

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015

MGR. LUKÁŠ POLÁK

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení pracovního výkonu/Performance management

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Mgr. Lukáš Polák/MBA30

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Robin Čejka, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytli při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je formulace doporučení v oblasti řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti.

Z hlavního cíle se posléze odvíjejí dílčí cíle:

- shromáždění teoretických poznatků o řízení pracovního výkonu v domácí i zahraniční literatuře;
- formulace metodiky práce na základě získaných poznatků;
- sestavení dotazníku zkoumajícího efektivnost řízení pracovního výkonu,
- vyhodnocení dotazníku, srovnání výsledků s teorií, vyvození závěrů a doporučení.

2. Výzkumné metody:

Práce vznikla na základě literární rešerše primárních a sekundárních zdrojů uvedených v teoretické části práce. Zdrojem primárních dat je dotazníkové šetření. Podklady pro formulaci dílčích předpokladů výzkumné části práce se opírají o rozbor sekundárních zdrojů a výstupy literární rešerše. Dotazník byl vytvořen autorem práce.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě literární rešerše, výsledků dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru byly vyvozeny závěry a doporučení pro vybranou společnost v podobě postupů a návrhů, které mohou vést k udržení nebo zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti.

4. Závěry a doporučení:

Konkrétní doporučení pro zkoumanou společnost jsou následující:

- vytvořit pozici Koordinátora vzdělávání,
- zavedení systému řízení pracovního výkonu, který se opírá o odměňování, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců,
- dlouhodobá podpora vedení společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení pracovního výkonu, vzdělávání, odměňování, motivace, hodnocení

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Main objective of the thesis is to define recommendations in performance management for employees in a company included in the research.

Consequent sub-objectives are following:

- summary of theoretical knowledge of performance management in domestic and foreign literature;
- formulation methodology of thesis based on this knowledge,
- establishing a questionnaire that examines the effectiveness of performance management,
- evaluation of questionnaires, comparing the results with the theory, drawing conclusions and recommendations.

2. Research methods:

The thesis was based on a literature review of primary and secondary sources mentioned in the theoretical part. A questionnaire is a source of primary data. Foundation for the assumptions in the research part of thesis is based on an analysis of secondary sources and outputs literature search. The questionnaire was created by the author of the thesis.

3. Result of research:

Based on the literature review, the results of the questionnaire and controlled interview brought conclusions and recommendations for the company in the form of procedures and proposals that can help maintain or increase employee performance.

4. Conclusions and recommendation:

Specific recommendations for the company are as follows:

- create the position of Education coordinator,
- performance management implementation, which is based on compensation, training and evaluation of staff,
- long-term support by the management.

KEYWORDS

performance management, training, compensation, motivation, evaluation

JEL CLASSIFICATION

M1-Business Administration: M12- Personnel Management

O1-Economic Development: O15-Human Resources - Human Development

J2-Demand and Supply of Labor: J24- Human Capital - Skills

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lukáš Polák
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	MBA PE
Studijní skupina:	MBA 30
Název DP:	Řízení pracovního výkonu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Cíl a metodika (hlavní a dílčí cíle)3 Teoreticko-metodologická část – obecný úvod o řízení pracovního výkonu (od historie po současnost), zpětná vazba a její užití, rozvoj schopností a motivace zaměstnanců, odměňování a hodnocení zaměstnanců jako nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců4 Analyticko-praktická část – charakteristika vybrané organizace, provedení a zhodnocení šetření řízení pracovního výkonu ve vybrané organizaci5 Návrh doporučení pro organizaci6 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>ARMSTRONG, M. <i>Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti</i>. 1. vydání. Praha: FRAGMENT, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.</p> <p>ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy</i>. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>THOMSON, R. <i>Řízení lidí</i>. 1. vydání. Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.</p> <p>WANEROVÁ, I. <i>Hodnocení a řízení výkonnosti</i>. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.</p>
Harmonogram	Zpracování cílů a metodiky do 31. 05. 2014 Zpracování teoretické části 31. 07. 2014 Zpracování praktické části do 30. 9. 2014 Finální verze do 31. 10. 2014
Vedoucí práce:	Ing. Robin Čejka, MBA

V Praze dne 6.5.2014

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Milan
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,
o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, o.p.s.,
email=zak@vsem.cz,
serialNumber=ICA - 10107655
Datum: 2014.05.06 14:06:46
+02'00'

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika	3
3	Teoreticko-metodologická část	5
3.1	Řízení pracovního výkonu.....	6
3.1.1	Od historie po současnost.....	6
3.1.2	Charakteristika řízení pracovního výkonu	8
3.2	Motivace	9
3.3	Zpětná vazba a její užití.....	12
3.3.1	Metody zpětné vazby	13
3.4	Vzdělávání a rozvoj	17
3.4.1	Vzdělávání zaměstnanců	17
3.4.2	Plánování osobního rozvoje	18
3.5	Odměňování jako forma řízení pracovního výkonu	19
3.6	Hodnotící rozhovor.....	22
3.7	Tvorba dotazníku.....	22
3.8	Shrnutí teoreticko-metodologické části	23
4	Analyticko-praktická část.....	24
4.1	Charakteristika vybrané organizace.....	25
4.2	Realizace hodnotících rozhovorů	27
4.3	Technické zpracování a vyhodnocení dotazníku.....	28
4.4	Řízený rozhovor	28
4.4.1	Závěr z řízeného rozhovoru s panem jednatelem.....	29
4.4.2	Závěr z řízeného rozhovoru s vedoucím Ekonomicko-administrativního úseku.....	30
4.4.3	Závěr z rozhovoru s vedoucím Výroby zakázkové	31
4.4.4	Závěr z rozhovoru s vedoucím Liniové výroby	33
4.4.5	Závěr z rozhovoru se zaměstnankyní personálního oddělení.....	34
4.5	Současný stav systému řízení pracovního výkonu v organizaci.....	36
4.5.1	Současný stav motivace zaměstnanců v organizaci	36
4.5.2	Současný stav užívání zpětné vazby v organizaci.....	41
4.5.3	Současný stav vzdělávání a rozvoje používaný v organizaci.....	44

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4.5.4	Současný stav odměňování v organizaci.....	47
4.5.5	Současný stav užití klíčových ukazatelů pracovního výkonu a jejich měření v organizaci	49
4.6	Shrnutí analyticko-praktické části	50
5	Návrh doporučení pro organizaci	51
5.1	Hodnotící rozhovory.....	51
5.1.1	Obecná doporučení.....	51
5.1.2	Konkrétní kroky v dokumentaci.....	51
5.2	System řízení pracovního výkonu	54
5.2.1	Odměňování zaměstnanců.....	56
5.2.2	Vzdělávání a rozvoj.....	59
5.2.3	Hodnocení	61
5.2.4	Ekonomické hledisko	62
5.3	Shrnutí doporučení pro organizaci	68
6	Závěr.....	69
	Literatura	81
	Internetové zdroje.....	84
	Příloha č. 1 – Tvorba dotazníku	85
	Příloha č. 2 – Procesní dům a střediska.....	109
	Příloha č. 3 – Současný proces realizace hodnotících rozhovorů	110
	Příloha č. 4 – Otázky řízeného rozhovoru	111
	Příloha č. 5 – Personální rozvoj u společnosti Otto Christ AG	113
	Příloha č. 6 – Pozvánka k rozhovoru se zaměstnanci.....	117
	Příloha č. 7 – Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci – pro zaměstnance	118
	Příloha č. 8 – Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci – pro nadřízené	119
	Příloha č. 9 – Přehled bodů k přípravě na rozhovor se zaměstnanci – pro nadřízené.....	121
	Příloha č. 10 – Pokyny pro vedení rozhovoru	122
	Příloha č. 11 – Rozhovor se zaměstnanci.....	123
	Příloha č. 12 – Opatření k dalšímu rozvoji.....	125
	Příloha č. 13 – Trainee program.....	126

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam tabulek

Tabulka 1: Organizační struktura společnosti	26
Tabulka 2: Otázky z dotazníku "Rozhovor se zaměstnanci"	53
Tabulka 3: Pořadí zájmu o benefity	58
Tabulka 4: Výpočet čisté mzdy a nákladů pro zaměstnavatele.....	62
Tabulka 5: Návrh odměn.....	63
Tabulka 6: Průměrné rozdělení projektů dle rozsahu.....	63
Tabulka 7: Kalkulace ročních nákladů odměn Projektů	63
Tabulka 8: Kalkulace ročních nákladů odměn Úkolů	64
Tabulka 9: Kalkulace roční úspory pro firmu při předpokládaném počtu 300 zaměstnanců ..	64
Tabulka 10: Kalkulace roční úspory pro zaměstnance.....	65
Tabulka 11: Tabulka ročních nákladů na vzdělávání zaměstnanců	65
Tabulka 12: Kalkulace roční finanční odměny – část 1.....	66
Tabulka 13: Kalkulace roční finanční odměny – část 1.....	66
Tabulka 14: Vyhodnocení stupně věrohodnosti	107

Seznam obrázků

Obrázek 1: Wágnerovou upravená pyramida potřeb.....	10
Obrázek 2: Pracovní typy	13
Obrázek 3: Volba motivační strategie podle pracovního typu	14
Obrázek 4: Potřeby vzdělávání pracovníků.....	18
Obrázek 5: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	19
Obrázek 6: Model celkové odměny	21
Obrázek 7: Schématické značky.....	27
Obrázek 8: Schématické znázornění návrhu modelu řízení pracovního výkonu	55
Obrázek 9: Trainee program.....	46
Obrázek 10: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	60
Obrázek 11: Procesní dům ve společnosti.....	109
Obrázek 12: Současný proces realizace hodnotících rozhovorů	110

Seznam grafů

Graf 1: Míra stability.....	36
Graf 2: Míra fluktuace	37
Graf 3: Vyberte tvrzení, které nejvíce vystihuje, co pro vás znamená práce	37
Graf 4: V práci je pro mě nejpodstatnější, aby mě bavila	38
Graf 5: Vyberte, co vás podle Vašeho soudu nejvíce motivuje k vyšším pracovním výkonům?	38

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 6: V práci je pro mě nejpodstatnější finanční ohodnocení.....	39
Graf 7: V práci jsou pro mě nejpodstatnější benefity.....	39
Graf 8: Jakým způsobem by mohl Váš nadřízený odměnit Vaši práci?	40
Graf 9: V práci je pro mě nejpodstatnější pochvala od vedoucího	41
Graf 10: V práci jsou pro mě nejpodstatnější dobré vztahy v pracovním kolektivu.....	42
Graf 11: V práci je pro mě nejpodstatnější pomáhat druhým lidem	43
Graf 12: Z jakého důvodu byste uvažoval/-a o změně zaměstnání?	43
Graf 13: V práci je pro mě nejpodstatnější to, aby práce rozvíjela moji osobnost	45
Graf 14: V práci je pro mě nejpodstatnější možnost kariérního růstu.....	46
Graf 15: Upřednostňujete práci před soukromým životem?	46
Graf 16: Co pro vás znamená práce pro firmu, kde působíte?	48
Graf 17: Cítíte se být motivován/-a firemním systémem hodnocení k vyšším pracovním výkonům a růstu produktivity práce?	48
Graf 18: Porovnání osobních nákladů k počtu zaměstnanců	67
Graf 19: Celková finanční odměna jako procento z osobních nákladů.....	67

1 Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu je poměrně široké téma zahrnující oblasti jako hodnocení, motivace, vzdělávání a další. Jak dále uvádí Šikýř (2012, s. 112), řízení pracovního výkonu je systematickou činností manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu. Stejného názoru byl již dříve Armstrong (2011, s. 15), který uvádí, že široká oblast, kterou řízení pracovního výkonu bez pochyb je, tvoří systém se vzájemně provázanými prvky a je záměrně koncipován v zájmu naplnění konkrétního účelu, tedy v zájmu dosažení vysokého výkonu.

Jak uvádí Thomson (2007, s. 151), v řízení pracovního výkonu jde na jedné straně o strategický přístup v tom, že se zaměřuje na integrování, propojování různých stránek fungování organizace, ale také se týká role jednotlivého manažera a ve skutečnosti očekává, že na odpovědnosti a pravomocích se budou podílet všichni členové organizace. Zmíněná integrace je v prvním případě vertikální integrací, spojující cíle organizace s týmovými a individuálními cíli, ale také horizontální, funkční integrací, vzájemně propojující strategie jednotlivých funkčních útvarů organizace i jednotlivých činností v rámci těchto útvarů.

Matthew J. Kiernan (Kiernan 1998, s. 174) ve své knize (české vydání) INOVUJ, NEBO NEPŘEŽIJEŠ! popisuje situace v mnoha nadnárodních firmách, které v určité své fázi vývoje řešily velmi podobné otázky spojené s řízením pracovního výkonu. Mnohé se s tímto problémem vypořádaly a v konkurenčním boji obstály a vyšly z něj ještě posíleny. Například společnost Nokia od svého založení v roce 1865 coby společnost na zpracování celulózy se postupně přeměnila na nadnárodní společnost produkující mobilní telefony. Na konci osmdesátých let měla společnost problémy, které v roce 1992 vyústily pod novým vedením společnosti, kterým byl pověřen Jorma Ollila, v dramatické úpravy strategie a kultury firmy Nokia a soustředil veškeré zdroje do vývoje a výroby mobilních telefonů.

Jak Kiernan (Kiernan 1998, s. 175) dále uvádí, tehdejšímu vedení společnosti se podařilo restrukturalizovat firmu a kompletně ji přetvořit. To by se ovšem nepovedlo, pokud by o úspěchu nebyli přesvědčeni kromě vedení společnosti také samotní zaměstnanci. Jejich odhodlání, motivace a důvěra v nové vedení v konečném důsledku vedly k tomu, že Nokia se v první polovině devadesátých let dvacátého století stala lídrem v daném oboru, kterým byla až do příchodu prvního dotykového telefonu.

Tento a mnohé další osudy nadnárodních, ale zcela jistě i menších firem ukazují, jak je důležité pro samotnou budoucnost firmy a udržení se na trhu a posílení konkurenceschopnosti řídit pracovní výkon, motivovat zaměstnance, dávat jim zpětnou vazbu, vzdělávat je v daném oboru a podporovat je v jejich práci.

České společnosti se potýkají se stejnými problémy, jak uvádí Špačková (1999) in Wagnerová (2008, s. 29) dle studie produktivity firmy Czipin&Partnet, české podniky disponují velkými rezervami v oblasti produktivity. Ukázalo se, že 110 pracovních dní v roce, tedy 49 % pracovní doby, je stráveno neproduktivně. Na ztrátách produktivity se největší měrou podílí nedostatečné plánování a chybějící řízení. Třinácti procenty se na nízké produktivitě podílí nedostatečné vedení a špatně pochopená vedoucí úloha. Pro zvýšení produktivity je mimo jiné zapotřebí stanovit jednoznačné výkonnostní a jakostní cíle pro každého zaměstnance.

Dostáváme se tak k dalšímu velkému tématu, které je zahrnuté do řízení pracovního výkonu a kterému se budeme v práci jen okrajově věnovat, a tím jsou klíčové ukazatele.

Dále pak se budeme zabývat odměňováním zaměstnanců včetně systému odměňování, okrajově se budeme zabývat i řízením znalostních pracovníků a jejich motivací a koučinkem. V neposlední řadě se obsah diplomové práce bude věnovat i dalším faktorům, které ovlivňují řízení pracovního výkonu, mezi které patří například komunikace uvnitř organizace a uvnitř pracovního týmu nebo péče o zaměstnance a jeho pracovní podmínky, a nakonec se budeme zabývat i novými trendy v oblasti řízení pracovního výkonu.

Historicky procházelo dnes pojaté řízení lidských zdrojů, kam řízení pracovního výkonu patří, dlouhým vývojem. Koubek (2011, s. 14) uvádí termíny personální práce či personalistika užívající spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používá spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. Armstrong (2007, s. 411) řízení pracovního výkonu charakterizuje jako jeden z posledních vývojových stupňů, když uvádí, že *„Řízení pracovního výkonu se v posledních letech dostalo do popředí jako nástroj zabezpečování integrovanějšího a soustavnějšího přístupu k řízení výkonu, než jaký nabízely předcházející izolované a často neadekvátní systémy hodnocení zásluh nebo systémy hodnocení pracovníků.“* Řízení pracovního výkonu je v tomto ohledu posun vycházející z principu řízení založeného na dohodě nebo smlouvě než z řízení založeného na nařizování.

Všechna výše uvedená témata spadající do oblasti řízení pracovního výkonu, potažmo řízení lidských zdrojů, budou zahrnuta v této diplomové práci a bude jim věnována náležitá pozornost, neboť se domnívám, že jedině tak bude obsah diplomové práce tvořit logický celek.

2 Cíl a metodika

Hlavním cílem práce je formulace doporučení v oblasti řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti CHRIST CAR WASH s.r.o. Z hlavního cíle se posléze odvíjí dílčí cíle:

- shromáždění teoretických poznatků o řízení pracovního výkonu v domácí i zahraniční literatuře;
- formulace metodiky práce na základě získaných poznatků;
- sestavení dotazníku zkoumajícího efektivnost řízení pracovního výkonu;
- vyhodnocení dotazníku, srovnání výsledků s teorií, vyvození závěrů a doporučení.

V souvislosti s hlavním cílem diplomové práce byly stanoveny dílčí předpoklady, které mají být šetřením ověřeny:

- systém řízení pracovního výkonu zaměstnanců (tj. systém hodnocení, vzdělávání, motivace, zpětné vazby a rozvoje) je jednotlivými řídicími pracovníky převážně efektivně využíván (tzn. jsou s tímto systémem seznámeni, rozumí mu, dokáží ho aplikovat v praxi a využívají ho);
- nastavený systém řízení pracovního výkonu zaměstnanců je jednotlivými zaměstnanci vnímán převážně pozitivně, podle jejich názoru plní stanovené cíle;
- v systému řízení pracovního výkonu zaměstnanců jsou určité rezervy, jejichž odstraněním pravděpodobně dojde ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců;
- navržené změny v systému řízení pracovního výkonu zaměstnanců odpovídají vizím managementu společnosti.

Diplomová práce vznikla na základě literární rešerše primárních a sekundárních zdrojů uvedených v teoretické části práce. Zdrojem primárních dat je dotazníkové šetření uskutečněné v období od ledna 2015 do července 2015. Podklady pro formulaci dílčích předpokladů výzkumné části práce se opírají o rozbor sekundárních zdrojů a výstupy literární rešerše, které jsou obsaženy v této práci. Dotazník byl vytvořen autorem práce.

Formou dotazníkového šetření byl proveden výzkum mezi technicko-hospodářskými pracovníky na řídicí úrovni 1 až 4 a dále mezi zaměstnanci společnosti, výzkum byl zaměřen na oblasti hodnocení, vzdělávání, motivace, zpětné vazby a rozvoje jejich podřízených.

Skupina oslovených zaměstnanců čítala 246 osob a návratnost byla 83 % vyplněných dotazníků, celkový počet respondentů tedy byl 203 osob. Z dvou set tří vyplněných dotazníků jich 12 neprošlo otázkami stupně věrohodnosti. Celkový počet vyhodnocovaných dotazníků byl 191 kusů, tj. přibližně 78 %.

Dále byl proveden výzkum formou řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti zaměřený na vize v oblasti hodnocení, vzdělávání, motivace, zpětné vazby a rozvoje zaměstnanců. Dalšími účastníky řízených rozhovorů byli vedoucí jednotlivých divizí, zaměstnankyně HR oddělení. Některé otázky byly rozebírány i s jednotlivými respondenty dotazníkového šetření po odevzdání dotazníku.

3

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Pro účely zpracování dat byl použit program Microsoft® Excel 2013.

Na základě literární rešerše, výsledků dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru byly vyvozeny závěry a doporučení pro vybranou společnost v podobě postupů a návrhů, které mohou vést k udržení nebo zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti.

3 Teoreticko-metodologická část

V úvodní části diplomové práce byly popsány oblasti, ze kterých se systém řízení pracovního výkonu skládá a dále oblasti, kterých se dotýká. Ovšem dříve než se do problematiky řízení pracovního výkonu ponoříme hlouběji a začneme studovat a posléze vyhodnocovat výsledky dotazníkových šetření jednotlivých zmiňovaných oblastí, měli bychom tuto poměrně obsáhlou oblast personálního řízení definovat.

Briscoe a Claus (2008) in Armstrong (2011, s. 24) definují řízení pracovního výkonu takto:

„Řízení pracovního výkonu je systém, jehož prostřednictvím organizace stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozdělují odměny.“

Wágnerová (2008, s. 32) v této souvislosti cituje Špačkovou (1999), která uvádí že, řízení výkonosti představuje způsob řízení a motivace pracovníků na základě cílů charakterizovaných na základě převážně kvantitativních výkonových ukazatelů.

Podobně jako Briscoe s Clausem popisuje řízení pracovního výkonu Thomson (2007, s. 151), když uvádí, že na jedné straně jde o strategický přístup v tom, že se zaměřuje na integrování, propojování různých stránek fungování organizace, ale také se týká role jednotlivého manažera a ve skutečnosti očekává, že na odpovědnosti a pravomocích se budou podílet všichni členové organizace. Zmíněná integrace je v prvním případě vertikální integrací, spojující cíle organizace s týmovými a individuálními cíli, ale také horizontální, funkční integrací, vzájemně propojující strategie jednotlivých funkčních útvarů organizace i jednotlivých činností v rámci těchto útvarů.

Řízení pracovního výkonu, jak uvádí Koubek (2011, s. 191) 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 si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.

Podle Šikýře (2012, s. 112) je řízení pracovního výkonu systematická činnost manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.

Armstrong (2007, s. 414) obecnou definici řízení pracovního výkonu rozšiřuje o funkci plánovaného procesu, jehož hlavními složkami jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Dále uvádí, že řízení pracovního výkonu je trvalý a flexibilní proces, který vede k tomu, že manažeři a jimi řízení lidé fungují jako partneři v rámci systému, který říká, jak by měli za účelem dosažení žádoucích výsledků společně co nejlépe pracovat. Je založeno spíše na principu řízení na základě smlouvy nebo dohody

než na principu rozkazování. Spoléhá spíše na shodu a spolupráci než na kontrolu a přinucení.

Z výše uvedených definic je patrné, že řízení pracovního výkonu má strategickou povahu a vychází z vize a cíle celé organizace.

3.1 Řízení pracovního výkonu

V této části práce se nejprve seznámíme s historií řízení pracovního výkonu a jejím vývojem, dále se budeme věnovat jednotlivým složkám, které jsou její součástí. Nakonec pro přehlednost provedeme shrnutí teoretické části práce.

3.1.1 Od historie po současnost

Řízení pracovního výkonu je chápáno jako proces, jehož cílem je efektivní řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace. Jak dále uvádí Bláha (2013, s. 38), jeho principem je řízení zaměstnanců na základě provázání stanovení osobních či týmových cílů odvozených od cílů organizace, pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje a eventuálně i rozvoje jejich kariér.

Ovšem dříve, než se tak řízení pracovního výkonu začalo chápat, objevila se, jak uvádí Krootz (1971) in Armstrong (2011, s. 24), dle dochovaných záznamů právní zmínka v Číně za dynastie Wei (221–265 n. l.), kdy císař zaměstnával „císařského hodnotitele“, jehož úkolem bylo hodnotit výkon úředníků.

Počátek formálního řízení pracovního výkonu, jak uvádí Bláha (2013, s. 38), lze přičíst principům „vědeckého řízení“ vyvinutého průmyslovými inženýry ve 20.–40. letech minulého století. Tyto zásady zdůraznily význam definování standardů pro měření výkonu, což v dnešní době patří k osvědčeným praktikám.

Bláha (2013, s. 38) dále uvádí, že během první světové války bylo zavedeno hodnocení schopností důstojníků ozbrojených sil Spojených států a rozšířilo se do Velké Británie – stejně tak jako americké tovární systémy. Tyto snahy znamenaly první využití rozsáhlé stupnice k subjektivnímu hodnocení a začalo se s využíváním systémů řízení pracovního výkonu ve vládě a v průmyslu.

Jak dále uvádí, v roce 1922 byla zavedena grafická hodnotící stupnice. Typická stupnice pro hodnocení manažerů nebo mistrů obsahovala „zaškrťovací čtverečky“ pro hodnocení různých vlastností souvisejících s jejich pracovní náplní. Použití této stupnice bylo významným krokem vpřed. Nicméně, problémem těchto hodnotících škál bylo, že úrovně nebyly správně definovány. Například stupnice byla tvořena třemi úrovněmi: „Převyšuje očekávání“, „Splňuje očekávání“ a „Nesplňuje očekávání“, ale bez přesné definice standardů, a proto se tyto stupnice používaly čím dál tím méně.

Jak dále uvádí, v 50. a 60. letech nastal rozvoj a expanze různých typů hodnotících škál, které však nehodnotily vlastnosti, protože bylo uznáno, že jejich hodnocení nemá smysl. V důsledku toho byla pozornost zaměřena na hodnotící kritéria, která přímo souvisí s výkonem a je možné je sledovat a pozorovat. Tato kritéria zahrnovala jak objektivní měření výsledků (např. počet vyrobených kusů), tak subjektivní měření (chování).

Bláha (2013, s. 39) dále uvádí, že v roce 1954 byl poprvé Peterem Druckerem použit termín „řízení podle cílů“ (MBO). Drucker zdůrazňoval, že „efektivní řízení musí obrátit pozornost na vizi a úsilí všech manažerů směřujících ke společnému cíli“. To zabezpečí provázanost individuálních a organizačních cílů a rovněž umožní manažerům řídit svůj vlastní výkon. Zkušenosti s touto metodou odhalily několik problémů, které spočívaly v časové náročnosti související se stanovením měřitelných objektivních cílů pro všechny zaměstnance, dále v nepředvídatelných událostech, které vyžadovaly neustálé úpravy cílů v průběhu hodnotícího období, a v definování cílů, jež byly zcela pod kontrolou zaměstnance. Tyto problémy vedly mnoho organizací k tomu, aby upustily od této metody hodnocení.

V průběhu 70. let 20. století, jak uvádí Bláha (2013, s. 39), byl pod vlivem hnutí za řízení podle cílů vytvořen přepracovaný přístup k hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení obvykle zachycovalo celkový výkon a výkon ve vztahu k cílům jednotlivců. Tato podoba hodnocení byla na konci 80. let velmi doporučována, protože se uplatňovalo odměňování na základě výkonu založené na hodnocení výkonu. Systémy hodnocení často používaly hodnotící kritéria jako množství práce, kvalita, znalost práce, spolehlivost, míra inovace, schopnost komunikace a určitou celkovou klasifikaci. Hodnocení se obvykle provádělo jednou ročně, po setkání svolaném manažerem, během něhož se prezentoval názor na výkon podřízeného.

Ke konci 80. let bylo poprvé použito řízení pracovního výkonu ve Spojených státech jako nový přístup k řízení a ovlivňování výkonu. Bláha (2013, s. 39) dále uvádí, že ve Velké Británii se první zmínka o řízení pracovního výkonu objevila v roce 1987 na Fóru pro odměňování. Kolem roku 1990 vstoupilo řízení pracovního výkonu ve Velké Británii i ve Spojených státech do slovníku řízení lidských zdrojů. Řízení pracovního výkonu sice nejprve obsahovalo mnohé z prvků dřívějších přístupů, jako např. hodnocení/klasifikaci, stanovování cílů a zkoumání jejich plnění, odměňování podle výkonu a sklon k posuzování vlastností, ale koncepčně se významně od předcházejících přístupů lišilo v tom, že: 1. je považováno za nepřetržitý proces a nikoliv za jednorázovou činnost, 2. nakládalo se s ním spíše jako s normální a nezbytnou funkcí řízení než jako s nějakou procedurou z oblasti řízení lidských zdrojů, 3. řízení pracovního výkonu bylo spíše záležitostí liniových manažerů než personálního útvaru.

Řízení pracovního výkonu dle Armstronga (2011, s. 24), jak se v současné době praktikuje, v sobě obsahuje postupy či procesy, jako je řízení podle cílů a hodnocení pracovního výkonu, které již byly vytvořeny před nějakým časem. Přispívá k uskutečnění změny kultury a je propojeno s jinými klíčovými personálními činnostmi, zejména

s řízením lidského kapitálu, řízením talentů, vzděláváním a rozvojem a řízením odměňování.

Řízení pracovního výkonu, respektive na svém počátku „hodnocení práce“, prošlo od svého začátku po současnost velkým vývojem a zaznamenalo na své cestě několik slepých uliček. Řízení pracovního výkonu, tak jak jej známe dnes, prostupuje celou organizací od vrcholového managementu až po řadového zaměstnance a zasahuje i do různých vědních disciplín. Jedná se o komplexní pohled na zaměstnance a jeho pracovní výkon.

3.1.2 Charakteristika řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je dle mínění Armstronga (2007, s. 414) plánovaný proces, jehož hlavními složkami jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Týká se měření či zkoumání výstupů v podobě porovnávání odváděného výkonu s očekáváními vyjádřenými jako cíle. V tomto ohledu se zaměřuje na cíle, standardy (normy) a měřítka nebo ukazatele výkonu. Je založeno na dohodě o požadavcích a cílech role a zlepšování pracovního výkonu a na plánech osobního rozvoje.

Thomson (2007, s. 152) uvádí základní záměry a očekávání týkající se řízení pracovního výkonu:

- proměřuje cíle organizace na individuální, týmové a útvarové cíle;
- pomáhá objasňovat cíle organizace;
- nabízí způsob měření výstupů v porovnání s cíli, ale také zkoumá vstupy potřebné k úspěšnému plnění cílů;
- spoléhá spíše na shodu a spolupráci než na autoritu, ovládání, kontrolu a donucování;
- podporuje a podněcuje samostatné řízení individuálního pracovního výkonu;
- je to nepřetržitý a evoluční proces, zaměřený na neustálé zlepšování;
- je výrazně propojen s rozvojem pracovníků a zvláště pak s rozpoznáváním toho, jaký rozvoj je zapotřebí.

Řízení pracovního výkonu není žádný proces řízený shora, v němž manažeři svým podřízeným říkají, co si o nich myslí, stanovují cíle a zavádějí či spíše vnucují plány zlepšování výkonu. Jak zdůrazňuje Buchner (2007) in Armstrong (2011, s. 42), řízení pracovního výkonu by mělo být něčím, co se dělá pro lidi a v partnerství s nimi.

Armstrong (2011, s. 24) dále doplňuje, že řízení pracovního výkonu je neustále probíhající a flexibilní proces, který znamená, že manažeři a jimi řízení lidé fungují jako partneři v určitém rámci, které vytyčuje a podrobně vysvětluje, jak mohou společně co nejlépe pracovat, aby dosáhli žádoucích výsledků. Spoléhá spíše na konsensus a kooperaci než na kontrolu a vynucování.

3.2 Motivace

Motivace jakožto jedna ze složek řízení pracovního výkonu zasahuje do psychologie člověka, a je jednou z důležitých oblastí, kterou se bude diplomová práce zabývat.

Kolář a kol. (2012, s. 77) popisuje motivaci ve výkladovém slovníku takto:

„Soubor pohnutek podněcujících k určité činnosti. Patří mezi základní rysy osobnosti; systém dodávající činnosti, prožívání, chování energii i směr, zaměření; systém, který člověka pobízí, podněcuje, aby něco dělal, reagoval, ale také tlumí, zabraňuje něco dělat, reagovat. Ve výchově, vzdělávání, vyučování nezbytný předpoklad. Ve výchově, vzdělání fungují především vnitřní motivy (potřeby, zájmy, aspirace), které jsou ovlivňovány vnějšími pobídkami (incentivy).

Motivace výkonu může být obecná, jako rys osobnosti (zaměření osobnosti na výkon, na dosahování cílů); může být situační, spojená s konkrétním obsahem.

Vnitřní faktory motivace jsou určité stavy osobnosti, psychické procesy, konkrétně vymezené rysy osobnosti, zaměření osobnosti atd. Fungují jako faktory vyvolávající, podněcující aktivity určitého zaměření, obsahu. Jde zejména o potřeby člověka, jeho zájmy, hodnotové orientace, jeho aspirace, postoje a přesvědčení.“

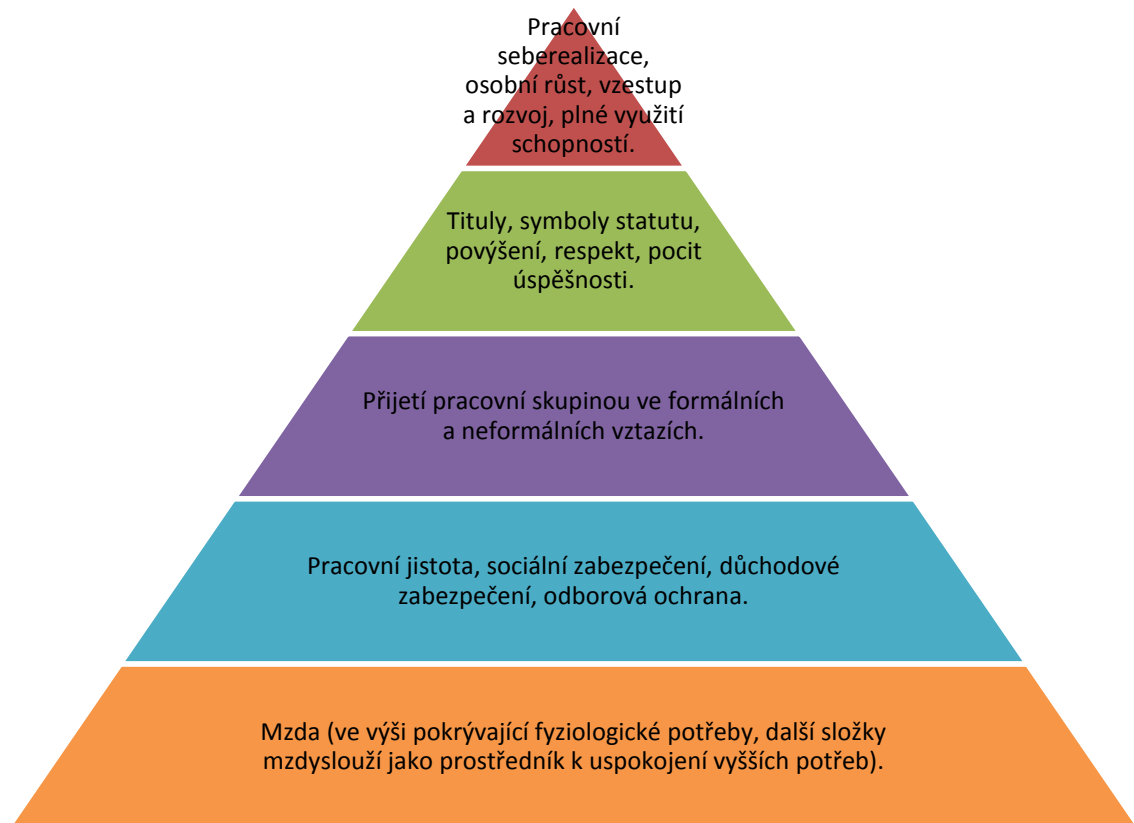
Motivace, jako pojem sám, je velmi obsáhlé téma, které samo o sobě by vystačilo na samostatnou knihu. Tématem diplomové práce je Řízení pracovního výkonu, proto se tématu Motivace budeme věnovat zejména z pohledu práce a to jak dokáže ovlivňovat pracovní výkon zaměstnance.

Dvořáková a kol. (2007, s. 161) spatřuje v motivaci hypotetickou konstrukci charakterizující cíl a příčiny lidského jednání. Osobní motivaci člověka v pracovním procesu (motivaci pracovního jednání) můžeme vyjádřit jako určitý soubor tezí (zpravidla na základě empiricky zjištěných závislostí) mezi podněty a lidským jednáním, přičemž jsou pro praktické použití v procesu ovlivňování důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného jednání jako důsledek působení podnětů.

Armstrong (2007, s. 219) uvádí, že dosažení trvalé vysoké úrovně výkonu lidí znamená, věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí.

Wagnerová (2008, s. 14) uvádí Maslowovu pyramidu převedenou do oblasti pracovní motivace takto:

Obrázek 1: Wágnerovou upravená pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování autora

Vroom, Porter a Lawler – expektační teorie

Armstrong (2007, s. 222) uvádí, že motivace a výkon jsou ovlivněny:

1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem;
2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a;
3. významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.

Vroom (1964) in Wagnerová (2008, s. 15) dodává, čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení.

Latham a Locke – teorie cíle

Teorie dle Armstronga (2007, s. 222) hovoří o tom, že motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětná vazba.

Latham a Locke (1979) in Wagnerová (2008, s. 15) dále uvádí, že cíle musí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporována vedením a radou. Pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepším výsledkům než cíle snadné.

Adams – teorie spravedlnosti

Teorie dle Armstronga (2007, s. 222) hovoří o tom, že lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.

Adams (1965) in Wagnerová (2008, s. 15) dále uvádí, že se pracovník srovnává s tzv. referenční skupinou. Posuzuje svou námahu či pracovní úsilí a dosažené výsledky v podobě uznání, prémie apod. s úsilím a výsledky jiných.

Herzbergova teorie – satisfaktory a dissatisfaktory

Dalším přístupem je, jak uvádí Herzberg (1957) in Wagnerová (2008, s. 14) je Herzbergova teorie, která vychází ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována rozličnými faktory.

První skupina faktorů, jejichž existence vyvolává spokojenost:

úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, růst a povýšení. Mají velkou motivační sílu. Říká se jim satisfaktory nebo motivátory.

Druhá skupina faktorů, jejichž nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost:

pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat a bezpečí, firemní politiky, dozor. Jejich motivační vliv se rychle vyčerpává. Je to jakási základna pro další vývoj, působení jako prevence nespokojenosti, dissatisfaktory, hygienické faktory, souvisí s prostředím.

Herzberg (1959) in Thomson (2007, s. 101) uvedl úroveň mzdy nebo platu za jeden z faktorů, které mohou vést spíše k nespokojenosti v práci než za faktor, který nějak významně přispívá ke spokojenosti s prací a k motivaci pracovníků.

Dále uvádí Herzberg (1959) in Thomson (2007, s. 102), že systém peněžního odměňování podle výkonu se mohou pohybovat od prostých bonusů nebo zvýšení mzdy/platu až po náročnější, složitější a rafinovanější systémy, jako jsou časové sazby (tarify), odměňování podle výsledků, mzdy s měřeným denním výkonem nebo podíly na zisku.

3.3 Zpětná vazba a její užití

Zpětná vazba poskytovaná pracovníkům o tom, jak pracují, je jedním z klíčových procesů řízení pracovního výkonu. Armstrong (2011, s. 121) dále uvádí, že manažeři ji mohou poskytovat neformálním způsobem v průběhu celého roku nebo formálním způsobem během setkání za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu.

Měli bychom dostávat mnohostrannou zpětnou vazbu a permanentní (nikoli jednou za rok), jak Hroník (2006, s. 51) dále uvádí, v každé zpětné vazbě potřebujeme dodržet 3 základní podmínky:

- partnera informujeme o jeho chování a nehodnotíme toto chování ve smyslu „dobře–špatně) nebo neinterpretujeme. Prvek hodnocení „dobře–špatně“ či interpretace je silně manipulativní. Vyvolává například závislost, vysvětlování, obhajování, neodpovídající obranu nebo protiútok;
- popisujeme chování, nikoli partnera jako takového. Základem zpětné vazby je vždy jen informace o partnerově chování, které se nám líbí, nebo se nám zdá nepřiměřené. Cílem není změnit partnera, převychovat ho. Partner může změnit své postoje, své chování jen na základě vlastního rozhodnutí, a technika zpětné vazby k tomu vytváří předpoklady;
- poskytujeme specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení. Chceme-li napomoci změně určitého partnerova chování, musí mu přesně, stručně a srozumitelně popsat jen to určité chování,

Zpětná vazba v řízení pracovního výkonu je pozitivní v tom smyslu, že jejím cílem je klást důraz na cestu k dalšímu rozvoji a zlepšování. Jak Armstrong (2011, s. 122) dále uvádí, zpětná vazba může být pozitivní, když přináší uznání za úspěšnou práci, nebo konstruktivní, když identifikuje oblasti, v nichž je třeba dosáhnout zlepšení, což může vést k pozitivním krokům.

Tentýž autor dále uvádí, že na důkazech založené řízení pracovního výkonu je závislé na zpětné vazbě, která se opírá o fakta, a nikoliv názory. Odvolává se na výsledky, události, kritické případy a významné projevy chování, které konkrétními způsoby ovlivnily pracovní výkon. Porovnává to, co se skutečně stalo, s tím, co se předpokládalo, že se stane. Odvolává se na dohodnuté cíle, kritéria úspěšnosti a měřítko výkonu a ta potom používá k určení výsledku.

Hroník (2006, s. 18) vhodným způsobem doplňuje posun paradigmatu „od registrace“ k motivaci. Registrací je míněno registrování toho, co se stalo a hodnocení minulosti s pečlivě vychytanými chybami se efektivní hodnotící systémy zaměřují na budoucnost prostřednictvím motivování a řešení problému. Je třeba s lidmi mluvit a motivovat je, aby oni sami byli autory různých návrhů cílů a způsobů jejich dosažení. Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem.

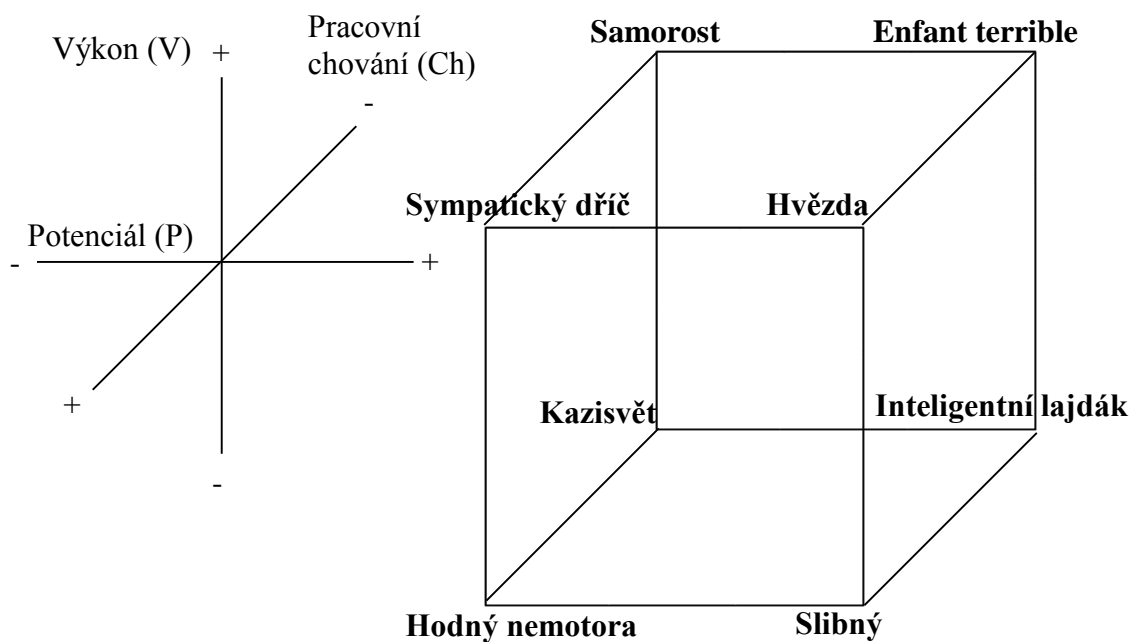
3.3.1 Metody zpětné vazby

Hodnocení může být formální a neformální. Neformálními metodami hodnocení rozumíme neplánované, situační hodnocení, například pochvalu nebo výtku (Hroník, 2006, s. 54).

3.3.1.1 Pracovní typy

Motivační strategii můžeme volit podle trojrozměrného modelu pracovních typů. Hroník (2006, s. 21) ji popisuje jako trojrozměrný krychlový model, v jejíž vrcholech je osm rozličných pracovních typů. Jejich rozpoznávání, stabilita či proměnlivost mají dopad především na oblast dalšího rozvoje. Každý z těchto typů vyžaduje jinou motivační strategii.

Obrázek 2: Pracovní typy



Zdroj: Hroník (2006, s. 22)

Obrázek 3: Volba motivační strategie podle pracovního typu

V	P	Ch	Pracovní typ	Náměty pro motivační strategii
+	+	-	Hvězda	Dávat náročnější úkoly, povzbuzovat neformální autoritu, dávat za vzor. Delegovat. Povýšit.
+	+	-	Enfant terrible	Více zapojovat do skupinových úkolů nebo naopak pověřovat samostatnými úkoly, při nichž nepříjde do styku s druhými – podle typu osobnosti. Každopádně vyžaduje zásadový, nepromíjející přístup, neopomíjející žádný klad. Potřebuje přijetí druhými, žádné mravokárství. Shaping od mentora či kouče.
-	+	-	Slibný typ	Poskytovat více podpory než koučingu, podporovat odvahu, odolnost a sebedůvěru.
-	+	-	Inteligentní lajdák a provokatér	Dát hranici, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění. Koučovat a co nejvíce zpětné vazby. Shaping.
+	-	+	Sympatický dřič	Instruovat a vytvořit podmínky pro sebevzdělávání.
+	-	-	Samorost	Koučování a shaping.
-	-	+	Hodný nemotora	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých (lidi typu enfant terrible) uvažovat o přeřazení.
-	-	-	Kazisvět	Problematický výběr. Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě ponechat výhradně na dotyčném člověku. Jasně stanovit termín viditelných změn.

Zdroj: Hroník (2006, s. 22)

3.3.1.2 360° zpětná vazba

Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu, známou také jako vícezdrojová zpětná vazba, definoval Ward (1997) in Armstrong (2011, s. 128) jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu nějakého jedince nebo nějaké skupiny, získaných z řady zdrojů zainteresovaných na tomto pracovním výkonu, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ Je to proces, v němž je posuzován něčí pracovní výkon a je poskytována zpětná vazba řadou lidí, mezi které může patřit manažer, podřízený, kolegové a zákazníci. Posuzování má formu klasifikace různých stránek pracovního výkonu.

Turnow (1993) in Armstrong (2011, s. 129) vyjádřil hlavní důvod používání třistašedesátistupňové zpětné vazby takto: Třistašedesátistupňové aktivity jsou obvykle založeny na dvou hlavních předpokladech: 1) že vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak vidíme sami sebe, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšujeme vědomí (znalost) sebe sama; 2) že zvýšené vědomí (znalost) sama sebe je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka a stává se tak základním kamenem programů rozvoje v oblasti řízení a vedení

lidí. Prostřednictvím zpětné vazby dostává příjemce užitečné informace o svých silných a slabých stránkách, což může být vodítkem pro plánování jeho rozvoje. Zpětná vazba je cenná, protože vychází z více úhlů pohledu, dané názory jsou důležité a každý úhel pohledu může poskytnout závažnou, i když různou informaci.

Každý výše zmíněný úhel pohledu dle Hroníka (2006, s. 66) odpovídá minimálně sedmi základním skupinám, do kterých patří jednotliví respondenti. V základních skupinách probíhají následující hodnocení:

1. sebehodnocení;
2. hodnocení nadřízeným (možno mít více nadřízených – přímého i např. n+1);
3. hodnocení kolegy (je zde možno mít více kolegů, kteří jsou kategorizovatelní do 2 skupin – „laskaví“ a „kritičtí, nároční“);
4. hodnocení podřízených (opět je zde možno mít více podřízených v několika kategoriích, např. přímé i n-1);
5. hodnocení (interním) zákazníkem (je možno mít zákazníka v několika kategoriích);
6. hodnocení (interním) dodavatelem (je možno mít dodavatele v několika kategoriích);
7. hodnocení „žolíkem“ (jeden či více lidí, kteří jsou vybráni samotným hodnoceným a obvykle dotyčného znají „jinak“, např. bývalý kolegy, manžel, přítel apod.).

Hroník (2006, s. 68) dále uvádí, že základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich seříděnost. Takto koncentrované a seříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu.

3.3.1.3 Hodnotící rozhovor

Pro nalezení způsobů nápravy nedostatečného výkonu a projednat další důsledky vyplývající z hodnocení pracovníka) odměňování, změna zařazení, vzdělávání, další perspektiva pracovníka ve firmě, propuštění apod.) slouží, jak Koubek (2011, s. 133) uvádí, hodnotící rozhovor. V malé firmě jej s hodnoceným pracovníkem zpravidla vede majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, ale je vhodné, aby byl přítomen i nejbližší nadřízený hodnoceného pracovníka. Ve středních firmách vede obvykle rozhovor bezprostřední nadřízený, ale doporučuje se, aby byl přítomen i nadřízený o stupeň vyšší.

Účelem rozhovoru je dle Koubka (2011, s. 133):

- zhodnotit současný výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období;
- formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu;
- rozpoznat problémy a/nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce;
- rozpoznat faktory na pracovníkovi nezávisle, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon;
- orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty;

- zlepšit komunikaci mezi pracovníkem a majitelem (vedením) firmy, popř. podřízeným a nadřízeným;
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor;
- zabezpečit podklady pro odměňování;
- rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci;
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.

Jak Koubek (2011, s. 134) dále uvádí, rozhovor lze vést různým způsobem, avšak nejefektivnější je rozhovor, při němž jsou hodnotitel i hodnocený rovnoprávními partnery společně hledajícími řešení problémů. Vhodné je přitom vytvořit takovou atmosféru, aby hodnocený pracovník nabyl přesvědčení, že vlastně na nápady a opatření směřující ke zlepšení jeho výkonu přišel sám.

Rozhovor by měl být dobře připravený, měla by se při něm zachovávat pravidla věcnosti a zdvořilosti.

3.4 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku, uvádí Dvořáková (2007, s. 286).

3.4.1 Vzdělávání zaměstnanců

Reynolds (2004) in Armstrong (2011, s. 267) uvádí: „Mezi zlepšováním a učením existuje příčinná souvislost; dosáhnete ochoty se zlepšovat a proces učení bude následovat.“ Je také přesvědčen: „Pracovní zkušenosti budou vždy tou nejbohatší laboratoří učení.“ Dochází k tomu tam, kde řízení pracovního výkonu hraje klíčovou roli – za prvé v tom, že konkrétně pomáhá lidem vyhodnocovat potřeby rozvoje, zlepšovat jejich výkon a také, kdy a jak by k tomu mělo dojít, a za druhé v tom, že zabezpečuje, aby se učili ze zkušeností.

Armstrong (2007, s. 461) popisuje vzdělávání jako proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Podle Williamsovy (1998) in Armstrong (2007, s. 461) definice „je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní“. Honey a Mumford (1986) in Armstrong (2007, s. 461) vysvětlili, že „ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti)“. Mumford a Gold (2004) in Armstrong (2007, s. 461) zdůraznili, že „vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání.“

Existují čtyři typy vzdělávání Armstrong (2007, s. 461):

1. instrumentální vzdělávání – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce;
2. poznávací (kognitivní) vzdělávání – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí;
3. citové (emoční) vzdělávání – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí;
4. seberefektující vzdělávání – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí (Harrisonová, 2005).

Jak Armstrong (2007, s. 461) dále uvádí, cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.

Bodem, jímž začínáme, jak Thomson (2007, s. 163) uvádí, je identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje u jednotlivých pracovníků. Každý pracovník, za něhož jste odpovědní, bude z hlediska své schopnosti vykonávat práci pravděpodobně spadat do jedné ze tří kategorií, kterými jsou:

- schopný vykonávat současnou práci (pracovní místo);
- ještě nikoliv zcela schopný vykonávat současnou práci (pracovní místo);
- více než schopný vykonávat současnou práci (pracovní místo).

Obrázek 4: Potřeby vzdělávání pracovníků



Zdroj: Thomson (2007, s. 164)

3.4.2 Plánování osobního rozvoje

Cílem plánování osobního rozvoje je, jak uvádí Armstrong (2011, s. 269), zlepšovat a propagovat učení a vzdělávání a vybavovat lidi znalostmi a portfoliem přenositelných dovedností. Plán osobního rozvoje stanovuje, co se lidé potřebují naučit, aby rozvinuli a zlepšili své schopnosti, zlepšili svůj pracovní výkon. Plánování osobního rozvoje provádějí jednotliví pracovníci a jejich manažeři je přitom v případě nutnosti vedou, povzbuzují je a pomáhají jim.

Plány osobního rozvoje jsou dle Armstronga (2011, s. 269) založeny na pochopení toho, co lidé dělají, čeho dosáhli, jaké znalosti a dovednosti mají a jaké znalosti a dovednosti potřebují. Dvořáková (2007, 288) tyto plány osobního rozvoje převádí do systematického vzdělávacího cyklu zaměstnanců, který odráží jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle generální organizační strategie.

Obrázek 5: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Hroník (2007) in Šikýř (2012, s. 148)

3.5 Odměňování jako forma řízení pracovního výkonu

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňování pracovníků slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Jak Armstrong (2007, s. 515) dále uvádí, zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.

Mezi cíle řízení odměňování dle Armstronga (2007, s. 515) patří:

- odměňování lidí podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit;
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- vytvářet kulturu výkonu;

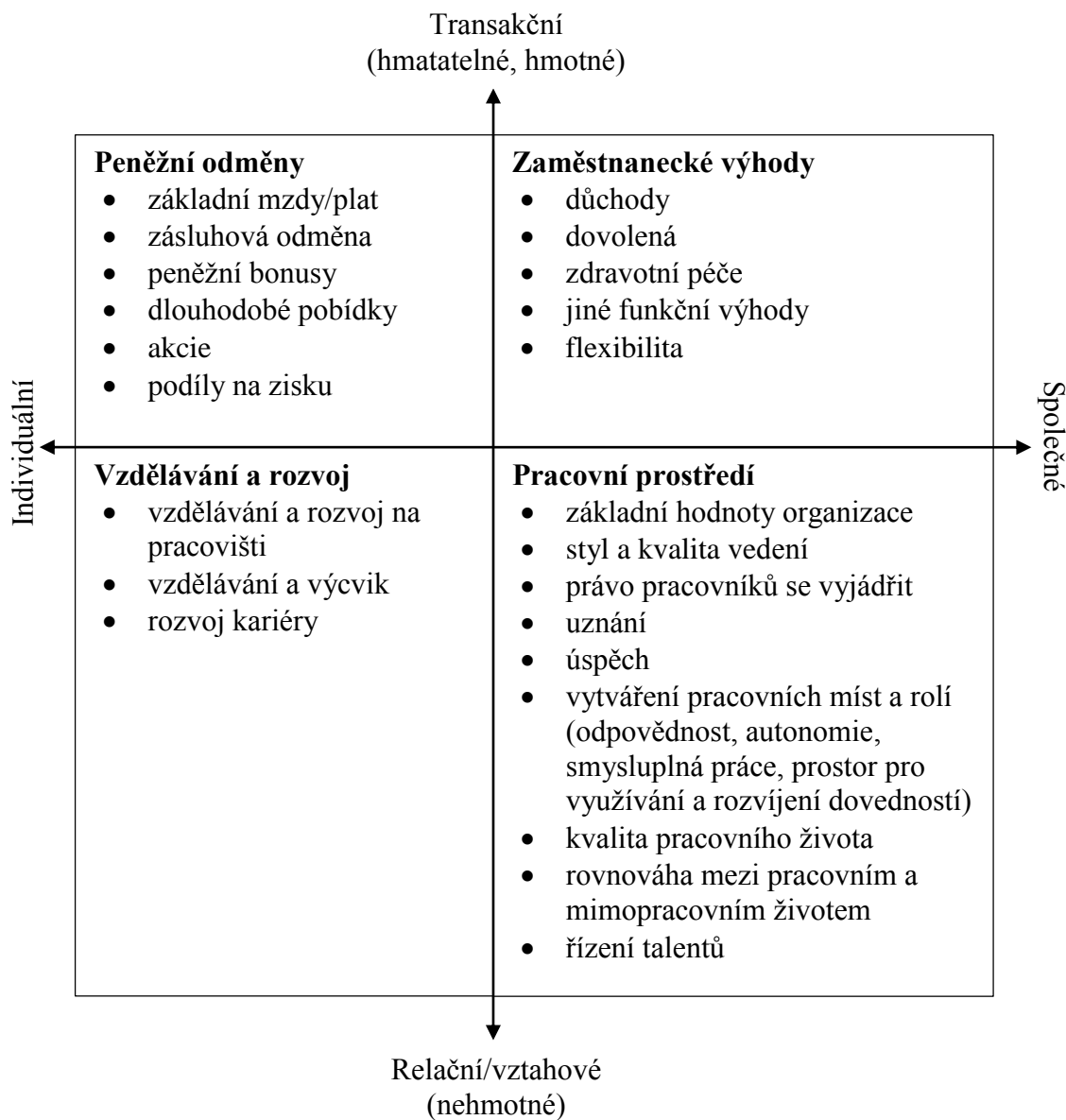
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměň;
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků;
- fungovat spravedlivě – lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu;
- uplatňovat odměňování rovným způsobem – lidé musejí být odměňování v porovnání s jinými lidmi v organizaci;
- fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase;
- fungovat transparentně a srozumitelně.

Dle stejného autora systém odměňování tvoří:

- **politika** poskytující vodítka k přístupům v řízení odměňování;
- **postupy** nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny;
- **procesy** týkající se hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu);
- **procedury** prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečovat, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.

Jedním z možných pohledů na odměňování pracovníků je formou tzv. celkové odměny, která dle Manuse a Grahama (2003) in Armstrong (2007, s. 520) obsahuje všechny typy odměň – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších. Na obrázku níže jsou uvedeny příklady jednotlivých složek celkové odměny.

Obrázek 6: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2007, s. 522)

3.6 Hodnotící rozhovor

Ve společnosti, ve které bude probíhat dotazníkové šetření a řízené rozhovory je již od roku 2012 interní směrnicí zakotvena povinnost realizovat interní hodnotící rozhovory. Text směrnice „Dohoda o rozhovorech se zaměstnanci“ nebylo dovoleno zveřejnit, nicméně její přílohy jsou součástí diplomové práce ve formě příloh.

3.7 Tvorba dotazníku

V této kapitole se budeme zabývat tvorbou dotazníku. Dotazník je koncipován z několika částí, které odpovídají jednotlivým složkám pracovního výkonu popsanych v teoretické části práce.

Dotazník obsahuje 105 otázek členěných do tematických kategorií, z nichž je 9 otázek na stupeň věrohodnosti. Na začátku je respondent seznámen s cílem dotazníkového šetření, se způsobem zpracování a vyhodnocení. A dále je informován, že se dotazníkového šetření účastní dobrovolně a že jím poskytnuté údaje budou dále zpracovány autorem této práce a výsledky budou anonymně použity jako součást této práce a dále že k nim nebude mít přístup nejvyšší vedení společnosti.

Při sestavování otázek byl kladen důraz na genderovou vyváženost.

V dotazníku je použito několik typů otázek/odpovědí:

- výběrové slovní odpovědi (uzavřené otázky), tj. odpovědi, ze kterých respondent vybírá tu, se kterou se nejvíce ztotožňuje;
- výběrové číselné odpovědi (uzavřené otázky), tj. odpovědi, ze kterých respondent vybírá svoji preferenci z intervalu 1 až 5, přičemž hodnocení je stejné jako ve škole;
- výběrové ANO/NE, popřípadě doplněné o „nevím“ (uzavřené otázky), tento typ je nejvíce zatížen mírou zkreslení, proto otázek s těmito odpověďmi v dotazníku není mnoho;
- posledním typem jsou volné odpovědi, tzv. otevřené otázky, ve kterých se vyžaduje odpověď vlastními slovy respondenta. Tento typ je méně zatížen mírou zkreslení, ale naopak je hůře vyhodnocován ve velkém počtu respondentů.

Otevřené otázky byly použity zejména proto, že míra zkreslení je menší než u výběrových odpovědí, kde je častějším jevem zkreslení výsledku tím, že se respondent jeví v lepším světle, než ve kterém ve skutečnosti může být.

Uzavřené otázky do jisté míry trpí svojí povrchností, proto je několik otázek doplněno o další, kde je tazatel vyzván, aby svoji odpověď „ANO“, „NE“ slovně vysvětlil. Na druhou stranu jejich nespornou výhodou je velmi dobré statistické zpracování.

Otevřené otázky již ze své podstaty, kdy se vyžaduje slovní odpověď respondenta, méně omezující než uzavřené otázky, dále jsou proto zatíženy menším zkreslením odpovědi. Dávají respondentovi větší volnost v odpovědi. Na druhou stranu jsou hůře zpracovatelné.

Problémem, který je nutné mít na zřeteli, jsou takové odpovědi na otázky, kde respondent úmyslně zkreslí odpověď podle očekávání našeho okolí, nikoli jeho samotného. Tomuto problému se snažíme částečně předejít použitím otázek stupně věrohodnosti. Dále pak použitím modifikací již použitých otázek v jiných částech dotazníku.

3.8 Shrnutí teoreticko-metodologická části

Teoretická část práce se ve své úvodní části věnovala uvedení problematiky řízení pracovního výkonu pohledem do historie a dále uvedením několika příkladů až po současnost.

Formou literární rešerše byly popsány nejvýznamnější oblasti řízení pracovního výkonu, mezi které patří zejména:

- motivace;
- zpětná vazba;
- vzdělávání a rozvoj;
- odměňování.

Metodou pro získání potřebných informací od zaměstnanců společnosti, bylo zvoleno dotazníkové šetření a řízený rozhovor s jednatelem společnosti.

Teoretická východiska byla podkladem pro tvorbu dotazníku.

4 Analyticko-praktická část

V teoreticko-metodologické části diplomové práce byly popsány jednotlivé oblasti, kterým bude v dotazníku věnována pozornost.

V první části bude popsána společnost, ve které bude dotazníkové šetření a řízené rozhovory probíhat, dále budou popsány interní dokumenty, které jsou užívány pro hodnotící rozhovory.

V další části bude popsán současný stav řízení pracovního výkonů zaměstnanců.

V neposlední řadě bude v práci věnován dostatečný prostor pro vyhodnocení dotazníkového šetření. Součástí vyhodnocení budou přehledné grafy opatřeny podrobným komentářem.

Poslední část analyticko-praktické části bude věnována navržení doporučení pro vedení společnosti.

V příloze se nacházejí odkazy na interní dokumenty související s hodnotícími rozhovory anebo tvorbou dotazníku.

Zřetel bude brán i na faktory, které je nutné brát v úvahu v průběhu tvorby dotazníku, a těmi jsou:

- zkreslení výsledků dotazníku;
- měřitelnost zkušeností lidí;
- nakládání s údaji;
- tvorba jednotlivých škál;
- náročnost dotazníku;
- testování dotazníku na několika respondentech.

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Společnost, ve které bude probíhat dotazníkové šetření, se nazývá CHRIST CAR WASH s.r.o. a byla založena v 1996 německou mateřskou společností Otto Christ AG v Memmingenu, která zastává již řadu let jednu z vedoucích pozic na trhu mycích linek v Evropě. Výrobní závod v Plzni se soustředí na dodávky komponentů nejen mycích linek osobních a nákladních automobilů, ale i kolejových souprav a ostatních dopravních prostředků. Výrobní portfolio skupiny Christ se dále skládá například z čistíren odpadních vod, vysavačů, vysokotlakých čističů, čteček paměťových karet, dotykových displejů, obalového materiálu, čisticích prostředků a ostatního příslušenství k mycím linkám.

Skupina Christ poskytuje komplexní servis pro zákazníka od samotného návrhu nejvhodnějšího technického řešení mycí linky přes výrobu, montáž až po pravidelný servis včetně recyklace starých zařízení. Obchodní aktivity skupiny jsou zastoupeny prakticky po celém světě, největší distribuční síť je ve Spolkové republice Německo, Belgii, Francii, Anglii a Itálii. Firma Christ zaměstnává více než 1100 zaměstnanců po celém světě, přičemž v Plzni je zaměstnána celá jedna čtvrtina všech zaměstnanců.

Přibližně 98 % z celkové výrobní kapacity pokrývá výroba pro mateřskou společnost, ostatní dvě procenta jsou využita pro externí zakázky, mezi které patří dodávky technických zařízení, a to nejen mycích linek, pro mezinárodní společnosti, jakými jsou například velké zahraniční dráhy nebo jeden z předních výrobců zemědělské techniky.

Společnost CHRIST CAR WASH, respektive mateřská společnost, v posledních několika letech investuje nemalé finanční prostředky do obnovy a zejména rozšíření výrobních CNC strojů nebo automatizovaných skladovacích systémů. Díky těmto novým přesnějším a efektivnějším výrobním zařízením se snižuje zmetkovitost a zvyšuje efektivita a produktivita práce.

Společnost CHRIST CAR WASH je držitelem celé řady certifikací v oblasti kvality výroby, např. ČSN ISO EN 9001:2008, dále pak ČSN EN ISO 3834-2, ČSN EN 1090-1, EN ISO 12944-6 anebo C5-M v oblasti lakování.

Ve společnosti v současné době¹ pracuje 308 zaměstnanců, z nichž 246 je na hlavní pracovní poměr, a ostatní jsou zaměstnanci pracovních agentur.

Organizační struktura je smíšená, tedy kombinace štábní a liniové.

¹ V době psaní diplomové práce, tj. únor 2015.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 1: Organizační struktura společnosti

Název pozice	Počet osob
jednatele	4 (1 – CŘ, 3 – SRN)
prokurista	1
střední management	7
liniový management	16
dělníci	Kmenoví: 197 Agenturní: 62
zaměstnanci administrativy	25

Zdroj: vlastní zpracování autora

Jedná se o výrobní závod, ve kterém výroba jednotlivých komponentů probíhá od těch nejmenších dílů přes svařování, povrchovou úpravu lakováním až po finální montáž a export zákazníkovi. Tomu také odpovídají jednotlivá střediska, která jsou zachycena v procesním domě společnosti (příloha č. 2).

Personální strategie firmy

K nejdůležitějším povinnostem vedoucích pracovníků patří podpora individuální výkonnosti, týmového ducha a motivace pracovníků. Naproti tomu je povinností zaměstnanců se angažovaně a cílevědomě zasazovat o prosperitu firmy Otto Christ AG a přispívat ke kontinuálnímu zlepšování pracovního procesu a jeho výsledků. Podstatnými součástmi řízení zaměstnanců je stanovení a sjednocení cílů, dialog se zaměstnanci a kontrola úspěšnosti, orientovaná na výsledek.

4.2 Realizace hodnotících rozhovorů

Hodnotící rozhovory až do roku 2012 nebyly ve společnosti realizovány. V roce 2012 byla přijata a upravena interní směrnice mateřské společnosti, která realizaci hodnotících rozhovorů zaváděla.

Došlo ke kompletnímu překladu a převzetí směrnice z mateřské společnosti, průvodních dokumentů a formulářů. Směrnice obsahuje postup, kdy a jakým způsobem jsou rozhovory zahájeny. Průvodní dokumenty obsahují nejprve vysvětlení, za jakým účelem se hodnotící rozhovory zavádějí, dále pak informace o tom, jak jsou rozhovory realizovány, včetně způsobu vyplňování formulářů a předání zpětné vazby.

Z rozhovorů vyplynulo, že v průběhu personálního rozhovoru se zaměstnancem diskutuje jeho přímý nadřízený a vzájemně si předávají zpětnou vazbu, přitom je dbáno na to, aby zpětná vazba byla předávána korektním způsobem, bez urážek a konfliktů.









Hodnotící rozhovory jsou vždy zahajovány jednatelem společnosti, kdy oficiálně oznámí datum zahájení a zároveň se svými přímými podřízenými dohodne konkrétní termíny jejich vzájemných rozhovorů. Je zavedeno pravidlo, že o rozhovorech jsou jednotliví účastníci informováni čtrnáct dnů předem.

Následuje postupné plánování jednotlivých rozhovorů s dalšími podřízenými.

Na procesu (příloha č. 3) jsou v levém sloupci znázorněny jednotlivé role, které do procesu vstupují. Pravá část následně zobrazuje jednotlivé činnosti, které jsou vykonávány, a reprezentuje je symbolickými značkami. Proces je velmi schématický, ale pro účely porozumění realizace hodnotících rozhovorů dostačující.

Na obrázku níže jsou jednotlivé značky vysvětleny.

Obrázek 7: Schématické značky

Začátek - Konec	Rozhodování	Zpracování	Dokument, proces / výstup	Spojné šipky / cesty	Uzel	Paralelní provoz	Spojka
							

Zdroj: vlastní zpracování autora

Dle rozhovoru se zaměstnanci personálního oddělení, které má agendu Hodnotících rozhovorů v kompetenci, jsou rozhovory zahajovány v průběhu měsíce dubna a zpravidla končí v měsíci září. V drtivé většině případů jsou účastníky rozhovorů pouze zaměstnanec a jeho přímý nadřízený, pouze v ojedinělých případech je k rozhovoru přizván jednatel společnosti nebo vedoucí sekce, a to vždy na žádost daného zaměstnance, jenž je účastníkem rozhovoru.

Rozhovory jsou plánovány minimálně dva týdny dopředu, a to u zaměstnanců v administrativě formou elektronické pozvánky do aplikace Microsoft Outlook, a u zaměstnanců dělnických profesí, kteří nemají přístup k elektronické poště, ústní formou na pravidelné poradě oddělení. Každý zaměstnanec ještě k výše uvedenému způsobu sdělení termínu obdrží písemnou pozvánku. Zaměstnanci mají možnost se k termínu vyjádřit a navrhnout případně jiný.

S pozvánkou „Pozvánka k rozhovoru se zaměstnanci“ na Hodnotící rozhovor obdrží zaměstnanci i příručku „Personální rozvoj u společnosti Otto Christ AG“ a formulář pro zaměstnance „Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci pro zaměstnance“.

Zaměstnanec i nadřízený by se měli na hodnotící rozhovor připravit a přispět tak k jeho bezproblémovému průběhu. Pokud by nadřízený ještě před zahájením rozhovoru cítil, že by mohl v průběhu jeho realizace vyvstat nějaký problém, může požádat o mediaci pracovníka personálního oddělení, který se může pokusit svým vhodným působením předejít případným konfliktním situacím. Pokud by se situace vyhrotila, je nezbytné včas rozhovor ukončit a buď přesunout na jindy, nebo okruh účastníků rozšířit i o další osoby, anebo v krajním případě jej vůbec nerealizovat. Dle vyjádření pracovníků HR oddělení k takové situaci zatím nedošlo.

Z každého rozhovoru je pořízen písemný zápis (formulář „Rozhovor se zaměstnanci“), který zaměstnanec i jeho přímý nadřízený podepíší, dále jsou navržena opatření k dalšímu rozvoji zaměstnance „Opatření k dalšímu rozvoji“.

4.3 Technické zpracování a vyhodnocení dotazníku

Dotazník je technicky zpracován v aplikaci Microsoft® Excel 2013, a to pro snadnou tvorbu, možnost náhodného řazení otázek a zejména pro snadné vyhodnocení dotazníků.

Nejprve budou vyhodnocovány otázky stupně věrohodnosti a v případě, že respondent získá více než 3 body, bude dotazník dále zpracováván. Četnost jednotlivých odpovědí bude zpracována formou přehledných grafů s komentářem.

Volné odpovědi budou zpracovávány tak, že bude mezi všemi hledán společný bod, a poté budou vyhodnoceny jejich četnosti. Pokud tento postup nebude možný, budou volné odpovědi zpracovány formou souhrnného popisu.

4.4 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor byl realizován s jednatelem společnosti, třemi vedoucími jednotlivých sekcí společnosti a zaměstnankyní personálního oddělení, a to v oblasti hodnocení, vzdělávání, motivace, zpětné vazby, rozvoje zaměstnanců a vedení hodnotících rozhovorů.

Byly použity některé otázky z dotazníku pro zaměstnance (příloha č. 4) a dále byl panu jednatelem dán prostor pro vyjádření firemních cílů a vize v těchto oblastech.

Vedoucím jednotlivých sekcí, kterými byly sekce Ekonomicko-administrativní, Výroba zakázková, Výroba liniová a zaměstnankyni personálního oddělení, byly předloženy v rámci rozhovoru stejné otázky. Některé otázky byly v průběhu rozhovoru dle potřeby rozvedeny do dalších navazujících oblastí.

Každý odstavec řízeného rozhovoru představuje odpověď na jednu otázku.

4.4.1 Závěr z řízeného rozhovoru s panem jednatelem

Rozhovoru se zúčastnil jednatel společnosti (pan J.), který v první otázce hovořil o důležitosti vzdělávání zaměstnanců, o prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace. Zejména z toho důvodu, že firma modernizuje výrobní stroje a na zaměstnance jsou kladeny požadavky se s novými stroji naučit pracovat, s modernizací výrobních zařízení je spojena modernizace výrobních procesů a postupů, které také vyžadují změnu způsobu práce, dále pak pro zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnanců samotných.

Hovořil také o velkém počtu realizovaných školení z oblasti štihlé výroby, CAD a CAM systémů, IT dovedností, obchodních dovedností, interního auditu kvality a další.

Mezi problémy, které v této oblasti spatřuje, patří již zmíněné velké množství školení, jejich sladění s výrobním procesem a dále pak aplikace získaných znalostí v praxi.

Z hlediska vzdělávání se firma zaměří na úzce profilované odborné vzdělávání pro specialisty a dále pak na oblast měkkých dovedností, jak je například komunikace pro vedoucí pracovníky.

K vyšším pracovním výkonům, největší skupinu zaměstnanců, motivuje dle názoru pana J. finanční ohodnocení, a zejména jeho zvyšování. Nicméně se jedná o individuální motivaci, která u některých zahrnuje oblast pochval anebo školení.

Styl řízení je kombinací demokratického a direktivního, kdy demokratický je používám v drtivé většině případů.

Bohužel je to tak, že některé chyby se opakují, je to vždy otázkou příčin. Dalším důvodem opakujících se chyb je to, že to někoho „nepálí“. Pracujeme na změně systému, ale je to

pomalý a náročný proces. Nejdéle trvá změnit myšlení lidí, a to také vyžaduje dostatek času a interních kapacit.

Zaměstnanci jsou z velké části k firmě loajální, což se projevuje i poměrně nízkou fluktuací. Firma se snaží loajalitu podpořit firemní kulturou, spravedlivým odměňováním, včasnou mzdou, jasnými pracovními podmínkami, příjemným pracovním prostředím.

Osobní rozvoj je důležitý nejen z pracovního hlediska, ale také z osobního. Pracovní a osobní život se do jisté míry prolínají a je důležité, aby byly pokud možno vyvážené. Člověk by na sobě měl neustále pracovat a posouvat se dál stejně tak, jako se posouvá svět kolem nás.

Důležité je si na hodnotící rozhovor najít čas a probrat témata formou volného rozhovoru. Navodit jakékoli téma a důležité je zabezpečit nikým nerušený průběh a dostatek času. Někdy se diskuse dostane až k neočekávaným tématům, která se pak bohužel neobjeví v písemném dotazníku. Dále pak je důležité, aby opatření, na kterých se diskutující dohodli, byla alespoň z části realizována.

4.4.2 Závěr z řízeného rozhovoru s vedoucím Ekonomicko-administrativního úseku

Rozhovoru se zúčastnil vedoucí ekonomicko-administrativního úseku (pan P.), který v úvodní otázce hovořil o dostatečném počtu vzdělávacích kurzů, které byly zejména v posledních dvou letech realizovány. Chybu spatřuje v plánování školení, jejich množství a zejména v obsazenosti zaměstnanci. Neboť v drtivé většině případů se na školeních objevují stále stejní zaměstnanci, kteří si, jak se pan P. domnívá, daných školení a účasti na nich neváží. Velmi sporná je pak i otázka použití nabytých vědomostí v praxi.

Pan P. se domnívá, že u vybraných zaměstnanců by se mělo jednat o jazykové kurzy, dále pak odborná školení. Zaměstnanci by měli být do vzdělávacích kurzů vybíráni na základě kritérií a nemělo by se jednat o plošná školení, vyjma BOZP apod.

Zaměstnance nejvíce motivují peníze, dále pak uznání ze strany firmy anebo specifické vzdělávací kurzy. Co dříve fungovalo a nyní již není z prostorových důvodů možné, je využití firemního parkoviště pro omezené množství lidí v areálu firmy (za plotem), pod dohledem kamerového systému. Dále se pan P. domnívá, že zaměstnance by motivovaly týdenní stáže v mateřské společnosti nebo cílené exkurze u našich dodavatelů.

Styl řízení je dle názoru pan P. demokratický, ale v některých situacích přechází v direktivní. Jedná se zejména o řešení krizových situací v oblasti dodržování plánu apod. (jedná se o jednotky případů v roce).

Ve firmě se opakují stále stejné chyby. Problém je v důslednosti, která některým vedoucím pracovníkům chybí. Někteří zaměstnanci razí heslo „kdo nic nedělá, nic nezkazí“.

Dle názoru pana P. jsou zaměstnanci k firmě loajální a jejich množství odhaduje na 50 až 60 %. Ve firmě pracuje mnoho šikovných lidí, se kterými jejich vedoucí vhodným způsobem nepracují, a proto jejich potenciál není maximálně využit.

Pro pana P. osobní rozvoj představuje neusnutí na vavřínech, sledování nových trendů a snaha o jejich aplikace do praxe.

Hodnotící rozhovory dle pana P. neplní zcela svoji úlohu. Pozitivním přínosem je bezesporu to, že vedoucí pracovník si najde čas a může se svým podřízeným diskutovat o pracovních i nepracovních záležitostech. Na druhou stranu dohodnutá opatření dle jeho názoru nejsou plněna, dále se domnívá, že pro některé vedoucí je hodnotící rozhovor ztrátou času a nepovažují ho za přínos.

Další zmíněnou chybu spatřuje v tom, že již po dvou letech po sobě nebyly hodnotící rozhovory aktivně vyhodnocovány.

4.4.3 Závěr z rozhovoru s vedoucím Výroby zakázkové

Rozhovoru se zúčastnil vedoucí zakázkové výroby (pan P.), který v úvodní otázce hovořil o nutnosti realizovat vzdělávací kurzy pro zaměstnance. Na druhou stranu zdůraznil velký počet realizovaných školení, a to v kontextu s nárůstem výroby, kterou v posledních měsících firma zažívá. Vlivem toho nejsou zaměstnanci na školení soustředění, neboť myslí na práci, která je po školení čeká.

Dále pan P. hovořil o úzké skupině zaměstnanců, zejména vedoucích pozic, kteří stále navštěvují školení, ale dle jeho slov by se školení měla rozšířit i na další zaměstnance, a to hlavně také na nižší dělnické pozice. Zejména proto, že od těchto zaměstnanců je vyžadováno dodržování principů štíhlé výroby apod.

Pozornost firmy z hlediska vzdělávání by měla být zaměřena i na dělnické profese, dále na měkké dovednosti u pozic mistrů a nižšího managementu. Kvalifikační bonus, který

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

byl na konci minulého roku zaveden do struktury odměňování, zohledňuje i rozšíření a prohloubení kvalifikace, proto by měla být více podporována snaha zaměstnanců se vzdělávat a rozšiřovat si znalosti a dovednosti.

U většiny zaměstnanců je největším motivačním prvkem výše mzdy nebo pohyblivé složky. U dělnických profesí se jedná zejména o kvalifikační bonus, u THP pracovníků výše základní mzdy.

Dalším motivačním prvkem a zejména u zaměstnanců, kteří jsou u firmy zaměstnání mnoho let, se jedná o práci samotnou, o to, že za nimi je práce vidět, ztotožnili se s firmou. Počet těchto zaměstnanců je odhadován na cca 20 %.

Styl řízení je ve většině případů demokratický, pouze v krizových situacích přechází v direktivní. Dále pan P. vyzdvihl přehlednou organizační strukturu a popsané odpovědnosti.

Jednoznačná odpověď pana P. je ANO, chyby ve firmě se opakují. Souvisí to s nižším počtem THP zaměstnanců, velkým množstvím úkolů, které řeší, a proto nemají čas přemýšlet dopředu a předcházet problémům.

Na základě realizovaných školení se podařilo systém řízení výroby nastavit, ale již je problematické jej udržovat a zlepšovat.

Odhadem je ve firmě 30 až 40 % loajálních zaměstnanců, projevem je mj. ochota v mimořádných případech přijít do práce nad rámec řádné pracovní doby a ve svém volném čase, aby firma stihla dokončit zakázky v řádném termínu.

Budování loajality zaměstnanců je dlouhodobá práce přímého nadřízeného zaměstnance, personálního oddělení a vedení firmy v mnoha oblastech. Např. firemní kulturou, jasnými pracovními podmínkami, pracovním prostředím.

Pro pana P. je osobní rozvoj velmi důležitý, dle jeho slov „se člověk nesmí zastavit, musí sledovat nové trendy v oboru“, ale také například využívat jazykového vzdělávání, které firma svým zaměstnancům nabízí.

Dle názoru pana P. není přínos hodnotících rozhovorů velký. Pozitivní je, že si nadřizený s podřízeným najdou čas a mohou si v klidu pohovořit nejen o pracovních problémech a úspěších, dále pak může dojít k identifikaci s firmou. Dalším pozitivem je fakt, že otázky jsou stále stejné a proto je možné srovnávat meziroční vývoj.

Negativem je fakt, že nebyly za poslední dva roky výsledky prezentovány vedení firmy.

4.4.4 Závěr z rozhovoru s vedoucím Liniové výroby

Rozhovoru se zúčastnil vedoucí liniové výroby (pan M.), který v úvodní otázce potvrdil skutečnost, že firma podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Hovořil také o tom, že realizovaných školení bylo dle jeho názoru velké množství a že zejména v roce 2015 významně zasahovala do výrobního procesu, kdy se jich účastnili prakticky všichni vedoucí pracovníci, kteří následně chyběli ve výrobním procesu.

Potenciál pro zlepšení pan M. spatřuje v lepším plánování školení a zaměření mnohem více školení na zaměstnance dělnických profesí.

Pozornost by měla být zaměřena dle pana M. na školení štíhlé výroby, kde by měla firma pokračovat v nastartované trendu školení. Dále by měla pokračovat v podpoře jazykového vzdělávání.

Dle názoru pana M. je většina zaměstnanců motivována výši měsíční mzdy, dále pak čistým pracovním prostředím, kolektivem, druhem práce, kterou vykonávají. Pan M. se domnívá, že přibližně 40 % zaměstnanců jejich práce baví.

Styl řízení je kombinací demokratického a direktivního, neboť direktivní je uplatňován zejména při dodržování dodacích termínů a kvality, demokratický potom v ostatních procesech.

Bohužel nejsme tak důslední, jak bychom měli být, proto se ve společnosti stále opakují chyby, které se již staly. Nicméně je potřeba říci, že aplikací poznatků zejména ze školení štíhlé výroby se daří chyby řešit a předcházet jim, a to vlivem optimalizací výrobním procesů.

Dle odhadu pana M. je přibližně 50 % zaměstnanců k firmě loajálních a to zejména protože jsou ve firmě spokojeni. Mnozí mají kladný vztah k práci, kterou vykonávají,

baví je, dále jsou adekvátně ohodnoceni, mj. i proto jsou mnozí ve firmě zaměstnání více než pět let.

Osobní rozvoj pro pana M. znamená neustrnout, neustále na sobě pracovat, zlepšovat sebe a okolí. Mít z toho dobrý pocit, že sebe sama a z práce a moci si říci „i díky mně je na tom firma dobře“.

Realizace hodnotících rozhovorů má v obecné rovině smysl, ale pokud je realizována pro činnost samu, bez zpětné vazby, je to dle pana M. ztráta času. Velmi chybí vyhodnocení dotazníků, které by ukázalo dlouhodobý trend.

Součástí hodnotících rozhovorů jsou i dohodnutá opatření na rozvoj zaměstnance, která se dle pana M. daří realizovat z přibližně 30 až 40 %.

4.4.5 Závěr z rozhovoru se zaměstnankyní personálního oddělení

Rozhovoru se zúčastnila zaměstnankyně personálního oddělení (paní P.), která v první otázce hovořila o tom, že firma věnuje pozornost vzdělávání pouze úzké skupiny zaměstnanců. Dle jejích slov se stále jedná o skupinu vedoucích pracovníků a některých disponentů (osoba, která zodpovídá za některé úkoly v přípravě práce pro zaměstnance ve výrobní linii apod.). Dále pak hovořila o velkém množství školení (poznámka autora: od roku 2010 do současnosti roku 2015 bylo každý rok realizováno jedno velké školení /délka 6 měsíců, 45 osob/ z oblasti štihlé výroby a několik menších školení /délka 1 týden až 2 měsíce, 1 až 10 zaměstnanců/; celkové náklady školení za rok průměrně 1000.000,- Kč bez DPH), kterých se zaměstnanci účastní. Dle jejích slov je velký problém v tom, že znalosti nabyté na školení se dále již buď vůbec, anebo jen z části a velmi pomalu aplikují do reálného života firmy. Kritika zazněla na stranu zaměstnanců, kteří nechtějí změnit nic na sobě, natož potom ve svém oddělení či pracovním procesu.

Obsah školení byl hodnocen kladně.

Z hlediska vzdělávání by měla být pozornost zaměřena na větší počet zaměstnanců z výrobní části podniku a mělo by docházet zejména k prohlubování a rozšiřování kvalifikace. Zde bylo poukázáno na sekundární efekt, který jde ruku v ruce se zvyšováním kvalifikace, a tím je zvýšený počet požadavků na zvýšení mzdy.

Na otázku motivace k vyššímu pracovnímu výkonu se jednoznačně jedná o navýšení mzdy, o benefity příliš zájem nejeví. Velmi by ocenili předvánoční prémie jako podíl na hospodářském výsledku firmy.

Dle zkušeností paní P. je problém v lidech, obecně se dá říci, že se jim nechce pracovat, práci berou jako prostředek získání peněz, nikoli jako seberealizaci.

Zaměstnanci nevidí možnost využití vzdělávání k osobnímu postupu na vyšší pracovní pozici (dělník -> disponent -> vedoucí).

Dle názoru paní P. by mohlo pomoci zavedení mimořádných odměn, např. pololetních odměn pro nejlepší zaměstnance (forma podílu na výsledcích firmy). Dále zavedení rotace zaměstnanců v rámci oddělení, aby se zvýšila zastupitelnost a rozšíření kvalifikace zaměstnanců.

Paní P. hodnotí styl řízení top managementu jako direktivně-demokratický. Demokratický v tom ohledu, že jim dává určitou volnost v rozhodování a řešení úkolů a ptá se jich na jejich názor. Problém je někdy ovšem v tom, že lidé nedokážou vedení společnosti přesvědčit a předložit pádné argumenty.

Direktivní v okamžiku, kdy se musí řešit nějaký problém.

Na druhou stranu zazněla kritika, neboť vedení firmy někdy neví, co se v některých odděleních děje, a problémy se k top managementu v některých případech nedostanou.

Paní P. jednoznačně souhlasí s tvrzením, že se ve firmě opakují chyby, které se již staly a lidé ani firma není schopna se z chyb poučit. Lidé nejsou schopni změnit zažité vzorce chování. Někteří vedoucí pracovníci neumí pracovat se svými podřízenými, neumějí s lidmi komunikovat a v některých případech ani nechtějí.

Otázka loajality zaměstnanců je složitá, nicméně dle mínění paní P. je většina zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 5 let, k firmě loajálních. Jsou stálí, neodcházejí do jiných zaměstnání, jsou na firmu hrdí a do jisté míry jsou spokojení. Dle jejího mínění je PR firmy na dobré úrovni.

U zaměstnanců, kteří nejsou příliš loajální, by se dle mínění paní P. mohl tento stav zvýšit odměnami, benefity, zlepšováním pracovního prostředí nebo například možností přechodu s telefonním číslem pod firmu.

Osobní rozvoj vnímá paní P. jako prostředek v postupu v kariérním žebříčku. Má šanci být úspěšná, ale znovu upozornila na fakt, že lidé na sobě pracovat příliš nechtějí.

Otázku Hodnotících rozhovorů vnímá paní P. jako ožehavou, neboť v současné době nevidí jejich smysl a splnění jejich účelu. Problém vidí v tom, že lidé si při rozhovoru problémy nevyříkají a nejsou otevření.

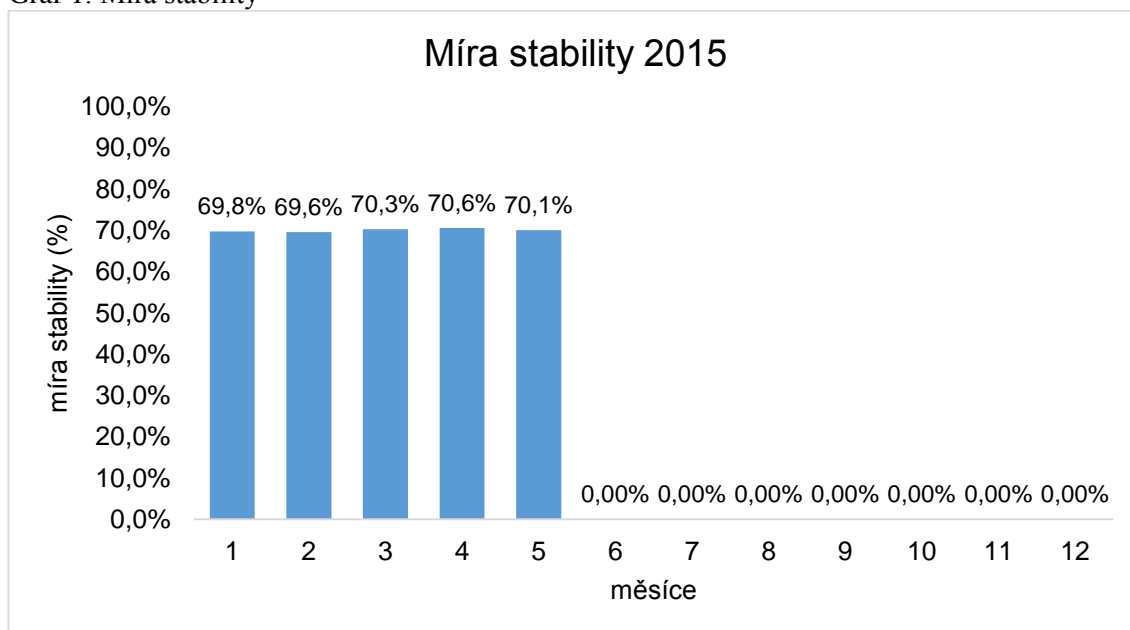
4.5 Současný stav systému řízení pracovního výkonu v organizaci

V této kapitole bude provedeno popsání současného stavu řízení pracovního výkonu, a to na základě výsledků závěrů z řízených rozhovorů s jednatelem společnosti a vedoucími jednotlivých sekcí, vyhodnocení dotazníkového šetření, a dále budou zohledněny informace od zaměstnankyně personálního oddělení, která má hodnotící rozhovory na starosti a která zároveň řeší i agendu spojenou se vzděláváním zaměstnanců a dále pak informace z rozhovorů s některými zaměstnanci po odevzdání dotazníku.

4.5.1 Současný stav motivace zaměstnanců v organizaci

Zaměstnanci společnosti, jak je patrné z grafu míry stability na grafu č. 1, jsou poměrně stabilní vůči změně zaměstnání. Graf znázorňuje míru stability zaměstnanců vyjádřenou v procentech, tj. celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy minimálně tři roky k celkovému počtu zaměstnanců zaměstnaných u firmy v průběhu jednoho roku. Období tří let je ve výpočtu z toho důvodu, neboť interní směrnici je stanovena stabilizační odměna vyplácená periodicky po třech odpracovaných letech.

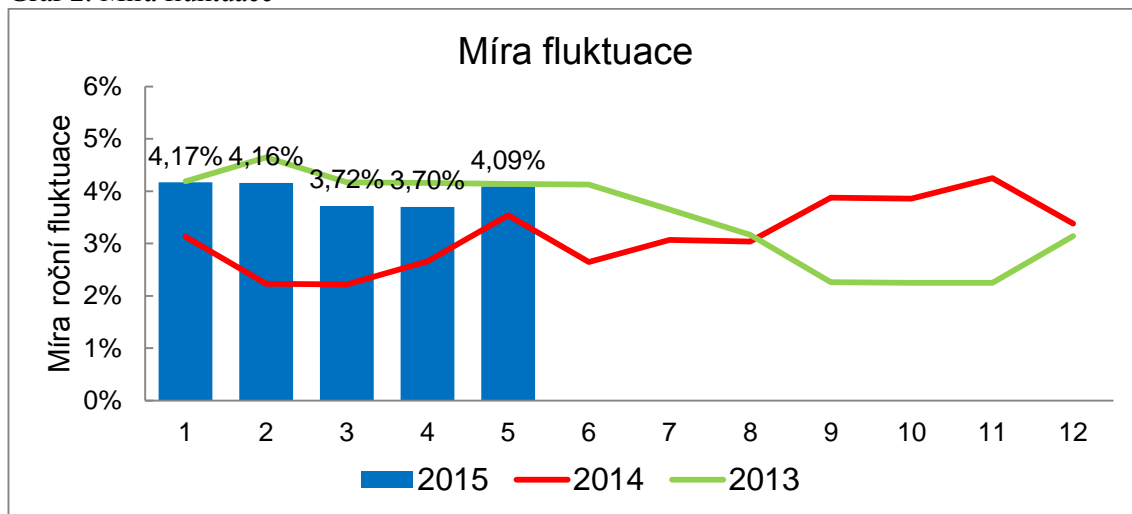
Graf 1: Míra stability



Zdroj: vlastní zpracování autora

Dále z následujícího grafu fluktuace na grafu č. 2 je zřejmé, že fluktuace zaměstnanců je dlouhodobě na relativně nízké úrovni kolem 4 %.

Graf 2: Míra fluktuace



Zdroj: vlastní zpracování autora

Z obou předešlých grafů je zřejmé, že zaměstnanci jsou s působením ve společnosti spokojeni. Neboť míra fluktuace je dlouhodobě kolem 4 % a míra stability u zaměstnanců zaměstnaných ve firmě více jak tři roky je více než 70 %.

Pro zaměstnance je práce, kterou vykonávají důležitá, a to nejen z hlediska zajištění pravidelného finančního příjmu, ale také pro práci samotnou, která je baví. Při krátkých osobních rozhovorech, které autor práce realizoval, s přibližně 57 % neanonymně odevzdaných dotazníků vyplynulo, že přibližně jednu pětinu zaměstnanců jejich práce naplňuje.

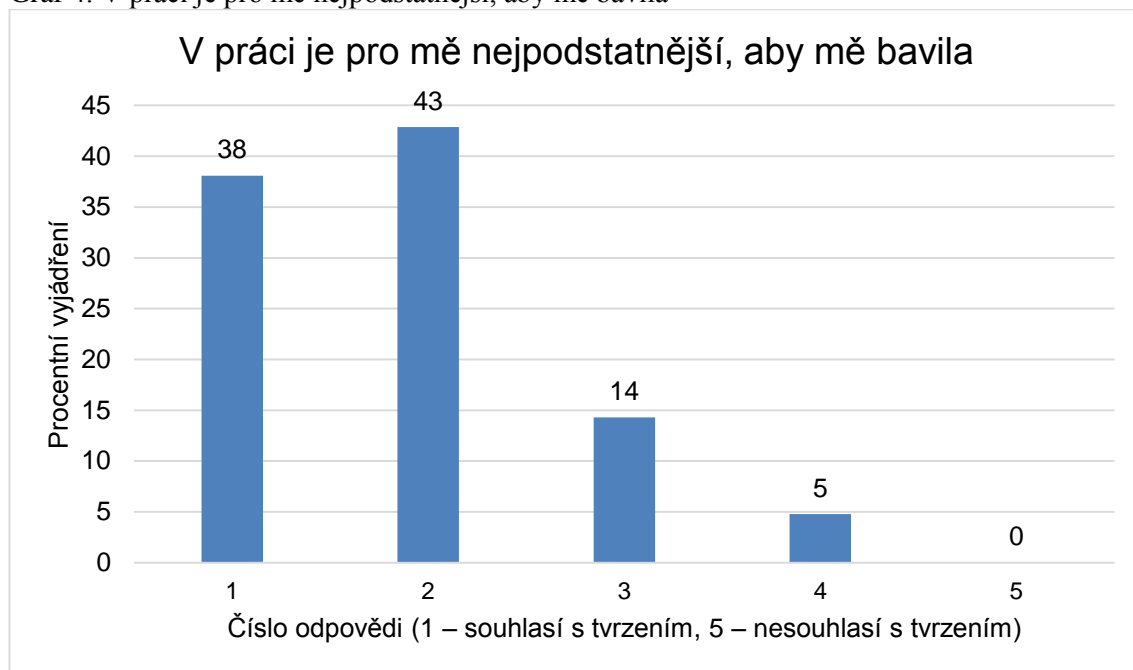
Graf 3: Vyberte tvrzení, které nejvíce vystihuje, co pro vás znamená práce



Zdroj: vlastní zpracování autora

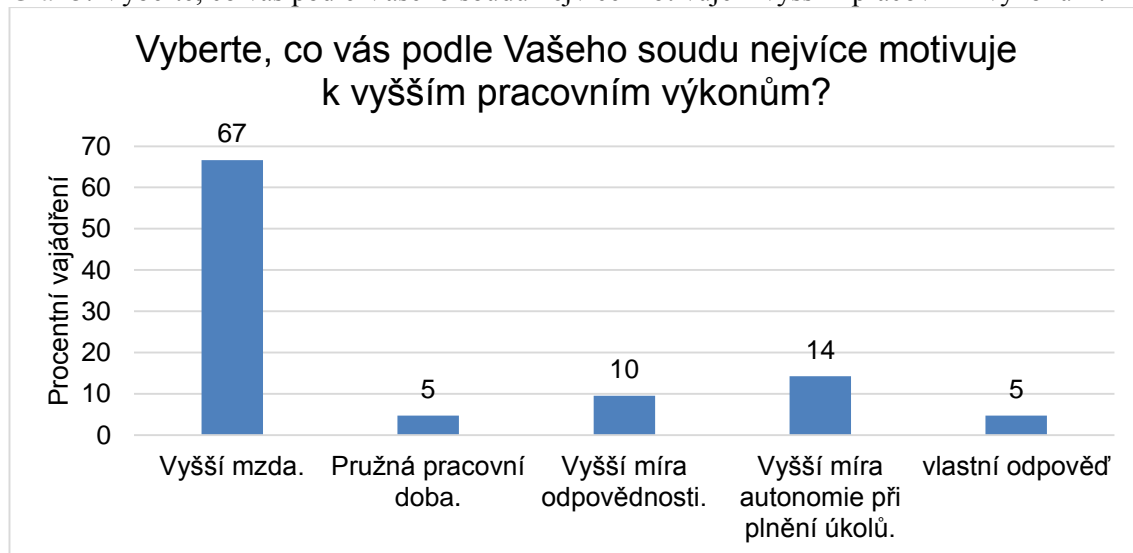
Následující graf jen potvrzuje výsledek předchozího, tedy že přibližně 70 až 80 % zaměstnanců práci, kterou vykonávají, dělají rádi. Některé otázky, jako například otázky číslo 28 plnila i účel kontrolní, tedy jaké si „falešné stupně věrohodnosti“.

Graf 4: V práci je pro mě nejpodstatnější, aby mě bavila



Zdroj: vlastní zpracování autora

Graf 5: Vyberte, co vás podle Vašeho soudu nejvíce motivuje k vyšším pracovním výkonům?

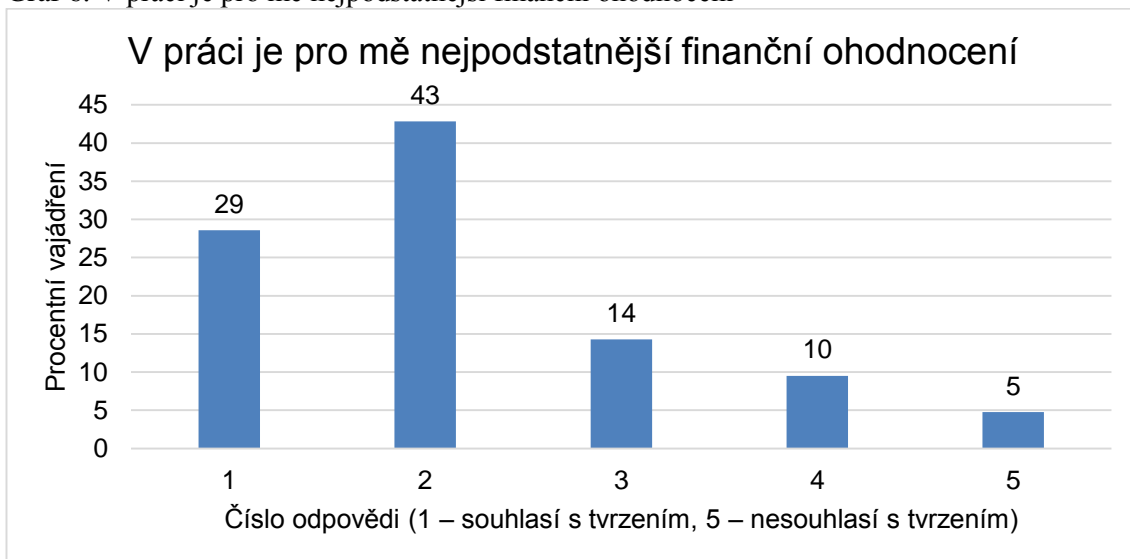


Zdroj: vlastní zpracování autora

Z předchozího grafu č. 5 a následujícího grafu č. 6 je zřejmé, že pro přibližně 67 %, respektive 72 % zaměstnanců je motivačním faktorem výše mzdy.

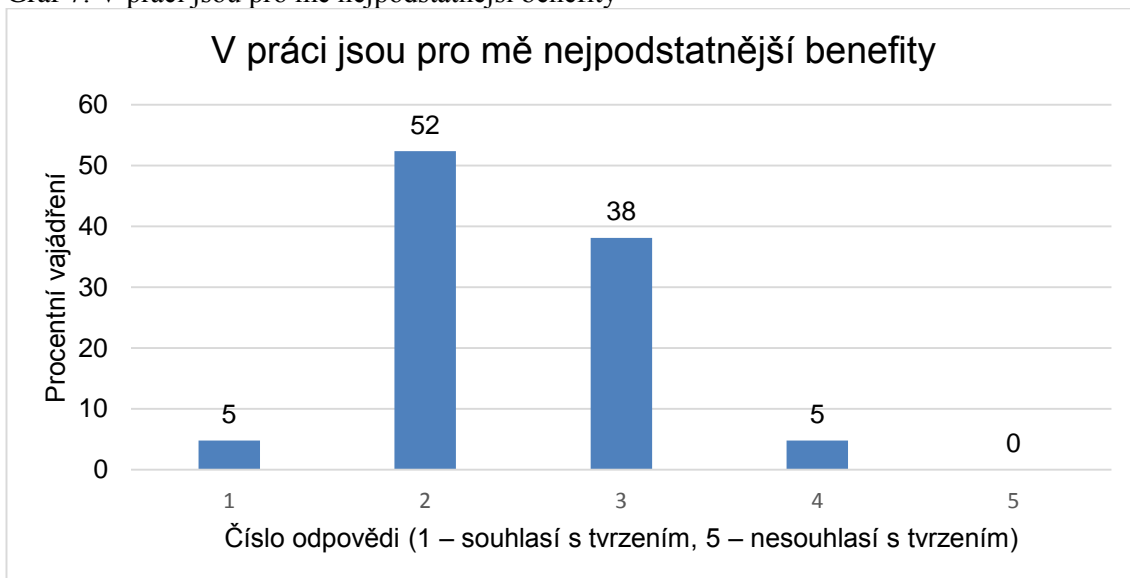
Důležitým údajem je na první pohled nevýznamných 5 % zaměstnanců, pro které je dle grafu č. 5 důležitá pružná pracovní doba. Neboť se jedná o přibližně čtvrtinu THP zaměstnanců, pro které je kromě výše mzdy a dalších benefitů důležitá i pružná pracovní doba.

Graf 6: V práci je pro mě nejpodstatnější finanční ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování autora

Graf 7: V práci jsou pro mě nejpodstatnější benefity



Zdroj: vlastní zpracování autora

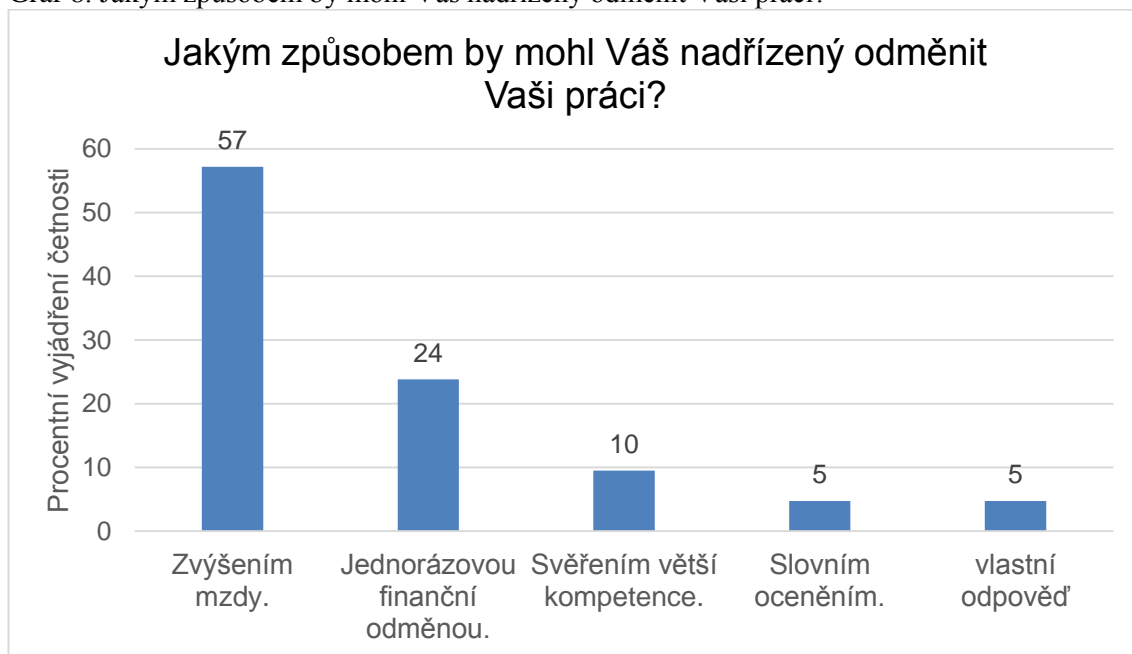
Pro nadpoloviční většinu respondentů jsou benefity důležitou složkou motivace. Společnost nabízí svým zaměstnancům několik benefitů, mezi které patří příspěvek na stravu v podobě stravenek, pružnou pracovní dobu (u THP zaměstnanců), pátý týden dovolené, příspěvek za nemocnost apod.

Další skupinou otázek v dotazníkovém šetření byla oblast motivace a odměny podřízeného nadřízeným v práci.

Nadpoloviční většina respondentů uvedla způsob odměny nadřízeným zvýšení mzdy. Dále pak přibližně 20 % respondentů uvedlo, že je pro ně motivující mzda do 25.000 Kč, 20 % do 30.000 Kč, 20% do 35.000 Kč a přes 30 % nad 35.000 Kč.

Při osobních rozhovorech přibližně 45% zaměstnanců uvedlo, že by bylo ochotno změnit zaměstnání, pokud by dostali nabídku s o 500 až 2000 Kč větší mzdou, než mají nyní, viz také otázka č. 40 – motivace.

Graf 8: Jakým způsobem by mohl Váš nadřízený odměnit Vaši práci?



Zdroj: vlastní zpracování autora

Přes dvě třetiny respondentů uvedlo v otázce č. 41, že je pro ně důležité hodnocení nadřízeného a působí na ně motivačně, zároveň ale uvedli, že pozitivní hodnocení nemá příliš vliv na zvýšení mzdy.

Pracovní výkon zaměstnanců je motivací značně ovlivňován. Z dotazníkového šetření, řízených rozhovorů a rozhovorů s respondenty po odevzdání dotazníků vyplývá, že oblast, kterou by bylo potřeba posílit, je práce s lidmi. Vedoucí pracovníci by měli svým podřízeným věnovat více času než jen dvě hodiny při personálním rozhovoru jednou za rok.

Armstrongovy (2007, s. 219) teze korespondují se zjištěním autora práce, že zaměstnanci i vedoucí velmi kvitovali, že pracovní prostředí firmy je velmi čisté, je dbáno na bezpečnost práce a práce je přehledná a srozumitelná, jinými slovy, že pracovní podmínky jsou ve firmě, z jejich pohledu, na velmi vysoké úrovni.

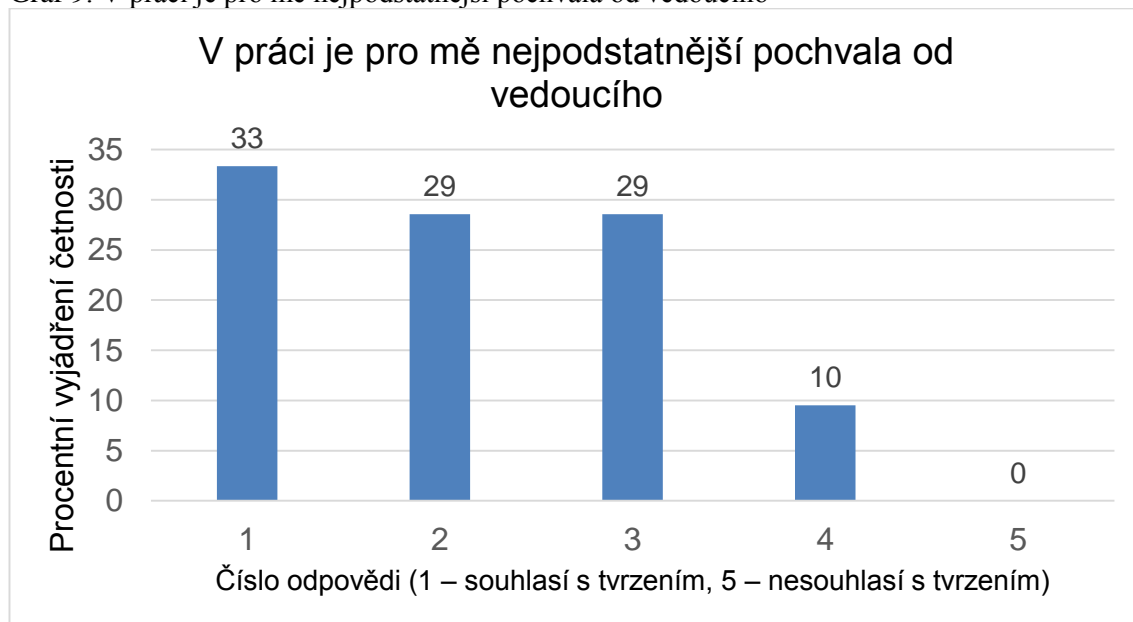
Dále autor zjistil dle Armstrongových tezí (2007, s. 222), že má firma naopak nedostatky v odměňování lidí, kteří vynakládají značné úsilí v řešení některých sofistikovanějších pracovních úkolů anebo pracovních úkolů nad rámec jejich standardních povinností. Tomuto pracovnímu výkonu neodpovídá ohodnocení.

Autor práce dále dle tezí Herzberga (1959) in Thomson (2007, s. 101) ověřil, že výše mzdy skutečně může vést spíše k nespokojenosti než působit jako motivační faktor.

4.5.2 Současný stav užívání zpětné vazby v organizaci

Každý zaměstnanec, jak vyplývá z interní směrnice firmy a řízených rozhovorů, absolvuje hodnotící rozhovor se svým nadřízeným jednou ročně. Dále pak někteří vedoucí, zejména v administrativě, se svými podřízenými realizují méně rozsáhlou a formální obdobu hodnotícího rozhovoru minimálně jednou ročně.

Graf 9: V práci je pro mě nejpodstatnější pochvala od vedoucího



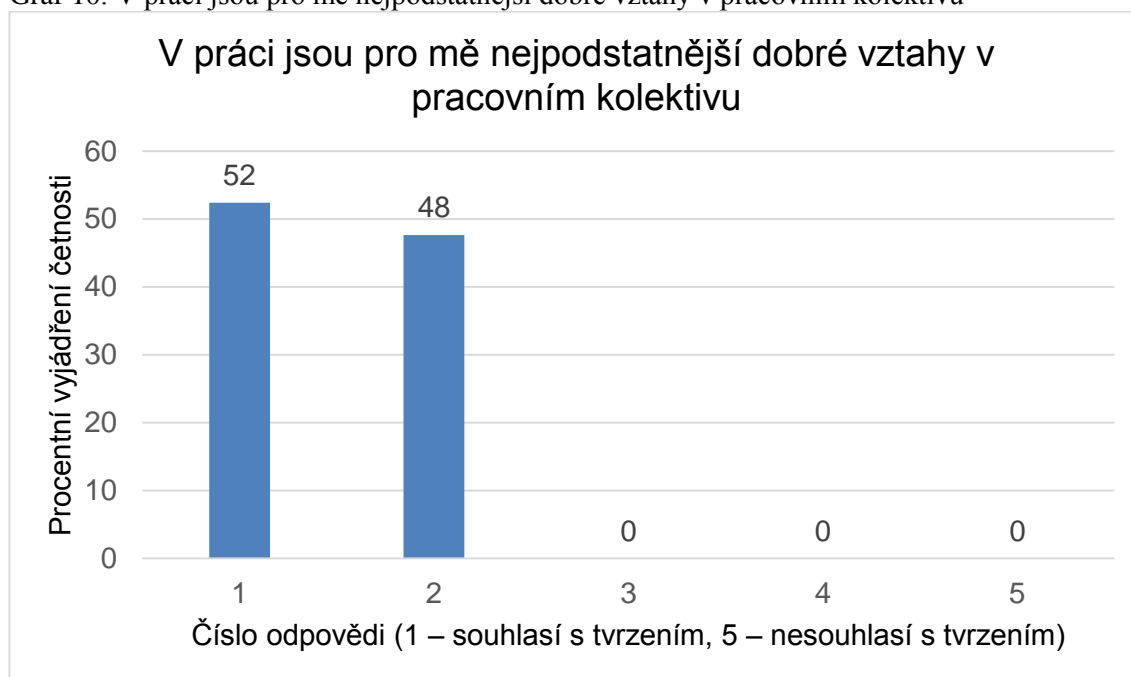
Zdroj: vlastní zpracování autora

Jak někteří zaměstnanci uvedli v rozhovoru po odevzdání dotazníku. Ve výrobní části podniku je realizace hodnotících rozhovorů vícekrát ročně méně častý jev.

Přestože drtivá většina respondentů uvedla, že hodnocení má formu hodnotícího rozhovoru, tak je pro ně velmi důležitá i pochvala vedoucího, viz graf č. 9. Pokud by bylo možné v otázce označit dvě možnosti, zvolili by právě hodnotící rozhovor (ve většině případů) a pochvalu.

Vzácná shoda panovala u otázky týkající se na dobré vztahy na pracovišti. Dá se říci, že pro všechny respondenty jsou dobré vztahy na pracovišti důležité. Trochu více jsou důležité pro zaměstnance ve výrobní části podniku. Autor se zde domnívá, že to může být způsobeno jednak tím, že zaměstnanci musejí spolu více spolupracovat, dále pak proto, že ze strany jejich vedoucích nedochází k hodnocení tak často, a proto dobrými vztahy na pracovišti tento stav kompenzují.

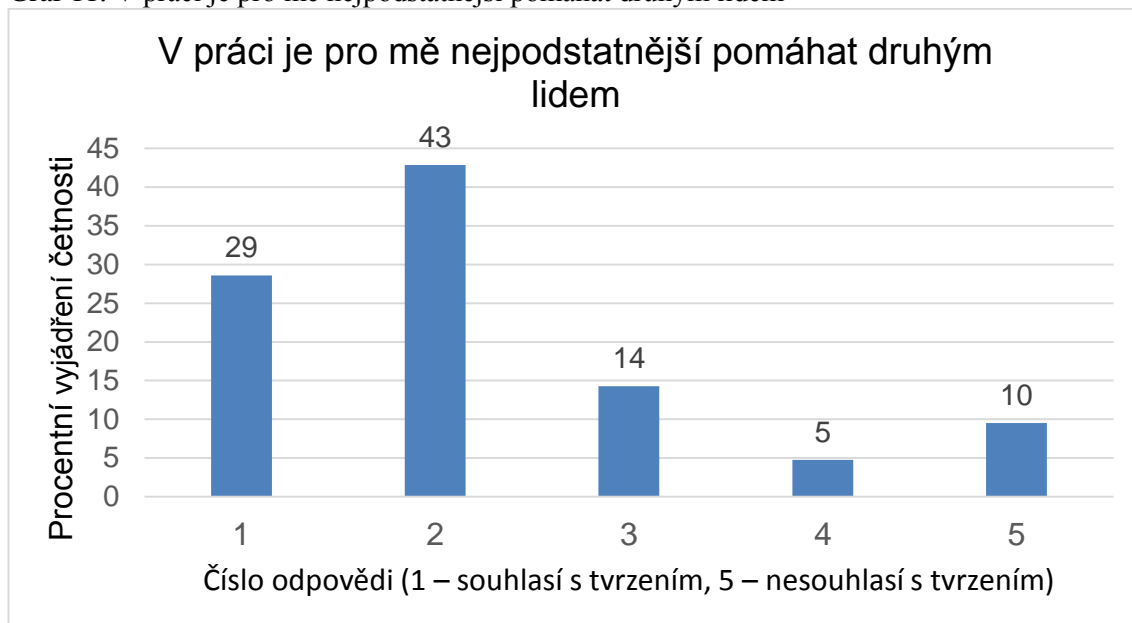
Graf 10: V práci jsou pro mě nejpodstatnější dobré vztahy v pracovním kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování autora

Zaměstnanci zejména ve výrobní části podniku uváděli, že je pro ně podstatné či důležité v případě potřeby pomoci druhému.

Graf 11: V práci je pro mě nejpodstatnější pomáhat druhým lidem



Zdroj: vlastní zpracování autora

Z předchozích grafů a rozhovorů po odevzdání dotazníků jednoznačně vyplývá, že je pro zaměstnance velmi důležitý pracovní kolektiv, pochvala od nadřízeného. Následkem čehož jsou ve firmě spokojeni a důvody, pro které by uvažovali o změně zaměstnání, nejsou pouze pracovní nebo druhem práce, jak je vidět v grafu č. 12, ale kvůli výši jejich mzdy.

Graf 12: Z jakého důvodu byste uvažoval/-a o změně zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování autora

Otázky ohledně mzdy vedly zejména při osobních rozhovorech po odevzdání dotazníku k poměrně živým debatám. Většina zaměstnanců, jak je vidět z grafu č. 12 nebo otázky č. 37 (Jaká výše mzdy je pro Vás motivující?) by kvůli vyšší mzdě uvažovala o změně zaměstnání. A jak vyplývá z otázky č. 44, nadpoloviční většina respondentů (52 %) se neobává ztráty zaměstnání, neboť se domnívá, že si jinou práci vždy najde. Naopak 14 % respondentů se obává, že by si jinou práci nenašlo nebo by s hledáním mohlo mít problémy.

Armstrongovy (2011, s. 121) teze korespondují se zjištěním autora práce, že všichni zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu minimálně jednou za rok formou personálního rozhovoru se svým nadřízeným, dále pak většina zaměstnanců v administrativě neformálně uvolněnější formou minimálně jednou za rok, stejně tak jako někteří zaměstnanci výrobní části podniku.

Co je velmi pozitivní u hodnotících rozhovorů, ale zatím jen v jednotkách případů, je skutečnost, že zaměstnanec sám sebe hodnotí a hovoří o sobě, dále pak dává zpětnou vazbu svému vedoucímu. Následně vedoucí hovoří ke svému podřízenému. V jednotkách případů se hodnotícího rozhovoru účastní i vedoucí divize. Tím dostává zpětná vazba další rozměr.

Velmi pozitivní je, že navržená opatření v rámci hodnotícího rozhovoru jsou z přibližně 30 % realizována, což pozitivně působí na obě zainteresované skupiny.

Autor dále ověřil a potvrdil Hroníkovy (2006, s. 54) teze, že zaměstnanci dostávají neformální zpětnou vazbu formou pochval, jako například za nejlepší zlepšovací návrh, nebo naopak negativní v podobě výtky při hrubém porušení pracovní kázně.

4.5.3 Současný stav vzdělávání a rozvoje používaný v organizaci

Od roku 2010 firma začala investovat do vzdělávání zaměstnanců nemalé prostředky. Pravidelně každý rok realizuje jazykové kurzy německého a anglického jazyka, dále pak celou řadu odborných školení, např. pro IT specialisty, IT programátory, CNC programátory, konstruktéry, svářeče, pracovníky kvality, údržbáře a dále podporovanou oblastí je i štíhlá výroba.

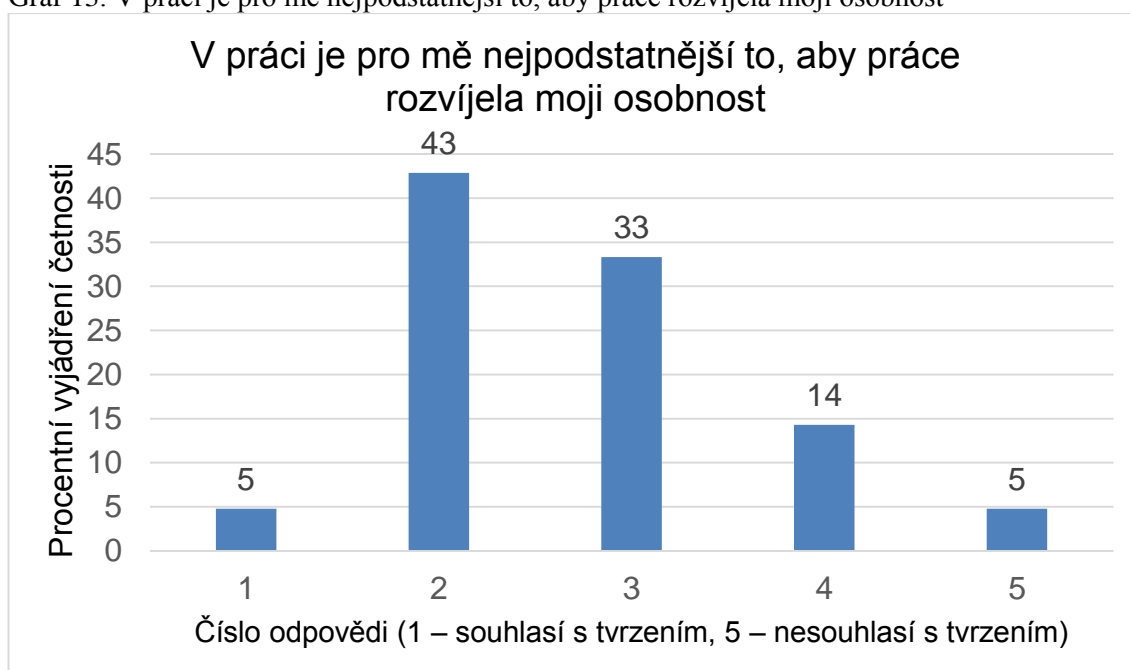
Druhou oblastí, kterou firma podporuje, jsou manažerské dovednosti, motivace, komunikace, řešení konfliktních situací, asertivní jednání apod.

V roce 2014 a 2015 firma realizovala přibližně 14, respektive 17 vzdělávacích aktivit, v rámci kterých bylo proškoleny 325, respektive 389 zaměstnanců. Tzn. že několik desítek zaměstnanců se účastnilo více než jednoho školení, na což bylo často poukazováno v kontextu nárůstu výroby. A to nejen v řízených rozhovorech, ale také v rozhovorech se zaměstnanci po odevzdání dotazníku.

V současné době ve firmě existuje vzdělávací koncepce, která popisuje obecně druhy školení a osoby, které by se jich měly účastnit. Jedná se zejména o pravidelná školení svářečů, BOZP, popřípadě úvodní školení pro nové zaměstnance. Nikterak nepostihuje vzdělávací potřeby zaměstnanců na určitých pozicích, vzdělávací plány apod.

Z grafu na obrázku č. 13 je patrné, že rozvoj osobnosti, kompetencí, komunikačních dovedností či obecně oblastí, které otevírají nové obzory, nejsou ve firmě preferovány. Autor se domnívá, že je to zejména tím, že zaměstnanci pracují ve strojírenské firmě (oblast automotive), kde tyto oblasti nejsou tolik preferovány než například v akademické sféře.

Graf 13: V práci je pro mě nejpodstatnější to, aby práce rozvíjela moji osobnost



Zdroj: vlastní zpracování autora

Ze stejného důvodu jako u předchozího grafu se autor domnívá, že zaměstnanci v následující otázce „V práci je pro mě nejpodstatnější možnost kariérního růstu“ volili možnost 2 a 3 častěji než jedna.

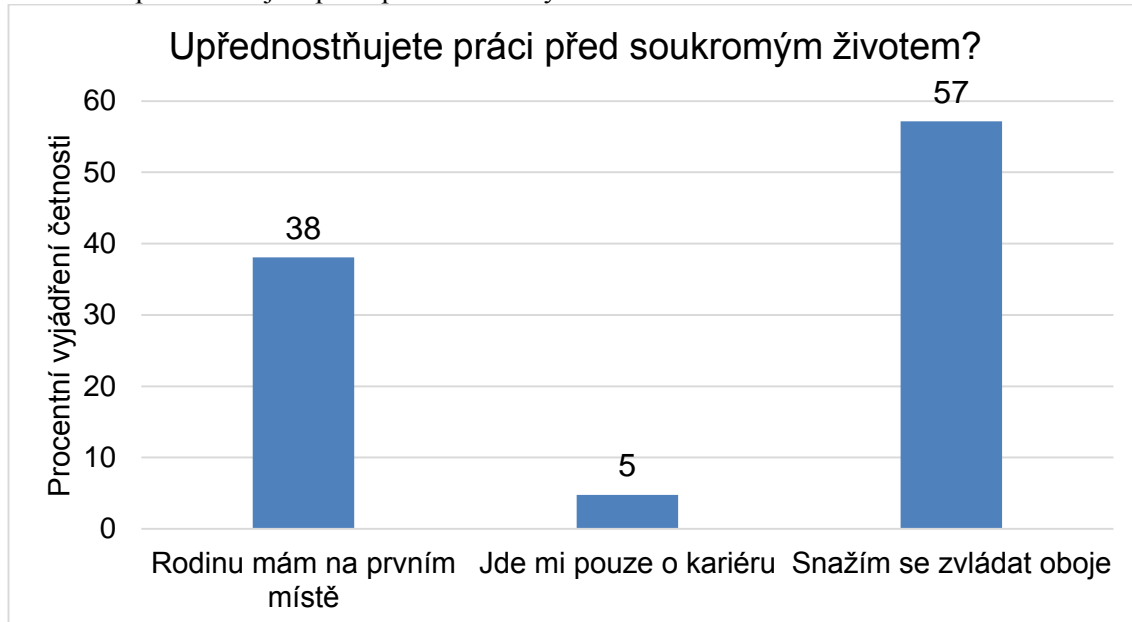
Dalším důvodem může být to, že zaměstnanci jsou se svou prací spokojeni, jak ostatně vyplývá z grafů zejména v oblasti *motivace*.

Graf 14: V práci je pro mě nejpodstatnější možnost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování autora

Graf 15: Upřednostňujete práci před soukromým životem?



Zdroj: vlastní zpracování autora

Komentáře k výstupům grafu č. 15 byly složité, neboť 38 respondentů odpovědělo, že je pro něj rodina na prvním místě, při osobních rozhovorech po odevzdání dotazníků se svěřili, že práce je pro ně prostředkem, nikoli cílem. Svoji práci dělají rádi, baví je, ale netouží po kariéřním růstu. Někteří se svěřili, že váhali, zda zvolí odpověď číslo jedna nebo tři.

Autor potvrdil Reynoldsovu (2004) in Armstrong (2001, s. 267) tezi, ve které uvádí, že „Mezi zlepšováním a učením existuje příčinná souvislost; dosáhnete ochoty se zlepšovat a proces učení bude následovat.“ Neboť od roku 2010 do roku 2012 byly jazykové kurzy německého jazyka pro vedoucí pracovníky povinné. Výsledky nebyly nijak uspokojivé, neboť dle paní P. z HR oddělení pouhých 8 % zaměstnanců postoupilo o úroveň výš.

Proto byly od roku 2013 do současnosti upraveny podmínky a jazykové kurzy byly dobrovolné, a ještě byla určena finanční odměna pro úspěšné absolventy, tedy ty, kteří postoupili o úroveň výš (dle SERR). Po tomto opatření počet účastníků klesl přibližně o jednu pětinu a počet úspěšných absolventů se téměř zdvojnásobil.

Autor dále ověřil s kladným výsledkem Armstrongovu (2007, s. 461) tezi, která hovoří o cílech politiky a programů vzdělávání v organizaci, jež zabezpečí kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.

Ve společnosti, kde probíhalo dotazníkové šetření, existuje dokument „Vzdělávací koncepce“ (dokument nebyl uvolněn ke zveřejnění), který je velmi dobrým východiskem pro další nutné dokumenty, které ale ještě musejí být vytvořeny. Dále v organizaci probíhají pravidelná školení, a to jak odborných, tak měkkých dovedností.

4.5.4 Současný stav odměňování v organizaci

Na přelomu let 2013 a 2014 firma realizovala sjednocení textů pracovních smluv u všech zaměstnanců a dále došlo k úpravě mzdových tarifů, kdy došlo k nárůstu průměrné mzdy.

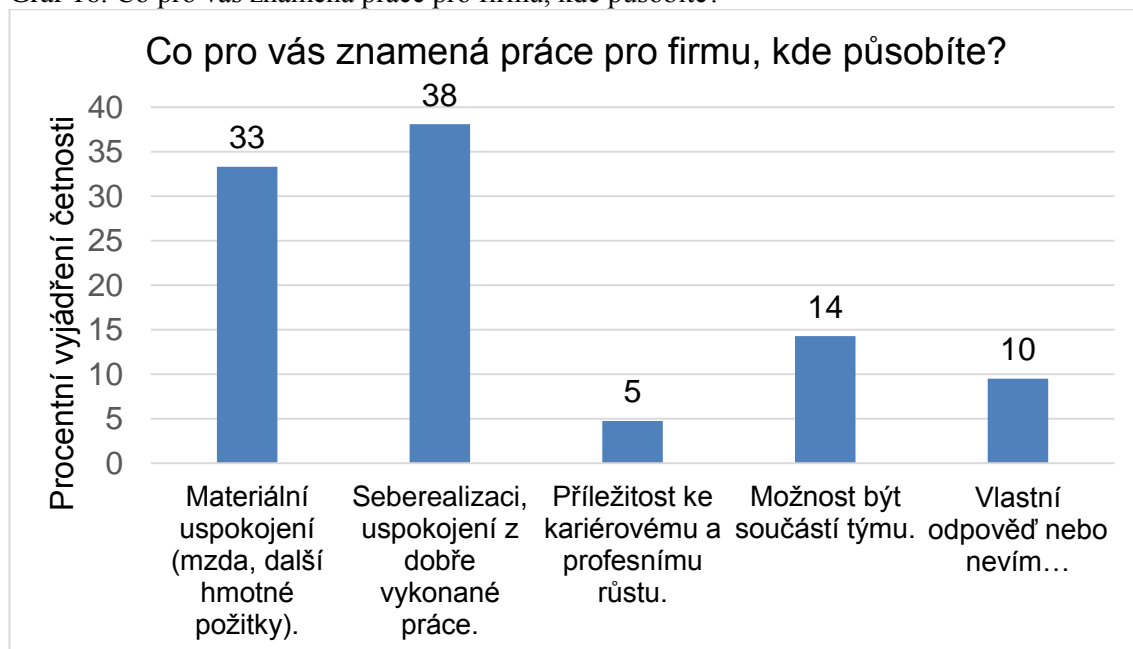
Mzda zaměstnanců se skládá z několika složek:

- fixní část;
- variabilní složka ve výši 20 % u řadového zaměstnance a 10 % u vedoucího pracovníka;
- dále kvalifikačního bonusu a výkonnostní prémie.

Jak je patrné z grafu č. 6: *V práci je pro mě nejpodstatnější finanční ohodnocení*, přes 70 % všech respondentů uvedlo, že finanční ohodnocení je pro ně velmi podstatné.

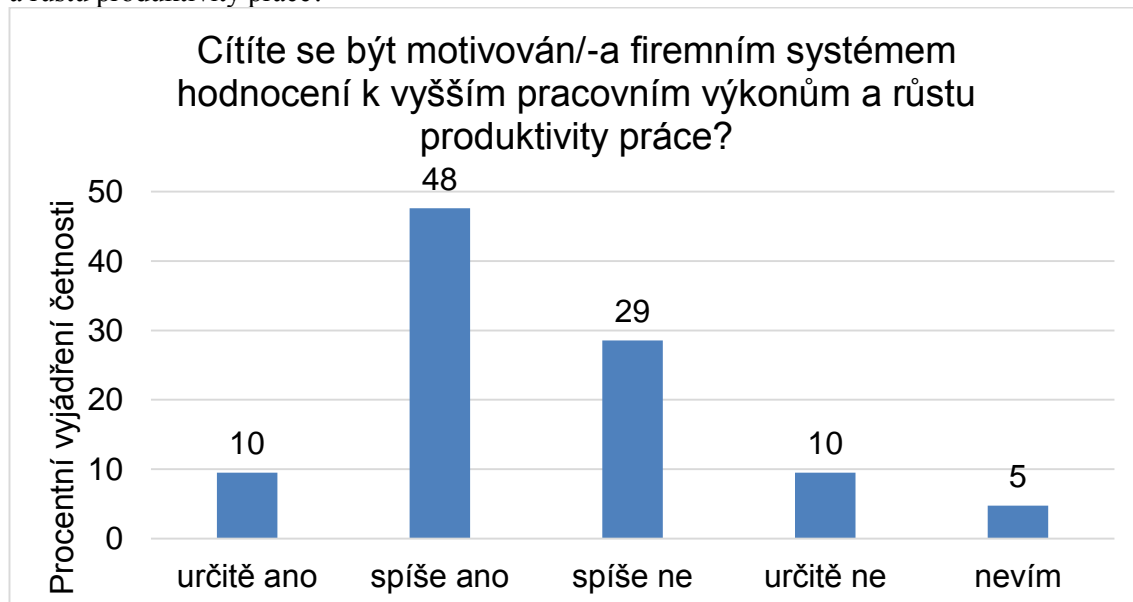
Na otázku „Je pro Vás důležitá výše mzdy?“ v drtivé většině respondenti uvedli kladnou odpověď. Pokud ji měli vysvětlit, nejčastěji uváděli, že jim umožňuje realizovat jejich plány a uspokojovat potřeby.

Graf 16: Co pro vás znamená práce pro firmu, kde působíte?



Zdroj: vlastní zpracování autora

Graf 17: Cítíte se být motivován/-a firemním systémem hodnocení k vyšším pracovním výkonům a růstu produktivity práce?



Zdroj: vlastní zpracování autora

Výsledky grafů č. 16 a 17 korespondují s již dříve uváděnými výsledky, tedy že mzda je pro většinu zaměstnanců zdrojem peněz pro uspokojení potřeb a většina z nich se cítí novým mzdovým systémem motivována k větším pracovním výsledkům.

Nutno ještě doplnit, že zaměstnanci mohou v případě zvýšení své odbornosti, kterou ovšem využijí při výkonu své práce, zvýšit svůj měsíční příjem o tzv. kvalifikační odměnu.

Auto ověřil platnost Armstrongovy (2007, s. 515) teze, která hovoří o cílech řízení odměňování. Bylo ověřeno, že novým mzdovým systémem se podařilo motivovat lidi a získávat jejich angažovanost, dále pomáhá získávat a udržovat potřebné vysoce kvalifikované a kvalitní pracovníky, dále pak, že funguje spravedlivě, tzn. lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu a nakonec, že funguje transparentně a srozumitelně.

Autor dále ověřil Manuseho a Grahamovu (2003) in Armstrong (2007, s. 520) tezi, která hovoří o odměňování zaměstnanců formou tzv. celkové odměny. Zaměstnanci ovšem tuto formu odměny takto nevnímají.

4.5.5 Současný stav užití klíčových ukazatelů pracovního výkonu a jejich měření v organizaci

V současné době jsou ve firmě klíčové ukazatele měřeny zejména ve výrobní části podniku, a to z důvodu denního sledování toku materiálu a výroby, plánování, pořizování materiálu apod.

Ve výrobní části jsou dále sledovány výrobní normy, které je nutné dodržovat, společně s taktu výrobních linií.

V oblasti HR jsou sledovány obecné ukazatele jako například fluktuace, stabilita zaměstnanců, nemocnost apod.

4.6 Shrnutí analyticko-praktické části

Analyticko-praktická část se ve svém úvodu věnovala popisu organizace, ve které probíhalo dotazníkové šetření, včetně orientačního schématu procesního domu.

Následoval rozbor realizace hodnotících rozhovorů ve společnosti včetně popisu procesu. Součástí práce jsou formou příloh dokumenty hodnotícího rozhovoru, formulář rozhovoru a opatření k dalšímu rozvoji.

Stěžejní částí práce je tvorba dotazníku, který byl rozdán zaměstnancům společnosti. Teoretická východiska byla podkladem pro tvorbu dotazníku, který čítal 95 otázek a 104 včetně otázek stupně věrohodnosti.

Otázky byly z několika oblastí, které korespondovaly s teoretickou částí a byly nejen výběrové ANO/NE, ale výběrové slovní, výběrové číselné a s volnými odpověďmi.

Mnohé otázky byly velmi podobné, a to z důvodu dalšího zpřesnění odpovědí. Neboť devět otázek stupně věrohodnosti nemuselo odfiltrovat nepoctivé respondenty.

Dalším zdrojem informací kromě dotazníku byly řízené rozhovory s vedením společnosti a zaměstnankyní HR oddělení. Dále pak rozhovory s některými zaměstnanci po odevzdání dotazníku.

Poslední částí analyticko-praktické části je popis současného stavu řízení pracovního výkonu v organizaci a to vyhodnocením dotazníků formou komentovaných grafů.

Výstupy analyticko-praktické části byla podkladem pro návrh doporučení pro organizaci v oblasti řízení pracovního výkonu.

5 Návrh doporučení pro organizaci

Na základě teoretické přípravy, závěrů z rozhovorů, dotazníkového šetření a teoretických znalostí autor diplomové práce navrhl vedení společnosti určitá doporučení, která by po jejich realizaci dle jeho názoru vedla ke zlepšení procesu realizace Hodnotících rozhovorů a řízení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti.

5.1 Hodnotící rozhovory

Na základě podrobného studia dokumentů vztahujících se k realizaci hodnotících rozhovorů, viz Příloha č. 5 až 12, navrhl autor diplomové práce následující opatření.

5.1.1 Obecná doporučení

Návrh opatření:

1. z veškeré dokumentace odstranit nelogická spojení, chybné formulace, zavádějící formulace, jazykově a obsahově lokalizovat;
2. upravit proces realizace hodnotících rozhovorů tak, aby odpovídal skutečnému stavu, byl dostatečně přesný a přehledný.

5.1.2 Konkrétní kroky v dokumentaci

Personální rozvoj u společnosti Otto Christ AG, viz Příloha č. 5

Dokument obsahuje informace o tom, proč realizovat personální rozhovory se zaměstnanci, co personální rozhovor představuje a co přináší.

Návrh opatření:

- text vznikl strojovým překladem s drobným zásahem zaměstnance Personálního oddělení, proto by měl být celý text přeformulován, např. 2. a 6. odstavec na straně č. 3;
- slova jako „představený“ (odstavec č. 3 strana č. 3) by měly být nahrazeny dnes užívanými termíny;
- textu je psán v různých osobách;
- z formálního hlediska je nutné doplnit a opravit interpunkci, např. odstavec č. 4 strana 3;
- příručku je vhodné formálně ukončit obecným textem vztahujícím se Personální rozhovorům, nikoli odstavcem „Řešení konfliktních situací“.

Pozvánka k rozhovoru se zaměstnanci, viz Příloha č. 6

Návrh opatření:

- text vznikl strojovým překladem s drobným zásahem zaměstnance Personálního oddělení, proto by měl být celý text přeformulován, zejména druhý odstavec.

Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci – pro zaměstnance, viz Příloha č. 7

Návrh opatření:

- text vznikl strojovým překladem s drobným zásahem zaměstnance Personálního oddělení, proto by měl být celý text přeformulován, zejména druhý odstavec, kde je nutné sjednotit oslovení.

Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci – pro nadřízené, viz Příloha č. 8

Návrh opatření:

- interpunkční znaménka v textu.

Přehled bodů k přípravě na rozhovor se zaměstnanci – pro nadřízené, viz Příloha č. 9

Bez připomínek.

Pokyny pro vedení rozhovoru, viz Příloha č. 10

Návrh opatření:

- na první straně, třetí řádek tabulky od spodního okraje: vymazat první v pořadí slovo „se“;
- k bodům v části „Čemu byste se měli vyhnout“ doplnit: urážkám a vulgarismům a podobným negativním projevům.

Rozhovor se zaměstnanci, viz Příloha č. 11

Z dotazníku byly hodnoceny následně upravovány pouze otázky č. 1 až 5, neboť poslední otázka se týká servisních techniků, kteří nejsou zaměstnanci společnosti, a tato otázka se prakticky z dotazníků vyřazuje.

Návrh opatření:

- formulář z papírové podoby převést do elektronické podoby aplikace Microsoft® Excel 2013, a to z těchto důvodů (1) snadnější hromadné zpracování výsledků; (2) snadnější archivace; (3) snadnější vyhledávání a nahlížení; (4) vzájemné provázání některých odpovědí pomocí funkcí aplikace Excel a odstranění tak možných nelogických výsledků.

K nelogickým výsledkům může dojít a po prostudování anonymních dotazníků autorem práce také dochází, z těchto důvodů:

- daný vedoucí pracovník nechce svému podřízenému „ublížit“;
- přehlédnutí nebo neuvědomění si závislosti;
- úmysl.

V takovém případě je výpovědní hodnota dotazníku nízká.

Tabulka na následující straně zobrazuje přehled otázek v dotazníku a zároveň autorem navržené vazby mezi jednotlivými otázkami.

Vazby mezi otázkami

Otázka č. 2 „Udržuje na svém pracovišti pořádek?“ je ve vazbě na otázku č. 8 „Jedná úsporně? Zachází pečlivě s podnikovými prostředky?“. Zaměstnanec, který z otázky č. 2 získá hodnocení D (nutno zlepšit) nemůže získat z otázky č. 8 hodnocení A, B nebo C, neboť takový zaměstnanec patrně nezachází s podnikovými prostředky pečlivě.

Otázka č. 6 „Vykonává úkoly samostatně?“ je ve vazbě na otázku č. 10 „Spolupracuje se svými kolegy?“. Tato vazba byla mnohdy některými vedoucími pracovníky vysvětlována tak, že zaměstnanec vykonává úkoly samostatně, a proto není ochoten pracovat v týmu. Z tohoto důvodu zaměstnanec, který z otázky č. 6 získal hodnocení A, nikdy neměl z otázky č. 10 lepší hodnocení než B.

Tyto dva příklady ilustrují nejen vazby mezi otázkami, které skutečně v dotazníku jsou, ale jak je patrné z druhého případku také vazby, které jsou některými vedoucími milně vytvářeny.

Z těchto důvodů autor práce navrhl přeformulování otázek popřípadě sporných otázek opatření vysvětlujícím komentářem.

Tabulka 2: Otázky z dotazníku "Rozhovor se zaměstnanci"

Téma	Podtéma	Otázky	ot.č.	vazba
Kvalita práce	Pečlivost práce	Dělá málo chyb? Pracuje s rozvahou?	1	
	Pořádek na pracovišti	Udržuje na svém pracovišti pořádek?	2	
	Plánování práce	Rozděluje si dobře čas? Vyhýbá se zbytečným krokům?	3	
	Pracovní tempo	Vyřizuje úkoly za přiměřenou dobu?	4	
	Dosahování cílů	Dokáže realizovat stanovené požadavky? Vypracovává využitelná řešení?	5	1
Způsob práce	Samostatnost	Vykonává úkoly samostatně?	6	3
	Vlastní iniciativa	Je otevřený změnám, projevuje zájem a vytváří nové nápady?	7	5
	Zodpovědnost a	Jedná úsporně? Zachází pečlivě s podnikovými prostředky?	8	2
	spolehlivost	Dodržuje všeobecné bezpečnostní předpisy, pravidla a nařízení?	9	1
Sociální chování	Schopnost práce v týmu	Spolupracuje se svými kolegy?	10	6
	Chování	Chová se přiměřeně a zdvořile?	11	
	Schopnost snést kritiku	Připouští jiný názor? Má odvahu ke konstruktivní diskusi?	12	13
	Komunikační schopnosti	Komunikuje otevřeně o potřebách, problémech a přáních?	13	7, 12

Zdroj: vlastní zpracování autora

Opatření k dalšímu rozvoji, viz Příloha č. 12

Dokument bez připomínek, nicméně opatření by následně měla být konzultována s Koordinátorem vzdělávání, aby návrh korespondoval s případným vzdělávacím plánem zaměstnance, viz následující kapitoly.

5.2 Systém řízení pracovního výkonu

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou ve společnosti zaměstnání rádi, práce je baví, nemalé procento zaměstnanců jejich práce naplňuje. To potvrzují i grafy nízké fluktuace a vysoké stability zaměstnanosti.

Z řízených rozhovorů a dotazníků také vyplynulo, že je pro firmu otázka vzdělávání velmi důležitá, ale že není úplně jasné, do kterých oblastí by se měla její pozornost soustředit.

Další velmi důležitou a z pohledu společnosti velmi podstatnou byla oblast otázek motivace zaměstnanců. Motivace zaměstnanců opět vyšla jako roztržitá, bez jasně uchopitelných pravidel.

Otázky zpětné vazby a odměňování byly hojně diskutovány zejména v rozhovorech, které následovaly s některými zaměstnanci po odevzdání dotazníku. Ve většině případů panovala shoda, že zpětná vazba ve vztahu nadřízený–podřízený ne zcela funguje, a dále že systém odměňování byl sice částečně upraven, ale z pohledu zaměstnanců nebyl dokončen. Dlužno dodat, že konkrétní návrhy na úpravu systému nebyly vzneseny.

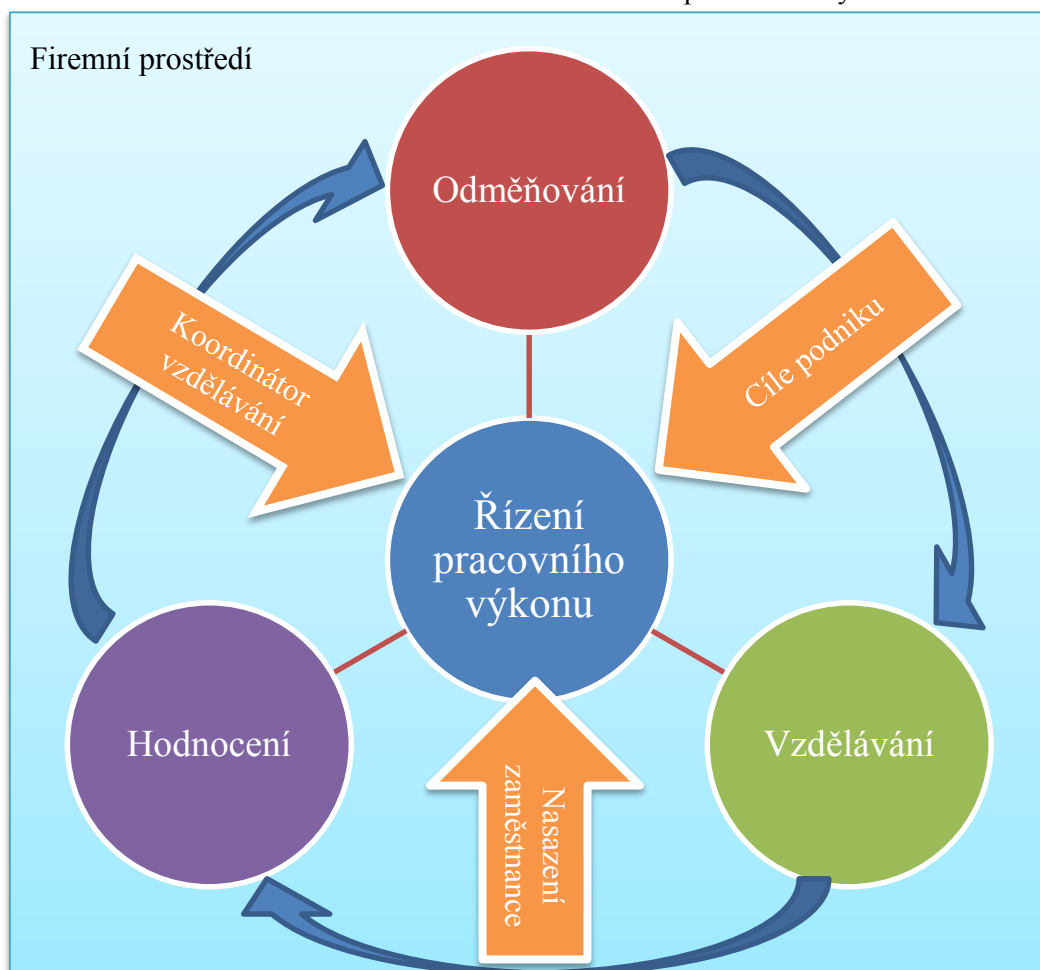
Z dotazníkového šetření, řízených rozhovorů, rozhovorů s respondenty dotazníkového šetření a poznáním klimatu firmy autorem diplomové práce vyplývá, že pracovní výkon ve společnosti není doposud nijak jednotně řízen, nemá jasná pravidla a neexistuje žádná dlouhodobá koncepce.

Autor práce proto navrhuje model řízení pracovního výkonu, který je schematicky znázorněn na obrázku č. 8.

Tento model vyžaduje přijetí nového zaměstnance na pozici Koordinátora vzdělávání do HR oddělení, který by celý proces řízení pracovního výkonu zastřešoval.

Podstatou navrhovaného modelu je zvýšení určitých rozhodovacích pravomocí v oblasti vzdělávání a odměňování zaměstnanců. Dále pak výrazné posílení zpětné vazby, a to nejen ze strany přímého nařízeného, ale také Koordinátora vzdělávání. To vše s ohledem na cíle podniku.

Obrázek 8: Schematické znázornění návrhu modelu řízení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování autora

Dále posílení kvalifikačních bonusů, které v tuto chvíli jsou zavedeny, ale zaměstnanci o nich příliš neví, a když jsou využívány, tak jejich výše v některých případech neodpovídá vynaloženému úsilí na zvýšení kvalifikace.

Nová pracovní pozice (Koordinátor vzdělávání) by měla mít tuto pracovní náplň:

- správa hodnotících rozhovorů;
 - průběžná revize všech dokumentů;
 - přepracování dotazníku;
 - vyhodnocování dotazníků;
 - příprava reportu pro vedení společnosti;
- analýza vzdělávacích potřeb společnosti;
 - identifikace klíčových zaměstnanců;
 - příprava a realizace trainee programů, viz. obrázek č. 12 v příloze č. 13;
 - návrh zaměstnanců na konkrétní vzdělávací programy dle potřeby firmy;
 - vyhodnocování školení a návrh na opatření;
 - správa rozpočtu vzdělávání, přípravy podkladů pro vedení k rozhodnutí o plánování vzdělávání a nákladů;
- jazykové kurzy,
 - příprava a realizace vzdělávacích plánů;
 - průběžné vyhodnocování jazykových kurzů s návrhem na opatření;
- příprava „rotace zaměstnanců“;
 - příprava koncepce „rotace zaměstnanců“;
 - vytipování vhodných pozic pro rotování;
 - sestavení harmonogramů;
 - příprava reportů pro vedení společnosti;
- identifikace klíčových zaměstnanců;
 - pravidelná komunikace s vedoucími pracovníky a jejich podřízenými;
 - identifikace silných a slabých stránek zaměstnanců;
 - posilování silných stránek a tlumení slabých stránek zaměstnanců vhodným individuálním rozvojovým plánem;
- správa popisů pracovních pozic;
- správa Kafeterie;
- komunikace modelu řízení pracovního výkonu;
 - mzdový systém;
 - vzdělávání;
 - zpětná vazba.

5.2.1 Odměňování zaměstnanců

Oblast odměňování je první, ve které by zaměstnanci měli dostat větší svobodu rozhodování o využití její variabilní složky.

Variabilní složka mzdy

Variabilní složka mzdy by měla být navázána na plnění klíčových ukazatelů. Konkrétní definice klíčových ukazatelů již přesahuje rámec práce. K definici klíčových ukazatelů by měla být využita metoda Balanced Scorecard, která se zaměřuje na hledání ukazatelů v oblastech:

- kvality;
- interních procesů;

- ekonomických ukazatelů;
- HR.

Za účelem definice klíčových ukazatelů by měl být zahájen interní projekt.

Interní projekty

Autor dále navrhuje interní projekty rozdělovat do tří skupin (malý, střední a velký), a to za účelem definice odpovídajících projektových odměn. Každý realizovaný projekt by tedy měl ve svém rozpočtu počítat s projektovými odměnami, které by byly vypláceny po dodržení základních kritérií:

- výše rozpočtu projektu;
- termínu realizace;
- požadované kvalitě.

Projekty by měly být řazeny do tří skupin na základě bodového hodnocení, které se skládá z kombinace rozsahu, dopadu a komplexity projektu. Výše projektových odměn jsou vyčísleny v kapitole Ekonomické hledisko.

Interní směrnice, která by za tímto účelem měla vzniknout, by měla způsob řazení projektů a vyplácení odměn popisovat.

Kafeterie

Autor dále navrhuje pro účely motivace zaměstnanců zavést elektronickou Kafeterii, která by měla formu benefitu.

Každý zaměstnanec by se měl možnost vždy v průběhu prosince rozhodnout, zda si na následující kalendářní rok převede celou nebo jen část variabilní složky své mzdy do systému kafeterie. Systém kafeterie je blíže popsán v kapitole Ekonomického hlediska.

Zaměstnanci, kteří by do zaměstnání nastoupili v průběhu roku, by automaticky měli variabilní složku součástí mzdy do následujícího prosince, ve kterém by se měli možnost rozhodnout o jejím využití.

Dále by bylo nutné vytvořit interní směrnici, která celé využití elektronické Kafeterie popisovala.

Kafeterie by, jak je v současné době standardem, obsahovala několika stovek možností čerpání služby tříděných do několika kategorií, jako například:

- dovolená;
- vzdělávání;
- zdraví;
- příspěvek na penzijní a životní pojištění apod.

Zaměstnanci by se mohli rozhodnout, co si za své prostředky koupí a jakou službu využijí. Přičemž firma by definovala přepočtní koeficient 1 Kč = 0,85 bodu apod.

V době chřipkových epidemií by mohli být zvýhodněny nákupy vitamínů, v době letních prázdnin příspěvky na dovolenou apod. Tabulka níže zobrazuje nejžádanější benefity.

Tabulka 3: Pořadí zájmu o benefity

Firemní benefity	Podíl
Pružná pracovní doba	19
Finanční bonusy	18
Vzdělávací kurzy	13
Stravenky	12
Jazykové kurzy	8
Dovolená navíc	7
Home office	6
Auto	4
Sick days	3
Občerstvení na pracovišti	2
Mobilní telefon	2
Penzijní připojištění	2
Příspěvek na bydlení	2
Doprava	1
Půjčky zaměstnancům	1

Zdroj: Profesia CZ, spol. s r.o. a Advantage Consulting, s.r.o.

Mimořádná finanční odměna

Na základě teoretických poznatků, výsledků dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci a pracovníci HR oddělení se autora domnívá, že by zaměstnanci byli velmi motivováni, pokud by firma zavedla mimořádné roční finanční odměny.

Jednalo by se o odměnu, jejíž vyplacení je závislé na splnění:

- průměrného klíčového ukazatele produktivity práce za rok;
- obratu firmy.

Plnou částku by dostal zaměstnanec za odpracovaných 12 měsíců, všem ostatním by se částka krátila poměrnou částí za neodpracované měsíce v daném roce.

Variantně by mohlo docházet k vyplácení odměny kvartálně či pololetně. Nicméně autor doporučuje roční vyplácení.

Dále by zaměstnanci měli být o výši těchto ukazatelů informováni. Za tímto účelem by bylo vhodné využít informační kiosky, které jsou rozmístěny po celé firmě a ke kterým má každý zaměstnanec přístup a využívá je pro objednání stravy ve firemní kantýně apod.

5.2.2 Vzdělávání a rozvoj

Koordinátor vzdělávání by měl v první řadě zmapovat všechny pozice ve firmě, rozdělit je do několika skupin tak, aby ve skupině byly vždy příbuzné pracovní pozice co do vzdělávacích cílů na zaměstnance kladených.

Dále by ke každé skupině měly být definovány vzdělávací cíle:

- základní – tedy ty, které jsou společné pro všechny skupiny a každý zaměstnanec jich musí dosáhnout; jedná se například o obecná školení BOZP, docházkový systém, systém na objednávání stravy ve firemní kantýně;
- obecné – tedy ty cíle, které by zaměstnanec měl zvládnout pro usnadnění své práce, např. IT dovednosti;
- specifické – tedy ty, které jsou již závislé na dané profesi a odbornosti;
- rozvojové – cíle rozvojové jsou výstupem hodnotícího rozhovoru, zpětné vazby nadřízeného a přání zaměstnance; měly by zaměstnanci umožnit nejenom si prohloubit znalosti a dovednosti, ale také rozšířit si kvalifikaci.

Splnění obsahu každé z těchto skupin, by měla být definována na určité období, např.:

- základní – bezprostředně po nástupu do zaměstnání;
- obecné – do 3 až 6 měsíců od nástupu do zaměstnání;
- specifické – do dvou až tří let od nástupu;
- rozvojové – prakticky bez limitu.

Odměny a sankce

Důležitým předpokladem pro úspěšné vzdělávání je jeho dobrovolnost. Každý zaměstnanec se tedy stane spoluzodpovědný za své vzdělávání. Ve spolupráci s koordinátorem vzdělávání a svým nadřízeným upřesní vzdělávací plán, který by měl vycházet z cílů firmy, z předpokladů na danou pozici a dále pak z přání zaměstnance na další rozvoj.

Zaměstnanec při ročním personálním rozhovoru může na jeho závěru vyslovit přání o dalším rozvoji a zahájí tak proces v upřesnění jeho rozvojového plánu.

Rozvojový plán bude na svém počátku zkoumat, zda daný zaměstnanec má pro změnu dostatečné předpoklady.

Každý zaměstnanec bude moci pro účast na vzdělávacím kurzu využít rozpočet, který na daný rok má, dále tuto hodnotu bude moci zkombinovat s částkou na vzdělávání, kterou bude mít k dispozici v Kafeterii. V případě, že vzdělávací kurzy nebo celý program bude převyšovat tuto sumu, může o dofinancování požádat vedení společnosti, které následně buď umožní anebo neumožní takový program z mimořádných finančních zdrojů financovat. V takovém případě se pravděpodobně bude jednat o rozšiřování kvalifikace a se zaměstnancem bude sepsána kvalifikační dohoda, která mimo ji stanoví podmínky financování apod.

Odměnou pro zaměstnance je možnost vzdělávání, které jej posune v kompetencích a zvýší jeho konkurenceschopnost na trhu práce. Dále pak zvýšení mzdy formou příplatku (kvalifikační bonus), kterou firma již schválila a zavedla. V současné době se jedná o pravidelné zvýšení variabilní složky mzdy.

Vzdělávání má tedy formu benefitu, a to nejen z důvodu financování z Kafeterie, a zároveň se jedná o prostředek zvyšující kompetence zaměstnanců.

Očekávaným důsledkem je zvýšení efektivity vzdělávání a dále prospěšnosti jednotlivých kurzů.

Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Koordinátor vzdělávání by se měl zasadit o implementaci celého cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců přesně podle Hroníka (2007).

V současné době jsou ve firmě realizovány fáze hodnocení zaměstnanců, hodnocení vzdělávání a vzdělávání samotné. Jednotlivé fáze nejsou spolu provázány, a proto je vzdělávání neefektivní jak z pohledu vynaložených finančních prostředků, tak z pohledu účelnosti. Ve vzdělávání chybí systém, který by jej celý zefektivnil a zlevnil.

Obrázek 9: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Hroník (2007) in Šikýř (2012, s. 148)

5.2.3 Hodnocení

Důležitým aspektem hodnocení je kvalitní pravidelná zpětná vazba, která je jedním z účinných nástrojů rozvoje zaměstnanců.

V současné době zaměstnanci pravidelně každý rok se svým přímým nadřízeným realizují personální rozhovory. Některých se, na pozvání zaměstnance, účastní i vedoucí divize nebo jednatel společnosti.

Autor práce doporučuje dokumenty k realizaci personálních rozhovorů upravit, a to zejména formulář, který je vyplňován vedoucím při samotném rozhovoru.

Analýzou anonymních vyplněných formulářů autor zjistil, že v nemalém procentu případů si vyplněná hodnocení jednotlivých otázek vzájemně protiřečila. Například získala někdo u otázky *Pečlivost práce – Dělá málo chyb? Pracuje s rozvahou?* hodnocení C, není možné, aby u otázky *Zodpovědnost a spolehlivost – Jedná úsporně? Zachází pečlivě s podnikovými prostředky? Dodržuje všeobecné bezpečnostní předpisy, pravidla a nařízení?* získal hodnocení B, tedy lepší než v předchozí otázce.

Mezi některými otázkami by měly být nastaveny závislosti, které by zamezily podobným protichůdným hodnocením.

Druhou možností je přeformulovat otázky. Nicméně tím by firma ztratila návaznost na výsledky z přechozích let.

Přesto autor v realizaci hodnotících rozhovorů ve stávající podobě spatřuje velký přínos, neboť dojde k přímému a nikým nerušenému rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným.

Pravidelné neformální hodnocení

Autor dále navrhuje vytvořit Koordinátorem vzdělávání metodickou příručku včetně pravidelných školení vedoucích v dovednostech neformálního hodnocení svých podřízených.

Jednalo by se vedle formálního hodnocení v podobě hodnotících rozhovorů o druhou formu předání cenné zpětné vazby zaměstnanci.

Zatímco se hodnotící rozhovor koná jednou ročně, neformální zpětnou vazbu/hodnocení by zaměstnanec měl v podobě 30 minutového rozhovoru, dostat minimálně jednou za půl roku. Výjimkou by byl kvartál, ve kterém by se konal roční hodnotící rozhovor.

Neformální hodnocení by mělo zohledňovat tento obsah:

- pracovní výkon;
- pracovní chování;
- pomoci zlepšit pracovní výkon zaměstnance;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- motivovat;
- identifikovat vzdělávací potřeby a rozvoje.

Pro optimální hodnocení pracovního výkonu by Koordinátor vzdělávání zastřešit tvorbu dokumentu popisujícího Žádoucí pracovní výkon.

5.2.4 Ekonomické hledisko

Nový zaměstnanec

Personální požadavky na nového zaměstnance na pozici Koordinátora vzdělávání:
vzdělání: VŠ, absolvent andragogiky
praxe: minimálně 5 let

Mzdové náklady nově vytvořené pozice v HR oddělení – Koordinátor vzdělávání

Základní parametry při výpočtu mzdy: žádná zdravotní omezení, žádné děti, žádné benefity, žádné důchodové pojištění ani spoření, plný úvazek.

Hrubá základní mzda:	25.000,- Kč
Odměna ve výši 20 % ze základní mzdy:	5.000,- Kč
Celková hrubá měsíční mzda:	30.000,- Kč
Super hrubá mzda/základ daně:	40.200,- Kč

Tabulka 4: Orientační výpočet čisté mzdy a nákladů pro zaměstnavatele

	Základ	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda		30 000,00	30 000,00
Sociální pojištění	30 000,00	-1 950,00	7 500,00
Zdravotní pojištění	30 000,00	-1 350,00	2 700,00
Záloha na daň	40 200,00	-6 030,00	
Slevy na dani celkem		2 070,00	
Daňový bonus		0,00	
Slevy na dani:	2 070,00		Mzdové náklady
Daňové zvýhodnění na děti	0,00		40 200,00
Solidární příspěvek	0,00		
Odvod do II. pilíře důchodového systému	0,00		
Odvedená záloha na daň po slevě	3 960,00		
Částka k měsíční výplatě:		22 740,00	

Zdroj: vlastní zpracování autora

Roční náklady pro zaměstnavatele: 12 x 40.200 = 482.400,- Kč

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Projektové odměny

Ve společnosti bylo v roce 2009 zavedeno projektové řízení. Ročně se realizuje přibližně 40 projektů a 35 dlouhodobých úkolů.

Projekt i úkol je řízen dle metodiky, která částečně vychází ze standardu IPMA.

Projekty jsou komplexní, naproti tomu úkoly jsou menšího rozsahu a řeší izolovanější problémy.

Jednorázová odměna za:

- realizaci projektu/úkolů v termínu;
- dodržení rozpočtu;
- splnění kvality, cílů projektu/úkolů s přihlédnutím k možným rizikům.

Tabulka 5: Návrh odměn

Role/projekt	Projekt			Úkol
	malý	střední	velký	
projektový manažer/vedoucí úkolu	1 % z rozpočtu, maximálně 2.500 Kč	1,5 % z rozpočtu, maximálně 3.500 Kč	2 % z rozpočtu, maximálně 5.000 Kč	1 % z rozpočtu, maximálně 2.500 Kč
člen týmu	0,5 % z rozpočtu, maximálně 1.250 Kč	0,75 % z rozpočtu, maximálně 2.000 Kč	1 % z rozpočtu, maximálně 2.500 Kč	0,5 % z rozpočtu, maximálně 1.250 Kč

Zdroj: vlastní zpracování autora

Orientační roční náklady vycházejí z průměrných hodnot členů týmů (bez projekt. manažera) a rozpočtu na projekt a úkol.

Tabulka 6: Průměrné rozdělení projektů dle rozsahu

Projekt	malý	střední	velký
	29	10	1

Zdroj: vlastní zpracování autora

Tabulka 7: Kalkulace ročních nákladů odměn Projektů

Role	malý		29	střední		10	velký		1
projektový manažer	1	2 500	72 500	1	3 500	35 000	1	5 000	5 000
členů týmu	2	1 250	72 500	4	2 000	80 000	6	2 500	15 000
Celkem	3	3 750	145 000	5	5 500	115 000	7	7 500	20 000
	280 000								

Zdroj: vlastní zpracování autora

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 8: Kalkulace ročních nákladů odměn Úkolů

Role	Úkol		
	Počet osob	Rozpočet	Náklady
projektový manažer	35 (1)	100.000	87.500
členů týmu	35 (1)		43.750
Celkem	70 (2)		131.250

V závorce jsou uvedeny přepočty osob na jeden projekt/úkol.

Zdroj: vlastní zpracování autora

Zavedení Kafeterie

Společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování formou stravenek. Vhodným rozšířením benefitů by bylo zavedení elektronické Kafeterie.

Náklady na zavedení Kafeterie jsou na základě autorem práce realizovaného výběrového řízení 0,- Kč (výběrového řízení se zúčastnily čtyři firmy s celostátní působností).

Výhody Kafeterie:

- benefity v nabídce jsou daňově uznatelným nákladem;
- firma ušetří (neodvádí zdravotní a sociální pojištění);
- zaměstnanec ušetří (neodvádí zdravotní a sociální pojištění a některé benefity jsou osvobozené od daně z příjmů);
- zaměstnanci mohou čerpat benefity z mnoha oblastí (kultura, sport, cestování, zdraví apod.);
- mohou čerpat příspěvek na penzijní a životní připojištění.

Tabulka 9: Kalkulace roční úspory pro firmu při předpokládaném počtu 300 zaměstnanců

Položka	Odměna do mzdy	Odměna do Kafeterie
Odměna ve výši (1000 Kč měsíčně)	12.000	12.000
Pojistné zaměstnavatele na 1 zaměstnance (34 %)	4.080	
Daň z příjmu zaměstnavatele na 1 zaměstnance (19 %):		2.280
Náklady celkem na 1 zaměstnance:	16.080	14.280
Náklady celkem na všechny zaměstnance:	4.824.000	4.284.000

Zdroj: vlastní zpracování autora

Firma na jednoho zaměstnance ušetří **1.800 Kč** a celkem na všechny zaměstnance **540.000 Kč** ročně.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 10: Kalkulace roční úspory pro zaměstnance

Položka	Odměna do mzdy	Odměna do Kafeterie
Odměna ve výši (1000 Kč měsíčně)	12.000	12.000
Pojistné na zaměstnance (11 %)	1.320	
Základ daň z příjmu (34 %)	16.080	
Daň z příjmu (15 %)	2.412	
Čistý příjem (odměna minus pojištění a daň):	8.268	12.000

Zdroj: vlastní zpracování autora

Zaměstnance ušetří oproti výplatě do mzdy **3.732 Kč** ročně, tj. 311 Kč měsíčně.

Rozpočet vzdělávání zaměstnanců

Koordinátor vzdělávání by mohl zaměstnance rozdělit do několika skupin na základě průměrných nákladů vzdělávání a odbornosti. Každé této kategorii by byl přidělen roční rozpočet určený výhradně na vzdělávání.

Tabulka 11: Tabulka ročních nákladů na vzdělávání zaměstnanců

Název pozice	Počet osob celkem	Počet osob dle kategorie	Náklady na osobu	Náklady celkem
jednatel	1	1	50 000	50 000
prokurista	1	1	40 000	40 000
střední management	7	7	20 000	140 000
liniový management	16	16	10 000	160 000
dělníci - kmenoví	197	197	5 000	985 000
zaměstnanci administrativy	25	11	5 000	55 000
specialisté - IT programátoři		2	50 000	100 000
specialisté - IT ostatní		2	25 000	50 000
koordinátor HR		1	15 000	15 000
specialista finančního odd.		1	15 000	15 000
konstruktéři		8	25 000	200 000
SUMA		247	247	260 000

Zdroj: vlastní zpracování autora

Finanční odměna

Tabulka číslo 11 přehledně zobrazuje hospodářské výsledky firmy (z volně dostupných zdrojů) včetně modelové kalkulace roční finanční odměny. Hospodářský rok 2014 v době psaní práce nebyl ještě ve volně dostupných zdrojích zveřejněn.

Z tabulky číslo 11 a následných grafů je patrné, že celková finanční odměna vyjádřena v procentech vůči celkovým osobním nákladům klesá. Dále v kalkulaci nejsou zohledněny odvody a inflace je prognózou ČNB (roky 2016) další vývoj (2017–2020) je pouhým odhadem autora.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 12: Kalkulace roční finanční odměny – část 1.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výsledek hospodaření za účetní období (Kč v tis.)	16 306	91 632	68 953	60 426	???	???
Osobní náklady - kmenoví zaměstnanci (Kč v tis.)	84 175	98 168	106 336	114 523	122 710	130 897
Počet zaměstnanců - kmenových (počet osob)	190	212	225	234	243	249
Osobní náklady přepočtené na zaměstnance (Kč v tis.)	443	463	473	489	505	526
Finanční odměna - fixní částka (2010) (Kč v tis./zam.)	12	12	12	12	12	12
Finanční odměna - fixní částka (2010) (Kč/zam.)	12 180	12 228	12 396	12 168	12 048	12 048
Inflace (%)	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,4
Finanční odměna - celkem (Kč v tis.)	2 314	2 592	2 789	2 847	2 928	3 000
Finanční odměna - celkem - procenta z osobních nákladů (%)	2,7	2,6	2,6	2,5	2,4	2,3

Zdroj: vlastní zpracování autora

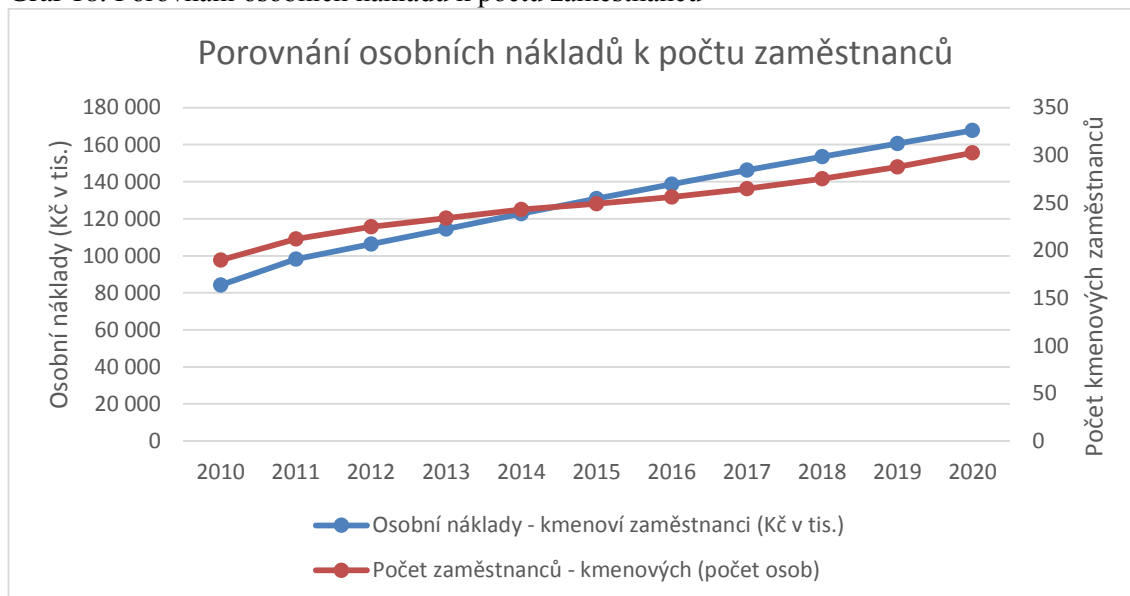
Šedivá pole v tabulce – hodnoty jsou pouze odhadnuty na základě vývoje minulých let.

Tabulka 13: Kalkulace roční finanční odměny – část 2.

	2016	2017	2018	2019	2020
Výsledek hospodaření za účetní období (Kč v tis.)	???	???	???	???	???
Osobní náklady - kmenoví zaměstnanci (Kč v tis.)	138 707	146 222	153 518	160 663	167 704
Počet zaměstnanců - kmenových (počet osob)	256	265	275	288	303
Osobní náklady přepočtené na zaměstnance (Kč v tis.)	541	552	558	559	554
Finanční odměna - fixní částka (2010) (Kč v tis./zam.)	12	12	12	12	12
Finanční odměna - fixní částka (2010) (Kč/zam.)	12 180	12 240	12 240	12 240	12 240
Inflace (%)	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0
Finanční odměna - celkem (Kč v tis.)	3 121	3 242	3 369	3 521	3 704
Finanční odměna - celkem - procenta z osobních nákladů (%)	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2

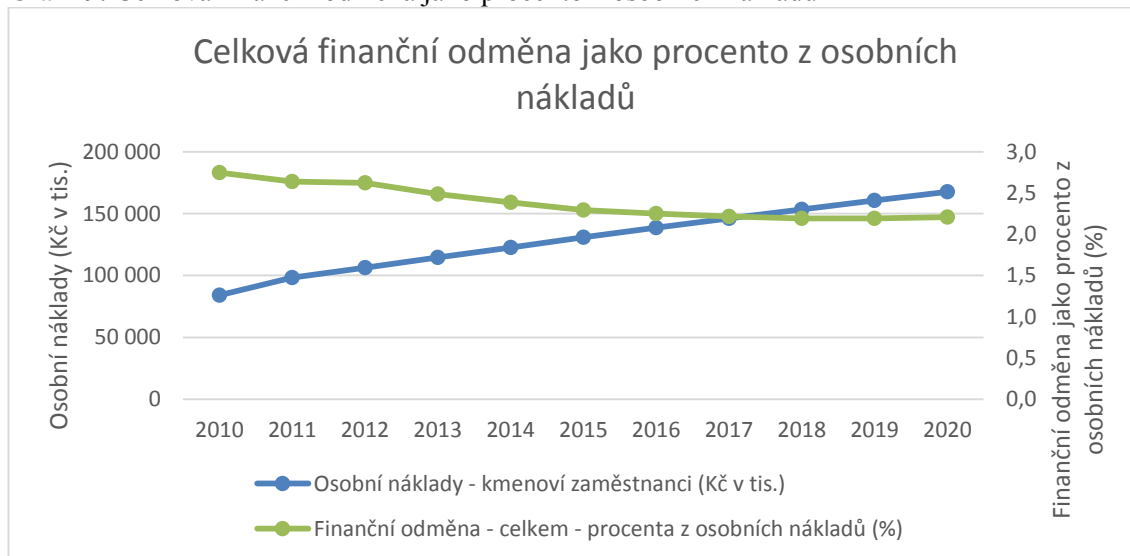
Zdroj: vlastní zpracování autora

Graf 18: Porovnání osobních nákladů k počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování autora

Graf 19: Celková finanční odměna jako procento z osobních nákladů



Zdroj: vlastní zpracování autora

5.3 Shrnutí doporučení pro organizaci

Kapitola číslo pět se věnovala několika doporučením, ve kterých autor práce shledává význam pro firmu a která by při realizaci jako celku dle jeho mínění zvýšila pracovní výkon zaměstnanců.

Návrh autora práce se opírá o několik stěžejních bodů, které musejí být realizovány jako celek, neboť při realizaci jen části opatření by nedošlo k žádoucí synergii a výsledný efekt by mohl být kontraproduktivní.

Prvním pilířem je přijetí nového zaměstnance na pozici Koordinátora vzdělávání, který by celý systém zastřešoval, vytvářel by standardy, komunikoval by celý systém a byl by „tváří“ tohoto projektu. Nová pozice by měla za úkol zahájit personální řízení, neboť ve firmě doposud funguje personální administrativa a zaměstnanci nemají prostor pro realizaci personálního řízení.

Druhým pilířem je zavedení systému řízení pracovního výkonu, který se opírá o odměňování, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.

Třetím důležitým pilířem je dlouhodobá podpora vedení společnosti, neboť bez podpory, zejména v začátcích, by se celý systém zhroutil.

Autor práce celkové náklady na zavedení systému řízení pracovního výkonu odhadl na přibližně 5.200.000 Kč ročně. Nicméně očekávaným důsledkem zavedení je zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti, zvýšení efektivity vzdělávání, motivování a odměňování zaměstnanců, loajality a zejména pracovního výkonu zaměstnanců.

Což, jak se autor domnívá, se pozitivně projeví ve snížení zmetkovitosti a zvýšení celkové produktivity a efektivity výrobního procesu.

6 Závěr

Cílem práce bylo formulovat doporučení v oblasti řízení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti, jež bylo doplněno dílčími cíli:

- shromáždění teoretických poznatků o řízení pracovního výkonu v domácí i zahraniční literatuře;
- formulace metodiky práce na základě získaných poznatků;
- sestavení dotazníku zkoumajícího efektivnost řízení pracovního výkonu;
- vyhodnocení dotazníku, srovnání výsledků s teorií, vyvození závěrů a doporučení.

Získané teoretické poznatky formou literární rešerše byly dále autorem práce aplikovány do tvorby dotazníku. Dotazník obsahoval 105 otázek včetně otázek zkoumající „stupeň věrohodnosti“ a postihoval důležité oblasti řízení pracovního výkonu, kterými jsou: motivace, odměňování, zpětná vazba a vzdělávání.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo v období od ledna 2015 do července 2015, přičemž v 57 % případů byl po odevzdání vyplněného dotazníku realizován krátký rozhovor se zaměstnancem za účelem zjištění zpětné vazby k dotazníku a upřesnění některých odpovědí.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 203 zaměstnanců společnosti včetně vedoucích pracovníků. Návratnost dotazníků byla přibližně 83 %.

Zdrojem informací pro následnou formulaci doporučení pro firmu byly kromě teoretických poznatků získaných mj. literární rešerší:

- výsledky dotazníkového šetření;
- rozhovory s respondenty po odevzdání vyplněného dotazníku;
- výsledky řízených rozhovorů.

Autu práce se podařilo ověřit několik tezí ve firemní praxi, jedná se zejména o Armstrongovu (2007, s. 219) tezi o pracovních podmínkách firmy; dále autor zjistil dle Armstrongovy teze (2007, s. 222), že má firma naopak nedostatky v odměňování lidí a dále pak, dle tezí Herzberga (1959) in Thomsona (2007, s. 101) ověřil, že výše mzdy skutečně může vést spíše k nespokojenosti, než působit jako motivační faktor.

Autor dále ověřil a potvrdil Hroníkovi (2006, s. 54) teze, že zaměstnanci dostávají neformální zpětnou vazbu formou pochval, jako například za nejlepší zlepšovací návrh, nebo naopak negativní v podobě výtky při hrubém porušení pracovní kázně.

Autor potvrdil Reynoldsovu (2004) in Armstrong (2001, s. 267) tezi, ve které uvádí, že „Mezi zlepšováním a učením existuje příčinná souvislost; dosáhněte ochoty se zlepšovat a proces učení bude následovat.“ Neboť od roku 2010 do roku 2012 byly jazykové kurzy německého jazyka pro vedoucí pracovníky povinné. Výsledky nebyly nijak uspokojivé, neboť dle paní P. z HR oddělení pouhých 8 % zaměstnanců postoupilo o úroveň výš.

Autor dále ověřil s kladným výsledkem Armstrongovu (2007, s. 461) tezi, která hovoří o cílech politiky a programů vzdělávání v organizaci, jež zabezpečí kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.

Auto ověřil platnost Armstrongovy (2007, s. 515) teze, která hovoří o cílech řízení odměňování. Bylo ověřeno, že novým mzdovým systémem se podařilo motivovat lidi a získávat jejich angažovanost, dále pomáhá získávat a udržovat potřebné vysoce kvalifikované a kvalitní pracovníky, dále pak, že funguje spravedlivě, tzn. lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu a nakonec, že funguje transparentně a srozumitelně.

Autor dále ověřil Manuseho a Grahamovu (2003) in Armstrong (2007, s. 520) tezi, která hovoří o odměňování zaměstnanců formou tzv. celkové odměny. Zaměstnanci ovšem tuto formu odměny takto nevnímají.

Ověření výše uvedených tezí uznávaných autorů, došlo k ověření dílčích předpokladů, které byly v souvislosti s hlavním cílem práce stanoveny.

Bylo ověřeno, že:

- ve firmě neexistuje ucelený systém řízení pracovního výkonu, a proto jej nemohou jednotliví řídicí pracovníci efektivně využívat;
- absenci systému řízení pracovního výkonu se někteří řídicí pracovníci včetně zaměstnanců HR oddělen snaží minimalizovat realizací hodnotících rozhovorů, školením svých podřízených, pochvalami apod. Tento systém fungoval do určité velikosti firmy, nicméně firma od roku 2010 kontinuálně roste a proto tento postup již selhává;
- dosavadní postupy jsou vedoucími pracovníky vnímány jako nedostatečné a nevyhovující;
- navržené změny v řízení pracovního výkonu zaměstnanců dle autorova mínění odpovídají vizím managementu společnosti.

Autor práce navrhl komplexní systém řízení pracovního výkonu, který spočívá v:

- cyklicky se opakujícím procesu monitorování, analyzování a vyhodnocování vzdělávacích potřeb firma a jednotlivých zaměstnanců;
- zavedení nových motivačních prvků, jakými jsou:
 - elektronická kafeterie;
 - cílové projektové odměny;
 - roční finanční odměna;
 - individuální vzdělávání a správa vlastního budgetu;
- úprava zejména formuláře hodnotícího rozhovoru;
 - dále pak pravidelné neformální hodnocení zaměstnanců;
- zaměstnání koordinátora vzdělávání, který by celý systém spravoval.

Role koordinátora vzdělávání je v celém systému řízení pracovního výkonu klíčová, neboť celý systém spravuje, na jeho bedrech stojí veškerá komunikace systému a zejména jeho přínosů všem zaměstnancům. Neboť se dá očekávat, že zejména na počátku zavedení bude narážet na skepsi, neochotu a odmítání, což je při zavádění nového systému do zaběhnutých kolejí standardním jevem.

Neméně důležitá bude i veřejná a dlouho trvající podpora vedení firmy.

Literatura

ADAMS, J., S.: Injustice in social Exchange. *Advances in Experimental Psychology*, New York Academic Press, 2, 1965.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vydání. Praha: FRAGMENT, s.r.o., 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1

BLÁHA, J., kolektiv. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0

BRISCOE, D. B., CLAUS, L. M. (2008) *Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises*. In: Budwah, P.W. – DeNisi, A. (ed.): *Performance Management System: A global perspective*. Abingdon, Routledge.

BUCHNER, T.W. (2007) *Performance management theory: a look from the performer's perspective with implications for HRD*. *Human resources Development International*, 10, č. 1, s. 59–73.

DVOŘÁKOVÁ, Z., kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

EVANGELU, ESTER, J., NEUBAUER, J. *Testy pro personální práci, Jak je správně vytvářet a používat*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 144 s. ISBN 978-80-247-5056-9

HARRISON, R. (2005): *Learning and Development*. 2nd ed., London, CIPD.

HERZBERG, F., W. MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. 2. vydání. New York: Wiley, 1959. 157 s. ISBN 978-1-56000-634-3

HONEY, P., MUNFORD, A. (1986): *The Manual of Learning Styles*. 3rded., Maidenhead, Peter Honey.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 134 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KIERNAN, M., J. *INOVUJ, NEBO NEPŘEŽIJES!*, *Zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5

KOCIANOVÁ, R. *PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ, Východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5

KOLÁŘ, Z., kolektiv. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-3710-2

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9

LATHAM, G., P., LOCKE, E., A.: Goal setting – a motivation technique that works. *Organization Dynamics*, 3, 1979, s. 68–80.

MANUS, T., M., GRAHAM, M., D. (2003): *Creating a Total Rewards Strategy*. New York, American Management Association.

MASLOW, A., H. *Motivation and Personality*. 3. ilustrované vydání. Harpercollins College Div: Harper and Row, 1987. 293 s. ISBN 9780060419875

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 134 s. ISBN 978-80-7400-013-3

MUMFORD, A., GOLD, J. (2004): *Management Development: Strategies for action*. London, CIPD.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5

REYNOLDS, J. (2004): *Helping People Learn*. London, CIPD.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 208 s. ISBN 979-80-247-4151-2

ŠPAČKOVÁ, L. *Studie produktivity*. *Personál*, roč. V, č. 1, s. 23, 1999.

SMETÁČEK, V. *STANDARDIZOVANÝ PRŮZKUM UŽIVATELŮ INFORMACÍ, Metodický materiál*. 1. Vydání, Praha 1981, UVTEI 5394, 136 str. ISBN neuvedeno

THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vydání. Praha: ASPI, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9

TURNOW, W. W. (1993): Introduction to special issue on 360-degree feedback. *Human Resource Management*, 32, č. 2/3, s. 211–219

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

VROOM, V. H.: *Work and Motivation*. New York, Wiley 1964.

WALKER, A., J. *Moderní personální management*, Nejnovější trendy a technologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

WANEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

WARD, P. (1997): *360-degree Feedback*. London, Institute of Personnel and Development.

WILLIAMS, A. (1998): *Organization learning and the role of attitude surveys*. Human Resource Management Journal, 8 (4), s. 51–65.

Internetové zdroje

PRIMO, Steven. What we can learn 25 years after the '87 crash. In: Trading Markets.com [on-line]. The Connors Group, ©2012. October 23, 2012 11:58 AM [vid. 2012-10-30]. Dostupný z: <http://www.tradingmarkets.com/forex/>

LOŠŤÁK, Michal. *Nežádanejší benefit: pružná pracovní doba a finanční bonusy* | JobfairMSV. In: jobfairmsv.cz [on-line]. Profesia CZ, spol. s r.o. a Advantage Consulting, s.r.o. 2015 15:00. Dostupný z: <http://www.jobfairmsv.cz/nejzadanejsi-benefit-pruzna-pracovni-doba-a-financi-bonusy>

ŠVEC, Jakub. *Styl vedení lidí závisí na situaci* [online]. 2007 [cit. 2015-08-07].

Dostupné z WWW:

<http://www.interquality.cz/%C4%8CL%C3%81NKY/tabid/67/ItemId/11/View/Details/AMID/431/Default.aspx>

Příloha č. 1 – Tvorba dotazníku

Nedokonalost dotazníků

Žádný dobrý test ani dotazník neměří všechno; a pokud je tvůrce skutečně odborník, nikdy to nebude tvrdit. Jak Evangelu (2014, str. 15) dále uvádí, chybou není skutečnost, že test neměří všechno, co potřebujeme, ale naopak to, že tuto zázračnou vlastnost od něho očekáváme.

Mezi další nedokonalost patří dle Evangelu (2014, str. 15) skutečnost, že výsledky dotazníků lze v určitých situacích zkreslit, zejména pokud testovaná osoba zná pravidla vytváření diagnostických metod. Správná připravená, zadaná a nakonec vyhodnocená metoda si s určitou mírou zkreslení výsledků poradí.

Co lze skutečně čekat od diagnostických metod?

Kolik opravdu prozradí diagnostické metody a co zůstane zaměstnavateli skrytu, uvádí Evangelu (2014, str. 30) na základě svých dlouholetých zkušeností:

- vždy jsou oblasti, o kterých se z diagnostiky nikdy nedozvíme, podle schopností a zkušeností testující osoby se těchto informací okolo 30 %;
- existují oblasti, na které lze usuzovat s vysokou pravděpodobností, a po jejich ověření je můžeme pojmut jako spolehlivé a pravdivé, tyto tvoří okolo 40 %;
- poslední část informací, získaných z diagnostiky, měří chování, na které lze s velkou pravděpodobností usuzovat, ale není možné zcela jednoznačně prohlásit, že nastane – těchto informací je okolo 30 %.

Diagnostické metody pomáhají odbourávat haló-efekt, významně snižují subjektivitu při hodnocení, umožňují objektivně porovnávat výkon jedince s výkonem ostatních lidí.

Obecná pravidla tvorby dotazníku

Dotazník by podle Evangelu (2014, str. 39) měl po dokončení projít alespoň dvěma testy:

- samotný tvůrce by měl dotazník celý vyplnit;
- malá skupina testovacích respondentů může poskytnout důležitou zpětnou vazbu v době, kdy je možné dotazník ještě upravit.

Dobrá diagnostická metoda, ať již projektivní, dotazníková nebo testová, musí splňovat několik základní kritérií, aby ji bylo možné označit za skutečně odborný nástroj k měření potřebných kompetencí. Sledovaná kritéria lze dle Evangelu (2014, str. 48) rozdělit do tří hledisek:

- z pohledu personalisty, který s metodami pracuje;
 - objektivita;
 - cílené zaměření;
 - spolehlivost;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- opakovatelnost;
- jednoduchá hodnotitelnost;
- praktičnost výsledků;
- konkrétnost a jasnost zpracování;
- finanční výhodnost;
- logické vysvětlení;
- s možností ověření a diskuse;
- z pohledu diagnostikované osoby;
 - rychlost;
 - srozumitelnost;
 - pohodlnost snímání;
 - jednoduchost v provedení;
- z pohledu tvůrce metody;
 - vysvětlení postupů při vytváření metody;
 - definování účelu testu;
 - zabezpečení standardizace podmínek při vyplňování;
 - sepsání manuálu pro uživatele;
 - volba správných slov;
 - aktualizace metody.

Smetáček (1981, str. 8) uvádí pro tvorbu dotazníkového šetření tyto požadavky:

- dotazník by měl být co nejkratší, aby neodradil pracovníky;
- dotazník by měl být přehledný;
- formulace otázek by měla být taková, aby odpovědi byly pokud možno jednoznačné.

Varianty dotazníku

Evangelu (2014, str. 40) uvádí několik variant dotazníků:

Nucená volba: Odpovědi je možné zaznamenat pouze výběrem předem daných možností. Výhodou je pohodlné a přesné vyhodnocení získaných dat i u velkých skupin, možnost vzájemně porovnávat výsledky.

Škálování: Diagnostikovaná osoba zachytí svoji odpověď umístěním na škále.

Volné odpovědi: Dotazník umožňuje odpovědět přesně podle potřeb diagnostikované odpovědi.

Tyto požadavky ve standardně sestaveném dotazníku dle Smetáčka (1981, str. 10) nebylo možné splnit. Za účelem sestavené dotazníku proto bylo použito modulového principu tvorby dotazníku a všechny otázky byly rozděleny do několika skupin. Skupiny, které obsahovaly otázky s předepsanými odpověďmi (nejčastěji se jedná o odpovědi „Ano,

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Spíše ano, Spíše ne, Ne, Nevím“ a dále pak otázky s tematickými odpověďmi, třetí skupinou byly otevřené otázky.

Smetáčka (1981, str. 12) dále uvádí, že spojení všech předepsaných odpovědí do několika jednotných škál či klasifikací a jejich standardizace jsou výhodné zejména z těchto důvodů:

- vzniká jednotná typologie odpovědí;
- poměrně malý počet škál (klasifikací) odpovědí, které jsou odděleny od vlastních otázek.

Smetáčka (1981, str. 12) dále namítá, že nevýhoda standardizace je v tom, že jsme při tvorbě průzkumu škálami do jisté míry omezováni, že škály působí abstraktněji, jejich jazykové vyjádření je mnohdy méně obratné apod.

Uvnitř škál je dodržován princip narůstání určité vlastnosti (např. ve škále dosaženého vzdělání jsou seřazeny odpovědi od odpovědi „bez jakékoli školy“ až po odpovědi „vědecká klasifikace“).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Úvodní část dotazníku

V rámci této části budou od respondentů zjišťovány základní osobní údaje, které poslouží pro filtrování celkových výsledků dle vzdělání, profese, délky zaměstnání ve firmě apod.

Otázka: **Jste:**

Odpovědi:

O1	O2
muž	žena

Otázka: **Na jaké pozici pracujete?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
THP	dělnická profese	vedoucí pozice	brigádník	student

Otázka: **Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/-a?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
méně než 1 rok	1—3 roky	4—6 let	7—10 let	více než 10 let

Otázka: **Jaký je váš pracovněprávní vztah ke společnosti?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
zaměstnanec CHRIST CAR WASH	agenturní pracovník	student	DPP/DPČ	nevím

Otázka: **Uveďte vaše nejvyšší dosažené vzdělání.**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
ZŠ	vyučen	vyučen a maturitou	SŠ bez maturity	SŠ s maturitou	VOŠ	VŠ

Otázka: **Věk (roky):**

Odpovědi: volná odpověď

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **V jaké geografické oblasti žijete?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
Plzeň - město	Plzeň - sever	Plzeň - jih	jinde

Část „Vzdělávání“

Tato část je věnována oblasti vzdělávání zaměstnanců od nástupu přes prohlubování až po zvyšování kvalifikace. Cílem je zjistit, jak zaměstnanci vnímají firemní vzdělávání, zda v něm spatřují něco, co je obohatí, pomůže jim něčeho dosáhnout, například pracovního úspěchu nebo naopak jej vnímají jako něco, co již pro sebe sama nebo pracovní výkon nepotřebují.

Otázka: **Vnímáte potřebu se vzdělávat a zdokonalovat v tom, co je náplní vaší práce?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Otázka: **Cítíte, že vás váš nadřízený motivuje k dalšímu rozvoji vašich znalostí, dovedností a kompetencí?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Otázka: **Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a ANO, napište prosím čím nebo jak.**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Věnuje firma podle vašeho názoru dostatek pozornosti vzdělávání a rozvoji jednotlivých zaměstnanců?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Kam by měla být podle vašeho názoru zaměřena pozornost firmy z hlediska vzdělávání?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5	O6
odborné znalosti (např. znalost cizích jazyků, práce na PC, kurz svařování, programování CNC strojů)	manažerské dovednosti (např. vedení, motivace týmů, delegování)	obchodní dovednosti (např. komunikace, vyjednávání, prodejní prezentace)	komunikační a prezentační dovednosti (např. komunikace, asertivita, vystupování)	školení je příliš, měli bychom se zaměřit především na výrobu	nevím

Otázka: **Vyhovovalo vám množství vstupních školení a informací, které jste získal/-a, po nástupu do společnosti?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Otázka: **Pokud jste v předchozí otázce zvolil/-a NE, napište prosím, jaké školení byste doplnil/-a.**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Jaké množství školení absolvujete během roku? (Mezi školení nepočítejte vstupní BOZP nebo jiná nutná neodborná periodická školení.)**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
žádné	1–5	6–10	více než 10

Otázka: **Je podle Vás počet realizovaných školení:**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
vysoký	přiměřený	nízký	nevím

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Pokládáte nabídku školení za dostačující? (Počítejte interní i externí školení a mezi školení nepočítejte vstupní BOZP nebo jiná nutná neodborná periodická školení.)**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Otázka: **Kde nebo od koho získáváte informace o nabízených školeních? (Počítejte interní i externí školení a mezi školení nepočítejte vstupní BOZP nebo jiná nutná neodborná periodická školení.)**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5	O6
od nadřízených o	od spolupracovníků	z personálních o oddělení	z nástěnky nebo e-mailem	jiný způsob (doplňte jaký)	nevím

Otázka: **Jaká forma školení vám nejvíce vyhovuje?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5	O6
instruktáž	seminář	e-learning	samostudium	žádná	vlastní odpověď

Otázka: **Jsou dle vašeho názoru pro výkon vaší profese realizovaná školení přínosná?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Otázka: **Pokud jste v předchozí otázce zvolil/-a ANO, uveďte prosím čím nebo jak vám ve vaší práci pomohla.**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Ohodnot'te úroveň interních lektorů? (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5	O6
1	2	3	4	5	nehodnotím

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Ohodnoťte úroveň externích lektorů? (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5	O6
1	2	3	4	5	nehodnotím

Otázka: **Ohodnoťte úroveň organizace školení? (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5	O6
1	2	3	4	5	nehodnotím

Otázka: **Jakým způsobem jsou ověřovány výsledky školení?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
Neprobíhá vyhodnocení.	Praktickým přezkoušením.	Testem.	nevím	vlastní odpověď

Část „Pracovní motivace“

Část dotazníku s názvem „Pracovní motivace“ je věnována oblasti motivování zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Cílem je od respondentů zjistit, co pro ně osobně práce ve firmě znamená. Tato oblast je zkoumána zejména proto, že jsme rodinou firmou, kde je tento aspekt velmi akcentován a mnozí zaměstnanci jsou ve firmě zaměstnání téměř od jejího založení v roce 1996.

Dále pak jsou zkoumány vztahy na pracovišti anebo vztah k práci samotné.

Otázka: **Vyberte tvrzení, které nejvíce vystihuje, co pro vás znamená práce.**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
Práce mě baví a naplňuje mě.	Práce je pro mě pouze zdrojem peněz.	práce mě baví a zároveň je pro mě zdrojem peněz.	Práce mě nenaplňuje.	vlastní odpověď

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **V práci je pro mě nejpodstatnější finanční ohodnocení. (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

Odpovědi: číselná stupnice 1 až 5

Otázka: **V práci je pro mě nejpodstatnější, aby mě bavila. (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

Odpovědi: číselná stupnice 1 až 5

Otázka: **V práci je pro mě nejpodstatnější pomáhat druhým lidem. (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

Odpovědi: číselná stupnice 1 až 5

Otázka: **V práci je pro mě nejpodstatnější to, aby práce rozvíjela moji osobnost. (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

Odpovědi: číselná stupnice 1 až 5

Otázka: **V práci jsou pro mě nejpodstatnější dobré vztahy v pracovním kolektivu. (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

Odpovědi: číselná stupnice 1 až 5

Otázka: **V práci jsou pro mě nejpodstatnější benefity. (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

Odpovědi: číselná stupnice 1 až 5

Otázka: **V práci je pro mě nejpodstatnější možnost kariérního růstu. (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

Odpovědi: číselná stupnice 1 až 5

Otázka: **V práci je pro mě nejpodstatnější pochvala od vedoucího. (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

Odpovědi: číselná stupnice 1 až 5

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Jakým způsobem by mohl Váš nadřízený odměnit Vaši práci?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
Zvýšením mzdy.	Jednorázovou finanční odměnou.	Svěřením větší kompetence.	Slovním oceněním.	vlastní odpověď

Otázka: **Je pro Vás důležitá výše mzdy? Rozepište proč ANO, či proč NE.**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
ANO	NE	Proč ANO:	Proč NE:

Otázka: **Jaká výše mzdy je pro Vás motivující?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
do 20.000	do 25.000	do 30.000	do 35.000	nad 35.000

Otázka: **Upřednostňujete práci před soukromým životem? Stručně vysvětlete Vaši odpověď.**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
Rodinu mám na prvním místě	Jde mi pouze o kariéru.	Snažím se zvládat oboje.	Vysvětlení:

Otázka: **Preferujete pružnou pracovní dobu? Rozepište proč ANO, či proč NE.**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
ANO	NE	Proč ANO:	Proč NE:

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Z jakého důvodu byste uvažoval/-a o změně zaměstnání?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5	O6
Kvůli penězům.	Kvůli druhu práce.	Kvůli pracovnímu kolektivu.	Kvůli vyššímu postavení.	Kvůli místu výkonu práce.	vlastní odpověď

Otázka: **Působí na vás hodnocení nadřízeného motivačně?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
Ano, je pro mě důležité.	Ano, ale nemá pro mě příliš velkou váhu.	Ne, je pro mě nepodstatné.	nevím

Otázka: **Obáváte se ztráty zaměstnání? Stručně vysvětlete vaši odpověď.**

Odpovědi:

O1	O2	O3
ANO	NE	Vysvětlení:

Otázka: **Obáváte se ztráty zaměstnání? Pokud je vaše odpověď ANO:**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
Bojím se, že si nenajdu jinou práci.	Nechci přijít o současnou práci (kvůli mzdě, pracovnímu kolektivu,...).	Nechci přijít o současnou práci protože nechci dojíždět.	vlastní odpověď

Otázka: **Obáváte se ztráty zaměstnání? Pokud je vaše odpověď NE:**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
Myslím, že svoji práci mám jistou.	Myslím, že si jinou práci vždy najdu.	Práce pro mě není prioritní.	vlastní odpověď

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Část „Hodnocení“

V této části dotazníku je zkoumáno, zda firma realizuje hodnocení zaměstnanců, jakou formou a zda-li mají výsledky hodnocení nějaký praktický dopad.

Otázka: **Probíhá ve vaší firmě hodnocení zaměstnanců?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Pokud ANO, kdy proběhlo vaše poslední hodnocení?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
Během posledního půl roku.	Před rokem.	Před dvěma a více lety.	Nebyl jsem ještě hodnocen.

Otázka: **Jakou formu mělo vaše hodnocení?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
Formu hodnotícího pohovoru.	Formu 360° zpětná vazba.	Formu pochvaly.	Neproběhlo.	jiné

Otázka: **Byl/-a jste o plánovaném hodnocení včas informován/-a?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Byl podle vašeho soudu váš nadřízený na toto hodnocení v dostatečné míře připraven?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Měl/-a jste možnost se k vašemu hodnocení a jeho výsledkům vyjádřit?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Mělo toto hodnocení nějaký vliv na výši vaší mzdy?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Mělo toto hodnocení nějaký vliv na vaši pracovní pozici (kariérní růst), vaše úkoly apod.?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
Ano, byl/-a jsem povýšen/-a.	Ano, byly mi svěřeny zodpovědnější úkoly.	Ne, nemělo to žádný vliv.	vlastní odpověď

Otázka: **Vedly výsledky tohoto hodnocení ke zpracování vašeho osobního plánu rozvoje, tj. určení toho, kam směřujete a v jakém časovém horizontu?**

Odpovědi:

O1	O2	O3
ANO	částečně	NE

Otázka: **Absolvoval/-a jste na základě výsledků hodnocení nějaká další školení?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Pokud ano, prosím napište, o jaké/-á školení se jednalo:**

Odpovědi: volná odpověď

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Ztotožňujete se s tímto tvrzením: Nadřízený mě umí motivovat k vyšším výkonům.**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Otázka: **Vyberte, co vás podle Vašeho soudu nejvíce motivuje k vyšším pracovním výkonům?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
Vyšší mzda.	Pružná pracovní doba.	Vyšší míra odpovědnosti.	Vyšší míra autonomie při plnění úkolů.	vlastní odpověď

Část „Firemní kultura“

Otázkami v této části je cílem od respondentů získat informace o úrovni firemní kultury, tak jak ji oni sami vnímají, fanouškovství a klimatu ve firmě.

Otázka: **Styl řízení top managementu ve společnosti je podle vás:**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
direktivní styl	demokratický styl	liberální styl	participativní styl	nevím

Otázka: **Styl řízení ve společnosti CHRIST CAR WASH je podle vás:**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
direktivní styl	demokratický styl	liberální styl	participativní styl	nevím

Otázka: **Styl řízení ve vašem oddělení je podle vás:**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
direktivní styl	demokratický styl	liberální styl	participativní styl	nevím

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

U této sady otázek je doplněno vysvětlení jednotlivých pojmů použitých v odpovědích.

ŠVEC (2007, web) Direktivní styl vedení – vysoce aktivní vedoucí

Manažer je velice aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí. Často zasahuje do rozhodování. Vydává příkazy a rozkazy. Často hovoří v první osobě jednotného čísla (já chci). V direktivním stylu vedení do všeho zasahuje a rozhoduje a druzí zúčastnění nemají takřka žádné slovo a postavení.

ŠVEC (2007, web) Demokratický styl – prostor i pro druhé

Vedoucí osoba je ve svém snažení velice aktivní, ale ráda si nechává sdělit názor druhých. Nechává jim prostor k vyjádření svých představ. Při závěrečném rozhodování má hlavní slovo manažer. Jeho slovo padne jako poslední a má největší váhu. V tomto stylu používá otevřené otázky (Jaký na to máte názor?), používá 2. osobu množného čísla.

ŠVEC (2007, web) Liberální styl - nepřijímat odpovědnost

Manažer nemusí být aktivní a může se zříci své zodpovědnosti. Často přenechává zodpovědnost na ostatních (rozhodněte se dle sebe).

ŠVEC (2007, web) Participativní styl - rozvoj týmové práce

Manažer se může držet v pozadí a nemusí se aktivně projevovat. Může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek. Snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k osobnímu rozvoji. Do práce jim příliš nezasahuje. Po jejich odvedené práci s nimi zhodnotí výsledky. Sděluje jim, co udělali dobře a čemu se naopak příště vyvarovat. Při konverzaci dává prostor ostatním, svůj názor sděluje jako poslední.

Otázka: **Zajímají vašeho nadřízeného pouze výsledky práce, nebo i vaše pracovní problémy?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
Ano, všechny problémy i detaily.	Ano, většina problémů.	Ano, zásadní problémy.	Většinou se nezajímá.	Ne, zajímají ho jen pracovní výsledky.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Jakým způsobem váš nadřízený kontroluje vaši práci?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
Nadřízený kontroluje pouze výsledky.	Nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí.	Nadřízený kontroluje výsledky a všechna rozhodnutí.	Nadřízený kontroluje nejen výsledky, rozhodnutí, ale kontroluje i všechny detaily mé práce.	nevím

Otázka: **Důvěřujete rozhodnutí top managementu?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Otázka: **Důvěřujete rozhodnutí vašeho přímého nadřízeného?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Otázka: **Souhlasíte s tvrzením, že se ve společnosti opakují chyby, které se již staly?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
Velmi často (společnost se nedokáže poučit z chyb).	Občas ano.	Ne (společnost se dokáže poučit z chyb).	nevím

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Souhlasíte s tvrzením, že se vaším oddělení opakují chyby, které se již staly?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
Velmi často (společnost se nedokáže poučit z chyb).	Občas ano.	Ne (společnost se dokáže poučit z chyb).	nevím

Otázka: **Společnost (vyberte možnost, která podle vašeho soudu nejvíce odpovídá situaci):**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy.	je zaměřená na přítomnost a současný stav.	se orientuje zejména na budoucnost.	nevím

Otázka: **Oddělení, ve kterém pracujete:**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy.	je zaměřená na přítomnost a současný stav.	se orientuje zejména na budoucnost.	nevím

Otázka: **V celé společnosti CHRIST CAR WASH je rozhodování:**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
velmi rychlé	spíše rychlé	spíše pomalé	velmi pomalé	nevím

Otázka: **Ve vašem oddělení je rozhodování:**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
velmi rychlé	spíše rychlé	spíše pomalé	velmi pomalé	nevím

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Jak jsou podle vašeho soudu dodržovány termíny pracovních úkolů ve společnosti?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
Termíny se dodržují za všech okolností.	Termíny jsou ve většině případů dodržovány.	Termíny se dodržují jen v nezbytně nutných případech.	Termíny není možné dodržet, jsou nastaveny příliš optimisticky.	Termíny se nestanovují.

Otázka: **Jak jsou podle vašeho soudu dodržovány termíny pracovních úkolů ve vašem oddělení?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
Termíny se dodržují za všech okolností.	Termíny jsou ve většině případů dodržovány.	Termíny se dodržují jen v nezbytně nutných případech.	Termíny není možné dodržet, jsou nastaveny příliš optimisticky.	Termíny se nestanovují.

Otázka: **Školení zaměstnanců (doplňte)**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
neprobíhá	probíhá pouze v nejnutnějších případech.	probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce.	probíhá, s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní růst.

Otázka: **Která z uvedených charakteristik nejvíce vystihuje pracovní atmosféru ve vašem oddělení?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
tvůrčí – zaměřenou na kreativitu.	týmovou – spolupracující.	konkurenční – soupeřivou.	pasivní – s nezájmem o společnost i kolegy.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Jsou podle vašeho soudu zaměstnanci vaší společnosti loajální ke své firmě?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4
Ano, velmi loajální.	Průměrně loajální jako ve většině firem.	Ne, nejsou vůbec loajální.	nevím

Otázka: **Co pro vás znamená práce pro firmu, kde působíte?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
Materiální uspokojení (mzda, další hmotné požitky).	Seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce.	Příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu.	Možnost být součástí týmu.	Vlastní odpověď nebo nevím...

Otázka: **Ztotožňujete se s tímto tvrzením: "Jsem pyšný na práci ve své firmě"?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Otázka: **Ztotožňujete se s tímto tvrzením: "Přemýšlím o změně zaměstnání"?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Otázka: **Cítíte se být motivován/-a firemním systémem hodnocení k vyšším pracovním výkonům a růstu produktivity práce?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Jaké formy rozvoje zaměstnanců ve firmě využíváte?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
tréninky/cvičení	přednášky	konzultace	instruktáže	asistování	mentor	žádné

Část „Osobní rozvoj“

Cílem otázek v této části dotazníku, je získat od respondentů informace o tom, zda je pro ně osobní rozvoj důležitý, zda v něm spatřují přínos a pokud ano, tak v čem jim pomáhá.

Otázka: **Ohodnoťte, jak je pro vás váš osobní rozvoj důležitý. (1 – hodně důležitý, 5 – nedůležitý)**

Odpovědi: číselná stupnice 1 až 5

Otázka: **Účastnil/-a jste se při práci nějakých kurzů či školení, které se týkaly vašeho zaměstnání?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Pokud ANO, jaké to byly? (zapište všechny, na které si vzpomenete)**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Pomohly vám tyto kurzy v osobním rozvoji?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Pokud ANO, jak?**

Odpovědi: volná odpověď

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Co pro vás osobní rozvoj představuje?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
Rozvoj osobních schopností.	Zvýšení profesionálního potenciálu.	Práci na osobních vlastnostech.	Nepotřebuji to.	Vlastní odpověď nebo nevím...

Otázka: **Přispívá podle vás osobní rozvoj ke konkurenceschopnosti na trhu práce?**

Odpovědi:

O1	O2	O3
ANO	NE	nevím

Otázka: **Pokud ANO, napište prosím čím.**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Pokud NE, napište prosím proč.**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Co pro vás představuje kariérní růst?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5	O6
větší mzdu	větší odpovědnost	větší moc	posílení autority v očích spolupracovníků	prestiž	nevím

Část „Péče o zaměstnance“

Otázkami v této části dotazníku je snahou získat informace o tom, zda zaměstnanci vnímají ze strany firmy snahu o ně nějakým způsobem pečovat, např. z pohledu benefitů.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Jste spokojen s tím, jak vaše firma pečuje o své zaměstnance?**

Odpovědi:

O1	O2	O3	O4	O5
určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím

Otázka: **Pokud ANO, napište prosím jak.**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Kdybyste si měli vybrat mezi osobním rozvojem a firemními benefity, zvolili byste:**

Odpovědi:

O1	O2	O3
osobní rozvoj a vzdělávání	nabízené benefity	nevím

Otázka: **Jaký je váš názor na stáže studentů a různé vzdělávací programy?**

Odpovědi:

O1	O2	O3
Jsou užitečné, firma si studenty vychová ke svému obrazu.	Pro firmy je to ztráta času a peněz.	Tato problematika mě nezajímá.

Otázka: **Napište tři benefity, které nejvíce preferujete, a seřadte je od nejlepšího po nejméně vyhovující.**

Odpovědi: volná odpověď

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Část „stupeň věrohodnosti“

Tato část slouží pouze pro odhalení manipulace a zkreslení odpovědí. V případě, že někdo nezíská dostatečný počet bodů z této části dotazníku, jeho dotazník bude vyřazen z dalšího zpracování.

Tabulka 14: Vyhodnocení stupně věrohodnosti

Počet dosažených bodů (správných odpovědí)	Vyhodnocení	
	Zařazení	Zpracování dotazníku
0 – 2	podprůměrná hodnota	vyřazen ze zpracování
3 – 6	průměrná hodnota	dále zpracováván
7 – 9	nadprůměrná hodnota	dále zpracováván

Zdroj: vlastní zpracování autora

Otázka: **Dáte-li někomu slib, že něco uděláte, dodržíte své slovo, i kdyby vám dodržení slibu přineslo nepříjemnosti?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Stane se vám někdy, že se rozčílíte a v danou chvíli se neovládáte?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Honí se vám někdy hlavou něco, co byste nechtěli, aby ostatní věděli?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Jsou všechny vaše návyky dobré?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Stane se vám také, že někdy o někom řeknete drb?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Přiznal/-a byste k proclení vše, i kdybyste si byl/-a jist/-a, že převážené zboží k proclení nemůže být odhaleno?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Stalo se vám někdy, že jste někam přišel/-la pozdě?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Otázka: **Máte v okruhu vašich známých lidí, které nemáte rád/-a?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

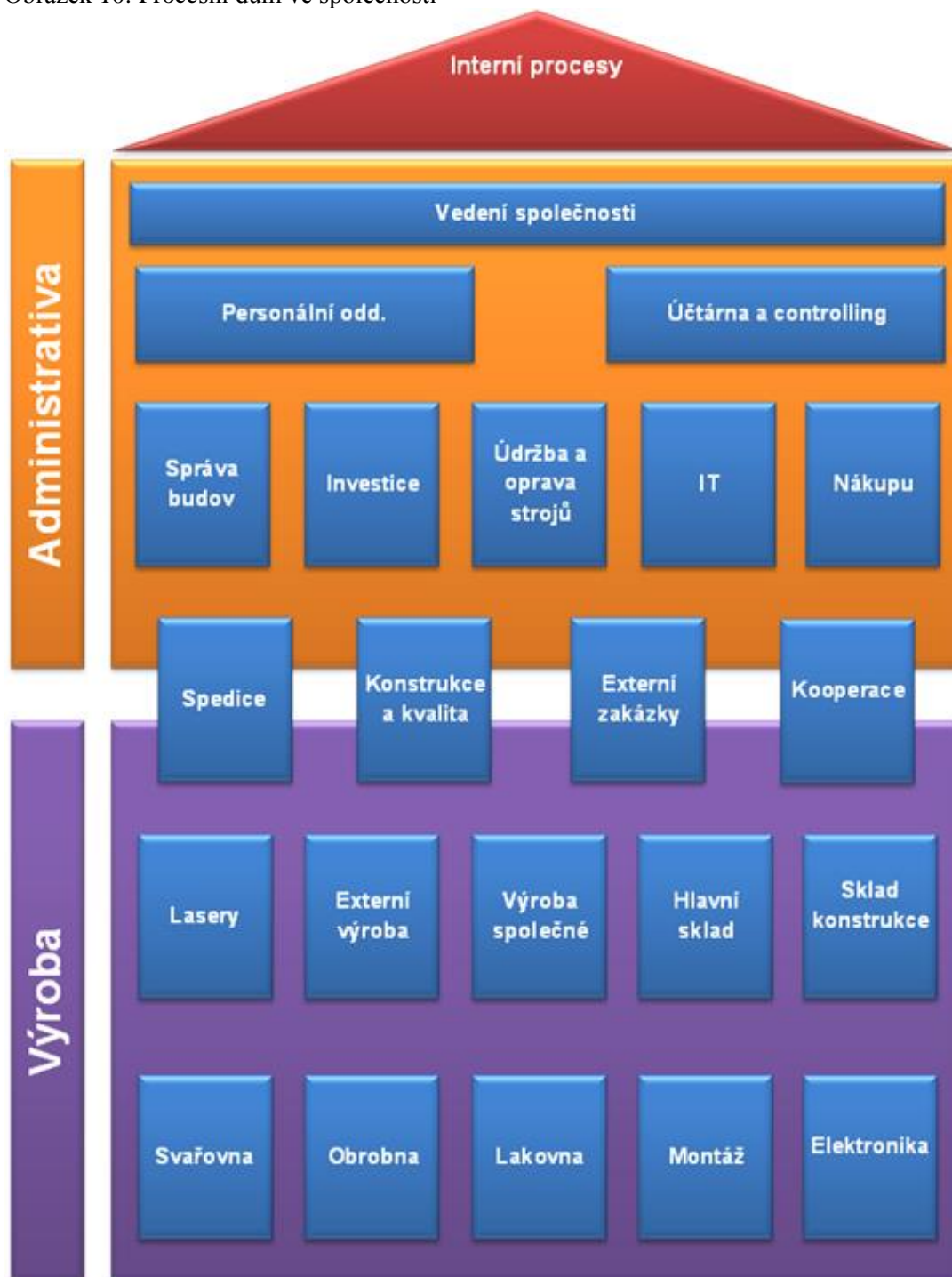
Otázka: **Stane se vám někdy, že mluvíte o něčem, o čem nic nevíte?**

Odpovědi:

O1	O2
ANO	NE

Příloha č. 2 – Procesní dům a střediska

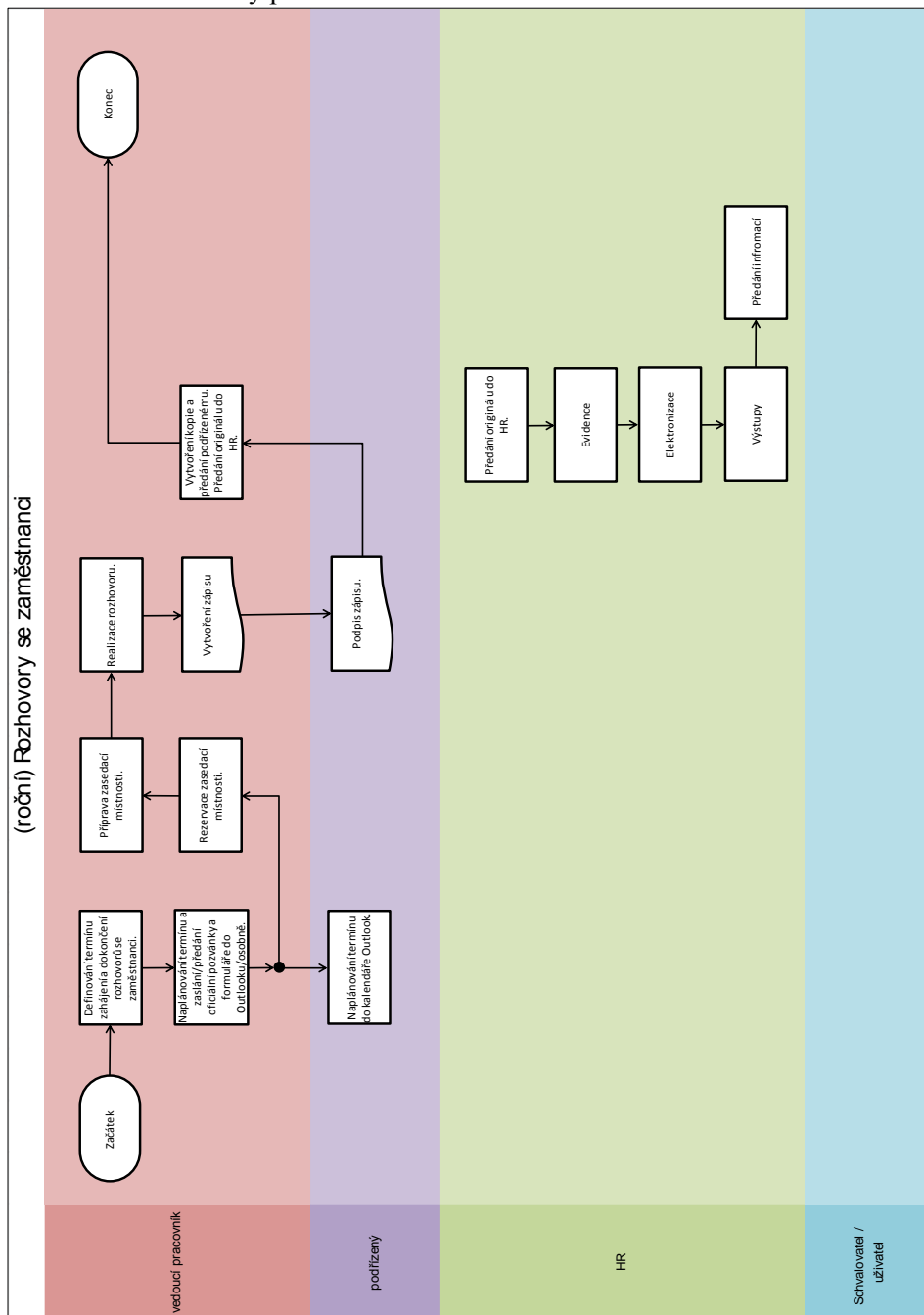
Obrázek 10: Procesní dům ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování autora

Příloha č. 3 – Současný proces realizace hodnotících rozhovorů

Obrázek 11: Současný proces realizace hodnotících rozhovorů



Zdroj: převzato z interních dokumentů společnosti, vlastní zpracování autora

Příloha č. 4 – Otázky řízeného rozhovoru

Otázka: **Věnuje firma podle vašeho názoru dostatek pozornosti vzdělávání a rozvoji jednotlivých zaměstnanců? A v čem případně spatřujete rezervy a potenciál pro zlepšení?**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Kam by měla být podle vašeho názoru zaměřena pozornost firmy z hlediska vzdělávání?**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Co podle Vašeho soudu nejvíce motivuje k vyšším pracovním výkonům? Plánujete tyto kroky v nejbližší budoucnosti realizovat?**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Styl řízení top managementu ve společnosti je podle vás:**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Souhlasíte s tvrzením, že se ve společnosti opakují chyby, které se již staly?**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Jsou podle vašeho soudu zaměstnanci společnosti loajální ke své firmě? Jakým způsobem byste navrhoval jejich případnou nízkou loajalitu zvýšit?**

Odpovědi: volná odpověď

Otázka: **Co pro vás osobní rozvoj představuje?**

Odpovědi: volná odpověď



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka: **Popište svými slovy, jaký způsobem vnímáte realizování hodnotících rozhovorů, jejich vyhodnocení, další zpracování výstupů a obecně proces realizace?**

Odpovědi: volná odpověď

Příloha č. 5 – Personální rozvoj u společnosti Otto Christ AG

<p> CAR WASH S.R.O.</p> <p><small>Christ Car Wash s.r.o. - Kamenický 175-138, 00 Praha 5</small></p> <p>Personální rozvoj u společnosti Otto Christ AG Příručka pro rozhovor se zaměstnanci (Příloha 1 k podnikové dohodě o „rozhovorech se zaměstnanci“)</p> <p>-1-</p>	<p> CAR WASH S.R.O.</p> <p><small>Christ Car Wash s.r.o. - Kamenický 175-138, 00 Praha 5</small></p> <p>Obsah</p> <p>Rozhovor se zaměstnanci – proč? 3 Rozhovor se zaměstnanci – co je to? 3 Jaký užitek přinese rozhovor se zaměstnanci? 4 Jak vypadá příprava na rozhovor se zaměstnanci? 5 Jak probíhá rozhovor se zaměstnanci? 6 Typy problémů rozhovor se zaměstnanci 7 Jak se rozhovor se zaměstnanci dokumentuje a uchovává 8 Řešení konfliktních situací 8</p> <p>-2-</p>
--	---

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

Tato příručka obsahuje informace týkající se rozhovoru se zaměstnanci (RSZ) a poskytuje inspiraci a podněty k osobní přípravě na rozhovor.

Rozhovor se zaměstnanci – proč?

Rozhovory mezi zaměstnanci a nadřízenými se vedou v běžném pracovním životě každodenně a významně ovlivňují práci v podniku.

Proč tedy vést ještě dodatečný rozhovor se zaměstnanci?

Většina rozhovorů slouží převážně k předání věcných informací nebo k rozdělení úkolů a rozpravě o nich. Otázky spolupráce, osobních přání, předstáv ohledně profesního rozvoje a očekávání představeného i zaměstnance přitom zůstávají většinou nedotčeny. Rozhovor se zaměstnanci konající se jednou za rok překračuje odborné otázky a každodenní profesní záležitosti a má sloužit k probírání dalších témat.

Cílem rozhovoru se zaměstnanci je

- podpora komunikace a spolupráce,
- zvyšování pracovní spokojenosti a motivace a
- podpora rozvoje zaměstnanců.

Rozhovor se zaměstnanci – co je to?

Rozhovor se zaměstnanci se koná jednou za rok a je to důvěrný rozhovor mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným. Abyste mohli dosáhnout optimálního užítku z rozhovoru, dohodte se termín rozhovoru předem a na rozhovor se připravte.

Obsahová témata rozhovoru se zaměstnanci jsou:

- Reflexe současných a budoucích pracovních úkolů zaměstnance.
- Zpětná vazba pro zaměstnance ohledně výkonu a chování, silných stránek i možností zlepšení.
- Zpětná vazba pro nadřízeného o jeho chování v řídicí pozici a o spolupráci s ním.
- Porovnání vzájemných očekávání.
- Osobní a profesní rozvoj zaměstnance.

Přítom není rozhovor se zaměstnanci zaměřen na jednostranné posuzování zaměstnance, nýbrž naopak je zaměstnanec vyzván, aby sdělil své názory nadřízenému a poskytl mu tak zpětnou vazbu. Kromě toho by se rozhovor měl dotknout všeho, co považujete za důležité a co má kromě aktuální každodenní práce význam.

Jaký užitek přináší rozhovor se zaměstnanci?

Rozhovor se zaměstnanci slouží zaměstnanci k tomu, aby

- získal jasno o pracovních úkolech a o prostoru k jednání,
- přinesl i získal tvůrčí nápady a podněty k úkolům a pracovním procesům
- zjistil, do jaké míry plní úkoly z pohledu nadřízeného,
- zjistil své silné stránky a možnosti zlepšení z pohledu nadřízeného a diskutoval o nich,
- poskytl nadřízenému zpětnou vazbu (ústně, písemně),
- zavedl řeč na témata, na něž se v běžném profesním životě neostane,
- výrazněji spolutvářel svůj vlastní další profesní vývoj.

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

V rámci personálního rozvoje jde hlavně o to, že zaměstnanec přemýšlí o svém vlastním dalším vzdělávání a čini si představy ohledně svého zaměstnání, hovoří o tom se svými představeným a oba na závěr dojdou ke konkrétní dohodě. Nadřazený je vyzván k tomu, aby zaměstnanec v jeho předsevzetí podpořil a zvažil praktické způsoby jeho dalšího rozvoje.

Význam pro nadřízeného spočívá v následujícím:

- hovořit se zaměstnancem o podaných výkonech
- zjistit, jaké podmínky je nutné vytvořit pro úspěšnou práci
- získat vzhled do přání, představ a očekávání zaměstnance
- získat zpětnou vazbu o své vedoucí činnosti

Rozhovor jako otevřený dialog a oboustranná výměna názorů předchází nedorozuměním a konfliktům při spolupráci a případně přispívá k vyjasnění stávajících konfliktů. Společně vypracované řešení problémů a konstruktivní zpětná vazba podporují spokojenost zaměstnanců a přispívají i k pozitivnímu pracovnímu klimatu.

Jak vypadá příprava na rozhovor se zaměstnanci?

Pro zdat rozhovoru se zaměstnanci je nutné, abyste se na rozhovor cíleně připravili. Dobrá příprava obou partnerů má významný vliv na průběh rozhovoru a na spokojenost s výsledkem rozhovoru. Příprava na rozhovor je pracovní dobou.

K rozhovoru se zaměstnanec zve nadřazený 2 týdny před stanoveným termínem. K systematické přípravě na rozhovor dostane zaměstnanec společně s pozvánkou tuto příručku, záznamový list k vedení rozhovoru a formulář na přípravu na rozhovor se zaměstnanci. Formulář na přípravu slouží uvedenými otázkami jako pomůcka pro osobní přípravu.

Jak probíhá rozhovor se zaměstnanci?

Při rozhovoru se zaměstnanci probírají nadřazený a zaměstnanec společně jednotlivé body formuláře RSZ. Nadřazený při tom rozhovor vede a protokoluje.

Rozhovor by měl dle plánu trvat **minimálně 1 hodinu** a termín by měl být stanoven pokud možno tak, aby rozhovor mohl v případě potřeby vedení dalšího dialogu pokračovat.

Tematické okruhy by měly být probírány v pořadí daném formulářem RSZ:

V prvním tematickém okruhu hovoří nadřazený a zaměstnanec o hlavních úkolech zaměstnance a o oblastech, za něž zaměstnanec zodpovídá. K tomu patří také případné změny týkající se úkolů nebo eventuální nespokojenost zaměstnance s nějakým úkolem, jinž by pověřen. Důvody pro to se musí vyjasnit a musí se nalézt řešení.

V rámci druhého tematického téžistě probíhá výměna názorů ohledně spolupráce mezi nadřazeným a zaměstnancem. Navíc zaměstnanec obrtří zpětnou vazbu o svých výkonech v oblasti kvality práce, způsobu práce a sociálního chování. Výsledky, které z toho vyplývají, jsou základem pro další plánování rozvoje zaměstnance.

Třetí tematické téžistě obsahuje další rozvoj zaměstnance. V návaznosti na právě předestížené výsledky z posouzení jsou vypracována a dohodnuta opatření na podporu a rozvoj.

V návaznosti mají zaměstnanec a nadřazený možnost pohovořit o dalších důležitých tématech. Navíc má zaměstnanec příležitost mluvit o svých profesních představách.

Všechny dohody a opatření i důležité obsahy rozhovoru jsou písemně zaznamenány do formuláře RSZ a seznámení s nimi stvrzeno Vaším podpisem.

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

Tipy pro vedení rozhovoru

Rozhovor se zaměstnanci se v ideálním případě vyznačuje otevřeností a důvěrností. Rozhovor je orientován dialogicky, při němž by podíl na rozhovoru měl být rovnoměrně rozdělen. Velice přispěje ke zdaru rozhovoru se zaměstnanci, když zohledníte následující doporučení:

Aktivní naslouchání

Naslouchejte aktivně:

- Koncentrujte se na rozhovor a na váš protějšek.
- Zaujměte otevřené držení těla. Natočte se na svého partnera při rozhovoru.
- Ptejte se při nejasnostech – pokládejte doplňující otázky.
- Projevte své zájmy krátkými, potvrzujícími výpovědmi.
- Nechte svého partnera při rozhovoru vymluvit.
- Udržujte při rozhovoru oční kontakt se svým partnerem.
- Pokuste se do svého protějšku vcítit.

Otevřené otázky

Především nadřazený jako vedoucí rozhovoru může rozhovor rozvíjet pomocí otevřených otázek a dává tak zaměstnanci příležitost představit svou situaci.

Jasná formulace

Jasně formulované informace a dohody o tom, co je důležité a co žádané, tak aby stejnou měrou rozuměli oba partneři.

Zpětné vazby

U vzájemných zpětných vazeb dbejte na to, abyste druhého nezahlavili, neurazili. Následující doporučení vedou ke zdaru zpětných vazeb:

- Nehodnoťte a neposuzujte, ale popisujte své dojmy.
- Sdílejte domněnky jako domněnky a pocity jako pocity.
- Hovořte v ich-formě.

- 7 -

Jak se rozhovor se zaměstnanci dokumentuje a uchovává

- Neanalyzujte svého partnera.
 - Vycházejte z konkrétního chování, nikoli z osoby jako takové.
- Dále dodržujte pokyny v příloze Pokyny pro vedení rozhovoru připojený v příloze 6.

Jak se rozhovor se zaměstnanci dokumentuje a uchovává

Poznámky, které jste si zaznamenali v rámci přípravy, jsou důvěrné a zůstávají ve Vašich rukou.

Důležité obsahy, události, dohody a opatření, které se učiní nebo k nimž dojde v průběhu rozhovoru, je nutno zaznamenat písemně do formuláře RSZ. Oblasti ve formuláři RSZ, které shodně neobsahují žádné body, jež by bylo nutné zdokumentovat, mohou zůstat nevyplněné. V návaznosti na rozhovor obdrží zaměstnanec kopii formuláře RSZ. Originál se uchovává v osobní složce na personálním oddělení. Při tom je nutné dbát, aby se s obsahy rozhovoru zacházelo přísně důvěrně.

Řešení konfliktních situací

Pokud se v průběhu rozhovoru vyskytne konflikt, měli byste se pokusit vyřešit konflikt přímo. Není-li to možné a je-li ohroženo další úspěšné vedení rozhovoru, doporučuje se rozhovor přerušit a dohodnout si nový termín, aby bylo možné najít shodu, případně řešení. Pokud by k dohodě nedošlo, je nutné zavolat závodní smírčí orgán.

- 8 -

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

Příloha č. 6 – Pozvánka k rozhovoru se zaměstnanci



Christ Car Wash s.r.o. • Koterovská 175 • 326 00 Plzeň

Pozvánka k rozhovoru se zaměstnanci

(příloha 2 k podnikové dohodě o „rozhovorech se zaměstnanci“)

Vážená / Vážený

zaměstnankyně / zaměstnanec

Jak jsme se již ústně dohodli, bude se náš letošní rozhovor konat

	v	v
Datum	Hodina	Místo / místnost

Budeme podrobně hovořit o všech otázkách, které se týkají Vaší práce za uplynulých 12 měsíců.

Úspěch našeho rozhovoru závisí z velké části na Vašem přispění. Prosím, přemýšlejte o tématech, která jsou pro Vás důležitá. Jako opora Vám při přípravě na náš rozhovor poslouží podněty z přiložených materiálů „Příručka k rozhovoru se zaměstnanci“ a „Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci“. Kromě toho můžete do rozhovoru zahrnout i další témata, která jsou pro Vás důležitá.

Dotazy Vám samozřejmě rád / ráda zodpovím.

Těším se na naše setkání při rozhovoru.

Datum	Podpis přímé vedoucí / přímého vedoucího

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

Příloha č. 7 – Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci – pro zaměstnance



Christ
CAR WASH S.R.O.

Christ Car Wash s.r.o. • Koterovská 175 • 326 00 Plzeň

Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci pro zaměstnance (příloha 3 podnikové dohodě o „rozhovorech se zaměstnanci“)

Úspěch rozhovoru se zaměstnanci je závislý na intenzivní přípravě obou partnerů. Využijte příležitostí, které rozhovor se zaměstnanci přináší tím, že se na něj cíleně připravíte.

Tento formulář vám slouží jako pomůcka pro osobní přípravu. Následující otázky vám mají poskytnout několik pokynů a námětů. Samozřejmě můžete hovořit i o dalších tématech, která jsou pro Vás důležitá.

K tomuto formuláři k přípravě dbejte prosím ještě doplňujících pokynů v *Příručce k rozhovoru se zaměstnanci* i v *Záznamovém listu k vedení rozhovoru*.

Příklady otázek k přípravě:

- Jaké jsou mé úkoly a hlavní činnosti v mé současné pracovní pozici?
- Co mi při zvládnání mých hlavních úkolů nejvíce pomohlo? Co mi přineslo problémy a kde vidím příčiny těchto problémů?
- Mělo by se něco v pracovním procesu změnit?
- V které oblasti / ve kterých oborech potřebuji ještě další znalosti, případně doplňující zkušenosti?
- Co se mi líbí, případně co se mi nelíbí na mé současné činnosti?
- Jak se může spolupráce v rámci mé pracovní skupiny a s dalšími pracovišti ještě zlepšit?
- Jaké odborné a osobní silné stránky u sebe vidím?
- Kde vidím momentálně svůj odborný a / nebo osobní potenciál ke zlepšování?
- Jak hodnotím kvalitu své práce (např. pečlivost, čas, dosažení cíle)?
- Jak hodnotím způsob své práce (např. samostatná práce, zacházení s bezpečnostními předpisy a ochranou zdraví při práci)?
- Jak hodnotím své schopnosti mezilidského kontaktu (např. spolupráce s kolegy, komunikace)?
- Jaká opatření by mohla pomoci mému odbornému a / nebo osobnímu rozvoji?
- Jak si představuji svou profesní budoucnost? Ve které oblasti činnosti se vidím? Čeho bych chtěl dosáhnout?
- Další body rozhovoru, které jsou z mého hlediska důležité.

- 1 -

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

Příloha č. 8 – Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci – pro nadřízené

 <p>Christ Car Wash s.r.o. • Kletovská 175 • 226 00 Praha</p>				
<p>Hodnoticí měřítko (A) vynikající (B) dobrý (C) uspokojivý (D) nutné zlepšení</p>				
	A	B	C	D
<p>Kvalita práce</p>				
Počítání práce				
Plánování práce				
Pracovní tempo				
Dosažení cílů				
Poznámka				
<p>Způsob práce</p>				
Samostatnost				
Vlastní iniciativa				
Zodpovědnost a spolehlivost				
Poznámka				
<p>Sociální chování</p>				
Schopnost práce v týmu				
Chování				
Schopnost snést kritiku				
Komunikační schopnosti				
Poznámka				

 <p>Christ Car Wash s.r.o. • Kletovská 175 • 226 00 Praha</p>				
<p>Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci pro nadřízené (příloha 4 k podnikové dohodě o „rozhovorech se zaměstnanci“)</p>				
<p>Úspěch rozhovoru se zaměstnanci je závislý na interaktivní přípravě obou účastníků rozhovoru. Využijte příležitosti, které rozhovor se zaměstnanci přináší tím, že se na něj cíleně připravíte.</p>				
<p>Tento formulář vám slouží jako pomůcka pro osobní přípravu. Následující otázky vám mají poskytnout několik pokynů a námětů. Poznamenejte si i písemně, o kterých tématech chcete hovořit.</p>				
<p>K tomuto formuláři k přípravě dojte prosím ještě doplňujících pokynů v <i>Příručce k rozhovoru se zaměstnanci</i> i v <i>Záznamovém listu k vedení rozhovoru</i>.</p>				
<p>Příklady otázek k přípravě:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaké úkoly byly zaměstnanci v uplynulém roce přiděleny? V čem spočívala těžší? Jakou zodpovědnost měla zaměstnankyně / měl zaměstnanec? - Jsou kvalifikace / zkušenosti zaměstnankyně / zaměstnanec dostačující? - Jakou podporu mohou zaměstnankyně / zaměstnanci nabídnout? - Jak hodnotím práci zaměstnankyně / zaměstnanec? - Jaké důvody mne vedou k tomuto hodnocení? - V čem spočívají silné stránky zaměstnankyně / zaměstnanec? - Kde vidím její / jeho potenciál ke zlepšování? - Jak by se mohly zlepšit potřebné znalosti a schopnosti zaměstnankyně / zaměstnanec? (např. chování zaměstnankyně / zaměstnanec, opatřeními ohledně dalšího vzdělávání, změnami na pracovišti nebo v jeho okolí) - Jaké dohody / cíle si chci stanovit? - Další body rozhovoru, které jsou z mého hlediska důležité. 				
<p>Prosím ohodnotte kvalitu práce, způsob práce a sociální chování vaší zaměstnankyně / vašeho zaměstnanec na základě kritérií uvedených na následující straně.</p>				

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



Christ Car Wash s.r.o. • Koterovská 175 • 326 00 Plzeň

Přínos k obchodnímu úspěchu (pouze pro servisní zaměstnance)	
K hodnocení těchto otázek nesmějí být použity žádné reakce zákazníků!	
<i>Hodnotící měřítko</i>	
<i>(A) vynikající (B) dobrý (C) uspokojivý (D) nutné zlepšení</i>	
	A B C D
Schopnost komunikace se zákazníky	Argumentuje jasně a logicky? Je schopný sdělit i komplexní souvislosti?
Obrat / doplňkový prodej	Jaký je jeho obrat a doplňkový prodej?
Signály k nákupu / nabídky	Informuje zákazníky o nutných investičních možnostech jako opravy, revize nebo nový nákup? Bez použití reakcí zákazníků!!!
Zacházení se součástmi a zasíláním	Využívá, skladuje, opravuje a vrací správně?
Poznámka	

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

Příloha č. 9 – Přehled bodů k přípravě na rozhovor se zaměstnanci – pro nadřízené



Christ Car Wash s.r.o. • Koterovská 175 • 326 00 Pízeň

CAR WASH S.R.O.

Přehled bodů k přípravě na rozhovor se zaměstnanci

pro nadřízené (příloha 5 k podnikové dohodě o „rozhovorech se zaměstnanci“)

	Včasné stanovení vhodného termínu rozhovoru (cca 2 týdny předem), předat / odeslat dané zaměstnankyni / danému zaměstnanci pozvání i s materiály (Formulář k přípravě, Příručka) na individuální přípravu, časové rozvržení cca 1 – 2 hodiny, zajistit zvláštní místnost na vedení rozhovorů.
	Ujasnění motivace a osobního užítku z rozhovoru se zaměstnanci. Pokud ze strany zaměstnankyně / zaměstnance vyvstanou nějaké pochybnosti, je třeba je vyjasnit.
	Cílená příprava na rozhovor na základě informačních materiálů, které jsou k dispozici.
	Poznámky podle Formuláře k přípravě, které využijete při rozhovoru jako pomoc.
	Úvahy o silných stránkách a možnostech zlepšení zaměstnankyně / zaměstnance a hodnocení podle hodnotících kritérií.
	První úvahy o opatřeních týkajících se dalšího vzdělávání případně změn na pracovišti nebo v jeho okolí.
	Příprava místnosti (spravedlivé rozvržení míst k sezení, nápoje, další nutné pomůcky) a vytvoření nerušené atmosféry k rozhovoru.

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

Příloha č. 10 – Pokyny pro vedení rozhovoru

 Christ Car Wash s.r.o. - Kollárova 175 - 326 00 - Písek Pokyny pro vedení rozhovoru (Příloha 6 k podnikové dohodě o „rozhovorech se zaměstnanci“)	<table border="1"> <tr> <td>K rozhovoru přistupujte pozitivně naladěni.</td> </tr> <tr> <td>Aktivně naslouchajte</td> </tr> <tr> <td>Soustředte se na rozhovor a svůj proléšek při rozhovoru.</td> </tr> <tr> <td>Zaujměte otevřený postoj (pozici) těla. Natočte se na svého partnera při rozhovoru.</td> </tr> <tr> <td>Ptejte se při nejasnostech – pokládejte doplňující otázky.</td> </tr> <tr> <td>Projevte své zaujetí krátkými, potvrzujícími odpověďmi.</td> </tr> <tr> <td>Nechte svého partnera při rozhovoru vymluvit.</td> </tr> <tr> <td>Pokuste se do svého proléšku vcítit.</td> </tr> <tr> <td>Udržujte při rozhovoru oční kontakt se svým partnerem.</td> </tr> <tr> <td>Dbejte na vyváženou účast na rozhovoru.</td> </tr> <tr> <td>Dbejte na věcný tón.</td> </tr> <tr> <td>Pokládejte otevřené otázky (jak? kdy? čím? proč?)</td> </tr> <tr> <td>Poskytněte čas na přemýšlení a reagování.</td> </tr> <tr> <td>Projevte zájem o svého partnera při rozhovoru.</td> </tr> <tr> <td>Dbejte na jasné a srozumitelné formulace</td> </tr> <tr> <td>Zachovejte klid, pokud se dojde ke konfliktům nebo se budou řešit emocionálně zabarvené záležitosti.</td> </tr> <tr> <td>Připusťte otevřené odpovědi.</td> </tr> <tr> <td>Reagujte, aniž byste ranili.</td> </tr> <tr> <td>Nehodnoťte a neposuzujte, ale popisujte své dojmy.</td> </tr> <tr> <td>Sdělujte domněnky jako domněnky a pocity jako pocity.</td> </tr> </table>	K rozhovoru přistupujte pozitivně naladěni.	Aktivně naslouchajte	Soustředte se na rozhovor a svůj proléšek při rozhovoru.	Zaujměte otevřený postoj (pozici) těla. Natočte se na svého partnera při rozhovoru.	Ptejte se při nejasnostech – pokládejte doplňující otázky.	Projevte své zaujetí krátkými, potvrzujícími odpověďmi.	Nechte svého partnera při rozhovoru vymluvit.	Pokuste se do svého proléšku vcítit.	Udržujte při rozhovoru oční kontakt se svým partnerem.	Dbejte na vyváženou účast na rozhovoru.	Dbejte na věcný tón.	Pokládejte otevřené otázky (jak? kdy? čím? proč?)	Poskytněte čas na přemýšlení a reagování.	Projevte zájem o svého partnera při rozhovoru.	Dbejte na jasné a srozumitelné formulace	Zachovejte klid, pokud se dojde ke konfliktům nebo se budou řešit emocionálně zabarvené záležitosti.	Připusťte otevřené odpovědi.	Reagujte, aniž byste ranili.	Nehodnoťte a neposuzujte, ale popisujte své dojmy.	Sdělujte domněnky jako domněnky a pocity jako pocity.
K rozhovoru přistupujte pozitivně naladěni.																					
Aktivně naslouchajte																					
Soustředte se na rozhovor a svůj proléšek při rozhovoru.																					
Zaujměte otevřený postoj (pozici) těla. Natočte se na svého partnera při rozhovoru.																					
Ptejte se při nejasnostech – pokládejte doplňující otázky.																					
Projevte své zaujetí krátkými, potvrzujícími odpověďmi.																					
Nechte svého partnera při rozhovoru vymluvit.																					
Pokuste se do svého proléšku vcítit.																					
Udržujte při rozhovoru oční kontakt se svým partnerem.																					
Dbejte na vyváženou účast na rozhovoru.																					
Dbejte na věcný tón.																					
Pokládejte otevřené otázky (jak? kdy? čím? proč?)																					
Poskytněte čas na přemýšlení a reagování.																					
Projevte zájem o svého partnera při rozhovoru.																					
Dbejte na jasné a srozumitelné formulace																					
Zachovejte klid, pokud se dojde ke konfliktům nebo se budou řešit emocionálně zabarvené záležitosti.																					
Připusťte otevřené odpovědi.																					
Reagujte, aniž byste ranili.																					
Nehodnoťte a neposuzujte, ale popisujte své dojmy.																					
Sdělujte domněnky jako domněnky a pocity jako pocity.																					


- 1 -

 Christ Car Wash s.r.o. - Kollárova 175 - 326 00 - Písek	<table border="1"> <tr> <td>Hovořte v ich-formě.</td> </tr> <tr> <td>Neanalyzujte svého partnera.</td> </tr> <tr> <td>Vycházejte z konkrétního chování, nikoli z osoby jako takové.</td> </tr> <tr> <td>Prozkoumejte námitky nebo pochybnosti svého partnera při rozhovoru se vsí vážností.</td> </tr> <tr> <td>Oceňte i odlišná mínění.</td> </tr> <tr> <td>Chovejte se pozitivně a konstruktivně.</td> </tr> <tr> <td>Připusťte kritiku vlastní osoby.</td> </tr> <tr> <td>Přijímejte přání svého partnera ohledně témat při rozhovoru.</td> </tr> <tr> <td>Čemu byste se měli vyhnout:</td> </tr> <tr> <td>přerušování rozhovoru telefonáty nebo návštěvami.</td> </tr> <tr> <td>monologům.</td> </tr> <tr> <td>přerušování svého partnera při rozhovoru.</td> </tr> <tr> <td>útokům, výčtkám a obviňování.</td> </tr> <tr> <td>chybějící vážnosti a nedostatečnému respektu.</td> </tr> <tr> <td>pausálnímu opovržení vůči dané osobě.</td> </tr> <tr> <td>pohrdání důvěrou.</td> </tr> <tr> <td>odmítnutí kritiky, aniž byste o ni přemýšleli.</td> </tr> </table>	Hovořte v ich-formě.	Neanalyzujte svého partnera.	Vycházejte z konkrétního chování, nikoli z osoby jako takové.	Prozkoumejte námitky nebo pochybnosti svého partnera při rozhovoru se vsí vážností.	Oceňte i odlišná mínění.	Chovejte se pozitivně a konstruktivně.	Připusťte kritiku vlastní osoby.	Přijímejte přání svého partnera ohledně témat při rozhovoru.	Čemu byste se měli vyhnout:	přerušování rozhovoru telefonáty nebo návštěvami.	monologům.	přerušování svého partnera při rozhovoru.	útokům, výčtkám a obviňování.	chybějící vážnosti a nedostatečnému respektu.	pausálnímu opovržení vůči dané osobě.	pohrdání důvěrou.	odmítnutí kritiky, aniž byste o ni přemýšleli.
Hovořte v ich-formě.																		
Neanalyzujte svého partnera.																		
Vycházejte z konkrétního chování, nikoli z osoby jako takové.																		
Prozkoumejte námitky nebo pochybnosti svého partnera při rozhovoru se vsí vážností.																		
Oceňte i odlišná mínění.																		
Chovejte se pozitivně a konstruktivně.																		
Připusťte kritiku vlastní osoby.																		
Přijímejte přání svého partnera ohledně témat při rozhovoru.																		
Čemu byste se měli vyhnout:																		
přerušování rozhovoru telefonáty nebo návštěvami.																		
monologům.																		
přerušování svého partnera při rozhovoru.																		
útokům, výčtkám a obviňování.																		
chybějící vážnosti a nedostatečnému respektu.																		
pausálnímu opovržení vůči dané osobě.																		
pohrdání důvěrou.																		
odmítnutí kritiky, aniž byste o ni přemýšleli.																		

- 2 -

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

Příloha č. 11 – Rozhovor se zaměstnanci



Christ Car Wash s.r.o. - Kolářovská 175 - 326 00 Písek
Rozhovor se zaměstnanci (příloha 7 k podnikové dohodě o „rozhovorech se zaměstnanci“ (důvěrné))


Hodnoticí měřítko	A	B	C	D
(A) vynikající (B) dobrý (C) uspokojivý (D) nutné zlepšení				
Kvalita práce				
Průběžnost práce				
Porádek na pracovišti				
Plánování práce				
Pracovní tempo				
Dosažování cílů				
Co a jak lze zlepšit? (např. chování zaměstnanců, opatření pro další vzdělávání, změnami na pracovišti nebo v jeho okolí)				
Dohodnutá opatření				
Poznámky				

1 Pro servisní zaměstnance: prosím dbejte doplňujících hodnotících kritérií v příloze ke straně 2.
 2 Prosim dbejte následujících otázek při svém hodnocení. Použití mužského rodu v textu slouží pouze k jednodušší čitelnosti textu a obsahuje stejnou měrou i ženskou formu.

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



Christ
CAR WASH S.R.O.

Christ Car Wash s.r.o. - Kotelovská 175 - 326 00 Písek


	A	B	C	D
Hodnotící měřítko (A) vynikající (B) dobrý (C) uspokojivý (D) nutné zlepšení				
Sociální chování				
Schopnost práce v týmu				
Chování				
Schopnost snést kritiku				
Komunikační schopnosti				
Co a jak lze zlepšit? (např. chování zaměstnance, opatření pro další vzdělávání, změny na pracovišti nebo v jeho okolí)				
Dohodnutá opatření				
Poznámky				
3. Ostatní (např. změny v oblasti školy)				
4. Informace nadřízeného (např. k průběhu rozhovoru)				
5. Poznámky zaměstnance (např. k hodnocení, ke stávající pracovní pozici)				

Datum

Podpis
zaměstnanec/zaměstnankyně³

Podpis nadřízeného / nadřízené

3 Pro hodnocení ztřmená podpis pouze vzeti na vědomí, nikoli souhlas.



Christ
CAR WASH S.R.O.

Christ Car Wash s.r.o. - Kotelovská 175 - 326 00 Písek

	A	B	C	D
Doplnující kritéria hodnocení servisních zaměstnanců				
Hodnotící měřítko (A) vynikající (B) dobrý (C) uspokojivý (D) nutné zlepšení				
Přínos k obchodnímu úspěchu Základní otázky				
Schopnost komunikace se zákazníky				
Obrat / doplňkový prodej				
Zacházení se součástmi a zásiláním				
Co a jak lze zlepšit? (např. chování zaměstnance, opatření pro další vzdělávání, změny na pracovišti nebo v jeho okolí)				
Dohodnutá opatření				
Poznámky				

Datum

Podpis
zaměstnanec/zaměstnankyně⁴

Podpis nadřízeného / nadřízené


4 Prosim dbejte následujících otázek při svém hodnocení.
5 Pro hodnocení ztřmená podpis pouze vzeti na vědomí, nikoli souhlas.

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

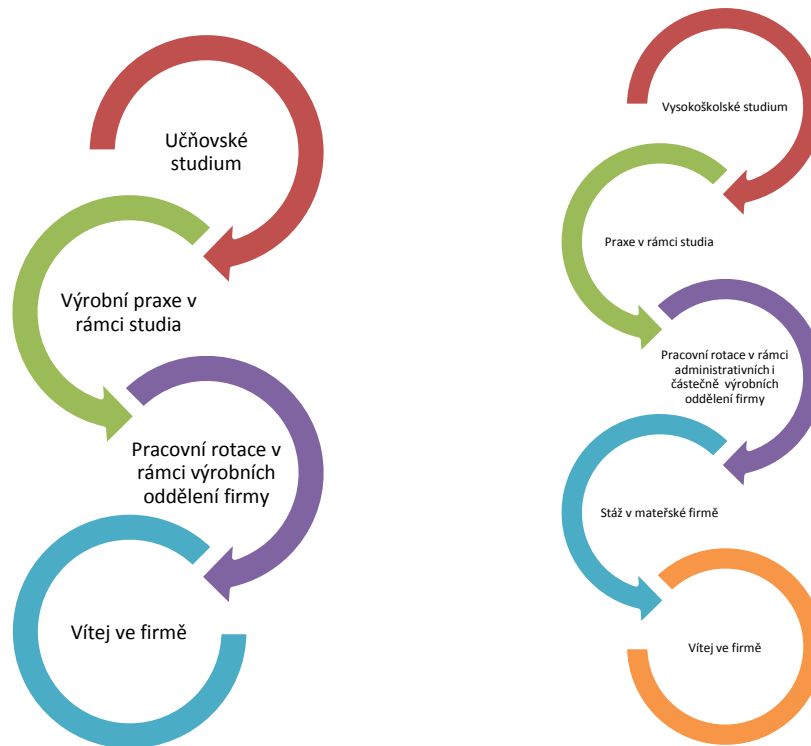
Příloha č. 12 – Opatření k dalšímu rozvoji

 Christ Car Wash s.r.o. • Koterovská 175 • 326 00 Pízeň CAR WASH S.R.O.
Opatření k dalšímu rozvoji (příloha 8 k podnikové dohodě o „rozhovorech se zaměstnanci“)
Vážená paní / Vážený pane
v rámci rozhovoru se zaměstnanci dne jste prohodil případně dohodl se svým kolegou / se svou kolegyní panem / paní následující opatření k dalšímu rozvoji:
Projednaná opatření
Dohodnutá opatření
Další dohody
Prosím myslíte na brzkou realizaci opatření, která spadají do Vaší kompetence. Vašeho kolegu to potěší. Pokud realizace opatření není možná, dejte to prosím svému kolegovi vědět, a to s uvedením důvodu.
- 1 -

Zdroj: vnitřní zdroj společnosti

Příloha č. 13 – Trainee program

Obrázek 12: Trainee program



Zdroj: vlastní zpracování autora