

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve vybraném podniku
Management and evaluation of the work performance of employees in the selected company

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Gabriela Burešová/ DMBA50

JMÉNO VEDOUCÍHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

JUDr. et Mgr. Barbora Vlachová, Ph.D., LL.M

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47 b 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 užila, 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: 29. 09. 2023, Mladá Boleslav

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé závěrečné práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

- Cíl práce:** Sestavení návrhu systému řízení a hodnocení pracovního výkonu ve firmě Prodejna XY s.r.o.
- Výzkumné metody:** V teoreticko-metodologické části byly na základě provedené rešerše odborné literatury a následné komparace názorů autorů odborné literatury představeny základní pojmy k problematice řízení a hodnocení pracovního výkonu. Byly formulovány základní atributy, které ovlivňují samotný výkon práce – pracovní smlouvy, nastavené cíle, kritéria hodnocení, popis pracovních míst s danou odpovědností a pravomocemi. Vliv na zaměstnance a jejich výkon má i pozitivní firemní kultura. Byl postižen význam a role vedoucích zaměstnanců a pracovní motivace. Byly definovány nejčastěji používané teorie nastavení pracovních cílů zaměstnanců – MBOs (řízení podle cílů) a KPIs (klíčové ukazatele). Byl formulován význam hodnocení pracovního výkonu. Bylo definováno neformální hodnocení – provedené při výkonu práce, nejsou z něho žádné výstupy a formální hodnocení – pravidelné, setkání podřízeného s nadřízeným, kdy se hodnotí pracovní výkon za uplynulé období. Byly představeny základní vzdělávací a rozvojové metody. Byly definovány jednotlivé kroky pro nastavení plánu rozvoje. V praktické části byla nejdříve popsána zkoumaná firma. Pro potřeby závěrečné práce byla nazývána Prodejna XY s.r.o. Byla představena její organizační struktura. Byly popsány jednotlivé pracovní pozice. Na základě uskutečněného pozorování v období 1. února – 30. června 2021 byl popsán standardní pracovní den a stávající firemní kultura. Bylo provedeno šetření formou polo/strukturovaných rozhovorů se všemi zaměstnanci (11). Rozhovory se uskutečnily v budově firmy ve třech termínech. 21. srpna 2023 (11-14 hod.) s podřízenými zaměstnanci, 22. srpna 2023 (11,30 – 14,30 hod.) s ostatními podřízenými a vedoucími zaměstnanci a 24. srpna 2023 (16 - 17,30 hod.) s manažerem firmy. Otázky se týkaly dosavadního řízení a hodnocení pracovního výkonu. Pro přehled o možnosti vzdělávání byl proveden rozbor poskytovatelů vzdělávacích kurzů a výukových programů. Byly formulovány návrhy a doporučení podporující vznik pozitivní firemní kultury, efektivnější řízení a hodnocení pracovního výkonu.
- Výsledky výzkumu/práce:** Po provedeném pozorování a rozhovorech bylo zhodnoceno, že ve firmě není nastavena pozitivní firemní kultura a nenaplnějí se základní předpoklady pro řízení pracovního výkonu – není stanovený každému zaměstnanci cíl práce, nejsou určena hodnotící kritéria pro vykonanou práci, nejsou jasně a přehledně popsány pracovní činnosti a místa s danou odpovědností a pravomocemi. Zaměstnancům nejsou známy firemní cíle. V oblasti hodnocení pracovního výkonu bylo zjištěno, že ve firmě se nejčastěji užívá neformální hodnocení. Toto hodnocení je řečeno při výkonu práce, zpravidla při nezdaru a je ovlivněno emocemi. Pravidelné formální hodnocení není uskutečňováno. Neexistují žádné záznamy a nevzniká podklad pro nastavení cílů pro další období a rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnancům nejsou nabízeny žádné rozvojové aktivity.
- Závěry a doporučení:** Konstatuje se, že se ve firmě nenaplnějí předpoklady pro efektivní řízení pracovního výkonu. Formální hodnocení se neprovádí, pouze neformální. Firemní kultura dostatečně nepodporuje pracovní výkony zaměstnanců. Návrhy a doporučení jsou: podporovat pozitivní firemní kulturu formou setkávání se se zaměstnanci, seznamovat je s firemními cíli, určení pravomocí a odpovědností, definování pracovních míst, nastavení cílů a měřitelných kritérií. Zpřehlednit systém odměn, nastavit kritéria odměňování, zvážit rozšíření benefitů. Nastavit systém pravidelného formálního hodnocení a plánování vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkon práce, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

- 1. Main objective:** Building up a proposal of management system and an evaluation of work performance in the company Prodejna XY s.r.o.
- 2. Research methods:** Basic concepts related to management and evaluation of work performance were introduced in theoretical-methodological part which is based on carried out research of professional literature and subsequent comparison of opinions of authors of professional literature. Basic attributes were formulated which influence the performance of the work itself – employment contracts, set goals, evaluation criteria, job descriptions with given responsibilities and powers. A positive corporate culture also has an impact on employees and their performance. The importance and role of senior staff and work motivation were affected. The most commonly used theories of setting employees' work goals were defined – MBOs (management by objective) and KPIs (key indicators). The meaning of job performance evaluation was formulated. Informal assessment was defined – carried out during performance of work. There are no outputs or formal evaluation from it – regular, subordinate meeting with superior, where work performance for the past period is evaluated. Basic education and development methods were introduced. Individual steps were defined to set a development plan. The researched company was first described in the practical part. Due to needs of the final thesis it was called Prodejna XY s.r.o. Its organizational structure was presented. Each individual job was described. A standard working day and the company culture were described based on the observation carried out in the period of 1st February to 30th June 2021. A survey was conducted in a form of semi/structured interviews with all employees (11). The interviews took place in the company building during these three dates – subordinates employees on 21st August 2023 (11 a.m. – 2 p.m.), other subordinates and senior employees on 22nd August 2023 (11:30 a.m. – 2:30 p.m.) and company manager on 24th August 2023 (4 p.m. – 5:30 p.m.). The questions were relating to the current management and evaluation of work performance. An analysis of providers of educational courses and educational programmes was carried out for an overview of the educational opportunities. Proposals and recommendations supporting the creation of a positive corporate culture, more effective management and evaluation of work performance were formulated.
- 3. Result of research:** It was assessed, after the observations and the interviews, that the company does not have a positive corporate culture and the basic prerequisites for managing work performance are not met – not each employee is assigned a work objective, evaluation criteria for the work performed are not determined, work activities and positions are not clearly and orderly described with a given responsibility and authority. Company goals are not known to the employees. In the area of performance evaluation was found that informal evaluation is most often used in the company. This evaluation is, used during the performance of work, usually in case of failure and is influenced by emotions. Regular formal evaluation is not carried out. There are no records and there is no basis for setting goals for the next period and for the development and training of employees. There are no development activities offered to employees.
- 4. Conclusions and recommendation:** It is established that the prerequisites for effective management of work performance are not met in the company. No formal evaluation is done, only informal. The company culture does not sufficiently support the work performance of employees. Suggestions and recommendations are: to support a positive company culture by having meetings with employees, familiarizing them with company goals, determining authority and responsibility, defining jobs, setting goals and measurable criteria. To clarify the reward system, set reward criteria, consider expanding benefits. Set up a system of regular formal evaluation and planning of training and development of employees.

KEYWORDS

Work performance, work performance management, work performance evaluation

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation. M14 Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility. M54 Personnel Economics; Labor Management

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Gabriela Burešová
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní skupina:	DMBA50
Název závěrečné práce:	Řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve vybraném podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Řízení pracovního výkonu2.2 Hodnocení pracovního výkonu2.3 Metodika práce3. Analytická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení vybraného podniku3.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve vybraném podniku3.3 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve vybraném podniku3.4 Návrhy a doporučení3.5 Shrnutí4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům</i>. 1. vyd. Brno: Lingea, 2020. 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.• BLANCHARD, K. et al. <i>Vedení na vyšší úrovni</i>. Praha: Pragma, 2020. 416 s. ISBN 978-80-242-6913-9.• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu</i>. 5., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.• SHIELDS, J. et al. <i>Managing Employee Performance and Reward: Systems, Practices and Prospects</i>. Third edition. Australia: Cambridge University Press, 2020. 452 p. ISBN 978-11-087-0104-4.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 06. 2023• Zpracování teoretické části do 30. 06. 2023• Zpracování výsledků do 01. 08. 2023• Finální verze do 30. 10. 2023
Vedoucí práce:	JUDr. et Mgr. Barbora Vlachová, Ph.D., LL.M

V Praze dne 1. 6. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Řízení pracovního výkonu	2
2.1.1 Pracovní místa a role	5
2.1.2 Manažeři/vedoucí zaměstnanci	6
2.1.3 Pracovní motivace	8
2.2 Hodnocení pracovního výkonu	9
2.2.1 Metody hodnocení	11
2.2.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	13
2.3 Metodika práce	15
3 Analytická část práce	19
3.1 Představení vybraného podniku	19
3.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců	23
3.2.1 Vlastní šetření	24
3.2.2 Názor manažera na řízení pracovního výkonu	30
3.3 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	31
3.3.1 Vlastní šetření	31
3.3.2 Názor manažera na hodnocení pracovního výkonu	33
3.4 Návrhy a doporučení	33
3.5 Shrnutí	37
4 Závěr	40
Literatura	42
Přílohy	I

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura.....	20
--------------------------------------	----

1 Úvod

Cílem závěrečné práce je sestavení návrhu systému řízení a hodnocení pracovního výkonu ve firmě Prodejna XY s.r.o. Návrh systému řízení a hodnocení pracovního výkonu je sestavován pro malou firmu v Mladé Boleslavi. Společnost ve městě provozuje prodejnu automobilových dílů a příslušenství.

Závěrečná práce se skládá ze čtyř částí: úvod, teoreticko-metodologická část, analytická část a závěr.

V úvodu je formulován cíl práce a důvod výběru tématu.

Teoreticko-metodologická část postihuje pojmy související s pracovním výkonem, jeho řízením a hodnocením. Jsou charakterizovány vybrané složky ovlivňující pracovní výkon – pracovní místa, vedoucí pracovníci a význam motivace. Je formulován význam a představeny metody hodnocení pracovního výkonu. Jedním z výstupů hodnocení je plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Této tematice se věnuje jedna ze subkapitol, která postihuje význam a některé metody vzdělávání zaměstnanců. V závěru je uvedena metodika práce.

V analytické části práce je představena zkoumaná firma – Prodejna XY s.r.o. Firma se zabývá prodejem autodílů a příslušenství pro servisy, podnikající osoby a fyzické osoby. Uvádí se organizační struktura, informace o zaměstnancích a jejich pracovních náplních. Je proveden rozbor současného stavu systému řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení. Informace jsou získány pomocí strukturovaných a polostrukturovaných rozhovorů a na základě pozorování. Následně jsou formulovány návrhy a doporučení pro efektivnější řízení a hodnocení pracovního výkonu.

V závěru je provedeno celkové hodnocení dosavadního stavu a nastíněny možnosti do budoucna.

Důvodem pro výběr tématu je pracovní zkušenost autorky ve zkoumané firmě. V první polovině roku 2021 je autorkou vykonávána odborná praxe. Nejdříve je tedy, v průběhu rozhovoru s manažerem firmy, ověřeno, zda situace ve firmě je stejná jako v roce odborné praxe. Po ujištění, že situace je téměř shodná, nic zásadního se ve firmě nemění, je rozhodnuto, že se, na základě pracovních zkušeností, seznámení se s firemním životem, stylem řízení a vedením zaměstnanců sestaví návrh systému řízení a hodnocení pracovního výkonu ve firmě Prodejna XY s.r.o.

Ve firmě je zaměstnáno jedenáct zaměstnanců, kteří pracují v systému „takhle se to dělalo vždycky“. Jejich postoj částečně vyplývá z chybějících zformulovaných popisů pracovních činností a postupů práce, velmi malé komunikace, chybějících informací, nejasnému nastavení odpovědností. Dalším důležitým momentem je, že vedoucím pracovníkům nejsou řádně stanoveny rozhodovací pravomoci. Vedoucí zaměstnanci se nevěnují dostatečně vedení a řízení svých podřízených a jejich pracovním výkonům. Důvodem může být i to, že jsou vytíženi klasickou pracovní činností prodejce či skladníka, na agendu spojenou s vedoucí funkcí jim již nezbyvá tolik času a sil. Pokud je vedoucími zaměstnanci předložen návrh na vylepšení, rozšíření možností, je zpravidla společníkem zamítnut nebo přijat ve velmi omezené alternativě. Autorkou je, v průběhu odborné praxe, vnímána firemní kultura nedobrá, negativně ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců. Nastavení procesu řízení a hodnocení výkonu práce může firemní kulturu a atmosféru změnit a pozitivně ovlivnit pracovní výkon a chování zaměstnanců.

Autorka věří, že výstupy této práce pomohou k efektivnějšímu řízení a hodnocení pracovního výkonu a následně naplnění stanovených cílů firmy. Návrhy a doporučení se předloží společníkovi firmy ke zvážení a případnému uvedení do praxe.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části práce jsou postíženy základní pojmy související s řízením pracovního výkonu a jeho hodnocením. Vysvětluje se propojení a souvislosti pracovních míst a rolí s pracovním výkonem zaměstnanců i jejich motivaci. Je popsána úloha manažerů/vedoucích, kteří mají být nápomocni svým podřízeným se správným uchopením pracovních úkolů. Vyzvihuje se úloha efektivního hodnocení pracovního výkonu, které napomáhá dosahovat stanovených firemních a osobních cílů.

Šikýř (2016, s. 16) říká, že podnik zajišťuje požadovanou práci a své strategické cíle s pomocí svých zaměstnanců, kteří, na základě pracovních vztahů, vykonávají závislou práci. Pracovní právní vztahy jsou upraveny pracovními předpisy. Zákon 262/2006 Sb. upravuje zásady pracovních vztahů. V § 2–7 definuje pojmy zaměstnanec (fyzická osoba vykonávající závislou práci), zaměstnavatel (osoba, pro kterou pracuje zaměstnanec), závislá práce (pracovní poměr, vztah nadřizenosti zaměstnavatele a podřízenost zaměstnance). Zákon se v dalších částech zabývá podmínkami pracovního života zaměstnance, zaměstnavatele, určuje práva a povinnosti účastníků pracovních vztahů.

Barták (2023, s. 28–30) udává, že pro výkonnost podniku a pracovní výkon zaměstnanců má rozhodující vliv podniková kultura. Jak se na zaměstnance přenáší vize, mise, poslání, hodnoty a zásady podniku. Autor tvrdí, že v současné době se podniky orientují k otevřené, pozitivní firemní kultuře, která umožňuje utváření a rozvíjení dobrých pracovních vztahů mezi řadovými zaměstnanci, ale i nadřízenými a podřízenými. Pokud je zaměstnanci známa podniková strategie a cíle, jeho vize, představa budoucnosti a jeho úloha v podniku, pak podává pracovní výkon na hraně svých možností. Zvyšuje se pocit sounáležitosti a upevnění vztahu mezi podnikem a zaměstnancem. Mužík, Krpálek (2017, s. 78) k podnikové kultuře dodávají, že se jedná o celý komplex vzájemně propojených a spolu souvisejících hodnot, vzorců, které působí na zaměstnance. Ti si postupně osvojují psaná i nepsaná pravidla. Ovlivňují jejich chování a jednání, které se osvědčilo a jsou chápány jako všeobecně platné.

Petříková, Janků, Hofbruckerová (2020, s. 12–14) souhlasí a uvádějí, že naplňování strategie, poslání podniku předpokládá systematickou pozornost na zaměstnance a zajišťování předpokladů pro výkon jeho práce. Tato činnost je zejména na liniových manažerech/vedoucích, kteří jsou za své podřízené odpovědní a nejvíce s nimi pracují. Společně musí usilovat o zvyšování osobní kvality a výkonnosti.

2.1 Řízení pracovního výkonu

Zákon 262/2006 Sb. v § 33 – 34 určuje, že pracovní vztah se zakládá pracovní smlouvou. Pracovní smlouva se uzavírá písemnou formou a obsahuje druh práce, místo výkonu práce a den nástupu práce. Šikýř (2016, s. 119) doplňuje, že proces řízení a hodnocení pracovního výkonu nastává v okamžiku definování role zaměstnance. Za důležité je považováno uzavření dodatku, kde jsou, mimo jiné, uvedeny pracovní cíle, normy a ukazatele pracovního výkonu, požadavky a prostředky na výkon práce.

Armstrong, Taylor (2015, s. 387–408) říkají, že pracovní výkon je definován vykonávanou prací, dosaženými výsledky a příslušných odměn. Pro dosahování lepších výsledků, možnost rozvoje schopností zaměstnanců, soulad jejich individuálních cílů se strategickými cíli podniku a nastavení vysokých pracovních výkonů je nezbytné pracovní výkon řídit.

Shields, Rooney, Brown, Kaine (2020, s. 6) upozorňují, že podnik může předpokládat odpovědný přístup zaměstnanců k pracovnímu výkonu a jejich vědomí odpovědnosti za splnění podnikových cílů, ale v žádném případě na to nelze spoléhat.

Zaměstnance a jejich pracovní výkon ovlivňují nastavené pracovní podmínky, podpora podniku a poskytnuté zdroje.

Pališková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 123) sdělují, že řízení pracovního výkonu vychází také z požadavků kladených na zaměstnance. Zákon 262/2006 Sb. v § 30 – 32 říká, že zaměstnavatel si může stanovit sám požadovanou kvalifikaci a schopnosti svých zaměstnanců. Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit budoucího zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které pro něj vyplývají z pracovní smlouvy.

Šikýř (2016, s. 60) za důležité považuje vybrání vhodných lidí na vhodná pracovní místa. Vhodnou volbou se ovlivňují výkony zaměstnanců a následně i výkon podniku. Mužík, Krpálek (2017, s. 76) souhlasí a tvrdí, že právě samotným zaměstnancům musí náležet v podnikovém systému důležité místo. Jedná se o živé, myslící a tvůrčí jedince, kteří disponují velkým vlivem na na veškeré dění v podniku. Šikýř (2016, s. 54) dodává, že každý podnik potřebuje ke svému výkonu schopné a motivované lidi, kteří jsou způsobilí a ochotní vykonávat sjednanou práci. Výkon lidí je určující pro výkon podniku. Jejich význam je pro úspěch podniku nezpochybnitelný a zaručují konkurenční výhodu. Shields, Rooney, Brown, Kaine (2020, s. 10) potvrzují, že podnik a jeho výsledky jsou ovlivňovány výkonem jedince, který sám odpovídá za své výsledky. Jedinci mohou tvořit a tvoří pracovní skupiny, které disponují kolektivním know-how. V pracovních skupinách se musí členové týmu shodnout a spojit se pro úspěšné splnění nastavených cílů. Urbanová, Vrabcová (2023, s. 134–135) proto doporučují pro využití potenciálů zaměstnanců využít právě rozmanitost pracovního kolektivu. Znamená to pověřit starší zaměstnance k předávání svých dlouhodobých znalostí, informací o pracovních postupech nově nastupujícím nebo mladším kolegům.

Plamínek (2018, s. 24, 70) oponuje a tvrdí, že zaměstnanci nejsou skutečnou součástí podniku. Podnik si pouze kupuje jejich potenciál a jejich práci po nasmlouvanou dobu. Autor definuje potenciál jako schopnost se neustále rozvíjet a osvojovat si nové dovednosti, které mohou být využity v budoucnosti. Zároveň tvrdí, že není dobré, pokud zaměstnanec žije pouze pro podnik a práci. Urban (2018, s. 89–90) s tvrzením souhlasí a říká, že zaměstnanci nejsou vlastnictvím podniku. Jsou to lidé, kteří v něm, na základě vlastního rozhodnutí, pracují. Jejich přínos spočívá v dovednosti podniku využívat jejich potenciál a schopnosti. Vytvořit jim podmínky, ve kterých své schopnosti a dovednosti uplatní.

Šikýř (2016, s. 110) sděluje, že pro efektivní řízení pracovního výkonu, využití potenciálu zaměstnanců jim musí být známý rozsah úkolů, jejich měřitelná kritéria a termíny plnění. Bez tohoto nelze výkon měřit, definovat ani efektivně řídit. Měřitelná kritéria, tzn. nastavení očekávané výkonnosti, se určí podle typu, náročnosti a odbornosti vykonávané činnosti. Urban (2018, s. 41–42) oponuje a tvrdí, že nelze říci, co nejde měřit, nelze řídit, a proto to není důležité, např. schopnosti a motivace zaměstnanců, firemní kultura. Podle autora je důležité i v takových případech vše příznivě ovlivňovat, sledovat a věnovat pozornost.

Armstrong, Taylor (2015, s. 103, 104, 387–408) shrnují, že dosahování požadovaného pracovního výkonu se děje na základě jeho řízení, který respektuje následující pravidla: definování potřeby nastavení a zlepšování výkonu, nastavení cílů, podpora společného odhodlání a zlepšování se. Autoři dále uvádějí správné motivování, vzdělávání, oceňování a odměňování podle skutečného pracovního výkonu. Pro efektivní řízení pracovního výkonu je vhodné vytvoření a používání formuláře obsahující dohodnuté cíle a jejich plnění, požadované schopnosti a jejich rozvoj či doplnění, potřebu rozvoje a podniknutá opatření.

Plamínek (2018, s. 82–83) i Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 124), Armstrong, Taylor (2015, s. 103, 104) doporučují pro nastavení a řízení pracovního výkonu, jeho následném měření a hodnocení používat metodu SMART, která definuje vlastnosti cílů: specifický, jasný, konkrétní a definovaný cíl (S), měřitelný na základě předem stanovených kritérií (M), akceptovatelný, zaměstnanec je s ním srozuměn, je pro něj přijatelný, dosažitelný (A), realistický vzhledem ke zdrojům, podmínkám a času (R), termínovaný, kdy je znám termín splnění, cíl je v určený termín splnitelný (T).

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 124) konstatují, že každý zaměstnanec má nastaveny své osobní cíle podle druhu vykonávané práce, pracovního místa. V případě vykonávání stejné činnosti několika zaměstnanci na stejné pracovní pozici, se určí průměrné plnění cílů, nikoliv podle nejlepšího nebo nejslabšího zaměstnance. Cíle mohou být nastaveny jak pro jednotlivce, ale i pro celé týmy. Podle autorek jsou nejčastějšími metodami nastavení cílů podle metod MBOs (řízení podle cílů) a KPIs (klíčové ukazatele výkonu). Metoda MPOs umožňuje zvýšit podíl zaměstnanců na plánování a následnou podporu přijmout cíle. Pomáhá k pochopení významu práce jednotlivce a jeho podílu na splnění úkolu jako celku. Dává zaměstnancům větší možnost při výběru způsobu a zvolení jednotlivých kroků vedoucích ke splnění stanovených cílů. Tím umožňuje zaměstnancovu sebekontrolu, kreativitu, snahu a vyšší výkon. Obvykle se MPOs určují na období jednoho roku. Metoda KPIs obvykle definuje klíčové ukazatele, u kterých se stanoví, jakých hodnot se chce dosáhnout a jak se hodnot dosáhne. Zpravidla jde o provázání čtyř základních oblastí – finanční, procesní, zákaznickou a rozvoje/vzdělávání.

Petříková, Janků, Hofbruckerová (2020, s. 12–18) říkají, že cíle a kritéria plnění mají být odsouhlaseny samotným zaměstnancem a jeho nadřízeným. Tím se odstraní nereálná očekávání či nízko nebo vysoko postavené cíle. Chybně nastavené cíle mohou vést až k demotivaci zaměstnanců a tím i ke snížení jejich výkonu. Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 123) sdělují, že v průběhu dosahování cílů je důležitá zpětná vazba od přímého nadřízeného. Zpětná vazba slouží, mimo jiné, k odhalení případných problémů a příčin neplnění úkolů a tím ohrožení stanovených cílů. Blanchard (2020, s. 138–139) souhlasí, zároveň doporučuje nedávat velké množství cílů. Dle jeho názoru je postačujících max. pět náročných, ale splnitelných cílů. Náročnější cíle zvyšují výkonnost zaměstnanců, kteří chtějí a snaží se je splnit. Effron (2019, s. 46–47) oponuje a doporučuje ukládat zaměstnancům ještě méně cílů, nejvýše tři. Méně cílů zvyšuje předpoklad úspěchu. Zaměstnanci se na ně soustředí, jsou silně motivováni k jejich splnění.

Armstrong (2020, s. 106) na uvedené odpovídá, že ve většině podniků je bohužel nastaven formální systém řízení výkonnosti obsahující plán, realizaci plánu, průběžné sledování výkonnosti a zpětnou vazbu, hodnocení výkonu. Autor ho v současné době shledává jako příliš složitý, formální a nepružný. Je kritizován i nerealistický přístup ke stanovování cílů pomocí SMART. Dle autora se v současnosti dává přednost řízení výkonnosti bez systému řízení výkonnosti. V takovém případě musí mít manažeři jasno, co očekávají od svých podřízených, musí jim svá očekávání sdělit, poskytovat zpětnou vazbu, umět se vypořádat s případnými výkonnostními výkyvy a podpořit rozvoj výkonnosti a schopností. Autor považuje za klíčové vést neformální rozhovory o výkonnosti. Nejlépe mezi čtyřma očima. Shromažďovat informace a nápady, zjistit jejich realnost, povzbuzovat lidi. Ale také dávat najevo, když se něco nedělá dobře a pracovat společně na nápravě.

Blanchard (2020, s. 123–129) také upozorňuje, že řízení pracovního výkonu je nejenom o zvyšování či udržení výkonnosti, ale je třeba reagovat, pokud dojde k jeho snížení. Důvodem snížení výkonnosti může být změna práce, dovedností nebo ztráta odhodlání

zaměstnanců. Úkolem nadřízeného je zjistit, proč se tak děje. Uskutečnit rozhovor s podřízeným, vyslechnout si jeho názor. Následně stanovit opatření pro zlepšení výkonnosti. Tzn., definovat jasné, konkrétní standardy výkonnosti, plán sledování pokroků. Dohodnout si termín dalšího setkání ke zhodnocení dosažených pokroků. Sdělit důsledky pokračující nedostatečné výkonnosti.

Armstrong, Taylor (2015, s. 422–426) uvádějí, že řízení pracovního výkonu umožňuje získat podklady pro rozhodování o peněžních a nepeněžních odměnách, které tvoří tzv. celkové odměňování. Peněžní odměny, tzn. mzdy nebo platy jsou tvořeny na základě rozhodování o výši odměn za vykonání určité práce a vyhodnocení přínosu lidí. Za tímto účelem se seskupují určité práce do jednotlivých stupňů nebo pásem, které umožňují zvyšování peněžních odměn na základě výkonu, schopnostem, dovednostem či délce zaměstnání. Peněžní odměny v sobě zahrnují i zaměstnanecké výhody (dny dovolené navíc, další dny volna) a penze. Nepeněžní odměny zohledňují rozdílné potřeby lidí týkající se uznání nebo úspěchu. Zahrnují uznání za odvedenou práci, např. udělená pochvala, vytváření motivujících pracovních míst, dostatek příležitostí k rozvoji schopností a dovedností nebo kvalitní a bezpečné pracovní prostředí. V zaměstnanci tak rezonuje pocit, že práce stojí za to. Vzniká vnitřní pocit dobře vykonané práce. Nepeněžní odměny uznání se může vyjádřit neformálně, v běžném pracovním procesu nebo formálně v rámci zvláštních příležitostí.

Armstrong, Taylor (2015, s. 387–408) zdůrazňují, řízení pracovního výkonu musí být manažerem/vedoucím vnímáno jako pravidelná součást jeho práce. Celý proces se musí dobře naplánovat a připravit, být v souladu s firemní kulturou. Získat a přesvědčit o důležitosti procesu nejenom liniové manažery/vedoucí, ale přesvědčit o potřebě vrcholové manažery je v řadě případů tvrdá práce.

2.1.1 Pracovní místa a role

Barták (2023, s. 154–156, 159) uvádí, že pracovní místo představuje elementární prvek v organizační struktuře podniku, určuje postavení a roli zaměstnance v podniku. Pracovní místo je charakterizováno pracovní náplní, pracovními úkoly. Je v něm definována odpovědnost, požadované kompetence, dovednosti a znalosti. Popis pracovního místa se zpravidla získává na základě rozhovorů se stávajícími zaměstnanci, vedoucími/manažery, pozorováním při výkonu práce. Úkolem podniku je také zjišťovat, zda jsou všechna místa účelná, přispívající k dosažení cílů. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 135) k tomu dodávají, že někdy je potřeba zaměřit se i na restrukturalizaci pracovních míst. Pracovní místa se tím přizpůsobují schopnostem zaměstnance. Mladší/nově nastupující zaměstnanec se tak dostává od jednodušší práce ke složitější. Staršímu zaměstnanci se pomůže od fyzicky náročné práce. Výsledkem je vytvoření pohodlného pracoviště, které pozitivně ovlivňuje pracovní výkon a zajistí požadované výsledky.

Armstrong (2020, s. 96–103) říká, že tradiční způsob definování pracovního místa (pouze popis práce, ve kterém jsou do podrobnosti rozepsány úkoly, které se musejí plnit) je postupně nahrazován profilem pracovní role, které v sobě obsahují činnosti a jejich účel. Týká se přímo lidí. Pokládají se otázky. Jaký je účel vaší pozice? Jaké jsou nejdůležitější věci, vaše klíčové oblasti? Co se od vás očekává v každé oblasti? Jak si ověříte splnění úkolu? Barták (2023 s. 156) souhlasí s Armstrongem a doplňuje, že profil pracovní role umožňuje volbu nástrojů a způsob pro splnění požadovaného. Tím je zajištěn odborný i lidský růst zaměstnanců, rozšiřují a prohlubují si své způsobilosti. Rozvíjení pracovních rolí je tak v souladu s vývojem a rozvojem práce. Důležitá je souhra mezi nadřízeným a jeho podřízenými, jejich domluva nad cíli, definovaná odpovědnost, požadované schopnosti, sjednocení a odsouhlasení očekávání.

Národní soustava povolání (2017) uvádí, že v její databázi jsou registrovány popisy povolání. Jsou zde charakterizovány povinné a doporučené odborné způsobilosti a znalosti pro výkon prací a povolání. Databáze je tím nápomocna podnikům při definování firemních pracovních pozic a rolí.

Mužik, Krpálek (2017, s. 50–56) sdělují, že pro podání požadovaného optimálního pracovního výkonu na určitém pracovním místě je úkolem manažerů/vedoucích zajistit podřízeným dobré pracovní podmínky, účelné pracovní místo a efektivní uspořádání pracoviště. Tzn. pracovní prostředky, pracovní předměty, technologii, organizaci práce a další. Důležitý je i nastavený časový rozvrh pracovního dne – jeho délka, přestávky a dovolené. Autoři upozorňují na potřebu seznámení zaměstnanců s požadovanými pracovními požadavky, kvalifikací, odbornými předpoklady a dalších nárocích. Pracovní místo a vyžadovaná práce musí být v souladu s těmito požadavky.

Armstrong, Taylor (2015, s. 180–199) říkají, že vytvářením práce, pracovních míst, definováním pracovních rolí se zabezpečí nejlepší využití zaměstnanců na jejich pracovních místech, zároveň se zohlední i jejich potřeby. Cílem je umožnění efektivního vykonávání práce, naplnění cílů podniku. Tím vzniká i vnitřní motivace a odměna zaměstnance, tzn. dobrý pocit z vykonané práce, dosahování výsledků, rozvíjení schopností, uplatnění pravomocí. Autoři doporučují umožnit zaměstnancům plnit více pracovních úkolů, různě je kombinovat, volit způsob provádění práce. Informovat je o významu jejich práce, poskytovat zpětnou vazbu. Důležitým úkolem manažerů/vedoucích se stává definování pracovní role v rámci řízení pracovního výkonu a vytváření pracovních míst v souladu s požadovanými cíli, potřebami a schopnostmi zaměstnanců.

2.1.2 Manažeři/vedoucí zaměstnanci

Zákon 262/2006 Sb. § 11 definuje vedoucí pracovníky jako zaměstnance, kteří jsou oprávněni zadávat podřízeným zaměstnancům pokyny, pracovní úkoly, kontrolovat je i jejich práci. Řídit je i jinak organizovat.

Pališková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 127–129) a Plamínek (2018, s. 71–76) definují klíčovou úlohu liniových manažerů/vedoucích jako nositele odpovědnosti za informovanost podřízených o strategii a cílech podniku, zajišťující tok informací. S tím souvisí i styl řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení. Effron (2019, s. 171) definuje manažera/vedoucího jako člověka, který má jasnou vizi, neustále se rozvíjí a je upřímným koučem. Jeho pracovní nasazení umožňuje dosahování lepších výsledků. Autor doporučuje pravidelné setkávání manažera/vedoucího se svým týmem, kde je vysvětlována a popisována cesta k cíli. Poděkovat za splnění cílů a vyzdvihnout přínos zaměstnanců. Urban (2018, s. 140–141, 174, 175) souhlasí a upozorňuje, že manažeři a vedoucí zaměstnanci musí být vidět, nesmí se stát tzv. neviditelnými, přestávající vést. Stav neviditelnosti autor charakterizuje jako nezájem, neposkytování příkladu a jistoty, bez osobní komunikace. Naopak viditelní, zajímaví se manažeři či vedoucí zaměstnanci jednájí, rozhodují efektivně a rozhodně. V případě podprůměrných nebo průměrných zaměstnanců se o ně zajímají, snaží se společně najít příčinu neuspokojivého pracovního výkonu a pracovat na nápravě. Plamínek (2018, s. 71–76) souhlasí a dodává, že je nezbytné ze strany manažerů/vedoucích poznat své podřízené a vědět, co od nich požadovat, jak využívat jejich potenciál, jakou nastavit účinnou komunikaci.

Armstrong (2020, s. 23–35) říká, že lze uplatňovat různé styly vedení a řízení. Neexistuje jediný správný styl vedení, vhodný pro každou situaci. Důležité je přizpůsobit styl vedení požadavkům situace a dát najevo, proč se tak děje. Špatní vedoucí mění styl vedení často, svévolně bez vysvětlení a podřízení nevědí, co očekávat příště. Styly vedení se mohou překrývat a prolínat. Manažerem/vedoucím může být uplatňováno více stylů, právě podle

situace. Charakteristické styly vedení jsou – autokratický (dělej, co se ti řekne), demokratický (dohoda), řídicí (příkazy), umožňující (prostor pro odvedení práce), zaměřený na úkoly, zaměřený na lidi. Autor uvádí i různé typy manažerů/vedoucích – charismatický (inspirativní vlastnosti, inspirují k následování), vizionářští (mající jasnou vizi přenášenou na ostatní), transformativní (silné osobnosti měnící chování svých podřízených, kteří jim důvěřují a obdivují), transakční (chtějí dosahovat výsledků, řídit, řešit, vést, organizovat), autentičtí (jednající v souladu se svými osobními hodnotami).

Urban (2018, s. 136–139) doplňuje styly vedení o situační řízení. Je charakterizováno mírou usměrňování a motivační podpory podřízených. Rozlišuje se na čtyři řídicí styly. Přímé usměrňování a nízká motivační podpora. Uplatňuje se zejména u nových zaměstnanců, kteří se svým úkolům teprve učí a potřebují jasné, přímé vedení a pokyny. Nové úkoly a zkušenosti jsou dostatečně motivující, proto není potřeba větší motivace. Druhým přístupem je koučování, tzn. vyšší míra usměrňování a vyšší míra motivační podpory. V tomto stylu se používají spíše podněty a otázky k zamyšlení a zvážení. Styl je vhodný u stávajících zaměstnanců, kteří již mají určité pracovní zkušenosti, ale učí se novému úkolu. Další typem je řízení s vysokou mírou motivační podpory a nízkou mírou usměrňování. Jedná se již spíše o podporu zaměstnance při provádění úkolů, se kterými je již seznámen, zvládá ho, ale není si ještě dostatečně jistý. Posledním stylem je delegování. Při něm se uplatňuje velmi malá míra usměrňování a motivační podpory. Zaměstnanci jsou už dostatečně zkušení, mají sebedůvěru, lze jim svěřit určitou míru samostatnosti.

Effron (2019, s. 55) ke koučování dodává, že ideální míra koučování vede k dosažení skvělých výsledků a k vytyčenému cíli. Ideální mírou se rozumí setkání jednou za tři měsíce po dobu cca patnácti minut. Účastníci se informují o pokrocích pro splnění nastavených cílů, je jim poskytnuta i tzv. dopředná vazba – poskytování konkrétních informací a rad v průběhu plnění úkolů, je opakem zpětné vazby.

Armstrong (2020, s. 16–20) jako nejdůležitější zásadu pro jednání se zaměstnanci uvádí respekt. Znamená to respektovat člověka jaký je, jeho osobnostní rysy, soukromí a autonomii. Oceňovat jeho přínos, naslouchat mu, jednat zdvořile a důstojně. Nesmí nastat situace vedoucí k šikaně a ponižování. Manažer/vedoucí se chová férově a spravedlivě, nedělá rozdíly mezi zaměstnanci. Tím se vytváří bezpečné pracovní prostředí. V zaměstnanci vzniká pocit, že na jeho práci a na něm záleží. Manažer /vedoucí je vnímán jako vůdčí osobnost pro důsledné vedení, jasné definování a plnění cílů. Autor říká, že vizitkou dobrého manažer/vedoucí je znalost všech členů týmu, schopnost pomoci jim rozvíjet jejich znalosti a dovednosti. Effron (2019, s. 75) k chování manažerů/vedoucích dokonce navrhuje, že se mají přímo zeptat ostatních zaměstnanců, kterým důvěřují, jak vidí jeho a jeho chování. Cílem je získat informace o tom, co na sobě změnit a jak se chovat lépe.

Blanchard (2020, s. 65–81) uvádí, že pro získávání nadšených a angažovaných zaměstnanců je dobrými manažery/vedoucími využíváno posilování pravomocí a sdílení informací. Zaměstnancům je umožněno využívat znalosti, zkušenosti a motivaci ve prospěch pozitivních výsledků podniku. Tím je získáván pocit „moci“ a určité svobody. Zároveň s těmito pocity je nutné si uvědomit také rizika a zodpovědnost. Daná zodpovědnost dodává pocit naplnění, hrdosti na svou práci směřující k naplnění cílů svých i podniku. Se sdílením informací je spojena důvěra mezi zaměstnanci a nadřízenými. Sdílení informací podněcuje v zaměstnancích získávat další znalosti a vědomosti, které se mohou uplatnit při pracovním výkonu. Z tohoto důvodu Urbancová, Vrabcová (2023, s. 134–135) doporučují podporovat rozvoj vztahů mezi zaměstnanci. Tím se přispívá k lepší komunikaci, práci a spolupráci.

2.1.3 Pracovní motivace

Armstrong (2020, s. 40–56) definuje pracovní motivaci jako proces, kterým se zaměstnanci směřují k požadovanému pracovnímu výkonu a stanovenému cíli. Každý člověk je jiný, proto jsou účinné různé typy motivace. Úkolem manažera/vedoucího je účinnou motivací dostat z lidí maximum, pomocí dobře definovaného cíle, úsilí a vytrvalosti.

Urban (2017, s. 14) říká, že motivace se dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace má hlubší, dlouhodobější dopad a širší společenský význam. Vzniká při zajímavé, přínosné a přiměřeně náročné práci. Následuje pocit odpovědnosti, využití a rozvoj vlastních dovedností. Viditelné výsledky práce značně u zaměstnanců zvyšují sebevědomí, sebedůvěru a tím i motivaci. Armstrong (2020, s. 45 – 56) informuje, že vnější motivace je člověku poskytnuta zvenčí. Může být velmi účinná, pokud je navržena a uplatněna pro vhodný druh práce a člověka. Urban (2017, s. 16, 91–98) souhlasí a uvádí, že mezi faktory vnější motivace se řadí zejména finanční odměna, naděje na povýšení, zvýšení mzdy v budoucnu. Autor upozorňuje, že zaměstnanci vedeni pouze finanční motivací mohou jednat pouze v osobním zájmu a tím podnik poškozovat. Dalším nebezpečím je, že si zaměstnanci zvyknou na vysoké odměny a požadují stále více, zatímco kvalita jejich odvedené práce nestoupá a nevede k nejlepším výsledkům. Mezi faktory vnější motivace se řadí pochvala, uznání či odborná prestiž.

Urban (2018, s. 91–98) zmiňuje, že nejlepší motivací je samotný zájem o práci. Často je rozhodujícím faktorem pro kvalitní a spolehlivý výkon práce. Je spjata s lidskou potřebou pozitivního sebehodnocení i hodnocení, získání pochvaly, uznání, vykonávání smysluplné práce, a to penězi nelze získat. A okamžitá pochvala za splnění úkolu je velmi účinný motivační faktor. Autor uvádí, že tato motivace je často manažery/vedoucími opomíjena, přitom ji lze uplatňovat u většiny zaměstnanců.

Armstrong (2020, s. 45–56) popisuje dvě nejužitečnější motivační teorie, teorie cíle a teorie očekávání. Teorie cíle říká, že při stanovení konkrétních cílů, které jsou sice obtížné, ale akceptovatelné a přítomné zpětné vazbě se směřuje k dosažení ještě vyšších cílů. Zaměstnanci dosahují úspěchu a jsou dále motivováni k vyšším pracovním výkonům. Teorie očekávání předpokládá, že lidé, kteří mají jasno v cílech a zároveň věří ve své schopnosti, mají za to, že slíbené odměny stojí za vynaložené úsilí. Je jim jasná souvislost mezi úsilím (vyšším a efektivním) a odměnou.

Urban (2017, s. 17) dodává, že téměř každého zaměstnance lze motivovat. Pokud se motivovat nedaří, doporučuje se hledat nedostatky v přístupu manažera/vedoucího. Pravděpodobně nejsou zvoleny vhodné motivační nástroje u dotyčného zaměstnance. Autor souhlasí s Armstrongem, co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého. Jak nejlépe zaměstnance ocenit, jaké typy pracovních úkolů jim svěřovat. Úspěšná motivace souvisí z porozumění rozdílů mezi motivací, spokojeností a nespokojeností. Správně motivovaný zaměstnanec je ve své práci úspěšný, proto je spokojený.

Mužik, Krpálek (2017, s. 56) pracovní spokojenost definují jako psychický stav, ve kterém se odráží míra uspokojování potřeb při pracovní činnosti, která je vykonávána. Je součástí celkového pocitu životní spokojenosti. Shields, Rooney, Brown, Kaine (2020, s. 43) dodávají, že je možné předpokládat, že chování zaměstnance povede vždy k jeho spokojenosti, jako následek správného motivování. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 108) doporučují pro zvýšení spokojenosti zaměstnance nastavení systému work-life balance. Tzn. rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Do pracovního života lze zařadit dobrého nadřízeného a kolegy, dobré pracovní podmínky, dobrý plat nebo sociální výhody. Optimální rovnováha je individuální, pro každého zaměstnance platí něco jiného. Petříková, Janků, Hofbruckerová (2020, s. 135 – 136) k uvedenému pojmu dodávají, že mezi formy naplňování work-life balance se řadí práce z domova, flexibilní formy práce (pružná pracovní doba, částečné

úvazky nebo sdílená pracovní místa). Autorky také upozorňují na family-friendly, tedy pracovní prostředí, které umožňuje vzít si do práce např. psa nebo absolvovat masáž apod. To vše zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnance.

Urban (2017, s. 17) upozorňuje na termín pracovní nespokojenost. Nespokojenost vyvolává např. pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, malá informovanost, pravidla podniku, nedostatek pozornosti a nedůvěra nadřízeného. Odstranění nespokojenosti proto nemusí být složité ani nákladné. Nespokojený zaměstnanec se v práci nesnaží, pracuje pod úrovní svých možností. Nespokojení zaměstnanci se motivují velmi těžko. Ovšem existují osoby, které k práci motivovat téměř nelze a s těmi je třeba se rozloučit. Autor upozorňuje i na nevhodné motivační nástroje, např. vyhlašování zaměstnance měsíce/čtvrtletí nebo nevhodné porovnávání a soutěžení.

Urban (2017, s. 28–30) sděluje, že motivace může slábnout, např. náročný úkol je splněn včas a správně, ale vedoucí si ani nevšimne a není projeveno poděkování. Slíbené odměny jsou opožděné nebo vůbec. Zaměstnanec přestává věřit v odměňování a jeho vůle k pracovnímu výkonu slábne. Případně je na pracovišti praktikována obrácená motivace, tzn. trestání zaměstnanců za správné plnění pracovních úkolů, tím, že je mu přidávána další a další práce. Zaměstnanec dojde k názoru, že vysoký pracovní výkon se nevyplácí a zvolní. Nebo neustále stěžujícímu zaměstnanci se zadávají lehčí úkoly.

Barták (2023, s. 177) popisuje termín sankce. Sankce je vnímána jako negativní motivace, přichází z vnějšku. Sankce musí přijít co nejdříve, po nesplněním úkolu, nevhodném chování nebo porušení pracovní kázně. Opožděné sankce se stávají neúčinné. Zaměstnanci se musí sdělit, proč se tak děje. Sankce nejsou účinné ani v případě, že se postupně nezvyšují. Jestliže je zaměstnanec pouze téměř přátelsky upozorněn nebo jen ústně napomínán, pravděpodobně se jeho chování nijak nezmění.

Bednář (2018, s. 28–48) uvádí správně podanou motivaci jako prostředek k omezení fluktuace zaměstnanců. Autor říká, že při nastavení motivačního systému je šance, že zaměstnanci, kteří se rozhodují k odchodu, si to rozmyslí. Mezi opatření, která autor uvádí, se řadí zejména komunikace napříč podnikem. Zaměstnancům, kterým jsou interpretována fakta o opatřeních, úspěších, potřebných krocích, se více cítí součástí podniku. Dalším důležitým opatřením je podpora formálních a neformálních vztahů mezi lidmi v podniku. Jako příklad jsou uváděna sportovní nebo rodinná setkání, na kterých se organizačně či finančně mohou podílet sami zaměstnanci. Autor mezi motivační prostředky řadí i informovanost a zájem podniku o své zaměstnance. Tzn., nabízet možnost rozvoje nebo přemístění zaměstnance na jinou, pro něho různorodější práci či pomoc v řešení osobních a rodinných problémů. Zaměstnancem je ceněn podnikový přístup, snaží se podávat vysoký pracovní výkon a přestává uvažovat o odchodu.

Armstrong (2020, s. 53) v souvislosti s pracovní motivací a ne/spokojenosti zmiňuje termín angažovanost. Angažovanost je vysvětlována jako zájem zaměstnanců o svou práci, vykonávání i něčeho navíc. Zaměstnanci se sebemotivují a práce je vykonávána podle jejich nejlepších schopností. Angažovanost opět souvisí se smysluplnou prací, využívání schopností a dovedností zaměstnanců.

2.2 Hodnocení pracovního výkonu

Barták (2023, s. 193–194) říká že, kvalitní hodnocení pracovního výkonu se stává klíčovým pro účelné a efektivní rozmístění zaměstnanců. Hodnocením se poskytuje zpětná vazba, objektivní pohled a je ovlivněna sebereflexe zaměstnanců. Shields, Rooney, Brown, Kaine (2020, s. 10) sdělují, že bez hodnocení, uznání a dalšího nasměrování se zaměstnanci mohou stát bezradnými. Bez hodnocení nemůže být zcela zřejmé a jasné, co je dobrý nebo špatný

pracovní výkon. Urban (2018, s. 101) dokonce tvrdí, že hodnocení je zaměstnanci vyžadováno a potřebováno. Z potřeby zlepšovat svůj pracovní výkon, odstraňovat nedostatky. Není-li zaměstnanec hodnocen, stává se nejistým a postupem času klesá jeho sebedůvěra, tím i výkonnost. Bělohlávek (2017, s. 74) souhlasí a dodává, že hodnocení je jednou ze základních činností manažerů/vedoucích. Není vhodné ho odkládat nebo provádět pouze formálně. Efektivní hodnocení umožňuje usměrnit osobní rozvoj hodnoceného, následně i rozvoj samotného podniku.

Bělohlávek (2017, s. 79–80) sděluje, že hodnocení vychází z interních směrnic, ve kterých si podnik stanoví postupy a okruhy hodnocení. V interní směrnici jsou zpravidla obsažena: kritéria hodnocení (kompetence a jejich definice, plnění, úroveň ukazatelů a jejich stupnice, perioda pohovorů (ročně, pololetně, čtvrtletně), proces hodnocení (způsob přípravy na hodnocení, samotný průběh hodnocení), hodnotící formuláře (pro sebehodnocení, přípravu hodnotitele, formulář po ukončení hodnocení). Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 138) souhlasí a říkají, že přípravou metodiky se zpravidla zabývá personální oddělení. Hodnotitelům jsou předloženy doporučené postupy, komunikace při hodnocení. Před samotným hodnocením jsou školeni v procesu hodnocení a používání hodnotících formulářů.

Bělohlávek (2017, s. 74) rozlišuje neformální a formální proces hodnocení. Neformální hodnocení se děje na každodenní bázi, jedná se o běžnou komunikaci nadřízeného s podřízeným. Vyjadřuje se k nedostatkům, zřídka se vyjadřují pochvaly. Je ovlivňováno situacemi, pocity a emocemi, následně reakcí a chováním zaměstnance. Hodnocení není systematické, nejsou stanovená kritéria a není nikde zaznamenáno. Armstrong, Taylor (2015, s. 395) vnímají neformální hodnocení jako účelné, řešící problémy okamžitě, při jejich vzniku. Následně v průběhu formálního hodnocení tedy nedochází k žádným překvapením.

Barták (2023, s. 197) definuje formální hodnocení jako standardizovanou činnost, která se odehrává v pravidelných intervalech. Součástí je vypracovaný plán průběhu hodnocení a písemné výstupy. Obsahuje zkoumání a posouzení pracovního výkonu zaměstnance. Výsledné hodnotící dokumenty jsou zařazeny do osobních složek a slouží jako personální podklady pro další personální činnosti. Na jejich základech lze posuzovat zaměstnance mezi sebou nebo sledovat jejich vývoj v průběhu času.

Barták (2023, s. 194, 198) i Bělohlávek (2017, s. 77) se shodují v kritériích, kterými se hodnotí pracovní výkon zaměstnance. Oba autoři jmenují pracovní výkonnost (plnění stanovených měřitelných objektivních ukazatelů, plnění cílů), kvalitu vykonané práce (plnění nastavených standardů), potenciál (souhrn možností a schopností zaměstnance se dále rozvíjet, vykonávat nejrůznější činnosti), dovednosti a znalosti (vzdělání, osvědčení, tvořivost, znalost práce, samostatnost, spolehlivost), sociální chování. Podnik si sám stanovuje kritéria a oblasti hodnocení.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 138) souhlasí a charakterizují tři na sebe navazující fáze hodnocení – příprava, realizace a výstupy. Při přípravě si manažeři/vedoucí zaměstnanci v roli hodnotitele připraví seznam dohodnutých cílů. Splněné, za které může být vyslovena pochvala. Problémy, které se musí řešit. Nastaví se cíle pro další období. Zamyslí se, jaké změny se mohou uskutečnit na pracovním místě a roli hodnoceného. Podřízený zaměstnanec v roli hodnoceného si provede sebehodnocení, ve kterém jsou sepsané dosažené úspěchy a problémy. Oběma jsou poznamenány body, které chtějí projednat. Při vlastním hodnocení ve vhodném čase a místě, bez vyrušování, s přátelskou atmosférou nastává samotné hodnocení. Hodnotitelem jsou, na základě jeho poznámek a informací, zkoumány a hodnoceny výsledky práce hodnoceného. Poměří se dosažené výsledky s dohodnutými. Doporučuje se udělení pochvaly (pokud je za co). Debatuje se, jak se vyhnout problémům, co zlepšit, jak udržet vysoký standard pracovního výkonu. Nezbytná je oboustranná zpětná vazba

na základě faktických výstupů. Není žádoucí zabývat se osobností hodnoceného. Součástí hodnocení je návrh rozvoje zaměstnance, kariérní plánování, dopad na odměňování a nezbytné nastavení cílů na další období. Mezi výstupy hodnocení se řadí plán vzdělávání, kariérní posun a úprava odměňování. Armstrong, Taylor (2015, s. 398) kladou důraz na umožnění zaměstnanci mluvit co nejvíce. Tím je u zaměstnance dosaženo dobrého pocitu, že je vyslyšen.

Barták (2023, s. 197) jmenuje výhody formálního hodnocení: posouzení dovedností a znalostí potřebných pro výkon práce (pokud nejsou dostatečné, pak zjednat nápravu nebo přesun na jiné pracovní místo), identifikování silných stránek a jejich rozvoj, definování slabých stránek, optimální přizpůsobování struktury zaměstnanců potřebám pracovních míst a plánování kvalifikačního růstu zaměstnanců s ohledem na potřeby podniku. Nevýhody formálního hodnocení jsou jmenovány: náročnost na přípravu, zpracování a evidenci výsledků.

Pališková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 140) souhlasí a přidávají časté chyby při aplikaci hodnotícího procesu: nedostatečná příprava, nedostatek času, subjektivní hodnocení, neakceptace zpětné vazby, přílišné zaměření na chyby, tendenci podhodnocovat nebo nadhodnocovat výkon a zaměření se na hodnocení výkonu v posledním období. Autorky doporučují dostatečně vysvětlovat účel hodnocení (např. pro zlepšení komunikace, motivace, rozvoj zaměstnanců, stanovení platu a odměn, stanovení dalších cílů, ukazatelů, úkolů).

Bělohlávek (2017, s. 76) k problematice spojení odměňování s hodnocením říká, že je v pořádku, pokud se ukazuje přímá souvislost s pracovním výkonem a odměnou, nastává motivace k výkonu. Negativním dopadem tohoto spojení je, že samotné hodnocení pracovního výkonu, nastavení budoucích cílů či návrh rozvoje zaměstnance ustupuje do pozadí a celá diskuze se týká pouze nastavení odměn a vyjednávání o platu. Proto, jak tvrdí autor, se většina firem odvrací od diskuze odměňování a platu v rámci hodnocení.

Pališková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 123) upozorňují, že zaměstnanci nemohou být ohodnoceni stejně, pokud podávají různé výkony. Takový přístup vede k demotivaci výkonných zaměstnanců. Hodnocení má být objektivní, odrážet skutečný pracovní výkon, brát v úvahu neočekávané situace, které nemohou být zaměstnancem ovlivněny, ale naopak mohou ovlivnit jeho pracovní výkon. Vše má být řečeno při hodnocení, i problematika odměňování. Armstrong, Taylor (2015, s. 395–399) zdůrazňují, že předpokladem pro efektivní a smysluplné hodnocení je důležitá podpora ze strany vrcholového vedení a firemní kultura, která umožní nastavení hodnocení pracovního výkonu.

2.2.1 Metody hodnocení

Barták (2023, s. 194 – 195) dělí metody na verbální, neverbální a kombinované. Při verbální metodě se využívá slovního popisu. Vychází se z předem stanovených kritérií pro vzájemnou srovnatelnost zaměstnanců. Neverbální metodou je myšleno hodnocení na základě hodnotících škál vyjádřených graficky nebo numericky. Jejich kombinací vzniká hodnocení na základě stanovených škál doplněné o slovní popis a výklad. V kombinovaných metodách je umožněno porovnávat práci zaměstnance se stanoveným standardem nebo porovnávat s ostatními.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 132–138) dělí metody podrobněji na metody zaměřené na minulost a metody zaměřené na budoucnost. Na minulost se zaměřují metody hodnocení podle cílů, srovnání se standardním pracovním výkonem, testování a pozorování pracovního výkonu, srovnávání zaměstnanců, hodnotící dotazník, metoda BARS, metoda kritických případů. Metody zaměřené na budoucnost autoři jmenují sebehodnocení, 360stupňů zpětná vazba, Development Centrum.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 132–138) definují metodu hodnocení podle stanovených cílů jako metodu, která vychází z nastavených cílů zaměstnance vyplývající z jeho pracovních úkolů. Cílů reálných, dosažitelných a motivujících, např. počet vyrobených kusů, zaučení se na jiném stroji, kvalita výrobků, množství a objem prodaného zboží. Při metodě srovnávání se standardním pracovním výkonem je důležité definování standardního výkonu. Zpravidla se jedná o výkon průměrný. Při jeho určení se vychází z dlouhodobých statistik, typu práce a délky praxe zaměstnanců. Tím se vytváří tzv. normativ práce. Při testování a pozorování pracovního výkonu se testují znalosti a dovednosti potřebné pro danou pozici. Může se jednat o počítačové a jazykové znalosti, dovednost při obsluze pracovního stroje. Pro pozorování se vytváří snímek pracovního dne, popis činností a přímé pozorování při výkonu práce. Při metodě mystery shopping je fiktivním zákazníkem hodnocen výkon práce zaměstnance v určitých situacích dle předem zadaných kritérií. Při metodě srovnávání zaměstnanců autoři upozorňují na možné subjektivní vnímání hodnocených. Proto se pozornost klade na nastavení srovnávacích kritérií. Je možné stanovit podobná kritéria jako při metodě stanovení cílů. Hodnotí se jak pracovní výkon, tak i chování hodnoceného. Pro metodu hodnotícího dotazníku je důležitá příprava a stanovení kritérií, které jsou hodnoceny. Dotazník obsahuje škálu hodnocení, např. splňuje nadprůměrně, částečně, nesplňuje. Vhodné je přidat komentář o chování a výkonu zaměstnance. Dotazník je vyplňován jak hodnotitelem tak hodnoceným, kteří spolu následně vedou diskuzi. Metodu BARS autoři popisují jako obdobu hodnotícího dotazníku. Obsahuje škálu hodnocení, např. splňuje, překračuje, nesplňuje požadavky a jednotlivé stupně jsou i slovně popsány. Na tvorbě popisu se podílí vedoucí pracovníci, personalisté a samotní zaměstnanci. Tím vzrůstá jejich důvěra a přijetí výstupu z hodnocení. Při metodě kritických případů se zaznamenávají a srozumitelně popisují pozitivní i negativní události za sledované období. Poukazuje se na konkrétní událost, v konkrétním čase a případně odstraňování chyb. Je vhodná v případech, kdy je hodnotiteli umožněno být v blízkosti hodnoceného po delší čas.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 136–138) uvádějí, že metody hodnocení zaměřené na budoucnost se stále více prosazují. Při metodě sebehodnocení se hodnocený zhodnotí sám a poté je hodnocen nadřízeným. Následně se uskuteční diskuze nad výsledky, vyjasňují se očekávání a jsou hledány cesty možného rozvoje. Přínosem je zamyšlení zaměstnance nad vlastní prací, výkonem a chováním. Možným negativem je, že se zaměstnanec nechce hodnotit, přeceňuje se nebo podceňuje. Při použití metody 360stupňová zpětná vazba je hodnocený hodnocen z několika stran. Stejně otázky jsou zodpovězeny jak samotným hodnoceným, tak i jeho nadřízeným, podřízenými, kolegy či zákazníky. Doporučuje se alespoň osm hodnotitelů. Předpokladem pro efektivní využití této metody je upřímnost, objektivita, skutečný zájem a zapojení hodnotitelů. Barták (2023, s. 195) tuto metodu doplňuje o její další podobu, a to 180stupňové hodnocení. V tomto případě se hodnotí sám hodnocený, jeho nadřízený a pracovníci na stejné úrovni. Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 137) jako poslední metodu hodnocení uvádějí Development Centrum. Touto metodou jsou zjišťovány silné a slabé stránky zaměstnanců. Při zadaných aktivitách jsou zaměstnanci sledováni a hodnoceni. Metoda předpokládá určitou kvalitu hodnotitelů, kteří nezávisle a objektivně posuzují kvality účastníků. Jedná se o přesnou, komplexní, časově

náročnou metodu. Kombinují se různé metody a aktivity. Pomocí výsledků lze v podniku nastavit plán vzdělávání, organizační plán a identifikovat u účastníků vůdcovský potenciál.

Armstrong, Taylor (2015, s. 2015) doporučují pro hodnocení pracovního výkonu často uplatňovat otázky Co? a Jak? Na otázku Co? se odpovídá dosažením dohodnutých cílů. Na otázku Jak? je odpověď dodržování požadovaného postupu a chování. Předností této metody je možnost rozeznání zaměstnanců s vynikajícím nebo nedostatečným pracovním výkonem. Zaměstnance s vynikajícím výkonem lze zařadit do programu řízení talentů, se zaměstnancem s nedostatečným výkonem se projedná postup zlepšení výkonu, případně se přeřadí na jiné pracovní místo. Průměrným zaměstnancům se sdělí, že jejich pracovní výkon je standardní, pomůže se jim využívat jejich silné stránky, doporučí se vhodné vzdělávací aktivity.

Armstrong, Taylor (2015, s. 398) doporučují vytvoření klasifikační stupnice hodnocení pracovního výkonu. Zaměstnanec se při hodnocení zařadí do určité kategorie, je získán přehled jak dobře nebo nedobře pracuje. Od toho se odvíjí rozhodování o odměnách a přínosu zaměstnance. Klasifikační stupnice může být abecední (a, b, c, d), numerická (1, 2, 3, 4). Každému stupni se stanoví slovní hodnocení (např. 1 – vynikající apod.). Stupnice také mohou být popsány pouze slovně (mimořádný výkon – překračuje očekávání, soustavně odvádí dobrou práci; až po nepřijatelný výkon – neplní většinu cílů, postrádá schopnosti atd.). Klasifikační stupnici, slovní hodnocení si každý podnik určuje sám.

Pališková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 140) uvádějí, že jedním z důležitých výstupů hodnocení pracovního výkonu je plán osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

2.2.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Pališková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 178–190) říkají, že rozvoj a vzdělávání vychází z řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení. Je úzce spojeno s potřebami a rozvojem samotného podniku. Význam vzdělávání roste v souvislosti se změnami a měnícím se prostředím. Nastává proces globalizace a rozvoje informačně-komunikačních technologií. Podniky musí být schopny na změny reagovat a obstát v konkurenci. Jedním z prvků konkurenceschopnosti se stávají kvalifikovaní pracovníci, kteří dokáží správně reagovat. Mezi základní funkce vzdělávání a rozvoje patří osvojení si nových poznatků (vzhledem k častým inovacím, vývoji technologií, změn legislativy), nástroj adaptace nových zaměstnanců (rychlejší orientace v novém prostředí a podávání maximálního výkonu), motivace zaměstnanců (možnost kariérního růstu, zvýšení loajality, angažovanosti, práce s talenty, nástupnictví, benefity).

Armstrong, Taylor (2015, s. 356 – 366) přidávají, že nejenom řízení a hodnocení pracovního výkonu je zdrojem plánu rozvoje zaměstnance, ale i popisy nebo profily pracovních míst. Jsou zde popsány a definovány požadované schopnosti k vykonávání práce. Tím se umožňuje identifikovat potřeba vzdělávání. Zaměstnanci si při sebehodnocení mohou sami identifikovat své potřeby vzdělávání. Následně je prodiskutována oprávněnost takové potřeby a hledají se možnosti jejího naplnění.

Liker, Meier (2016, s. 102–105) doporučují před nastavením procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců stanovit kritické znalosti. Definovat zásadní kroky důležité pro plnění pracovního úkolu. Určit správné a vhodné metody školení, způsob přenosu potřebných kritických znalostí.

Armstrong, Taylor (2015, s. 356–366) opět zdůrazňují roli manažera/vedoucího, který musí být zaměstnanci nápomocen, zajistit mu podmínky pro rozvoj, určit např. spolupracovníka, který je nápomocen dotyčnému zaměstnanci. Doporučují využívat metodu Blended learning. Jedná se o kombinování různých metod vzdělávání a rozvoje, které se navzájem doplňují.

Armstrong, Taylor (2015, s. 356–366) řadí mezi základní metody rozvoje vzdělávání na pracovišti (učení se na základě pracovní zkušenosti), samostatně řízené vzdělávání (odpovědnost zaměstnance za svůj rozvoj a vzdělávání se), koučování (osobní přístup k rozvíjení znalostí a dovedností), mentorování (vyškolení jedinci, kteří poskytují odborné vedení a praktické rady), e-learning (studijní materiály a odborné kurzy), odborná školení nebo workshopy. Autoři doporučují při sestavování plánů osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců dodržovat následující postup:

- analýza současného stavu a potřeb rozvoje – provádí se v rámci řízení pracovního výkonu;
- stanovení cílů – čeho se chce rozvojem dosáhnout, např. prohloubení nebo získání nových znalostí, rozvíjení zvláštních schopností, příprava na budoucí pozici...;
- vypracování plánu aktivit – vymezuje se, co je třeba udělat, kdo nese odpovědnost za rozvoj zaměstnance, typ rozvojové aktivity, časové rozmezí, cíl vzdělávání;
- implementace naplánovaných rozvojových aktivit;
- vyhodnocení přínosu vzdělávání a rozvoje.

Barták (2023, s. 178–187) s autory souhlasí a dodává, že náklady na vzdělávání a rozvoj představují investici. Proto je důležité zaměřit se na analýzu a potřeby podniku ve vztahu ke klíčovému způsobem požadovaným na dané pracovní místo. Následně se odvodí reálné požadavky na systém vzdělávání, jeho plánování, přínosy a návratnost investice. K hodnocení přínosu autor dodává, že se může uskutečnit buď ihned, nebo časovým odstupem (jsou již zažitě získané znalosti a metody). Podnik si formu zhodnocení přínosu zvolí sama (dotazníky, pohovory, testy). Vyhodnocení se využije pro zlepšování procesu a metod vzdělávání a rozvoje.

Zákon 262/2006 Sb § 227–235 postihuje odborný rozvoj zaměstnance – zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace. Podnik je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance pro výkon práce, pro který je přijat. Prohlubování kvalifikace zahrnuje získání a doplnění poznatků potřebných pro pracovní činnost. V případě zvyšování kvalifikace je se zaměstnancem uzavřena kvalifikační dohoda. Zaměstnanci se vytvoří vhodné podmínky pro studium. Vzniká právo na sledování plnění studijních podmínek. Zaměstnanec je povinen zůstat u zaměstnavatele na sjednanou dobu (max. 5 let). Zvyšování kvalifikaci musí být vždy v souladu s potřebou zaměstnavatele.

Šikýř (2016, s. 141–144) rozvíjí výše uvedené. Říká, že odborné vzdělávání je spojeno přímo s pracovním místem, jedná se o adaptační programy, doškolování, přeškolení. Cílem adaptačních programů je urychlení orientace nového zaměstnance v pracovním prostředí, který si tak osvojí potřebné znalosti a dovednosti, BOZP, podnikový informační systém a dalších. Doškolování se týká prohlubování a získávání nových poznatků v rámci dané kvalifikace. Zaměřuje se na nové technologické postupy, změny právních předpisů a legislativy. Cílem je vysoká orientace v oboru, uplatnění poznatků při pracovní činnosti a tím podávat maximální pracovní výkon. Přeškolení se zaměřuje na získání nových

poznatků a dovedností souvisejících s jiným pracovním místem. Tím je zvyšována flexibilita zaměstnanců a adaptace na měnící se podnikové potřeby. Rozvoj zaměstnanců se soustřeďuje na zlepšení a rozšíření stávajících dovedností a kompetencí zaměstnanců. Získávají se znalosti a dovednosti, které nemusí být nezbytně nutné k výkonu současné práce v podniku. Zpravidla je zaměřen na rozvoj sociálních dovedností (komunikace, vedení týmu...). Formuje pracovní potenciál. Součástí je práce s talenty nebo příprava nástupníků. Zaměřuje se tedy na budoucnost. Volba vhodné vzdělávací a rozvojové aktivity je závislá na tom, komu je určen, obsahu, cíli, volných podnikových finančních prostředků. Rozlišují se metody vzdělávání na pracovišti (instruktáž při výkonu práce, rotace, dělba práce, pověření úkolem...), mimo pracoviště (přednášky, semináře, demonstrování...), e-learning (řízené samostudium).

Plamínek (2018, s. 98–100) rozděluje metody vzdělávání na tradiční (klasická školní výuka), interaktivní (tréninky a procvičování) a participativní (diskuze, spolupráce, workshopy). Zvolení vhodného typu vzdělávací metody je na rozhodnutí nadřízeného, samotného zaměstnance a personálního oddělení.

Liker, Meier (2016, s. 295) říkají, že po ukončení vzdělávací aktivity se proškolený zaměstnanec musí vždy podporovat při používání nabytých znalostí. Umožní se mu pracovat samostatně. Zároveň mu je sděleno, na koho se obrátit s žádostí o pomoc v případě potřeby. Tím dochází ke zlepšování výsledků, posílení podniku, dosažení prosperity.

2.3 Metodika práce

Cílem závěrečné práce je sestavení návrhu systému řízení a hodnocení pracovního výkonu ve firmě Prodejna XY s.r.o. Firemní provozovna působí ve městě Mladá Boleslav, Středočeský kraj. Na základě požadavku vlastníků se neuvádí její skutečný název.

Teoretická část práce obsahuje poznatky a informace získané na základě provedené rešerše odborných knih. Byly představeny základní znaky řízení a hodnocení pracovního výkonu. Bylo zjištěno, že pracovní výkon je také ovlivňován firemní kulturou. Pozitivní firemní kultura působí na samotné zaměstnance, kteří se tak snáze identifikují s firmou a jejími cíli. Zjistilo se, že předpokladem pro řízení pracovního výkonu je sepsání pracovní smlouvy, stanovení cílů, měřitelných kritérií, popis pracovních míst s požadovanými znalostmi, dovednostmi, chováním a především zájem o samotné řízení. Byly definovány nejčastěji používané teorie nastavení pracovních cílů zaměstnanců – MBOs (řízení podle cílů) a KPIs (klíčové ukazatele) Bylo identifikováno, že důležitou součástí řízení pracovního výkonu je popis pracovních míst a rolí. Na základě uvedeného popisu je zaměstnancům známo, co se od nich očekává, jaké znalosti, dovednosti a chování pracovní místo vyžaduje. Byl formulován význam vedoucích zaměstnanců, jejich vliv a zájem o své podřízené. Identifikovalo se, že důležitou částí vedení je respekt a motivování zaměstnanců, kteří následně vykonávají svou práci na hranici svých schopností a dovedností. K problematice hodnocení pracovního výkonu byly formulovány používané metody – verbální (popisné hodnocení), neverbální (hodnotící stupnice) a kombinované. Byly charakterizovány dva typy hodnocení – formální (pravidelné, s hodnotícím formulářem) a neformální (nepravidelné, ústní, bez výstupu). Blíže bylo identifikováno formální hodnocení, formulovaly se jeho výhody, průběh, výstupy, představeny kritéria hodnocení. Představily se nejběžnější metody hodnocení – podle stanovených cílů, BARS, Development Centrum... Byl postaven význam rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, který vychází z řízení a hodnocení pracovního výkonu. Byly definovány jednotlivé kroky pro nastavení plánu rozvoje a vzdělávání a následně představeny některé metody rozvoje a vzdělávání.

V praktické části byla nejdříve představena zkoumaná firma. Informace o firmě byly získány z pozorování v rámci odborné praxe autorky, viz Příloha 4, uskutečněných polo/strukturovaných a volného rozhovoru a internetových stránek firmy. Odborná praxe byla vykonávána v provozně firmy, v termínu 1. února – 30. června 2021. V průběhu praxe se autorka seznámila s denním provozem firmy, zpracovávaly se faktury, sledoval se C-F, jednalo se s dodavateli, odběrateli a další firemní činnosti. Byly připraveny okruhy otázek pro plánované rozhovory. Otázky byly zodpovězeny všemi zaměstnanci (11) – vedoucí prodejny, tři prodejci, vedoucí skladu, tři skladníci, fakturantka, administrativní pracovnice a manažer. Z rozhovorů s podřízenými vyplynul stav řízení a hodnocení pracovního výkonu ve firmě, proto byly zaměstnancům položeny další doplňující otázky. Rozhovory se uskutečnily 21. srpna 2023 (11-14 hod.) s podřízenými zaměstnanci, 22. srpna 2023 (11,30 – 14,30 hod.) ostatní podřízení a vedoucí zaměstnanci a 24. srpna 2023 (16-17,30 hod) s manažerem. Všechny rozhovory se konaly v době otevírací doby provozovny, proto s podřízenými zaměstnanci měla setkání formu strukturovaného rozhovoru, s pevně danými otázkami. S vedoucími zaměstnanci byl veden formou polostrukturovaného rozhovoru a s manažerem formou volného rozhovoru. Všem zúčastněným bylo řečeno, že šetření se koná pro účely závěrečné práce a výsledky se předají společníkovi. Rozhovory byly vedeny v budově provozovny, v klidné a samostatné místnosti, bez účasti dalších osob. Rozhovory byly zaznamenány na mobilní telefon a následně přepsány, viz Příloha 1 - 3. Otázky byly sestaveny do jednotlivých okruhů:

Oblast řízení pracovního výkonu.

Pro podřízené zaměstnance:

Okruh 1: Je Váš pracovní výkon řízen? Tzn., máte uzavřenou pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti, popis pracovní role, nastavené cíle a kritéria hodnocení jejich splnění? Víte, co máte dělat?

Okruh 2: Jaký styl řízení je uplatňován vedoucím, je poskytována zpětná/dopředná vazba? Zajímá se o problémy? Můžete se na něj bez obav obracet? Umožňuje diskusi? Kontroluje vykonanou práci?

Okruh 3: Jaká je Vaše pracovní motivace? Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

Okruh 4: Máte ke své práci vhodné pracovní podmínky? Jak vnímáte vztahy mezi kolegy?

Okruh 5: Jsou Vám známa firemní cíle? Čeho chce firma dosáhnout?

Okruh 6: Jaký je Váš názor na řízení pracovního výkonu? Máte nějaké návrhy na jeho zlepšení? Jak vnímáte celkovou firemní kulturu

Doplňující otázka na formu adaptačního procesu.

Pro vedoucí zaměstnance:

Okruh 1: Je Váš pracovní výkon řízen? Tzn., máte uzavřenou pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti, popis pracovní role, nastavené cíle a kritéria hodnocení jejich splnění? Víte, co máte dělat?

Okruh 2: Jak Vy sám vedete podřízené? Jaký styl řízení uplatňujete? Na základě, čeho stanovujete cíle? Kontrolujete vykonávanou práci? Znáte a zajímáte se o své podřízené? Jste jim k dispozici v případě problému? Mohou vyjádřit svůj názor? Poskytujete zpětnou/dopřednou vazbu?

Doplňující otázka: Z rozhovorů podřízených zaměstnanců vyplývá, že pracovní výkon není řízen. V mnoha případech je vítáno důslednější řízení, jasnější stanovení pravomocí a odpovědností. Jak se k tomu stavíte?

Doplňující otázka: Jak vnímáte adaptační proces? Z rozhovorů vyplývá, že není nijak nastaven a zaučuje se „za pochodu“.

Okruh 3: Jaká je Vaše pracovní motivace? Jakými nástroji motivujete své podřízené? Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

Doplňující otázka pro vedoucího prodejců: Víte, že obě pracovníci uvádějí, že nevnímají pouze Vás jako vedoucího, ale i manažera? Jak se k tomu stavíte?

Okruh 4: Máte ke své práci vhodné pracovní prostředí a podmínky?

Okruh 5: Jsou Vám známe firemní cíle? Čeho chce firma dosáhnout? Jak vnímáte celkovou firemní kulturu?

Pro oblast hodnocení pracovního výkonu byly podřízeným zaměstnancům položeny následující otázky:

Okruh 1: Jste pravidelně hodnocen? O jaký typ hodnocení se jedná formální/neformální? Máte možnost se na něj připravit? Provádíte sebehodnocení? Rozumíte smyslu hodnocení?

Okruh 2: Vychází z hodnocení nastavení, určení mzdy a odměn? Můžete debatovat o nově nastavených cílech? Je Vám známa stupnice hodnocení a co znamená?

Okruh 3: Problematika rozvoje a vzdělávání. Vychází z hodnocení nastavení osobního rozvoje, plán vzdělávání? Je již, v minulosti, absolvována nějaká vzdělávací akce?

Protože se pravidelné formální hodnocení ve firmě neprovádí, byla vedoucím zaměstnancům položena otázka na formu neformálního hodnocení, jeho výhody a jak se staví k problematice pravidelného formálního hodnocení.

Po skončení rozhovoru s ostatními zaměstnanci byl veden volný rozhovor s manažerem. Bylo nastoleno téma současného řízení pracovního výkonu, neformálního hodnocení a možného nastavení pravidelného hodnocení pracovního výkonu, byla zhodnocena firemní kultura přednesena vize o budoucnosti firmy.

Zjistilo se, že firemní kultura není ve firmě pozitivně a plně tvořena. Zaměstnancům nejsou známé cíle firmy ani jich samotných, není stanovena přehledná organizační struktura, chybí přesné určení odpovědností. Z rozhovorů a pozorování vyplynulo, že pracovní výkon je řízen nahodile, bez přesných pravidel. Pracuje se na základě uplynulé praxe. O pracovní výkon zaměstnanců se vedoucí zaměstnanec zajímá pouze ve chvílích chybného, opožděného plnění zadaného úkolu. Předpokladem pro efektivní řízení pracovního výkonu je popis pracovních míst a rolí, s tím spojená odpovědnost, požadované znalosti, dovednosti a chování. Předpoklady ve firmě nejsou naplněny. Role vedoucích zaměstnanců v případě zájmu o své podřízené je naplněn, ale práce s pracovní motivací podřízených je velmi malá. V rozhovorech zaměstnanci uváděli, že jejich pracovní motivací je pouze finanční odměna. Finanční odměna a výše platů je pouze na rozhodnutí pouze společníka firmy. Ve firmě se neuplatňují žádné jiné nepeněžní motivace a vedoucím zaměstnancům se jiný nástroj pracovní motivace nenabízí. Proto byla, na základě získaných informací a znalostí, formulována doporučení pro nastavení systému řízení pracovního výkonu.

Z provedených rozhovorů bylo zjištěno, že pravidelné formální hodnocení firma neprovádí. Zaměstnanci jsou hodnoceni nahodile, formou neformálního hodnocení, které není systémové, nejsou z něho žádné výstupy. Není naplněna výhoda a význam pravidelného formálního hodnocení – posouzení dovedností a znalostí, identifikování silných/slabých stránek zaměstnance, posouzení samotného pracovního výkonu, nastavení cílů pro další období a další. Bylo zjištěno, že jedním z výstupů pravidelného formálního hodnocení je nastavení plánu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Z důvodu neexistence pravidelného formálního hodnocení se žádný plán vzdělávání a rozvoje neplánuje. Ve firmě se žádná školení neuskutečňují ani nenabízí. Proto byl, z relevantních internetových zdrojů, proveden rozbor nabízených školení a vybrání dodavatelé (W studio, VOX studio, Gradua.cz) jsou navrženi k oslovení. Ceny školení v oblastech fakturace, Excelu, manažerských dovednostech se pohybují v rozmezí 3 200 – 11 000 Kč s DPH. Vzdělávací portál Seduo.cz nabízí vybrané kurzy (obchodní myšlení, základy osobní produktivity) bezplatně nebo za velmi malou cenu (Péče o síť kontaktů – 345 Kč). Na základě získaných informací a znalostí byla formulována doporučení pro nastavení systému pravidelného formálního hodnocení.

Odborná literatura byla získána z knihovny ČNB a knihovny VŠEM. Ostatní informace byly čerpány z relevantních internetových zdrojů.

3 Analytická část práce

Tato část práce obsahuje nejdříve představení zkoumané firmy. Na základě informací získaných z uskutečněných rozhovorů se zaměstnanci a vlastního pozorování je následně proveden rozbor a zhodnocení současného systému řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení. Poté jsou formulovány návrhy a doporučení a předložen návrh systému řízení a hodnocení pracovního výkonu pro zvýšení efektivity a výkonu samotné pracovní činnosti. Je vyhověno požadavku majitelů firmy a neuvádí se její název. V práci se používá název Prodejna XY s.r.o. jako jméno firmy.

3.1 Představení vybraného podniku

Firma Prodejna XY s.r.o. vzniká v roce 2009, kdy je zapsána do obchodního rejstříku. Právní formou je společnost s ručením omezeným. Základní kapitál ve výši 200 000 Kč je splacen. Statutární orgán představují dva jednatele, manželský pár. Je dohodnuto, že každý z nich vlastní poloviční podíl a může jednat jménem společnosti samostatně. Obor činnosti je zapsán velkoobchod a maloobchod, předmětem podnikání je prodej náhradních dílů pro silniční vozidla, prodej zařízení pro autoservisy a opravy silničních vozidel. Firma sídlí v Praze, ovšem její prodejna působí v Mladé Boleslavi ve Středočeském kraji.

V prvních zhruba pěti letech svého působení se firma orientuje na dodávání náhradních dílů pro osobní a malá užitková vozidla. Jejimi odběrateli jsou zejména podnikající fyzické osoby. Nákup a prodej autodílů se provádí často na základě osobních vazeb a známostí. Provozovna je malá, skladové prostory téměř žádné. Ve firmě pracují oba společníci s jedním zaměstnancem a využívá se služeb externí účetní. V té době každý z nich pracuje, tak jak je potřeba. Řízení a hodnocení pracovního výkonu není aktuální, je zaměstnán pouze jeden zaměstnanec. Pracovní smlouvy jsou sepsány dle tehdy platného zákona. Vše se řeší a vyhodnocuje operativně. Postupem času, získáním dobrého jména a přibývajících objednávek, roste obrát i zisk. Společníci řeší, jak postupovat dál. Je rozhodnuto přijmout další zaměstnance a přesunout provozovnu do nových větších prostor.

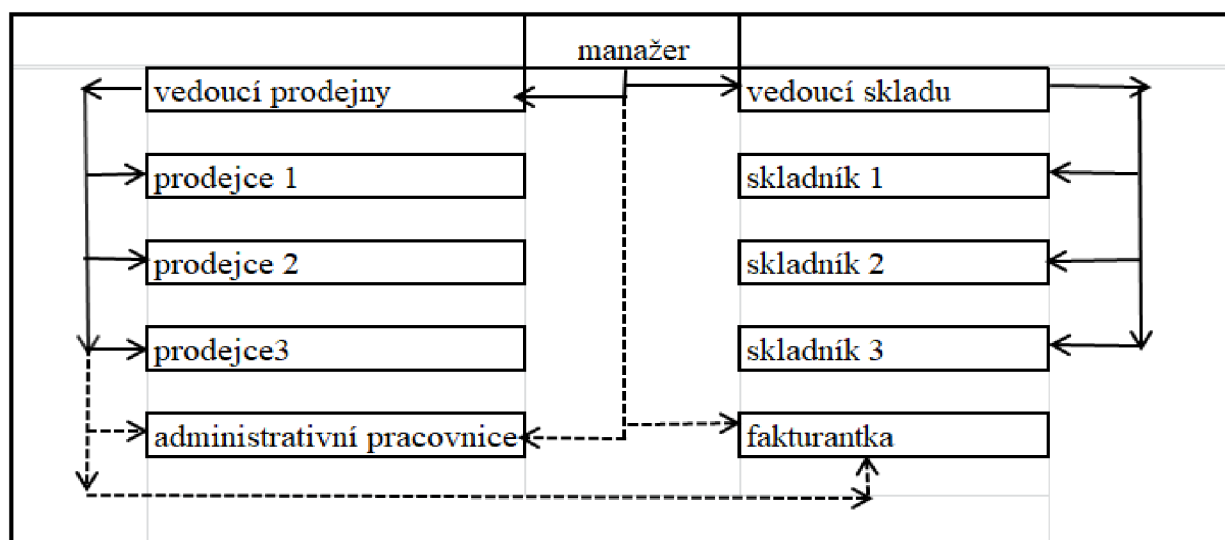
V současnosti se prostory provozovny skládají z prodejny, administrativního prostoru, kanceláře společníka, zázemí pro zaměstnance a přilehlých skladových prostor. Tlumí se pracovní činnost společníků. Jeden z nich, ačkoliv stále drží ve společnosti poloviční podíl, se již příliš aktivně neúčastní vedení firmy. Pouze v případech, kdy je nutné rozhodnout o strategických záměrech, např. úvěr, problémoví odběratelé, dlouhodobé pohledávky, leasing. Druhý ze společníků se stále aktivně ve firmě angažuje. V jeho oprávněném zájmu je řešení personálních a finančních záležitostí. Vybírá si nové zaměstnance nebo jménem firmy ukončuje pracovní poměr. Sleduje si cash flow, rozhoduje o investicích. Rozhoduje o výši mezd a vyplacení odměn. Mezi jeho pracovní činnosti patří platby mezd na bankovní účty, platby dodavatelských faktur, schvaluje nestandardní navýšení skladových zásob. Tzn., v případech, kdy se naskytne výhodná nabídka dodavatelů, která je podmíněna nákupem většího množství autodílů, než je zvykem. Jeho odsouhlasením podléhá i nákup zboží, které je drahé. V takových případech je z jeho strany požadováno ujištění, že odběratel je již domluven a zboží nezůstane na skladě. Jeho ne/souhlas je rozhodující při nákupu IT techniky a programech i o vybavení prodejny. V dalších částech práce se uvádí pouze „společník“.

V současné době se firma orientuje nejenom na osobní a malá užitková vozidla, ale i na nákladní automobily a autobusy a vybavení autoservisů. Jejimi zákazníky a odběrateli jsou zejména servisy, autodopravy, podnikající fyzické osoby. Samozřejmě si náhradní autodíl může objednat a koupit i běžný občan, tzv. „z ulice“. Velkým a stálým odběratelům je nabízena možnost tzv. registrace. Je domluvena a sepsána manažerem prodejny. Odběrateli je

umožněn přístup do katalogu autodílů, který opravňuje objednat si požadované díly on-line. V rámci registrace je odběratelům umožněno získávat slevy, nákupy na faktury, prodlouženou splatnost apod. S těmito odběrateli je, v případě jejich zájmu, domluvena rozvázková služba. Objednané zboží firma odveze do určeného místa, zpravidla do provozovny/servisu odběratele. Mezi stálými odběrateli/zákazníky a některými prodejci je již navázán dlouhodobý vztah a důvěra. Firma provozuje vlastní e-shop. E-shop je k dispozici běžným zákazníkům, kteří si zde mohou objednat zboží i jednorázově bez klasického stálého přihlášení, tak jak je běžné. Objednávky z e-shopu jsou vyzvedávány osobně zákazníky nebo se využívá služeb Zásilkovny a PPL služby. Po návrhu manažera je, v polovině roku 2022, v prodejně otevřena pobočka Zásilkovny. Firma předpokládá, že příchodem různé struktury lidí vyzvedávající si své balíčky, vejde více do obecného povědomí existence prodejny a tím se napomůže zvednout počet zákazníků, obrát a zisk. Vyhodnocení, zda se naplňuje předpoklad firmy o zvyšování obrátu, není k dispozici. Firma pracuje s počítačovým programem Nextis, ve kterém jsou evidovány všechny pracovní operace a zpracování vložených informací. Počítačový program spravuje externí firma. Firemní účetnictví je spravováno externí účetní.

Firma nyní zaměstnává celkem jedenáct zaměstnanců (dvě ženy a devět mužů). Organizační strukturu ukazuje obrázek 1.

Obrázek 1 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 1 je zřejmá organizační struktura. Plné černé čáry označují složení zaměstnanců skladu a prodejny. Jejich zařazení je dané. Ovšem z provedených rozhovorů, viz Příloha 1 – 3 vyplývá, že na pracovní pozici fakturantky a administrativní pracovníce není jasné a zřejmé jejich zařazení do firemní struktury. Proto je označeno přerušovanou čarou, obě zaměstnankyně se zodpovídají manažerovi i vedoucímu prodejny.

Základním úkolem prodejců je prodej automobilových dílů a vybavení autoservisů. Prodej se uskutečňuje buď přímo na prodejně, kam přijde zákazník nebo na základě objednávky registrovaného odběratele či telefonické/mailové objednávky. Pokud nejsou díly k dispozici ihned na prodejně, musí se co nejdříve objednat u dodavatelů a dodat odběrateli. Při vyhledávání objednávaných dílů mají prodejci zpřístupněny katalogy některých dodavatelů (Schafler, Sachs, Febi...) a katalogy náhradních dílů výrobců aut (Škoda, Mercedes...).

Prodejcem je, při výběru požadovaného zboží, zohledněna cena, kvalita, dostupnost, stav a stáří zákaznickova auta. Zákazník/odběratel je prodejcem kontaktován a je mu předložena možná nabídka požadovaných autodílů a jejich cena. Na základě uskutečněného rozhovoru a domluvy je požadovaný autodíl prodejcem objednan na určitý termín. Autodíl je vyzvednut buď přímo na prodejně, nebo je v rámci rozvážkové služby přivezen přímo odběrateli. Při přijímání a vydávání objednávek se sleduje stav zásob daného autodílu. Pokud klesne pod domluvený stav, předá se tato informace manažerovi prodejny, který schválí objednání dílu u dodavatele. U drahého a nestandardního autodílu je jeho objednání podmíněno souhlasem společníka. Pracovní činnost vedoucího prodejny obsahuje navíc evidenci docházky, plánování a zástupy v době dovolených nebo v případě nemoci a další operativní činnosti. Je odpovědný společníkovi a manažerovi prodejny. V době nepřítomnosti administrativního pracovníka nebo řidiče jsou všichni schopni je v pracovní činnosti zastoupit.

Role skladníků je kumulovanou funkcí. Obsahuje i pracovní činnosti řidiče. Povinností skladníků je udržování skladu v pořádku, příjem, výdej a evidence dílů. Vše je zaznamenáváno do firemního interního systému. Jejich odpovědností je správné kompletování objednávek a příprava na jejich rozvoz. Pracovní role řidiče obsahuje naložení připraveného zboží a jeho rozvoz domluveným odběratelům po určené trase. Trasy si určují sami, podle sídel odběratelů. Časový interval jízdy není určen. Rozvoz je uskutečněn v ranních a také v odpoledních hodinách. Vedoucímu skladu, kromě standardní činnosti skladníka a řidiče je uložena povinnost dohlížet a kontrolovat stav skladu, evidence docházky, plánování dovolených, zástupy v době nepřítomnosti podřízených. V případě potřeby je schopen omezeně zastoupit práci administrativního pracovníka a pracovní činnost prodejce. Je odpovědný společníkovi a manažerovi. Dále se uvádí pouze „skladník“.

Pracovní činnost fakturantky je standardní zpracování přijatých a vydaných faktur. Její pracovní činnosti je evidování a vyřizování reklamací. Součástí práce je i sledování faktur po splatnosti, vedení evidence dlužníků a jejich upomínání o zaplacení. V případech, kdy odběratel (i přes telefonické/e-mailové připomínky nereaguje) nezaplatí nejpozději do 30 dnů po splatnosti vystavené faktury, je předávána tato informace s údaji o dlužníkovi manažerovi. Obsahem její pracovní činnosti je také tvorba statistik a další operativní administrativní činnosti. Mezi ní, manažerem a společníkem je často vedena pracovní komunikace. Je nastavena spolupráce i s externí účetní. Podle časových možností je možná její výpomoc při evidenci a rozvozu objednaného zboží. Sdílí administrativní prostor s manažerem prodejny.

Administrativní pracovníci jsou zpracovávány a připravovány objednávky přijaté přes e-shop. Po přijetí objednávky jsou vyskladněny požadované díly, odepsány z evidence skladových zásob. Na základě zvolené možnosti dopravy jsou tyto objednávky zasílány přes PPL či Zásilkovnu. Objednávky je možné vyzvednout i osobně v místě. Její pracovní činnost obsahuje obsluhu Zásilkovny. Zásilkovna každý pracovní den přijíždí s novými balíčky k vyzvednutí a zároveň jsou odváženy nevyzvednuté balíčky nebo balíky k odeslání zpět. Jednou týdně se se zástupcem Zásilkovny je prováděno finanční vypořádání za poskytnuté služby. Její odpovědností je mít vše v souladu a v pořádku. V případě nepřítomnosti je zastupována prodejci nebo skladníky. Pracovní prostor je přímo na prodejně. Je odpovědná vedoucímu prodejny a manažerovi.

Pracovní pozice obchodního zástupce/manažera obsahuje nejenom péči o zákazníka, akvizice nových, jiné ad hoc úkoly, ale i dohled a vedení celé prodejny. V pracovní roli obchodního zástupce zaměstnanec spravuje kmen stálých odběratelů. Navazuje s nimi obchodní, korektní, v některých případech, přátelské vztahy. Jménem firmy jsou jím uzavírány tzv. investice. Ve firemním významu znamenají uzavření smlouvy o výši budoucího obrátu odběratele. Ten je smluvně zavázán vytvořit dohodnutou výši obrátu za dané období. Při plnění tohoto závazku

mu je dodán požadovaný autodíl nebo zařízení autoservisu (např. diagnostika na vozidla, sada náradí apod.) bez potřeby přímého zaplacení. Tento typ dohod je výhodný jak pro firmu, má zajištěnou určitou výši obratu, tak pro odběratele, který nemusí okamžitě vynaložit vyšší finanční částku za zařízení nebo potřebné nástroje do svého servisu. Pro vybrané odběratele sám objednává požadované zboží. Pracovní pozice mu umožňuje vyjít vstříc důvěryhodným odběratelům s nastavením platebních podmínek a doby splatnosti. V případech, kdy není úspěšné vyjednávání o zaplacení faktur po splatnosti (práce fakturantky), přechází povinnost jednání o nezaplacených fakturách na manažera. V jeho zájmu je dosáhnout s dlužníky dohody o dodatečné platbě, splátkovém kalendáři apod. V rámci své pracovní činnosti v roli manažera vede jednání s dodavateli – stálými i novými. Při jejich jednání se stanovují dodavatelské podmínky, nasmlouvávají se ceny, slevy za odběr. S některými dodavateli je uzavřena dohoda o dodání zboží i mimo otevírací dobu prodejny. Takový dodavatel obdrží klíče a své zboží vyloží na smluveném místě. „Papírově“ se vše dořeší ve standardní pracovní době. V rámci firemního informačního systému je mu umožněno sledovat stav zásob a zboží na skladě. Schvaluje nákup nestandardního zboží nebo velkého objemu zboží na sklad pro budoucí prodej (např. zimní kapalina za výhodnou cenu za určité množství). Společníkem je přizván k výběru nových zaměstnanců. Sleduje si cash-flow a nastavení marží. Udrhuje si přehled o měsíčních obratech. Zaměstnanci se na něho obrací se vzniklými problémy, které neumí sami vyřešit. Je kontaktní osobou pro komunikace se správci firemní počítačové sítě. Reporty o stavu provozovny a skladu jsou jím předkládány přímo společníkovi firmy, se kterým častěji spolupracuje a podílí se tak na některých rozhodnutích. Ve velmi nutných případech je schopen zastoupit všechny pracovní činnosti na prodejně. Sdílí administrativní prostor s fakturantkou. V dalších částech práce je nazýván „manažerem“.

Přítomnost společníka na prodejně je velmi nepravidelná. Do prodejny dochází zejména koncem a začátkem měsíce pro zpracování a poslání mezd, proplacení dodavatelských faktur, řešení dlouhodobých pohledávek, informace o měsíčních přehledech o obratu, cash flow uzavírání pracovních smluv nebo propouštění zaměstnance. V případě nenadálých a závažných problémů, které nejsou řešitelné ani pro manažera, je společník kontaktován s otázkou na postup řešení.

Prodejna je otevřená každý pracovní den od 8 do 17 hod. V sobotu je stanovená prodejní doba od 8 do 12 hod. Zaměstnanci jsou rozdělení na tři směny – ranní, odpolední a sobotní. V každé směně jsou zastoupeni dva prodejci a dva skladníci. Pro sobotní směny jsou určeni pouze dva. Pracovní doba ranní směny je stanovena 6,30 – 15 hod. Odpolední směna je určena 9–17 hod. Po týdnu se směny střídají. Fakturantce je nastavena pevná pracovní doba 7,30 – 15,30 hod. Pevná pracovní doba je určena i na pozici administrativní pracovnice, a to 9–17 hod. Pracovní doba manažera není pevně daná. Společníkem je mu povolena pružná pracovní doba s pevným pracovním blokem v době 9–14,30 hod. Je mu povolena i práce z domova, která je využívána zřídka.

V případě potřeby se zaměstnanci mohou domluvit a vyměnit si směny. Personální složení směn není pevně a povinně dáno. Zaměstnanci si vycházejí vstříc, zejména při sobotních směnách. Ve firmě není zaveden elektronický docházkový systém. Vede se docházková kniha, do níž si zaměstnanci sami evidují příchody a odchody.

Autorkou této práce je v první polovině roku 2021 ve zkoumané firmě vykonávána odborná praxe. Spolupracuje jak s manažerem, tak se společníkem a fakturantkou. V rámci přidělených pracovních činností se autorka seznamuje s firemním procesem zpracování faktur, sledování cash-flow, jednání s nepláči... V době výkonu odborné praxe je také připravován projekt modernizace prodejny, který studentka zpracovává a vede. Při určené a prováděné pracovní činnosti v prostorách prodejny, spolupráce se zaměstnanci jsou

načerpány postřehy, znalosti a zkušenosti s chodem prodejny a nastavených firemních procesů. V rámci každodenní pracovní rutiny a zajištění chodu prodejny jsou mezi autorkou a zaměstnanci navázány kolegiální až přátelské vztahy. Při výkonu pracovní činnosti je získán pohled zaměstnanců na práci samotnou, její organizaci a přístupy vedoucích zaměstnanců. V dalších částech práce jsou, mimo jiné, využity informace získané v době výkonu odborné praxe při účasti a pozorování firemního života.

Standardní pracovní den začíná příchodem ranní směny do prodejny. Přejímá se objednané zboží. Skladníkem je provedena kontrola, zda samotné zboží odpovídá popisu v přiloženém dodacím listu. Zkontroluje se, zda zboží není fyzicky poškozeno. Vytvoří se skladovací karty, provede se evidence do firemního systému a vybalené zboží se zařadí na příslušné místo ve skladě. Prodejci vyjíždí objednávkové listy pro zboží, které je objednáno pro ranní závoz. Tím se odepisují ze skladových zásob. Objednávkové listy jsou předány skladníkům, kteří si fyzicky připravují a kompletují zboží k rozvozu. Z interního systému se vyjíždějí dodací listy a faktury pro zákazníky. Po naložení zboží do aut si skladníci do evidenční karty služebního auta zaznamenají čas odjezdu a vyjíždějí k zákazníkům. Po návratu je do nich uveden čas příjezdu. Po zajištění převzetí zboží a vypravení ranního závozu začíná prodejcům prodejní činnost. Do interního systému se zaevidují všechny příchozí objednávky zboží (SMS zprávy, e-maily, tel. hovory). Vyhledává se, zda požadované zboží je na skladě nebo se musí objednat jinde. U dodavatelů je zjišťována cena, datum dodání...V případě nesrovnalostí jsou odběratelé zpětně kontaktováni pro ujasnění požadavku. Zároveň jsou obsluhováni zákazníci přicházející osobně do prodejny. Ve stanovený čas přichází administrativní pracovníce. Začínají se vyřizovat objednávky provedené přes e-shop a otevírá se Zásilkovna. Po příchodu fakturantky jsou zpracovávány faktury a ostatní jí přidělená administrativa. Manažerem je, po jeho příchodu, zjišťována situace v prodejně, zda nevzniká nějaký velký problém. Poté si připravuje a zpracovává svou agendu – odběratelé, dodavatelé, problémoví dlužníci, problémy zaměstnanců, správný chod interní počítačové sítě a další. Při rutinní a standardních pracovních činnostech vše běží v pořádku a plynule. Nestandardní a problémové situace jsou řešeny ve spolupráci vedoucích a manažera. Výjimečně se společníkem.

3.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců

Na základě pozorování v průběhu vykonávané odborné praxe a uskutečněných rozhovorech je zjištěno, že vize a cíle firmy nejsou nikdy zaznamenány. Samotným zaměstnancům nejsou známy strategické cíle, čeho chce firma dosáhnout a kam směřuje. Z každodenního pracovního života je usouzeno, že cílem je neustálé zvyšování obrátů. Pokud existuje nějaký plán a strategický cíl, je znám pouze společníkoví, který o něm nikoho neinformuje. Firemní kultura, která má podporovat a pozitivně ovlivňovat pracovní výkony není ve firmě na optimální úrovni. Zaměstnancům je v mnoha případech vždy pouze řečeno, co se má a musí udělat. Za takové situace nelze vyvodit představu o budoucnosti a špatně se navozuje pocit sounáležitosti a upevnění vztahu s firmou. Některé situace vyvolávají dojem nekoordinace. Např. v ranních hodinách kdy se naskladňují objednané díly, které přivážejí dopravci. Zároveň je již třeba odvážet zboží odběratelů. Ve firmě se ovšem ještě nenacházejí všichni zaměstnanci. Nastává nepřehledná situace, kdy někdo rychle přejímá dodávky, jiný urychleně připravuje zboží k rozvozu, bez ohledu na pracovní zařazení. V takovou chvíli není zřejmé, kdo má jakou odpovědnost. Zaměstnanci působí nespokojeně, zejména v okamžicích, kdy se některý z nich opozdí a nepřijde do práce načas. Vše je ale zpravidla vyřízeno správně a včas.

3.2.1 Vlastní šetření

Ze získaných informací a znalostí z provedené rešerše jsou postaveny základní otázky pro uskutečnění rozhovorů týkajících se řízení pracovního výkonu ve firmě. S manažerem firmy jsou domluvené termíny rozhovorů. Rozhovory se uskutečňují s každým zaměstnancem jednotlivě, v budově prodejny, v samostatné místnosti, kam nedoléhá pracovní ruch. Rozhovory probíhají v rámci pracovní doby. Z časových důvodů je s podřízenými zaměstnanci veden strukturovaný rozhovor. Jsou určeny tři termíny – 21. srpna (11–14 hod.) s podřízenými, 22. srpna (12–15 hod.) s ostatními podřízenými a vedoucími pracovníky. Poslední rozhovor je 24. srpna (16 – 17,30 hod.) pouze s manažerem. Rozhovorů se účastní všichni zaměstnanci. Rozhovory jsou nahrávány na mobilní telefon a následně přepsány, viz Příloha 1 - 3. Všem dotazovaným je sděleno, že šetření se provádí pro účely závěrečné práce a závěry z něj vyvozené se předají společníkovi k možné změně řízení pracovního výkonu v prodejně.

Úvod rozhovoru se týká pracovního zařazení a délky pracovního poměru ve firmě. V případě vedoucích zaměstnanců následuje otázka na počet podřízených. První set otázek směřuje na problematiku samotného řízení pracovního výkonu – řízení pracovního výkonu, pracovního místa a cílů. Druhý set otázek se obrací na roli vedoucího, styl jeho řízení a vztahu k zaměstnancům. Třetí set otázek směřuje k pracovní motivaci. Čtvrtá sada otázek je o pracovním prostředí, vztazích mezi kolegy. Pátá sada otázek se týká firemních cílů a v posledním setu otázek je ponechán prostor pro vyjádření názoru na současné řízení pracovního výkonu, návrhy na jeho zlepšení a celkově k firemní kultuře. V případě neporozumění používaným výrazům v průběhu rozhovoru je jejich význam autorkou práce (na základě získaných poznatků uvedených v teoretické části) blíže vysvětlen, jak vyslovenému termínu porozumět.

Pracovní pozice fakturantka a administrativní pracovnice

Obě pracovní místa jsou obsazena jedinými ženami ve firmě. Pracovní poměr fakturantky trvá sedm let. Administrativní pracovnice je ve firmě zaměstnána necelé tři roky. S každou zaměstnankyní je rozhovor veden samostatně, viz Příloha 1.

Okruh 1: Je Váš pracovní výkon řízen? Tzn., máte uzavřenou pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti, popis pracovní role, nastavené cíle a kritéria hodnocení jejich splnění? Víte, co máte dělat?

Obě pracovnice se shodují v tom, že pracovní smlouva je řádně písemně uzavřena. Obsahuje údaje podle Zákoníku práce (druh práce, místo výkonu práce, den nástupu). Fakturantka dodává, že v její pracovní smlouvě je uvedena pozice obchodní zástupce⁶⁶, což už neplatí. Samotná dohoda o pracovním výkonu, popis požadovaných pracovních činností není v písemné podobě nikde evidována. Při nástupu do pracovního poměru je jim stávajícími zaměstnanci ukázáno a vysvětleno vše potřebné pro výkon práce. Žádné cíle nejsou ani v jedné pracovní pozici nastavené. Nelze tedy stanovit kritéria plnění a jejich kontrolu. Zaměstnankyně uvádějí, že vše, co je třeba je zpracováno. Je jim známo, že požadovaná práce musí být hotová, nesmí docházet k prodlevám. Fakturantka uvádí, že faktury jsou zadávány max jeden den po obdržení do interního systému, seznamy pohledávek jsou kontrolovány denně, další statistiky jsou vytvářeny na základě aktuálního požadavku. Administrativní pracovnicí se e-shop objednávky také ihned zpracovávají, zásilkovna se provozuje denně.

Okruh 2: Jaký styl řízení je uplatňován vedoucím, je poskytována zpětná/dopředná vazba? Zajímá se o problémy? Můžete se na něj bez obav obracet? Umožňuje diskuzi? Kontroluje vykonanou práci?

Na tuto otázku obě pracovnice odpovídají protiotázkou „Jakého myslíte?“ Následně je vysvětleno, že není přesně určeno, kdo je jejich nadřízený. Běžné situace jsou řešeny podle toho, který vedoucí je přítomen. S nestandardními situacemi se zpravidla obrací na manažera.

Následuje vyjádření, že ve firmě je spíše uplatňován demokratický styl vedení. Ovšem manažer se více přiklání k autoritativnímu stylu řízení. Fakturantkou je vedení hodnoceno jako přátelské, diskuzi umožňující, ale přísné a důsledné. V rozhovoru je z její strany zmíněna i role společníka – jeho nepřítomnost na prodejně, z ní vyplývající nedostatečná informovanost, je vnímána negativně. Obě pracovnice říkají, že vedoucím je poskytován dostatečný zájem, v případě problému se na něj lze obrátit a vždy je nápomocen s řešením, umí si poradit a rozhodnout. Ohledně zpětné/dopředné vazby je odpovězeno, že oboustranně je poskytována při zadání nového úkolu. Negativní zpětná vazba ze strany nadřízeného nastává při chybně provedeném úkolu, pozitivní zpětná vazba je zcela výjimečně. Zaměstnankyně jsou zvyklé pracovat samostatně. Kontrola není v rutinních pracích prováděna, zejména při výkonu práce administrativní pracovnice, která neprovádí téměř žádné neobvyklé úkony. Fakturantka zmiňuje prováděnou kontrolu pouze při úkolech velkého významu.

Okruh 3: Jaká je Vaše pracovní motivace? Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

Nad touto otázkou se obě dotazované krátce zamyslí. Následuje stejná odpověď – peníze (v současnosti dovolenková a vánoční odměna). Jiná možnost motivace, ať současná nebo budoucí není administrativní pracovnicí odpovězena. Fakturantka dále uvádí, že k vyššímu pracovnímu výkonu vede motivace ve formě lepších firemních benefitů. Jako příklad jsou řečeny příspěvky na penzijní spoření, stravenky nebo příspěvky na sport či rekreaci. Za nejdůležitější prostředek k podávání jejího vyššího pracovního výkonu je, z jejího pohledu, možnost kariérního růstu a s ním spojené lepší mzdové ohodnocení. Sama ovšem vnímá, že v takto malé firmě se nemá kam profesně posunout.

Okruh 4: Máte ke své práci vhodné pracovní podmínky? Jak vnímáte vztahy mezi kolegy?

Obě shodně uvádějí, že pracovní podmínky i prostředí je v pořádku. Ke své práci mají vše potřebné. Teplotu v místnosti lze v parných měsících regulovat klimatizací, osvětlení je dostatečné. Zázemí je standardní. Vztahy s kolegy jsou na přátelské bázi. Několikrát do roka se uskutečňuje posezení v restauraci.

Okruh 5: Jsou Vám známe firemní cíle? Čeho chce firma dosáhnout?

Obě pracovnice odpovídají ve shodě, jako cíle jsou uváděny vysoký zisk, spokojení zákazníci, udržení firmy na trhu. Fakturantka odpověď doplňuje o možnosti otevření další pobočky.

Okruh 6: Jaký je Váš názor na řízení pracovního výkonu? Máte nějaké návrhy na jeho zlepšení? Jak vnímáte celkovou firemní kulturu?

Administrativní pracovnicí je současné řízení pracovního výkonu vnímáno jako chaos. Fakturantkou je konstatováno, že firma je společníkem řízena někdy sporadicky, někdy s větší intenzitou. Je vyzdvihnuta práce kolegů, kteří řídí chod prodejny. Návrhem pro zlepšení je uvedeno lepší rozdělení pracovních povinností, jasné určení odpovědností a více důvěry. Celková atmosféra a firemní kultura je zhodnocena jako normální, dobrá, někdy napjatá (když se nedaří).

Pracovní pozice prodejce

Pracovní pozice prodejce je obsazena čtyřmi muži, z nichž jeden vykonává funkci vedoucího. Odpovědi vedoucího jsou interpretovány v další části práce. Prodejce 1 je ve firmě zaměstnán pět let, Prodejce 2 osm let a Prodejce 3 tři roky.

Okruh 1: Je Váš pracovní výkon řízen? Tzn., máte uzavřenou pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti, popis pracovní role, nastavené cíle a kritéria hodnocení jejich splnění? Víte, co máte dělat?

Všichni prodejci potvrzují, že pracovní smlouva je řádně, písemně sepsána. Obsahuje povinné údaje podle Zákoníku práce. Zároveň dodávají, že jiné položky (cíle, normy požadavky) nejsou v žádné písemné dohodě obsaženy. Prodejce 1 konstatuje, že mu není konkrétně známo, co má dělat. Žádný popis pracovní náplně mu není předán, proto pracuje stejně jako ostatní. Prodejce 2 odpovídá, že se snaží zadané úkoly dělat, co nejlépe a jako cíl uvádí zdokonalování se v oboru. Dle prodejce 3 ani není možné v tak malé firmě mít sepsaný přesný popis práce. Každý dělá, co je třeba. Všichni prodejci odpovídají, že nejsou nastaveny žádné osobní cíle. Jejich pracovní činnost je vykonávána na základě pozorování kolegů (současných i minulých). Z jejich odpovědí vyplývá, že standardní řízení pracovního výkonu jim (v některých situacích) až tak nevádí, jako výhoda je jmenována určitou volností, možnost rozhodování se (bez stanovené odpovědnosti), i když omezeného. Ale důslednější řízení je celkem vítáno.

Okruh 2: Jaký styl řízení je uplatňován vedoucím, je poskytována zpětná/dopředná vazba? Zajímá se o problémy? Můžete se na něj bez obav obracet? Umožňuje diskuzi? Kontroluje vykonanou práci?

Prodejce 1 vidí vedoucího jako autoritativního, s poznámkou, že je na něj spolehnutí a jako vedoucí je velmi dobrý. Prodejce 2 kombinací stylu autoritativního a demokratického. Dále říká, že vedoucí příliš často negativně neadresně komentuje práci zaměstnanců, např., že nic neumí, nic v prodejně nefunguje. Prodejce 2 tyto poznámky vnímá nedobře, neví, komu přesně jsou určeny a vztahuje si je na sebe, ačkoliv aktuální pracovní situaci nevnímá tak špatně. Vzniká u něj psychické napětí. Prodejce 3 je nejvíce kritický. Tvrdí, že mu není známo, kdo je vlastně jmenován vedoucím. Ti, kteří vystupují, jako vedoucí, uplatňují od každého trochu (autoritativní, demokratický až po liberální styl vedení). Proto se problémy snaží vyřešit sám. Sděluje, že informace se v podstatě žádné nesdílí. Všichni se shodují, že názor vyjádřit mohou, diskuze je možná. Kontrola se uskutečňuje nárazově nebo u zakázky pro významného odběratele. Zpětná/dopředná vazba se příliš nevyužívá. Jen v případech, kdy se něco nepodaří, tak je negativní.

Okruh 3: Jaká je Vaše pracovní motivace? Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

Prodejci shodně odpovídají, že v současnosti jsou motivováni zejména finančně – dovolenkové a vánoční odměny. Motivační je také vnímán levnější nákup pohonných hmot, autodílů a týden dovolené navíc. Možná lepší nabídka benefitů – příspěvek na penzijní spoření, stravenky, možnost kursů nebo sportovní akce je vnímána v budoucnu jako silný motivační impuls. Všichni shodně uvádějí, že jejich vyšší pracovní výkon souvisí s lepším nastavením systému odměn nebo nastavením vyšší hodinové sazby za přesčasy.

Okruh 4: Máte ke své práci vhodné pracovní podmínky? Jak vnímáte vztahy mezi kolegy?

Pracovní podmínky jsou hodnoceny jako standardní. Pouze Prodejce 2 uvádí požadavek na novou židli, který zatím není dále tlumočen. Vztahy mezi kolegy vidí všichni prodejci jako dobré. Pokud je organizováno mimopracovní setkání v restauraci, snaží se vždy účastnit.

Okruh 5: Jsou Vám známe firemní cíle? Čeho chce firma dosáhnout?

Firemní cíle nejsou prodejcům známe. Neví se, kam firma směřuje. Opět je, jako cíl, uvedeno zvyšování obrátu, více vydělávat a moc neutráct.

Okruh 6: Jaký je Váš názor na řízení pracovního výkonu? Máte nějaké návrhy na jeho zlepšení? Jak vnímáte celkovou firemní kulturu?

Z odpovědi vyplývá, že je negativně vnímáno samotné řízení firmy. Ve zřízení a vedení Zásilkovny není viděn žádný smysl. Podle Prodejce 3 chybí marketing nebo rozdělení odpovědností. Vedení docházky, knihy jízd nebo e-shop je, dle jejich názoru, hodnocen jako zastaralý. Prodejci se shodují, že firemní kultura není optimální, chybí přenos informací.

Pracovní pozice skladník

Pracovní pozice skladník je obsazena čtyřmi muži. Jeden z nich vykonává vedoucí pozici. Součástí pracovní činnosti je práce v roli řidiče, který rozváží objednané zboží vybraným odběratelům. Nejdéle je ve firmě zaměstnán vedoucí skladu – šest let. Vedoucímu jsou položeny otázky v další části práce.

Skladník 1 a 2 ve firmě působí zhruba dva roky. Poslední z nich, Skladník 3, je ve zkušební době. Jemu je položena doplňující otázka na adaptační proces.

Okruh 1: Je Váš pracovní výkon řízen? Tzn., máte uzavřenou pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti, popis pracovní role, nastavené cíle a kritéria hodnocení jejich splnění? Víte, co máte dělat?

Se všemi skladníky je uzavřená pracovní smlouva, v souladu se Zákoníkem práce. Dohoda o pracovní činnosti, nastavených osobních cílů, požadavky není sepsaná. Skladníci ve shodě tvrdí, že je jim známo, co mají dělat, co se od nich očekává. Cíle jsou zadávány krátkodobé, ve formě přidělených úkolů. Následuje jejich kontrola a občas zpětná vazba k vykonaným činnostem. Jako obecné cíle jsou uvedeny malá chybovost (bez dalšího vysvětlení nebo konkretizace), hladký provoz ve firmě a spokojenost firmy. Kritéria hodnocení nejsou zmíněna.

Okruh 2: Jaký styl řízení je uplatňován vedoucím, je poskytována zpětná/dopředná vazba? Zajímá se o problémy? Můžete se na něj bez obav obracet? Umožňuje diskuzi? Kontroluje vykonanou práci?

Odpovědi všech skladníků na tento okruh otázek jsou ve shodě. Vedoucím je uplatňován demokratický styl řízení. Pracovníci pocítují zájem svého vedoucího, je možnost se na něj kdykoliv obrátit s žádostí o pomoc či konzultaci. Diskuze je možná. Vedoucí je hodnocen jako férový. Skladník 3 hodnotí i vyšší vedení (manažera) – autoritativní styl řízení.

Okruh 3: Jaká je Vaše pracovní motivace? Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

Skladníci konstatují, že z jejich strany, ani ze strany vedoucího není pocítována žádná zvláštní pracovní motivace. Je vítáno, že jim firma poskytuje týden dovolené navíc nebo výhodnější nákup pohonných hmot a autodílů. Ale ke zvyšování pracovního výkonu to nevede. Pro zvyšování jejich pracovního výkonu je od všech uváděno lepší finanční ohodnocení a poskytnutí některých benefitů – stravenky, příspěvky na penzijní spoření.

Okruh 4: Máte ke své práci vhodné pracovní podmínky? Jak vnímáte vztahy mezi kolegy?

K pracovním podmínkám nejsou žádné připomínky. Vztahy mezi kolegy jsou na pracovní bázi v pořádku. Pokud je organizováno mimopracovní setkání v restauraci, účastní se. Skladník 3, z důvodu krátkého pracovního poměru na tuto otázku neodpovídá, neumí se v době rozhovoru rozhodnout, zda se v budoucnu setkání zúčastní.

Okruh 5: Jsou Vám známe firemní cíle? Čeho chce firma dosáhnout?

Skladník 3 odpovídá, že mu není přesně známo, možná růst. Blíže není specifikováno. Ostatní dva říkají, že nevědí, jaké jsou firemní cíle.

Okruh 6: Jaký je Váš názor na řízení pracovního výkonu? Máte nějaké návrhy na jeho zlepšení? Jak vnímáte celkovou firemní kulturu?

Otázka zůstává bez konkrétní odpovědi u všech tázaných. Odpovědi lze obecně shrnout – zatím vše funguje, firma prosperuje. Asi nejsou potřeba nějaké změny. Firemní kultura je vystižena slovem „dobrá“.

Adaptační proces

Z rozhovoru se Skladníkem 2 vyplývá, že je ve firmě ve zkušební době. Na základě tohoto faktu se autorka ptá na průběh adaptačního procesu, zaučení nového zaměstnance. Skladník 3 tvrdí, že nijak zvlášť nevnímá, že je ve firmě kratší dobu, zapracování probíhá lehce. Zhruba čtrnáct dní před plánovaným nástupem je s ním podepsána pracovní smlouva s požadovanými náležitostmi. V den nástupu mu jsou představeni přítomní zaměstnanci. S ostatními se seznamuje průběžně. Je ihned zapojen do pracovního procesu. Pracovní činnosti jsou vysvětlovány zaměstnancem, který je zrovna přítomen. Pracovní postupy jsou řečeny ústně. Na dotaz ohledně firemních cílů nemůže být z jeho strany odpovězeno, při nástupu až do současné doby není ze strany firmy řečena žádná informace, spolupracovníci se o ničem nezmiňují. Ze stejného důvodu není vyjasněn názor na řízení pracovního výkonu a jeho případné zlepšení. Dotazovaný se necítí situaci ve firmě nějak hodnotit.

Pracovní pozice vedoucí pracovníci

Ve firmě jsou zřízena dvě vedoucí místa, obě obsazena muži – vedoucí prodejny a vedoucí skladu. Vedoucí prodejny je ve firmě zaměstnán od jejího začátku, čtrnáct let. V začátcích působí jako prodejce, skladník, řidič, postupem času se vypracuje až na vedoucí pozici s e třemi podřízenými. Chod firmy je mu tedy dobře znám. Sám uvádí, že pod jeho vedení spadají tři prodejci, fakturantka a administrativní pracovnice. Vedoucí skladu je zaměstnancem již šest let. Při nástupu je zaměstnán jako skladník/řidič. V současnosti je již ve vedoucí funkci se třemi podřízenými. Oba se shodují, že jsou seznámeni se všemi standardními pracovními úkony, co je třeba dělat a zařídit pro bezproblémový chod prodejny. Jsou položeny i doplňující otázky vyplývající z odpovědí podřízených. Rozhovory jsou součástí Přílohy 2.

Okruh 1: Je Váš pracovní výkon řízen? Tzn., máte uzavřenou pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti, popis pracovní role, nastavené cíle a kritéria hodnocení jejich splnění? Víte, co máte dělat?

Pracovní smlouvy jsou sepsány s oběma vedoucími. Dohoda o pracovní činnosti, popisy pracovních rolích, cílech a jejich kritérií nejsou nijak stanoveny a sepsány. Jako cíle jsou vedoucími definovány aktivita, pořádek ve skladu, udržování vozového parku. Tyto cíle a hodnoty jsou nastaveny jimi samotnými.

Okruh 2: Jak Vy sám vedete podřízené? Jaký styl řízení uplatňujete? Na základě, čeho stanovujete cíle? Kontrolujete vykonávanou práci? Znáte a zajímáte se o své podřízené? Jste jim k dispozici v případě problému? Mohou vyjádřit svůj názor? Poskytujete zpětnou/dopřednou vazbu?

Oba vedoucí se charakterizují jako demokratičtí s prvkem autoritativního řízení. Jak uvádějí, oba znají firmu dlouho a dobře, proto ví, kdy ponechat prostor pro diskuzi a kdy uplatnit svou vedoucí pozici. Samozřejmě v případě problémů jsou podřízeným nápomocní. V otázce zpětné/dopředné vazby je prostor ke zlepšení. Oba uvádějí, že snaha z jejich strany je, ale občas není čas ani prostor nebo nálada. Žádné dlouhodobé cíle nejsou stanoveny, plní se zejména ad hoc úkoly. Protože je již několikrát organizované mimopracovní setkání zaměstnanců, kterých se oba účastní, vedoucí své podřízené znají i mimo pracovní prostředí.

Doplňující otázka: Z rozhovorů podřízených zaměstnanců vyplývá, že pracovní výkon není řízen. V mnoha případech je vítáno důslednější řízení, jasnější stanovení pravomocí a odpovědností. Jak se k tomu stavíte?

Vedoucí prodejny odpovídá, že současná situace je mu známa. Změna je vítána. Bohužel není v jeho kompetenci změnu provést. Podpora ze strany společníka není pocíťována. Snaží se, ale co se týče práce vedoucího, rozhoduje se, jak nejlépe umí. Informace pro rozhodování jsou alespoň konzultovány s manažerem. Pohled vedoucího skladu není tak kritický. Z jeho strany je situace vnímána jako normální. Říká, že své podřízené si vždy srovná. Nevidí prostor pro jiné řízení práce.

Doplňující otázka: Jak vnímáte adaptační proces? Z rozhovorů vyplývá, že není nijak nastaven a zaučuje se „za pochodu“.

Vedoucí prodejny uvádí, že v jeho týmu už delší dobu není žádný nováček. Co si pamatuje, tak při posledním příchodu nového zaměstnance se mu on sám snaží vše ukázat a naučit. V jeho nepřítomnosti ho zastoupí manažer nebo jiný přítomný zaměstnanec. Situace je z jeho strany vyhodnocena jako nevyhovující.

Do týmu vedoucího skladu je nyní přijat nováček. Dle slov vedoucího ho zaučují všichni. Snaží se na nic nezapomenout. A nepotřebují k tomu nějaký popis. Vše zvládnou. Ovšem je připuštěno, že případné nastavení procesu adaptace není až tak špatný krok.

Okruh 3: Jaká je Vaše pracovní motivace? Jakými nástroji motivujete své podřízené? Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

Vedoucí se shodují, že motivační jsou v současnosti pouze peníze, finanční odměny. Oni sami v této otázce nemají žádné rozhodovací pravomoce. Finance a odměňování je pouze na společníkovi. Již několikrát je společník informován o např. nastavení mimořádných odměn při překročení daného obratu nebo zvážení benefitů (stravenek, příspěvky na penzijní spoření, účast na kurzech) jako motivačního prostředku pro zvýšení pracovního výkonu. Bohužel do současné doby nenastává žádná změna. Jako motivační faktory je vedoucími vnímána potřeba jasnějších rozdělení pravomocí a odpovědností nebo definování pracovní náplně pro dané pozice, zlepšení zpětné vazby a komunikace. Vedoucími je konstatováno, že ačkoliv je společník informován, situace se nijak nemění, pracovní podmínky zůstávají.

Doplňující otázka pro vedoucího prodejcu: Víte, že obě pracovnice uvádějí, že nevnímají pouze Vás jako vedoucího, ale i manažera? Jak se k tomu stavíte?

Vedoucí prodejcu odpovídá, že tato situace je následkem nezřetelného, v podstatě chybějícího rozdělení odpovědnosti a pravomocí. Obě pracovnice jsou z jeho strany vnímány jako jeho podřízené. Ovšem je mu známo, že se obě často obrací i na manažera, který má také právo rozhodovat. Také uvádí, že spolu s manažerem je vedena diskuze a je rozhodnuto na základě

jejich dohody. Opět uvádí, že tato situace mu není moc příjemná, ale bohužel ze strany společníka žádné rozhodnutí o stanovení pravomocí a odpovědnosti není sděleno.

Okruh 4: Máte ke své práci vhodné pracovní prostředí a podmínky?

Až na drobné záležitosti je vše v pořádku. Při odpovědi je zmíněn interní počítačový program Nextis. Z jejich pohledu se nevyžívají všechny jeho možnosti, a to je považováno za chybu. Požadavky na pracovní prostředky je možné vznášet na manažera nebo přímo společníka. Svým podřízeným, po vznesení jejich požadavků, se snaží potřebné zajistit.

Okruh 5: Jsou Vám známe firemní cíle? Čeho chce firma dosáhnout? Jak vnímáte celkovou firemní kulturu?

Vedoucí tvrdí, že firma žádné cíle neudává. Dle názoru jednoho z nich (vedoucí skladu) chce firma neustálý přísun nových zákazníků, udržení stávajících, zvyšovat obraty a budovat jméno firmy.

Z provedených rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci pracují tak, jak je potřeba. Pracovní prostředky a prostor pro práci je vyhovující. Žádné výjimečné požadavky na pracovní prostředky nejsou zaznamenány. Situace ve firmě je posuzována jako daná. Vztahy na pracovišti jsou dobré, zaměstnanci se nebrání vypomoci kolegovi. Nikdo se pravidelně neomlouvá z mimopracovních aktivit. Z náznaků v odpovědích je patrné, že změny ohledně řízení, odpovědností, pravomocí, pracovních rolí jsou vítány.

3.2.2 Názor manažera na řízení pracovního výkonu

Volný rozhovor s manažerem se vede až po skončení rozhovoru s ostatními zaměstnanci. On sám je tázán na situaci ve firmě, na názor na současné řízení pracovního výkonu, v čem vidí prostor ke zlepšení. Je zhodnocena firemní kultura a přednesena vize o budoucnosti firmy. Přepis rozhovoru je součástí Přílohy 3.

Manažer uvádí, že jedním z hlavních problémů je nevyjasněný popis pracovní míst či rolí, není zcela jasná pracovní náplň a činnost jednotlivých pracovních míst. V souvislosti s tím nejsou stanoveny požadované znalosti a dovednosti. Dle názoru manažera má mít každé pracovní místo přidělené pravomoci a odpovědnost. To v současnosti není. S tím souvisí i jasné určení vedoucího zaměstnance, jeho pravomoci, odpovědnost. Zaměstnancům není řečeno, kdo je jejich vedoucí. Nyní sice je každému zaměstnanci zřejmé, kdo je asi jeho vedoucí, jaká je jeho pracovní činnost, co pracovní místo vyžaduje. Ale nejsou nastaveny žádné standardy, např. jak jednat se zákazníkem, kdy se mu telefonicky ozvat, určení nejkratší trasy rozvozu autodílů k odběratelům, doba vyřízení e-shopových objednávek apod. Předpokládá se, že vše se vyřídí v nejkratší možné době. Spoléhá se na zodpovědnost zaměstnanců. Není shoda v možnosti poskytování stálým odběratelům slevy, v jaké výši. Neexistuje, např. písemně daný přehled, od jaké výše částky objednávky se může sleva poskytnout a v jaké výši. Dalším problémem je nenastavení odpovědností a pravomocí při výkonu práce. Zaměstnanci se zpravidla obrací na vedoucího, který je zrovna přítomen. Nebo se mu zatelefonuje (i když čerpá řádnou dovolenou). Případně se zaměstnanec nějak sám rozhodne. Za své rozhodnutí ovšem nenesé téměř žádnou odpovědnost. V souvislosti s takto nastaveným systémem je firemní kultura nízká. Dle manažera si v podstatě každý může dělat, co chce. Firma také vlastní několik firemních aut. U nich není určena zodpovědná osoba, která dohlíží na jejich čistotu a údržbu. Vše se řeší ad hoc, narychlo. Manažer konstatuje, že při chybějícím nastavení odpovědností, cílů a plánů je téměř nemožné kontrolovat plnění a kvalitu práce. Jako vhodný prostředek pro kvalitní řízení pracovního výkonu je manažerem

uváděno nastavení osobních cílů prodejců, měsíční /roční plán obratu prodejny. Při jejich splnění nebo překročení stanovit výši odměn. U skladníků při rozvozu objednávek je vhodné určit max. možnou dobu cesty. Jako nedobrá je vnímána častá nepřítomnost společníka. Společník si ponechává všechny zásadní rozhodovací pravomoce, ať už se jedná o dlužníky, navázání nové spolupráce s dodavateli či nabídnutí tzv. investice. Manažer vnímá, že se společník dostatečně neinformuje na provoz v prodejně. Není tak z jeho strany možnost seznámit se s pracovními výkony jednotlivých zaměstnanců. Případné odměny jsou nějak rozdány, ale není zřejmé, podle jakého klíče jsou rozděleny. Manažer konstatuje, že se společníkem jsou v minulosti již několikrát vedeny rozhovory o dalších možných benefitech, které podporují loajalitu a lepší pracovní výkon. Jmenovány jsou zejména stravenky, příspěvky na penzijní spoření. Dle názoru manažera si firma na tyto benefity vydělá. Každý měsíc je seznámen s dosaženým obratem, který je vždy velmi dobrý. V souvislosti s dosahovanými obraty se na společníka často obrací i s požadavkem na nového zaměstnance, z důvodu kvalitnější a rychlejší obsluhy odběratelů a zákazníků. Největším problémem je nedostatek času a určitá neorganizovanost práce pro efektivnější vyřizování objednávek. Tyto požadavky nejsou zatím vyslyšeny.

Manažer na otázku směřování firmy uvádí, že jemu je vlastní myšlenka na rozšíření firmy ve smyslu otevření nové prodejny v okolí Nymburka. Z jeho zkušeností je tam velký prostor pro získání nových zákazníků. V současnosti v uvedeném regionu nepůsobí mnoho prodejců autodílů a příslušenství, proto je to vnímáno jako příležitost. Každý měsíc je prováděna statistika nejvíce prodávaných autodílů, na základě získaných dat, vidí manažer, možnost rozšíření skladových prostor pro nákup nejvíce poptávaného zboží. Tato vize zatím není přednesena společníkovi v plném rozsahu.

3.3 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Po zodpovězení otázek týkajících se řízení pracovního výkonu zaměstnanci odpovídají na okruh otázek související s hodnocením pracovního výkonu. První okruh otázek se věnuje typu a průběhu hodnocení. Další okruh otázek se týká nastavení cílů vycházejících z hodnocení a hodnotící stupnici. Poslední okruh otázek je věnován možnému nastavení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Nejdříve jsou tázáni podřízení zaměstnanci a následně jejich nadřízení. V případech, kdy některý ze zaměstnanců nerozumí otázce, je mu blíže vysvětlena na základě nabytých informací a znalostí uvedených v teoretické části. Přepis rozhovorů je součástí Přílohy 1 – 3.

3.3.1 Vlastní šetření

V průběhu strukturovaných rozhovorů všichni dotazovaní uvádějí podobné odpovědi – pravidelné formální hodnocení se ve firmě neprovádí. Z tohoto důvodu jsou všechny odpovědi od všech podřízených zaměstnanců shrnuty u každého z okruhů otázek. Na základě této skutečnosti jsou také dotazováni, jak se staví k možnosti pravidelného hodnocení, zda je z jejich strany vnímáno pozitivně, jako možnost oficiálního vyjádření ke svému pracovnímu výkonu.

Pracovní pozice podřízení zaměstnanci

Okruh 1: Jste pravidelně hodnocen? O jaký typ hodnocení se jedná formální/neformální? Máte možnost se na něj připravit? Provádíte sebehodnocení? Rozumíte smyslu hodnocení?

Z odpovědí vyplývá, že formální hodnocení pracovního výkonu se ve firmě neprovádí. Ze stejného důvodu není potřeba ani vlastního sebehodnocení. Všichni zaměstnanci se zmiňují o příležitostném neformálním hodnocení v průběhu některého z pracovních dnů. Neformální hodnocení je zpravidla negativní, pozitivní není již dlouho řečeno.

Okruh 2: Vychází z hodnocení nastavení, určení mzdy a odměn? Můžete debatovat o nově nastavených cílech? Je Vám známa stupnice hodnocení a co znamená?

Formální hodnocení se neprovádí, neexistuje tedy žádná stupnice ani nic podobného. Z neformálního hodnocení nejsou žádné výstupy. V průběhu roku se rozdělují určité odměny, ale není řečeno za co. Odměny jsou v různé výši v nepravidelných intervalech. Odměňování je plně v kompetenci společníka. Cíle jsou spíše krátkodobé, od vedoucího je stanoven určitý úkol a ten se splní. Splnění úkolu je kontrolováno nepravidelně, podle důležitosti stanoveného úkolu.

Okruh 3: Problematika rozvoje a vzdělávání. Vychází z hodnocení nastavení osobního rozvoje, plán vzdělávání? Je již, v minulosti, absolvována nějaká vzdělávací akce?

Pravidelné formální hodnocení se ve firmě neprovádí. Nemůžou se tedy na jeho základě plánovat vzdělávací akce nebo plán rozvoje. Někteří ze zaměstnanců se v minulosti určitých vzdělávacích kurzů účastní. Zejména akcí pořádaných dodavateli autodílů a příslušenství. V poslední době se nic podobného neopakuje. Poslední školení je organizováno v rámci nasazení nového informačního systému, kterého se účastní několik zaměstnanců (zhruba v roce 2020). Zároveň šest z nich vítá otevření možnosti účastnit se školení nebo vzdělávacích programů. Jak říká fakturantka, školení o fakturách a jejich náležitostech nebo o programu Excel je vítáno.

Doplňující otázka: Jak se díváte na zavedení pravidelného formálního hodnocení.

Z osmi odpovědí podřízených zaměstnanců se tři z nich vyjadřují ve smyslu, že je jim to jedno, podřídí se rozhodnutí. Ostatní pracovníci tlumočí spíše pozitivní názor. Z jejich strany je zavedení hodnocení vnímáno jako příležitost si v klidu s vedením promluvit, vyslechnout si názor na svůj pracovní výkon, přijmout zpětnou vazbu a zároveň říci svůj názor na věc. Říkají, že při hodnocení je možné nastolit i téma odměn a mzdy s argumenty pro jejich zvýšení nebo stanovit kritéria pro výplatu mimořádných odměn, což je z jejich strany vítáno.

Pracovní pozice vedoucí zaměstnanci

Z odpovědí podřízených zaměstnanců vyplývá, že formální hodnocení se ve firmě neprovádí. Proto jsou vedoucí zaměstnanci formou polostrukturovaného rozhovoru tázáni na formu neformálního hodnocení. V čem vidí jeho výhody a jak se staví k problematice pravidelného formálního hodnocení. V průběhu rozhovoru je zmíněna i otázka směřování firmy, její vize.

Oba vedoucí uvádějí téměř shodné odpovědi. Pokud vše ve firmě funguje a není žádný problém, podřízených si nemusí všimnout. Pouze se kontroluje, zda jsou všichni v práci. Koordinuje se přítomnost a zástupy zaměstnanců v době, kdy je některých z nich nemocný nebo čerpá dovolenou. V případech nestandardních situací, novém úkolu se buď s dotyčným zaměstnancem dohodne postup plnění, nebo je řešení plně v kompetenci vedoucího zaměstnance. Neformální hodnocení je bráno jako součást práce. Do současnosti není bráno ani jako hodnocení, ale spíše jako monolog/dialog řešení nastalé situace. Zpravidla se jedná

o negativní komentář k vykonávané práci. Oba dotazovaní si uvědomují, že někdy je dááno v hektických situacích, kdy jsou ovlivněni i emocemi (zpravidla negativními). Pochvala za dobře splněný úkol, provedenou práci se téměř nikdy neříká. Výhodami neformálního hodnocení jsou vnímány časová nenáročnost, bez nutnosti příprav, hodnocení je vyřešeno na místě. Oba vedoucí pracovníci jsou svým podřízeným k dispozici, když je třeba. Je možné si promluvit i mezi čtyřma očima. K možnosti nastavení formálního hodnocení je z jejich strany prezentován vstřícný postoj. Vnímají, že při tomto hodnocení je prostor pro diskuzi a naslouchání se. Oni sami se můžou připravit a opravdu se zamyslet nad svými podřízenými a jejich pracovními výkony. Nacházet řešení v klidu a bez vyhrocených emocí. Oba ovšem uvádějí, že zavedení formálního hodnocení není v jejich rozhodovací pravomoci, rozhodnutí je na společníkovi.

3.3.2 Názor manažera na hodnocení pracovního výkonu

Volný rozhovor s manažerem se vede až po skončení rozhovoru s ostatními zaměstnanci. Jeho pohled na možné zavedení formálního hodnocení pracovního výkonu. Přepis rozhovoru je součástí Přílohy 3.

K tématu hodnocení pracovního výkonu se manažer vyjadřuje pozitivně. Souhlasí, že pravidelné formální hodnocení plní svou funkci. Je vnímáno jako prostředek k efektivnějšímu pracovnímu výkonu, plnému využití pracovního času. Předpokládá, že nastavení procesu hodnocení zabere čas. V současném organizačním nastavení, rozdělení prací a přístupu společníka není moc prostoru na jeho přípravu a provedení. Ve firmě je uplatňováno neformální hodnocení. V praxi to znamená, že při chybném splnění zadaného úkolu, pozdním vyřízení důležité objednávky je zaměstnanci ihned poskytnuto negativní hodnocení. Zpravidla není čas na vysvětlování možné příčiny. Pochvaly nejsou z jeho strany často udělovány. Dosavadní praxe je vnímána jako nedobrá až nesprávná.

3.4 Návrhy a doporučení

Proces řízení pracovního výkonu, jak se uvádí v subkapitole 2.1, str. 3 se zakládá nejenom uzavřenou pracovní smlouvou, ale i sepsáním dodatku o pracovních cílech, normách, požadavků apod. Z provedených rozhovorů vyplývá, že se zaměstnanci je uzavřena pracovní smlouva, tím je založen zaměstnanecký vztah, jak jej definuje Zákon 262/2006 Sb v § 33 - 34. Vzniká tedy předpoklad k řízení a hodnocení pracovního výkonu. Ale již není naplněn další předpoklad, není sepsaný dodatek k pracovní smlouvě. V rozhovorech je některými zaměstnanci uváděno, že jim není známa přesná náplň jejich pracovní činnosti. **Doporučuje** se zrevidovat všechny sepsané pracovní smlouvy, zkontrolovat, zda je v nich uvedena aktuální pracovní pozice. Doplnit je o **dodatek**, ve kterém se uvede norma, požadavky a prostředky na výkon práce. Upravit v nich pracovní zařazení zaměstnance.

Na základě konstatování uvedených v subkapitole 2.1, str. 4 o nastavení úkolů, cílů a měřitelných kritérií se **doporučuje** každému zaměstnanci stanovit osobní měsíční/čtvrtletní/roční (dle uvážení společníka/manažera) **cíle**, např. nastavení výše obratu u prodejců. Doporučuje se využití metody MPOs (vysvětlena na str. 4). Požadovaná výše obratu se může odvodit na základě průměrných hodnot za stanovené období. Stanovený cíl splní i podmínky metody SMART. Tím je možné reagovat na pokles pracovní výkonu, hledat příčiny a stanovit opatření, jak se upozorňuje v subkapitole 2.1, str. 4. V souvislosti s nastavením cílů se doporučuje využívání motivační metody teorie cíle nebo teorie očekávání, uvedené v subkapitole 2.1.3, str. 8. Lze předpokládat, že zaměstnancům, kterým je stanoven cíl, a je zřejmá odměna za vynaložené úsilí, se jejich pracovní výkon zvyšuje.

V subkapitole 2.1.1, str. 5 se konstatuje, že s pracovním výkonem souvisí charakteristika pracovního místa, jeho pracovní náplň, definování odpovědnosti, pravomocí apod. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že ve firmě není nic z uvedeného stanoveno. **Doporučuje** se sestavit katalog **pracovních míst** – prodejce, skladník/řidič, fakturantka, administrativní pracovnice, vedoucí zaměstnanci, manažer. V katalogu se obsáhne pracovní náplň, odpovědnost a přidělené pravomoce. Při tvoření katalogu může být nápomocna Národní soustava povolání, která se v subkapitole 2.1.1, str. 6 definuje jako užitečná pomůcka při formulování firemních pracovních pozic.

V subkapitole 2.1.2, str. 6 -7 se charakterizuje úloha vedoucího zaměstnance jako klíčová pro přenášení vizi, informací, zpětné vazby a motivace. Na základě poznání skutečného stavu ve firmě, kdy vedoucí zaměstnanci nemají téměř žádné rozhodovací pravomoci, jsou omezeni v používání motivačních nástrojů (finanční a nefinanční odměny), uváděné v subkapitole 2.1.3 se **doporučuje** jasné sdělení o osobě **vedoucího** a přidělit mu pravomoci a odpovědnosti. Umožnit vedoucím zaměstnancům určitou možnost rozhodování o formě a výši odměn a nést za své rozhodnutí odpovědnost i následky. Pro naplnění smyslu pozice vedoucího zaměstnance se doporučuje omezit jejich standardní a rutinní práci a více je směřovat k vedení, řízení, kontrole podřízených. Vedoucím zaměstnancům se doporučuje více pracovat s pracovní motivací. Svě podřízené znají. Navrhuje se jim používat metodu koučování, jak je uvedeno na str. 7. vést rozhovory se svými podřízenými, komunikovat s nimi o vykonávané práci. Poskytovat jim rady a konzultace pro naplnění úkolů. V subkapitole 2.1.3, str. 8 je uvedena pochvala a uznání jako nejjednodušší motivační prostředek. Dle provedených rozhovorů se ve firmě téměř neuděluje. Proto se doporučuje jejich častější používání. Jedním z prostředků pracovní motivace jsou finanční odměny, jak je uvedeno na str. 8. V rozhovorech je uvedeno, že finanční odměny se poskytují – dovolenkové a vánoční. Další nejsou zavedeny. Firmě se **doporučuje** nastavit přehledný systém **odměn** např. od určité výše obrátu nebo při přivedení významného odběratele. Navrhuje se zvážení zavedení zaměstnaneckých benefitů – příspěvek na penzijní spoření, stravenky. Další z možné motivace je uvedena v subkapitole 2.1.3, str. 9, přemístění zaměstnance. Ve firmě lze zaměstnance z pozice prodejce na určitou dobu přemístit na pozici skladníka. V této pracovní roli se rozváží objednané zboží odběratelům. Prodejci je tím umožněno setkat se se svým zákazníkem osobně a navázat pevnější vztah. Fakturantce se může nabídnout na určitý čas pracovní místo administrativní pracovnice. Na této pozici je častější komunikace se zákazníky a celkově odlišná práce. Administrativní pracovnici se může nabídnout na určitý čas rozvoz zboží zákazníkům. Tím je umožněno setkání s odběrateli, kteří využívají e-shop a možnost navázání uzší spolupráce.

V úvodu kapitoly 2 se hovoří o firemní kultuře. Vysvětluje se její vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Předpokladem pozitivní a otevřené firemní kultury je informovanost zaměstnanců o cílech, vizi firmy. Zaměstnanci ve svých odpovědích uvádějí, že ve firmě se málo komunikuje a informuje. O vizi firmy se nic neví. **Doporučuje** se setkání se všemi zaměstnanci, kde se představí **vize a cíle firmy**. Vhodná je přítomnost obou společníků, tím se zaměstnancům naznačí jejich zájem. Do budoucna se navrhuje pořádání ne/pravidelných setkání, kde se zaměstnanci informují o tom, co se daří. V případě neúspěchu se všichni mohou podílet na návrzích k nápravě.

Doporučuje se naplnit předpoklady pro nastavení efektivního systému řízení pracovního výkonu. Uvedená doporučení a návrhy tvoří podklad a příležitost pro vytvoření pozitivní firemní kultury:

- kontrola a revize pracovních smluv;
- sepsání dodatku k pracovní smlouvě o normách, cílech, požadavcích a prostředcích práce;
- formulování cílů a termínu jejich splnění;
- nastavení měřitelných kritérií;
- pracovat s motivací – pochvaly, koučování, přemístění zaměstnanců;
- formulovat systém odměn;
- sestavení katalogu prací se stanovenou odpovědností a pravomocemi;
- definovat role vedoucích s přidělenými pravomocemi;
- pracovat na pozitivní a otevřené firemní kultuře.

Uvedené body napomohou zvyšovat efektivitu pracovního výkonu, přispívají k pracovní motivaci. Vytvoří se a vzroste pocit sounáležitosti zaměstnancům k firmě.

Pravidelné formální hodnocení pracovního výkonu, jak je vystiženo v subkapitole 2.2, str. 9-10 napomáhá pro efektivnější umístění zaměstnanců, odstraňuje nedostatky, zlepšuje pracovní výkon. Dle provedených rozhovorů je zjištěno, že formální hodnocení není u zkoumané firmy zavedeno. **Doporučuje** se zavést pravidelné **formální hodnocení**. Hodnocení napomáhá ke stanovení forem a výše odměňování, nastavení pracovního výkonu, cílů a plánů rozvoje a vzdělávání. Proces formálního hodnocení je uveden v subkapitole 2.2, str. 10 – příprava, realizace, výstupy. Protože se ve firmě žádné formální hodnocení neprovádí, navrhuje se nejdříve příprava hodnotícího formuláře. Při přípravě je vhodná spolupráce všech nadřízených zaměstnanců a společníka. Na základě informací ze subkapitoly 2.2, str. 10 se navrhuje následující kritéria hodnocení – pracovní výkonnost, kvalita práce, chování, dovednosti a znalosti, potenciál a loajalita. Dále se stanoví hodnotící stupnice. Z uvedených metod hodnocení ze subkapitoly 2.2.1, str. 11-12 se navrhuje neverbální hodnocení – kombinace dané stupnice se slovním popisem (1/A pracuje výborně, cíle splněny, dovednosti a znalosti v požadované míře, potenciál naplněn, loajální apod.). Doporučuje se, před sestavení hodnotícího formuláře, seznámit zaměstnance s celým procesem formálního hodnocení, plánovaným sebehodnocením, nastavením hodnotících stupnic. V etapě přípravy se navrhuje nadřízeným zaměstnancům a jejich podřízeným připravit body k projednání. Co je provedeno, případně neprovedeno a důvody. Podřízený si provede sebehodnocení. Při samotné realizaci spolu pohovoří, naslouchají se, poskytují si zpětnou vazbu. Výstupem hodnocení je zhodnocení uplynulého období, vymezení cílů na další období, plán rozvoje a vzdělávání. V subkapitole 2.2, str. 10 se doporučuje vymezit klidné místo k projednání. Navrhuje se kancelář společníka.

Z metod, které jsou popsány v subkapitole 2.2.1 se, jako nejvhodnější, jeví metoda **podle cílů nebo metoda BARS**. V těchto metodách jsou nejdříve nastaveny cíle, hodnotící stupnice kombinovaná se slovním hodnocením. Na základě sdělení v subkapitole 2.2, str. 12 se doporučuje vhodně používat otázky Co? Odpovědí je, jak je nastavený cíl splněn (např. stanovená výše obratu je dosažena) Otázka Jak? Odpovídá se, co je uskutečněno, čím, jakou činností je cíl splněn.

V subkapitole 2.2.2 se hovoří o významu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců pro pracovní výkon. Jeho plánování vychází z uskutečněného formálního hodnocení. Ve firmě se téměř nikdy zaměstnanci na žádné školení nevysílají. **Doporučuje** se zhodnotit potřebu **kurzů a školení**, s ohledem na pracovní místa. Navrhuje se dodržení postupu uvedeného v subkapitole 2.2.2, str. 14 – analýza potřeby, cíle, plán aktivit, implementace, přínos. Tzn. společně s vedoucími zaměstnanci se provede analýza potřeb. Postupně, dle jednotlivých pracovních míst, se vyhodnotí, jestli a jaké školení je vhodné. Stanoví se částka, která může být uvolněna. Pro fakturantku může být vhodný kurz o fakturách a jejich náležitostech. Skladníkům se v kurzu může představit skladové hospodářství. U manažera a vedoucích zaměstnanců může být efektivní kurz o time managementu nebo vedení lidí. Po provedeném rozboru poskytovatelů vzdělávacích kurzů a školení jsou vybráni následující firmy: W studio, VOX studio, Gradua.cz a vzdělávací společnost Seduo.cz. V nabídce prvních třech jmenovaných firmách se nabízejí kurzy ohledně fakturací, manažerských dovedností, excelu. Jejich cena je v rozmezí 3 200 – 11 000 Kč s DPH. V nabídce vzdělávacího portálu Seduo.cz jsou některé kurzy (obchodní myšlení, základy osobní produktivity) poskytovány bezplatně nebo za velmi malou cenu, řádově ve stokorunách (např. péče o síť kontaktů – 345 Kč). Portál vybrané vzdělávací kurzy poskytuje formou e-learningu. Po registraci zájemce jsou připravené ke stažení a dotyčným jsou tak kdykoliv k dispozici. Pro rozšíření odborných znalostí se navrhuje oslovení partnerských dodavatelů (Schafler, Sachs, Febi...) o možnostech jejich školení. Navrhuje se oslovení firmy spravující firemní počítačový program Nextis se zájmem o prohloubení znalostí a využívání jeho možností. V subkapitole 2.2.2, str. 14 je jmenován adaptační proces jako součást odborného vzdělávání, které urychluje orientaci nového zaměstnance na pracovním místě. Z rozhovorů vyplývá, že ve firmě není zavedena praxe **adaptace**. Doporučuje se, alespoň krátké formulování požadavků a prvních povinností nového zaměstnance. Navrhuje se určení zaměstnance odpovědného za poskytování informací o pracovních postupech novému zaměstnanci. Informování o povinných školeních, např. BOZP nebo GDPR. Na základě prozkoumání možností rozvoje a vzdělávání se firmě navrhuje využívat metody Blended learning, která je doporučena v kapitole 2.2.2, str. 13 a nejvíce přispívá k získání nových znalostí a zkušeností.

Firmě při nastavení systému hodnocení pracovního výkonu navrhuje:

- zvolit sledované dovednosti, znalosti a chování, nastavit požadovanou kvalitu práce,
- nastavit stupnici hodnocení;
- sestavit hodnotící formulář;
- zavést pravidla pro adaptační proces nových zaměstnanců;
- zvážit možnost vzdělávání v oblastech faktur, manažerských dovedností apod.

Uvedené kroky napomohou k nastavení systému pravidelného formálního hodnocení, které je důležité pro řízení pracovního výkonu. Zavedením hodnocení pracovního výkonu firma směřuje nejenom k pozitivní firemní kultuře, ale i k efektivnějším výkonům.

3.5 Shrnutí

Cílem závěrečné práce je sestavení návrhu systému řízení a hodnocení pracovního výkonu ve firmě Prodejna XY s.r.o. Návrh systému se zpracovává pro malou firmu, která podniká v oboru velkoobchod a maloobchod. Předmětem podnikání je prodej náhradních dílů pro silniční vozidla, prodej zařízení pro autoservisy a opravny silničních vozidel. Firma působí ve městě Mladá Boleslav.

Firma Prodejna XY, s.r.o je založena v roce 2009 jako malá rodinná firma. V té době zaměstnává oba společníky a jednoho zaměstnance. V průběhu času se firma rozrůstá, stěhuje se do větších prostor a nyní zaměstnává jedenáct zaměstnanců – pracovní pozice prodejci, skladníci, fakturantka, administrativní pracovnice, manažer. Předmět podnikání zůstává stejný. Firma svůj nastavený způsob práce nijak nemění. Jeden ze společníků dál zůstává ve firmě, ale již se aktivně neúčastní. Firmě se aktivně věnuje druhý z nich. Společníkem je prezentován postoj – malá, přátelská, rodinná firma. V současné době, s nárůstem obrátu, počtem zaměstnanců, není šťastné, že se ve firmě neuplatňuje řízení a pravidelné hodnocení pracovního výkonu.

Poznatky a informace jsou čepány zejména z vykonávané odborné praxe ve firmě, v první polovině roku 2021. Součástí praxe je seznámení se s denním provozem firmy, zpracováním faktur, sledováním C-F a dalšími firemními činnostmi. Plánované rozhovory se uskutečňují v budově prodejny v termínu 21. srpna 2023 (11-14 hod.) s podřízenými zaměstnanci, 22. 8. 2023 (11,30 -14,30 hod.) s ostatními podřízenými a vedoucími zaměstnanci a 24. srpna 2023 (16-17,30 hod) s manažerem firmy. Rozhovory se uskutečňují během otevírací doby, proto jsou s podřízenými zaměstnanci vedeny formou strukturovaného rozhovoru. S vedoucími zaměstnanci formou polostrukturovaného rozhovoru a s manažerem formou volného rozhovoru. Rozhovory jsou nahrávány na mobilní telefon a následně přepsány, viz Příloha 1 - 3.

Závěry z provedeného rozboru získaných informací a jejich porovnáním se znaky definujícími řízení a hodnocení pracovního výkonu jsou následující.

V úvodu kapitoly 2 se přisuzuje velký význam pozitivní firemní kultuře. Ta předpokládá seznámení zaměstnanců se strategickými cíli firmy. Přenášení firemní vize, hodnot a zásad. Přijímání psaných a nepsaných pravidel. Projevení zájmu o dění ve firmě, o své zaměstnace, komunikovat s nimi. Ve zkoumané firmě, dle této charakteristiky, firemní kultura nevykazuje pozitivní znaky. Firma své zaměstnance neseznamuje a nepředkládá jim své cíle, zásady ani vize. Komunikace je velmi omezená, soustřeďuje se pouze na řešení problémů. Zaměstnancům není známo, kam firma směřuje a čeho chce dosáhnout. Jsou osvojována pouze nepsaná pravidla, psaná se nikde oficiálně nevidují. Proto se firmě navrhuje usilovat o nastavení pozitivní a otevřené firemní kultury. Tzn., uspořádat setkání se zaměstnanci, kde se představí vize do budoucna, předloží se nástin plánu pro dosažení požadovaného stavu. Zaměstnanci se požádají o podporu a spolupráci. Zároveň je možné vyslechnout si jejich názory a možné nápady. Učiní se tak první krok ke zlepšení firemní kultury, zaměstnanci se mohou identifikovat s cíli firmy.

Řízení pracovního výkonu a prvky, které ho ovlivňují, postihuje subkapitola 2.1 a její subkapitoly. Jsou uvedeny předpoklady pro řízení pracovního výkonu, a to uzavření pracovní smlouvy, dodatků obsahující popis pracovních činností, požadovaných znalostí a dovedností. Upozorňuje se na další důležité znaky řízení pracovního výkonu, kterými jsou určení rozsahu úkolů, stanovení cílů, měřitelná kritéria a termíny plnění. Vyzvihuje se význam vedoucího zaměstnance, který má být podřízeným nápomocen a motivovat je. Je formulována důležitost pracovní motivace a její správná volba pro správného zaměstnance. Důležitá role se přisuzuje

definování pracovních míst a rolí, nastavení pravomocí a odpovědností. Z provedeného šetření vyplývá, že ve firmě není nastaveno žádoucí a efektivní řízení pracovního výkonu. Firma sice se všemi zaměstnanci podepisuje pracovní smlouvu, ale již nejsou charakterizována pracovní místa, ani požadované znalosti a dovednosti. Nejsou stanoveny odpovědnosti a pravomoci. Zaměstnancům nejsou určeny žádné cíle, proto nemohou být definována ani měřitelná kritéria. Ti mimo svou standardní pracovní činnost v roli prodejce, skladníka nebo řidiče plní pouze ad hoc úkoly. Ze získaných informací je zřejmé, že se vykonaná práce kontroluje pouze v některých případech (dle důležitosti úkolu). Rozhodovací pravomoci v oblasti odměn, nastavení mezd jako jedné ze složek motivace jsou plně v rukách společníka. Vedoucím zaměstnancům není umožněno motivovat své podřízené formou peněžních nebo nepeněžních odměn. V jejich pravomocích (s informováním společníka) je možnost přemístění zaměstnanců. Po určitou dobu je možné prodejci nabídnout pozici skladníka, fakturantce možnost rozvozu objednaných dílů odběratelům. Tím se zaměstnanci odproští od své rutinní práce. Kladně hodnocen je zájem vedoucích o své podřízené. Všichni se mohou obrátit o pomoc či radu na své vedoucí. Z rozhovorů dále vyplývá, že se málo udělují pochvaly. Pochvala je účinná a rychlá motivace. Vedoucím zaměstnancům se navrhuje častěji vyslovovat pochvaly a pochvalné komentáře. Zdržovat se negativních poznámek, ovlivněných emocemi.

V souvislosti s pracovní motivací se zmiňuje pracovní ne/spokojenost. Jedním z atributů vzniku nespokojenosti je malá informovanost. Zaměstnanci si v rozhovorech stěžují na nízkou míru komunikace a informovanosti. Změnit tento stav je v silách firmy. Na setkání se zaměstnanci nebo i v průběhu prací lze tento nedostatek lehce napravit. S pracovní spokojeností souvisí i pracovní prostředí a vztahy na pracovišti. Pracovní prostředí je hodnoceno jako vyhovující, vzniklé nesrovnalosti jsou, po jejich nahlášení, napraveny. Také vztahy mezi zaměstnanci jsou v pořádku. Jsou pořádaná neformální setkání v restauraci, kterých se zaměstnanci účastní. Pracovní kolektiv se skládá ze dvou žen a devíti mužů různých věkových skupin. Každý z nich ve firmě působí různě dlouhou dobu, nejdelší pracovní doba je čtrnáct let, nejkratší doba je necelé tři měsíce. Průměrná doba zaměstnání ve firmě je šest let. Zkušenosti se tak mohou přenášet ze služebně staršího k mladšímu. Mladším zaměstnancem je zase vkládán jiný pohled na řešení úkolů. Firma se snaží i o vedení tzv. work-life balance, soulad pracovního a osobního života. V případě potřeby jsou zaměstnanci uvolněni z pracovní činnosti pro řešení náhlých osobních situací. Pokud je to možné, čerpání volna a dovolené není nijak striktně přikazováno. Zaměstnanci se umí v základních činnostech zastoupit. Po dohodě lze nastavit i jiný čas směny než je ve firmě zaveden. To vše podporuje pracovní spokojenost.

Definování pracovních míst a rolí také podporuje pracovní spokojenost a motivaci. Z rozhovorů vyplývá, že ne všichni zaměstnanci si uvědomují svou pracovní roli a místo a s tím spojenou odpovědnost, znalosti a dovednosti. Firmě je doporučeno provést kontrolu a revizi pracovních smluv, sepsání dodatků o normách, cílech prostředcích práce. Také se navrhuje zformulovat firemní a osobní cíle zaměstnanců s využitím metody SMART a nastavení měřitelných kritérií. K efektivitě pracovního výkonu přispěje sestavení katalogu pracovních míst – prodejce, skladník/řidič, fakturantka, administrativní pracovníce vedoucí zaměstnanci, manažer. Definovat požadované znalosti a dovednosti, seznam pracovních činností, nastavení pravomocí, odpovědnosti a kompetence s pracovním místem spojené. Pro zvýšení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců přispěje jasně zformulované nastavení mimořádných odměn – kdy a za jaký výkon.

Z provedeného šetření lze vyvodit, že se ve firmě uplatňuje řízení výkonnosti bez řízení výkonnosti, jak je identifikováno v subkapitole 2.1, str. 4. Zaměstnancům je známo, co mají

dělat, v případě problémů nebo nestandardních situací se mohou obracet na svého vedoucího. Jsou s nimi vedeny neformální rozhovory o výkonnosti. Zpětná vazba je poskytována.

I přes současný stav řízení výkonnosti bez řízení výkonnosti, kdy firma dosahuje slušného obrátu a zisku je vhodné a žádoucí uplatnit zásady pro efektivní řízení pracovního výkonu. Uvedená doporučení napomohou zvyšovat efektivitu pracovního výkonu, přispět k pracovní motivaci. Napomáhají k pocitu sounáležitosti zaměstnancům k firmě.

Oblast hodnocení pracovního výkonu postihuje kapitola 2.2 a její subkapitoly. V kapitolách je formulován význam hodnocení, jeho metody a výstupy z něj. Je kladen důraz zejména na formální pravidelné hodnocení, ve kterém se hodnotí pracovní výkon a jeho kvalita, dovednosti, znalosti, chování a další ukazatele, které si firma určí. Z provedeného šetření vyplývá, že se ve firmě neprovádí pravidelné formální hodnocení. Je upřednostňováno neformální hodnocení, které se uděluje v rámci pracovního výkonu, ihned na místě. Zpravidla se jedná o negativní komentáře, pochvaly se téměř neudělují. Na základě neformálního hodnocení, z kterého se neformulují žádné závěry, nemůže být nastaven plán rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Firmě se doporučuje zavedení pravidelného formálního hodnocení. Navrhuje se sestavení hodnotícího formuláře, který obsahuje oblasti hodnocení - pracovní výkonnost, kvalita práce, dovednosti a znalosti, potenciál a loajalita. Pro hodnocení je nutné určení hodnotící stupnice. Vhodnou hodnotící metodou je navrženo neverbální hodnocení – kombinace dané stupnice se slovním popisem (1 pracuje výborně, cíle splněny, dovednosti a znalosti v požadované míře, potenciál naplněn, loajální apod.). Před samotným hodnotícím procesem je vhodné seznámit zaměstnance s významem hodnocení a jeho provedením.

Z nejčastěji používaných hodnotících metod je pro zkoumanou firmu vhodné zavedení metody vycházející z nastavení cílů nebo metody BARS. V obou možnostech se porovnávají nastavené cíle se skutečně splněnými. V oblasti plánu rozvoje a vzdělávání vycházejícího z provedeného formálního hodnocení není ve firmě žádný plán a systém. Zaměstnanci se žádných kurzů neúčastní. Firmě se navrhuje zvážení možnosti absolvovat vybrané kurzy, které souvisí s pracovní činností zaměstnanců. Pro fakturantku může být vhodný kurz o fakturách a jejich náležitostech. Skladníkům se v kurzu může představit skladové hospodářství. U manažera a vedoucích zaměstnanců může být efektivní kurz o time managementu nebo vedení lidí. Po provedeném rozboru poskytovatelů školení jsou uvedeny W studio, VOX studio, Gradua cz. Jimi nabízené kurzy jsou v souladu s firemními požadavky a jejich cena je v rozmezí 3 200 – 11 000 Kč s DPH. Další z vybraných poskytovatelů je vzdělávací společnost Seduo.cz, která nabízí e-learningové kurzy. Kurzy jsou bezplatné nebo v řádu stokorun.

Na základě získaných znalostí a informací je firmě doporučeno zavést systém pravidelného formálního hodnocení pracovního výkonu. Navrhuje se dodržet postup, který zahrnuje zvolení sledovaných dovedností, znalostí a chování. Zvážení možnosti vzdělávání a rozvoje v souladu s požadavky na pracovní místo, např. v oblastech faktur, manažerských dovedností apod.

Navrhované kroky v oblasti řízení a hodnocení pracovního výkonu mohou do budoucna zvýšit efektivitu pracovního výkonu, zlepšit spokojenost zaměstnanců, kladně působit na firemní kulturu a celkově navýšit výkon firmy.

Autorka práce je připravena, na základě získaných znalostí, pomoci k nastavení systému řízení a hodnocení pracovního výkonu.

4 Závěr

Cílem závěrečné práce je sestavení návrhu systému řízení a hodnocení pracovního výkonu ve firmě Prodejna XY s.r.o.

V teoretické práci, jsou na základě provedené rešerše odborných knih, formulovány principy a zásady řízení a hodnocení pracovního výkonu. Pozornost je věnována atributům ovlivňující samotný výkon práce – pracovní místa a role, pracovní motivace a úloha vedoucích zaměstnanců. Je postížen význam hodnocení pracovního výkonu. Vyzdvihuje se úloha pravidelného formálního hodnocení a jsou představeny vybrané metody. Je definována úloha vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které vychází z výsledků formálního hodnocení. V závěru je představena použitá metodika závěrečné práce.

V analytické části je nejdříve představena zkoumaná firma. Pro účely práce je nazvána Prodejna XY s.r.o. Firma je vedena dvěma společníky, z nichž jeden aktivně nevystupuje. Předmětem podnikání je prodej náhradních dílů pro silniční vozidla, prodej zařízení pro autoservisy a opravy silničních vozidel. Firma působí ve městě Mladá Boleslav ve vlastních prostorech, sídlo firmy je evidováno v Praze. V současnosti zaměstnává jedenáct zaměstnanců, v pracovní pozici prodejce, skladník, fakturantka, administrativní pracovník a manžel. Jsou popsány jejich pracovní role.

Je provedeno porovnání současného řízení pracovního výkonu ve firmě se získanými informacemi uvedenými v subkapitole 2.1. Ukazuje se, že předpoklad pro nastavení řízení pracovního výkonu – uzavření pracovní smlouvy je v pořádku. Pracovní smlouvy jsou uzavřeny se všemi zaměstnanci. V uvedené kapitole se odkazuje na uzavření dodatku ke smlouvě, který obsahuje např. pracovní cíle, normy, požadavky a znalosti pro výkon práce. Je zjištěno, že firma nemá se svými zaměstnanci dodatek ani nic podobného uzavřeno. Pracovní činnost se vykonává setrvačností, pracovní postupy si zaměstnanci říkají mezi sebou. Subkapitola 2.1 uvádí, že dosahování požadovaného pracovního výkonu se děje na základě respektování pravidel, kterými jsou např. nastavení cílů, využívání metody SMART, určení měřitelných kritérií, seznámení zaměstnanců, co se od nich očekává. Je zjištěno, že ve firmě nejsou nastaveny firemní cíle ani osobní cíle zaměstnanců. Jediný cíl, který je prezentován je „ještě vyšší obrat než minule“. V subkapitole 2.1.2 je vyzdvižen význam vedoucích zaměstnanců, kteří mají být svým podřízeným oporou, poskytovat efektivní a účelnou zpětnou vazbu, řídit své podřízené, určovat odpovědnost za plněné úkoly. Vedoucí zaměstnanci jsou ve firmě hodnoceni pozitivně. O podřízené se zajímají, jsou jim nápomocní. Bohužel nemají téměř žádné rozhodovací pravomoci (odměny, pracovní zařazení zaměstnanců...). Tyto pravomoci jsou výhradně na společníkovi. Subkapitola 2.1.1 formuluje význam pracovního místa a role. Uvádí se, že je žádoucí místa definovat, učit s nimi spojenou odpovědnost a pravomoci. Stanovit požadované znalosti a dovednosti. Firma nemá zaveden katalog pracovních míst a rolí. Zaměstnanci se učí sami od sebe navzájem a podávají stejný výkon jako ostatní. Pracovní motivací se dotýká subkapitola 2.1.3. Uvádí se v ní motivační teorie cíle a očekávání. Protože ve firmě nejsou nastaveny cíle, nelze žádnou motivační teorii uplatnit. V kapitole se jako motivační faktory jmenují odměny, povýšení, pochvaly, rozvoj vlastních dovedností. Protože rozhodovací pravomoci o finančních odměnách, přesun na jiné pracovní místo má v rukách společník, nemůže být ze strany nadřízených zaměstnanců nic takového uplatňováno. V jejich možnostech je pouze udělování pochval a slovní ocenění dobře vykonané práce, což se děje zřídkakdy.

Pro nastavení systému řízení pracovního výkonu se firmě navrhuje přijmout opatření, které jsou formulována v subkapitole 3.4 - sepsat dodatek k pracovní smlouvě, definovat a určit pracovní místa/role, stanovit odpovědnosti a pravomoci znalostí a dovedností, formulovat systém odměn, definovat podnikové cíle a sdílet je se zaměstnanci.

Na základě informací obsahující subkapitulu 2.2 je zkoumáno, zda se ve firmě uskutečňuje hodnocení zaměstnanců. V kapitole se uvádí, zásadní význam pravidelného formálního hodnocení, důležitého pro nastavení pracovních cílů na další období, poskytnutí zpětné vazby, zhodnocení dosavadního pracovního výkonu zaměstnance a z něj vycházející plán osobního rozvoje a vzdělávání pracovníka. Je zjištěno, že firma nemá nastavený systém formálního hodnocení. Uplatňuje se pouze neformální hodnocení, které je poskytnuto zejména v negativní formě, plné emocí. Plán rozvoje a vzdělávání není vypracován. Zaměstnanci se neúčastní žádného školení nebo kurzů.

Pro zlepšení v oblasti komunikace a zpětné vazby se firmě navrhuje nastavení systému pravidelného formálního hodnocení s využitím následujících kroků - zvolit sledované dovednosti, znalosti a chování, sestavit stupnici hodnocení a hodnotící formulář, zvážit možnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Formulované návrhy a doporučení se předloží vedení firmy ke zvážení, s dovětkem, že řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení může napomoci k pozitivnější firemní kultuře, zvýšení angažovanosti a loajality zaměstnanců. Důsledkem toho se může navyšovat obrat a růst zisk firmy.

Literatura

Primární zdroje

Zákon 262/2006 Sb. ze dne 21. 4. 2006 zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. 1. vyd. Brno: Lingea, 2020. 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovor s podřízenými pracovníky*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 192 s. ISBN 978-80271-0433-8.

BLANCHARD KENNETH H. *Vedení na vyšší úrovni: Blanchard o leadershipu a o budování velmi úspěšných organizací*. 1. vydání. Praha: Euromedia Group, 2020. 415 s. ISBN 978-80-242-6913-9.

EFFRON, M. *8 kroků k vyšší výkonnosti*. Praha: Euromedia Group, 2019. 240 s. ISBN 978-80-7617-916-5.

LIKER, K. J., MEIER, P. D. *Toyota talent, Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, 2016. 336 s. ISBN 978-80-247-5800-8.

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2772-3.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PETŘÍKOVÁ, R., JANKŮ, Š., HOBRUCKEROVÁ, Z. *Lidé v procesech řízení*. Průhonice: Professional Publishing, 2020. 190 s. ISBN 978-80-88260-43-1.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

SHIELDS, J., ROONEY, J., BROWN, M., KAINED, S. *Managing Employee Performance and Reward, Systems, Practices and Prospects*, Third edition. Australia: Cambridge University Press, 2020. 452 s. ISBN 978-11-087-0104-4.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBAN, J. *Motivace a odměňování podnikovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů, moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

Internetové zdroje

GRADUA: *Inovativní vzdělávání a poradenství [online]*. Praha: Gradua, 2015 [cit. 2023-08-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.gradua.cz/katalog-kurzu>>.

eJUSTICE: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]*. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2023 [cit. 2023-08-01]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>>.

NSP: *Národní soustava povolání [online]*. Praha: Národní soustava povolání, 2017 [cit. 2023-07-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.nsp.cz/vyuziti-pro-zamestnavatele-a-personalisty>>.

PROVOZOVNA XY: *Provozovna XY, o nás [online]*. Praha: Prodejna XY, 2009 [cit. 2023-08-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.prodejna.cz/cs>>.

SEDUO.cz: *Vzdělávání pro firmy i jednotlivce [online]*. Praha: Seduo, 2023 [cit. 2023-08-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.seduo.cz/vsechny-kurzy>>.

STUDIO W: *Katalog kurzů [online]*. Praha: Studio W, 2023 [cit. 2023-08-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.studiow.cz/kurzy>>.

VOX: *Kurzy a semináře [online]*. Praha: 1.Vox, 2023 [cit. 2023-08-15]. Dostupné z WWW: <<https://vox.cz/kategorie/kurzy-a-seminare/>>.

Ostatní

BUREŠOVÁ, G. *Pozorování v rámci odborné praxe*, Mladá Boleslav – Prodejna XY s.r.o., 01. 02. – 30. 06. 2023.

MANAŽER, *Řízení a hodnocení pracovního výkonu*, Rozhovor (volný), Mladá Boleslav – Prodejna XY s.r.o, 24. srpna 2023.

PODŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCI, *Řízení a hodnocení pracovního výkonu*, Rozhovor (strukturovaný), Mladá Boleslav – Prodejna XY s.r.o., 21. a 22. srpna 2023.

VEDOUcí ZAMĚSTNANCI, *Řízení a hodnocení pracovního výkonu*, Rozhovor (polostrukturovaný), Mladá Boleslav – Prodejna XY s.r.o., 22. srpna 2023.

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s podřízenými zaměstnanci	I
Příloha 2 Rozhovor s nadřízenými zaměstnanci	VI
Příloha 3 Rozhovor s manažerem.....	IX
Příloha 4 Pozorování v průběhu odborné praxe	X

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s podřízenými zaměstnanci

Rozhovor (strukturovaný) – podřízení zaměstnanci – administrativní pracovníce (3 roky), fakturantka (7 let), prodejci (5, 8, 3 roky), skladníci (2, 2, roky, 3 měsíce)

Rozhovor je uskutečněn dne 21. srpna a 22. srpna 2023 v budově prodejny Mladá Boleslav

Řízení pracovního výkonu

Okruh 1: Je Váš pracovní výkon řízen? Tzn., máte uzavřenou pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti, popis pracovní role, nastavené cíle a kritéria hodnocení jejich splnění? Víte, co máte dělat?

Fakturantka: ano, smlouvu mám uzavřenou jako obchodní zástupce, ačkoliv už zpracovávám faktury a s tím související činnosti. Nic dalšího není určeno. Víím, co mám dělat, vše okolo faktur a v případě nouze za někoho zaskočít.

Administrativní pracovníce: smlouva je podepsaná, jinak nic. Řekli mi, co a jak mám dělat, tak to dělám. Zásilkovnu a e-shop, vyřizují objednávky.

Prodejce 1: Pracovní smlouva, v ní je uvedeno, kde je místo práce, datum nástupu, mzda, to je vše ok. Ale nic dalšího není sepsané. V podstatě bych nevěděl, co mám dělat, řekli mi to ostatní. A to dělám. Někdy by bylo fajn, mít něco popsané a daný nějaký postup.

Prodejce 2: Ano, pracovní smlouva je normálně uzavřena. To je v pořádku. Nic jiného, ale sepsané nemám. Dělán, co je potřeba, snažím se zdokonalovat a pochyťávat, co se dá. Zase je tady nějaká volnost, nikdo moc nad námi nestojí. Ale zase, kdyby byla nastavená nějaká jasná pravidla, tak by to nevadilo.

Prodejce 3: Papíry mám v pořádku. Cíle nebo kritéria nejsou. Myslím si, že v takhle malé firmě nemůže být žádný přesný popis práce, každý dělá, co je nutné. Máme tady určitou volnost, věci řešíme podle svého, dle uvážení nebo porady s ostatními.

Skladník 1: Smlouva ano, ale nic dalšího. Víím, co mám dělat, řekli mi to. Žádné zásadní cíle nemám. Vždycky mi dají nějaký úkol a ten udělám. Kontrola je jen někdy. Občas je výměna názorů.

Skladník 2: Pracovní smlouvu mám, je tam vše, co má být – kde, od kdy, pozice, za kolik. Nic jiného jsem nepodepisoval. Cíle jsou krátkodobé. Co je třeba udělat teď hned. Kontroluje se, ale nějaká zpětná vazba... to moc ne.

Skladník 3: Smlouva je, to je vše. Zaučuji se, kolegové mi práci ukazují. Jsem tady krátce.

Okruh 2: Jaký styl řízení je uplatňován vedoucím autoritativní (demokratický/liberální/jiný), je poskytována zpětná/dopředná vazba? Zajímá se o problémy? Můžete se na něj bez obav obracet? Umožňuje diskuzi? Kontroluje vykonanou práci?

Fakturantka: Manažer je spíše autoritativní a vedoucí prodejny demokratický. Je v pohodě. Kontrola jenom někdy, jen když je nějaký velký úkol. Bohužel vedení firmy není často přítomno, to je škoda. Zpětná vazba někdy – spíš negativní.

Administrativní pracovníce: Oba jsou celkem dobří. Manažer víc autoritativní, vedoucí prodejny demokratický. Můžu za nimi kdykoliv přijít o radu.

Prodejce 1: Je autoritativní, ale férový, spolehlivý, fakt dobrý. Diskuze parádní.

Prodejce 2: Něco mezi autoritativním a demokratickým. Ale občas má poznámky, že nic nefunguje a nic neumíme. Jsem z toho pak psychicky rozhozený. Diskutovat můžu, zpětná vazba občas.

Prodejce 3: Já vlastně nevím, kdo je vedoucí. Ti, co se tak chovají, jsou od každého trochu. Já se snažím vše vyřešit sám. Stejně nám nikdo nic moc neříká. Kontrola je nic moc. Zpětná vazba téměř žádná. Ale názor říct můžu, diskutovat také.

Skladník 1: Demokratický, mluvit s ním můžeme. Pomůže.

Skladník 2: Demokratický, je dobrý. Můžeme za ním přijít a promluvit si.

Skladník 3: Demokratický a manažer je spíš autoritativní. Ale zatím dobrý.

Okruh 3: Jaká je Vaše pracovní motivace? Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

Fakturantka: peníze, krom odměn na Vánoce a dovolenou nic moc není. Chtělo by to nastavit nějaký systém odměn – kolik a za co. Ještě by byly dobré stravenky a příspěvek na penzijní spoření. Nebo příspěvky na sport a rekreaci. Ráda bych povýšila, ale tady není kam... to bych mohla dostávat vyšší plat.

Administrativní pracovnice: Peníze, sice jsou odměny před prázdninami a Vánocemi, ale mohly by být vyšší a častěji.

Prodejce 1: Peníze a odměny před prázdninami a Vánocemi. Můžeme levněji nakupovat pohonné hmoty, díly a máme týden dovolené navíc. Uvítal bych ještě třeba příspěvek na penzijní spoření a stravenky. Chtěl bych lepší nastavení systému odměn a větší hodinovou sazbu za přesčas.

Prodejce 2: Peníze a odměny. Ty jsou před prázdninami a Vánocemi. Jiné jsou, ale nepravidelně. Chtělo by to nějaký systém. Motivace asi ve formě příspěvků třeba na penzijní spoření, kursy a taky stravenky.

Prodejce 3: Motivace jsou pro mě peníze a hlavně odměny. Ty ale dostáváme jen 2x do roka, jinak nepravidelně a nevíme pořádně za co. Taky je dobrá možnost nákupu levnějších dílů a pohonných hmot. A máme dovolenou navíc. Lepší motivace by byla s přidáním, alespoň za přesčas, zavedení stravenek a nějakého příspěvku, třeba stravenky nebo na sport.

Skladník 1: Motivace, nevím, asi moc ne. Dobrý je týden dovolené navíc a lepší ceny za pohonné hmoty nebo nákup autodílů. Lepší by byly příspěvky na penzijní spoření a stravenky nebo přidat peníze do mzdy.

Skladník 2: Motivace nijak zvláštní. Máme týden dovolené navíc, nějaké díly s lepší cenou. Ale že bych se tím motivoval, to ne. Přivítal bych víc peněz nebo nějaký příspěvek a stravenky.

Skladník 3: Nedokážu odpovědět, jsem tu krátce.

Okruh 4: Máte ke své práci vhodné pracovní podmínky? Jak vnímáte vztahy mezi kolegy?

Fakturantka: ano, dobré, klimatizace, osvětlení kolegové – v pohodě, chodíme si občas i sednout po práci

Administrativní pracovnice: vše OK

Prodejce 1: Ano, dobrý. Kolegové jsou v pohodě. Chodíme si i někam sednout.

Prodejce 2: Standard, v létě klimatizace. Teď jen potřebuji novou židli. To jsem ještě vedení neřekl.

Prodejce 3: Ano, prostředí je vyhovující. Celkem jsme si tady sedli... Když se jde někam posedět, snažím se jít vždycky taky.

Skladník 1: K práci mám vše, co potřebuji. Kolektiv je OK. Když je setkání v restauraci, tak jdu taky.

Skladník 2: Pro prostředí a lidi dobrý, chodím i na setkání do restaurace.

Skladník 3: Zatím nevím.

Okruh 5: Jsou Vám známe firemní cíle? Čeho chce firma dosáhnout?

Fakturantka: obrat a zisk velký, možná i otevření další pobočky, udržet se.

Administrativní pracovnice: spokojení zákazníci, být co nejdéle na trhu.

Prodejce 1: nevím, asi co nejvíce vydělat a moc neutráct.

Prodejce 2: nevím, ale asi udržet se na trhu.

Prodejce 3: vydělat, udržet se, víc nevím.

Skladník 1: Nevím.

Skladník 2: Nevím.

Skladník 3: Nevím, asi se zvětšovat a růst.

Okruh 6: Jaký je Váš názor na řízení pracovního výkonu? Máte nějaké návrhy na jeho zlepšení? Jak vnímáte celkovou firemní kulturu?

Fakturantka: Bohužel vedení firmy tady moc není, vše řídí a zařizují kolegové, dělají to dobře. Ale bylo by dobré nastavit nějaká pravidla, odpovědnosti, pravomoci, co má kdo dělat. A měli by nám více věřit. Atmosféra dobrá, někdy nervózní, když se něco zkazí.

Administrativní pracovnice: občas je to chaos, chtělo by to nastavit nějaká pravidla.

Prodejce 1: no nic moc, chtělo by to nějak zpřehlednit. A taky nechápu smysl Zásilkovny. Málo se komunikuje, informace žádné.

Prodejce 2: řízení se tady nijak zvlášť neuplatňuje, majitelé sem moc nechodí, docela špatná informovanost.

Prodejce 3: chybí mi marketing, Zásilkovna je tady proč? Nechápu její smysl. Není pořádně rozdělená zodpovědnost. A papírové vedení docházky a knihy jízd... nic moc.

Skladník 1: Nevím, firma funguje, je dobrá. Někaké změny? Asi ne.

Skladník 2: Všechno klape. Žádné návrhy nemám. Firemní kultura je dobrá.

Skladník 3: Nevím. Jsem tu krátce.

Doplňující otázka na formu adaptačního procesu – Skladník 3: Smlouvu jsem podepsal asi čtrnáct dní před dohodnutým termínem. Vše zatím zvládám, zaučují mě kolegové, kdo tady zrovna je. Žádný proces tady není, nic sepsaného. Učím se průběžně, se všemi se seznamuji, jak tady jsou. Ve firmě se o žádných cílech nemluví, nikdo mi nic neříkal.

Hodnocení pracovního výkonu

Okruh 1: Jste pravidelně hodnocen? O jaký typ hodnocení se jedná formální/neformální? Máte možnost se na něj připravit? Provádíte sebehodnocení? Rozumíte smyslu hodnocení?

Fakturantka: Žádné pravidelné hodnocení se nekoná, jen neformální. Spíš, když se nedaří, pochvaly málokdy. Já nic nehodnotím.

Administrativní pracovnice: Nic takového se u nás nedělá. Někdy mi řekne, co dělám špatně, ale jinak nic.

Prodejce 1: Neděláme. Jen když se něco pokazí, tak mi vedoucí řekne svůj názor.

Prodejce 2: Nehodnotím se a nikdo mě. Pochvaly jen málo, spíš když se něco nevede, tak dostanu připomínku.

Prodejce 3: Nic takového, jen v průběhu práce se někdy výkon zhodnotí.

Skladník 1: Ne, není potřeba.

Skladník 2: Neděláme.

Skladník 3: Jsem tu krátce, takže nevím. Nic takového jsem nezaznamenal.

Okruh 2: Vychází z hodnocení nastavení, určení mzdy a odměn? Můžete debatovat o nově nastavených cílech? Je Vám známa stupnice hodnocení a co znamená?

Fakturantka: Ne, nemáme. Odměny sice jsou, ale podle rozhodnutí společníka. Úkoly mi přiděluje vedoucí nebo manažer, ty se musí hned udělat. Kontrola je jen někdy.

Administrativní pracovnice: Ne.

Prodejce 1: Ne. Odměny máme, nepravidelně, spíš před dovolenou a Vánoce.

Prodejce 2: Ne. Odměny má na starosti jen společník, jak se rozhodne. Odměny někdy, hlavně před dovolenou a Vánoce.

Prodejce 3: Ne. Úkoly dává vedoucí a musí se udělat, co nejdříve. Splnění se kontroluje, jen když je to důležité.

Skladník 1: Ne. Mám vždycky úkol od vedoucího a ten udělám. Někdy ho kontroluje, někdy ne.

Skladník 2: Ne.

Skladník 3: Ne. Jsem ve zkušební době. Zatím mi úkoly dává vedoucí.

Okruh 3: Problematika rozvoje a vzdělávání. Vychází z hodnocení nastavení osobního rozvoje, plán vzdělávání? Je již, v minulosti, absolvována nějaká vzdělávací akce?

Fakturantka: Nemáme žádný plán rozvoje. Ale to bych uvítala, nějaké kurzy, školení, třeba na faktury nebo excel. A byla jsem na školení, když se zaváděl nový systém.

Administrativní pracovnice: Ne, nedělá se.

Prodejce 1: Ne. Byl jsem kdysi na školení o náhradních dílech, už ani nevím, na co to bylo. Ale na školení bych šel.

Prodejce 2: Ne. Byl jsem na školení u nějaké firmy na díly. A na školení o novém počítačovém systému.

Prodejce 3: Ne. Nějaký kurz by byl dobrý.

Skladník 1: Nic takového. Klidně na nějaký kurz půjdu.

Skladník 2: Nemáme.

Skladník 3: Ne. Jsem tu nový.

Doplňující otázka: Jak se díváte na zavedení pravidelného formálního hodnocení.

Fakturantka: Přivítala bych to. Alespoň se vyjasní některé věci.

Administrativní pracovnice: Když se rozhodne, tak mi nic jiného nezbyde, než se podřídit.

Prodejce 1: Klidně, popovídáme si, klidně i o odměnách a mzdě.

Prodejce 2: Ano, proč ne. V klidu si říct, co a jak. Promluvit si o odměnách, peněžích.

Prodejce 3: Ano, to bych celkem uvítal. Alespoň by bylo jasněji, kdo, co, za kolik.

Skladník 1: Ale jo, alespoň si řekneme v klidu, co a jak.

Skladník 2: Nevidím důvod. Ale asi se budu muset podřídit.

Skladník 3: Asi mi je to jedno, jak se rozhodne, tak bude.

Rozhovor (polostrukturovaný) – nadřízení zaměstnanci – vedoucí prodejny (14 let), vedoucí skladu (6 let)

Rozhovor je uskutečněn dne 22. srpna 2023 v budově prodejny Mladá Boleslav

Okruh 1: Je Váš pracovní výkon řízen? Tzn., máte uzavřenou pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti, popis pracovní role, nastavené cíle a kritéria hodnocení jejich splnění? Víte, co máte dělat?

Vedoucí prodejny: Mám uzavřenou klasickou pracovní smlouvu, jinak nic dalšího. Nikdo mi žádné konkrétní úkoly nedává, Za ty roky vím, co mám dělat. Já sám se snažím být aktivní a mít ve všem pořádek.

Vedoucí skladu: Ano, pracovní smlouvu mám, to je vše. Cíle se tu nedávají. Můj cíl, co jsem si dal sám, je mít auta v pořádku a ve skladě taky.

Okruh 2: Jak Vy sám vedete podřízené? Jaký styl řízení uplatňujete (demokratický/autoritativní/liberální/jiný)? Na základě, čeho stanovujete cíle? Kontrolujete vykonávanou práci? Znáte a zajímáte se o své podřízené? Jste jim k dispozici v případě problému? Mohou vyjádřit svůj názor? Poskytujete zpětnou/dopřednou vazbu?

Vedoucí prodejny: Myslím, že jsem demokrat. Sem tam autoritativní. Už jsem tady dlouho, vím co a jak. Takže někdy připustím diskuzi někdy ne. Samozřejmě, když je třeba, tak pomůžu. Zpětnou vazbu občas poskytuji, Asi by to chtělo častěji, ale někdy nemám čas, vyřizuji zákazníky. Cíle jsou krátkodobé úkoly, co se musí hned udělat, objednat, vyřídit. Lidi tady znám dost dobře, i z mimopracovních setkání.

Vedoucí skladu: Jsem tady už nějakou dobu, prošel jsem všemi pracemi, tak vím, co je možné a co ne. Takže někdy jsem demokratický a někdy autoritativní vedoucí. Lidi za mnou vždycky můžou přijít, pomůžu, ale zpětná vazba? To moc ne. Není čas. To by asi chtělo zlepšit. Svoje lidi znám, chodím taky na mimopracovní setkání.

Doplňující otázka: Z rozhovorů podřízených zaměstnanců vyplývá, že pracovní výkon není řízen. V mnoha případech je vítáno důslednější řízení, jasnější stanovení pravomocí a odpovědností. Jak se k tomu stavíte?

Vedoucí prodejny: No, asi to není ideální. Klidně bych přivítal změnu. Ale nevím jak. Vše záleží na společníkovi. A ten moc nechce, stačí mu to, jak to je. Pracuji, jak nejlépe umím. Občas se poradím s manažerem.

Vedoucí skladu: Nemyslím si, že by to tady bylo tak špatné, prostě normální. Své podřízené si vždycky srovnám. Nevím, jak jinak by se práce řídila.

Doplňující otázka: Jak vnímáte adaptační proces? Z rozhovorů vyplývá, že není nijak nastaven a zaučuje se „za pochodu“.

Vedoucí prodejny: Už je to celkem dlouho, kdy sem přišel někdo nový. Ale asi jsem se mu já sám snažil všechno naučit a říct. A když jsem nebyl, tak ho zaučoval někdo jiný nebo manažer, co mě případně zastupuje. Asi by bylo dobré, mít něco takového nastavené. Ale my

nemáme pořádně určené odpovědnosti, pravomoci, není přesný popis žádné činnosti. Asi celkem špatný.

Vedoucí skladu: My nic takového nepotřebujeme. Vše ho naučíme sami. Ale dobře, když se něco sepíše, tak ok.

Okruh 3: Jaká je Vaše pracovní motivace? Jakými nástroji motivujete své podřízené? Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

Vedoucí prodejny: Motivace jsou pouze peníze, odměny. O ničem nemůžu rozhodnout. Koho odměnit víc nebo míň. Byl bych rád, kdyby se nastavil nějaký jasný systém, říkal jsem to i společníkovi, ale nic se nezměnilo. Navrhoval jsem i zavedení nějakých dalších benefitů, třeba stravenky, příspěvky na penzijní spoření nebo i kurzy, ale nic. Ale co by nás namotivovalo je jasnější rozdělení pravomocí a odpovědností. Chybí také popis pracovních činností. Měli bychom zpracovat na zpětné vazbě a komunikaci.

Vedoucí skladu: Jediná motivace jsou peníze. Ale o tom já nerozhoduji, jen společník. Pak taky nejsou jasné odpovědnosti. To bych uvítal, ale společník nic pro to nedělá, i když o tom ví. Komunikace je taky nic moc. Hlavně ze strany společníka. On sem moc nechodí, to je škoda.

Doplňující otázka pro vedoucího prodejce: Víte, že obě pracovníci uvádějí, že nevnímají pouze Vás jako vedoucího, ale i manažera? Jak se k tomu stavíte? Vím o to. To vyplývá, že není nic jasně stanoveno. Proto se s manažerem často radíme a rozhodujeme. Není mi to moc příjemné.

Okruh 4: Máte ke své práci vhodné pracovní prostředí a podmínky?

Vedoucí prodejny: Vše je v pořádku, když něco chybí, tak se to snažím zajistit – s manažerem nebo u společníka. Škoda, že nevyužíváme náš program víc. Je v něm spousta možností.

Vedoucí skladu: Zatím nám nic nechybí. Když ano, tak to zařídím, s manažerem nebo i sám. Jen by to chtělo víc využívat možností našeho programu.

Okruh 5: Jsou Vám známe firemní cíle? Čeho chce firma dosáhnout? Jak vnímáte celkovou firemní kulturu?

Vedoucí prodejny: Ne, nic se tady neříká.

Vedoucí skladu: Podle mého jsou cílem noví zákazníci, zvyšování obrátu a budování jména firmy.

Hodnocení pracovního výkonu

Vedoucí zaměstnanci formou polostrukturovaného rozhovoru tázání na formu neformálního hodnocení. V čem vidí jeho výhody a jak se staví k problematice pravidelného formálního hodnocení.

Vedoucí prodejny: Já hodnotím práci v průběhu dne. Prostě s nimi promluvíme a řekneme si. Někdy je to vyhocený, hodně práce, málo času. Ne vždy, když je všechno v pořádku, tak dobrý, nemusím nic říkat. Když je něco špatně, tak to je mazec. Samozřejmě, když je to

nutné, tak si můžeme promluvit sami dva. Taky kontroluju, jestli jsou v práci, když někdo chybí tak proč a určím, kdo bude místo něj. Když je něco nového nebo problém, tak se domluvíme co a jak. Někdy prostě řeknu, jak to mají udělat. To neformální hodnocení je jednoduchý, je hned, nic se nemusí připravovat. Ale jak říkáte, to formální hodnocení není špatný, klidně ho budu dělat. V klidu, bez křiku, promluvit si. Ale to nezáleží na mě, ale na společníkovi.

Vedoucí skladu: Já vždycky řeknu hned, co je blbě. Hned při práci a je vyřešeno. Nemusím nic psát a plánovat. Chválím málo, to si uvědomuji. Když chtějí, tak si s nimi sednu a můžeme si promluvit. Ale jestli společník řekne, že máme hodnotit formálně, tak jo. Problém v tom nevidím. Snad to zvládnou. Není úplně od věci si v klidu říct a vědět pořádně, co a jak. Já sám to ale nerozhodnu.

Rozhovor (volný) – manažer prodejny (9 let)

Rozhovor je uskutečněn dne 24. srpna 2023 v budově prodejny Mladá Boleslav

Bylo nastoleno téma současné situace ve firmě, řízení pracovního výkonu, neformálního hodnocení a možného nastavení pravidelného hodnocení pracovního výkonu, byla zhodnocena firemní kultura přednesena vize o budoucnosti firmy.

Myslím si, že největší chyba je chybějící popis pracovní míst či rolí, není úplně určena pracovní náplň a činnost jednotlivých pracovních míst. Proto ani nevíme, jaké by mohly být požadované znalosti a dovednosti. Určitě by mělo mít každé pracovní místo přidělené pravomoci a odpovědnost. A to teď není. My jako vedoucího zaměstnanci ani pořádně nemáme dané pravomoci a odpovědnost. Kdo koho vede. Teď je asi každému jasné, kdo je jeho vedoucí, co má dělat. Taky nemáme nastavené žádné standardy, např. jak jednat se zákazníkem, jak mu telefonovat, kudy nejlépe vést trasy rozvozu aby cesta byla co nejkratší, doba vyřízení e-shopových objednávek apod. Jen je tak nějak dané, co nejdříve a co nejlépe. Spoléháme na zaměstnance. A to není úplně nejlepší. Ve slevách stálým odběratelům nejsme jednotní. Nemáme dohodnuté, od jaké výše částky objednávky se může sleva poskytnout a v jaké výši. Když nejsou nastavené odpovědnosti a pravomoci, tak se každý obrací na vedoucího, který je zrovna přítomen. Nebo se mu zatelefonuje, i o dovolené. Nebo se dotýčný nějak sám rozhodne, ale nemá za to v podstatě žádnou odpovědnost. Proto si myslím, že firemní kultura nízká. Každý si může dělat, co chce. Máme třeba několik služebních aut. Každý s nimi jezdí, ale kdo ho má uklízet... , tak to se nikomu nechce. Vše je narychlo. Takže, když nic není určené, tak se těžko kontroluje plnění a kvalita práce. Bylo by dobré, kdyby se nastavily cíle prodejců, třeba na základě měsíčního /ročního plánu obrátu prodejny. A na základě toho stanovit výši odměn. Nebo stanovit cestu a čas rozvozu objednávek. Podle mě je chyba, když tady často není společník, protože o všem v podstatě rozhoduje - dlužníci, nová spolupráce s dodavateli nebo investice. Taky nám nic moc neříká, komunikace špatná. Pak pořádně neví, co se tady děje, jak kdo pracuje, odměny nějak rozděluje, nevíme kdy a proč. Taky už jsme mu říkali o benefitech - stravenky, příspěvky na penzijní spoření. Každý měsíc vidím, kolik vyděláváme, takže si myslím, že na to máme. Teď ještě by byl dobrý někdo nový, máme toho dost, už se to nedá zvládnout, ale zase nic. Bylo by kvalitnější a rychlejší vyřizování objednávek.

Mojí vizí je zřídit ještě jednu prodejnu v okolí Nymburka. Tam nikdo pořádně nezaváží, je tam velký potenciál. A taky rozšíření skladu. Vidím, kolik se toho nejvíc prodává, tak bych toho více nakoupil, ať to nemusíme pořád objednávat. Ale to jsem ještě ani neříkal. Už vidím, že zase bude proti.

K hodnocení zaměstnanců. Asi by to bylo dobré. My teď vlastně ani žádné nemáme. Jestli neformální hodnocení znamená, že hned všem řeknu, co dělají špatně, tak to máme. Asi to není úplně nejlepší..., ale když se včas nevyřídí objednávka nebo je špatně... Občas je i pochválím, ale hrozně málo, není za co. Vím, to asi není moc dobrý a správně. Možná by to formální hodnocení nebylo úplně od věci. Nebudu proti. Jestli to zlepšit práci, aby pracovali, jak mají, proč ne. Ale příprava asi zabere nějaký čas. No, to nevím. Podle toho, jak to tady je, rozdělení prací Ale zase, to si musí rozhodnout společník.

Příloha 4 Pozorování v průběhu odborné praxe

Pozorování v průběhu odborné praxe – firma Prodejna XY s.r.o.

Praxe se uskutečnila v období 1. 2. – 30. 6. 2021 v provozovně prodejny v Mladé Boleslavi – praxe obsahuje seznámení se se zpracováním faktur, sledování cash-flow, jednání s neplatiči, modernizace prodejny a další pracovní činnosti související s chodem firmy.

Ve firmě jsou zaměstnání jeden vedoucí prodejny a tři prodejci. Jeden vedoucí skladu a tři skladníci, fakturantka, administrativní pracovnice a manažer.

Firemní prostory se skládají z prodejny, kde jsou čtyři stolky prodejců a jeden stůl pro obsluhu Zásilkovny a přípravu objednávek z e-shopu. Kancelář společníka a kancelář pro manažera a fakturantku. Sklad s prostorem pro skladníky. Sociální zázemí (WC, kuchyňka, stůl a židle), oplocené parkoviště.

Při průběhu praxe se uskutečnilo seznámení s každodenním pracovním dnem v prodejně. Po příchodu ranní směny nastává přijímání dodaného zboží, příprava a výdej zboží pro zákazníky. Zpracovávání objednávek přes e-mail, mobilních zpráv. Po otevření prodejny se obsluhují příchozí zákazníci. Skladníci vyjíždějí rozvést zboží odběratelům (ráno a odpoledne). Fakturantka a administrativní pracovnice vykonávají svou práci (zpracování faktur, pohledávky, různé statistiky). Manažer kontroluje chod na prodejně, jedná s dodavateli, odběrateli a dlužníky, sleduje stav na skladě. Při řešení problémů a chyb konzultují nápravu vedoucí pracovníci a manažer.

Dodavatelské a odběratelské faktury, smlouvy jsou vedeny v papírové podobě, v šanonech. Docházka a kniha jízd jsou zapsané v sešitech. V interním systému je sklad.

Organizace práce, komunikace a informovanost jsou na slabé úrovni.

Společník přichází občas, posílá mzdy, řeší velmi problémové dlužníky, schvaluje investice, konzultuje s manažerem.

Organizace práce, komunikace a informovanost jsou na slabé úrovni.

VZOROVÁ



Řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve vybraném podniku

Gabriela Burešová, DMBA50

Řešená problematika

úvod

Řízení a hodnocení pracovního výkonu má vliv na rozvoj schopností zaměstnance, na soulad individuálních cílů s cíli podniku, tím je dosahováno lepších výsledků zaměstnanců a firmy.

problém

Jak nastavit efektivní řízení pracovního výkonu a zajistit pravidelné hodnocení zaměstnanců?

přístup

Zajistit řízení a hodnocení pracovního výkonu na základě doporučení uvedených v odborné literatuře.

Postup řešení

zdroj

Odborná literatura –
rešerše
Pozorování v průběhu
odborné praxe
Provedené rozhovory

získávání

Zpracování získaných
informací a jejich
porovnání se
skutečným a
doporučeným stavem

zpracování

Na základě výsledku
porovnání formulovat
doporučení pro
nastavení žádoucího
stavu

Výsledky práce

Z provedeného šetření vyplývá, že ve firmě není nastaveno plnohodnotné řízení pracovního výkonu a neprovádí se pravidelné formální hodnocení zaměstnanců.

Nejsou nastaveny individuální cíle

Nejsou stanoveny měřitelná kritéria

Nejsou určeny odpovědnosti a pravomoci

Slabá komunikace a informovanost

Není plán rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Doporučení

Nastavit individuální cíle (metoda SMART)

Zajistit katalog prací s danou odpovědností a pravomocí

Zvýšit pracovní motivaci

Zajistit pravidelné formální hodnocení

Určit stupnici hodnocení

Vytvořit hodnotící formulář

Plán rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Závěr



Práce přinesla závěr, že pro efektivnější řízení a hodnocení pracovního výkonu se doporučuje zavést firmě navrhovaná doporučení, tím se zvýší pracovní výkony zaměstnanců, nastane pracovní spokojenost, pocit sounáležitosti k firmě.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**