ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

VLIV MODERNÍCH TECHNOLOGIÍ NA PRACOVNÍ VÝKONNOST

Bakalářská práce

Pavel HERMAN

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.
Katedra řízení lidských zdrojů

Akademický rok: 2021/2022

ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Pavel Herman**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Vliv moderních technologií na pracovní výkonnost**

Cíl: Cílem bakalářské práce je pomocí analýzy zjistit jaký vliv mají moderní technologie na pracovní výkon zaměstnanců konkrétní firmy. Na základě teoretických poznatků a zjištění z empirické části navrhnout optimalizační opatření.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Aktuální teoretické poznatky k pracovní výkonnosti zaměstnanců
3. Moderní technologie a jejich vliv na zvýšení výkonu zaměstnanců
4. Formy kontroly a hodnocení výkonosti zaměstnanců
5. Empirická část – představení organizace, výzkumné otázky a jejich zdůvodnění
6. Metody zkoumání, sběr dat, jejich vyhodnocení, interpretace a návrh opatření
7. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. WAGNER, J. *Měření výkonnosti.: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
2. SKELTON, M. – PAIS, M. *Team Topologies (Organizing Business and Technology Teams for Fast Flow)*. Portland, Oregon (USA): IT Revolution Press, 2019. 240 s. ISBN 978-1-94-278881-2.
3. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
4. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
5. WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 2. 5. 2021
Pavel Herman
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 2. 5. 2021
PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 2. 5. 2021
doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 2. 5. 2021
doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 22. listopadu 2021

Děkuji mnohokrát PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, veškeré rady, připomínky pro zlepšení a doporuřené zdroje informací. Její pomoci si velice vážím.

Obsah

Úvod a cíl práce 8

1 Aktuální teoretické poznatky k pracovní výkonnosti zaměstnanců 9

1.1 Co znamená pojem výkonnost? 9

1.2 Ovlivňování pracovní výkonnosti 10

1.3 Řízení pracovního výkonu 11

2 Moderní technologie a jejich vliv na zvýšení výkonu zaměstnanců 13

2.1 Aplikace nových technologií 14

2.2 CRM – Customer Relationship Management 15

3 Formy kontroly a hodnocení výkonnosti zaměstnanců 17

3.1 Metody hodnocení zaměstnanců 18

4 Představení organizace 22

5 Výzkum vnímání moderních technologií pracovníků ve společnosti AMILO s.r.o. 24

6 Metody zkoumání, sběr dat a jejich vyhodnocení 26

7 Sumarizace a návrh opatření 35

Závěr 37

Použitá literatura 39

Seznam obrázků a tabulek 41

Seznam příloh 43

Seznam použitých zkratek a symbolů

CRM = Customer Relationship Management

IT = informační technologie

HR = human resources (lidské zdroje)

TDC = Top Drive Club (obchodní označení zkoumané organizace)

SPZ = státní poznávací značka

Úvod a cíl práce

Moderní technologie začínají pro společnosti představovat stále důležitější prvek v jejich podnikání. Tento posun akcelerovala i celosvětová pandemie Covid-19, která zapříčinila, že mnoho zaměstnavatelů muselo své pracovníky řídit „na dálku“ (z home-office = práce z domova). Současně moderní technologie způsobují zrychlování komunikace, služeb nebo dodávek zboží, což představuje vyšší konkurenční boj mezi podniky. V tomto ohledu je důležité dbát na pracovní výkonnost, která pro každý podnik představuje klíč k úspěchu, případně neúspěchu. Tato práce se věnuje oběma nastíněným tématům.

Cílem práce bylo pomocí analýzy zjistit jaký vliv mají moderní technologie na pracovní výkon zaměstnanců společnosti AMILO s.r.o.. Na základě teoretických poznatků a provedeného výzkumu (dotazníkové šetření) byla navržena opatření pro optimalizaci využívání moderních technologií ke zvýšení pracovního výkonu.

Práce je členěna na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce má za cíl popsat, jak vnímat, řídit, kontrolovat a ovlivňovat (zlepšovat) pracovní výkonost zaměstnanců. V návaznosti na pracovní výkonost byly popsány metody a formy hodnocení zaměstnanců. Dále práce popisuje téma moderních technologií a jejich vlivu na zvýšení pracovní výkonosti. Tyto poznatky mohou pomoci vedením (HR oddělením) různých společností pro tvorbu jejich analýzy a nasazení vhodných řešení. Praktická část představuje analyzovaný podnik. Na základě dotazníku, který reprezentuje kvantitativní metodu zkoumání, byli dotazováni pracovníci společnosti AMILO s.r.o.. Odpovědi respondentů byly porovnávány s výzkumnými otázkami, které odpovídají aktuálnímu nastavení vedení společnosti, a byla navržena opatření pro zlepšení.

Výše uvedené téma jsem vybral, jelikož jsem byl v průběhu své povinné praxe součástí týmu společnosti AMILO s.r.o., která právě implementovala nový CRM systém a aplikovala přepracovaný systém kontroly a hodnocení pracovní výkonnosti svých pracovníků.

1 Aktuální teoretické poznatky k pracovní výkonnosti zaměstnanců

1.1 Co znamená pojem výkonnost?

Výraz výkonnost často používáme (od pracovní přes sportovní po ekonomickou), nicméně pravý význam se nejednoduše definuje. V běžné komunikaci může být slovo „výkonnost“ chápáno různě, přesněji každý z nás (příjemce informace) ho vnímá jinak. Výkonnost lze definovat následovně*: „Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály“* (Wagner, 2009, str. 17). Pokud bychom měli definici popsat jinými slovy, jedná se o hodnocení, jak dobře daný (v našem případě) zaměstnanec vykonává zadanou činnost v porovnání se stanoveným plánem. Výkonný zaměstnanec je ten, který zadané úkoly plní včas, dobře a současně pokud úkol dobře pochopil.

K pracovní výkonnosti se váží následující dva pojmy, efektivnost a účinnost. První význam lze popsat jako „dělat správné věci“, druhý pak jako „dělat věci správně“. Zaměstnanec nebude výkonný, pokud nebude naplňovat oba zmíněné faktory. Dříve zmíněné pojmy jsou v případě pracovní výkonnosti závislé na roli manažera (vedoucího pracovníka), který rozděluje pracovní úkoly. Zaměstnanec nebude výkonný, když nebude správně instruován (manažerské rozhodování) a veden (řízení realizace).

Manažer (vedoucí pracovník) stanovuje úkoly (zadání), kdy vznikají primární a sekundární kritéria výkonnosti. Primární kritérium představuje to, čeho chce firma dosáhnout, sekundární je pak samotný průběh realizace, který musí být stanoven. Na příkladu referenční společnosti, která se zabývá prodejem osobních automobilů by primární kritérium mohlo představovat cíl prodat sto vozů za jeden kalendářní rok. Sekundární kritérium by pak představovalo například minimální výši marže pro jednotlivé obchodní případy, rychlost dodávky vozidla koncovému zákazníkovi nebo objem prodaných služeb. Zde narážíme na definici pojmu výkonnost. Pokud zaměstnanec prodá dostatečný objem vozů, aby splnil cíl, nicméně budou

prodávány s minimální marží, nenaplní očekávání zaměstnavatele (relativita výkonnosti). V tento moment může být hospodářský výsledek firmy záporný i přes vysoká prodejní čísla (cílem podnikání je generovat zisk). Manažer musí výkonnost sledovat a provádět kroky zajišťující její maximalizaci (usměrňující a aktivizující činnost). Z toho vyplývá měření výkonnosti podniku (zaměstnance), které představuje nástroj, s jehož pomocí lze ovlivnit chování zaměstnanců (při správném využití pozitivně, při špatném negativně) (Wagner, 2009).

1.2 Ovlivňování pracovní výkonnosti

Pracovní výkon lze mimo jiné ovlivňovat vhodnou motivací pracovníků. Vhodnou z toho důvodu, že každý pracovník je jiný, motivuje ho něco jiného. Motivovat pracovníka je nelehký úkol manažera, který musí nejprve analyzovat, co je pro daného pracovníka motivační. K motivaci pracovníka můžeme použít hmotné (vnější) a nehmotné (vnitřní) motivační faktory. Zaměstnanec preferující vnější motivaci ohodnotí spíše zvýšení mzdového ohodnocení, benefity ve formě například služebního vozu pro soukromé účely, hrazený mobilní telefon a další. Pracovník s vnitřní motivací bude nejvíce ohodnocen pochvalou nadřízeného pracovníka, firemním uznáním, povýšením nebo možností bezplatného školení (dalšího rozvoje).

Pracovní výkon, v obecné rovině, ovlivňují odměny. Ty by měly mít přesná a písemně sepsaná pravidla stanovená firmou. To z důvodu, aby měl každý pracovník přehled a odměňování v rámci firmy bylo spravedlivé. Odměny (benefity) by měly být motivující, dosažitelné a současně dlouhodobě udržitelné pro zaměstnávající firmu (aby se mohli zaměstnanci spolehnout, že odměny jim zaměstnavatel přizná, pokud splní kritéria). V případě, že by zaměstnavatel nedodržel pravidla pro odměňování zaměstnanců, měly by dlouhodobě negativní efekt na pracovní výkon zaměstnanců. (Armstrong, 2007)

Manažeři by neměli opomíjet potřebu vnějších i vnitřních benefitů. Vnitřní motivační faktory jako například příjemná atmosféra na pracovišti, pocit zaměstnance, že vykonává přínosnou činnost pro firmu nebo přístup a otevřenost vedení podniku mohou některé pracovníky motivovat více než hmotné odměny.

Skutečnost, že se zaměstnanec těší do práce, výrazně přispívá jeho pracovní výkonnosti.

1.3 Řízení pracovního výkonu

Každá organizace by měla provádět kroky pro zvyšování pracovní výkonnosti svých zaměstnanců. Pouze výkonný pracovník je schopný naplňovat cíle organizace. Thomson (2007) uvádí, že řízení pracovního výkonu začalo být v oblasti řízení lidských zdrojů více rozvíjeno od 90. let 20. století.

Řízení pracovního výkonu můžeme definovat jako proces zvyšování pracovního výkonu firmy skrze zvyšování výkonu zaměstnanců (nebo týmů zaměstnanců). Aby se tak stalo, je nutné, aby pracovníci správně pochopili zadání a současně cíle organizace. Následně by mělo docházet k naplnění cílů v kratším časovém úseku. Pracovní výkon řídí střední management podniku. Řízení pracovního výkonu můžeme shrnout takto: *„Řídit výkon pracovníků znamená jasně stanovit jejich úkoly a cíle a vytvářet podmínky (v širokém smyslu slova), ve kterých tyto úkoly splní tak, jak jejich vedoucí očekává“* (Urban, 2012, str. 14).

Principy řízení pracovního výkonu

Dle autorů Fletchera a Williamse (1985) jsou čtyři základní principy řízení pracovního výkonu (Fletcher, Williams, 1985, str. 152):

1. Řízení výkonu musí být unikátní pro každou organizaci – nelze aplikovat na různé podniky.
2. Řízení výkonu by se mělo uplatňovat na všechny zaměstnance (nejen na manažery a pracovníky ve vyšších patrech firemní hierarchie).
3. Realizaci procesu řízení pracovního výkonu provádí liniový manažeři (střední managment) – nikoliv oddělení HR (lidských zdrojů).
4. Proces řízení lidských zdrojů by měl korespondovat s cíli podniku a jeho hodnotami (viz bod číslo 1).

Jako každý firemní proces, i řízení pracovního výkonu musí být průběžně vyhodnocováno, zda-li naplňuje stanovené cíle. Podnik si musí definovat následující:

- Co se bude hodnotit,
- Jaká budou kritéria hodnocení,
- Definovat důsledek hodnocení.

Řízení pracovního výkonu je především závislé na liniových manažerech a jejich proškolení. Dle autorů Fletchera a Williamse (1985) je složitější definované procesy zlepšení firemní výkonnosti realizovat, než je popsat (vymyslet). Realizace procesů k dosažení stanovených výsledků může být kamenem úrazu pro firmy bez kompetentních manažerů, kteří je mají aplikovat v organizaci. Fletcher a Williams popisují, že na základě zkoumání zjistili, že podniky, které proškolily své manažery v oborech vedení a řízení lidí (koučinku) uspěly v aplikování procesu řízení pracovního výkonu lépe než podniky, které tak neučinily.

Fletcher a Williams rovněž vyzdvihují důležitost firemní komunikace. Právě komunikace je důležitým aspektem přenosu firemních cílů a hodnot na zaměstnance. Komunikační proces by měl být i opačný (oboustranný). Manažer by měl získávat od pracovníků i zpětnou vazbu pro řízení (zlepšování) pracovních výkonů. Zaměstnanci při poskytování zpětné vazby mohou získat pocit, že se podílí na rozhodování firmy a současně mohou svým pohledem přispět k zefektivnění procesu řízení. Řízení pracovního výkonu není jednoduché a je časově náročné. Nicméně je nutné pro každý podnik a může mu výrazně pomoci. Současně by se řízení pracovního výkonu mělo adaptovat na aktuální situaci podniku (konkurence, sezónnost, a další).

2 Moderní technologie a jejich vliv na zvýšení výkonu zaměstnanců

Digitalizace je trendem posledních let a promítá se i do firemního podnikání. To má za důsledek přesun od papíru do „cloudu“ (virtuální uložiště), zrychlení komunikace, zvětšení objemu komunikace a zjednodušení administrativy. To vede k nutnosti firem adaptovat se na moderní technologie. Jejich využívání se stává klíčové pro úspěch na trhu mezi konkurencí.

Moderní technologie začínají být důležité již od momentu výběru nového zaměstnance přes kontrolu jeho výkonosti, rozvoj, plánování úkolů po odměňování. Každý podnik by měl mít zavedené systémy, které mu umožní dříve jmenované praktikovat. V obecné rovině můžeme říct, že nové technologie podniky mění (viz Tab. 1). Je zřejmé, že pro podniky není ve většině případů možné se jim vyhnout, což vyžaduje přítomnost pracovníka v IT.

Tab. 1 Nové technologie transformující řízení lidských zdrojů

Nové technologie transformují řízení lidských zdrojů	
Od	**K**
Lokálního	Globálnímu
Administrativy	Samoobslužným systémům
Vnitropodnikových služeb	Outsourcingu
Transakcí – pouhého vykonávání činností	Tvorbě informací – strategické úloze
Nediferenciovaného podnikového plánování	Individualizovanému plánování jak pro zaměstnance, tak manažery

Zdroj: (Walker, 2003, str. 17)

Zvýšený objem dat (komunikace) současně znamená nutnost využívání moderních technologií i pro správu obchodního (podnikového) procesu („flow“). K tomu mohou sloužit CRM systémy (bude vysvětleno později), sdílené kalendáře a dobře definované firemní postupy. Aby bylo možné postupy aplikovat, je nutné, aby podnik zajistil odpovídající školení zaměstnanců, ať už prezenční formou nebo skrze e-learning (online školení), kde budou seznámeni s využíváním nových technologií.

Moderní technologie a nábor zaměstnanců

Nové technologie mohou pomoci i při náboru zaměstnanců. Přijetí správného uchazeče je pro firmu velice důležité a rovněž to ovlivňuje firemní výkonnost. Moderní technologie mění klasický způsob hledání uchazečů o pracovní pozici. V dnešní době můžeme využít následující cesty, jak nalézt dobrého pracovníka. Všechny níže uvedené metody mají za cíl objevit co nejvíce vhodných uchazečů (zacílení při hledání), kdy je následně možné pro HR udělat kvalitnější předvýběr s větším množstvím dat pro následné přijímací pohovory. Podnik může být v ten moment „vybíravější“, co se týče hledaných vlastností a schopností u uchazečů.

HR oddělení může využívat:

- Profesní sociální sítě (například LinkedIn);
- Osobní sociální sítě (například Facebook, Instragram);
- Agregátory pro hledání zaměstnanců (například Jobs.cz);
- V případě dobré pověsti podniku na trhu práce je možné pracovat i s cílenou reklamou na webech s hodnocením zaměstnavatelů.

2.1 Aplikace nových technologií

Je důležité zmínit, že nesmíme nasadit nové technologie na staré procesy. Podnik by měl uvažovat o jeho aktuální struktuře, a jestli není nutná její změna. Po aplikaci nových technologií je práce stejné množství, nicméně se změní její rozložení mezi pracovníky. Před samotným nasazením by měl podnik zefektivnit pracovní procesy. Jinými slovy, musí se definovat nová „sada pracovních procesů“, která odpovídá novému modelu a musí být zaučeni všichni zaměstnanci, kterých se změna týká.

Dalším úskalím je, že na trhu se nachází nespočet programů a služeb pro firmy, které však nemusí být vzájemně kompatibilní. Bez vzájemného propojení dochází k opačnému než tíženému efektu (tj. pracovní proces se zpomaluje). Znovu je nutné mít kvalitně připravený a otestovaný plán. Nefunkční technologie ve firmách mohou u zaměstnanců vyvolat nespokojenost, a především nedůvěru v jakékoliv nově zaváděné procesy, které jsou spojené s informačními technologiemi. Cílem je nasadit do firmy služby, které korespondují s cíli a pomáhají. Pomáhat mohou v oblastech:

- Pomoc manažerům v efektivním rozmísťování jejich podřízených,
- Zajištění toho, aby se pracovníkům dostalo správného vzdělávání a rozvoje,
- Nabídka nových přístupů ke zvýšení produktivity,
- Zabezpečení rychlejšího toku informací mezi manažery a zaměstnanci,
- Snižování nákladů na personální administrativu,
- Přispění ke zlepšení procesů hodnocení a výběru pracovníků (Walker, 2003).

Aplikace nových technologií musí být zaměstnancům včas oznámena a musí dojít k odpovídajícímu zaškolení. Pracovníci musí změnu vnímat jako pomoc, nikoliv však jako ohrožení jejich pracovní pozice nebo „úkony navíc".

2.2 CRM – Customer Relationship Management

K tématu moderních technologií a firem patří neodmyslitelně pojem CRM. „*CRM (akronym anglických slov Customer Relationship Management) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je podpořena vhodnými technologiemi*" (Kozák, 2011, str. 10).

CRM tvoří čtyři hlavní prvky:

1. Lidé (lidský kapitál, zákazníci);
2. Obchodní procesy;
3. Technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost);
4. Obsah (data).

Pro implementaci CRM je nutné technické vybavení a proškolení personálu. CRM shromažďuje detailní informace o jednotlivých klientech, jejich preferencích a realizovaných transakcích. V dnešní době jsou CRM systémy natolik komplexní, že zahrnují data o účetních transakcích daného klienta i ziskovosti daného obchodu. S pomocí CRM je možné ve společnostech cíleně prodávat klientům, kteří mohou mít o daný produkt zájem. Současně je CRM zdroj informací pro vedení firmy o tržbách, rozpracovaných zakázkách a podobně. CRM sleduje i efektivitu zaměstnanců neboli jak rychle průměrně vyřídí obchodní případ, s jakou úspěšností nebo ziskem. Tyto údaje mohou sloužit jako podklad pro hodnocení (motivaci zaměstnanců) i kontrolu firemních výsledků.

Cílem CRM je, aby byla firma co nejvíce zákaznicky orientovaná a dokázala obstát mezi konkurencí (cílem je znát potřeby zákazníka a naplnit firemní cíle). CRM vede k vyšší efektivitě práce v jednotlivých týmech.

Aby byl CRM systém funkční a vedení firmy na něj mohlo spoléhat (na analytická data), je nutné, aby ho využívali zaměstnanci společnosti v maximální možné míře a zadávaná data byla kvalitní.

3 Formy kontroly a hodnocení výkonnosti zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců a význam pro podnik

Kontrola činností pracovníků a jejich hodnocení jsou klíčové aspekty pro správné řízení pracovního výkonu. Bez komplexních informací není pro vedení firmy možné cíleně zvyšovat pracovní výkon. Cílem podniku je maximalizovat výnosy z kapitálových, lidských a finančních zdrojů. Hodnocení slouží i jako zdroj informací pro odměňování zaměstnanců, které, jak bylo řečeno dříve, ovlivňuje motivaci zaměstnanců a tím i jejich pracovní výkonnost.

Jak hodnotit zaměstnance

Rozlišujeme dva druhy hodnocení pracovníků, a to formální a neformální. Neformální hodnocení není nijak připravováno. Jedná se o hodnocení, které probíhá téměř denně, a to na základě komunikace mezi zaměstnancem a jeho vedoucím (nadřízeným). Vedoucí pracovník může skrze neformální hodnocení předat pracovníkovi zpětnou vazbu na prováděnou nebo dokončenou činnost bezprostředně po dokončení. Tato forma hodnocení je prováděna (ve většině případů) „z očí do očí“, má tedy ústní podobu. Příkladem neformálního hodnocení může být (na základě referenčního podniku) hodnocení prodejce vedoucím pracovníkem po schůzce s klientem.

Formální hodnocení je prováděno na základě předem stanoveného plánu a pravidelně (například ročně). Oproti neformálnímu hodnocení je formální většinou v písemné podobě a hodnotí delší časový úsek. Formální hodnocení evaluuje, zda-li pracovník dosáhl stanovených cílů, nebo zda-li došlo k rozvoji v oblastech důležitých pro pracovní výkon. Současně by mělo dojít k nastavení nových cílů na další období včetně plánu rozvoje a motivace. Cílem hodnocení by mělo být povzbuzení zaměstnance. Pokud pracovník nesplňuje představu zaměstnavatele, měl by být podrobně informován, čeho by se měl vyvarovat a co je klíčové pro zlepšení jeho výkonu na dané pozici. Hodnocení by nemělo mít za cíl zaměstnance „deptat“.

Co hodnotit?

Hodnocení by mělo probíhat ve třech fázích:

1. Vstup;
2. Proces;
3. Výstup.

Hodnocení vstupu

V rámci hodnocení vstupu hodnotíme pracovníka jako takového. Zkoumáme jeho zkušenosti, dispozice, kompetence nebo dosavadní pracovní zkušenosti, se kterými daný pracovník do firmy vstupuje. Hodnocení vstupu by se mělo provádět přibližně jednou ročně, protože má vliv na kariérní postup pracovníka.

Hodnocení procesu

Hodnocení procesu můžeme definovat jako přístup pracovníka k zadaným úkolům (práci). Soustředíme se pak na aktivitu, dochvilnost při kompletaci úkolů, spolehlivost nebo kreativitu. Hodnocení procesu je velice důležité pro optimalizaci výkonnosti zaměstnance.

Hodnocení výstupu

Hodnocení výstupu lze popsat jako hodnocení výstupu práce zaměstnance. Hodnocení výstupu je z pohledu vyhodnocení nejvíce exaktní (měřitelné), měříme tudíž například počet dokončených výrobků nebo počet úspěšně dokončených obchodů (Wagnerová, 2008).

3.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Existuje mnoho metod k hodnocení zaměstnanců. Mezi nejznámější patří hodnotící rozhovory, management by objectives (MBO) nebo hodnocení 360 stupňovou zpětnou vazbou. Nejrozšířenější je první ze jmenovaných.

3.1.1 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor probíhá mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, který zaměstnance informuje o jeho výkonu za sledované období a představuje mu vize pro další období. Nadřízený pracovník by měl v průběhu rozhovoru u zaměstnance

probudit zájem (motivovat ho) k lepším výkonům. Oba zúčastnění (pracovník a nadřízený) by měli v průběhu rozhovoru souhlasit s hodnocením (připomínkami). Vzájemné pochopení je důležité pro budoucí rozvíjení pracovního vztahu. Hodnotící rozhovor shrnul autor Mentzel: „*Takový rozhovor je podstatnou podmínkou, aby hodnocený spolupracovník akceptoval hodnotící stanovisko nadřízeného. Hodnocení přispěje ke zvýšení výkonnosti a k žádoucí změně chování jen tehdy, když spolupracovník chápe, proč nadřízený hodnotí jeho výkony a chování jako dobré nebo špatné. V rozhovoru si hodnotitel a hodnocený vyměňují vzájemně své názory na výkony a chování hodnoceného. Poznávají očekávání druhé strany a měli by se snažit, aby porozuměli očekávání druhého*“ (Mentzel, 2004, str. 55).

Kvalitní hodnotící rozhovor se skládá ze tří částí (Pilařová, 2008, str. 75):

1. Příprava na hodnotící rozhovor,
2. Samotný hodnotící rozhovor,
3. Kontrola činnosti pracovníka dle hodnotícího rozhovoru.

Přípravou na hodnoticí rozhovor se myslí vyhodnocení sesbíraných podkladů pro hodnocení pracovníka. Hodnotitel si musí s pracovníkem rovněž domluvit termín a místo setkání. Vedoucí pracovník může zaměstnance rovněž začlenit do přípravné fáze, a to, pokud ho vyzve k přípravě odpovědí na otázky, které budou na hodnotícím pohovoru diskutovány. Vedoucí pracovník by měl být pro hodnotící pohovor proškolen. Pro vedení rozhoru je nutné, aby byl nadřízený schopný správně vyhodnotit výsledky, klást otázky, vést diskusi a současně naslouchat protistraně (efektivní komunikace).

Samotný pohovor by měl vedoucí pracovník vést v uvolněné atmosféře a neměl by být jednostranný (zaměstnanec by měl být aktivním účastníkem diskuse, ne pouze posluchačem). Nadřízený by měl rozhovor rozdělit na oblasti shody s podřízeným a na rozpory. U rozporů by měl nadřízený vyslechnout zpětnou vazbu a reagovat objektivně (i zaměstnanec může mít pravdu). U každého bodu by měl být formulován závěr.

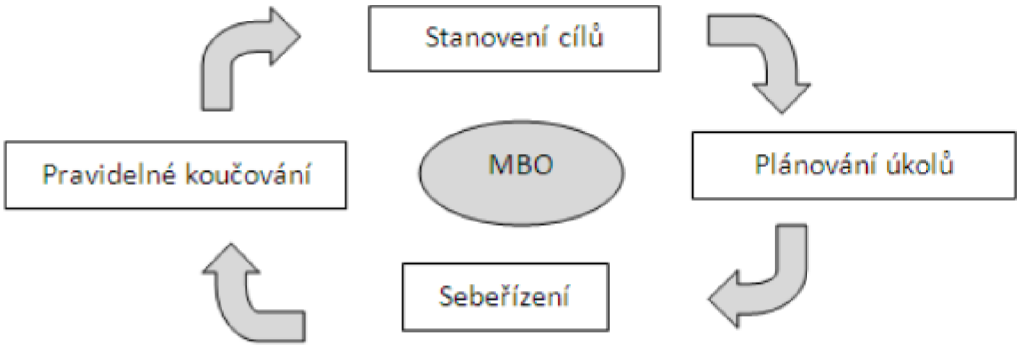
Závěrečnou částí je kontrola, zda-li pracovník následuje domluvené z hodnotícího pohovoru. Kontrola je velice důležitá, aby zaměstnanci nebrali hodnotící pohovory pouze jako „ztrátu času“. Pokud nadřízený vyžaduje dodržování odsouhlasených opatření, jedná se o zvýšení předpokladu, že budou cíle

naplňovány. Cílem hodnotícího pohovoru je, aby nešlo pouze o „bezvýznamnou povinnost“ vedoucího pracovníka, ale o účinný nástroj podniku.

3.1.2 Management by objectives (řízení podle stanovených cílů)

Management by objectives (MBO) nejlépe charakterizuje ilustrace níže (Obr. 1). MBO je vhodné pro hodnocení zaměstnanců ve vyšších úrovních firemní hierarchie (manažery / vedoucí pracovníky). Dle schématu je viditelné, že pro MBO jsou klíčové čtyři hlavní prvky:

1. Stanovení cílů = Stanovení dlouhodobých cílů společnosti (vedoucího pracovníka), které jsou pak děleny na menší celky, které jsou přerozdělovány pracovníkům níže v hierarchii.
2. Plánování úkolů = Jedná se o plánovaní jednotlivých úkolů, které slouží k dosažení cílů.
3. Sebeřízení = U MBO je důležité, aby byl pracovník (manažer) dobře seznámen s jeho fungováním. Zaměstnanec musí být motivován a usilovat o splnění úkolů (naplnění cílů). Motivace musí být vnitřní, jelikož v mnoha případech již u daného jedince neexistuje přímý nadřízený.
4. Pravidelní kontrola (koučování) = Pracovník musí být „koučován“. Koučování podporuje sebeřízení a zastupuje zpětnou vazbu, která je potřebná pro fungující proces MBO.

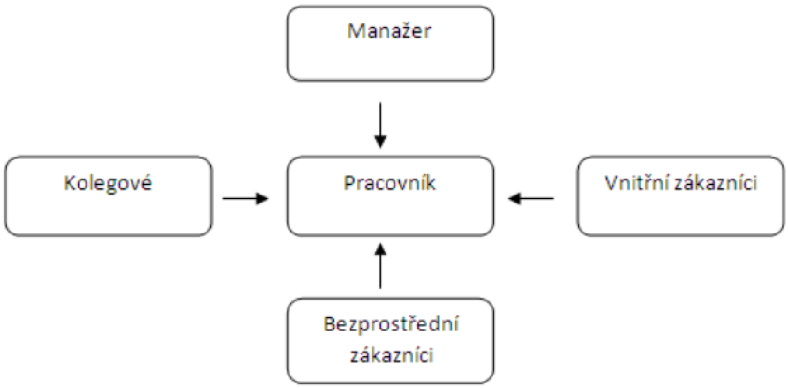


Zdroj: (Hroník, 2006, str. 59)

Obr. 1 Schéma hodnocení zaměstnanců metodou MBO

3.1.3 Hodnocení 360 stupňovou zpětnou vazbou

U metody 360 stupňů znovu vyjdeme z ilustrace níže (obr. 2). Tuto metodu lze definovat jako sběr informací o pracovním výkonu pracovníka z různých zdrojů, které dávají zpětnou vazbu. Zaměstnanec obdrží hodnocení od více nezávislých zdrojů. U každého pracovníka se 360 stupňová zpětná vazba liší (liší se, kdo zpětnou vazbu poskytuje). Nejčastěji se jedná o nadřízené, podřízené, zástupce odběratelů, zástupce dodavatelů nebo spolupracovníky. Pracovník má možnost provést sebehodnocení na základě informací, které získává od okolí. Nicméně, klíčovou osobou, která hodnocení vyhodnocuje, je stále nadřízený pracovník (upravuje směřování zaměstnance pro naplňování cílů podniku). 360 stupňová kontrola byla zprvu aplikována na vedoucí pracovníky, nicméně dnes už se používá i pro řadové zaměstnance.



Zdroj: (Armstrong, 2007, str. 433)

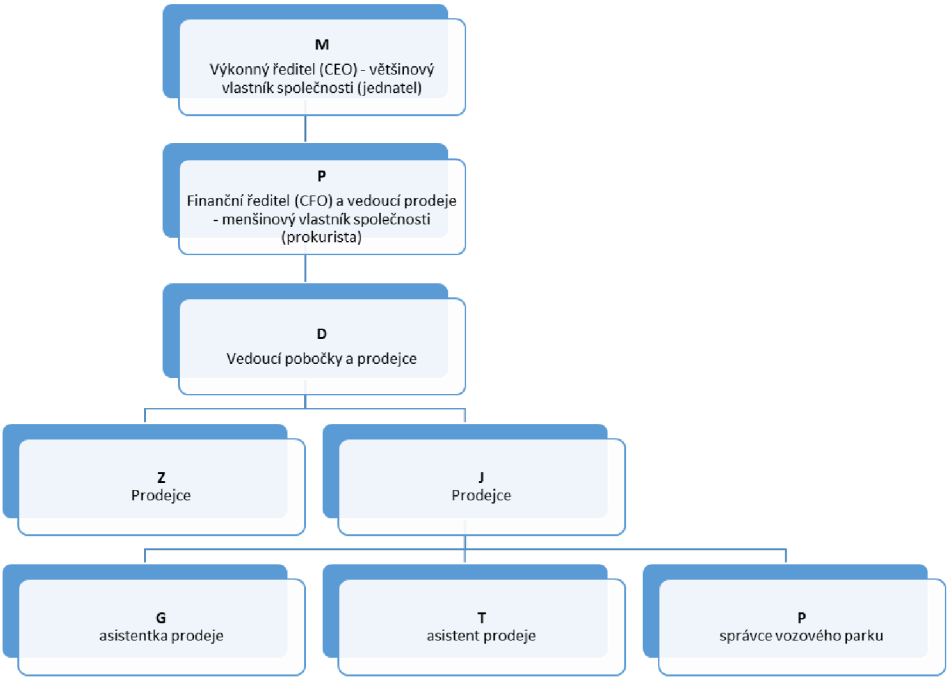
Obr. 2 Schéma hodnocení zaměstnanců metodou 360 stupňů

4 Představení organizace

Organizace, která sloužila pro zkoumání a následné návrhy opatření, je zapsána v obchodním rejstříku pod názvem AMILO s.r.o.. Na trhu (v České republice, na Slovensku a v Německu) však společnost vystupuje pod obchodním označením Top Drive Club (TDC). Podnik se zabývá dovozem prémiových nových a zánovních osobních automobilů z Evropské unie, především ze Skandinávie. Současně se firma věnuje elektromobilitě, se kterou začala již v roce 2015 jako jedna z prvních společností na našem území. Okrajově TDC působí v odvětví operativních leasingů, kde provozuje okolo 30 vozů, přičemž polovina je čistě elektrických.

Firma dováží vozy na objednávku od roku 2005. Od poloviny roku 2018 má pak TDC vlastní online platformu, kde jsou nabízeny vozy ze zahraničí včetně vypočtené částky za dovoz a přihlášení v České republice (dovoz „od A do Z“).

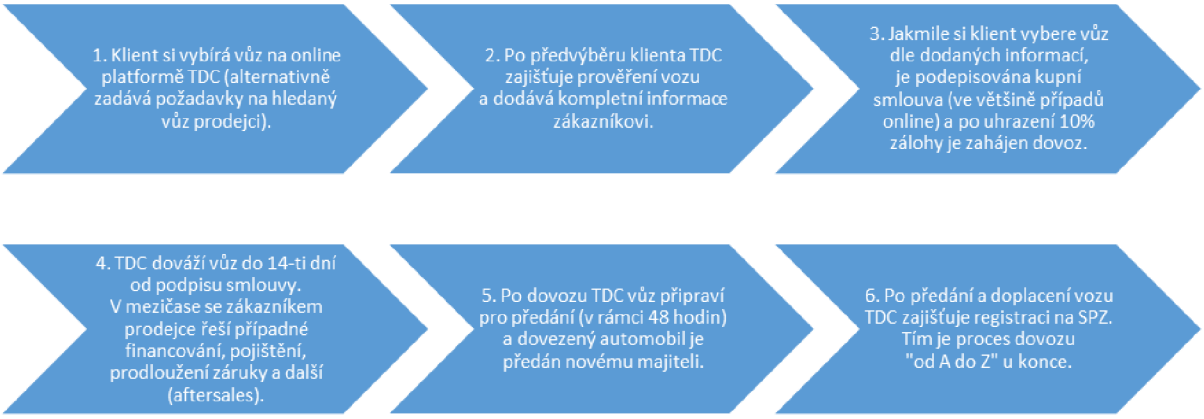
Společnost AMILO s.r.o. má aktuálně osm pracovníků, kteří působí na provozovně ve Vestci u Prahy. Organizační struktura je zobrazena na ilustraci níže s použitím prvních písmen křestních jmen zaměstnanců (Obr. 3).



Zdroj: interní dokumentace společnosti AMILO s.r.o.

Obr. 3 Organizační struktura organizace

Pro lepší pochopení předmětu podnikání společnosti je nutné představit nejběžnější schéma („flow“) obchodního případu (dovozu automobilu ze zahraničí na objednávku klienta) (Obr. 4).



Zdroj: https://www.topdriveclub.com/#jaktofunguje (citováno dne 7.11.2021)

Obr. 4 Schéma obchodního případu

Podnik si zakládá na maximální kvalitě dodávaných služeb zákazníkovi a otevřenosti. Nejčastějšími odběrateli TDC jsou menší a střední firmy (50 %), živnostníci (20 %) a fyzické osoby (15 %). Zbytek obchodních případů jsou dodávky aut jiným autoprodejcům, export do zahraničí nebo dodávky do větších firem.

Jelikož je TDC jinými slovy „online“ prodejce vozidel, je nutné pracovníky (především prodejce) sledovat a hodnotit jejich pracovní výkonnost, aby byly klienti spokojení a dodávaná služba tak splňovala firemní plán. Moderní technologie mohou v tomto ohledu vedení podniku výrazně pomoci.

5 Výzkum vnímání moderních technologií pracovníků ve společnosti AMILO s.r.o.

Cílem výzkumu bylo analyzovat názor pracovníků společnosti AMILO s.r.o. k využívaným moderním technologiím a následně navrhnout opatření, která mohou pomoci vedení podniku ke zlepšení jejich využívání a tím i zvýšení pracovního výkonu. Pro sběr informací byl využitý dotazník o čtrnácti otázkách (Příloha č. 1), který byl distribuován mezi všechny zaměstnance zkoumané společnosti.

Získané informace z dotazníku mají poskytnou odpovědi na dvě výzkumné otázky:

1. Firma AMILO s.r.o. využívá vhodné formy motivace zaměstnanců.
2. Moderní technologie pomáhají organizaci k lepšímu pracovnímu výkonu.

Ve společnosti AMILO s.r.o. jsou zaměstnanci motivováni skrze výkonové odměny, které jsou definovány ve formě nadstandardního finančního ohodnocení. Při splnění minimálního objemu odpracovaných hodin, dle domluvy s daným zaměstnancem, pak podnik poskytuje pracovníkům dva benefity dle jejich výběru (například Multisport karta, zapůjčení vozu na víkend, stravenky, a další).

Stanovené výzkumné otázky byly rozděleny do tří dílčích podotázek, které vyplývají z aktuálně nastavených podmínek zkoumané společnosti.

1. **Finanční odměna je mezi zaměstnanci preferovaný způsob motivace.**

K tomuto bodu se vážou otázky z dotazníku číslo 5, 8, 9 a 10. V případě kladných odpovědí volí podnik správnou formu. Podnik považuje finanční odměnu dle výkonu zaměstnance jako nejjednoznačnější a jako efektivní nástroj. Dle pracovní pozice závisí nadstandardní finanční ohodnocení na zisku z prodaných vozů (prodejce je následně procentuálně odměňován), u asistentů prodeje se pak vychází z počtu poptávek na připravený produkt nebo objemu prodaných služeb (například pojištění, prodloužené záruky a další).

2. **Hodnocení zaměstnanců probíhá osobně jednou za rok.**

Zkoumaná společnost provádí s každým zaměstnancem pravidelně jednou ročně ústní hodnocení, kde si společně vedení s pracovníkem nastaví plán na další společné pokračování. Zvolená forma hodnocení je správná, pokud se bude opírat o kladné odpovědi na otázky číslo 3, 4, 5 a 6.

3. **Zaměstnanci vnímají firmou využívané moderní technologie jako přínos.**

Podnik AMILO s.r.o. implementoval v letošním roce komplexní CRM systém pro sledování a moderování obchodních případů. Současně je CRM systém využíván k delegování vnitropodnikových úkolů, sledování výkonnosti zaměstnanců a udržování vztahů se zákazníky. Odpovědi na otázky číslo 11 až 13 podporují krok společnosti (tj. implementaci moderních technologií do pracovního procesu).

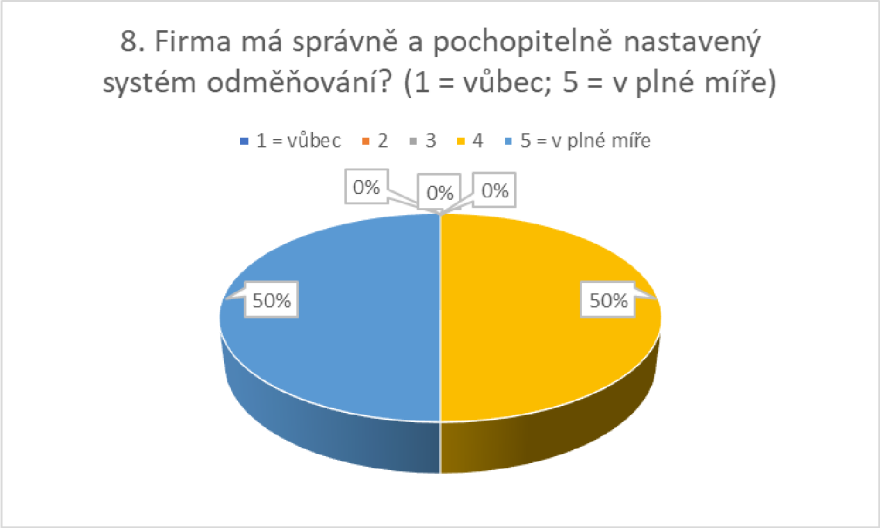
6 Metody zkoumání, sběr dat a jejich vyhodnocení

Výzkum byl prováděn na základě dotazníku (Příloha č. 1), který byl v papírové podobě rozdán všem zaměstnancům společnosti. Každý z pracovníků měl na vyplnění dotazníku jeden den (24 hodin). Celkem dotazník vyplnili všichni zaměstnanci podniku (8 osob).

Dotazník představuje kvantitativní metodu sběru dat. Dotazník umožňuje přesné (statistické) zpracování získaných odpovědí od respondentů. Současně jsou odpovědi dotazovaných osob nezávislé na výzkumníkovi. Dotazník byl koncipován tak, aby odpovídal na položené výzkumné otázky. Dle získaných dat je možné dedukovat chování skupiny oproti kvalitativní formě zkoumání (Punch, 2008).

Níže ve výsečových grafech jsou zachyceny odpovědi respondentů na 14 položených otázek včetně komentářů k výzkumným otázkám.

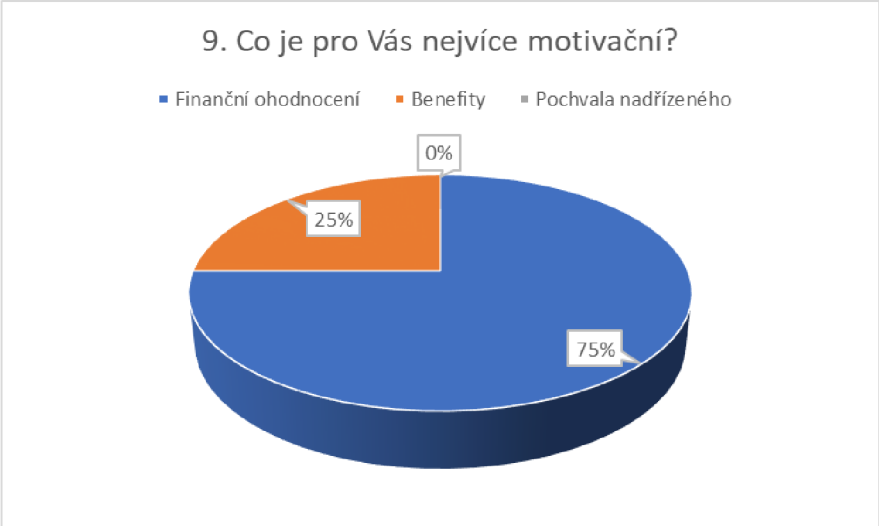
První podotázkou výzkumných otázek bylo, zda-li je finanční odměna mezi zaměstnanci preferovaný způsob motivace. Na tuto otázku odpovídají otázky z dotazníku číslo 8, 9 a 10.



Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 5 Graf: Firma má správně a pochopitelně nastavený systém odměňování? (1 = vůbec; 5 = v plné míře)

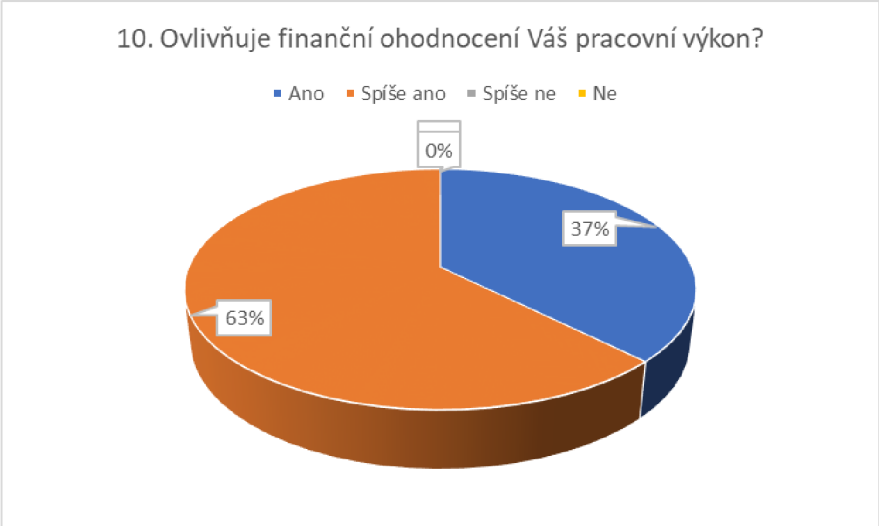
Předpokladem pro zjištění, jestli má firma správně nastavený systém motivace je, zda-li se zaměstnanci ztotožňují se systém odměňování v podniku (jestli ho chápou a považují ho za rozumně nastavený). Dle šetření bylo zjištěno, že všichni respondenti ho považují za velice dobře nastavený (8 z 8 dotázaných uvedlo na škále 1 až 5 hodnoty 4 a 5, viz Obr. 5.).



Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 6 Graf: Co je pro Vás nejvíce motivační?

Výzkumnou otázku potvrzují i odpovědi na otázku číslo 9 z dotazníku. Tři čtvrtiny respondentů se shodlo, že finanční ohodnocení je pro ně nejvíce motivační. Jedna čtvrtina zaměstnanců považuje za nejvíce motivační nepeněžní benefity (v případě referenční společnosti se jedná o služební vozidlo, Multisport kartu nebo služební mobilní telefon).

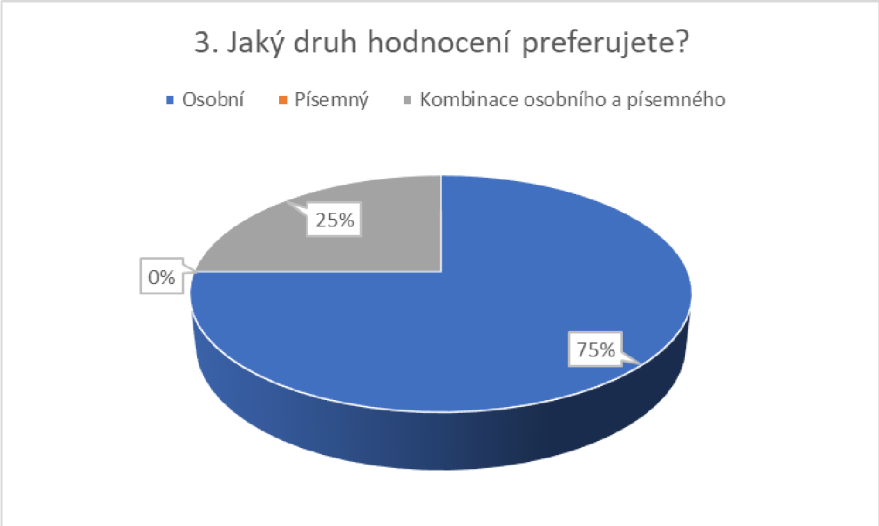


Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 7 Graf: Ovlivňuje finanční ohodnocení Váš pracovní výkon?

Všichni respondenti se shodli, že finanční ohodnocení ovlivňuje jejich pracovních výkon. Více než třetina pracovníků zvolila odpověď „ano“, dvě třetiny pak „spíše ano“. Jelikož většina zaměstnanců působí na pozicích spojených s obchodem, byl výsledek odpovědí na tuto otázku očekáván dle výsledku dotazníkového šetření.

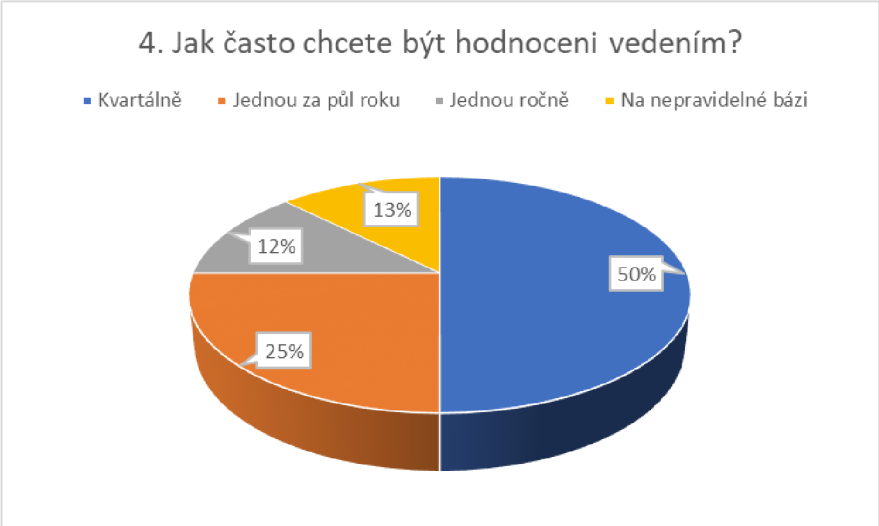
Dalším podotázkou bylo, zda-li podnik správně provádí hodnocení svých zaměstnanců. Na tuto otázku odpovídají otázky z dotazníku číslo 3, 4, 5 a 6.



Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 8 Graf: Jaký druh hodnocení preferujete?

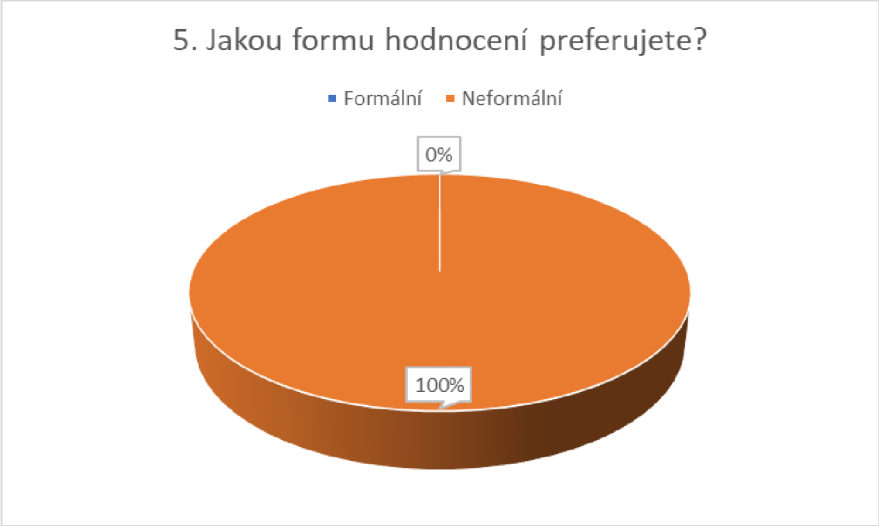
Tři čtvrtiny zaměstnanců preferují osobní (ústní) hodnocení jejich práce. Jedna čtvrtina zaměstnanců by pak přivítala kombinaci písemného a ústního hodnocení. Podnik provádí pravidelné roční ústní hodnocení, což se ztotožňuje s preferencemi zaměstnanců.



Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 9 Graf: Jak často chcete být hodnoceni vedením?

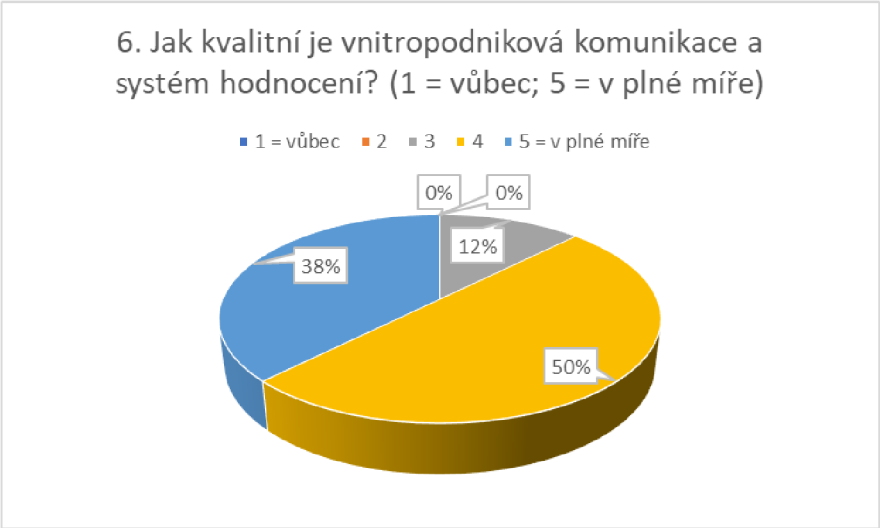
V případě této otázky se názor pracovníků odchyluje od představy podniku. Vedení společnosti aktuálně hodnotí své pracovníky jednou za rok. Polovina respondentů však uvedla, že by chtěla hodnocení kvartálně (tj. čtyřikrát do roka). Čtvrtina se pak přiklání k pololetnímu hodnocení.



Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 10 Graf: Jakou formu hodnocení preferujete?

Všichni pracovníci podniku upřednostňují neformální hodnocení.

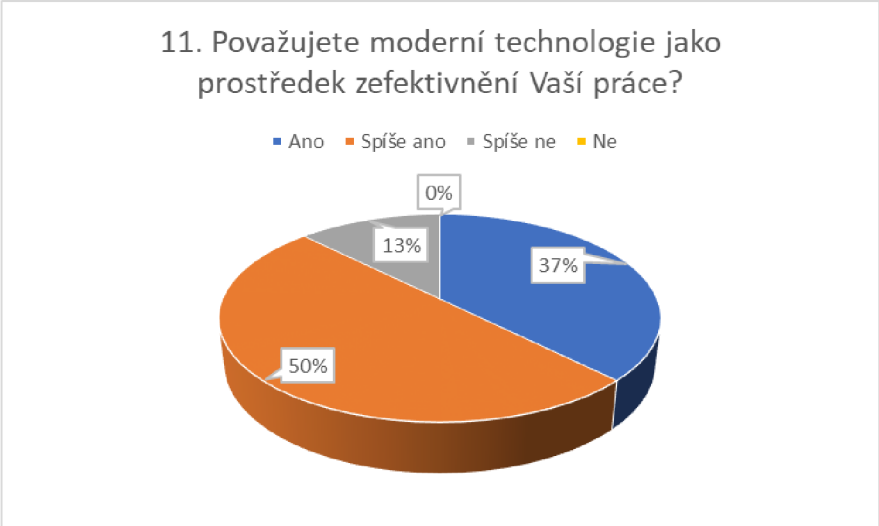


Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 11 Graf: Jak kvalitní je vnitropodniková komunikace a systém hodnocení? (1 = vůbec; 5 = v plné míře)

V otázce kvality vnitropodnikové komunikace a systému hodnocení se zaměstnanci vyjádřili kladně. Ve většině případů (téměř 90 % dotázaných) byly pracovníky označeny na škále 1 až 5 hodnoty 4 a 5, viz Obr. 11.

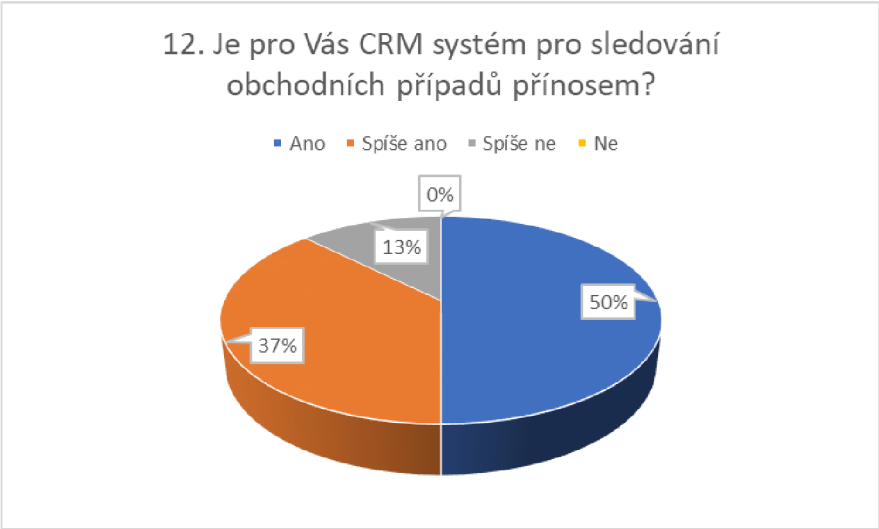
Poslední podotázkou je vnímání moderních technologií podniku zaměstnanci. Společnost v letošním roce implementovala nový CRM systém, který má dle vedení pomoci sledování obchodních případů a současně má pomoci k vyšší úspěšnosti a spokojenosti zákazníků. Na tuto otázku odpovídají otázky z dotazníku číslo 11, 12 a 13.



Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 12 Považujete moderní technologie jako prostředek zefektivnění Vaší práce?

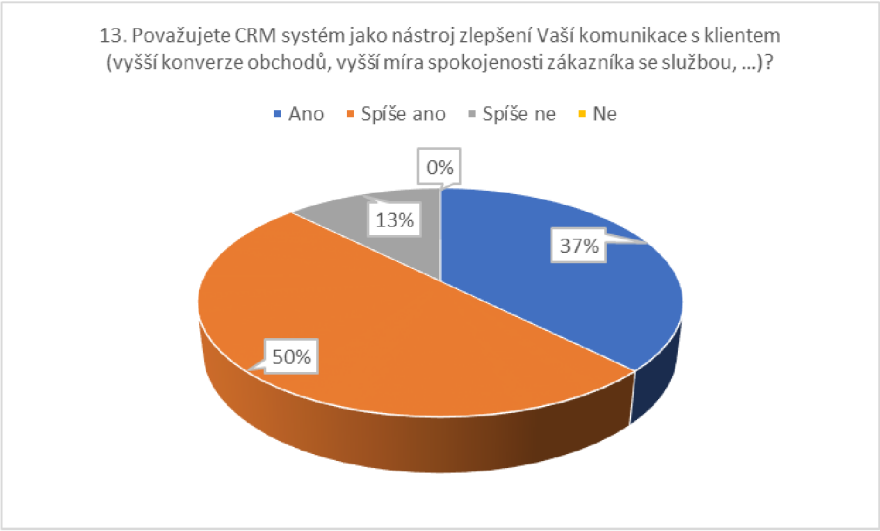
Společnost AMILO s.r.o. tvoří z poloviny mladí pracovníci do 30 let (viz Obr. 15). Moderní technologie jsou jim tudíž blízké. Téměř všichni respondenti uvedli, že moderní technologie zefektivňují jejich práci, což podporuje myšlenku podniku.



Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 13 Je pro Vás CRM systém pro sledování obchodních případů přínosem?

Stejně jako v případě otázky číslo 11 (Obr. 12) je výstup otázky číslo 12 (Obr. 13) pozitivní v návaznosti na moderní technologie. Obchodníci společnosti podporují myšlenku nasazeného CRM systému.

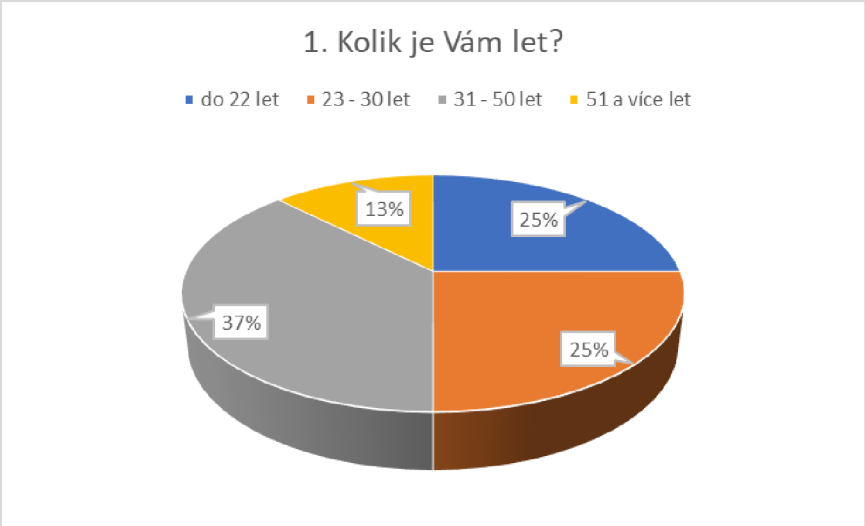


Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 14 Považujete CRM systém jako nástroj zlepšení Vaší komunikace s klientem (vyšší konverze obchodů, vyšší míra spokojenosti zákazníka se službou, ...)?

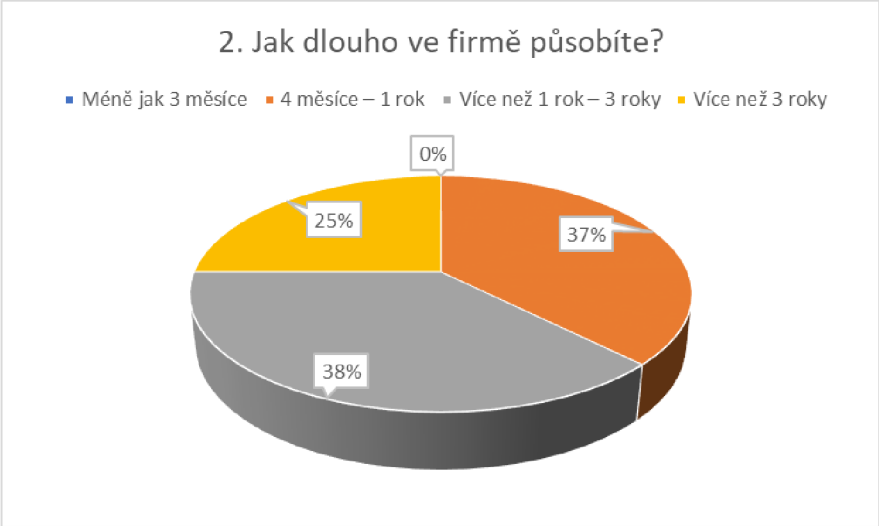
U třinácté otázky je výstup v souladu s otázkami 11 a 12, které se týkají moderních technologií. Převládá pozitivní přístup k využívání CRM systému. Oproti otázce číslo 12 u 13. převládá „spíše ano“ (u předchozí otázky byl názor zaměstnanců přesvědčivější, tj. převládá „ano“).

Dotazník obsahoval tři otázky, které se neváží přímo k některé z podotázek. Jedná se o věkové rozdělení zaměstnanců podniku a délku jejich působení ve firmě.



Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 15 Kolik je Vám let?



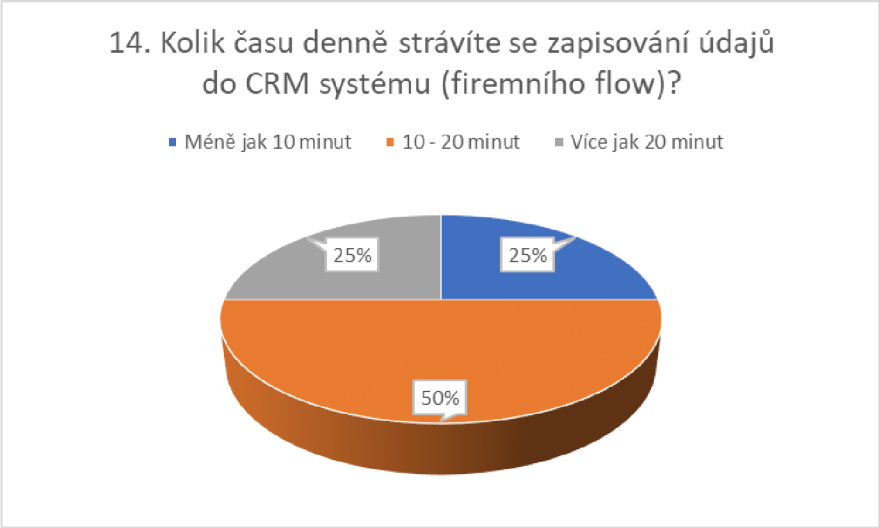
Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 16 Jak dlouho ve firmě působíte?

Z grafů je viditelné, že ve firmě jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Polovinu zaměstnanců pak tvoří mladí lidé do 30 let věku. Věk pracovníků ovlivňuje graf na Obr. 16, kde je znázorněno, že pouze čtvrtina pracovníků je ve firmě 3 roky a déle.

Poslední otázka dotazníku se týkala časové náročnosti zanášení údajů do implementovaného CRM systému v podniku. Tento údaj je důležitý pro firmu pro výpočet mzdových nákladů, které jsou nutné na zapsání a správu obchodních případů v daném systému. Podnik může následně u zaměstnanců, kteří nad

zápisem údajů tráví nejvíce času uvažovat o školení, které by pomohlo zrychlit jejich práci v systému.



Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 17 Kolik času denně strávíte se zapisování údajů do CRM systému (firemního flow)?

Pouze jedna čtvrtina pracovníků uvedla, že denně stráví více než 20 minut zapisováním údajů do CRM systému. Pokud budeme uvažovat, že pracovník zapisuje do CRM systému údaje 25 minut denně, jedná se o 500 minut měsíčně (při 20 pracovních dnech), což představuje více než 8 hodin času (což odpovídá jednomu celému pracovnímu dni). U těchto pracovníků by vedení podniku mělo analyzovat, zda-li nelze tento čas nějak zkrátit (práci zefektivnit).

7 Sumarizace a návrh opatření

Dle dotazníku, který zodpověděli všichni zaměstnanci společnosti AMILO s.r.o. lze konstatovat, že podnik volí správnou cestu motivace zaměstnanců a současně jsou pracovníci spokojení s moderními technologiemi, které firma využívá. Předpoklady z výzkumných otázek byly potvrzeny.

Dotazník ukázal, že jak nastavení, tak forma ohodnocení i motivace zaměstnanců jsou v souladu s názorem pracovníků. Rozdílný názor mezi pracovníky a vedením společnosti je viditelný v otázce dotazníku číslo 4 (Příloha 1). Jedná se o otázku „*Jak často chcete být hodnoceni vedením?*“. Aktuálně podnik komplexně hodnotí své zaměstnance jednou za rok. Polovina respondentů však uvedla, že by preferovali hodnocení jednou za čtvrtletí (čtyřikrát do roka). Čtvrtina se pak přiklonila k pololetnímu hodnocení. Navrhované opatření pro vedení podniku AMILO s.r.o. je zintenzivnit hodnocení svých zaměstnanců. Osobně bych doporučoval pololetní hodnocení (v návaznosti na pracnost přípravy kvalitního hodnotícího pohovoru). Jelikož hlavním předmětem podnikání společnosti je obchod, mohlo by vedení na kvartální bázi provádět zjednodušené hodnocení svých zaměstnanců, především prodejců, kde by bylo hodnoceno především průběžné plnění prodejních plánů.

Druhým opatřením by mělo být zlepšení vnitropodnikové komunikace. Dle otázky č. 6 dotazníku (Příloha 1) se u zaměstnanců projevuje, že nejsou plně spokojení. Přesné znění otázky je „*Jak kvalitní je vnitropodniková komunikace a systém hodnocení?*“. Jelikož je společnost AMILO s.r.o. menší podnik, je důležité, aby fungovala vnitropodniková komunikace. Pokud nebude tým plně seznámen s cíli podniku, může docházet ke snižování motivace pro zadané úkoly, a tudíž i případné fluktuaci pracovníků. Zde bych vedení podniku doporučil společnou akci s celým týmem a formou diskuse získal bližší názor respondentů, jak by se měla interní komunikace zlepšit. Jedná se o stěžejní bod fungování podniku, proto by bylo dobré, s odstupem pár týdnů po aplikaci změn, znovu naplánovat sezení s týmem a provést evaluaci, zda-li došlo ke zlepšení.

Posledním opatřením, které navrhuji je průběžné školení zaměstnanců v oblasti moderních technologií. Respondenti vnímají, ve většině případů, moderní technologie v podniku jako přínos pro jejich práci. Nicméně moderní technologie

se dynamicky vyvíjejí a pro jejich správné a efektivní využívání je nutné průběžné školení týmu. Současně se dle odpovědí respondentů na otázku 14 (Příloha 1) dost liší čas, který stráví při práci s aktuálně využívaným CRM systémem. Vedení podniku by mělo blíže analyzovat, zda-li je tento čas adekvátní a případně, zda-li nejsou cesty jak tento čas zkrátit (práci zefektivnit). V návaznosti na rostoucí mzdové náklady a zrychlování procesů je čas zaměstnanců pro firmu velice důležitý, a je nutné s ním pracovat maximálně efektivně. Společnost by měla rovněž pracovat na automatizaci, kde je to možné. Dojde tak ke zkrácení času, který pracovníci stráví administrativou, což může vést i k vyšší spokojenosti.

Ostatní otázky dotazníku pak korespondovaly s představou podniku a odpovědi respondentů byly koherentní.

Závěr

Výstup práce potvrdil důležitost moderních technologií pro podniky 21. století (přinejmenším pro analyzovanou společnost AMILO s.r.o.). V konkurenčním prostředí, jakým je aktuální trh, jsou zákaznický přístup, efektivita a rychlost velice důležité pro úspěch. Aby mohl podnik dříve zmíněné aspekty naplňovat, je nutná odpovídající výkonnost práce jejich zaměstnanců, tudíž i jejich motivace a kontrola.

Na základě dotazníku, který zodpověděli všichni zaměstnanci podniku AMILO s.r.o. bylo vyhodnoceno, jak dobře vedení společnosti hodnotí a motivuje své zaměstnance. Stejně tak respondenti odpovídali na otázku moderních technologií, které využívají při denní práci, které hodnotí pozitivně. Podnik se svými zaměstnanci, dle odpovědí na dotazník, pracuje velmi dobře. Nicméně byly formulovány návrhy opatření, které by mohly společnosti pomoci. Přesněji se jedná o zlepšení vnitropodnikové komunikace a častější hodnocení zaměstnanců.

Analyzovaný podnik by měl do budoucna sledovat vývoj technologií a aplikovat je do svého pracovního procesu (po vhodném zaškolení pracovníků). Dalším doporučením by mělo být prohlubování komunikace v týmu. Podnik AMILO s.r.o. se postupně rozšiřuje a tím se zvyšuje i počet zaměstnanců. Dobrá komunikace je základem fungujícího týmu, kde nebude docházet k vysoké fluktuaci zaměstnanců (dle informací od vedení firmy byla v předchozích letech obměna členů týmu až příliš vysoká).

V obecné rovině, vedení (HR oddělení) firem by mělo provádět analýzu pracovní výkonnosti svých zaměstnanců a v návaznosti na posun moderních technologií implementovat maximální možnou automatizaci a digitalizaci do pracovních postupů. I s ohledem na stále nevyzpytatelný průběh onemocnění Covid-19 by měly být podniky připravené i na práci svých zaměsntnaců z home-office. Vedení musí mít přehled o pracovních výkonech i přes omezený osobní kontakt.

Vůči aktuální situaci je nutné, aby podniky správně motivovali své zaměstnance. Při omezení služeb (gastro, sportovní aktivity a další) se stávají některé z benefitů (forem motivace) pro zaměstnance nezajímavé, což může vést ke snížení motivace. Například analyzovaný podnik nabízí svým zaměstnancům

jako jeden z benefitů Multisport kartu (vstup na sportoviště), která může být při omezení služeb nepoužitelná. Současně se v tento moment stávají být pro většinu pracovníků nezajímavé stravenky (příspěvky na obědy). Firmy musí být schopné reagovat rychle a při změně epidemiologické situace co nejdříve změnit formu motivace zaměsntnaců.

Vůči rychle měnící se situaci s pandemií Covid-19, i stále zrychlujícímu se trhu, musí společnosti dbát na rychlé rozhodování a připravenost. Pracovní výkon ovlivněný motivací a směřovaný hodonocením je nutný udržovat i přes různá omezení v maximální možné výši. Současně trh práce vykazuje nedostatek kvalitních pracovních sil skrze různá odvětví, tudíž je pro podniky důležité si udržovat zaškolený personál. Personální náklady se zvyšují, proto je nutné v rámci konkurenčního boje ze zaměstnanců získat maximální možný výkon. Fluktuace pracovníků je tudíž pro dnešní podniky více nebezpečná než dříve (v návaznosti na cenu zaučení nového pracovníka i rizika, že se nepodaří najít včas na trhu práce adekvátní náhradu).

Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

FLETCHER, Clive, WILLIAMS Richard, Performance Appraisal and Career Development, Indiana: Hutchinson, 1985. ISBN: 9780091582616.

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

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. 1. vyd. Zlín: Nakladatelství VeRBuM 2011., ISBN: 978-80-8750-002-6.

MENTZEL, Wolfgang. Rozhovory se spolupracovníky. Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247- 0408-0.

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

SKELTON, Matthew, PAIS, Manuel. Team Topologies (Organizing Business and Technology Teams for Fast Flow). Portland, Oregon (USA): IT Revolution Press, 2019. 240 s. ISBN 978-1-94-278881-2.

THOMSON, Rosemary. (překlad: Koubek Josef) Řízení lidí (Managing People). Wolters Kluwer ČR, a. s., 2007, ISBN: 978-80-7357-267-9.

URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. ISBN: 978-80-7357-925-8.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti.: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

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

WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: Nové poznatky. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

WALKER, J. Alfred, Moderní personální management, Praha: Grada publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0449-8.

PUNCH, Keith F., Úspěšný návrh výzkumu, Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-. 7367-468-7

Webové stránky:

Top Drive Club [online]. Zlín: AMILO s.r.o., 2021 [citováno dne 2021-11-07]. Dostupné z: https://www.topdriveclub.com/.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma hodnocení zaměstnanců metodou MBO 20

Obr. 2 Schéma hodnocení zaměstnanců metodou 360 stupňů..... 21

Obr. 3 Organizační struktura organizace..... 22

Obr. 4 Schéma obchodního případu 23

Obr. 5 Graf: Firma má správně a pochopitelně nastavený systém odměňování? (1 = vůbec; 5 = v plné míře)..... 26

Obr. 6 Graf: Co je pro Vás nejvíce motivační? 27

Obr. 7 Graf: Ovlivňuje finanční ohodnocení Váš pracovní výkon? 28

Obr. 8 Graf: Jaký druh hodnocení preferujete? 28

Obr. 9 Graf: Jak často chcete být hodnoceni vedením?..... 29

Obr. 10 Graf: Jakou formu hodnocení preferujete?..... 29

Obr. 11 Graf: Jak kvalitní je vnitropodniková komunikace a systém hodnocení? (1 = vůbec; 5 = v plné míře)..... 30

Obr. 12 Považujete moderní technologie jako prostředek zefektivnění Vaší práce? 31

Obr. 13 Je pro Vás CRM systém pro sledování obchodních případů přínosem?. 31

Obr. 14 Považujete CRM systém jako nástroj zlepšení Vaší komunikace s klientem (vyšší konverze obchodů, vyšší míra spokojenosti zákazníka se službou, …)?.. 32

Obr. 15 Kolik je Vám let?..... 33

Obr. 16 Jak dlouho ve firmě působíte?..... 33

Obr. 17 Kolik času denně strávíte se zapisování údajů do CRM systému (firemního flow)?..... 34

Seznam tabulek

Tab. 1 Nové technologie transformující řízení lidských zdrojů..... 13

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti AMILO s.r.o. 44

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti AMILO s.r.o.

1. **Kolik je Vám let?**
   - do 22 let
   - 23 – 30 let
   - 31 – 50 let
   - 51 a více let
2. **Jak dlouho ve firmě působíte?**
   - Méně jak 3 měsíce
   - 4 měsíce – 1 rok
   - Více než 1 rok – 3 roky
   - Více než 3 roky
3. **Jaký druh hodnocení preferujete?**
   - Osobní
   - Písemný
   - Kombinace osobního a písemného
4. **Jak často chcete být hodnoceni vedením?**
   - Kvartálně
   - Jednou za půl roku
   - Jednou ročně
   - Na nepravidelné bázi
5. **Jakou formu hodnocení preferujete?**
   - Formální
   - Neformální
6. **Jak kvalitní je vnitropodniková komunikace a systém hodnocení? (1 = vůbec; 5 = v plné míře)**
   - 1
   - 2
   - 3
   - 4
   - 5
7. **Máte pocit, že Vám vedení společnosti předalo kompletní informace o směřování organizace (tj. víte, a ztotožňujete se s „posláním“)?**
   - Ano
   - Spíše ano
   - Spíše ne
   - Ne

8. **Firma má správně a pochopitelně nastavený systém odměňování? (1 = vůbec; 5 = v plné míře)**
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. **Co je pro Vás nejvíce motivační?**
- Finanční ohodnocení
- Benefity (Multisport karta, služební vůz, mobilní telefon, …)
- Pochvala nadřízeného

10. **Ovlivňuje finanční ohodnocení Váš pracovní výkon?**
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. **Považujete moderní technologie jako prostředek zefektivnění Vaší práce?**
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. **Je pro Vás CRM systém pro sledování obchodních případů přínosem?**
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. **Považujete CRM systém jako nástroj zlepšení Vaší komunikace s klientem** (vyšší konverze obchodů, vyšší míra spokojenosti zákazníka se službou, …)**?**
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. **Kolik času denně strávíte se zapisování údajů do CRM systému (firemního flow)?**
- Méně jak 10 minut
- 10 – 20 minut
- Více jak 20 minut

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Pavel Herman		
Studijní program/obor/specializace	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Vliv moderních technologií na pracovní výkonnost		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	**KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů**	ROK ODEVZDÁNÍ	2021

POČET STRAN	49
POČET OBRÁZKŮ	17
POČET TABULEK	1
POČET PŘÍLOH	1

STRUČNÝ POPIS	Práce se zaměřuje na analýzu vlivu moderních technologií na pracovní výkon zaměstnanců společnosti AMILO s.r.o. Na základě teoretického výkladu témat pracovní výkonnost, kontrola a motivace zaměstnanců byl analyzován podnik AMILO s.r.o. Zaměstnanci analyzované firmy vyplňovali dotazník, jehož výstupy byly porovnávány s výzkumnými otázkami. Dle zjištění je forma motivace i využívání moderních technologií v podniku výtečná. Vedení společnosti AMILO s.r.o. by mělo však zlepšit vnitropodnikovou komunikaci (předávání firemních cílů) a zvýšit frekvenci hodnocení svých pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA	Moderní technologie, Pracovní výkonnost, Motivace zaměstnanců, CRM systém, Kontrola zaměstnanců.

ANNOTATION

AUTHOR	Pavel Herman		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	The impact of modern technologies on work performance		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	**KRLZ - Department of Human Resources Management**	YEAR	2021

NUMBER OF PAGES	49
NUMBER OF PICTURES	17
NUMBER OF TABLES	1
NUMBER OF APPENDICES	1

SUMMARY	The thesis focuses on the analysis of the influence of modern technologies on the work performance of employees in the company AMILO s.r.o.. Based on the theoretical interpretation of the topics work performance, motivation and supervision of employees, the company AMILO s.r.o. was analysed. The employees of the analyzed company filled in a questionnaire. The results were compared with the research questions. According to the findings, the form of motivation and the use of modern technologies in the company is excellent. However, the management of the company AMILO s.r.o. should improve the

	intra-company communication (better communication of company goals) and increase the frequency of evaluation of its employees.
KEY WORDS	Modern technologies, Work performance, Employee motivation, CRM system, Employee supervision.