UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2022-2023

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Diana Vinklárková

Pracovní výkon a nástroje jeho ovlivňování

Praha 2023

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jindřich Kolek PhD., MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED PART TIME STUDIES

2022-2023

BACHELOR THESIS

Diana Vinklárková

Work performance and its influencing tools

Prague 2023

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Jindřich Kolek PhD., MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7.3.2023 Diana Vinklárková .....

Poděkování

Děkuji Ing. Jindřichu Kolkovi PhD., MBA za odborné vedení mé práce, za cenné rady a ochotu kterou mi v průběhu zpracování práce poskytoval. Také děkuji všem respondentům za vyplnění dotazníků.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem pracovního výkonu a jeho nástroji, které jej ovlivňují. Práce se skládá z teoretické a empirické části. V teoretické části je zdůrazněna důležitost výběrového řízení a následné řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Je zde poukázáno na pracovní motivaci, která se promítá v odvedeném pracovním výkonu. Dále práce pojednává o vzdělávání pracovníků a jejich druhy. Poslední kapitola teoretické části se věnuje jednotlivým nástrojům, které ovlivňují pracovní výkon. Empirická část zjišťuje technikou dotazníku, jak jsou zaměstnanci ve svém zaměstnáni spokojeni, co je v práci nejvíce motivuje a zda jsou ochotni dále se vzdělávat. V závěru práce jsou zpracované jednotlivé otázky a na základě zjištěných dat jsou následně vyhodnoceny stanovené hypotézy.

Klíčová slova

motivace, odměňování, pracovní prostředí, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců, vztahy na pracovišti, zaměstnanci

Annotation

The bachelor thesis deals with the topic of work performance and its instruments that have an influence on it. The thesis is divided into a theoretical part and an empirical part. The theoretical part emphasizes the importance of the selection process and the subsequent management of employees' work performance. It is highlighted that work motivation is reflected in the work performance. Furthermore, the thesis analyses the training of workers and their types. The last chapter of the theoretical part is devoted to different instruments that affect job performance. Using a questionnaire technique, the empirical part determines the overall satisfaction of employees in their jobs, what motivates them most at work and whether they are willing to further their education. In the final part of the thesis, the individual questions are elaborated and based on the gathered data the hypotheses are then evaluated.

Keywords

employee training, employees, motivation, performance management, reward, working environment, work perfomance, workplace relationship

OBSAH

ÚVOD **8**

TEORETICKÁ ČÁST **10**

1 PRACOVNÍ VÝKON **10**

1.1 Výběr zaměstnanců 10

1.2 Řízení pracovního výkonu 11

1.2.1 Charakteristika řízení pracovního výkonu 12

2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ **15**

2.1 Hodnocení zaměstnanců 17

2.2 Odměňování zaměstnanců 20

2.3 Vzdělávání zaměstnanců 22

3 NÁSTROJE OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU **26**

3.1 Osobnostní předpoklady 26

3.2 Schopnosti a její druhy 27

3.3 Vztahy na pracovišti 29

3.4 Pracovní prostředí 31

PRAKTICKÁ ČÁST **33**

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ **33**

4.1 Cíl výzkumného šetření 33

4.2 Formulace hypotéz a výzkumné otázky 33

4.3 Metoda a technika praktické části 34

4.4 Interpretace výsledků 35

4.5 Ověření hypotéz 57

4.6 Shrnutí výzkumného šetření a doporučení 61

ZÁVĚR **63**

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ **64**

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ **67**

SEZNAM PŘÍLOH **69**

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci si autorka vybrala téma pracovní výkon a nástroje jeho ovlivňování. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a empirickou.

Toto téma je pro autorku zajímavé a považuje ho za velmi aktuální, jelikož trh pracovních nabídek je v dnešní době přesycen, proto je potřeba mít schopnost se prosadit u jednotlivých zaměstnavatelů. Všechno začíná u samotného výběrového řízení zaměstnanců, kdy je potřebné, aby tuto funkci výběru plnila kvalifikovaná a zodpovědná osoba. Jestliže se na danou pracovní pozici vyberou osoby, které neodpovídají předpokladům, pracovní výkon může být natolik neefektivní, že ovlivní celý chod firmy. Úspěch firmy je jednoznačně ovlivněn tím, jaký pracovní výkon zaměstnanci podávají a to, jak jsou k práci motivováni. Právě díky vhodně zvolených motivačních faktorů, může organizace přispívat k lepšímu pracovnímu výkonu zaměstnanců a také k celkové prosperitě firmy. Motivace zaměstnanců může být ovlivněna mnoho způsoby, mezi které patří vhodné pracovní prostředí, pracovní benefity, slovní ohodnocení, různé druhy příplatků anebo příležitost pracovat v prostředí, kde jsou přátelské vztahy. Zaměstnavatelé by měli znát své zaměstnance, jelikož na každého platí jiný druh motivace. Nesprávně zvolený druh motivace, tak neplní funkci, kterou má a je tak pro firmu zbytečný krok, který nepřispívá ke zvýšení pracovního výkonu.

Cílem bakalářské práce je poukázat na to, že pracovní výkon ovlivňuje mnoho faktorů, především motivace ze strany nadřízených osob.

Teoretická část je složena ze tří kapitol. V první kapitole autorka bude poukazovat na důležitost výběrového řízení zaměstnanců, která následně ovlivňuje celou firmu. Také vysvětlí základní pojmy a bude popisovat řízení pracovního výkonu a jakou roli hraje ve vykonání práce u jednotlivce. Ve druhé kapitole přiblíží pojem motivace a její význam. Následně popíše, jakým způsobem můžeme zaměstnance hodnotit a podstatu jejich vzdělávání. V poslední kapitole se bude věnovat vybraným faktorům, které ovlivňují pracovní výkon. Především zmíní osobnostní předpoklady jedinců, vztahy na pracovišti nebo podmínky prostředí, ve kterém pracují.

V empirické části bude autorka zjišťovat pomocí dotazníkového šetření a na základě hypotéz, jaké nástroje nejvíce ovlivňují pracovní výkon. Zda motivace hraje podstatnou roli při pracovním výkonu a také, jestli mají lidé zájem o další profesní vzdělávání.

Svou bakalářskou prací by autorka chtěla poukázat na to, že pracovní výkon ovlivňuje mnoho faktorů, na které bychom měli klást důraz. Je potřeba znát své zaměstnance, díky čemu je můžeme správně motivovat v jejich pracovním výkonu. Také je potřeba udržovat pozitivní a přátelskou atmosféru na pracovišti, která přispívá k správnému chodu firmy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ VÝKON

Koubek (2004, s. 22) definuje pracovní výkon jako výsledek práce, kterou odvedl jednotlivec, skupina či celá organizace. Díky tomuto přístupu můžeme určit kvantitativní hodnotu a získat měřitelné množství vykonané práce. Je však přirozené, že postupně ubývá zaměstnání, které se dají měřit kvantitativně a přibývají ty kvalitativní.

Pracovní výkon se také přibližuje k určité formě chování. Měli bychom rozlišovat, zda se jedná o výkon v podobě chování či v podobě výsledků. V podobě výsledků mohou být ovlivňovány systémovými faktory (Koubek 2004, s. 23).

Podle Šikýře (2014, s. 86) je pracovní výkon definován mnoho faktory, jako je výsledek práce, množství odvedené práce, kvalitou práce či způsobu provedení práce. Pro dobře odvedenou práci je potřeba, aby měl zaměstnanec motivaci k práci a také předpokládané schopnosti k provedení dané činnosti.

1.1 Výběr zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnanců je získat nejvhodnějšího kandidáta na určitou pracovní pozici. Vybírá se z mnoha kandidátů a je důležité, aby uchazeč o zaměstnání splňoval požadavky pro výkon práce. To, jestli je pracovník vhodný rozhoduje mnoho faktorů jako je flexibilita, vzdělání, odborná praxe nebo jak je ochotný pracovat. Během přijímacího pohovoru by měly být tyto kritéria prověřeny (Šikýř 2013, s. 68).

Před zahájením přijímacího řízení si musí zaměstnavatel stanovit, jaké má představy a požadavky na nového zaměstnance. Někteří zaměstnavatelé preferují osoby, které jsou bez praxe, jelikož nemají pracovní návyky, které by mohly negativně ovlivnit jejich pracovní výkon. Tyto zaměstnance mohou tudíž naučit svým vlastním návykům, které budou v prospěch pro zaměstnavatele. Tito pracovníci bývají k instituci loajálnější a respektující, jelikož je investováno do jejich rozvoje (Mužík 2016, s. 86).

Při výběrů zaměstnanců nám mohou pomoci následující metody (Šikýř 2014, s.102–104):

- Hodnocení životopisů – Životopisy nám poskytnou informace o potenciálních uchazečích, díky nim dokážeme určit, zda by měli být pozváni k výběrovému pohovoru.
- Výběrový pohovor – Pohovor je považován za nejúčinnější metodu, jelikož dokáže komplexně posoudit způsobilost k výkonu práce. Uchazeči se kladou otázky, které jsou předem připraveny, díky nimž si následně dokážeme udělat představu o pracovníkovi.
- Testování uchazečů – Testy zjišťují, zda je osoba schopna vykonávat určitou práci. Nejčastěji využívané bývají testy inteligence, testy schopností či testy znalostí a dovedností.
- Assessment centre – Jedná se o skupinu úkolů, které musí pracovník individuálně nebo skupinově vyřešit. Tato metoda se primárně využívá v manažerských pozicí.

Mužík (2016, s.88) uvádí, že *„z hlediska podniku představuje výběrové řízení nejen posílení lidského kapitálu, ale i posílení tzv. kapability firmy.“*

1.2 Řízení pracovního výkonu

Podle Koubka (2004, s.26) je řízení pracovního výkonu důležité pro celkové zlepšení pracovního výkonu a schopností. Jestliže zaměstnanci odvádí požadovaný výkon, pomáhají tak dosahovat cílů zaměstnavatele. Řízení pracovního výkonu je tedy považováno za jedno z nejdůležitějších přínosů pro lidské zdroje. Pracovní výkon nemá jasně danou metodu, jak ho řídit. Jedná se o nahodilý proces, který si každá organizace upravuje podle svých potřeb.

Armstrong (2011, s. 23) uvádí, že ke zlepšování pracovního výkonu mohou přispět jak jednotlivci, tak i celý tým. Je důležité, aby byly zaměstnancům jasně stanovené cíle, standardy a požadavky, které by měli dodržovat. Klíčové je, aby požadavky a cíle byly srozumitelně stanoveny, tak aby je zaměstnanci pochopili a mohli je úspěšně plnit.

Pracovní výkon by primárně měli řešit linioví manažeři, kteří bývají v kontaktu s podřízenými, nicméně tento proces bývá často úkolem personálního oddělení.

Řízení pracovního výkonu není jen zvyšování efektivity na pracovišti, ale jedná se i o utužování vztahů na pracovišti, motivace pracovníku, jejich vzdělávání a hodnocení (Armstrong 2011, s. 24).

1.2.1 Charakteristika řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu by mělo být zaměřeno na každého zvlášť, aby si každý uvědomil, čím v organizaci přispívá. Také individuální řízení přispívá k profesnímu rozvoji zaměstnance. Koubek (2004, s. 29) popisuje, že řízení pracovního výkonu by se mělo řídit následujícími etickými zásadami:

- respektování pracovníka – jedinci by neměli být považování jen za prostředek k dosažení cílů
- vzájemný respekt – zaměstnavatel, zaměstnanci, dodavatelé i zákazníci by se měli vzájemně respektovat ve svých potřebách
- procedurální spravedlnost, slušnost a poctivost – mělo by se jednat v zájmu etických norem, tak aby nebyly negativní dopady na pracovníky
- průhlednost – ti, kteří mají na starost důležité rozhodnutí by měli mít možnost prostudovat si materiály, na základě, kterých dělají svá rozhodnutí

Řízení pracovního výkonu se nejvíce zabývá tím, co je potřeba zlepšit v budoucnosti. Odrážíme se od toho, co se stalo v minulosti či současnosti a podle toho je možné navrhovat vhodné řešení, aby se zlepšoval pracovní výkon.

Armstrong (2011, s. 89) zdůrazňuje, že řízení pracovního výkonu může nést některé problémy, kterými jsou:

- Pracovní výkon nelze řídit pouze jedním stanovým pravidlem, ale je to proces, který kombinuje mnoho činností, které jsou vzájemně propojené. Stává se, že úkony nejsou provázané, tudíž klesá efektivita pracovního výkonu.
- Příliš složitě vysvětlené vedení pracovního výkonu, kterému není porozuměno.

- Ne každá organizace vyžaduje řízení pracovního výkonu, jelikož to považují jako zbytečný jev, který se pracovníky nedodržuje.
- Řízení pracovního výkonu je velmi důležité, nicméně není to hlavní činnost, která udržuje fungující organizaci.
- Pokud řízení práce nepřináší pozitivní výsledky, je to hlubší problém pracoviště, který je potřeba řešit.

Koubek (2004, s. 26) uvádí, že *„řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě cílech, o znalostech, dovednostech a chování (tedy způsobilosti), o zlepšování pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje. Zahrnuje i společné a soustavné sledování a zkoumání pracovního výkonu v porovnání se stanovenými cíli, požadavky a plány a společnou dohodou o krocích ke zlepšování pracovního výkonu i o dalších plánech rozvoje a pochopitelně i společné úsilí o realizaci těchto kroků a plánů“*.

Urban (2017, s. 78) rozlišuje čtyři základní typy řízení pracovního výkonu. Jedná se o přímé řízení, koučování, podpora a delegování.

Přímé řízení – Tento typ řízení je vhodný zejména pro pracovníky, kteří jsou v zaměstnání noví nebo se učí novým věcem. Pro nové zaměstnance nebo pro ty, kterým byl přidělen nový úkol je samotná činnost motivující už jen pro to, že je to něco nového. Tito lidé potřebují jasné a přímé vedení co a jak dělat. Pro stálé zaměstnance je tento typ řízení nevhodný, jelikož ho mohou chápat, že v nich zaměstnavatel nemá dostatek důvěry nebo by úkoly zvládli i bez přímého vedení.

Koučování – Koučování se uplatňuje na ty zaměstnance, kteří jsou pověření úkolem, na kterém pracují a jsou jim nepřímo podávané podněty k zamyšlení, o kterých by měli přemýšlet. Pracovníci dokážou pracovat samostatně, nicméně potřebují motivaci ke zlepšení pracovního výkonu.

Podporování – Jde o řídící styl, který se využívá na pracovníky, kteří už jsou v zaměstnání zapracování a mají odvedené určité činnosti a nabranou praxi. Zaměstnancům chybí sebevědomí k tomu, aby sami pracovali na novém úkolu a vymýšleli nová řešení, proto potřebují neustále podporování od nadřízeného. Tento typ

řízení podpoří sebedůvěru zaměstnanců, a tak mohou začít přicházet s novými nápady, které přispějí k cílům zaměstnavatele.

Delegování – Delegování se aplikuje na pracovníky, kteří jsou v zaměstnání už delší dobu a mají dostatek zkušeností a odhodlání k plnění úkolů. Jsou to zaměstnanci, kteří bývají na vyšších pozicích, jsou samostatní a potřebují jen omezené množství řízení jejich pracovního výkonu.

K co nejvyššímu pracovnímu výkonu a pracovnímu růstu zaměstnanců je potřeba, aby postupně prošli všemi čtyřmi fázemi (Urban 2017, s. 78–81).

Podle Armstronga (2011, s. 90) by řízení pracovního výkonu by mělo být efektivní, jelikož se jedná o podstatnou složku fungování firmy. Ve skutečnosti si mnozí myslí, že řídit pracovní výkon je banální činnost, nicméně se jedná o složitý úkol. Osoby, které se podílí na řízení pracovního výkonu by měli být řádně proškoleni, aby vědomosti mohli předávat dál. Na zaměstnance by se mělo působit postupně, aby si zvykli, co a jakým způsobem je po nich požadováno. Velmi často se stává, že na pracovníky je používaná neefektivní motivace. Zaměstnanci nedostávají potřebnou zpětnou vazbu nebo nejsou dostatečně ohodnoceni za svůj pracovní výkon. Další z faktorů, které se negativně projevuje v pracovním výkonu je špatná nebo žádná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Toto se většinou stává ve velkých organizacích, kde si lidé mezi sebou nejsou tolik blízcí. Pří řízení pracovního výkonu se v praxi můžeme setkat s diskriminací ze strany nadřízeného vůči pohlaví, rase, náboženství či rodinnému stavu. Toto jednání vzchází ve spory a dochází až k soudním sporů.

Pro efektivní řízení pracovního výkonu by měly být nastavené přesné cíle, které jsou potřeba plnit a měřítka, podle kterých hodnotit odvedenou práci. Zaměstnanci by měli mít možnost zapojit se do plánování řízení jejich pracovního výkonu, aby mohli případně poskytovat zpětnou vazbu. Nezbytnou součástí je umožnit pracovníkům další vzdělávání, díky němuž se dozvídají nové informace týkající se inovací ve firmě (Armstrong 2011, s. 91).

2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace a pracovní výkon spolu úzce souvisí. Pokud je zaměstnanec motivován, odvádí mnohem lépe provedenou práci než ten, který motivaci nemá. Motivovaný pracovník pracuje usilovněji, pečlivěji a dopouští se méně chyb. Dosahuje tak lepších pracovních výsledků a jeho pracovní výkon je kvalitnější.

Tureckiová (2004, s. 57) zmiňuje pracovní motivaci, která je motivací k pracovní činnosti. Jedná se o motivaci, díky ní jsou lidé ochotni pracovat. Jedinci mají přímé a nepřímé motivy k pracovní motivaci.

- přímé motivy: sociální kontakt s lidmi, potřeba práce jako takové, touha po moci, seberealizace, dychtivost po moci
- nepřímé faktory: finanční ohodnocení, které uspokojuje další potřeby, potřeba jistoty, ujištění se, že jsme potřební

Urban (2017, s. 22) v souvislosti s pracovní motivací uvádí motivační faktory, které hrají podstatnou roli v pracovním výkonu. Motivační faktory rozděluje do čtyř skupin.

1. Hierarchické třídění podle potřeb – Tento model je spojen s pyramidou potřeb od A. Maslowa. Vychází z toho, že nejdříve musí být uspokojeny základní lidské potřeby a následně až ty seberealizační. Pořadí uspokojování potřeb je následující: fyziologické potřeby, potřeby jistoty, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Pokud nejsou uspokojeny nižší potřeby, nemůžou být ani ty vyšší.
2. Vnitřní a vnější motivace – Za vnitřní motivaci se považuje odměna, kterou lidé za svou práci dostávají. Většinou se jedná o finanční ohodnocení, možnost povýšení, prémie či bonusy. Vnější motivací může být slovní ohodnocení, pochvala, uznání nebo důvěra.
3. Motivace hmotná a nehmotná – Nehmotné motivační faktory mohou být pochvala, uznání, ocenění nebo jen úsměv. Tyto nehmotné faktory bývají často přehlíženy a považovány za nepodstatné, nicméně hrají důležitou roli. Hlavní hmotná motivace jsou jednoznačně peníze.

4. Dvou faktorové třídění – Jedná se například o hygienické návyky na pracovišti. Hygienické faktory nemohou přímo motivovat lidé na pracovišti, nicméně pokud jsou zanedbané, mohou působit spíše demotivačně. Patří sem vztahy na pracovišti, neuspokojivá částka základní mzdy, nízký obsah zaměstnaneckých benefitů či nemožnost pracovního povýšení (Urban 2017, s. 23–27).

Každý pracovník má jinou motivaci k práci, záleží na jeho povaze a také osobnostních rysech. Plamínek (2010, s. 28) dělí pracovníky na čtyři motivační typy. Jedná se o objevovatelé, slaďovatelé, usměrňovatelé a zpřesňovatelé. Tyto typy popisují, jak se osoby chovají v určitých situacích. Každý člověk je individuální a je zřejmé, že se tyto druhy mohou prolínat.

Objevovatelé bývají samostatní a je pro ně podstatné, aby v práci byli užiteční. Jsou zaměřeni na překonávaní překážek a rádi dostávají nové úkoly. Při komunikaci používají nejčastěji samotnou řeč těla. Nejvíce se hodí na kreativní pozice a hledají stále nové výzvy. Dalším typem jsou slaďovatelé, kteří jsou velmi empatičtí, zajímají se o vztahy na pracovišti a usilují o to, aby byly co nejvíce pozitivní. Pro jejich motivaci je důležité pracovat v týmu, v klidném prostředí a naslouchat a pomáhat ostatním. Usměrňovatelé rádi pracují samostatně, oceňují volnost, ale také se dokážou vcítit do druhého člověka a být mu nápomocný. Pokud je tento typ pracovníka na podřízení pozici, je efektivní ho motivovat úkolem, tak, že mu dáme najevo, že je ten, který tento úkol zvládne splnit nejlépe. Posledním typem jsou zpřesňovatelé, kteří bývají většinou introverti, perfekcionisté dodržují pravidla a normy, což z nich dělá spolehlivé zaměstnance. Těmto pracovníkům je nejúčinnější zadat jasně stanovený úkol, který budou dodržovat (Plamínek 2010, s. 32–39).

Urban (2017, s. 28–32) popisuje, že v praxi často pracovníkům klesá motivace nebo ji úplně ztrácejí. Pokud chceme, aby byl zaměstnanec stále motivován, je potřeba ho za každý splněný úkol, který byl prováděn v dlouhodobém hledisku, příjemně odměnit. Naopak jestliže činnost nebyla splněna, měl by být sankciován. Motivace pracovníků může klesat z následujících důvodů:

- Zaměstnanci nedostávají žádnou odměnu za správně splněný úkol. Zaměstnavatelé mohou slíbit určitou odměnu, nicméně často považují, že mají pracovníci už odměnu ve své základní mzdě, tudíž není potřeba další. Odměny se zaměstnancům nemusí dávat stále za každou úspěšně provedenou činnost, ale pouze mimořádně. Pokud nejsou odměňování, klesá tak motivace a tím i pracovní výkon.
- Odměny dostávají, ale přichází až příliš pozdě. Pro pracovníky je i velmi důležitá slovní odměna. Stačí jej pochválit už v průběhu plnění úkolu, že na něm správně pracuje. Pokud odměny nepřicházejí, nebo přicházejí pozdě, ztrácí tak svou účinnost.
- Někteří pracovníci nevěří, že se jim odměna dostane. Usuzují tak podle předchozích zkušeností. Pokud zaměstnanci nemají důvěru k organizace, jejich motivace tak slábne.
- Posledním důvodem nízké motivace je to, že za nevhodně provedenou práci nejsou sankciováni. Toto chování jim dlouhodobě prochází, tudíž nemají motivace, aby se ve své práci cíleně zlepšili.

2.1 Hodnocení zaměstnanců

Wagnerová (2008, s. 117) uvádí, že hodnocení pracovníků je *„pravidelné zjišťování a posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti – cílů“*.

Hodnocení pracovníků můžeme rozlišit na neformální hodnocení a formalizovaný proces hodnocení zaměstnanců. S neformálním hodnocením se setkáváme v každodenním životě. Jedná se o interakci mezi nadřízeným a podřízeným anebo vzájemně mezi spolupracovníky. Vychází ze subjektivních pocitů, které v danou chvíli prožíváme, tudíž poskytujeme potřebnou zpětnou vazbu. Neformální hodnocení je také ovlivněno náladou či pocity hodnotícího člověka, tudíž není vždy adekvátní. Formalizovaný proces hodnocení je předem jasně daný, jak má probíhat. Má stanoveny své cíle a písemné výstupy, podle kterých se řídí (Mužík 2016, s. 97).

Podle Urbana (2017, s. 67) je pro efektivní pracovní výkon důležité hodnocení zaměstnanců, které je pravidelné. Díky pravidelnému hodnocení se podpoří motivace zaměstnance, rozebere se vykonaný pracovní výkon, kde se vyzdvihnou pozitivní i negativní činy pracovníka, také se mohou odhalit případné důvody nespokojenosti zaměstnance, které se za včas vyřeší, tudíž pracovník neztratí motivaci k práci.

Při hodnocení zaměstnanců je třeba se vyhnout následujícím rizikům.

- Formalismus – Nedostatečná příprava nadřízeného, který chce mít hodnocení co nejrychleji za sebou. Pracovníkovi se nedostanou žádné přínosné informace.
- Složitost hodnocení – Příliš odborné hodnocení, kterému zaměstnanec neporozumí, tudíž ztrácí na významu.
- Obecné hodnocení – V organizaci by nemělo docházet, že jsou všichni zaměstnanci hodnoceni podle stejného vzoru. Hodnocení pak postrádá důvěryhodnost (Urban 2017, s. 69).

Hodnotící proces zaměstnanců je možno rozdělit do několika činností (Mužík 2016, s. 104–105).

Pozorování pracovníků – Tento způsob hodnocení provádí osoby, které jsou zkušené s pozorováním zaměstnanců. Pozorování by nemělo být příliš nápadné, mělo by se zaměřovat pouze na chování, které se na pracovišti často opakuje. Sleduje se psychická odolnost ve stresových situacích, spolupráce s ostatními, fyzická zdatnost, komunikační dovednosti či pracovní výkon. Pozorování se liší podle druhu a typu vykonávané procese, tudíž je potřeba se u každého zaměřit na něco jiného.

Analýza výsledků práce – Výsledky práce se analyzují podle předem daných kritérií. Rozbor odvedené práce není třeba příliš uspěchat. Vycházíme z předchozího pozorování zaměstnanců, které vyžaduje třídění získaných informací.

Vlastní hodnocení – Vytvoření vlastního měřítka s hodnotící stupnicí, dle kterého se zaměstnanci hodnotí. Hodnotící měřítko je pro všechny zaměstnance v organizaci jednotné. Hodnotí se primárně pracovní výkon a chování pracovníka. Toto hodnocení má spíše obecný charakter.

Projednávání výsledků hodnocení – Poslední fáze, které se i aktivně zúčastní zaměstnanec. Cílem je vyzdvihnout jeho silné stránky, ale také projednat jeho nedostatky. Projednávání by mělo být pozitivního charakteru, nikoliv důvodem k napětí a vytváření negativní atmosféry. Důležitý je výsledek tohoto rozhovoru. Hodnotitel může i změnit názor na pracovníka, který si vytvořil, díky argumentaci na jeho tvrzení. Projednání výsledků hodnocení vede k vytvoření nové fáze spolupráce.

Hodnotící osoba by měla hodnotit všechny podle stejných kritérií, proto je potřebná zkušenost a nezaujatost hodnotitele (Mužík 2016, s. 106).

Pro efektivní hodnocení zaměstnanců je potřeba, aby bylo hodnocení pro všechny pracovníky spravedlivé. Jestliže je zaměstnanec ohodnocen neférově ať už finanční odměnou nebo slovně, může se cítit ublíženě či podvedeně. K těmto nesprávným hodnocením dochází na základě nízkého zájmu ze strany hodnotícího o pracovníka. Vedoucí pracovník má tak málo informací o podřízeném a jeho pracovním výkonu, tudíž není schopen udělit odpovídající ohodnocení. Jestliže se nespravedlivé hodnocení opakuje, dochází tak k nedůvěře a nespokojenosti zaměstnance v organizaci a v důsledku toho pracovník neodvádí požadovaný pracovní výkon nebo přemýšlí o odchodu z firmy (Práce a mzda, online, cit. 2023-02-27).

Urban (2017, s. 70) zmiňuje, že jednou z podstatných fází hodnocení zaměstnanců je hodnotící rozhovor. Hodnotící osoba by se měla dodržovat následující kritéria:

- vytvoření přátelské atmosféry,
- dodržovat strukturu bodů hodnocení,
- nechávat si přirozený odstup mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
- naslouchat potřebám pracovníka,
- přiklonit se k názoru hodnoceného, pokud uznáno za správné,
- dozvědět se od zaměstnance podněty, jak jeho pracovní výkon zvýšit,
- ocenit dobře odvedený výkon zaměstnance,
- usilovat o společnou spolupráci,
- rozhovor zakončit v pozitivním smyslu.

2.2 Odměňování zaměstnanců

Významnou roli u odměňování zaměstnanců hraje řízení pracovního výkonu, bez kterého by organizace nemohla patřičně fungovat. Pro správně fungující podnik je tedy velmi podstatné, aby byl vhodně nastaven systém odměn. Do systému odměn se zahrnuje základní plat, zásluhový plat, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny (Armstrong 2011, s. 271).

Koubek (2011, s. 155) zmiňuje, že odměňování zaměstnanců prochází změnami a už se za odměnu nepovažuje pouze peněžitá odměna. Patří sem například placená dovolená, stravenky, firemní akce, firemní automobil či telefon, který zaměstnanci mohou používat pro soukromé účely. Firmy také nabízí další vzdělávání zaměstnanců, příjemné pracovní prostředí, pestrou práci anebo povýšení pracovníků.

Urban (2017, s. 24) uvádí, že pojem odměna *„chápeme v širokém či psychologickém smyslu tohoto slova; netvoří ji tedy jen odměna finanční, ale cokoli, co je pro zaměstnance příjemné (uspokojuje některou jeho potřebu), a motivuje ho tak určitou činnost vykonávat.“*

Odměňování zaměstnanců se rozděluje na dvě hlavní skupiny, kterými jsou nepeněžní odměny a peněžní odměny. Nepeněžní odměny se rozlišují:

- Uznání – Uznání prostřednictvím vyzdvihnutí silných stránek zaměstnance. Obdržení zpětné vazby pracovníka motivuje ke zlepšení pracovního výkonu.
- Příležitost k úspěchu – Nabízení sebe rozvojových aktivit v podniku, které podněcují zaměstnance k přirozenému úspěchu.
- Rozvoj dovedností – Možnost dalšího vzdělávání či zlepšování jeho zaměření.
- Kariérní postup

Peněžní odměny jsou ty, kdy zaměstnanec dostane od zaměstnavatele finanční obnos. Jedná se o stravenky, vzdělávací kurzy, příspěvek na dojíždění, kulturu či sport nebo také samotná základní mzda (Armstrong 2011, s. 272–273).

Urban (2017, s. 116–117) zmiňuje, že nejdůležitější formou odměny je základní mzda, která se dělí na hodinovou, týdenní nebo měsíční. Jedná se o prostředek, který

oceňuje zaměstnance na základě jeho schopností a dlouhodobém pracovním výkonu. Pracovníkovi poskytuje pocit finanční jistoty a potřebu setrvání v organizaci. Pro zaměstnance je podstatná výše mzdy, která se odvíjí v jejich spokojenost. Finanční ohodnocení se většinou zvyšuje na základě povýšení zaměstnance, ročního ohodnocení na základě výborných úspěchy, zvýšení kvalifikace nebo celkovém pracovním chování. Navýšení základní mzdy pracovníka motivuje v odvádění kvalitního pracovního výkonu.

Jedno z nadstandartních ohodnocení zaměstnance je hodnocení na základě osobních schopnostech pracovníka. Je založeno na dlouhodobých pracovních výsledcích a schopností. Bývá vypláceno na delší časové období, ale může být i nárazově odebráno. Toto hodnocení slouží jako motivace ke zlepšení pracovního výkonu či ke zvýšení kvalifikace pracovníka. Dalším z hodnocení je výkonová složka mzdy, která se zaměstnanci podává za nadstandartní provedené úkoly, bez ohledu na množství vynaloženého času nebo také za zvýšenou produktivitu, inovace či úspory v organizaci. Finančním ohodnocením jsou i zaměstnanecké bonusy, které patří mezi oblíbené benefity zaměstnanců. Jedná se o finanční příspěvky na stravování, dojíždění či zvýhodněné ceny pro firemní předměty. Všechny tyto odměny ve formě financí slouží jako motivace pracovníku v jejich zaměstnání a jsou podstatné pro jejich spokojenost (Urban 2017, s. 117–118).

Mužík (2016, s. 110) poukazuje na to, že *„odměna za práci plní příjmovou, nákladovou, motivační a sociální funkci“*. Příjmové funkce pokrývají materiální předměty zaměstnanců a jejich blízkých. V praxi není jednoduché tyto funkce vzájemně srovnat, neboť každá osoba je individuální, má různé potřeby a nastavení životního stylu. Pro většinu zaměstnanců je však nejdůležitější příjmová funkce, jelikož pokud nemá osoba dostatečný příjem, hledá si pak jiné zdroje příjmu, přičemž klesá jeho pracovní výkon a ztrácí motivaci k práci. Nákladová funkce zahrnuje odměny zaměstnanců, které se určují, jak je zaměstnanec efektivní o produktivní. Motivační funkce motivuje pracovník k lepšímu pracovnímu výkonu. Zároveň tato funkce přispívá ke zlepšení vztahů na pracovišti.

Urban (2017, s. 148) popisuje, že odměňování zaměstnanců má i své slabé stránky, čímž se stává neefektivní. Jedná se o:

- Odměňování nemá motivační význam – Zaměstnanci chápou odměny jako samozřejmost při výkonu práce, nepovažují je za nadstandartní službu.
- Každý zaměstnanec má jiné požadavky – Pokud jsou odměny poskytovány plošně pro všechny zaměstnance stejné, ne každému vyhovují. Každý pracovník má jiné priority, proto je efektivnější odměny udělovat individuálně.
- Jsou dávány mechanicky – Udělují se zaměstnancům na základě vzoru jiných firem. Odměny tak nejsou pro osoby specifické, ale automatické.

Odměňování zaměstnanců slouží především k udržení, či ke zvyšování pracovní motivace. Je podstatné, aby byly odměny nastaveny individuálně ke každému pracovníkovi, jelikož se potřeby jednotlivců liší. Správně nastavený systém odměn, přispívá ke zvyšování pracovního výkonu (Mužík 2017, s. 150).

2.3 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání nás provází celým životem, v každém věku a v různých situacích. Vzdělávání dospělých se však liší od vzdělávání dětí, a to v motivaci, druhu, očekávaným výsledkem či jak nově získané informace využijeme v praxi.

Beneš (2003, s. 56) uvádí, že „*vzdělávání dospělých je organizovaná (nebo sebeorganizování), cílevědomá a více či méně institucionalizovaná pomoc dospělému člověku, skupinám lidí nebo organizací, týkající se zvládání určitých problémů pomocí učení či uspokojení potřeb pro poznání. Vzdělávání dospělých se stává součástí života neustále se rozšiřujícího okruhu lidí, přesto ale není pro jejich život dominantní*“.

Tureckiová (2004, s. 89) popisuje, že vzdělávání zaměstnanců je jedním z velmi podstatných determinantů, které ovlivňují pracovní výkon. Díky vzdělávání se zaměstnanci rozvíjí, prohlubují si znalosti a profesně se zdokonalují. Vzdělávání zaměstnanců rozděluje do třech stupňů.

1. Organizace vzdělávacích akcí, které jsou zaměřeny na jednotlivé potřeby zaměstnanců. Tyto akce srovnávají pracovní nedostatky mezi jednotlivci. Jestliže jsou zaměstnanci na stejné kvalifikační úrovní, tím se jejich pracovní výkon lépe řídí a motivuje.

2. Systematický přístup, který propojuje firemní a personální taktiku ve vzdělávání.
3. Koncepce učící se organizace – pro komplexnost rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je potřebné, aby se vzdělávala celá firma.

Aby byla organizace a její zaměstnanci úspěšní, je zapotřebí další vzdělávání pracovníků. Vzdělávání však úzce souvisí s motivací. Pokud má zaměstnanec motivaci a chce se v práci zlepšovat, je pro něj samozřejmostí možnost se dále vzdělávat. Nedostatečné vzdělávání jedinců vede k snižování pracovní motivace, tudíž i k celkovému pracovnímu výkonu. Je dokázáno, pokud se lidé cítí ve své práci spokojeně a konformně, mají tak ochotu se vzdělávat a rychleji se učit nové poznatky (Urban 2017, s. 105–106).

Podle Šikýře (2014, s. 124) je cílem vzdělávání zaměstnanců *„systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“*.

Oblast odborného vzdělávání zahrnuje:

- Adaptace – zaškolení se do pracovního procesu, osvojení si návyků, které jsou k zapotřebí pro danou pracovní pozici
- Prohlubování kvalifikace – doškolení, doplnění si nezbytných informací, důležité pro další kariérní postup
- Rekvalifikace – učení se nových vědomostí a dovedností z důvodu změny pracovní pozice
- Rozšiřování kvalifikace – zaměstnanec si rozšiřuje vědomosti, které nejsou podstatné pro jeho zaměstnání, ale pro jeho osobní růst (Šikýř 2014, s. 124)

Ještě než se začnou zaměstnanci vzdělávat, je potřeba určit, v jakých oblastech mají nedostatky. Potřeba dalšího vzdělávání bývá z důvodu nedostatku znalostí, dovedností nebo schopností. Když jedinec nastoupil do zaměstnání, tak byl vybaven všemi potřebnými požadavky pro danou pracovní pozici, ale časem mohlo dojít například k modernizaci jeho pracovní pozice, kde už mu schopnosti scházejí. Pro zjištění

potřebného vzdělávání vycházíme na základě požadavcích pro pracovní místo a informací o zaměstnancích (dosažené vzdělání či odborná způsobilost) (Šikýř 2016, s. 140).

Koubek (2004, s. 192) považuje za důležité, aby se kladl důraz na vzdělávání osob, které vzdělávají další osoby ve firmách. Velmi často dochází k tomu, že lidé na manažerských pozicích nemají dostatečné znalosti a dovednosti na to, aby správně komunikovali s lidmi, stanovovali jim cíle a požadavky pracovního výkonu, poskytovali jim zpětnou vazbu či je efektivně motivovali. Vzdělávání na manažerských a vzdělávacích pozicích je velmi podstatné, ale pro úplnou efektivitu se nesmí opomíjet ani vzdělávání ostatních zaměstnanců.

Zaměstnanci by se neměli vzdělávat pouze v kvalifikačních dovednostech, ale také v těch sociálních. Mezi ně patří:

- empatie – vcítění se do jiného člověka,
- asertivita – prosadit sebe i svůj názor,
- vztahová inteligence – navazovat pozitivní vztahy na pracovišti, vzájemný respekt a tolerance,
- schopnost efektivní komunikace a naslouchání (Koubek 2004, s. 193).

Podle Šikýře (2016, s. 141) je pro efektivní vzdělávání zaměstnanců třeba aplikovat vhodnou metodu, která umožní osvojení si nových dovedností, schopností a znalostí. Zaměstnanec se může vzdělávat na pracovišti nebo mimo pracoviště. Metodu vzdělávání volíme podle toho, jakou formu edukace jedinec potřebuje. Při každém vzdělávání je důležité se držet vzdělávacího plánu a vyhodnotit výsledky edukačního procesu.

Vzdělávání na pracovišti

Toto vzdělávání je individuální a aplikuje se přímo na pracovišti, kde je pracovník zaměstnán. Jednou z hlavních metod vzdělávání, která se nejčastěji používá pro nové zaměstnance, je pozorování. Jedinec si tak vizuálně zapamatuje práci, kterou mu ukazuje zkušený pracovník a následně ji sám napodobuje. Další z metod je asistování, kdy zaměstnanec, který potřebuje nové dovednosti, asistuje zkušenému školiteli s potřebnou prací, díky čemuž si osvojuje nové dovednosti. Pro větší samostatnost ve vzdělávání se

aplikuje metoda pověření úkolem, kdy školící osoba zadá jedinci úkol, který má následně splnit. Zaměstnanec předtím musí mít alespoň teoretické znalosti.

Vzdělávání mimo pracoviště

Tento typ vzdělávání se běžně praktikuje mimo pracoviště zaměstnance. Mezi nejčastější metody patří přednáška, seminář, případová studie nebo outdoorové aktivity. Přednášku a seminář vede školící osoba, která předává osobám teoretické znalosti. Seminář je účinnější než přednáška, jelikož jedinci mohou aktivně interagovat se skupinou. V případové studii se jedinci snaží najít řešení pro modelový problém. Rozvíjí se tak jejich analytické myšlení. Při outdoorových aktivitách, které probíhají pomocí sportovních aktivit, se zaměstnanci rozvíjejí po všech stránkách. Trénují tak reagování, rozhodování, plánování, komunikaci či analyzování, které následně využijí v praxi.

E-learning

Specifickou formou vzdělání je e-learning, který může probíhat jak na pracovišti, tak mimo pracoviště. Jedná se o formu vzdělávání pomocí elektroniky. V e-learningovém vzdělávání není zapotřebí školitele, jelikož je nahrazen komunikační technologií, která zaměstnance vzdělává online. Toto vzdělávání má mnoho benefitů, jelikož se může provádět z jakéhokoliv místa a v jakýkoliv čas, kde je internetové připojení. Také je rozmanité na texty, obrázky, grafy, tabulky či videa, které stimulují většinu smyslů (Šikýř 2016, s. 143).

3 NÁSTROJE OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Wagnerová (2008, s. 12) uvádí, že výkonnost zaměstnanců je ovlivňována subjektivními a objektivními předpoklady. Mezi subjektivní faktory řadíme duševní a tělesné schopnosti, pracovní schopnost, kvalifikační předpoklady a vlastnosti jedince, jako je důslednost či trpělivost. Objektivní předpoklady jsou dány technickým vybavením, řízení pracovního procesu, organizace a struktura firmy, hodnocením a odměňováním nebo pracovní podmínky zaměstnanců.

Urban (2017, s. 11) rozděluje faktory, které ovlivňují pracovní výkon na přímé a nepřímé. Přímé faktory zahrnují osobní schopnosti, motivace a efektivita jedince, rozhodující je také osobní tempo, které udává rychlost vykonané práce. Mnoho zaměstnavatelů oceňují u pracovníků tvořivost a nápaditost, díky těmto vlastnostem přicházejí s novými nápady nebo možnostem řešení. Nepřímé faktory jsou takové, které nemají na pracovní výkon jako samotný až tak velký vliv. Jedná se o povahové vlastnosti jedince nebo typ osobnosti. Patří k nim například odpovědnost, trpělivost, empatie, poctivost, vstřícnost či ochota pomoci.

Jak jsme se již dozvěděli, na pracovní výkon má vliv mnoho rozhodujících faktorů. Výkon zaměstnance tedy nemůžeme hodnotit na základě jednoho činitele, ale je třeba odvedenou práci posuzovat komplexně. Následně si popíšeme další výběr faktorů, které mají vliv na pracovní výkon.

3.1 Osobnostní předpoklady

Někteří autoři (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012, s. 369) popisují, že osobnostní předpoklady jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují pracovní výkon. Jestliže některá z požadovaných předpokladů na danou pracovní pozici schází, může se tak negativně ovlivnit celý pracovní výkon zaměstnance, ale také to má dopad na skupinu pracovníků či na celou organizace. Tito autoři rozlišují typy pracovníků na základě jejich hodnot.

Jedná se o:

- teoretický typ – založen na teorií, nalezení pravdy v teoretických informacích
- ekonomický typ – hodnoty hledá v praktičnosti a užitečnosti
- estetický typ – jeho hodnota je krása či harmonie
- sociální typ – hodnoty závisí na mezilidských vztazích, konání dobra
- politický typ – vůdčí typ, usiluje o moc a postavení, dominantní jedinec
- náboženský typ – porozumění světu, hodnota je jednota

Osobnostní předpoklady se liší v každé organizaci, ve které je pracovník zaměstnán a také závisí, jakou profesi jedinec vykonává. Je zřejmé, že osobností předpoklady budou jiné pro jedince v manažerských pozicích než na ty, kteří pracují jako řádoví zaměstnanci.

Internetový zdroj Forbes (online, cit. 2023-02-28) popisuje několik předpokladů úspěšných zaměstnanců. Jako první vyzdvihuje ochotu udělat i takovou činnost, kterou nemají v popisu práce. Jde jim o to, aby odvedli dobrou práci a byli za ni pochváleni. Další z vlastností je se vyhýbat konfliktům na pracovišti. Když už se v nějakém naskytnou, dokáží ho přejít s klidnou hlavou a v klidu argumentovat. Podstatné také je, aby se zaměstnanci snažili neustále zdokonalovat. Úspěšný pracovník není nikdy stoprocentně spokojený a má potřebu na sobě pracovat. Také jsou nezbytné vlastnosti jako je zodpovědnost, sebevědomí nebo odvážlivost. Pro mnohé zaměstnavatele není důležité natolik vzdělání, ale upřednostňují osobnost zaměstnance.

3.2 Schopnosti a její druhy

Schopnosti zaměstnanců hrají významnou roli na kvalitu odvedeného pracovního výkonu. Jsou dané dle vrozených předpokladů jedince, životní situace či možnosti se vzdělávat a osvojovat si nové návyky či dovednosti. Úkolem organizace je rozlišit, jaké schopnosti jsou potřebné na určitou pracovní pozici, následně zaměstnávat takové jedince a případně rozvíjet dále tyto schopnosti (Urban 2017, s. 12).

Internetový zdroj Trexima (online, cit. 2023-02-12) uvádí schopnosti, které jsou nejžádanějšími. Patří mezi ně:

- Kreativita – Zaměstnavatelé potřebují pracovníky, kteří sami přicházejí s originálními nápady. Také se jejich kreativita využije při řešení problémů.
- Spolupráce – Hraje důležitou roli při správném chodu organizace.
- Adaptabilita – Rychlé přizpůsobení se různým situacím či pracovním úkolům je předpokladem fungující a rozvíjející se firmy.
- Time Management – Schopnost rozplánovat si úkoly tak, abychom je stihli v požadovaném čase.
- Řízení lidí – Především potřebné v manažerských pozicích, kde jedinci dokáží vést a motivovat další lidi.
- Soft skills – Schopnosti, které jsou dané naší povahou a charakterem. Jedná se o komunikace, empatii, spolehlivost, loajalita a další. Momentálně jsou více žádané nežli hard skills.
- Hard skills – Tyto schopnosti jsou více zapotřebí v technických či dělnických pracovních pozicích. Zahrnují především schopnosti, které jsou získané jako je řidičský průkaz, certifikáty, diplomy nebo znalosti daného oboru.
- Jazykové schopnosti

Urban (2017, s. 13) rozděluje schopnosti do tří skupin:

1. Fyzické – fyzická síla a výdrž, která je potřebná ve fyzicky náročných prací a psychomotorické, které jsou potřebné při koordinaci smyslových informací. Tyto schopnosti jsou vrozené, ale lze je rozvíjet a upevňovat.
2. Rozumové – Inteligentní složky osobnosti, které jsou podstatné pro to, na jakou pracovní pozici se jedinec nejvíce hodí. Osoby s vyšším IQ jsou úspěšní v oblasti vědy a výzkumu, podnikání nebo na manažerských pozicích. Lidé s nižším IQ jsou zase zapotřebí v manuálních profesích.
3. Sociální – Podstatné při komunikaci, spolupráci nebo navazování pracovních vztahů.

Koubek (2004, s. 64) definuje schopnosti jako *„něco, co pracovník musí znát a být schopen dělat, jednak jako způsob, jak by se měl chovat, aby úspěšně vykonával svou roli v organizaci“*. Je tedy zřejmé, že schopnosti pracovníka dokáží ovlivnit jeho pracovní

výkon. Jestliže je osoba zaměstnána na pracovní pozici, která neodpovídá jeho schopnostem, jeho odvedená práce tudíž nebude dostatečně efektivní.

3.3 Vztahy na pracovišti

Sociální vztahy na pracovišti jsou velmi potřebné, jelikož díky nim dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka jako je potřeba sociálního kontaktu, potřeba být veden nebo vést někoho, potřeba patřit k určité skupině nebo potřeba sociálních jistot. Proto vztahy na pracovišti dělíme na formální a neformální. Formální vztahy jsou takové, které jsou jasně dané. Jsou definovány organizačními normy nebo předepsanými pravidly, dle kterých se ve firmě řídí. Zaměstnanec do nich vstupuje z venkovního prostředí a postupně se stává jejich součástí. Neformální vztahy jsou zcela přirozené a vznikají především na základě sympatií a sociálních potřeb (Pauknerová 2012, s. 194).

Bednář (2013, s. 19) popisuje, že firmy, ve kterých jsou špatné sociální vztahy, dochází častěji k nefungování celé organizace a často i k úplnému selhání firmy. Potíže na pracovišti přichází postupně, ale tím, že nejsou řešeny, rychle se prohlubují. Vztahy na pracovišti jsou tedy důležité pro efektivitu a kvalitu pracovního výkonu a měli bychom se jim aktivně věnovat.

Jestliže se na pracovišti vyskytují dlouhodobě konflikty, snižuje se produktivita organizace, proto by jim vedoucí pracovníci měli aktivně předcházet. Konflikty vznikají z mnoha důvodů, nejčastěji však z osobní antipatie, odlišných názorů, nejasné pravomoci či špatně vysvětlené úkoly. Tyto problémy pak narušují komunikaci na pracovišti, spolupráci nebo brání možnost v soustředění, což vede ke snižování pracovního výkonu (Urban 2017, s. 110–112).

Někteří autoři (Nelson, Tamayo 2022) uvádí, že pro budování mezilidských vztahů na pracovišti jsou zapotřebí společenské akce jako je třeba teambuilding. Pomáhají tak s komunikací a spoluprací. Lidé jsou na těchto akcích uvolněnější, nepanuje mezi nimi čistě pracovní atmosféra, tudíž je to ideální prostředí pro budovaní sociálních vztahů ve firmě.

Bednář (2013, s. 20) dělí vztahy v organizacích na tři skupiny, a to jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vztahy mezi podřízenými vzájemně a vztahy mezi nadřízenými.

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými

V těchto vztazích mezi sebou osoby mohou mít sebelepší vztah, ale vždy zde panuje pocit nadřazenosti a dominance, který je zcela přirozený. Jedinci nejsou na stejné úrovni a často o sobě také nemají stejné množství informací. Paradoxně ten, který má méně informací je nadřízený o podřízeném. Nerovnost vztahů se díky těmto znalostem alespoň trochu zmenší.

Vztahy mezi podřízenými

V tomto případě si jsou všichni zaměstnanci rovni a nikdo z nich mezi sebou nepřevažuje. Jediné, v čem mohou někteří převyšovat, je to, že mají lepší vztah k nadřízenému. Tyhle vztahy bývají založené na spolupráce anebo na soutěživosti. To se odvíjí na základě aktuálních okolnostech. Důležitější však je, aby spíše zaměstnanci spolupracovali, nežli mezi sebou soupeřili.

Vztahy mezi nadřízenými

Mezi těmito vztahy jsou si nadřízené osoby taktéž rovni, nicméně není to tak prosté jako u vztahů mezi podřízenými. Nadřízení mají mezi sebou často odstupy, jelikož soupeří o přízeň nejvyššího superiorního managementu. Také nemají na starost pouze svůj pracovní výkon, ale jsou zodpovědní i za své podřízené. Proto tyto vztahy považujeme za nejkomplikovanější (Bednář a kol. 2013, s. 20–21).

Vztahy na pracovišti ovlivňují celý pracovní výkon zaměstnanců. Jestliže jedinci pracují na pracovišti, kde převládají negativní vztahy, má to vliv na jejich psychiku a dochází až k syndromu vyhoření. Dopad není jen na jednotlivé zaměstnance, ale může se projevit i v celé firemní kultuře. Díky pozitivním vztahů na pracovišti jsou tak pracovníci spokojenější se svou prací a také mají více podpory od kolegů ve stresových situací. Aby byly na pracovišti kladné vztahy, je zapotřebí dobrého vedení, který bude tyto vztahy utvářet (Better up, online, cit. 2023-03-01).

Vztahy na pracovišti mohou být negativní z mnoho důvodů, nejčastěji se však jedná o následující případy.

1. Pokud byly vztahy mezi pracovníky doposud pozitivní, je potřeba se podívat do minulosti, co mohlo vztahy zničit. Nejčastěji se jedná o neporozumění nebo jiný názor na věc. Zaměstnanci by si měli tyto nejasnosti vyříkat.
2. Pracovníci si myslí, že nemají nic společného a jsou odlišné osoby. Je zapotřebí najít alespoň společný pracovní cíl, díky němuž mohou komunikovat.
3. Další z případů negativních vztahů je antipatie zaměstnanců. Tyto emoce se mohou cítit bez ohledu na to, zda se pracovníci znají.

Budování dobrých vztahů na pracovišti vyžaduje mnoho úsilí, trpělivosti a času, které se však vyplatí pro následnou spokojenost zaměstnanců (Better up, online, cit. 2023-03-01).

3.4 Pracovní prostředí

Další z nástrojů, které mají značný vliv na pracovní výkon je prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje. Je možno mezi ně zahrnout vybavení prostorů a budov, materiální podmínky, druhy technologií, vzhled pracoviště i estetické úpravy místností.

Koubek (2007 s. 353) definuje pracovní prostředí jako *„souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologií, organizace práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociální, psychologické a další (viz dále) – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon ale i zdravotní stav pracovníka.“*

Podmínky pracovního prostředí mají vliv na zdraví, spokojenost, motivaci i výsledky pracovníků při vykonávání práce. Zaměstnavatel je proto povinen zajistit bezpečné a příjemné podmínky pro všechny pracovníky. Pracoviště musí být správně prostorově uspořádané, osvětleno, pokud možno denním světlem. Dále musí být zajištěny únikové východy a vybaveno prostředky pro poskytnutí první pomoci (Šikýř 2012, s. 171–172).

Prostorové řešení – Prostorové řešení pracoviště je důležité především kvůli zdravotnímu stavu zaměstnance. Jestliže jedinec pracuje v sedě, musí mít židle možnost nastavení sedáku i opěrky hlavy. Pracovníci, kteří celý den provádějí práci ve stoje, musí mít možnost sedadlo, pro krátký odpočinek. Pracovní nepohodlí značně přispívá ke nespokojenosti s profesí a úbytkem pracovního výkonu (Dvořáková 2007, s. 230–231). Podstatné je také prostorové uspořádání nábytku a jeho rozměry. Člověk by měl mít dostatek osobního prostoru k pohybu. Je zapotřebí znát antropometrické údaje jako je tělesná výška v sedě i ve stoje, výška loktu v sedě a ve stoje nebo výška kolena a stehna v sedě. Pomocí těchto parametrů se efektivně zorganizuje pracovní místo (Pauknerová 2012 s. 114–117).

Osvětlení – Pracovní prostředí je osvětleno buďto přirozeným světlem nebo umělým. Osvětlení musí být přizpůsobeno pracovní profesi, tak aby odpovídalo požadavkům. Přirozené denní světlo je pro mnohé zaměstnance daleko příjemnější a efektivnější ve výkonu jeho práce. Většinu podnětů vnímáme zrakem, proto je pro pracovníky velmi důležité (Dvořáková 2007, s. 231).

Mikroklimatické podmínky – Teplota na pracovišti se bezpochyby liší na druhu vykonávané práce. Nicméně musí být zajištěná optimální teplota, která je ideální na pracovní činnost (Pauknerová 2012, 123–124).

Barevná úprava pracoviště

Barvy na pracovišti hrají velkou roli, jelikož některé signalizují nebezpečí, jiné zase poutají pozornost a další na zaměstnance působí psychologicky, tak že jim ovlivňují náladu. Červená barva označuje je pro pracovníky označení nebezpečí (zastavit nebo přerušit práci, opustit prostor). Žlutá až zelenožlutá je barvou výstrahy, modrá označuje znak určitého postupu a zelená označuje nouzový východ a také bezpečí. Barvy rozlišujeme i na základě prostorového vnímaní. Teplé barvy jako je žlutá nebo oranžová mají uklidňující účinek a působí na zaměstnance pozitivně a kreativně. Studené barvy (modrá, zelená) zase navozují pocit bezpečí a harmonii. Světlé barvy prostory opticky zvětšují, tmavé naopak zmenšují. Barvy na pracovišti tedy dokážou ovlivnit náladu i pocity člověka (Šikýř 2012, s. 174–175).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Praktická část se zabývá výzkumným šetřením, které je zaměřeno na širokou veřejnost především pracujících lidí z různých sociálních vrstev a na zjištění, co ovlivňuje jejich pracovní výkon. V této oblasti bylo v posledních letech provedeno několik výzkumů.

4.1 Cíl výzkumného šetření

Cíle výzkumného šetření si autorka stanovila z toho důvodu, že dobře odvedený pracovní výkon je velmi podstatný pro to, aby organizace správně fungovala. Je proto důležité mít správně nastavené jeho řízení, systém odměň a znát nástroje, které ho nejvíce ovlivňují. Díky těmto znalostem můžeme aktivně pracovat na jeho nedokonalostech a usilovat o zlepšení. Velmi podstatnou roli v dobře odvedeném pracovním výkonu hraje motivace zaměstnanců. Pracovníci by měli být vhodně motivováni ke své práci, ať už je to formou financí, benefitů, pochvalou či možností dalšího vzdělávání.

Hlavním cílem výzkumného šetření autorky je zjistit, jaké nástroje nejvíce ovlivňují pracovní výkon. Mezi dílčí cíle patří zjistit důležitost řízení pracovního výkonu a zjištění spokojenosti zaměstnanců. Také se autorka zajímá o to, jak pracovní výkon ovlivňuje motivace a také jestli jsou pro zaměstnance důležitější vztahy na pracovišti nebo vzhled pracoviště. Další z dílčích cílů je zjištění, co by zaměstnance přimělo zvýšit jejich pracovní výkon.

4.2 Formulace hypotéz a výzkumné otázky

Na základě prostudované odborné literatury a autorčiných získaných praktických zkušeností si stanovila tři hypotézy a výzkumnou otázku.

Výzkumná otázka: Jaké nástroje by zaměstnancům pomohly zvýšit jejich pracovní výkon?

Pro zpracování výzkumného šetření jsem si zvolila tři následující hypotézy.

Jednotlivé hypotézy:

1. Pracovníky nejvíce motivuje finanční odměna.
2. Respondenti, kteří jsou v zaměstnání motivovaní, usilují o zvýšení pracovního výkonu.
3. Pro respondenty jsou důležitější vztahy na pracovišti než vzhled a podmínky pracovního prostředí.

4.3 Metoda a technika praktické části

Empirická část mé bakalářská práce je zpracována metodou kvantitativního výzkumu. Podle Chráska (2016, s. 11) je kvantitativní metoda charakterizována jako standardizovaný výzkum, který je záměrný a popisuje zkoumané jevy o předpokládaných vztazích mezi přirozenými jevy, pomocí znaků nebo čísel.

Výzkum jsem prováděla technikou dotazníku, který můžeme definovat jako *„psaný soubor otázek. Podstatou dotazníku je zjištění dat o respondentovi, ale i jeho názorů a postojů k problému, které dotazujícího zajímají. V rámci dotazníku respondent čte otázky, interpretuje jejich význam a následně na ně odpovídá“* (Skutil 2011, s. 80).

Dotazník byl zcela anonymní a byl složen z 25 otázek, které autorka vytvořila v návaznosti na cíl výzkumného šetření a stanovené hypotézy. Použila otázky polootevřené, v nichž si respondenti mohli vybrat z uvedených možností (otázka č. 8,16), pokud si nevybrali, tak doplnili svou odpověď do volného řádku, anebo otázky uzavřené (otázka č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25) kde měli respondenti možnost si vybrat odpověď z nabízených možností.

Dotazník byl vytvořen tak, aby byl pro respondenty srozumitelný a nebyl pro ně časově náročný. Otázky na sebe plynule navazují a jsou rozděleny do třech předmětů zkoumání. Nejprve autorku zajímá, co zaměstnance v zaměstnání nejvíce motivuje. Dále autorka zjišťuje, zda zaměstnanci, kteří jsou dostatečně motivováni usilují o zvýšení svého pracovního výkonu. Také autorku zajímá, zda jsou pro pracovníky důležitější vztahy na pracovišti nebo vzhled pracovního prostředí.

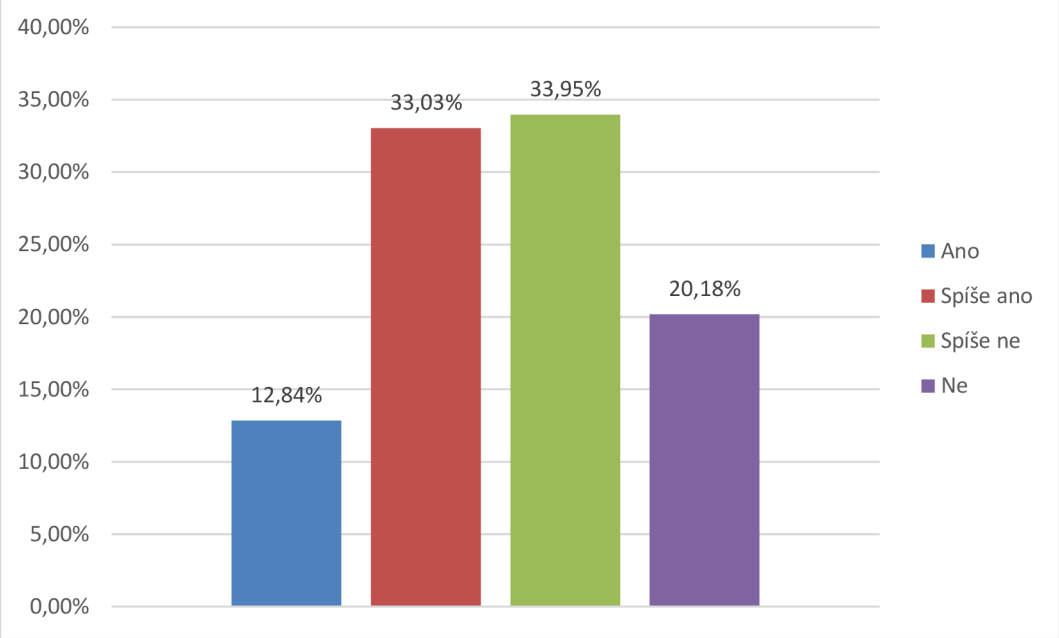
Výzkumné šetření autorka prováděla přes online stránku Google formuláře, kterou následně rozesílala přes sociální sítě široké veřejnosti dospělých osob. Dotazník měli respondenti možnost vyplnit od 13.2.2023 do 19.2.2023.

4.4 Interpretace výsledků

Výzkumného šetření se zúčastnila široká veřejnost osob z České republiky. Dotazník vyplnilo celkem 109 (100 %) respondentů. Po obdržení všech vyplněných dotazníků, autorka následně zkontrolovala správnost jejich vyplnění. Poté autorka začala vyhodnocovat zjištěná data.

Otázka č. 1 „Je pro Vás důležité řízení pracovního výkon nadřízenou osobou?“

Graf 1 Důležitost řízení pracovního výkonu

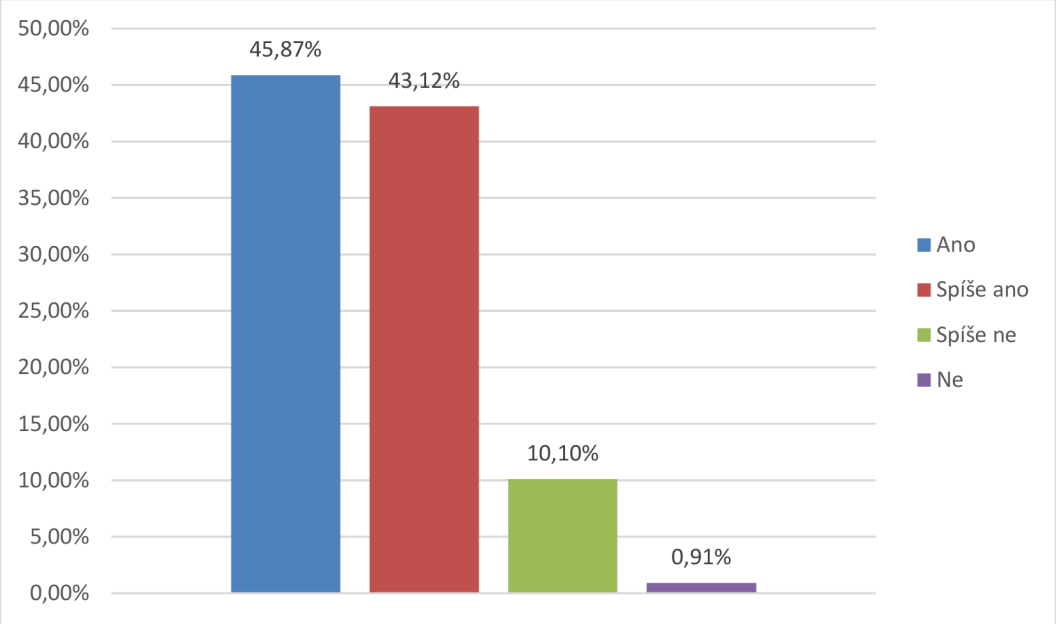


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

V úvodní otázce se autorka zabývá tím, zda je pro zaměstnance důležité řízení pracovního výkonu nadřízenou osobou. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů, uvedlo 14 (12,84 %) z nich, že to pro ně je důležité, 36 (33,03 %) zvolilo odpověď spíše ano, spíše ne zvolilo 37 (33,95 %) respondentů a pro 22 (20,18 %) respondentů to není důležité.

Otázka č. 2 „Snažíte se aktivně zlepšovat svůj pracovní výkon?“

Graf 2 Zlepšování pracovního výkonu

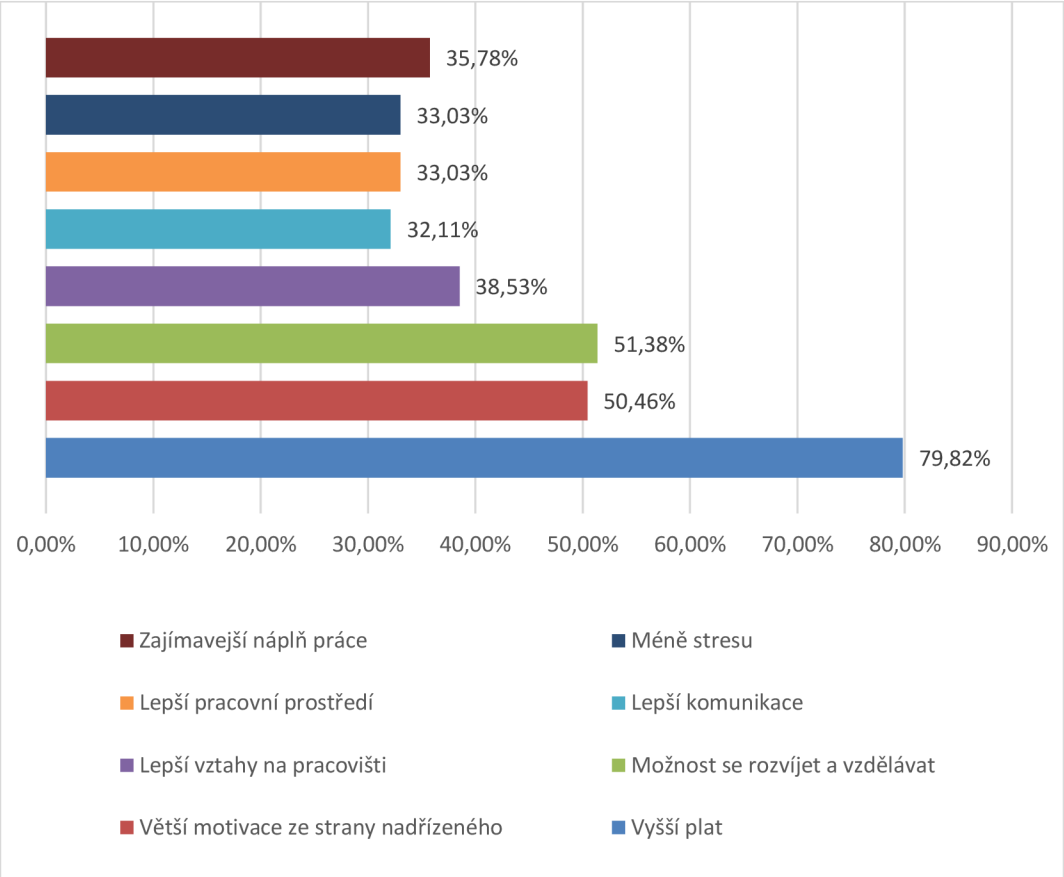


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Druhou otázkou autorka zjišťovala, jestli se zaměstnanci snaží aktivně zlepšovat svůj pracovní výkon. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů se 50 (45,87 %) z nich se ho snaží jednoznačně zlepšovat, 47 (43,12 %) se ho spíše také snaží zlepšovat, 11 (10,10 %) respondentů spíše svůj pracovní výkon nezlepšují a 1 (0,91 %) respondent určitě svůj pracovní výkon nezlepšuje.

Otázka č. 3 „Která z uvedených položek by Vám pomohla zvýšit Váš pracovní výkon?“

Graf 3 Položky, zvyšující pracovní výkon

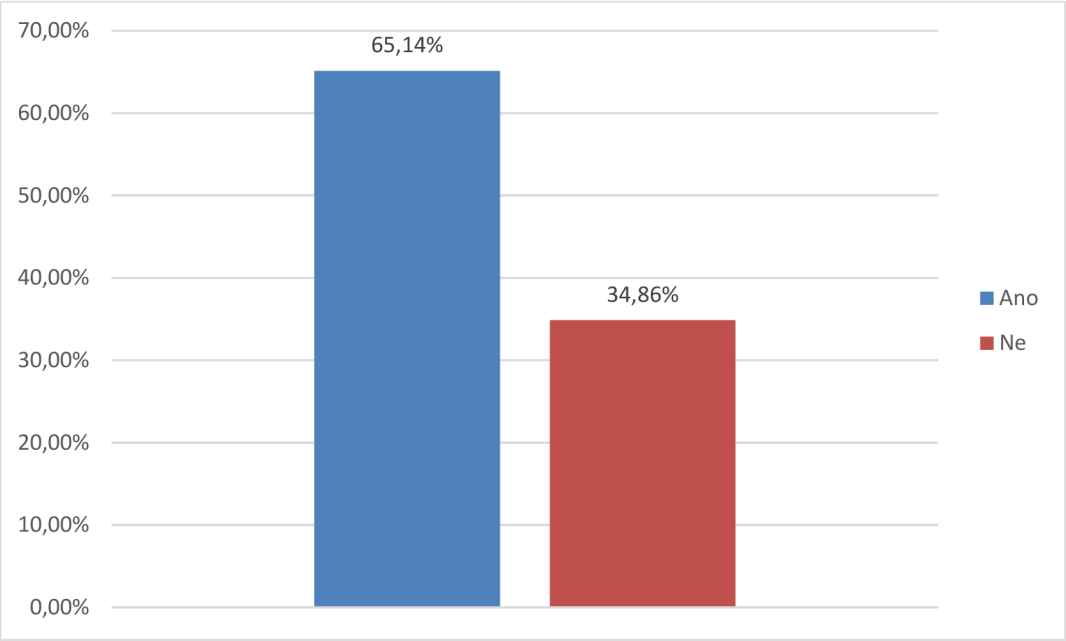


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

V následující otázce autorka zjišťovala, která položka by zaměstnancům pomohla zvýšit jejich pracovní výkon. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů, zvolilo možnost „vyšší plat“ 87 (79,82 %) respondentů, odpověď „možnost se rozvíjet a vzdělávat“ zvolilo 56 (51,38 %) dotazovaných, „větší motivace ze strany nadřízeného“ vybralo 55 (50,46 %) dotazovaných, „lepší vztahy na pracovišti“ uvedlo 42 (38,53 %) respondentů, možnost „lepší komunikace“ zvolilo 35 (32,11 %) dotazovaných, „lepší pracovní prostředí“ vybralo 36 (33,03 %) respondentů, „méně stresu“ zvolilo 36 (33,03 %) respondentů a odpověď „zajímavější náplň práce zvolilo 39 (35,78 %) respondentů.

Otázka č. 4 „Oceňují Vaši nadřízení pracovníci Váš pracovní výkon jinak než finančně? (např. pochvalou, uznáním)“

Graf 4 Oceňování pracovního výkonu

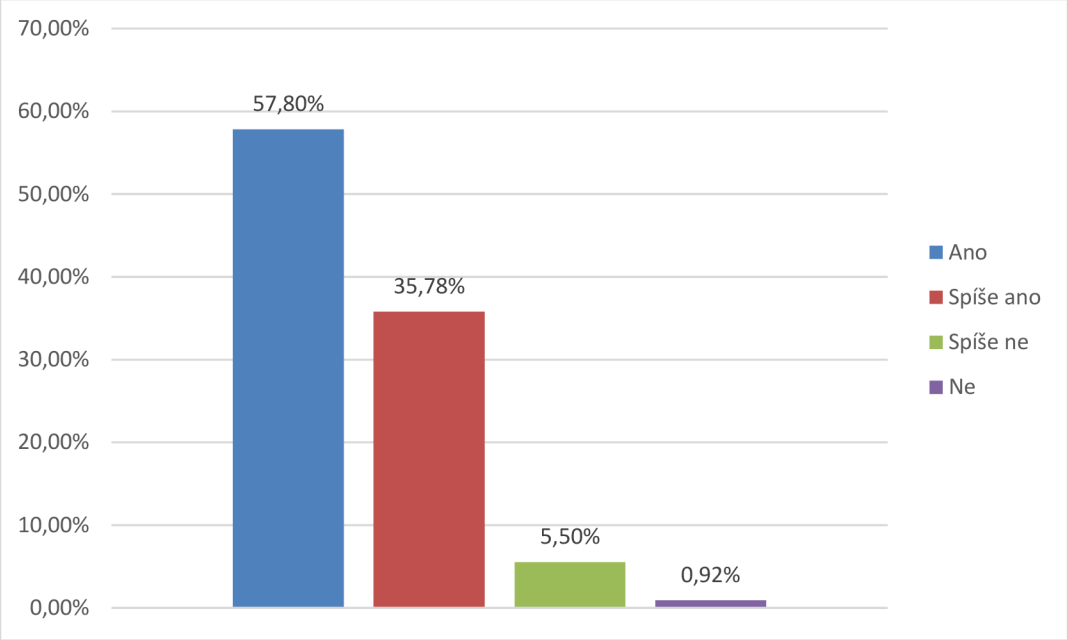


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Následně autorku zajímalo, zda nadřízené osoby pracovníků oceňují jejich pracovní výkon i jinak než finančně. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů uvedlo 71 (65,14 %) z nich, že oceňují a 38 (34,86 %) pracovníků jejich zaměstnavatel jinak neoceňuje.

Otázka č. 5 „Motivuje Vás pochvala od nadřízeného?“

Graf 5 Motivace od nadřízeného

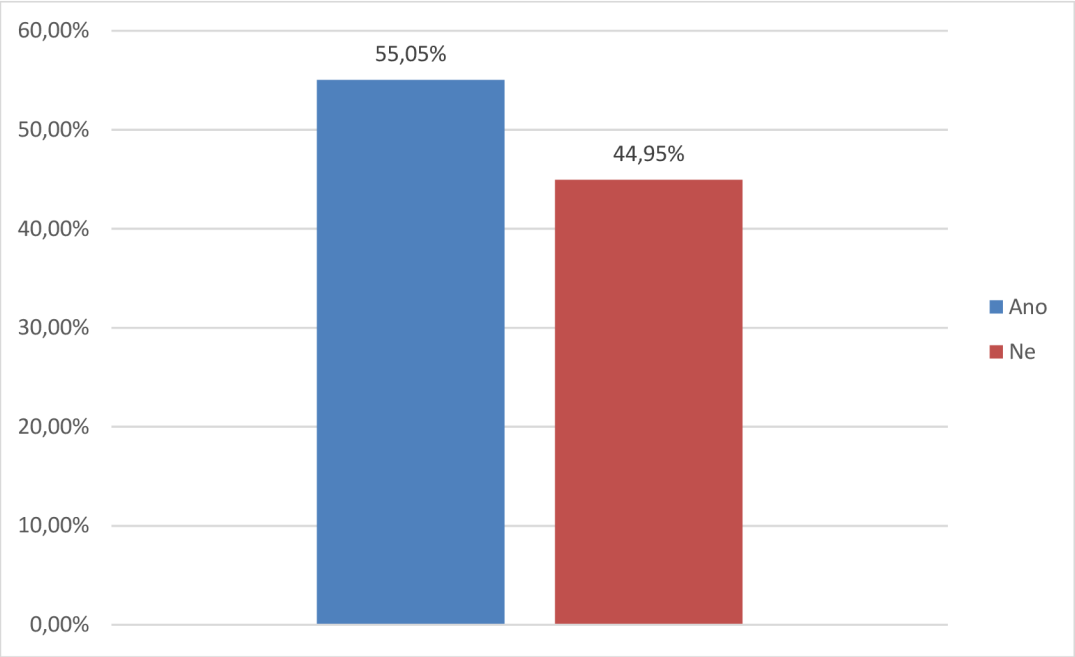


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Dále se autorka zajímala, zda jedince motivuje pochvala od nadřízeného. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů, jich 63 (57,80 %) pochvala rozhodně motivuje, 39 (35,78 %) respondentů zvolilo odpověď spíše ano, 6 (5,50 %) respondentů pochvala od nadřízeného spíše nemotivuje a 1 (0,92 %) dotazovaného pochvala rozhodně nemotivuje.

Otázka č. 6 „Pochválil Vás v nedávné době Váš nadřízený za Vaše pracovní úspěchy?“

Graf 6 Pochvala od nadřízeného

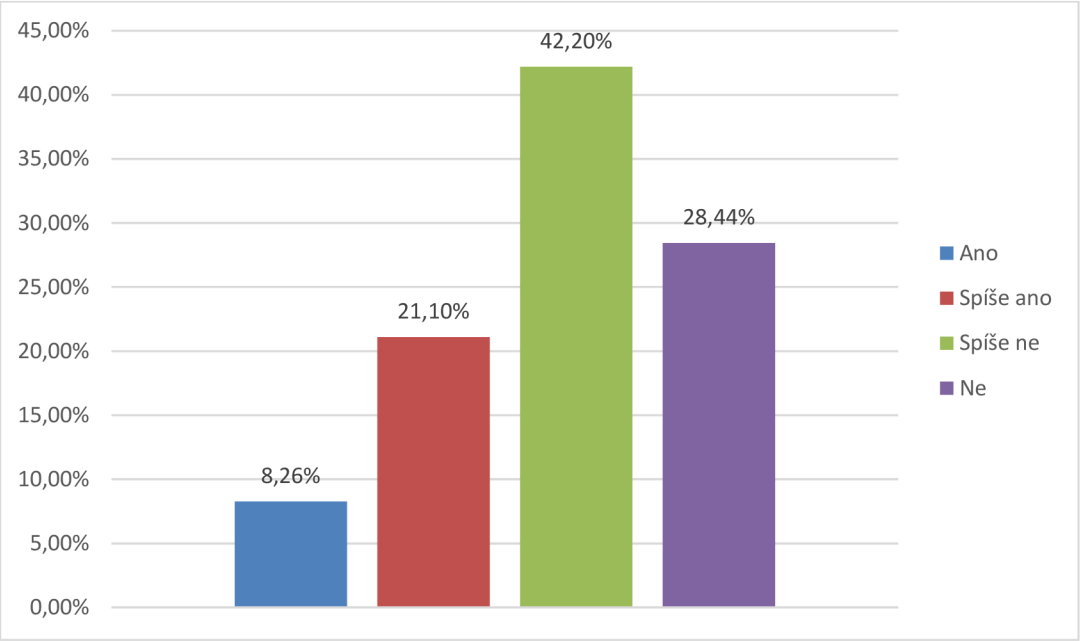


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Další otázkou autorka zjišťovala, zda zaměstnance v nedávné době pochválil jejich nadřízený. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů odpovědělo 60 (55,05 %) z nich, že dostali pochvalu a zbylých 49 (44,95 %) dotazovaných pochvalu nedostalo.

Otázka č. 7 „Podáváte co nejvyšší pracovní výkon, protože ho následně vidíte obratem v prémiích?“

Graf 7 Pracovní výkon a prémie

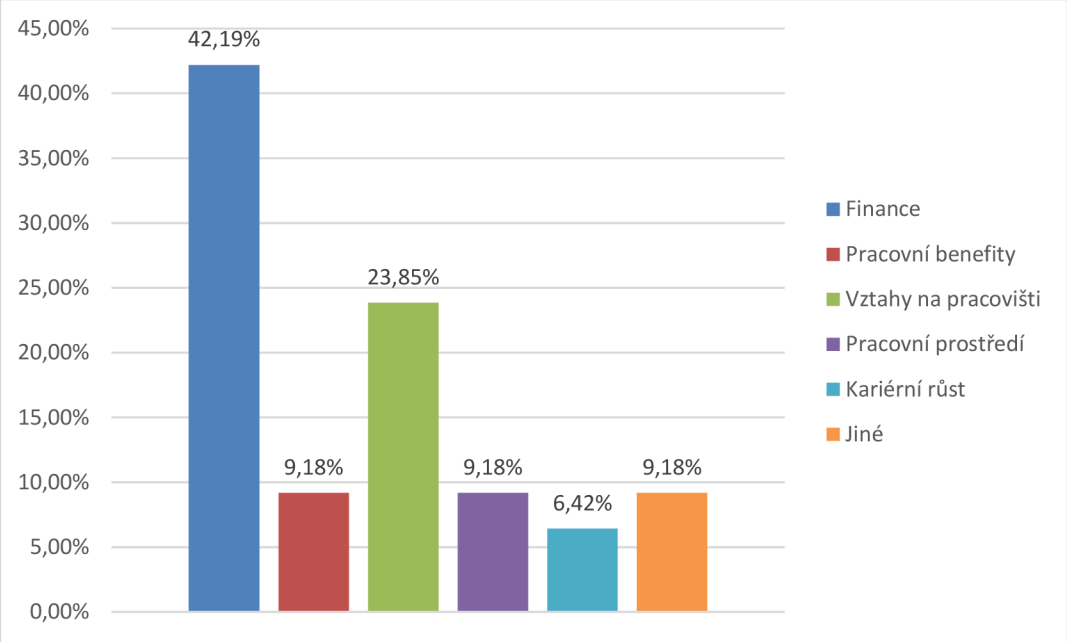


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Také autorce přišlo důležité zjistit, zda zaměstnanci podávají co nejvyšší výkon, protože ho následně vidí v prémiích. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů jich 46 (42,20 %) zvolilo možnost „spíše ne“, 31 (28,44 %) vybralo možnost „ne“, 23 (21,10 %) dotazovaných uvedlo možnost „spíše ano“ a 9 (8,26 %) respondentů jednoznačně zvyšují svůj pracovní výkon, jelikož ho poté vidí obratem v prémiích.

Otázka č. 8 „Co Vás nejvíce motivuje ve Vašem zaměstnání?“

Graf 8 Motivace v zaměstnání

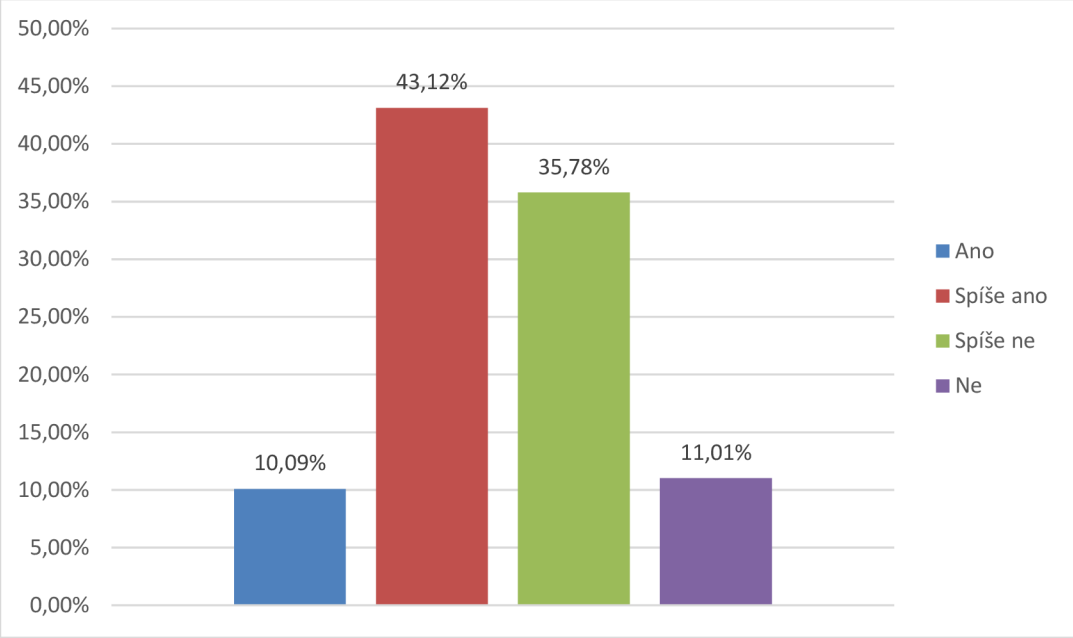


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Autorce přišlo velmi důležité zjistit, co je pro zaměstnance největší motivace. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů odpovědělo 46 (42,19 %) respondentů, že jsou pro ne nejdůležitější finance. Pro 26 (23,85 %) dotazovaných jsou největší motivací vztahy na pracovišti. 10 (9,18 %) respondentů zvolilo možnost „pracovní benefity“. Dalších 10 (9,18 %) respondentů vybralo možnost „pracovní prostředí“. Kariérní růst je největší motivací pro 7 (6,42 %) respondentů. Zbylých 10 (9,18 %) dotazovaných uvedlo vlastní odpověď. Jednalo se o odpovědi jako „nebýt vyhozen“, „nic“, „služba vlasti“ nebo to, že respondenty jejich práce baví a naplňuje.

Otázka č. 9 „Jste ve svém zaměstnání dostatečně motivováni?“

Graf 9 Dostatek motivace

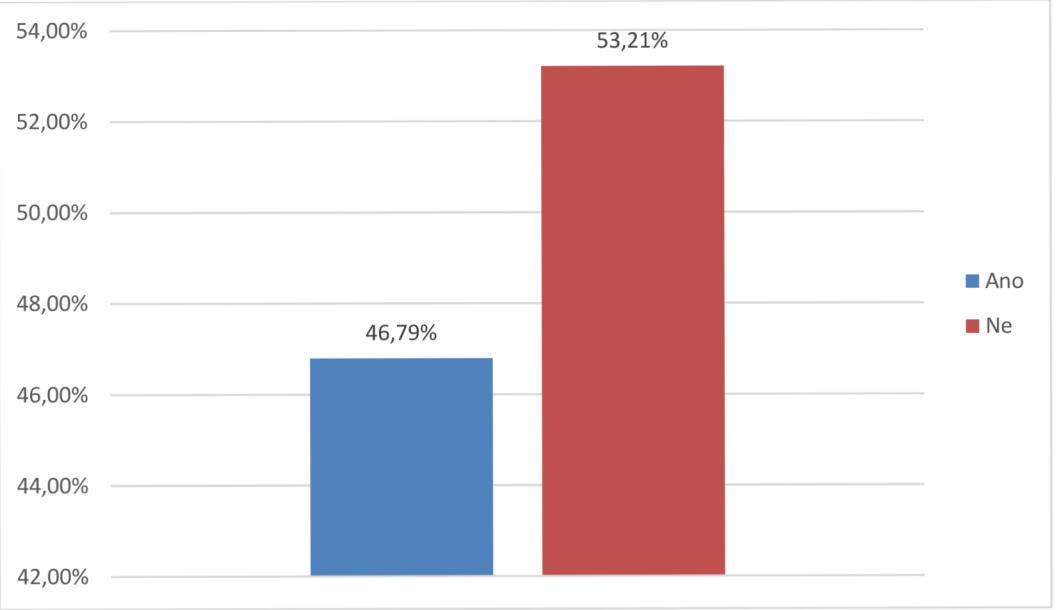


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Tato otázka zjišťovala, jestli jsou respondenti dostatečně motivováni v jejich zaměstnání. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů jich 47 (43,12 %) je spíše motivováno, dalších 39 (35,78 %) jich spíše není motivováno, 12 (11,01 %) respondentů není rozhodně dostatečně motivováno a zbylých 11 (10,09 %) respondentů jsou rozhodně dostatečně motivováni.

Otázka č. 10 „Máte možnost kariérního postupu?“

Graf 10 Kariérní postup

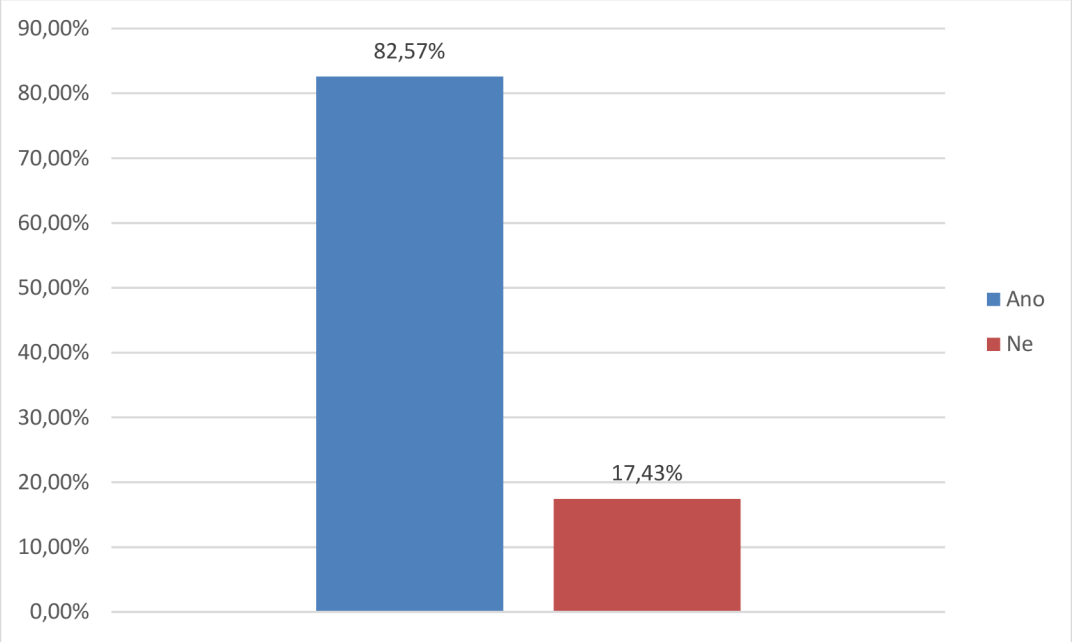


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Další otázkou autorka zjišťovala, zda zaměstnanci mají možnost kariérního postupu. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů jich 58 (53,21 %) tuto možnost nemá a 51 (46,79 %) tuto možnost má.

Otázka č. 11 „Jste ochotni se vzdělávat za účelem kariérního postupu?“

Graf 11 Kariérní vzdělávání

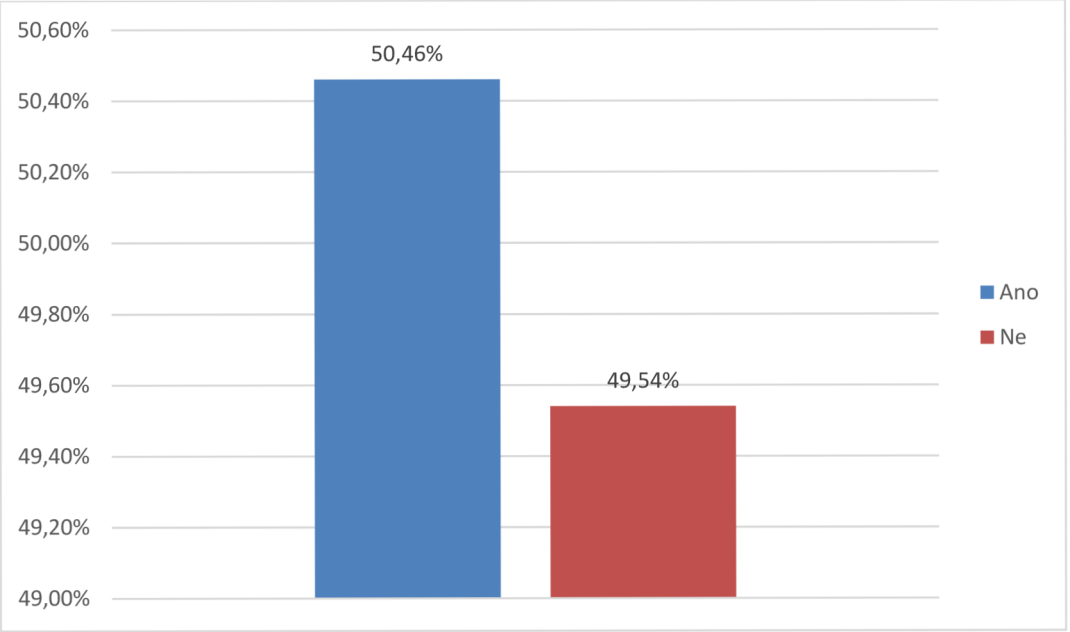


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Na otázku, jestli jsou respondenti ochotni se dále vzdělávat za účelem kariérního postupu odpovědělo z celkového počtu 109 (100 %) respondentů 90 (82,57 %) z nich, že jsou ochotni se vzdělávat a zbylých 19 (17,43 %) dotazovaných nejsou ochotni se dále vzdělávat.

Otázka č. 12 „Nabízí Vám váš zaměstnavatel možnosti dalšího vzdělávání?“

Graf 12 Další vzdělávání

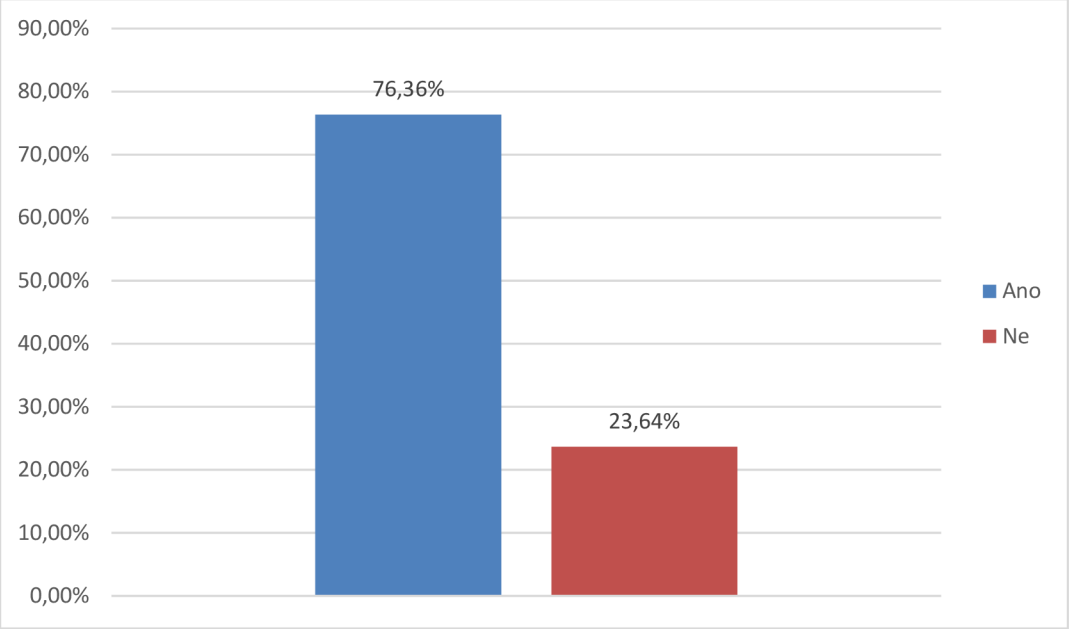


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Autorka dále zjišťovala, jestli zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů jich 55 (50,46 %) tuto možnost má a 54 (49,54 %) tuto možnost nemá.

Otázka č. 13 „Pokud ano, využíváte ho?“

Graf 13 Využívání vzdělávání

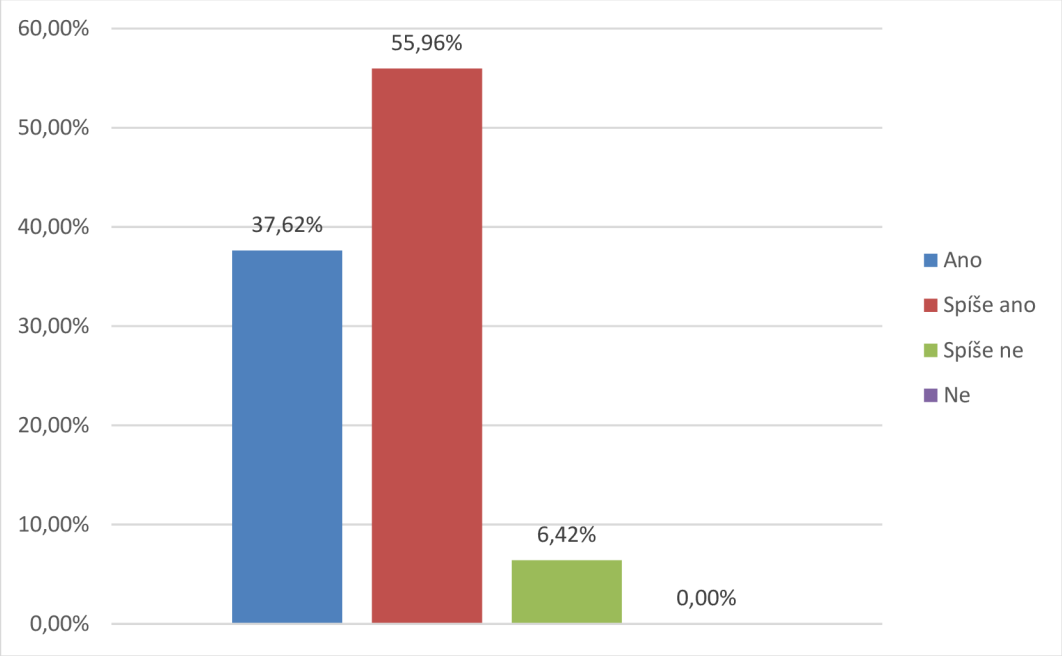


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Tato otázka navazovala na předchozí otázku. Autorka zjišťovala, zda zaměstnanci, kteří mají možnost dalšího vzdělávání, ho využívají. Z celkového počtu 55 (100 %) respondentů ho 42 (76,36 %) dotazovaných využívá a zbylých 13 (23,64 %) ho nevyužívá.

Otázka č. 14 „Jste spokojen/a se svým pracovním výkonem?“

Graf 14 Spokojenost s pracovním výkonem

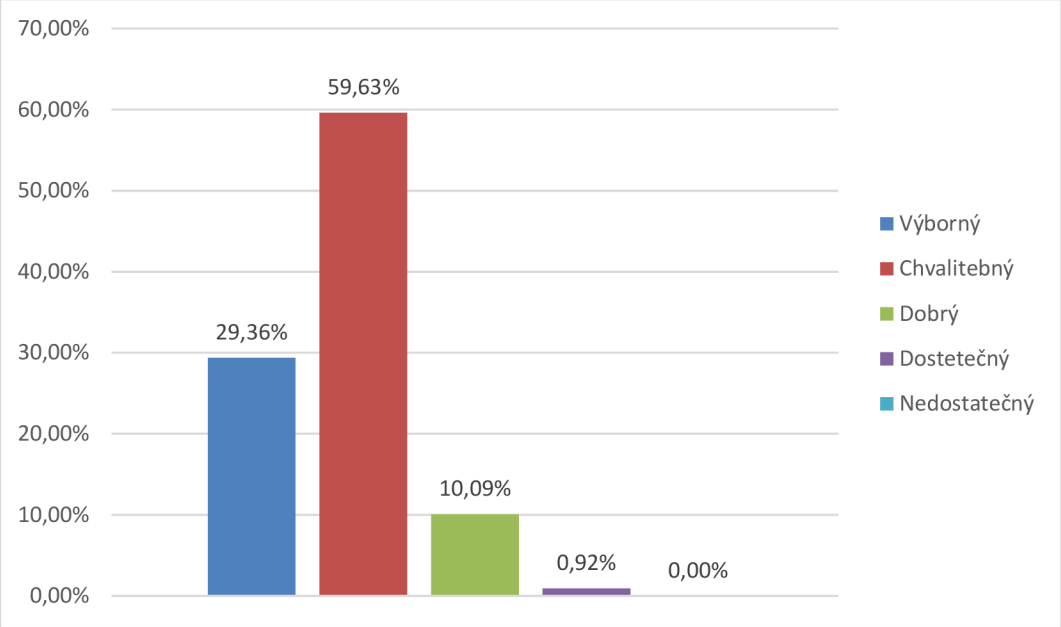


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Zda jsou pracovníci spokojeni s jejich pracovním výkonem odpovědělo z celkového počtu 109 (100 %) respondentů, že 61 (55,96 %) jich je spíše spokojena, 41 (37,62 %) respondentů je určitě spokojena, 7 (6,42 %) dotazovaných jich spíše není spokojeno a žádný respondent se svým pracovním výkonem není určitě spokojený.

Otázka č. 15 „Jak byste ohodnotil/a svůj pracovní výkon?“

Graf 15 Hodnocení vlastního pracovního výkonu

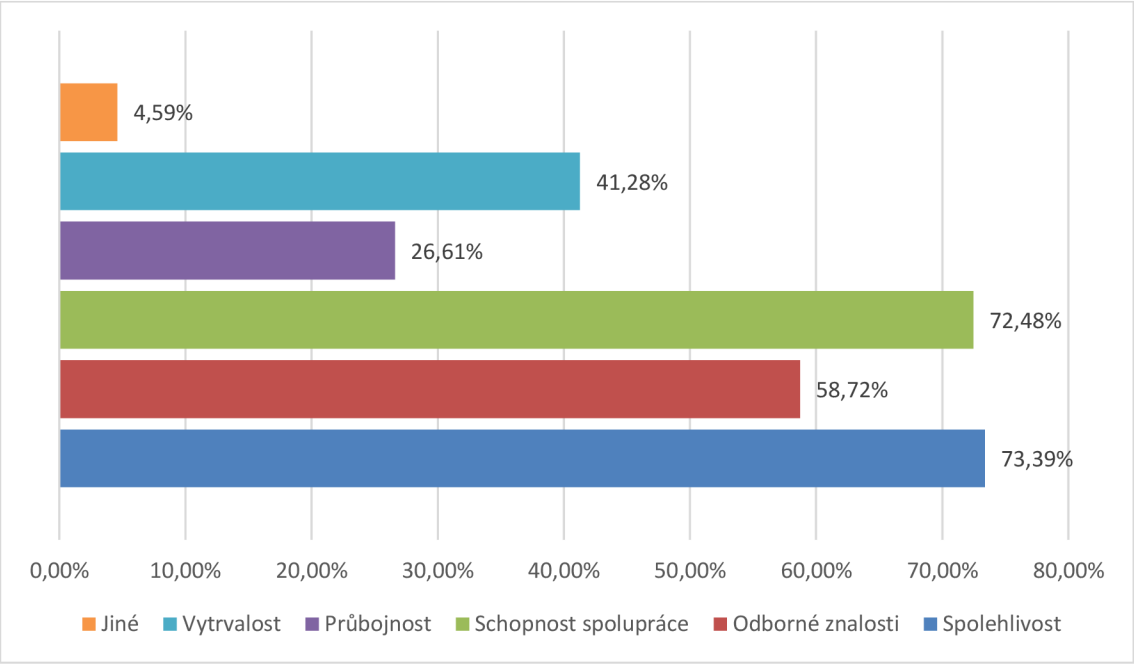


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Následně se autorka ptala, jak by zaměstnanci ohodnotili svůj pracovní výkon. Pro toto hodnocení použila metodu hodnocení jako ve škole. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů zvolilo 65 (59,63 %) respondentů možnost „chvalitebný“, 32 (29,36 %) respondentů uvedlo možnost „výborný“, dalších 11 (10,09 %) dotazovaných vybralo možnost „dobrý“, pouze 1 (0,92 %) respondent zvolil možnost „dostatečný“ a žádný respondent nevybral možnost „nedostatečný“.

Otázka č. 16 „Které předpoklady jsou podle Vás nejdůležitější pro pracovní úspěch?“

Graf 16 Předpoklady pro pracovní úspěch

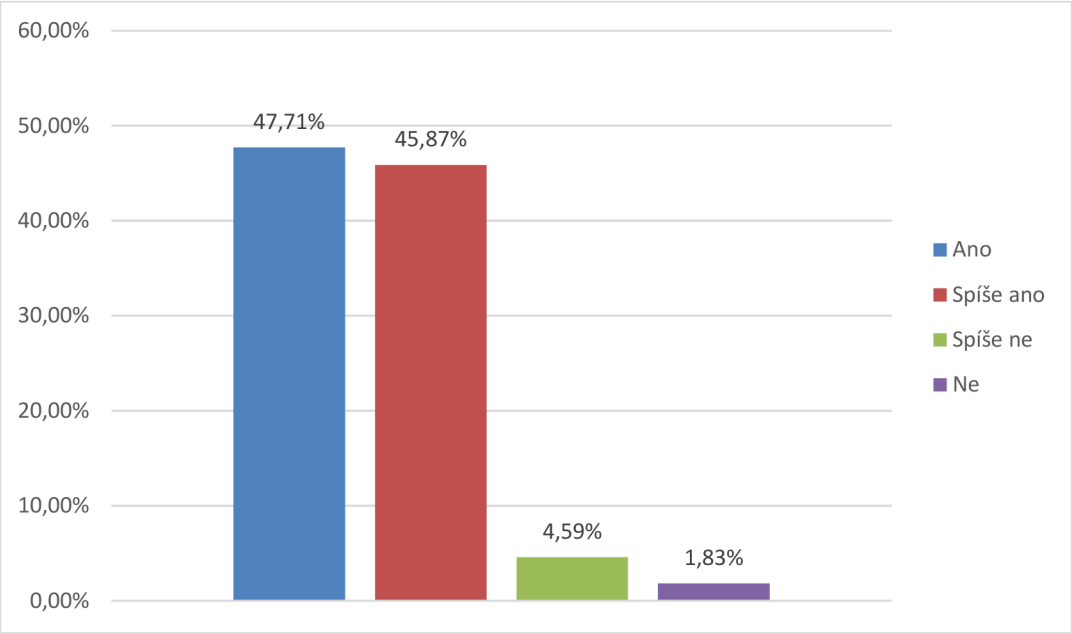


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

V této otázce autorka zjišťovala, jaké předpoklady si respondenti myslí, že jsou důležité pro pracovní úspěch. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů zvolilo možnost „spolehlivost“ 80 (73,39 %) respondentů, odpověď „schopnost spolupráce“ vybralo 79 (72,48 %) respondentů, „odborné znalosti“ vybralo 64 (58,72 %) dotazovaných, „vytrvalost“ zvolilo 45 (41,28 %) respondentů, možnost „průbojnost“ vybralo 29 (26,61 %) respondentů a 5 (4,59 %) dotazovaných vepsalo vlastní odpověď. Jednalo se o odpovědi jako „konzistence“, „to že mě práce baví“ nebo „schopnost se učit“.

Otázka č. 17 „Jsou pro Vás důležitější vztahy na pracovišti než vzhled a podmínky pracovního prostředí?“

Graf 17 Vztahy na pracovišti a vzhled pracovního prostředí

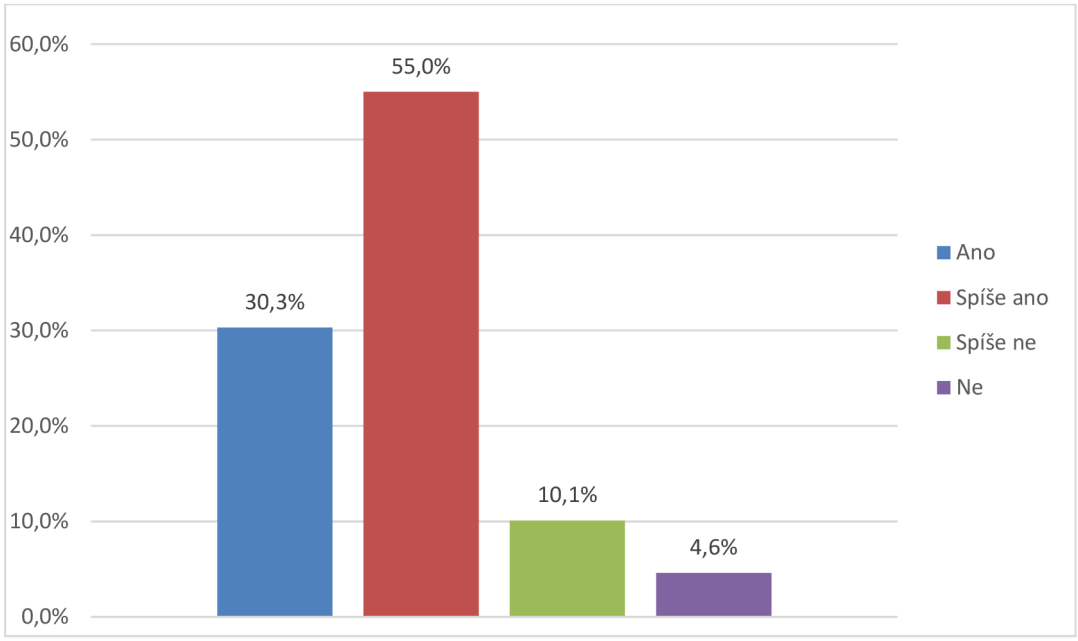


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Touto otázkou autorka zjišťovala, jestli jsou pro zaměstnance důležitější vztahy na pracovišti než vzhled a pracovní podmínky. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů zvolilo 52 (47,71 %) možnost „ano“ dalších 50 (45,87 %) respondentů vybralo možnost „spíše ano“. Pro 5 (4,59 %) dotazovaných je spíše důležitější vzhled a podmínky pracovního prostředí a pro 2 (1,83 %) respondenty je určitě důležitější vzhled a podmínky pracovního prostředí.

Otázka č. 18 „Jste ve své práci spokojeni?“

Graf 18 Spokojenost v zaměstnání

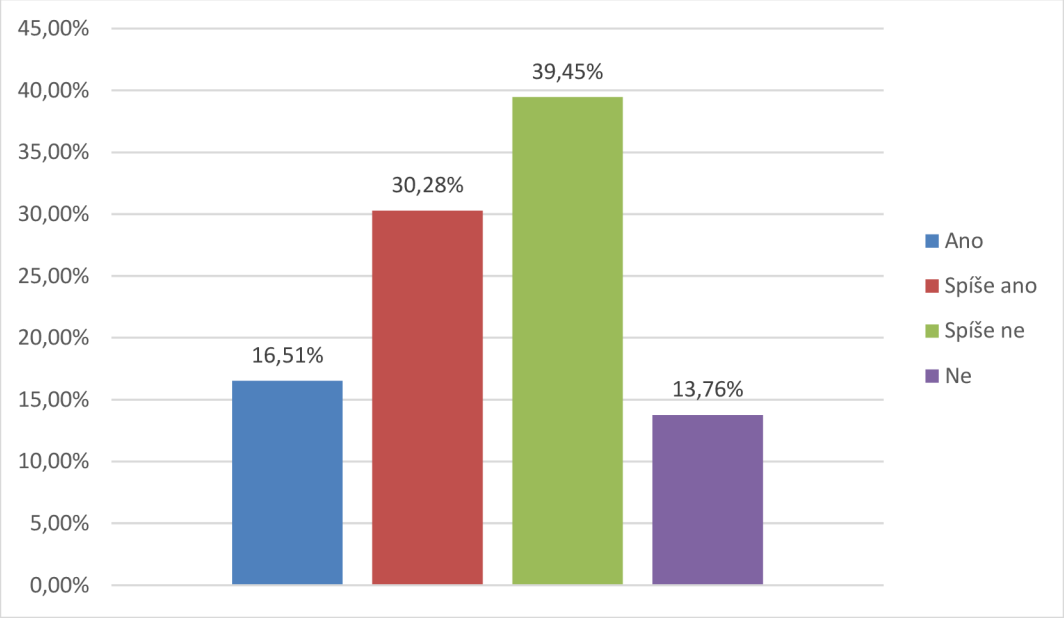


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Další otázkou se zjišťovalo, zda jsou zaměstnanci ve své práci spokojeni. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů jich 60 (55,05 %) spíše spokojeno je, dalších 33 (30,28 %) je určitě spokojeno, 11 (10,09 %) dotazovaných spíše není spokojeno a 5 (4,59 %) respondentů není určitě spokojeno.

Otázka č. 19 „Je pro Vás Vaše práce náročná?“

Graf 19 Náročnost zaměstnání

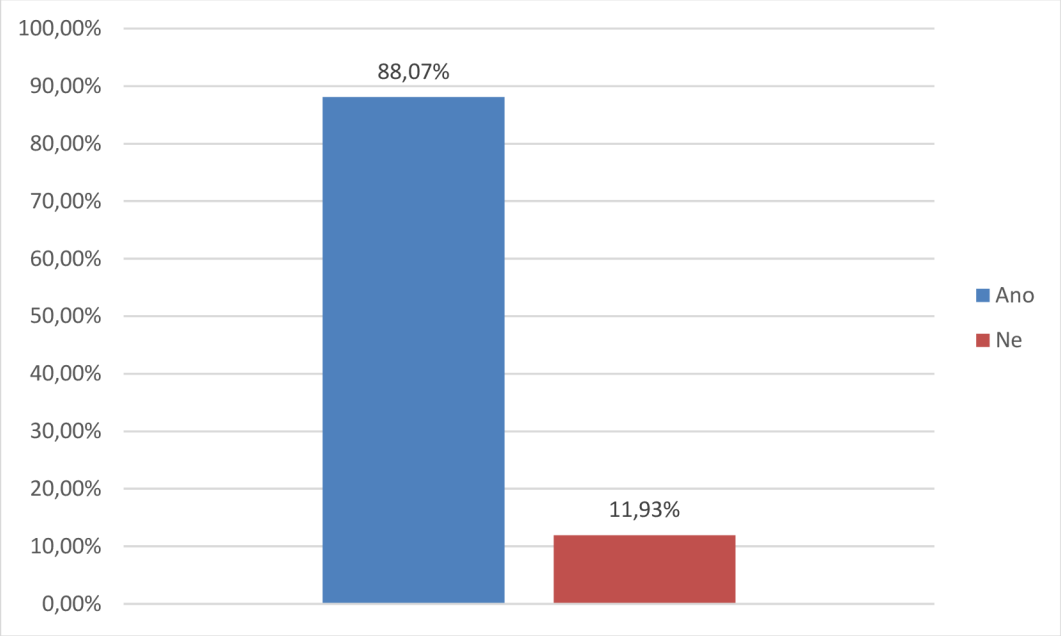


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

V následující otázce autorka zjišťovala, jestli je pro zaměstnance jejich práce náročná. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů uvedlo 43 (39,45 %) z nich že je pro ně jejich práce spíše není náročná. Pro 33 (30,28 %) respondentů jejich práce je spíše náročná, pro dalších 18 (16,51 %) dotazovaných je jejich práce určitě náročná a pro 15 (13,76 %) dotazovaných jejich práci nepovažují za náročnou.

Otázka č. 20 „Spolupracujete rád/a se svými kolegy?“

Graf 20 Spolupráce s kolegy

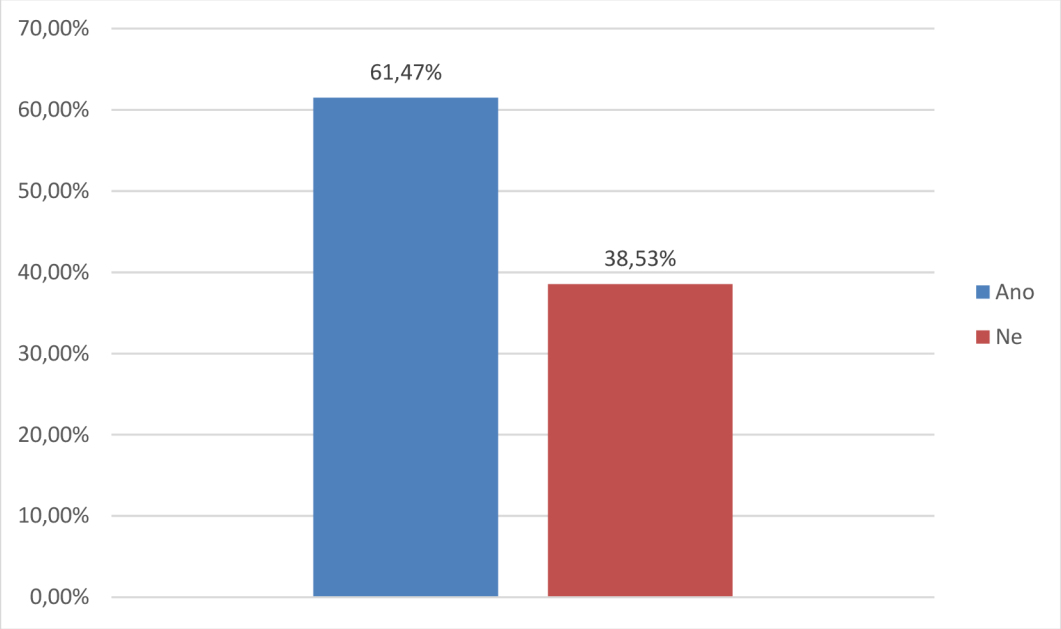


Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Poté se autorka ptala, jestli zaměstnanci rádi spolupracují se svými kolegy. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů jich 96 (88,07 %) rádo vzájemně spolupracuje a 13 (11,93 %) respondentů nerado spolupracuje se svými kolegy.

Otázka č. 21 „Setkáváte se na pracovišti s konflikty mezi pracovníky?“

Graf 21 Konflikty na pracovišti



Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

V poslední otázce se autorka ptala na to, zda se pracovníci na pracovišti setkávají s konflikty mezi pracovníky. Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů se jich 67 (61,47 %) s konflikty setkává a 42 (38,53 %) se s konflikty nesetkává.

V posledních otázkách autorka zjišťovala od respondentů dobu zaměstnání v organizaci, jejich nejvyšší dosažené vzdělání, věk a pohlaví. Tyto data následně vyhodnotila pomocí tabulek.

Otázka č. 22 „Jak dlouho pro organizaci pracujete?“

U respondentů se autorka zajímala, jak dlouho jsou zaměstnáni v organizaci, kde právě pracují. Nejvíce respondentů 40 (36,70 %) pracuje ve firmě 1–3 roky, 24 (22,02 %) dotazovaných je ve firmě zaměstnáno méně než rok, 23 (21,10 %) respondentů pracuje ve firmě 9 let a více a 22 (20,18 %) respondentů je v organizaci zaměstnáno 4–8 let.

Tabulka 1 Doba zaměstnání v organizaci

Doba zaměstnání	Absolutní počet	%
Méně než rok	24	22,02
1–3 roky	40	36,70
4–8 let	23	21,10
9 a více let	22	20,18
Celkem	**109**	**100,00**

Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Otázka č. 23 „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“

Nejpočetnější skupina respondentů má střední školu s maturitou, kterých je 46 (42,20 %), poté respondenti s vysokoškolským vzděláním – 37 (33,94 %), 13 (11,93 %) respondentů má středoškolské vzdělání bez maturity, 12 (11,01 %) dotazovaných má vyšší odborné vzdělání a 1 (0,92 %) respondent má základní vzdělání.

Tabulka 2 Vzdělání respondentů

Vzdělání	Absolutní počet	%
Základní	1	0,92
Středoškolské bez maturity	13	11,93
Středoškolské s maturitou	46	42,20
Vyšší odborné	12	11,01
Vysokoškolské	37	33,94
Celkem	**109**	**100,00**

Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Otázka č. 24 „Jaký je Váš věk?“

Jednalo se o respondenty ve věku od 18 let, přičemž největší zastoupení měla věková kategorie od 18–25 let, kterých bylo 57 (52,30 %), respondentů ve věku 41–55 let bylo

23 (21,10 %), 22 (20,18 %) respondentů je ve věku 26–40 let a 7 (6,42 %) respondentů má 56 a více let.

Tabulka 3 Věk respondentů

Věk	Absolutní počet	%
18–25 let	57	52,30
26–40 let	22	20,18
41–55 let	23	21,10
56 a více let	7	6,42
Celkem	109	100,00

Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Otázka č. 25 „Jakého jste pohlaví?“

Z celkového počtu109 (100 %) respondentů bylo z toho 73 (66,97 %) žen a 36 (33,03 %) mužů.

Tabulka 4 Pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní počet	%
Ženy	73	66,97
Muži	36	33,03
Celkem	109	100,00

Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

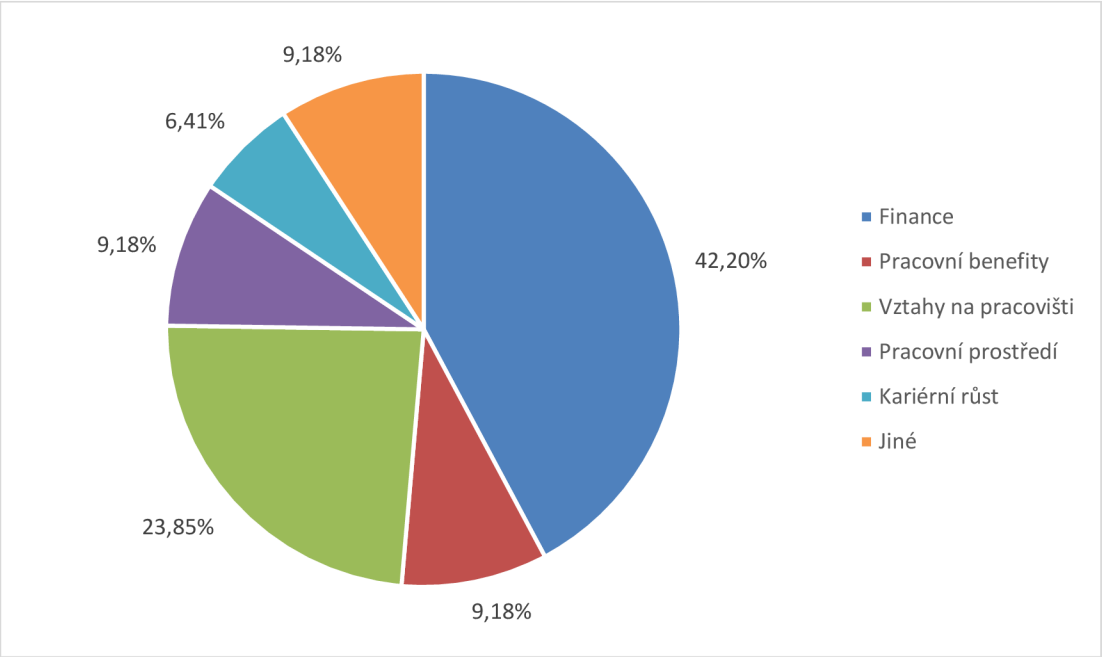
4.5 Ověření hypotéz

Hypotéza č. 1: Pracovníky nejvíce motivuje finanční odměna.

Cílem první hypotézy bylo zjistit, co nejvíce motivuje zaměstnance v jejich zaměstnání. Autorka se domnívá, že největší motivací jsou finance. Tento předpoklad

určila za základě odborné literatury a vlastních zkušenostní. Finanční odměna je pro mnohé osoby jeden z hlavních důvodů, proč do zaměstnání dochází.

Graf 22 Hypotéza – motivace zaměstnanců



Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

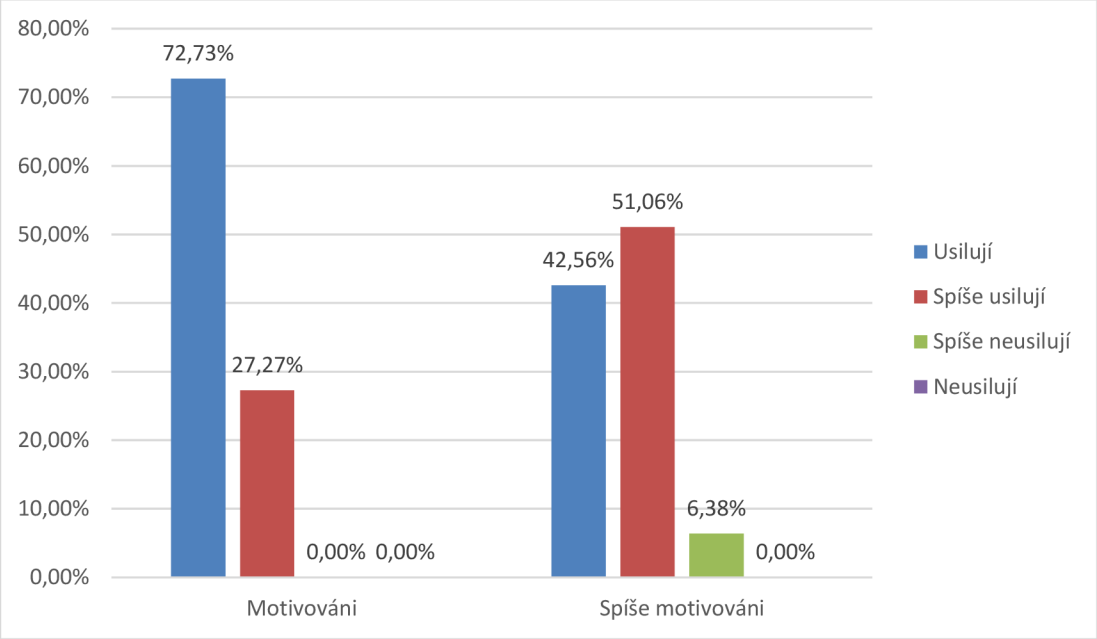
Z celkové počtu 109 (100 %) respondentů odpovědělo 46 (42,20 %) respondentů, že jsou pro ne nejdůležitější finance. Pro 26 (23,85 %) dotazovaných jsou největší motivací vztahy na pracovišti. 10 (9,18 %) respondentů zvolilo možnost „pracovní benefity“. Dalších 10 (9,18 %) respondentů vybralo možnost „pracovní prostředí“. Kariérní růst je největší motivací pro 7 (6,41 %) respondentů. Zbylých 10 (9,18 %) dotazovaných uvedlo vlastní odpověď. Jednalo se o odpovědi jako „nebýt vyhozen“, „nic“, „služba vlasti“ nebo to, že respondenty jejich práce baví a naplňuje.

Hypotéza se **potvrdila.**

Hypotéza č. 2: Respondenti, kteří jsou v zaměstnání motivovaní, usilují o zvýšení pracovního výkonu.

Cílem této hypotézy bylo zjistit, zda respondenti, kteří jsou v zaměstnání dostatečně motivováni, usilují o zvýšení svého pracovního výkonu. Jestliže jsou pracovníci se svém zaměstnání dostatečně a vhodně motivováni a jsou spokojení, tak by se měli snažit zlepšovat svůj pracovní výkon. Kdežto zaměstnanci, kterým není dostávána potřebná motivace, mají větší tendenci se vyhýbat se činnostem, které by v práci měli splnit.

Graf 23 Hypotéza – motivace ke zlepšení pracovního výkonu



Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

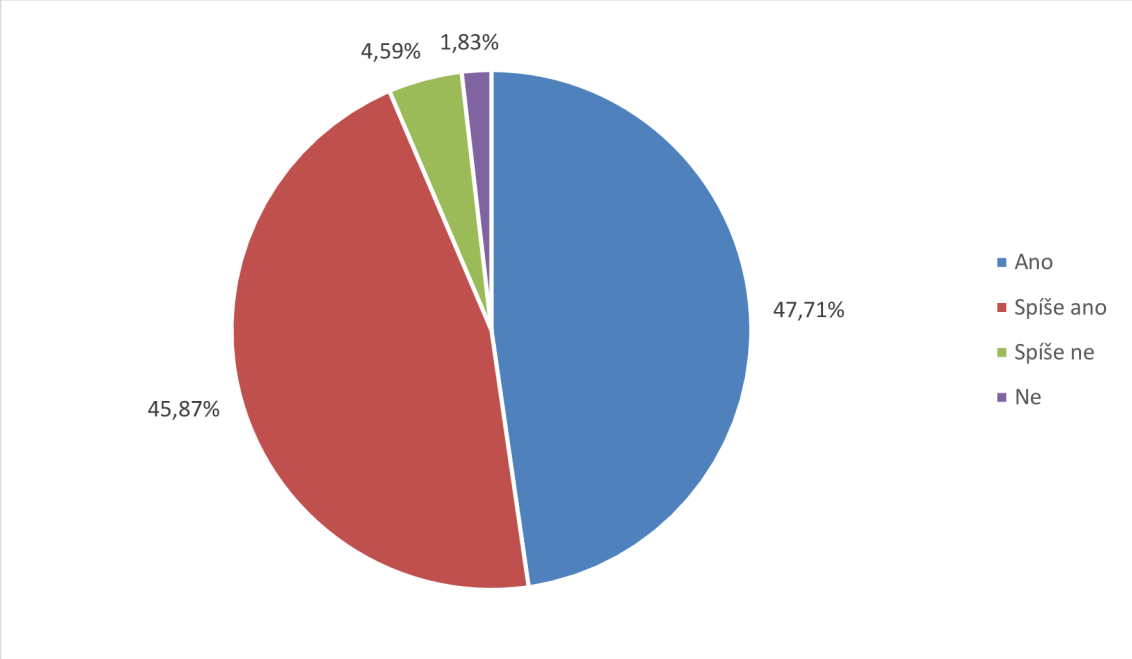
Z celkového počtu 11 (100 %) respondentů, kteří uvedli, že jsou ve svém zaměstnání motivováni, tak 8 (72,73 %) z nich uvedlo, že usilují o zvýšení svého pracovního výkonu a 3 (27,27 %) z nich uvedlo, že se spíše snaží zvyšovat svůj pracovní výkon. Z celkového počtu 47 (100 %) respondentů, kteří uvedli, že jsou ve svém zaměstnáni spíše motivováni, tak 20 (42,56 %) z nich usilují o zvýšení svého pracovního výkonu, 24 (51,06 %) dotazovaných se spíše snaží zlepšovat svůj pracovní výkon a 3 respondenti (6,38 %) se spíše nesnaží zlepšovat svůj pracovní výkon.

Hypotéza se **potvrdila.**

Hypotéza č. 3: Pro respondenty jsou důležitější vztahy na pracovišti než vzhled a podmínky pracovního prostředí.

Cílem poslední hypotézy bylo zjistit, zda jsou pro zaměstnance důležitější vztahy na pracovišti nebo vzhled a podmínky pracovního prostředí. Autorka se domnívá, že zaměstnanci upřednostňují vztahy na pracovišti, jelikož pokud na pracovišti panuje dobrá a přátelská atmosféra, zaměstnanci se tak lépe cítí a jsou spokojenější na svém pracovišti. Vzhled pracoviště je také podstatný, nicméně pro osoby bývají důležitější vztahy.

Graf 24 Hypotéza – vztahy a podmínky pracovního prostředí



Zdroj: Vinklárková, vlastní šetření, 2023

Z celkového počtu 109 (100 %) respondentů zvolilo 52 (47,71 %) možnost „ano“ dalších 50 (45,87 %) respondentů vybralo možnost „spíše ano“. Pro 5 (4,59 %) dotazovaných je spíše důležitější vzhled a podmínky pracovního prostředí a pro 2 (1,83 %) respondenty je určitě důležitější vzhled a podmínky pracovního prostředí.

Hypotéza se **potvrdila.**

4.6 Shrnutí výzkumného šetření a doporučení

Výzkumné šetření probíhalo online přes aplikace Google formuláře, kde autorka dotazníky rozesílala široké veřejnosti dané věkové kategorii. Vyplňování probíhalo v období od 13. února do 19. února 2023. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jaké faktory nejvíce ovlivňují pracovní výkon, zda je pro zaměstnance důležitá pracovní motivace a také spokojenost pracovníků v zaměstnání.

Jedním z cílů bylo zjistit, co je největší motivací zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejdůležitější je finanční odměna. Toto zjištění autorka předpokládala. Finance jsou pro mnohé osoby velmi podstatné a je to jeden z hlavních důvodů, proč chodí do zaměstnání. I když je jednotlivec za svůj odvedený pracovní výkon dobře odměněn, ale práce ho nebaví, může z práce lehce odejít a najít si jinou, která ho bude více bavit a jeho finanční příjem může být i vyšší. Tudíž je podstatné zaměstnancům naslouchat, jaké mají potřeby, a to nejen finanční. Další z cílů byla podstata motivace v pracovním výkonu. Výsledky výzkumného šetření poukazují na to, že motivace hraje také velkou roli v pracovním výkonu. Jestliže jsou zaměstnanci dostatečně motivování, snaží se tak aktivně zlepšovat svůj pracovní výkon. Proto by měl nadřízený pracovník znát své podřízené, aby zjistil, kdo má jakou motivaci k práci. Tím, že ji bude znát, vyhoví tak zaměstnancům a ti zlepší svůj pracovní výkon. Respondenti také uvedli, že by jim pomohlo zvýšit svůj pracovní výkon možností se rozvíjet a mít možnost dalšího vzdělávaní. Autorka doporučuje, aby se zaměstnavatelé na tyto faktory zaměřili a aktivně jej nabízeli svým zaměstnancům. Pro většinu zaměstnanců je motivující pochvala od nadřízeného. Autorka si myslí, že pochvalám se nepřikládá taková důležitost, jaká by měla. Zaměstnanci by měli být častěji pochváleni za úspěchy, které se jim podařily, pochvala je tak motivuje ke zlepšení pracovního výkonu. Většina respondentů je však ve svém zaměstnání spokojena i přesto, že je pro ně náročná.

Výzkum poukázal na to, že největší motivací je pro zaměstnance finanční odměna, ale velkou roli sehrává i motivace. Z výsledků je také patrné, že jsou pro pracovníky důležité vztahy na pracovišti, které ovlivňují spokojenost v zaměstnání.

Výzkumnou otázkou, kterou autorka chtěla zjistit co by zaměstnancům ve firmě pomohlo zvýšit jejich pracovní výkon byla nejčastější odpověď, kdyby měli vyšší plat.

Respondenti ale také považují za důležité možnost dalšího vzdělávání na pracovišti a rozvíjet se jak profesně, tak i osobně.

ZÁVĚR

Ve své bakalářská práci se autorka zabývala pracovním výkonem a nástroji, které ho ovlivňují. V teoretické části uvedla základní problematiku a jak ji chápou různí autoři. V práci strávíme mnoho času svého života, proto je dobré dělat to, co nás baví a naplňuje. Samotný pracovní výkon je ovlivňován několika faktory, které se mohou vzájemně prolínat. Důležitou roli hraje bezprostředně řízení pracovního výkonu, finance, motivace a vztahy na pracovišti. Zaměstnanci, kterým je řízen pracovní výkon podle jejich potřeb a jsou vhodně motivování, přirozeně usilují o zvýšení svého pracovního výkonu. Dále se autorka věnovala osobnostním předpokladem, které souvisí s odvedenou prací. Poté uvedla významnost pracovního prostředí a podmínky, které ovlivňují pracovníky.

V empirické části autorka navazovala na poznatky z teoretické části a vytvořila tři hypotézy. Hypotézy následně vyhodnocovala na základě zjištěných dat. Výsledky dotazníkové šetření poukázaly na to, že největší motivaci pro zaměstnance jsou finance. Důležitou roli hraje také motivace zaměstnanců. Jestliže jsou motivováni, snaží se tak zlepšovat svůj pracovní výkon. Zjistila, že mnohým zaměstnancům by ke zvýšení pracovního výkonu pomohla lepší komunikace mezi kolegy i nadřízenými a také kdyby měli zajímavější náplň práce. Podstatné je, že většina respondentů je ve své práci spokojena a tvrdí, že jejich pracovní výkon je velmi dobře prováděn.

Na základě výzkumného šetření by autorka doporučila udržovat dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Díky přátelskému vztahu tak mezi sebou osoby budou lépe komunikovat a znát své potřeby. Také by měli zaměstnavatelé nabízet širší spektrum dalšího vzdělávání a osobního růstu. Podstatné je, aby na pracovišti mezi pracovníky panovala přátelské atmosféra a nedocházelo příliš často ke konfliktům.

Cílem práce bylo poukázat na to, že pracovní výkon je ovlivňován mnoho faktory, na které by se mělo zaměřovat. Tato práce může být použita jak pro širokou veřejnost, tak pro osoby, které tato problematika zajímá. Vytvořením této práce autorka tedy svůj cíl splnila.

Největším přínosem, který pro autorku práce měla, bylo si uvědomění toho, že každý jedinec je jiný a je potřeba ke každému přistupovat individuálně.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.* 1.vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1

BEDNÁŘ, V a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* 1.vyd. Praha: Grada, 2013 ISBN 978-80-247-4211-3

BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0

BENEŠ, M. *Andragogika – teoretické základy.* Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. BECK, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu.* Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9225-0

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978.80-7261-168-3

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9

MUŽÍK, J. *Management pracovního výkonu.* Žatec: Ohře Media, 2016. ISBN 978-80-906287-4-8

NELSON, B. a M. TAMAYO. *I práce může být zábava.* Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3285-0

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3. vyd. Praha: Grada, 2012 ISBN 978-80-247-3809-3

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-5515-1

SKUTIL, M. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství.* Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7236-778-7

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 2. vyd. Praha: Grada, 2016. 978-80-247-5870-1

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004 ISBN 80-247-0405-6

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3

URBAN, J. *Psychologie řízení a vedení.* Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. ISBN 978-80-87974-15-5

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BETTER UP. „*Why building great work relationships is more than just getting along*“ [online]. ©2023 [cit. 2023-02-08] Dostupné z: https://www.betterup.com/blog/building-good-work-relationships

Seznam použitých internetových zdrojů

FORBES. *10 vlastností výjimečně dobrých zaměstnanců. Patříte mezi ně?* [online]. © 2016 [cit. 2016-03-14] Dostupné z: https://forbes.cz/10-vlastnosti-vyjimecne-dobrych-zamestnancu-patrite-mezi-ne/

PRÁCE A MZDA. *Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání* [online]. © 2017 [cit. 2023-02-27] Dostupné z: https://www.praceamzda.cz/clanky/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-predavani

TRIMEX. *10 nejžádanějších schopností u zaměstnanců v roce 2019* [online]. © 2019. [cit. 2023-02-12] Dostupné z: https://www.trexima.cz/10-nejzadanejsich-schopnosti-u-zamestnancu-v-roce-2019/

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulky

Tabulka 1 Doba zaměstnání v organizaci 56

Tabulka 2 Vzdělání respondentů 56

Tabulka 3 Věk respondentů 57

Tabulka 4 Pohlaví respondentů 57

Grafy

Graf 1 Důležitost řízení pracovního výkonu 35

Graf 2 Zlepšování pracovního výkonu 36

Graf 3 Položky, zvyšující pracovní výkon 37

Graf 4 Oceňování pracovního výkonu 38

Graf 5 Motivace od nadřízeného 39

Graf 6 Pochvala od nadřízeného 40

Graf 7 Pracovní výkon a prémie 41

Graf 8 Motivace v zaměstnání 42

Graf 9 Dostatek motivace 43

Graf 10 Kariérní postup 44

Graf 11 Kariérní vzdělávání 45

Graf 12 Další vzdělávání 46

Graf 13 Využívání vzdělávání 47

Graf 14 Spokojenost s pracovním výkonem 48

Graf 15 Hodnocení vlastního pracovního výkonu 49

Graf 16 Předpoklady pro pracovní úspěch 50

Graf 17 Vztahy na pracovišti a vzhled pracovního prostředí 51

Graf 18 Spokojenost v zaměstnání 52

Graf 19 Náročnost zaměstnání 53

Graf 20 Spolupráce s kolegy 54

Graf 21 Konflikty na pracovišti 55

Graf 22 Hypotéza – motivace zaměstnanců 58

Graf 23 Hypotéza – motivace ke zlepšení pracovního výkonu 59

Graf 24 Hypotéza – vztahy a podmínky pracovního prostředí 60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník I

Příloha A - Dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Diana Vinklárková a jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze oboru Andragogika. V rámci své bakalářské práce provádím výzkum, jenž se zabývá faktory, které ovlivňují pracovní výkon.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a bude sloužit jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce. Prosím Vás o co nejpřesnější a nejpravdivější odpovědi. Předem děkuji za vyplnění a Váš čas.

1. Je pro Vás důležité řízení pracovního výkonu nadřízenou osobou?
   a) ano
   b) spíše ano
   c) spíše ne
   d) ne

2. Snažíte se aktivně zlepšovat svůj pracovní výkon?
   a) ano
   b) spíše ano
   c) spíše ne
   d) ne

3. Která z uvedených položek by Vám pomohly zvýšit Váš pracovní výkon?
   a) vyšší plat
   b) větší motivace ze strany nadřízeného
   c) možnost se rozvíjet a vzdělávat
   d) lepší vztahy na pracovišti
   e) lepší komunikace
   f) lepší pracovní prostředí (osvětlení, teplota, typ židle…)
   g) menší stres
   h) zajímavější náplň práce

4. Oceňují Vaši nadřízení pracující Váš pracovní výkon jinak než finančně? (např. pochvalou, uznáním)
   a) ano
   b) ne

5. Motivuje Vás pochvala od nadřízeného?
   a) ano

b) spíše ano
c) spíše ne
d) ne

6. Pochválil Vás v nedávné době Váš nadřízený za Vaše pracovní úspěchy?
   a) ano
   b) ne

7. Podáváte co nejvyšší pracovní výkon, protože ho následně vidíte obratem v prémiích?
   a) ano
   b) spíše ano
   c) spíše ne
   d) ne

8. Co Vás nejvíce motivuje ve Vašem zaměstnání?
   a) finance
   b) pracovní benefity (stravenky, dovolená, kratší pracovní doba…)
   c) vztahy na pracovišti
   d) pracovní prostředí
   e) kariérní růst
   f) jiné, uveďte co……

9. Jste ve svém zaměstnání dostatečně motivováni?
   a) ano
   b) spíše ano
   c) spíše ne
   d) ne

10. Máte možnost kariérního postupu?
    a) ano
    b) ne

11. Jste ochotni se vzdělávat za účelem kariérního postupu?
    a) ano
    b) ne

12. Nabízí Vám váš zaměstnavatel možnosti dalšího vzdělávání?
    a) ano
    b) ne

13. Pokud ano, využíváte ho?
    a) ano
    b) ne

14. Jste spokojen/a se svým pracovním výkonem?
    a) ano
    b) spíše ano
    c) spíše ne
    d) ne

15. Jak byste ohodnotili svůj pracovní výkon?
    a) výborný
    b) chvalitebný
    c) dobrý
    d) dostatečný
    e) nedostatečný

16. Které předpoklady jsou podle Vás nejdůležitější pro pracovní úspěch?
    a) spolehlivost
    b) odborné znalosti
    c) schopnost spolupráce
    d) průbojnost
    e) vytrvalost
    f) jiné, uveďte jaké……

17. Jsou pro Vás důležitější vztahy na pracovišti než vzhled a podmínky pracovního prostředí?
    a) ano
    b) spíše ano
    c) spíše ne
    d) ne

18. Jste ve své práci spokojeni?
    a) ano
    b) spíše ano
    c) spíše ne
    d) ne

19. Je pro Vás Vaše práce náročná?
    a) ano
    b) spíše ano
    c) spíše ne
    d) ne

20. Spolupracujete rád/a se svými kolegy?
    a) ano
    b) ne

21. Setkáváte se na pracovišti s konflikty mezi pracovníky?

a) ano
b) ne

22. Jak dlouho pro organizaci pracujete?
    a) méně než rok
    b) 1-3 roky
    c) 4-8 let
    d) 9 let a více

23. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
    a) základní
    b) středoškolské bez maturity
    c) středoškolské s maturitou
    d) vyšší odborné
    e) vysokoškolské

24. Jaký je Váš věk?
    a) 18-25 let
    b) 26–40 let
    c) 41-55 let
    d) 56 a více

25. Jakého jste pohlaví?
    a) žena
    b) muž

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Diana Vinklárková

Obor: Andragogika (VOŠ)

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Pracovní výkon a nástroje jeho ovlivňování

Rok: 2022/2023

Počet stran textu bez příloh: 58

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Jindřich Kolek PhD., MBA