovního výkonu. Pozvolný přístup k jeho implementaci umožní zaměstnancům lépe se přizpůsobit novým pravidlům, zajistí plynulý přechod bez výrazného narušení pracovního prostředí a poskytne dostatek prostoru pro úpravy na základě zpětné vazby.

Zavádění nového benefitního systému ve společnosti X musí probíhat postupně, aby bylo možné efektivně řídit náklady, vyhodnocovat dopady jednotlivých změn a přizpůsobit systém na základě zpětné vazby zaměstnanců. Okamžitá plošná změna by mohla způsobit významnou finanční i organizační zátěž zaměstnavateli, což by nakonec mohlo vést ke snížení důvěry zaměstnanců v nový systém. Postupná implementace umožní rozložit náklady, ale také každoročně provádět optimalizaci, která zajistí dlouhodobou udržitelnost a přizpůsobení systému aktuálním potřebám zaměstnanců i podniku.

Aby implementace změn byla efektivní a řízená, doporučuji vytvořit pracovní skupinu, která by se skládala z vedení společnosti, personálního oddělení a vybraných zaměstnanců. Jejím úkolem by bylo koordinovat zavádění nových benefitů, sledovat jejich dopady a vyhodnocovat jejich účinnost.

Prvním krokem k úspěšné realizaci změn je revize stávajících benefitů, která zajistí, že nové benefity budou skutečně odpovídat potřebám zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření jsou identifikovány benefity, které zaměstnanci využívají a oceňují, a naopak ty, o které není zájem. Tato fáze by měla také vést k vytvoření plánu zavádění změn a k přípravě informační kampaně, která zaměstnancům vysvětlí nová pravidla benefitního systému.

První fáze implementace by zahrnovala benefity s rychlým a viditelným dopadem na zaměstnance. Mezi ně patří zavedení 13. mzdy jako stabilního motivačního prvku, sick days a příprava na zavedení benefitní karty. V této fázi by bylo důležité zaměstnance detailně informovat o plánovaných změnách, například prostřednictvím informačních schůzek s vedením společnosti, interních dokumentů nebo firemních e-mailů.

Druhá fáze by se zaměřila na změny, které mají větší dopad na dlouhodobou motivaci zaměstnanců. V této fázi by bylo plně zavedeno využívání benefitní karty, kde by zaměstnavatel ročně přispíval částkou podle délky zaměstnání. Dále by došlo k postupnému zavedení 14. mzdy, pokud se 13. mzda osvědčí a bude finančně udržitelná. Dalším klíčovým opatřením by bylo rozšíření dovolené o 5 dní po 5 letech zaměstnání u společnosti, což by podpořilo loajalitu zaměstnanců a jejich dlouhodobé setrvání ve společnosti.

Ve třetí fázi by se systém benefitů průběžně optimalizoval dle výsledků pravidelných ročních analýz. Na základě zpětné vazby od zaměstnanců by mohly být provedeny úpravy benefitní karty, případné změny v systému odměňování nebo zavedení nových doplňkových benefitů podle aktuálních potřeb společnosti.

Důležitou součástí celého procesu by bylo vytvoření interní směrnice, která by jasně stanovila pravidla pro čerpání benefitů, podmínky jejich získání a mechanismy pro jejich vyhodnocování. Tato směrnice by měla být dostupná všem zaměstnancům, aby bylo zajištěno transparentní fungování celého systému. Zároveň by měla být pravidelně revidována, aby reflektovala změny v benefitech a odpovídala aktuálním potřebám zaměstnanců i ekonomické situaci organizaci.

Při zavádění nového benefitního systému je nutné počítat i s možnými obdobími ekonomického poklesu, kdy organizace nebude schopna udržet všechny benefity v plném rozsahu. V těchto situacích je důležité, aby podnik stanovil jasný plán pro krizové řízení benefitního systému.

V případě ekonomického zpomalení by bylo vhodné zachovat základní motivační prvky, jako jsou sick days a benefitní karta, avšak s možností dočasného snížení příspěvků, což by umožnilo udržet motivační efekt a zároveň minimalizovat náklady. Vyplácení 13. a 14. mzdy a dodatečná dovolená nad rámec zákona by v letech s nižšími zisky byly pozastaveny, než aby byly zcela zrušeny.

Klíčovým prvkem řízení benefitního systému v době ekonomické nejistoty je otevřená komunikace se zaměstnanci. Zaměstnavatel by měl zaměstnancům vysvětlit důvody dočasných úprav benefitů a zároveň je ujistit, že jakmile se situace stabilizuje, budou benefity opět plně obnoveny. Tímto způsobem se minimalizuje negativní dopad na morálku a loajalitu zaměstnanců.

Díky postupnému zavádění, pravidelné optimalizaci a flexibilnímu řízení v době ekonomické nejistoty se zajistí, že nový systém nebude finančně ani organizačně zatěžující, a zároveň se vytvoří transparentní, dobře strukturovaný a efektivní benefitní program, který dlouhodobě zvýší motivaci, spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

System odměňování ve společnosti X by měl projít změnou a musí probíhat postupně, aby byla zajištěna finanční udržitelnost, spravedlnost a transparentnost celého procesu. Náhlá změna mzdové struktury by mohla způsobit negativní reakce zaměstnanců, zejména pokud by došlo k nejasným úpravám výše mezd. Postupná implementace umožní podniku rozložit dopady změn v čase, přizpůsobit je aktuálním ekonomickým podmínkám a pravidelně je optimalizovat na základě zpětné vazby od zaměstnanců.

Stejně jako u benefitního systému se i v tomto případě doporučuje vytvořit pracovní skupinu, která bude mít za úkol koordinaci zavádění změn a sledování jejich efektivity. Tato skupina by měla zahrnovat vedení společnosti, vedoucí oddělení a zástupce personálního oddělení, kteří se budou podílet na analýze současného stavu, návrhu nového systému a jeho postupné realizaci. Důležitým aspektem je také komunikace se zaměstnanci, kteří musí být srozumitelně informováni o důvodech změn a jejich přínosech.

Prvním krokem by měla být revize současného systému odměňování, která se zaměří na analýzu transparentnosti a spravedlnosti mezd. Je nutné zjistit, jaké jsou rozdíly ve mzdách na stejných pozicích, zda jsou pevné a variabilní složky mzdy správně nastaveny a jak zaměstnanci vnímají současnou mzdovou politiku. Tato revize by měla proběhnout kombinací interní analýzy mzdových dat a využití výsledků dotazníkového šetření. Výstupy této analýzy pak poskytnou klíčové podklady pro navrhované změny.

Druhým krokem by mělo být zavedení pevných mzdových pásem pro jednotlivé pracovní pozice. Cílem tohoto opatření je sjednotit mzdy na stejných pozicích a zajistit, že zaměstnanci budou mít jasnou představu o tom, jaké mzdové úrovně odpovídají jejich práci a zkušenostem. Mzdová pásma by měla být stanovena s ohledem na rozdíly jak v kvalifikaci, tak i v praxi a výkonnosti zaměstnanců, aby se zabránilo nespravedlivým rozdílům v odměňování. Tento krok bude probíhat postupně a bude propojen s pravidelným každoročním navyšováním mezd o 5%, aby nedošlo k negativnímu vnímání změn.

Po stabilizaci mzdových pásem bude následovat třetí krok, a to zavedení systému seniority, který zajistí, že dlouholetí zaměstnanci budou adekvátně finančně ohodnoceni. Mzdy se budou automaticky navyšovat po určité době ve společnosti, například po pěti, deseti, patnácti a dvaceti letech. Výše tohoto navýšení bude pevně stanovena a může se pohybovat v rozmezí 5 % až 12 % pevné složky mzdy, nebo bude stanovena pevnou bonusovou částkou podle délky zaměstnání ve společnosti. Tento systém posílí loajalitu zaměstnanců a pomůže organizaci udržet zkušené pracovníky.

Součástí nového systému bude zachování již zavedené motivační odměny, avšak s navýšením její výše z 5 % na 10 % z pevné mzdy, čímž se zvýší motivační efekt pro zaměstnance. Dále doporučuji přejmenování pravidelné odměny na osobní ohodnocení, což lépe odráží její význam a vnímání zaměstnanci. Výše této složky by byla zachována na 25 % pevné mzdy.

Po úplném zavedení změn bude nutné pravidelně hodnotit jejich efektivitu a provádět případné úpravy. Každoročně by mělo dojít k vyhodnocení dopadu nového systému, přezkoumání mzdových pásem v kontextu vývoje na trhu práce a k individuálnímu přezkumu mezd u zaměstnanců, kteří se cítí nespravedlivě ohodnoceni. Díky pravidelné optimalizaci bude systém dlouhodobě udržitelný a flexibilní, což umožní společnosti reagovat na změny v ekonomickém prostředí i na zpětnou vazbu od zaměstnanců.

V případě ekonomického poklesu by měla organizace mít jasně definovaná opatření, jak se změny v odměňování přizpůsobí aktuální situaci. Pokud by společnost čelila finančním obtížím, bylo by možné dočasně pozastavit zvyšování mezd, přesměrovat větší část odměňování do variabilních složek a dočasně zmrazit navyšování v rámci senioritního systému. Klíčové je však zachovat základní principy spravedlnosti a komunikovat tyto změny otevřeně se zaměstnanci, aby nedošlo k narušení jejich důvěry v mzdovou politiku podniku.

Postupná implementace změn v systému odměňování zajistí, že zaměstnanci budou mít jasná pravidla pro svůj platový růst, zvýší se transparentnost a spravedlnost odměňování, a zároveň si podnik udrží flexibilitu při řízení mezd. Spolupráce vedení společnosti, vedoucích oddělení a HR bude klíčová pro úspěšné zavedení těchto změn, stejně jako pravidelná optimalizace systému. Celkově se nový systém stane stabilním, motivačním a dlouhodobě udržitelným.

Zavedení systému řízení pracovního výkonu je klíčovým krokem ke zvýšení efektivity zaměstnanců, posílení motivace a zajištění spravedlivého hodnocení a odměňování. Ačkoli je bakalářská práce primárně zaměřena na motivaci a odměňování, právě řízení pracovního výkonu je s těmito oblastmi úzce propojeno. Zaměstnanci potřebují mít jasně definované cíle a vědět, jak je jejich práce hodnocena, což přispívá nejen k jejich spokojenosti, ale i k dlouhodobé udržitelnosti celého systému odměňování. Společnost X již pracuje se systémem řízení kvality podle normy ISO 9001, což poskytuje ideální základ pro zavedení strukturovaného hodnocení pracovního výkonu. Norma ISO 9001 klade důraz na měřitelné ukazatele, pravidelnou kontrolu procesů a neustálé zlepšování, což lze efektivně využít i v rámci hodnocení jednotlivých zaměstnanců.

Postupná implementace změn v oblasti motivace a odměňování přináší společnosti X řadu přínosů, včetně efektivního řízení nákladů, vyšší transparentnosti a dlouhodobé udržitelnosti systému. Díky fázovému zavádění lze lépe sledovat dopady jednotlivých opatření, získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců a pružně přizpůsobovat systém jejich potřebám i ekonomické situaci podniku. Zapojení vedení, personálního oddělení a zaměstnanců do procesu rozhodování přispívá k vyšší důvěře v nastavené principy, což posiluje motivaci i loajalitu pracovníků. Pravidelná optimalizace navíc umožňuje zachování stability systému i v době ekonomických výkyvů a přispívá k vyšší angažovanosti, produktivitě a celkové spokojenosti zaměstnanců.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za cíl analyzovat systém motivace a odměňování ve společnosti X a navrhnout doporučení pro jeho zlepšení.

Práce byla strukturována do teoretické a praktické části, aby bylo možné komplexně analyzovat problematiku motivace, odměňování a řízení pracovního výkonu. Teoretická část se zaměřila na definování klíčových pojmů a vysvětlení základních principů souvisejících s těmito oblastmi. Nejprve byly představeny teoretické přístupy k řízení lidských zdrojů a motivaci zaměstnanců, včetně různých motivačních teorií. Dále byly popsány různé formy finančního i nefinančního odměňování a jejich vliv na pracovní výkon. V neposlední řadě byla rozpracována část zabývající se řízením pracovního výkonu, metodami hodnocení a zpětnou vazbou, která hraje klíčovou roli při podpoře zaměstnanecké motivace.

Praktická část byla založena na poznatcích z teoretické části a zaměřila se na analýzu systému motivace a odměňování ve společnosti X. Výzkum byl proveden kombinací analýzy firemních dokumentů, přímého pozorování a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají současný systém motivace a odměňování, identifikovat jeho klíčové přínosy a problematické aspekty a navrhnout možnosti jeho zlepšení. Výsledky analýzy ukázaly, že přestože organizace nabízí kombinaci finančních a nefinančních motivačních nástrojů, zaměstnanci často vnímají systém odměňování jako netransparentní a nabídku benefitů jako nedostatečnou.

Na základě dotazníkového šetření byly ověřeny dvě hypotézy. První hypotéza, že zaměstnanci s více než deseti lety praxe ve společnosti vnímají systém odměňování jinak než novější zaměstnanci, byla potvrzena. Dlouholetí zaměstnanci častěji vnímají systém odměňování jako nejasný a netransparentní oproti zaměstnancům s kratší praxí. Druhá hypotéza, která předpokládala, že nedostatečná nabídka benefitů negativně ovlivňuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, byla rovněž potvrzena. Zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s benefity, vykazují výrazně nižší úroveň motivace ve srovnání s těmi, kteří jsou s nabídkou benefitů spokojeni.

V závěru práce byla navržena doporučení pro zlepšení současného stavu. Mezi klíčová opatření patří zvýšení transparentnosti systému odměňování, což by mělo zahrnovat aktualizaci interní směrnice, jasné vymezení mzdových pásem a efektivnější komunikaci mzdových pravidel směrem k zaměstnancům. Dále bylo navrženo rozšíření nabídky benefitů, zejména zavedení 13. a 14. mzdy, sick days, benefitní karty a týdne dovolené navíc. Implementace těchto změn by měla probíhat postupně, v rozpětí několika let, aby bylo možné sledovat jejich dopady

a přizpůsobit systém zpětné vazbě zaměstnanců. Významným doporučením je také zavedení systému řízení pracovního výkonu, který by zajistil pravidelné hodnocení zaměstnanců, poskytování zpětné vazby a propojení pracovního výkonu s motivační složkou odměňování.

Výzkumná činnost bakalářské práce nenarazila na zásadní omezení, která by negativně ovlivnila výzkum. Možným limitem mohla být nízká návratnost dotazníků, což by vedlo ke snížení reprezentativnosti vzorku. V tomto případě však odpověděli všichni oslovení zaměstnanci, což zajistilo vysokou spolehlivost výsledků a komplexní pohled na analyzovanou problematiku.

Závěrem lze konstatovat, že práce poskytla ucelený pohled na systém motivace, odměňování a řízení pracovního výkonu ve společnosti X a nabídla konkrétní doporučení pro jeho zlepšení. Získaná data potvrzují, že zaměstnanci vnímají současný systém jako nedostatečně efektivní a navržené změny by mohly výrazně přispět k jejich vyšší spokojenosti a angažovanosti. Výsledky práce mohou sloužit jako podklad pro budoucí strategická rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů.

Celkově lze konstatovat, že stanovený cíl práce byl naplněn a získané informace mohou sloužit jako cenný základ pro rozvoj motivačních a odměňovacích strategií společnosti X.

7 POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Přel. Josef KOUBEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael, 2009. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. BARTÁK, Jan, 2023. Řízení lidí v organizacích. Vydání 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.
4. BEDNÁŘ, PhDr. Vojtěch, 2022. Podporujte liniové manažery! Firemní sociolog [online] [vid. 2024-11-23]. Dostupné z: [//www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/718-podporujte-liniovve-manazery](http://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/718-podporujte-liniovve-manazery)
5. BĚLOHLÁVEK, František, 2009. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2313-6.
6. BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9355-9.
7. BRIGGS, Steven, 2024. Top 5 nástrojů pro zvýšení vaší produktivity | eWay-Blog. eWay-CRM [online] [vid. 2024-12-03]. Dostupné z: <https://www.eway-crm.com/cs/blog/produktivita/seznam-5-nejlepsich-nastroju-diky-nimz-rapidne-zlepsite-sve-pracovni-tempo/>
8. BURTON, Richard M., BORGE OBEL, a ORTHE D. HAKONSSON, 2021. Organizational Design - A Staep-by-Step Approach [online]. čtvrté vydání. New York, NY Cambridge: Cambridge University Press [vid. 2025-01-20]. ISBN 978-1-108-68116-2. Překlad vlastní. Dostupné z: <https://readingservices.kobo.com/ReadNow/642f0489-f68c-479d-b9d9-f4cf208c0738>; [paywall]
9. BUSINESSINFO.CZ, 2014. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců | Odměňování. BusinessInfo.cz [online]. [vid. 2024-12-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/>
10. CREDITCHECK, 2025. Společnost X a.s. creditcheck.cz [online] [vid. 2025-01-22]. Dostupné z: <https://www.creditcheck.cz/full-report?cid=DDDF5C35-0B65-4307-9D4A-B5E553572A97&ic=48173703&code=H%2f9BoSmwuMuGn6p5WVPhdJY3ss9tWcBV18gnR8Ls%2f%2fo%3d>; [paywall]

11. EMPLOYMENT HERO, 2022. The History of Performance Management. Australia [online]. [vid. 2024-11-06]. Překlad vlastní. Dostupné z: <https://employmenthero.com/blog/performance-management-history/>
12. FIALA, Roman, 2020. Yerkes-Dodsonův zákon. Alternation [online] [vid. 2024-12-28]. Dostupné z: <https://www.alternation.cz/post/yerkes-dodsonuv-zakon>
13. HARTER, Jim, 2023. A Great Manager's Most Important Habit. Gallup [online] [vid. 2024-11-23]. Překlad vlastní. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/505370/great-manager-important-habit.aspx>
14. HRONÍK, PhDr. František, 2006. Hodnocení pracovníků. Vydání 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.
15. HUMAN RESOURCES, nd. Ongoing Coaching and Feedback | MIT Human Resources. Human Resources [online] [vid. 2024-11-24]. Překlad vlastní. Dostupné z: <https://hr.mit.edu/performance/coaching>
16. CHERRY, Kendra, 2024. How Does Self-Determination Theory Explain Motivation? Verywell Mind [online] [vid. 2024-12-25]. Překlad vlastní. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/what-is-self-determination-theory-2795387>
17. IMD, 2024. What is Performance Management and why is it important? [online] [vid. 2024-11-06]. Překlad vlastní. Dostupné z: <https://www.imd.org/blog/management/what-is-performance-management/>
18. JEMELKA, Ing. Jiří, 2018. Znáte MBO? 3 tipy, k čemu „management by objectives” využít v praxi [online] [vid. 2024-12-02]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/znate-mbo-3-tipy-k-cemu-management-by-objectives-vyuzit-v-pr-id-3596126>
19. JUSTICE, 2025. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online] [vid. 2025-03-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>. Nepublikováno.
20. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
21. KOUBEK, Josef, 2004. Řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-116-4.

22. KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
23. KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ, 2008. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. první. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2314-3.
24. KURT, Dr Serhat, 2022. Expectancy Theory of Motivation. Education Library [online]. Článek. [vid. 2024-12-25]. Překlad vlastní. Dostupné z: <https://educationlibrary.org/expectancy-theory-of-motivation/>
25. LAUFER, Hartmut, 2008. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2445-4.
26. LELIVELT, Frans, 2022. 10 powerful feedback models to use at work. JOIN [online]. Článek. [vid. 2024-11-24]. Překlad vlastní. Dostupné z: <https://join.com/recruitment-hr-blog/feedback-models>
27. MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.
28. PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ, 2021. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
29. PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). První vydání. Průhonice: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.
30. PLAMÍNEK, Jiří, 2009. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2796-7.
31. SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ, 2014. Psychologické aspekty motivace [online]. 1. vydání. Olomouc: Vydala Univerzita Palackého v Olomouci [vid. 2024-12-28]. ISBN 978-80-244-4372-0. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>
32. SPOLEČNOST X, 2024. Interní dokumenty. 2024. [vid. 2025-01-22].: Společnost X.
33. SUTTON, 2024. SMART Goals, HARD Goals, PACT, or OKRs: What Works? PositivePsychology.com [online] [vid. 2024-11-13]. Překlad vlastní. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/smart-goals/>

34. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů [online]. První vydání. Praha: Grada Publishing [vid. 2024-12-30]. ISBN 978-80-247-9364-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-2123252/>; [registration required]
35. TRANOVÁ, Astrid, 2023. Příklady hodnocení výkonu | Nejlepší způsoby, jak komunikovat se svými zaměstnanci - AhaSlides [online] [vid. 2024-12-02]. Dostupné z: <https://ahaslides.com/cs/blog/performance-evaluation-examples/>
36. TUČEK, Michal, 2023. Maslowova pyramida potřeb a co brání naší společnosti růst? [online]. [vid. 2024-12-25]. Dostupné z: <https://rostemeprobudoucnost.cz/maslowova-pyramida-potreb-co-brani-nasi-spolecnosti-rust-a-zit-stastne/>
37. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0405-0.
38. URBAN, doc. Dr. Jan, 2018. Co znamená řídit výkon zaměstnanců [online] [vid. 2024-12-02]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/6893/co-znamenari-dit-vykon-zamestnancu>
39. URBAN, Jan, 2003. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 978-80-86395-46-3.
40. URBAN, Jan, 2012. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3955-7.
41. URBAN, Jan, 2013. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy o.p.s. ISBN 978-80-905247-4-3.
42. URBAN, Jan, 2016. Motivace pracovníků a její individuální rozdíly [online] [vid. 2024-12-28]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3854/motivace-pracovniku-a-jeji-individualni-rozdily>
43. URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší [online]. První vydání. Praha: Grada Publishing [vid. 2024-12-31]. ISBN 978-80-271-9598-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-1907825/>; [registration required]

44. URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR [online]. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-management-lidskych-zdroju-11613/>. [registration required]
45. VA-AKADEMIE.CZ, 2024. Manažerské funkce činnosti: Klíč k úspěšnému vedení a efektivnímu týmu » VA-Akademie.cz. VA-Akademie.cz [online] [vid. 2024-12-04]. Dostupné z: <https://va-akademie.cz/slovník/manazerske-funkce-cinnosti/#Planovani>
46. VAŠKŮ, Jan, 2024. KPI ukazatele: Proč jsou důležité a jak je stanovit. Včeliště [online]. [vid. 2024-12-02]. Dostupné z: <https://vceliste.cz/obsahovy-marketing/kpi-ukazatele-proc-jsou-dulezite-a-jak-je-stanovit/>
47. VELDSMAN, Dieter, 2024. 4 Innovative Performance Management Approaches To Implement. AIHR [online]. [vid. 2024-11-12]. Překlad vlastní. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/performance-management-approaches/>
48. VULPEN, Erik van, 2023. What Is Performance Management? The Complete Guide. AIHR [online]. [vid. 2024-11-12]. Překlad vlastní. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/what-is-performance-management/>
49. WAGNEROVÁ, Irena, 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Dotazník – Motivace a odměňování ve společnosti	88
------------------------------------------------------------------	----

PŘÍLOHA A: Dotazník – Motivace a odměňování ve společnosti

Dotazník - Motivace a odměňování ve společnosti

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který slouží jako podklad pro mou bakalářskou práci. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou využity výhradně pro studijní účely. Účast je dobrovolná a vyplněním souhlasíte se zpracováním odpovědí. Vaše názory jsou pro mě velmi důležité k porozumění zkoumané problematice.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas věnovaný jeho vyplnění.

1. Cítíte se ve své práci dostatečně motivováni? Ano Ne

2. Co vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?

Finanční ohodnocení

Uznání a pochvala od nadřízených

Možnost kariérního růstu

Zaměstnanecké benefity

Pracovní kolektiv

Mimořádná odměna

Smysluplnost práce

Jiná – napište _____

3. Máte pocit, že firma aktivně řeší motivaci zaměstnanců? Ano Ne

4. Jste spokojeni s finančním ohodnocením za svou práci? Ano Ne

5. Považujete systém odměňování ve firmě za jasný a transparentní? Ano Ne

6. Uvítali byste zavedení systému seniority? (automatické navýšování mzdy dle odpracovaných let) Ano Ne

7. Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů? Ano Ne

8. Jaké benefity z nabídky byste uvítali a jak jsou pro Vás motivační?

	Neuvítal/a bych, nemotivační	Uvítal/a bych, spíše motivační	Velmi bych uvítal/a, velmi motivační
Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanční příspěvek při pracovním výročí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. a 14. mzdu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týden dovolené na rámec zákona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odměna při odchodu do důchodu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sick days	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Home office	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jazykové kurzy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na dovolenou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Káva a čaj zdarma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefitní karta (na sport a kulturní akce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Je vaše práce pravidelně kontrolována a hodnocena? Ano Ne

10. Jste informováni o výsledcích svého pracovního hodnocení? Ano Ne

11. Jak často dostáváte zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon?

Pravidelně

Občas

Zřídka

Nikdy

Povinné údaje

12. Jaké je vaše pohlaví?	<input type="checkbox"/> Žena	<input type="checkbox"/> Muž			
13. Do jaké věkové skupiny spadáte?	<input type="checkbox"/> 18-29	<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 50-59	<input type="checkbox"/> více než 60 let
14. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	<input type="checkbox"/> Základní	<input type="checkbox"/> Vyučen v oboru	<input type="checkbox"/> Středoškolské	<input type="checkbox"/> Vyšší odborné	<input type="checkbox"/> Vysokoškolské
15. Jak dlouho ve společnosti pracujete?	<input type="checkbox"/> Méně než 1 rok	<input type="checkbox"/> 1-5 let	<input type="checkbox"/> 6-10 let	<input type="checkbox"/> 11-20 let	<input type="checkbox"/> Více než 20 let
16. Jaká je vaše pracovní pozice ve firmě?	<input type="checkbox"/> Řadový zaměstnanec	<input type="checkbox"/> Vedoucí pracovník			