

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

ING. PETR ŘEZNÍČEK

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Řízení pracovního výkonu

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2013

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Ing. Petr Řezníček/MBA 29

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Robin Čejka, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 30.8.2013, Praha

Ing. Petr Řezníček

PODĚKOVÁNÍ

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

Název diplomové práce

Řízení pracovního výkonu

Souhrn

Diplomová práce na téma Řízení pracovního výkonu se zabývá procesem hodnocení a řízení výkonnosti pracovníků. Teoreticko-metodologická část práce začleňuje řízení pracovního výkonu mezi ostatní systémy personalistiky, popisuje vzájemné vazby, zdůrazňuje předpoklady a popisuje proces a přístup k řízení pracovního výkonu. Analytická část práce představuje společnost ALTRON, a.s. a důvody pro aplikaci metodologie řízení pracovního výkonu. U vybraných pozic navrhuje proces dle metodiky řízení podle cíl-hodnocení kompetencí-plán osobního rozvoje.

Klíčová slova

Řízení pracovního výkonu, pracovní výkon, pracovní místo, kompetence, vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků

Title of the Master's Thesis

Performance management

Summary

Master's Thesis on Performance management is concerned with the evaluation process and performance management of staff. Theoretical and methodological work of integrating performance management among other HR systems, describes the interactions emphasizes assumptions and describes the process and approach to performance management. The analytical part of our company Altron a.s. and the reasons for application performance management methodology. For selected positions according to the methodology proposed process management by objective-evaluation of competency-personal development plan

Keywords

Performance management, job performance, job skills, training and development, evaluation and remuneration

JEL Classification

J240 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

M12 - Personnel Management; Executive Compensation

M54 – Labor Management

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Zadání diplomové práce

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petr Rezníček
Studijní program:	Master of Business Administration
Studijní obor:	Master of Business Administration
Studijní skupina:	MBA 29
Téma:	Řízení pracovního výkonu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod.2. Cíl a metodika (hlavní a dílčí cíle).3. Teoretická východiška práce - základy řízení pracovního výkonu (ŘPV) – definice a cíle ŘPV, pohledy na hodnocení a řízení pracovního výkonu, proces řízení pracovního výkonu: řízení podle cílů (MBO) - hodnocení kompetencí - plán osobního rozvoje.4. Analytická část práce - charakteristika organizace, program/časové hledisko ŘPV, postavení, úloha a cíle subjektů ŘPV (hodnocený / hodnotitel).5. Návrh doporučení pro organizaci.6. Závěr.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>ARMSTRONG M., Řízení lidských zdrojů, 10. vydání, Nejnovější trendy a postupy, Grada, Praha 2007.</p> <p>KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 4. vyd., Management Press, Praha 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.</p> <p>NĚMEC, O.– BUCMAN, P.– ŠIKÝŘ, M., Personální management, 1. vyd., VŠEM, Praha 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.</p> <p>KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, 1. vyd., Grada Publishing, a. s., Praha 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.</p>
Vedoucí práce:	Ing. Robin Čejka, MBA



Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 6. 2013

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	Úvod.....	1
1.1	Metodika práce.....	2
2	Teoreticko-metodologická část práce.....	4
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	4
2.2	Vztah mezi systémy personalistiky a řízením pracovního výkonu.....	6
2.2.1	Kompetence pracovníků, kompetenční model.....	8
2.2.2	Popis pracovních pozic.....	10
2.2.3	Adaptace pracovníků.....	11
2.2.4	Personální plánování.....	11
2.3	Řízení pracovního výkonu - proces.....	12
2.3.1	Řízení pracovního výkonu jako proces.....	13
2.3.2	Základní pojmy a parametry z oblasti řízení pracovního výkonu.....	15
2.4	Řízení pracovního výkonu - přístup.....	27
2.4.1	Řízení podle cílů.....	27
2.4.2	Hodnocení kompetencí.....	28
2.4.3	Osobní plán rozvoje.....	28
3	Analytická část práce.....	29
3.1	Představení společnosti ALTRON, a.s.....	29
3.2	Důvody zavedení řízení pracovního výkonu a charakteristika pracovních pozic ve společnosti ALTRON, a.s.....	31
3.2.1	Důvody pro zavedení procesu řízení pracovního výkonu.....	31
3.2.2	Charakteristika pracovních pozic.....	34
3.2.3	Současný stav prvků řízení pracovního výkonu ve společnosti ALTRON, a.s. .	35
3.3	Návrh systému hodnocení a řízení pracovního výkonu vybraných pracovních pozic ve společnosti ALTRON, a.s.....	41
3.3.1	Popis pracovní funkce a kompetenční model vybraných profesí ve společnosti ALTRON, a.s.....	41
3.3.2	Aplikace přístupu řízení podle cílů.....	42
3.3.3	Adaptace pracovníků při změně pracovního místa.....	49
3.3.4	Hodnocení pracovního výkonu.....	50
4	Závěr.....	53

Literatura

Přílohy

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam tabulek	strana
Tabulka 1 Aspekty ovlivňující pracovní výkonnost	16
Tabulka 2 Výsledky motivace	17
Tabulka 3 Hygienické faktory - vnější	19
Tabulka 4 Motivační faktory - vnitřní	20
Tabulka 5 Složky celkové odměny	24
Tabulka 6 Složky efektivity vzdělávacího procesu	26
Tabulka 7 Přehled certifikací společnosti ALTRON, a.s.	31
Tabulka 8 Koncept systému hodnocení vybraných profesí společnosti ALTRON, a.s.	38
Tabulka 9 Koncept systému odměňování vybraných profesí společnosti ALTRON, a.s.	40
Tabulka 10 Návrh hodnocení kompetencí	43
Tabulka 11 Návrh struktury záznamu řízení podle cílů – pracovník obchodu	44
Tabulka 12 Návrh struktury záznamu řízení podle cílů – pracovník servisu	45
Tabulka 13 Návrh struktury záznamu řízení podle cílů – pracovník technické a produktové podpory	46
Tabulka 14 Návrh osobního plánu rozvoje pracovníka obchodu	48
Tabulka 15 Návrh osobního plánu rozvoje pracovníka servisu	48
Tabulka 16 Návrh osobního plánu rozvoje pracovníka technické a produktové podpory	48
Tabulka 17 Návrh adaptačního procesu při změně pracovního místa	49
Tabulka 18 Návrh hodnocení kompetenčních a výkonnostních cílů	51
Tabulka 19 Návrh hodnocení kompetenčních parametrů	52
Tabulka 20 Návrh celkové hodnotící škály hodnocení výkonu pracovníka	53

Seznam grafů

Graf 1 Model shody řízení lidských zdrojů	4
Graf 2 Model řízení lidských zdrojů	5
Graf 3 Rozvoj kompetence	10
Graf 4 Proces řízení pracovního výkonu	13
Graf 5 Proces vzdělávání	25

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 6 Plán osobního rozvoje	28
Graf 7 Vývoj tržeb a počtu zaměstnanců ve společnosti ALTRON, a.s.	30
Graf 8 Ukazatele produktivity práce ve společnosti ALTRON, a.s.	32
Graf 9 Podíl vybraných nákladů na tržbách společnosti ALTRON, a.s. - rok 2011	33

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	18
Obrázek 2 Kirkpatrick Learning Evaluation System	27

1 Úvod

Lidé v podobě lidské práce patří mezi základní výrobní faktory. Jsou zdrojem vynálezů, objevů, nových technologií, přeměny surovin na výrobky a defacto veškerých činností, které lidstvo potřebuje, požaduje nebo jsou jen prostředkem rozvoje, zábavy. Lidé vytvářejí produkty, zdokonalují jejich ovládání a řízení, aby dosahovali vyšších parametrů při minimálních nákladech, aby zajistili vyšší přeměnu přírodní hmoty na energii, aby jakékoliv řízení procesů bylo komfortní, efektivní, účelné, ekonomické. A právě řízení autora všech uvedených mechanismů, tj. člověka samotného, není s rostoucí vyspělostí techniky a technologie jednoduché. Ale na druhou stranu je čím dál více žádoucí a nutné pro komplexnost řízení procesu výrobní či obchodní společnosti jako celku.

Současná ekonomická situace nutí podniky téměř neustále snižovat náklady a zajišťovat tak ekonomickou prosperitu a rozvoj v době ekonomické recese. Trh nutí dodavatele nabízet zboží a služby na stále vyšší a vyšší úrovni při snižující se ceně. Pracovní trh však má téměř opačný trend – prosté snižování nákladů na zaměstnance ovlivní jejich setrvání a tím ohrozí funkčnost a prosperitu podniku. Řešením, které zajistí udržení si především klíčových zaměstnanců (a tím i významný zdroj know-how) a zároveň bude mít toliko žádoucí pozitivní dopad na náklady společnosti je efektivní řízení zaměstnanců, resp. řízení jejich pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu je velmi významnou, avšak ne jedinou cestou vedoucí ke zvyšování efektivity lidských zdrojů jak bude uvedeno v následujícím textu.

Řízení pracovního výkonu, stejně jako hodnocení pracovníků, nesouvisí se současnou ekonomickou recesí. Wagnerová (2008, s. 9) uvádí, že počátky lze nalézt již na počátku 20. století. Zdroj dále doplňuje, že i přes jednotlivé tendence přístupu k pracovnímu hodnocení v jednotlivých časových obdobích je hodnocení samotné spojeno s prací – přirozeně a neodmyslitelně. Práce je vždy spojena s odměnou – finanční, naturální. Nejde tak o podobu odměny, ale o její výši. Výše odměny byla a je právě závislá na hodnocení práce. Lidstvo se za práci stěhuje – ale ve své podstatě se stěhuje za odměnou plynoucí z práce, kterou přirozeně potřebuje na úhradu svých základních potřeb. V dnešní moderní době se ve skutečnosti více stěhujeme za prací s cílem získat vyšší odměnu, získáváme i vyšší vzdělání, abychom získali práci hodnocenou vyšší úrovní odměny za její vykonání.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Armstrong (2007, s. 30) uvádí „*obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle*“. Řízení svých vlastních činností však realizujeme i my sami – pořizujeme si výkonnější elektronické technologie 21. století, instalujeme do svých domovů inteligentní řídicí systémy, vybíráme novinky z oblasti úspory času při realizaci každodenních činností s cílem – efektivně realizovat nutné činnosti a získat tak čas pro jiné aktivity či zajistit vyšší bezpečí, komfort a pohodlí rodiny při nižších výdajích. Ač mnohdy nevědomky realizujeme vlastní systém řízení svého výkonu. V následujícím textu se budeme výhradně zabývat pracovní aktivitou a činností organizace při jejím řízení, hodnocení a motivování.

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je formulace doporučení v oblasti systému řízení pracovního výkonu ve společnosti ALTRON, a.s.

Dílčí cíle jsou:

- zmapování teoretických poznatků z oblasti definice systému řízení pracovního výkonu a pracovního hodnocení
- aplikace systému řízení pracovního výkonu ve společnosti
- vyhodnocení přínosů systému hodnocení jak pro organizaci, tak i pro pracovníky a vyplývající závěry a doporučení

Přínosem diplomové práce pro společnost v souladu s formulací cílů práce je:

- rozdělení pracovníků dle výkonu za účelem diferenciacie přístupu
- zdůraznění základů pro řízení a hodnocení pracovníků ve formě popisu pracovní funkce a kompetenčního modelu
- řízení výkonu pracovníků ve vazbě na cíle a strategii společnosti
- plánování rozvoje pracovníků

1.1 Metodika práce

Diplomová práce „Řízení pracovního výkonu“ vznikla na základě analýzy primárních a sekundárních zdrojů. Primárními zdroji byly Výroční zprávy společnosti ALTRON, a.s. za období 2006-2011 a interní dokumenty společnosti, které byly zdrojem informací

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

o základních finančních a personálních ukazatelích a dále byly zdrojem informací o současném systému odměňování.

Pro teoreticko-metodologickou část práce byla základem odborná literatura jako sekundární zdroj informací pojednávající o širší oblasti řízení lidských zdrojů, personální práci a psychologii z oblasti řízení lidských zdrojů. Rozborem uvedené literatury autor přiblížil jednotlivé aspekty systému řízení lidských zdrojů, pohledy a teoretická východiska. Dále byla zaměřena pozornost na způsoby efektivního hodnocení pracovníků, způsoby řízení výkonu a výkonnosti, systémy zvyšování výkonnosti a problematiku motivace. Neopomenutelnou součástí teoretického základu je i psychologie ve vztahu k lidským zdrojům a její funkce při aplikaci systému řízení a zvyšování výkonnosti složky. Literární rešerši pak byly vybrány oblasti řízení lidských zdrojů, které byly aplikovány v druhé části práce.

V analytické části práce nejprve autor provedl rozbor současného systému personální práce ve společnosti a zaměřil se na důvody aplikace systému řízení lidských zdrojů. Zdrojem této části byly informace z interní dokumentace, personální a ekonomické informace a osobní znalost systému. Dále v této části práce byly uvedeny problémy současného systému ve vztahu k lidskému know-how společnosti a ve vztahu k zajištění konkurenceschopnosti na specifickém trhu. V závěru práce pak byl představen návrh opatření, tj. vytvoření systému řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků v kontextu řízení lidských zdrojů organizace. Neopomenutelnou součástí je i zpětná vazba – zhodnocení přínosu efektivního řízení pracovního výkonu jak pro společnost, tak i pro hodnocené pracovníky. Jelikož proces řízení lidských zdrojů je velmi obsáhlý, zaměřil se autor práce pouze na vybrané pracovní pozice ve společnosti, a to pozice pracovníka obchodu, servisního pracovníka, pracovníka technické a produktové podpory. Volba nebyla náhodná – jedná se totiž o klíčové pozice ve společnosti ALTRON, a.s..

2 Teoreticko-metodologická část práce

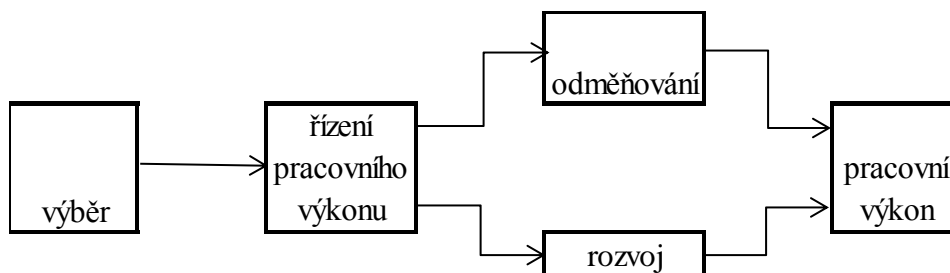
Pracovní výkon je jedním z nejdůležitějších parametrů organizace tvořící její přidanou hodnotu. Je to hybná síla rozvoje společnosti, je to interaktivní nepřetržitý proces mezi organizací a jejím pracovníkem. Řízení pracovního výkonu patří mezi základní aktivity manažerů, je součástí personální práce společnosti a patří mezi dva základní klíčové procesy řízení lidských zdrojů.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 27) uvádí definici řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího v organizaci, tj. lidí zde pracujících, lidí, kteří přispívají k dosažení cílů organizace. Koubek (2009, s. 16) doplňuje uvedenou definici o význam člověka samotného v personální práci, o význam lidské pracovní síly jako nejdůležitější výrobní postup a motor činnosti organizace.

Jednou z formulací pojmu řízení lidských zdrojů jak uvádí Armstrong (2007, s. 28) je model shody. Model shody definuje jako čtyři typické procesy vykonávané ve všech organizacích, a to výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj (viz. Graf 1).

Graf 1 Model shody řízení lidských zdrojů



Zdroj: Upraveno podle Armstrong (2007, s. 28)

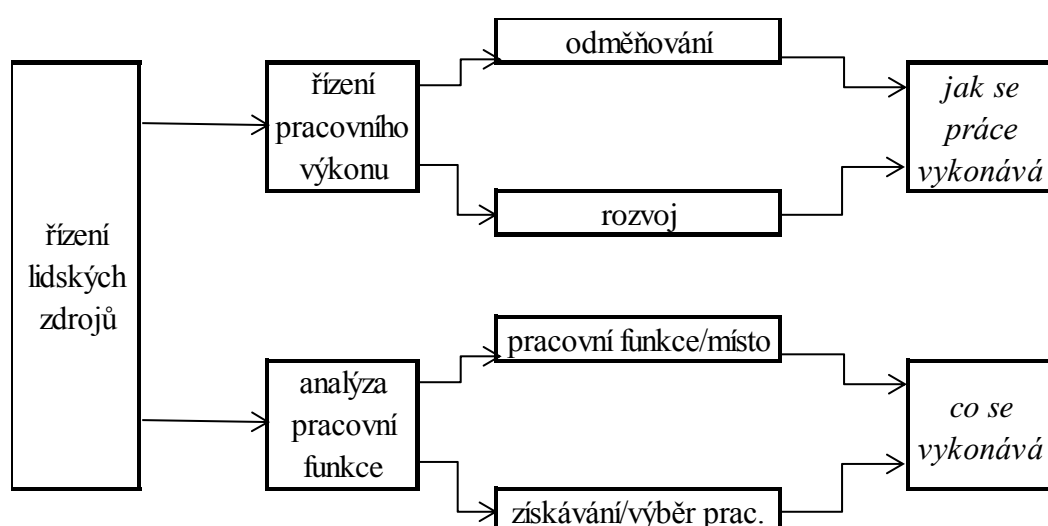
Porovnáme-li přístup obou výše zmiňovaných literárních zdrojů, shodují se jednoznačně ve strategickém systémovém pojetí řízení lidských zdrojů. Právě tento úhel pohledu zajišťuje dosahování podnikových (strategických) cílů prostřednictvím dvou základních klíčových procesů řízení lidských zdrojů, a to analýzy pracovních funkcí a řízení pracovního výkonu.

První z uvedených klíčových procesů – analýza pracovních funkcí - se zabývá pracovní funkcí a pracovními místy z pohledu vytváření, jejich popisu a měření. Do této části patří procesy pro získávání a výběr pracovníků definující personální plánování.

Proces řízení pracovního výkonu, jak název napovídá, definuje individuální plán rozvoje pracovníků, hodnotí jeho pracovní výkon, definuje dle výsledků hodnocení jeho ohodnocení, změnu pracovního zařazení či kariérní plán.

Podíváme-li se opět na model shody, lze ho poupravit ve smyslu definice klíčových procesů řízení lidských zdrojů (znázorněno v Grafu 2).

Graf 2 Model řízení lidských zdrojů



Zdroj: Upraveno podle Armstronga (2007, s. 29)

Tato diplomová práce se zabývá prvním klíčovým procesem, tj. procesem řízení pracovního výkonu, avšak pro jeho uplatnění především v analytické části budeme potřebovat objasnit význam i některých prvků z procesu analýzy pracovních funkcí – toto jen potvrdí názor autora o provázanosti a neoddělitelnosti obou procesů v systému řízení lidských zdrojů ze strategického pohledu.

2.2 Vztah mezi systémy personalistiky a řízením pracovního výkonu

Koubek (2009, s. 14) definuje personalistiku, jako tu část organizace, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu. Člověk, jako lidský zdroj, totiž patří mezi základní zdroje jakékoliv organizace, kam dále patří zdroje materiální, informační a finanční. Ve výrobním procesu, ale i v oblasti služeb, je vždy prioritou řízení lidí, kteří realizují jednotlivé činnosti – z toho vyplývá i fakt, že personální práce, resp. řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí každé společnosti.

Které činnosti personalistiky rozeznáváme? Mnoho úhlů pohledu a názorů shrnuje Koubek (2009, s. 21) do těchto bodů, které výstižně popisují obecně platný systém personalistiky:

❖ Vytváření a analýza pracovních míst

Patří mezi základní klíčový proces. Velmi důležitou součástí je kompetenční model a popis pracovních pozic, které podrobně rozebereme v dalších kapitolách.

❖ Personální plánování

Plán je základ jakékoliv činnosti organizace, plán je modelem výdajů a příjmů, plán je funkcí rozvoje. V tomto případě se jedná o plán pracovníků, a to jak z hlediska potřeb, tak zajištění těchto potřeb. S řízením pracovního výkonu úzce souvisí plán rozvoje pracovníků.

❖ Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Jde o proces personálních činností od informace o volném pracovním místě až po zařazení pracovníka do organizace včetně procesů adaptace.

❖ Hodnocení pracovníků

Klíčová činnost personálního řízení manažera ve vazbě na řízení pracovního výkonu. Personalisté zde vystupují jen v roli metodika, designéra a poradce. Zadáni k tomu by mělo vždy principiálně vycházet od vedení firmy, od manažerů, kteří jako jediní mají kompetenci tento nástroj řízení uplatňovat. Řídíme-li řízený objekt, pak jedním z klasifikací řízení je právě hodnocení – stejně tak jako je hodnocení jedním z parametrů zpětné vazby pro řídicího a řízeného.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

❖ Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

Vše jednou začíná a jednou končí – heslo velmi příznačné pro současné prostředí, kdy období mezi pomyslným začátkem a koncem je stále kratší. Na vině jsou změny, proces změn a reakce na změny okolo nás. Chceme-li se udržet v pozici, pak musíme změny aplikovat i v systému personalistiky.

❖ Odměňování

Stejně tak jako hodnocení i odměňování patří mezi nástroje motivující pracovní výkon (ale také někdy i demotivující). Odměňování je však praktickým nástrojem.

❖ Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání velmi úzce souvisí jak s uvedenou funkcí motivace, tak i reakcí na činnost rozmíst'ování. Reakce na změny bez aplikace nových a nových poznatků je vždy komplikovanější – v dnešní době téměř aktivitou nemožnou.

❖ Pracovní vztahy

Pracovník je výrazně ceněné aktivum organizace stejně jako rovnocenný partner při jednání mezi ním a vedením organizace.

❖ Péče o pracovníky

Hovoříme-li o motivaci jako o jednom z nástrojů řízení pracovního výkonu, pak nelze opomenout související motivační faktor – pracovní prostředí.

❖ Personální informační systém

Zajišť'ování, uchování, zpracování a analýza dat týkajících se personálních činností.

Koubek (2009, s. 22) k základním prvkům personalistiky doplňuje i následující nové činnosti:

❖ Průzkum trhu práce

❖ Zdravotní péče o pracovníky

❖ Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišť'ování a zpracování informací

❖ Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

V následujících kapitolách podrobněji představíme ty personální činnosti, které úzce souvisí s řízením pracovního výkonu, bez kterých nelze aplikovat (zcela nebo efektivně) systém řízení pracovního výkonu tak, jak je uveden v analytické části diplomové práce.

2.2.1 Kompetence pracovníků, kompetenční model

Kvalitní pracovníci jsou základním faktorem úspěchu organizace k dosažení jejich cílů. Avšak jednoznačně definovat parametr této kvality je velmi obtížné a nereálné. Nejde jen o odbornost a pracovní nasazení, ale o celý soubor lidských vlastností. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 56) *„kompetence ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoj, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka“*. Definicí doplňuje Wagnerová (2008, s. 62) o názor rovnováhy mezi subjektivními předpoklady pracovníka a objektivními požadavky na výkon práce. Autorka dále doplňuje nutnost neustálého adaptačního procesu předpokladů pracovníka jako reakci na neustále se vyvíjející a měnící nároky na výkon práce.

Pojem kompetenční model charakterizuje Kociánová (2010, s. 63) jako *„vymezení nároků na člověka ve vztahu k jeho pracovní činnosti, zahrnující schopnosti a charakteristiky osobnosti, které jsou nezbytné pro výkon na pracovním místě“*. Autorka dále uvádí, že existují jak univerzální, tak specifické kompetenční modely, ve kterých jsou jednotlivé charakteristiky utříděny do skupin. Pojem v z t a h v uvedené definici je velmi důležitý, neboť zasazuje pomyslné ozubené kolo do soukolí. Nevybereme-li správné kolo se správnými parametry zubů, pak soukolí nebude funkční, a nebo (a to bohužel ve většině případů) se roztočí, avšak asymetrie ozubeného profilu bude tak dlouho vytvářet deformaci na jedné či druhé straně, až dojde po určité době k poruše či pohyb soukolí bude těžkopádný, bez možnosti zvýšení rychlosti otáček a za vydání většího množství energie. V tomto směru Pilařová (2008, s. 53) velmi zajímavě uvádí systém náboru zaměstnanců, kdy hodnocení a vztah kompetencí s pracovníkem porovnáváme hned třikrát:

❖ v době definice pozice a sestavování profilu pracovníka

- ❖ v době výběru pracovníka
- ❖ v době po vyhodnocení zácvičku / zkušební lhůty

Kromě uvedených kompetencí má podnik, jak uvádí Horvátová (2011, s. 51), i klíčové kompetence, což jsou kompetence kritické pro úspěch každého pracovníka a tedy i celé organizace. Autorka dále uvádí definici „*klíčové kompetence jsou kombinací faktorů, které vedou k zajištění trvalého úspěchu organizace na trhu, k jejímu odlišení se od konkurentů*“.

Po objasnění definice kompetencí zůstává otázkou, jak tyto kompetence rozpoznat, identifikovat a měřit? Odpověď dává Vaculík (2010, s. 63), a to že „kompetence jsou specifické, pozorovatelné a ověřitelné projevy chování, které tvoří logické a homogenní celky“. Autor dále doplňuje tři aspekty pro hodnocení kompetencí, a to:

- ❖ behaviorální definice kompetencí jako pozorovatelných projevů chování
- ❖ vzájemná nepřekrývatelnost kompetencí
- ❖ jedná se o logicky homogenní celky chování

Příkladem kompetencí je

- ❖ komunikace
- ❖ úsilí, nasazení
- ❖ vliv na druhé
- ❖ řešení problémů
- ❖ organizování
- ❖ zvládání zátěže

Z psychologického hlediska kompetencemi rozumíme cílový stav ve vývoji pracovníka od pracovní způsobilosti a kvalifikace (uvedeno v Grafu 3). Jak uvádí Pauknerová (2012, s. 163) „*zatímco pracovní způsobilost každého člověka je funkcí jeho individuálních fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů pro práci, kvalifikace tyto jeho předpoklady bezprostředně spojuje s požadavky určité profese, resp. pracovního zařazení*“. Autorka dále doplňuje, že právě kompetence tuto konkretizaci doladuje na podmínky daného pracoviště a společnosti.

Graf 3 Rozvoj kompetence



Zdroj: Pauknerová (2011, s. 163)

2.2.2 Popis pracovních pozic

Popis pracovní pozice úzce souvisí s jedním z výše uvedených klíčových procesů řízení lidských zdrojů, a to analýzou pracovního místa. Jak uvádí Koubek (2011, s. 44) „*popis pracovního místa je podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa*“. Autor dále uvádí strukturu a obsah popisu pracovního místa a zdůrazňuje, aby byl popis přesný, dostatečně podrobný, a aby sděloval pracovníkovi na pracovním místě, co se od něj očekává. Popis pracovní pozice je třeba i pravidelně aktualizovat – měnící se požadavky trhu, nové technologie, specializace pracovníků a turbulentní doba obecně vyžaduje adekvátní přístup k pracovním pozicím. Se změnou požadavků na pracovníka v konkrétní pracovní pozici souvisí i změna jeho kompetencí. Jak uvádí Koubek (2011, s. 48) „*bez popisu a specifikace pracovního místa nemůžeme efektivně získávat a vybírat pracovníky, spravedlivě hodnotit jejich pracovní výkon a odměňovat je, máme problémy s identifikací potřeby vzdělávání, nemůžeme efektivně rozmísťovat pracovníky a mnohé další*“. Pilařová (2008, s. 54) potvrzuje tento názor a doplňuje komplexní pohled na popis pracovního místa a kompetenční model jako 50% základ tvorby systému hodnocení pracovníka a dodává „*popsané úlohy jsou základem pro hodnocení výkonu a definované kompetence jsou základem pro hodnocení kompetencí. Zbývá už jen najít vhodná kritéria pro měření výkonu a vhodné metody hodnocení a systém hodnocení úspěšně implementovat*“.

Určitou nadstavbou nad popisem pracovního místa je tzv. profesiogram. Jak uvádí Pauknerová (2012, s. 155) „*zpracování profesiogramu nebo modelové charakteristiky profese je důležité pro efektivní práci s lidmi*“. Rozsah této práce autorka definuje od zařazení pracovníka ve shodě s určenými nároky práce až po usměrňování jeho činností a ovlivňování dalšího rozvoje, a to jak pracovních, tak osobnostních předpokladů.

Profesiogram se skládá z položek:

- ❖ všeobecná charakteristika profese
- ❖ popis obsahu pracovní činnosti
- ❖ popis pracovních podmínek
- ❖ inventář požadavků na pracovníka

2.2.3 Adaptace pracovníků

Absolvuje-li úspěšně uchazeč o zaměstnání proces výběru a přijetí, následuje jako již pracovník organizace jeho adaptační proces, tj. proces přizpůsobení se novým skutečností. Vstupuje do nového společenského prostředí, které je reprezentováno kulturou organizace, osvojuje si poznatky nového pracovního místa a v neposlední řadě se začleňuje do nové sociální skupiny, nového kolektivu. Kociánová (2010, s. 130) zdůrazňuje, že *„adaptabilita lidí je rozdílná, lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny“*. Autorka dále definuje adaptaci na určité pracovní místo jako proces vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí. Adaptace závisí na osobních charakteristikách člověka, na jeho profesní úrovni, pracovních zkušenostech, ale také na míře splnění očekávání. Jelikož v analytické části této práce se zabýváme řízením pracovního výkonu současných pracovníků organizace, proces adaptace tak omezíme pouze a právě na pracovní adaptaci v souvislosti s vnitřní změnou pracovního zařazení či pracovního místa. Proces změny, jak již bylo uvedeno, je mnohdy v průběhu života organizace nevyhnutelný, a tak bude mnohdy právě adaptační proces součástí systému. Jelikož každá změna s sebou přináší nové začátky, je proces adaptace ve společnosti faktorem času, kdy dochází ke snížení pracovního výkonu vlivem aplikace nových poznatků, nových povinností, nových procesů a činností při změně pracovního zařazení, pracovního místa.

2.2.4 Personální plánování

Funkci personální plánování definuje Koubek (2009, s. 87) jako *“sloužící k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou“*.

Zároveň však autor doplňuje, že personální plánování mimo jiné představuje proces v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje lidí.

Personální plánování se skládá ze tří dílčích plánů, a to z:

- ❖ plánování potřeby pracovníků
- ❖ plánování pokrytí potřeby pracovníků
- ❖ plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků

Vyjdeme-li ze samotné definice plánování, pak ji Kociánová (2010, s. 70) uvádí jako „*cílevědomou činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo, tzn. určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení*“. Plánování patří mezi základní manažerské funkce, neboť samotná orientace na cíl je základní vlastností každého manažera.

Plánování tedy patří i do systému řízení pracovního výkonu, resp. reálně existuje několik dílčích personálních plánů, jako např. plán získávání a výběru pracovníků, plán jejich rozmístění, plán následnictví, plán propouštění. Dílčí personální plány s přímou vazbou na řízení pracovního výkonu jsou plány vzdělávání a osobního rozvoje, plán odměňování, plán hodnocení pracovníků, kariérní plán a plán flexibility.

2.3 Řízení pracovního výkonu - proces

Co znamená řídit pracovní výkon? Armstrong (2007, s. 413) uvádí: „*Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů*“. Ve vazbě na předchozí definici plánu, jako prostředku dosažení cíle znamená řízení pracovního výkonu prostředek k dosažení tohoto cíle, a to díky lepším výsledkům. Jednoduše řečeno je to způsob orientace/řízení lidí, aby dělali správně věci, které směřují k dosažení cíle. Kociánová (2010, s. 140) rozvíjí a konkretizuje tuto definici v rovině komplexního přístupu k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování a rozvoji jejich pracovních schopností.

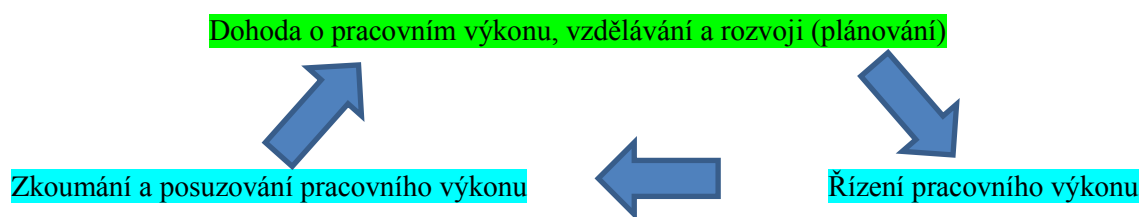
Řídit výkon v obecném slova smyslu vždy znamená dosahovat stále vyššího a vyššího výkonu a zajistit regulaci výkonové škály tak, aby byla efektivní, plynulá. Vysoký

výkon však s sebou přináší efektivitu jen tím, že jeden zdroj výkonově zajistí práci za více menších zdrojů o nižším výkonu (z ekonomické teorie fixních a variabilních nákladů pak vyplývá nižší hodnota fixních nákladů). Je však nutno zajistit i druhou stranu pomyslné mince, a to zajistit vysoký výkon při co nejmenších nákladech (nyní myšleny náklady variabilní). Obdobná teorie platí i pro řízení pracovního výkonu. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 413) *“cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů“*. Autor dále doplňuje i cíl řízení pracovního výkonu ve vztahu k pracovníkovi, který spočívá ve vytváření a rozvíjení schopností lidí pro naplňování a překračování očekávání, a dále v plném využívání jejich potenciálu k užitku svému i užitku celé organizace.

2.3.1 Řízení pracovního výkonu jako proces

Řízení pracovního výkonu je neustálý, plánovaný proces (viz. Graf 4). Je to proces, kdy více plánujeme, než vyhodnocujeme (příčemž složka procesu hodnocení a zpětné vazby je velmi důležitá). Je to dále proces, ve kterém jsou partneři nikoliv pouze nadřízení a podřízení. Je to proces o jedinci, i když lze aplikovat i na týmy – avšak týmy jsou tvořeny jedinci a řízení pracovního výkonu je významně individuální záležitostí.

Graf 4 Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: Upraveno podle Armstronga (2007, s. 419)

Základem pro proces řízení pracovního výkonu je dohoda o pracovním výkonu a rozvoji. Armstrong (2007, s. 420) uvádí, že právě dohoda o pracovním výkonu tvoří v uvedeném procesu základnu pro rozvíjení, posuzování a zpětnou vazbu. Součástí dohody je i definice profilu role se stanovením požadavků v podobě výsledků

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

a v podobě schopností potřebných k efektivnímu výkonu. Dohoda o pracovním výkonu obsahuje dva cíle:

- ❖ pracovní
- ❖ rozvojové

Dohoda o pracovním výkonu je plánem jeho zlepšování. Mezi pracovní cíle patří zvýšení standardů, zlepšení výkonu a rozvinutí schopností. Mezi rozvojové cíle patří vzdělávací aktivity, za které jsou pracovníci odpovědní.

Abych mohl dosahovat cíle, musím je mít stanoven a především musím umět klasifikovat jeho průběžné naplňování. Nejinak je tomu v případě dohody o pracovním výkonu, neboť chceme-li hodnotit pracovní výkon, musíme jej umět změřit. Hodnota získaná měřením nám poskytuje zpětnovazební informaci, tj. stupeň plnění cíle a na jeho základě nutnost přijetí případných nápravných opatření. Jelikož ne všechny profese mají kvantifikovatelné ukazatele, je nutné rozlišovat výstupy měření na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné. Armstrong (2007, s. 421) k tomuto dodává, že všechny práce mají svůj efekt, i když ten nemusí být vždy kvantifikovatelný. Nutno však v uvedených dohodách o pracovním výkonu definovat/popsat právě nekvantifikovatelné plnění cílů, porovnávat hodnoty plánů a reality a být schopni přiřadit k takovému porovnání kvantifikovatelnou hodnotu.

Dalším bodem procesu je řízení pracovního výkonu během roku. Je to proces manažerských postupů udávání směru, sledování a měření výkonu. Je to přirozený postup manažerů s nutnou aktivní podporou vrcholovým managementem. Nepřetržitost procesu je zárukou trvalé úspěšnosti organizace.

Proces řízení pracovního výkonu obsahuje třetí bod, a to zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Jedná se o průběžné formální setkání s obsahem hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Zpětná vazba tímto způsobem vzniklá pak umožňuje pohled na otázku problémů pracovního výkonu a rozvoje řešení pěti primárních prvků řízení pracovního výkonu:

- ❖ dohoda
- ❖ měření
- ❖ zpětná vazba
- ❖ pozitivní povzbuzování

❖ dialog

Hodnocení pracovního výkonu jako důležité součásti řízení pracovního hodnocení bude detailně popsáno v dalších kapitolách.

2.3.2 Základní pojmy a parametry z oblasti řízení pracovního výkonu

❖ Pracovní výkon

Pracovní výkon definuje Pauknerová (2012, s. 164) jako „*výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek*“. Výkon člověka není u všech lidí stejný, mění se v určitém časovém intervalu a nelze jej vždy měřit pouze ztrátou energie v daném časovém intervalu.

❖ Pracovní výkonnost

Definice Pauknerové (2012, s. 164) zní: „*výkonnost je schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost, hodnocenou jejím množstvím, přesností a mírou únavy*“. Pro pracovní proces tedy je vhodnější měřítko pracovní výkonnosti, tedy parametru jak je pracovník připraven či schopen podávat výkon. Pracovní výkonnost je ovlivněna řadou aspektů, jejichž výčet je uveden v Tabulce 1.

Výkonnost dále ovlivňuje čas – konkrétně denní časové období známé pod pojmem křivka denní výkonnosti a rovněž týdenní časové období uváděné pod pojmem týdenní výkonnostní křivka.

Jedním z hlavních faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost je motivace pracovníka.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 1 Aspekty ovlivňující pracovní výkonnost

Faktor ovlivňující pracovní výkonnost	Determinanty daného faktoru
Technické, ekonomické a organizační podmínky	Technická úroveň vybavení pracoviště, jeho uspořádání a úprava, používané technologické postupy, fyzické podmínky práce, způsob delegování práce, způsob odměňování, pracovní doba
Společenské podmínky	Způsob práce s lidmi, úroveň a kvalita vedení, pozice pracovníka ve společnosti, podmínky osobního života, úroveň aspirace jednotlivých pracovníků
Osobnostní determinanty	Tělesné a duševní předpoklady, odborná připravenost a kvalifikace, osobnostní vlastnosti, motivace k práci, zdravotní stav
Situační podmínky	Celospolečensky významné události, firemní změny, inovace výroby či techniky, reorganizace, restrukturalizace, rekvalifikace

Zdroj: Upraveno podle Pauknerové (2012, s. 165)

❖ Motivace

Forsyth (2009, s. 7) přiřazuje motivovaného pracovníka jednoznačně k podávání lepších výsledků. Motivovaný pracovník má vyšší výkonnost, efektivitu a produktivitu. Autor zdůrazňuje, že naopak absence motivace zabere managementu více času v kontrole, diskusích, konfliktech a bude se tak vzdalovat od plánovaných cílů. V Tabulce 2 je uvedeno porovnání situací pro a proti při uplatnění či absenci motivace.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 2 Výsledky motivace

Je-li pracovník motivován, pak	Není-li pracovník motivován, pak
nezvyšuje absenci	snižuje kvalitu práce
neplýtvá časem	snižuje tempo práce
akceptuje systém	není ochota převzít odpovědnost
dodržuje pravidla	neakceptuje kultury organizace

Zdroj : Upraveno podle Forsytha (2009, s. 8)

Z matematického hlediska je motivace funkcí pracovního výkonu – toto lze vyjádřit vzorcem:

$$V = f(S \times M),$$

kde V = úroveň pracovního výkonu

S = schopnosti a znalosti pracovníka

M = motivace pracovníka

f = funkce

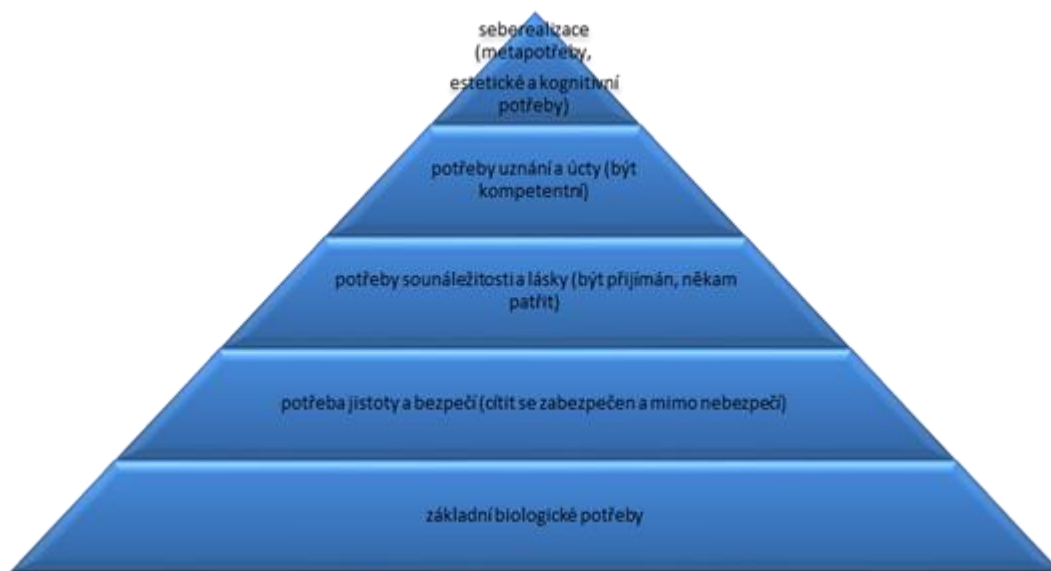
Podíváme-li se opět na motivaci z obecného psychologického hlediska, pak její definici uvádí Pauknerová (2012, s. 171) jako soubor vnitřních hnacích sil člověka, které jej zaměřují, aktivizují a tuto aktivitu udržují.

Vrátíme-li se zpět do oblasti pracovní motivace, pak pro jejich praktické využití existuje řada teorií. Mezi nejznámější patří teorie expektance, teorie spravedlnosti, teorie kompetence, teorie X a Y, teorie cukru a biče. Nejvýznamnější a neobsáhlejší teorie však jsou:

- Maslowova teorie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace pracovního jednání

Maslowova teorie potřeb (viz. Obrázek 1) se orientuje na lidské potřeby, na základní lidské situace. Avšak do teorie motivace pracovního jednání jednoznačně patří, neboť jak uvádí Forsyth (2009, s. 17) „jen pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být následně uspokojeny ty další a dosaženo ostatních cílů“.

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj : Upraveno podle Pauknerové (2012, s. 95)

Z pohledu pracovní motivace je významější teorie Herzbergova. Herzberg rozdělil faktory ovlivňující pracovní motivaci na faktory hygienické (neboli faktory nespokojenosti, faktory které vyvolávají negativní pocity – nepříznivý charakter působí proti motivaci a pro pracovní nespokojenost, příznivý nepůsobí na motivaci ale nezpůsobují nespokojenost) a faktory motivační (nebo-li faktory spokojenosti vyvolávající dobré pocity – nepříznivý charakter nepůsobí proti motivaci a na pracovní spokojenost působí neutrálně, příznivý charakter vytváří příznivé podmínky pro pracovní spokojenost a pozitivně působí i na motivaci).

Více detailní rozbor hygienických – vnějších faktorů a jejich vztah k pracovní motivaci je uveden v Tabulce 3.

Specifikace motivačních – vnitřních – faktorů je uvedena v Tabulce 4.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 3 Hygienické faktory - vnější

Hygienický faktor	Popis a vztah k pracovní motivaci
Politika společnosti a administrativa	<p>Obecný odpor k administrativě</p> <p>Důležitost řádného objasnění politiky společnosti</p> <p>Jasná pravidla působí pozitivně (formuláře, postupy, systémy)</p>
Mezilidské vztahy	<p>Vytvoření sociální skupiny s pracovní-rovnocenným postavením členů (jednotlivci rádi spolupracují, nevyčínívají)</p> <p>Psychologie tvorby a vývoje pracovní skupiny</p>
Pracovní podmínky	<p>Pracovní doba a pracovní režim</p> <p>Pracovní prostředí (prostorové řešení, barva, klima, osvětlení, hluk)</p> <p>Bezpečnost a ochrana zdraví</p>
Osobní život	<p>Rozvnováha mezi pracovním a osobním životem (work-life)</p> <p>Manažerské vnímání pracovníka jako člověka se soukromým životem</p>
Pracovní jistota	<p>Vazba na jasný a srozumitelný popis pracovní funkce</p> <p>Vazba na charakteristiku společnosti reprezentované vedením-manažery</p>
Postavení	<p>Potřeba pocitu důležitosti a smysluplnosti práce</p> <p>Vztah mezi úctou k věku, k postavení, k praxi, ke zkušenostem, k úspěchu</p>
Plat	<p>Problematicnost přiřazení platu do skupiny hygienických faktorů vyplývající z obecné nespokojenosti s výší platu</p>

Zdroj : Upraveno podle Forsyth (2009, s. 25-30)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 4 Motivační faktory - vnitřní

Motivační faktor	Popis a vztah k pracovní motivaci
Úspěch	<p>Obecné potěšení z úspěchu</p> <p>Relativnost úspěchu</p> <p>Měření úspěchu (např. množstvím prodeje, časem vykonané práce, úspory nákladů, ale i spokojenosti zákazníků, produktivita)</p>
Uznání	<p>Uznání je nadstavba úspěchu (potřebné pro motivaci-důležité pro management)</p> <p>Různorodost aspektu uznání (v soukromí – na veřejnosti, pochvala – odměna, vyjimečné – pravidlené)</p>
Ocenění formou odměny	Výplata, bonusy, nefinanční odměny, firemní benefity, ale i režim pracovní doby
Náplň práce	<p>Atraktivnost, smysluplnost samotné práce</p> <p>Užitečnost a důležitost pracovníka</p> <p>Vybavenost pracoviště, pracovní podmínky a prostředí</p> <p>Pracovní atmosféra, kolektiv</p>
Odpovědnost	<p>Odpovědnost = pocit důležitosti</p> <p>Odpovědnost = kreativita</p> <p>Odpovědnost = produktivita, přesnost</p>
Možnost kariérního postupu	<p>Povýšení je motivací</p> <p>Kariérní postup znamená vyšší odměnu</p> <p>Změny a možnost růstu přináší efektivitu práce</p>

Zdroj : Upraveno podle Forsyth (2009, s. 31-41)

Jak měřit motivaci? Jak měřit parametr, který ve většině případů nevykazuje známky kvantifikace, který nelze převést na matematickou jednotku, který je z oblasti psychologie – duševna jedince, z oblasti vnitřních pocitů. Avšak chceme-li něco řídit,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ovlivňovat, musíme znát zpětnou vazbu a umět kvantifikovat úspěch či neúspěch, naplnění či nenaplnění naší snahy - obzvláště v motivaci, která je přímo úměrná pracovní výkonnosti. Forsyth (2009, s. 42) toto měření nazývá měřením atmosféry, tj. zjištění/kvantifikace, jak se lidé cítí. Manažer mnohdy zjistí chybné kroky či zcela chybějící prvek motivace, avšak pro volbu správných nápravných opatření potřebuje znát hodnotu motivačních pocitů v daném okamžiku.

Předetapou měření atmosféry je kontakt – kontakt s lidmi, kteří jsou předmětem měření a předmětem motivace samotné. Nikdo nemůže vystavět jakýkoliv systém měření nekomunikuje-li s lidmi. Tato podmínka má podobu metodiky s názvem řízení postřednictvím příležitosti (Management By Walking About - MBWA). Základem této metody je samozřejmě pravidlený kontakt s lidmi, pravidelná komunikace – mnohdy více neformální, která podporuje výsledek. Metoda MBWA je založena na třech principech v rámci zmíněné potřebné komunikace:

- pozorování
- zpětná vazba
- otázky a naslouchání

Tyto tři principy jsou zároveň metodikou měření atmosféry. Jelikož se nejedná o kvantifikaci určitého parametru, je neméně důležité vytvoření i vhodné příležitosti k měření, což zvyšuje objektivnost dosaženého výsledku. Forsyth (2009, s. 49) uvádí tyto příklady příležitostí k měření atmosféry:

- hodnocení pracovníků
- výstupní pohovory
- porady oddělení
- disciplinární jednání
- hodnocení vzdělávacích aktivit a kurzů
- informační setkání
- individuální školení
- informativní neformální schůzky

Nejdůležitější metodou měření motivace/atmosféry je průzkum spokojenosti pracovníků. K realizaci tohoto průzkumu můžeme použít shodné nástroje jako při

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

jiných průzkumech (průzkum trhu, marketingové průzkumy) – tedy nejčastěji používané dotazníky.

❖ Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků není jen jakousi základnou pro stanovení odměn či rozřazovacím kritériem při procesu snižování počtu pracovníků. Jak uvádí Kociánová (2010, s. 145) pro organizaci je hodnocení pracovníků zdroj informací o výkonech, jednání a pracovních schopnostech. Na druhou stranu pro pracovníka je hodnocení zpětnou vazbou k jeho působení v organizaci.

Ve vazbě na téma řízení pracovního výkonu bychom zde měli uvádět hodnocení pracovního výkonu – tato formulace je nejen nepřesná, ale i chybná. Vrátime-li se opět k matematické definici výkonu jako součinu schopností a motivace, nemůže být hodnocení úzce zaměřeno pouze na výkon ve své podobě.

Důležitou vlastností procesu hodnocení pracovníků je opakovatelnost, zdůrazňuje Hroník (2006, s. 103) a dodává: *"nejrozšířenější je jednoroční cyklus, který ovšem neznamená, že se hodnocení provádí 1x za rok, v daném cyklu probíhají průběžná, dílčí hodnocení, při kterých hodnocený a hodnotitel nachází cíle"*.

Jedním z významných činitelů v procesu hodnocení je hodnotitel. Tak jako hodnocení není jednotné a univerzální, tak i hodnotitel může být:

- bezprostřední nadřízený

Nejčastější hodnotitel, hodnotí v různých situacích, poskytuje operativně zpětnou vazbu.

- spolupracovníci, podřízení, třetí osoba

V tomto případě se jedná o tzv. vícenásobné hodnocení, kdy základem je hodnocení pracovníka ze stran jeho kolegů – metoda 360stupňové zpětné vazby. Přínos této metody uvádí Kubeš, Šebestová (2008, s. 26) jako mnohonásobný užitek, kterým získávají jak jednotlivci v projektu, tak i organizace jako celek. Autoři dále doplňují: *„vícenásobné hodnocení přináší bohatší pohled na člověka v práci. Odhaluje zvláštnosti jeho chování v různých situacích takovým způsobem, jaký tradiční hodnocení*

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

pouze ze strany nadřízeného nemůže nikdy poskytnout“. Princip metody spočívá v sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, podřízenými, kolegy a jinými skupinami hodnotitelů (např. zákazníci).

- speciální skupina hodnotitelů

V tomto případě se jedná o specializovaná assessment centra či development centra. Vaculík (2010, s. 16) definuje metodu assessment centra ve formě pozorování několika účastníků v různých situacích několika na sobě nezávislými, zacvičenými pozorovateli. „*Assessment centrum je jedinečné*“ dodává autor. Assessment centrum je metodou vícezdrojové zpětné vazby, ale na rozdíl od předchozí metody 360stupňové zpětné vazby zde dochází k záměrnému pozorování a záznamu chování, pozorovatelé jsou zacvičeni na daný úkol a tato metoda obsahuje více obsáhlejších aktivit.

❖ Systém odměňování

Je odměňování (nebo-li kompenzace za práci) složkou výkonnosti? Má odměňování přímý vliv na pracovní výkon? To jsou otázky, kde odpovědi v různých literaturách nejsou jednotné. Pilařová (2008, s. 61) se zabývá pouze pohledem na rozdělení pevné a pohyblivé složky platu, a monitoruje vztah mezi individuálním výkonem a pracovní pozicí (resp. velikost skladby pohyblivé složky mzdy). Koubek (2011, s. 156) zdůrazňuje rozmanitost odměny, a rozšiřuje odměňování o položky zejména typu zaměstnaneckých výhod, povýšení pracovníka, vzdělávání, pověřování pracovníka vedením lidí, ale i dobré a přátelské vztahy na pracovišti. Kociánová (2010, s. 161) zahrnuje do složek odměňování přímo proces řízení pracovního výkonu. Armstrong (2007, s. 519) přímo definuje vztah mezi řízením pracovního výkonu a odměňováním jako nástrojem zabezpečování nepeněžního motivování s doplňkem o rozhodování o zásluhové peněžní odměně. V každém případě v současných poměrech v České republice je odměňování jedním z hlavních parametrů očekávání pracovníka od organizace, je nejčastějším cílem hodnocení pracovníků a kritériem pro hodnocení organizace jako zaměstnavatele. Je nutné si však uvědomit (a to platí jak pro organizace, tak i pro pracovníky), že odměna (nebo celková odměna) není jen, jak uvádí Armstrong (2007, s. 521), zasypání lidí penězi, ale má i svoji složku kromě transakční – hmotné i relační – vztahovou (přehled uveden v Tabulce 5).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 5 Složky celkové odměny

Transakční – hmotné odměny	-základní mzda/plat	celková hmotná odměna	Celková odměna
	-zásluhová odměna		
-zaměstnanecké výhody			
Relační- vztahové odměny	-vzdělání a rozvoj	nepeněžní/vnitřní odměny	
	-zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Upraveno podle Armstronga (2007, s. 521)

Efektivním řešením systému odměňování je dle Pilařové (2008, s. 61) provázat hodnocení výkonů s pohyblivou složkou platu a hodnocení kompetencí s pevnou složkou platu. Funkcí pohyblivé složky platu je mimo jiné i motivovat pracovníky k vyšším výkonům (a zde opět vztah výkon – motivace).

Pracovní výkon ovlivňuje taktéž pracovní spokojenost – složkou odměny pracovní spokojenosti jsou zaměstnanecké výhody.

❖ Vzdělávání

V dnešní době hospodářské recese se vzdělávání mnohdy dostává do kategorie nákladových úspor. Mnozí majitelé společností si však neuvědomují, že investice do vzdělávání má vliv na hodnotu lidského kapitálu, rozvoj a výkonnost pracovníků v současnosti, ale i v budoucnosti. Koubek (2009, s. 139) toto rozvíjí tvrzením, že „vzdělání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu“. A právě dynamický vývoj techniky a technologie je základem pro rozvoj systému vzdělávání.

Armstrong (2007, s. 461) definuje proces vzdělávání jako rozvoj nových znalostí, dovedností, schopností a postojů. Vrátime-li se zpět na matematickou definici výkonu, pak jedním z činitelů bylo S =schopnosti, znalosti. Zůstaneme-li nadále v matematickém pohledu, pak schopnosti a znalosti jsou na stejné úrovni jako motivace – jednoznačně

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

patří do procesu řízení pracovního výkonu, kde mají svoji velmi významnou roli. Pozor však na právě čistě matematický pohled – nestačí jen mít vysokou hodnotu schopností a znalostí, neboť při nízké úrovni motivace může být celkový efekt dokonce i nižší.

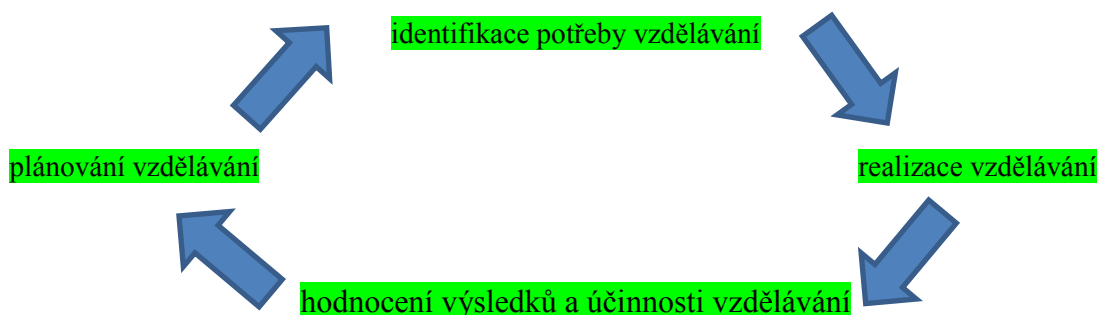
Vzdělávání lze rozdělit do čtyř typů (Armstrong 2007, s. 461):

- instrumentální vzdělávání (jak lépe vykonat práci)
- poznávací (kognitivní) vzdělávání (lepší znalosti a pochopení věcí)
- citové (emoční) vzdělávání (formování postojů a pocitů)
- sebereflektující vzdělávání (formování myšlení, chování)

Z výše uvedeného vyplývá, že vzdělávání se netýká jen techniky a technologie, ale zejména rozvíjení postojů, chování, emoční inteligence a aktivity v sociální skupině.

Vzdělávání je proces systematický, uzavřený, cyklický, založený na neustálém zlepšování kvality. Z pohledu pracovníka hovoříme o procesu osobního rozvoje nebo plánu osobního rozvoje. Schematicky je cyklus procesu vzdělávání uveden v Grafu 5.

Graf 5 Proces vzdělávání



Zdroj : Upraveno podle Armstronga (2007, s. 475)

Důležitou podmínkou realizace procesu vzdělávání je jeho efektivita. Celkovou efektivitu vzdělávacích procesů tvoří složky uvedené v Tabulce 6.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 6 Složky efektivity vzdělávacího procesu

Složka procesu vzdělávání	Charakteristika přínosu efektivity
Motivace ke vzdělávání	<p>Pracovník musí být motivován k učení a vzdělávání</p> <p>Motivace souvisí se spokojeností se vzděláváním (teorie potřeb), pracovníci musí být přesvědčeni o jejich užitečnosti</p>
Samostané vzdělávání	<p>Převzetí odpovědnosti za vzdělávání, a tím za zlepšení pracovního výkonu</p> <p>Princip – více si zapamatuji, přijdu-li na to sám</p> <p>Definice plánu osobního rozvoje za pomoci personalistů, managerů</p>
Cíle vzdělávání, usměrňování a zpětná vazba	<p>Jasně definovaný cíl je základem (princip SMART), je-li definován pracovníkem, efekt je výraznější</p> <p>Zpětná vazba nejen pro organizaci (efektivita výdajů), ale i pro pracovníka (zlepšuji se, jak se rozvíjím?)</p> <p>Usměrňování povzbuzování=kontrola neodchýlení se od cílů, podpora vnitřní motivace</p>
Metody vzdělávání	<p>Volba vhodné metody v návaznosti na cíle a individuální potřeby</p> <p>osobní, subjektivní a aktivní vzdělávání</p>
Úrovně vzdělávání	<p>Volba správné metody a správné úrovně</p>

Zdroj : Upraveno podle Armstronga (2007, s. 463-464)

I když zohledníme veškeré výše uvedené prvky efektivity procesu vzdělávání, nemůžeme si být jisti, zda jsme efektivity dosáhli. V rámci zpětné vazby je nutné změřit hodnotu efektivity a vyhodnotit (evaluovat) výsledky procesu vzdělávání.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Jednou z metod měření výsledků vzdělávání je tzv. Kirkpatrickova metoda (Kirkpatrick Learning Evaluation System) – viz. Obrázek 2.

Obrázek 2 Kirkpatrick Learning Evaluation System



Zdroj : Interní dokument Develor (2012)

2.4 Řízení pracovního výkonu - přístup

Řízení pracovního výkonu je kontinuální, systematický, dlouhodobý proces, jehož výsledkem je analýza, zlepšení a měření pracovního výkonu pracovníků/týmů, následně vede ke zvýšení efektivity a produktivity. V důsledku tohoto procesu se stává společnost efektivnější, konkurenceschopnější a vzrůstá hodnota jejího intelektuálního kapitálu.

Pro aplikaci systému řízení pracovního výkonu je nutno zvolit přístup – optimálním přístupem je:

- řízení podle cílů (Management By Objectives MBO)
- hodnocení kompetencí
- osobní plán rozvoje

2.4.1 Řízení podle cílů

Řízení podle cílů představuje systém hodnocení na základě plnění cílů. Jak uvádí Pilařová (2008, s. 26) řízení organizace podle cílů je založeno na dekompozici cílů:

- nejvyšší vedení definuje strategické cíle
- strategické cíle jsou dekomponovány do cílů organizačně nižších jednotek
- na všech úrovních je nastaveno pravidlo zpětné vazby kontroly plnění cílů
- při zjištěných odchylkách je stanoveno pravidlo nápravného opatření

V pozici řízení pracovního výkonu se metoda MBO aplikuje v rozsahu stanovení výkonnostních cílů jednotlivých pracovníků. Zásadou (obecnou i pro celkovou metodu MBO) je zachování systému SMART při stanovení cílů (SMART znamená S=specifické, M=měřitelné, A=akceptovatelné, R=reálné, T=termínované). Cíle musí být pro pracovníka srozumitelné a jasné, na druhou stranu pro organizaci musí být měřitelné pro následné vyhodnocení vůči plánu. Cíle vycházejí z definovaného časového rámce, tj. je nutné stanovit plán, sledovat jeho plnění a vyhodnocovat výsledky v daném ohraničeném časovém období.

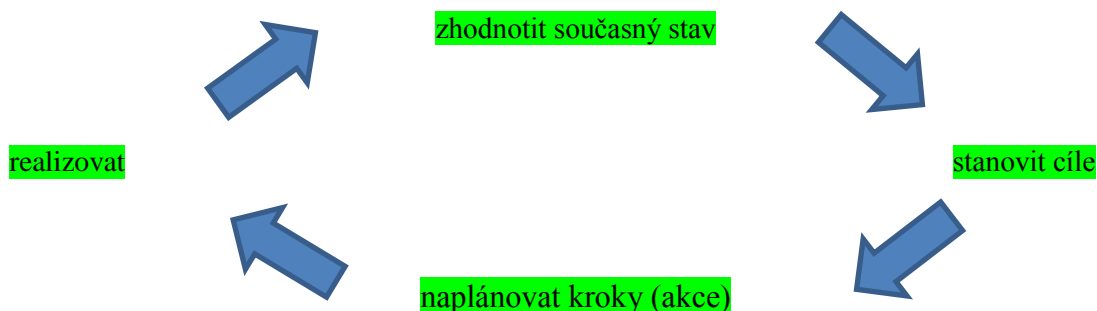
2.4.2 Hodnocení kompetencí

Pod pojmem hodnocení kompetencí je myšleno hodnocení kompetenčních parametrů, tj. předpokladů pracovníka k vykonání určité činnosti, jeho zkušeností, dovedností, pracovního chování a postojů uvádí Kociánová (2010, s. 56) - podrobně je uvedeno v kap. 2.2.1. Předpokladem je hodnocení jen těch parametrů, které jsou potřebné k dosažení definovaných cílů. Hodnocení kompetencí obsahuje i vazbu na rozvoj pracovníků, tj. hodnocení vlastností pro jeho další kariérový rozvoj.

2.4.3 Osobní plán rozvoje

Shrnutí výstupů z hodnocení plnění výkonnostních cílů a hodnocení kompetencí je podkladem k nastavení osobního plánu rozvoje. K této definici dodává Armstrong (2007, s. 471) „*plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů*“.

Graf 6 Plán osobního rozvoje



Zdroj : Upraveno podle Armstronga (2007, s. 471)

Graf 6 výstižně popisuje proces plánování osobního rozvoje. Na základě výstupů hodnocení výkonnostních cílů a kompetencí se stanovují cíle, tj. zlepšení, získání dovedností, rozšíření znalostí či rozvoj specifických schopností, příprava na budoucí změny v organizaci. Následují konkrétní kroky, co je třeba udělat (např. jaké cíle se očekávají, jaké znalosti se očekávají), dále jakým způsobem bude toto dosaženo (tj. konkrétní metody vzdělávání a rozvoje). Posledním bodem je realizace takto vytvořeného plánu. I když to není na uvedeném grafu vyznačeno jako samostatný bod, nesmíme opomenout na evaluaci výsledků stejně jako u procesu vzdělávání. Průběžná zpětná vazba nám musí potvrdit správnost zvoleného plánu a hodnotu dosaženého rozvoje, či vyhodnotit odchýlení se od stanoveného cíle a včas zajistit nápravu a změnu plánu.

3 Analytická část práce

Analytická část práce se zabývá odůvodněním proč řídit pracovní výkon, jaká jsou hlediska pro aplikaci systému. Tato část diplomové práce hodnotí současný stav, poukazuje na jeho nedostatky i s dopadem na ekonomiku společnosti. Na základě vytvoření nutných vstupních kroků navrhuje řešení založené na principu řízení cílů, hodnocení kompetencí a plánu osobního rozvoje. Poukazuje však na komplexnost a šíří problematiky řízení pracovního výkonu ve vazbě na konkrétního jedince či pracovní místo. Necitované informace, informace o výchozím stavu z pohledu personalistiky a ekonomiky ve společnosti ALTRON, a.s. jsou poskytnuty personální a finanční manažerkou společnosti.

3.1 Představení společnosti ALTRON, a.s.

Společnost ALTRON, a.s. byla založena v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným s pozdější transformací na akciovou společnost. Primární činností společnosti je návrh, realizace a servis komplexních systému datacenter, systémů energocenter a systémů záložních zdrojů energie. Společnost ALTRON, a.s. je společností, u níž primární složkou výnosů společnosti jsou konkrétní individuální realizační projekty, dále pak servis v členění na smluvní (pravidelný) a jednorázový (nepravidelný).

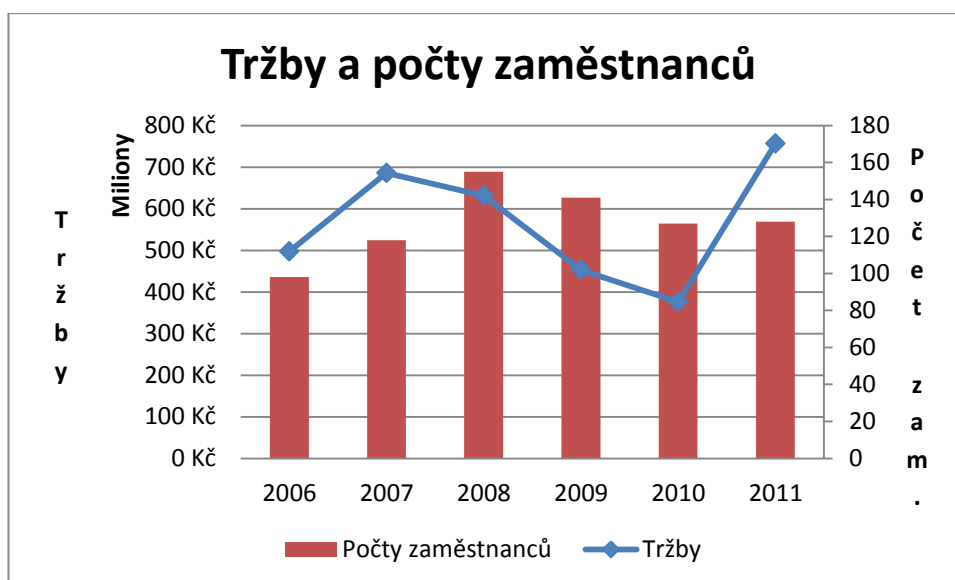
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Společnost je ze 100 % vlastněna českým subjektem a je jednou z nejvýznamnějších firem v oblasti datových center v České republice. K tomuto prvenství na trhu přispívá i vysoký počet smluvně-servisních zákazníků, hodnota tržeb a počet zaměstnanců, včetně servisních pracovníků, kterými společnost výrazně převyšuje konkurenční společnosti na trhu. Klíčovým prvkem je i dominantní know-how v oblasti NON-IT technologií.

Z výročních zpráv společnosti vyplývají údaje o počtu zaměstnanců v České republice a dosahovaném ročním obratu – viz Graf 7. (společnost pracuje na ekonomickém principu fiskálních roků, kdy ke dni této diplomové práce nebyl ještě uzavřen fiskální rok 2012 a nebyla vydána výroční zpráva společnosti ALTRON, a.s.).

Graf 7 Vývoj tržeb a počtu zaměstnanců ve společnosti ALTRON, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, údaje čerpány z Výroční zprávy společnosti

Z celkového počtu 128 pracovníků v roce 2011 bylo 64 servisních pracovníků, 8 pracovníků servisního dispečinku a call centra, 14 pracovníků technické a produktové podpory, 5 pracovníků obchodu, 22 pracovníků oddělení montáží a realizace, 9 administrativních pracovníků a management společnosti o 6 lidech.

Společnost jako inženýringová firma a systémový integrátor je především zaměřena na špičkové odborné zázemí v oblasti technické a produktové podpory. Svým rozsahem a získaným odborným zázemím potvrzeným řadou certifikátů se řadí mezi přední světové společnosti v této specifické oblasti datových center (přehled certifikací je uveden v Tabulce 7). Takto získaný vysoký stupeň know-how potvrzuje i prvenství na

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

trhu v České republice. Zároveň se úspěšně etabluje na právě se rozvíjejících zahraničních pobočkách ve Spojených Arabských Emirátech a na Ukrajině.

Tabulka 7 Přehled certifikací společnosti ALTRON, a.s.

Certifikát	Popis
ISO 9001:2008	Management řízení kvality
ISO 14001:2004	System environmentálního managementu
OHSAS 18001:2007	Management BOZP
ISO/IEC 20000-1	Management služeb IT
ISO 27000:2005	System řízení informační bezpečnosti
Data Centre Power DCP, Data Centre Management, Data Centre Efficiency DCE, DataCentre Coling, Certified Data Centre Design, U.S. Department of Energy (Save Energy Now)	Odborné certifikáty z oblasti datových center
ATD Tier, ATS Tier	Certifikáty potvrzující složení odborné zkoušky z projektování a návrhu datových center
NBÚ – stupeň Tajné, UCL, ITI	Certifikáty pro realizaci služeb ve státní správě

Zdroj: Vlastní zpracování, údaje čerpány z Výroční zprávy společnosti ALTRON, a.s.

3.2 Důvody zavedení řízení pracovního výkonu a charakteristika pracovních pozic ve společnosti ALTRON, a.s.

„Výkon není v pojetí řízení pracovního výkonu chápán pouze v podobě výstupů – splnění kvalitativních cílů, ale zahrnuje i to, jak lidé výsledku dosahují“, uvádí Kociánová (2010, s. 141) a dodává, že k řízení výkonu je nutné zvažovat kromě výsledků a chování také schopnosti. Jedním z prvků řízení výkonu je motivace – ale co je tou správnou motivací pro zavedení procesu řízení pracovního výkonu?

3.2.1 Důvody pro zavedení procesu řízení pracovního výkonu

Každá činnost by měla mít zpětnou vazbu, tj. pohled na průběh činnosti, stupeň dosažení požadovaného cíle a náměty na zlepšení. Každý zavedený proces

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ve společnosti by měl mít (či lépe řečeno musí mít) tento retrospektivní pohled a ověření, že aktivity vynaložené na zavedení procesu přispějí k dosažení cíle. Pro obhajobu, resp. potvrzení správnosti zavedení procesu řízení pracovního výkonu vycházejme z výše uvedené definice a klíčových slov: výsledky, chování, schopnosti.

❖ Výsledky

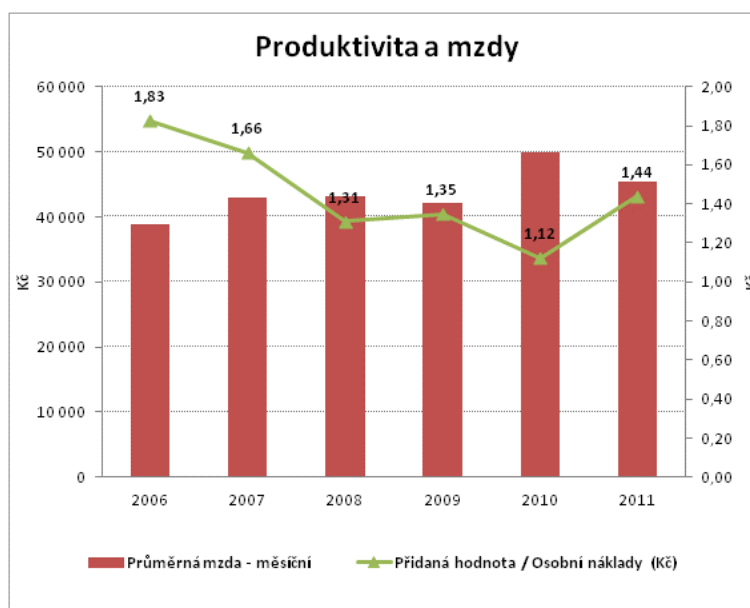
Výsledky v pojetí čistě ekonomickém jsou peníze – peníze v podobě výnosů, nákladů a zisku. Každé podnikání je (jak vyplývá ze samé definice z Obchodního zákoníku) činnost za účelem dosahování zisku. Lidé, pracovníci jsou samozřejmě na jedné straně generátory tržeb, na druhé straně jsou nákladovou ekonomickou položkou. Poměr mezi těmito hodnotami se nazývá produktivita práce. Vyjádření produktivity práce může být např. takto:

$$\text{přidaná hodnota k osobním nákladům} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}}$$

$$\text{produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

Podíváme-li se na produktivitu práce ve společnosti ALTRON, a.s. (viz. Graf 8) vidíme, že trend je klesající. Toto je jistě velmi alarmující a je prvním pádným důvodem k zavedení procesu řízení pracovního výkonu.

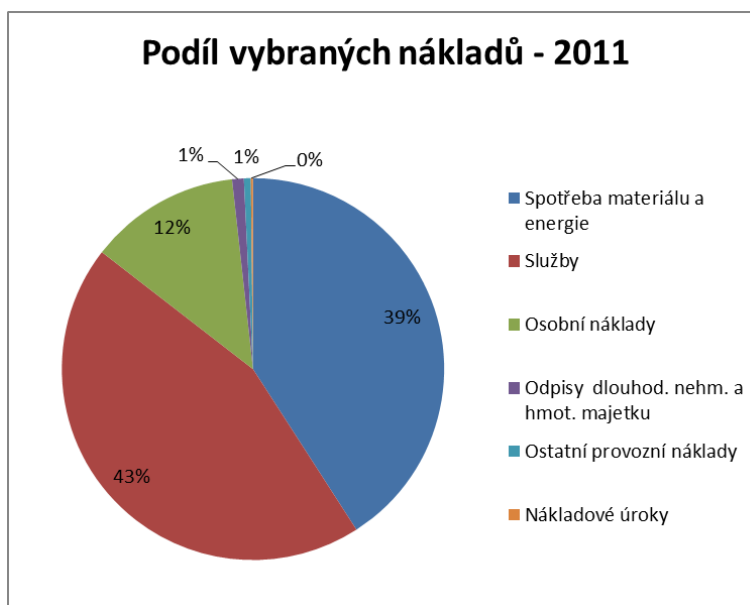
Graf 8 Ukazatele produktivity práce ve společnosti ALTRON, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, údaje čerpány z Výročních zpráv společnosti

Společnost ALTRON, a.s. jako obchodní a inženýringová společnost má k tomuto svému zaměření odpovídající strukturu nákladů, kde podíl osobních nákladů (tj. nákladů na pracovníky) tvoří 12% nákladů celkových (tj. v přepočtu necelých 100 milionů Kč). Vyšší hodnotu mají již jen náklady na spotřebu materiálu a služeb (viz. Graf 9), avšak tyto náklady jsou z větší části variabilní ve vazbě na realizované projekty a náklady na pracovníky tak tvoří nejvyšší hodnotu nákladů režijních. Ovlivníme-li procesem řízení pracovního výkonu hodnotu produktivity, ovlivníme tak významně i tuto nákladovou hodnotu a tím i ekonomiku (ziskovost) celé společnosti.

Graf 9 Podíl vybraných nákladů na tržbách společnosti ALTRON, a.s. – rok 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, údaje čerpaný z Výroční zprávy společnosti

❖ Chování

Mezi prvky pracovního chování pracovníka patří jeho jednání a vystupování (externě - směrem k zákazníkům, partnerům a interně – směrem ke spolupracovníkům, přístupem k práci), projevy jeho vlastností (osobnost). Důvod pro zařazení chování mezi klíčové prvky ovlivňující práci, a tedy nutnost řízení pracovního chování v procesu řízení pracovního výkonu uvádí Armstrong (2007, s. 215) „*chování při práci závisí jak na osobních charakteristikách jedinců (osobnost a postoje), tak na situaci, v níž tyto jedinci pracují*“. Autor dále uvádí i vazbu mezi vnímáním situace, v níž se pracovníci ocitli

a přiřazením psychologické hodnoty a významu. Příkladem nechť je chování vedoucího, charakteristika pracovní skupiny, politika organizace. Aplikujeme-li parametr chování na naši společnost ALTRON, a.s., potvrdíme Armstrongovu teorii jednoduchým příkladem návrhu technologického celku. Tento návrh vzniká v produktové podpoře (specifikace jednotlivých pozic bude v následujícím článku), v týmu odborných pracovníků, přičemž atmosféra pracovní skupiny je jedním z faktorů nalezení optimálního technicko-ekonomického řešení návrhu a tím zvýšení pravděpodobnosti úspěchu u zákazníka. Tým produktové podpory je v našem případě týmem klíčovým, a tedy řízení pracovního chování je bezesporu dalším důvodem k uplatnění procesu řízení pracovního výkonu.

❖ Schopnosti

„Schopnosti představují jazyk výkonu. Mohou vyjadřovat jak očekávané výsledky plynoucí z úsilí a aktivit jedince, tak způsob, jakým jsou tyto aktivity prováděny“ uvádí o definici schopností Armstrong (2007, s. 151). Autor přímo přiřazuje právě výsadní postavení schopností z důvodu vazby na pracovní výkon. Schopnosti dělíme na schopnosti chování (klíčové jsou týmová práce, komunikace, vedení lidí) a odborné schopnosti (znalosti a dovednosti). Schopnosti chování jsou částečně uvedeny v předchozím textu s tím rozdílem, že zde se jedná o schopnost posuzování výkonu z hlediska kvalitativní stránky práce. Odborné schopnosti představují znalosti a dovednosti potřebné k dosažení požadované úrovně pracovního výkonu v návaznosti na definici pracovní role. Uvedeme-li opět příklad pozice v oddělení produktové podpory společnosti ALTRON, a.s., pak hodnocení znalostí a dovedností jsou zde určujícím kritériem při výběru pracovníků, při vazbě na postavení firmy na trhu a při budování intelektuálního kapitálu společnosti.

3.2.2 Charakteristika pracovních pozic

V kapitole 3.1. je uveden výčet pracovních pozic společnosti ALTRON, a.s.. Bližší popis jednotlivých odborných pozic formou jednoduchého profesiogramu je uveden v Příloze 1:

Z výše uvedeného výčtu pracovních pozic budou pro návrh řízení pracovního výkonu v dalším textu vybrány tři pozice, a to:

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- **s e r v i s n í p r a c o v n í k**. Ve struktuře tržeb společnosti ALTRON, a.s. zaujímá servis velmi významnou část. Je důležitý z hlediska stability a rozvoje společnosti, přičemž služby jsou stále rostoucí komoditou v daném oboru. Pracovník servisu má důležitou váhu díky specifickému oboru.
- **p r a c o v n í k o b c h o d u**. Společnost ALTRON, a.s. není výrobní, ale obchodní společnost, vše začíná u obchodu, obchod udává tempo a směr rozvoje společnosti.
- **p r a c o v n í k t e c h n i c k é a p r o d u k t o v é p o d p o r y**. Jestliže pracovník obchodu je úspěšný, pak základním kamenem jeho úspěchu je navržené technické řešení. Váha této pozice je opět umocněna specifickým a složitým oborem s prolínáním několika odlišných technologií. Pozice pracovníka technické a produktové podpory je vysoce ceněna s dominancí na zkušenosti a znalosti. Je nositelem know-how společnosti.

3.2.3 Současný stav prvků řízení pracovního výkonu ve společnosti ALTRON, a.s.

Současný systém řízení pracovního výkonu ve společnosti ALTRON, a.s. neplní základní cíle efektivního řízení výkonu, kterými jsou:

- řídit výkon pracovníků v souladu se strategií společnosti
- rozdělit pracovníky podle plnění výkonových cílů – a nejen podle výkonových cílů, ale i podle dosahování požadované úrovně chování
- soustředit se na diferencovanou péči určenou různým skupinám pracovníků (prvotřídní, rozvojoví s potenciálem)
- plánovat profesní rozvoj a vzdělávání pracovníků dle jejich potřeb a potřeb společnosti
- správně stanovit odměny a ohodnocení pracovníků

Toto shrnutí zdokumentujeme podrobně dle jednotlivých základních prvků procesu řízení pracovního výkonu uvedených v teoreticko-metodologické části práce.

❖ Kompetence, kompetenční model

Jak uvádí Kocianová (2010, s. 63) *“kompetenční modely vymezují nároky na člověka ve vztahu k jeho pracovní činnosti, zahrnují schopnosti a charakteristiky osobnosti, které jsou nezbytné pro výkon na pracovním místě“*. Současný stav ve společnosti se zabývá pouze popisem pracovní funkce a obecnou definicí vlastností člověka v procesu získávání nových pracovníků. Kompetenční model není vytvořen, a tedy nelze ani hodnotit charakteristiky pracovníků na jednotlivých pozicích. Není-li vytvořen kompetenční model, nejsou tedy definovány ani klíčové kompetence. Právě to může být u třech definovaných pracovních pozic rozhodující hybnou silou, konkurenční předností společnosti.

❖ Popis pracovní pozice

„Popis pracovní pozice je informace o obsahu práce, jejich podmínkách a souvislostech pracovní činnosti na konkrétních pracovních místech“, definuje Kociánová (2010, s. 51). K tomuto je nutné doplnit, že popis pracovní pozice je zcela oddělen od konkrétního pracovníka, od konkrétní osoby, která obsadí tuto pracovní pozici. Toto se ve společnosti ALTRON, a.s. nedodrhuje a popis pracovní pozice se odvozuje od současných pracovníků na pozici pracujících. Popis pracovní pozice by měl být uložen v dokumentech personálního oddělení, a to nejen z důvodů obsazování konkrétní pracovní pozice, ale právě v souvislosti s procesem řízení pracovního výkonu, tj. především hodnocení souladu s cíli, rozvojem vzdělávání, hodnocením výkonu a chování a v neposlední řadě se systémem odměňování. Pro pracovníka jsou jasně definované pravomoci a odpovědnost.

❖ Adaptace pracovníků

Proces adaptace není ve společnosti definován, a to jak v rovině adaptace nového pracovníka, tak v rovině problematiky řízení pracovního výkonu, tj. v rovině změny pracovního místa pracovníka. Tyto změny jsou vzhledem k turbulentnímu vývoji na trhu nutné i ve společnosti ALTRON, a.s.. Je nanejvýš nutné systematicky zvládnout proces adaptace nové pracovní pozice stávajícího pracovníka, aby byl schopen podávat v krátkém časovém úseku plnohodnotný výkon, a aby takto obsazená pracovní funkce

byla rychle včleněna do celkového procesu. Proces adaptace velmi úzce souvisí s popisem pracovní funkce.

❖ Personální plánování

Personální plánování ve společnosti je řešeno pouze částečně, nikoliv v rozsahu své definice. Existuje plán potřeby pracovníků (především z důvodu plánu realizace projektů a plánu rozvoje společnosti), není však zcela propracovaný plán pokrytí potřeby pracovníků a plán personálního rozvoje jednotlivých pracovníků. Vzhledem k současné situaci na trhu a závažnosti rozhodnutí o přijetí nového pracovníka (ve smyslu navýšení počtu pracovníků) je plán rozvoje či kariéry pracovníků podstatně důležitější jak pro společnost, tak i pro řízení pracovního výkonu.

❖ Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků ve společnosti ALTRON, a.s. je vztaženo pouze na vazbu hodnocení – odměna. Jediným způsobem hodnocení pracovní pozice jsou tzv. KPI parametry (Key Performance Indicator), jejichž struktura pro námi vybrané pozice je uvedena v Tabulce 8.

Pracovní hodnocení však není pouhým vzorcem pro systém odměňování či podkladů pro tvorbu pohyblivých složek mzdy. Pracovní hodnocení má mnohem širší význam, který popisuje Wagnerová (2008, s. 60):

- funkce poznávací (analýza činnosti podřízených pracovníků a ověření vhodnosti zvolených postupů)
- funkce motivační (konfrontace vlastní pracovní aktivity a pracovních postojů s hodnocením vedoucího)
- funkce personální (posouzení přístupu vedoucího k práci s lidmi, schopnost využít hodnotících poznatků pro řízení)
- funkce zlepšení výkonu (funkce zpětné vazby)
- stanovení odměny
- rozhodování o pracovním zařazení (změna pozice – přeřazení na nižší pozici, povýšení, přeřazení na jinou práci)
- potřeby odborného školení a přípravy (podklady pro plán odborného školení na základě zjištěných nedostatků v oblasti znalostí, dovedností a zkušeností)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 8 Koncept systému hodnocení vybraných profesí společnosti ALTRON, a.s.

úsek	pozice	KPI (osobní ohodnocení)
Sales	Sales Manager	Pyramida SALES
	BDM - section leader	Pyramida SALES
	BDM	Pyramida SALES
	ACM	Pyramida SALES
	ACM junior	Pyramida SALES
DO	Head of Design Office	budget v kumulaci, dodržení plánovaných termínů a kvality zakázky (zpracování projektové dokumentace), hodnocení ze strany PMO a PSS
	Leading Designer	dodržení plánovaných termínů a kvality zakázky (zpracování projektové dokumentace), hodnocení ze strany PMO a PSS
	Junior Designer	dodržení plánovaných termínů a kvality zakázky (zpracování projektové dokumentace), hodnocení ze strany PMO a PSS
Field Service	Field Service Section Leader	včasnost a kvalita odvedené práce + hodnocení PMO + hodnocení FS Dispatch Center Manager
	Platform engineer	včasnost a kvalita odvedené práce (opravy, profylaxe, instalace, výkazy, odezva od zákazníků, plnění úkolů, týmová práce)
	Engineer Specialist	včasnost a kvalita odvedené práce (opravy, profylaxe, instalace, výkazy, odezva od zákazníků, plnění úkolů, týmová práce)
	Senior Engineer	včasnost a kvalita odvedené práce (opravy, profylaxe, instalace, výkazy, odezva od zákazníků, plnění úkolů, týmová práce)
	Junior Engineer	včasnost a kvalita odvedené práce (opravy, profylaxe, instalace, výkazy, odezva od zákazníků, plnění úkolů, týmová práce)
	FS Dispatch Center Manager	utilizace, včasnost a kvalita odvedené práce + hodnocení ASSM + hodnocení Field Section Leaders
	Dispatch Center Operator	utilizace, včasnost a kvalita odvedené práce (efektivita využití zdrojů, včasnost plánování práce, kvalita práce, odezva od zákazníků)
	Dispatch Center Assistant	včasnost a kvalita odvedené práce (včasnost zpracování podkladů, kvalita práce)
	Dispatch Center Official	včasnost a kvalita odvedené práce (včasnost zpracování podkladů, kvalita práce)
	Call Center/Surveillance Center Operator	kvalita odvedené práce (dodržení procesů call centra, rychlost a správnost v rozhodování, odezva zákazníků, odezva techniků)
	Purchasing specialist	včasnost a kvalita odvedené práce (reklamace, nákp ND, optimalizace skladu ND, týmová práce)
	Logistic Coordinator	včasnost a kvalita odvedené práce (logistika zboží a ND mezi lokacemi, datové přenosy, inventarizace)

Zdroj: Interní dokument společnosti ALTRON, a.s.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Cílem hodnocení pracovníků je vytvořit transparentní systém, který plní podpůrnou funkci pro management společnosti, je provázán s ostatními prvky personálního řízení, musí hodnotit průkazně a prokazatelně odvedený pracovní výkon. Hlavním prvkem systému hodnocení pracovníků musí být zvýšení jejich motivace a tím zvýšení pracovního výkonu.

❖ Systém odměňování

Systém odměňování (jak je patrné z níže uvedené tabulky) je výrazně orientován na splnění defacto jediného parametru a tím je hospodářský výsledek společnosti. Protože je zde patrný rozdíl mezi pracovními pozicemi přímo ovlivňujícími hospodářský výsledek (pozice pracovníků obchodu) a pozicemi nepřímo ovlivňujícími (pozice servisních pracovníků a pracovníků produktové podpory), parametr celkového hospodářského výsledku nebude jistě prvkem výrazně motivačním. Koncept současného systému odměňování je uveden v Tabulce 9.

Nejvýraznější podcenění tohoto kritéria je patrné u obchodní pozice, kde samozřejmě vazba obchodník – objem prodeje musí být velmi výrazná, avšak stejně jako plán prodeje nelze stanovit u každého pracovníka obchodu na celkový plán společnosti, tak i hospodářský výsledek musí být vztažen k danému konkrétnímu plánu prodeje. Každé hodnotící kritérium musí mít možnost pracovník svou činností ovlivnit. Toto pravidlo u kritéria jednoho parametru – hospodářského výsledku celé společnosti – platí jen velmi omezeně. Hospodářský výsledek tvoří pouze složka na straně prodeje a marže, ale také složka režijních nákladů, které jsou v kompetenci managementu společnosti.

Současný systém odměňování nesplňuje základní pravidlo, které uvádí Armstrong (2007, s. 516), a to „*systém odměňování se musí opírat o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti*“. Zároveň však odměňování není jediný zdroj motivace a výkonu – „*není to všelék*“ uvádí Forsyth (2009, s. 57).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 9 Koncept systému odměňování vybraných profesí společnosti ALTRON, a.s.

ALTRON - koncept systému odměňování		roční odměna		roční mzda		měsíční mzda		pohyblivá část měsíční mzdy	
úsek	pozice	ANO/NE	kriterium	měsíční mzda celkem za rok	roční odměna	pevná část	pohyblivá část	osobní ohodnocení (KPI)	HV společnosti v daném měsíci N (kriterium = EBT společnosti v kumulaci za měsíc N-1, první měsíc nového FY vždy 100% - minimální odměna za předchozí FY)
Sales	Sales Manager	ANO	splnění plánu zisku (LOCAL)	60%	40%	80%	20%	20%	80%
	BDM - section leader	ANO	splnění plánu zisku (LOCAL)	60%	40%	80%	20%	20%	80%
	BDM	ANO	splnění plánu zisku (LOCAL)	80%	20%	80%	20%	20%	80%
	ACM	ANO	splnění plánu zisku (LOCAL)	80%	20%	80%	20%	20%	80%
	ACM junior	NE		90%	10%	80%	20%	20%	80%
DO	Head of Design Office	NE		100%	0%	80%	20%	80%	20%
	Leading Designer	NE		100%	0%	80%	20%	80%	20%
	Designer	NE		100%	0%	80%	20%	80%	20%
	Junior Designer	NE		100%	0%	80%	20%	80%	20%
Field Service	Field Service Section Leader	NE		100%	0%	80%	20%	50%	50%
	Platform engineer	NE		100%	0%	80%	20%	80%	20%
	Engineer Specialist	NE		100%	0%	80%	20%	80%	20%
	Senior Engineer	NE		100%	0%	80%	20%	80%	20%
	Junior Engineer	NE		100%	0%	90%	10%	80%	20%
	FS Dispatch Center Manager	NE		100%	0%	80%	20%	50%	50%
	Dispatch Center Operator	NE		100%	0%	80%	20%	80%	20%
	Dispatch Center Assistant	NE		100%	0%	80%	20%	80%	20%
	Dispatch Center Official	NE		100%	0%	80%	20%	80%	20%
	Call Center/Surveillance Center	NE		100%	0%	90%	10%	80%	20%
	Surveillance Center Operator	NE		100%	0%	90%	10%	80%	20%
	Purchasing specialist	NE		100%	0%	80%	20%	80%	20%
	Logistic Coordinator	NE		100%	0%	90%	10%	80%	20%

Zdroj: Interní dokument společnosti ALTRON, a.s.

❖ Vzdělávání

Společnost ALTRON, a.s. jako výrazně technicky orientovaná organizace s výjimečným know-how v oblasti technologie datových center se soustředí na odborné a technické vzdělávání pracovníků. V tomto směru vlastní společnost mnoho certifikátů z oblasti technologie návrhu a koncepce řešení datových center (viz. přehled uvedený v Tabulce 7) a udržuje si tak výrazně vyšší konkurenční know-how. Obdobná situace je v oblasti servisních pracovníků, kdy jsou každoročně obnovovány certifikáty jednotlivých výrobců z oblasti servisu jednotlivých technologií. Každý servisní pracovník má vypracován plán takového odborného školení, stejně tak je vypracován a kontrolován plán školení vyžadovaného zákonem pro práce na elektrických zařízeních, práce na chladicích zařízeních, revizní certifikáty z oblasti požárně-bezpečnostních řešení.

Chybějící složkou vzdělávání je rozvoj schopností a kompetencí. Pracovníci by měli být připraveni na měnící se podmínky, flexibilita a perspektiva v organizaci je dána úrovní jejich schopností. Jak uvádí Koubek (2011, s. 149) „ *vzdělávání/rozvoj připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než od něj požaduje současné pracovní místo, univerzalizuje a flexibilizuje jej, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho schopnost a chování*“. Z pozice pracovníka pak vzdělávání a rozvoj zvyšuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce. Toto výrazněji platí v našem případě i pro netechnické pozice, neboť zde plán vzdělávání zcela chybí.

3.3 Návrh systému hodnocení a řízení pracovního výkonu vybraných pracovních pozic ve společnosti ALTRON, a.s.

Systém řízení pracovního výkonu je jedním ze základních prvků konkurenceschopnosti a prosperity společnosti. Systém řízení pracovního výkonu zajišťuje:

- řízení výkonu pracovníků v souladu se strategií společnosti
- řízení žádoucího chování pracovníků a jeho definování podle dosahovaných výkonnostních cílů
- stanovování odměňování v závislosti na výsledcích hodnocení

Základem řízení pracovního výkonu je definování požadavků na pracovní výkon, tj. popis pracovní funkce a kompetenční model

3.3.1 Popis pracovní funkce a kompetenční model vybraných profesí ve společnosti ALTRON, a.s.

Popisem pracovní funkce nedefinujeme jen její obsah, ale také to, co od této pozice očekáváme (výstupy) v rozsahu kvality, objemu, možnost reakce na změny, celkovou ekonomičnost pozice. K tomu, aby pracovník vykonával dobře pracovní funkci potřebuje kompetence (znalosti, dovednosti, chování).

- Návrh popisu pracovní funkce a kompetenčního modelu pro pracovníka obchodu je uveden v Příloze 2
- Návrh popisu pracovní funkce a kompetenčního modelu pro pracovníka servisu je uveden v Příloze 3

- Návrh popisu pracovní funkce a kompetenčního modelu pro pracovníka technické a produktové podpory je uveden v Příloze 4

3.3.2 Aplikace přístupu řízení podle cílů

V současné době je optimálním přístupem k řízení pracovního výkonu postup dle řízení podle cílů (Management By Objectives MBO), hodnocení kompetencí a osobní plán rozvoje.

❖ Řízení podle cílů

Řízení podle cílů představuje stanovení výkonnostních nebo rozvojových cílů dle pravidla SMART pro jednotlivé pracovníky. Uvedené pravidlo definuje specifčnost, měřitelnost, akceptovatelnost, realističnost a termínovost cílů. Nejdůležitějším prvkem je měřitelnost a proveditelnost cíle, jehož splnění je podporováno i motivací pracovníků.

- Návrh struktury záznamu řízení podle cílů – pracovník obchodu – je uveden v Tabulce 11.
- Návrh struktury záznamu řízení podle cílů – pracovník servisu – je uveden v Tabulce 12.
- Návrh struktury záznamu řízení podle cílů – pracovník technické a produktové podpory – je uveden v Tabulce 13.

❖ Definice kompetenčního modelu a hodnocení kompetencí

Hodnocení kompetencí spočívá v hodnocení parametrů vzdělávání, zkušeností, dovedností, chování a postoje pracovníka. Hodnocení kompetencí znamená vytvoření kompetenčního modelu a následné hodnocení pracovníků podle tohoto modelu.

Pravidla pro vytvoření kompetenčního modelu:

- kompetenční model je kombinací firemních hodnot společnosti a popisu projevů a požadavků žádoucího chování pro jednotlivé pracovní pozice;
- kompetenční model zahrnuje měřítko chování pracovníků, včetně podrobného popisu projevů, a to pro jednotlivé pracovní pozice, popř. skupiny pozic;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- hodnocení chování je postaveno na principu spojení podobných funkcí do skupin pozic jak z pohledu organizačního začlenění, tak z pohledu jejich náplně;
- pro každou kompetenci je definováno 4 až 5 projevů chování, které charakterizují firemní hodnoty a kompetence související s hodnotou pro příslušnou pozici, popř. skupinu pozic;
- hodnotící škála je odstupňována číselnou škálou, každý stupeň je formulován slovně.

Návrh řešení kompetenčního modelu a jeho hodnocení je uveden v Tabulce 10.

Tabulka 10 Návrh hodnocení kompetencí

Hodnota	Kompetence	Ukazatel	hodnocení	Nápravná opatření
ALTRON je dominantní na trhu datových center	Vyjednávací a prezentační dovednosti	Úspěšnost získání projektu, informovanost zákazníka o šíři sortimentu	Splňuje, nesplňuje, převyšuje, potřebuje zlepšení	Aktivní školení a zpětná vazba, trénink a motivace
Spokojenost zákazníka	Orientace na zákazníka	Aktivní zákaznický přístup, znalost segmentů zákazníků a struktury jejich potřeb	Splňuje, nesplňuje, převyšuje, potřebuje zlepšení	Výrazná motivace a objasnění zákaznického přístupu
Kvalita, preciznost a odpovědnost	Organizační schopnosti a orientace na výsledek	Organizace a kompletace nabídek	Splňuje, nesplňuje, převyšuje, potřebuje zlepšení	Přenesení odpovědnosti a osobní angažovanosti

Zdroj: Vlastní návrh

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 11 Návrh struktury záznamu řízení podle cílů – pracovník obchodu

CÍLE - výkonnostní	Termín zadání	Způsob plnění cíle	Termín průběžné kontroly plnění cíle	Výsledek průběžné kontroly	Nápravná opatření (vč. termínu realizace)	Termín závěrečné ho hodnocení plnění cíle	Výsledek hodnocení plnění cíle
Splnit kvartální plán celkového obratu	Ke dni vydání ročního plánu	Udržovat kvartální portfolio příležitostí s obratem o 30% vyšším než plán	Vždy na konci měsíce v kvartálu	Poměr plán/příležitosti	Provéřit portfolio příležitostí s možností časového posunu hodnoceného kvartálu	Na konci kalendářního kvartálu	% plnění
Oslovit 10 nových zákazníků týdně		Každý den kontaktovat 4 nové zákazníky (písemně, telefonicky)	Každý týden v rámci obchodní porady	Počet oslovených	Zajistit databázi možných zákazníků, reporting výsledků	V rámci měsíční obchodní porady	% plnění
Zvýšit podíl servisu a služeb v portfoliu zákazníků	Vždy na začátku měsíce	Oslovit 10 zákazníků měsíčně s nabídkou pravidelného smluvního servisu	Každý týden v rámci obchodní porady	Počet příležitostí	Zajistit databázi zákazníků včetně zákazníků konkurence	V rámci měsíční obchodní porady	% nárůstu servisu
CÍLE - rozvojové	Termín zadání	Způsob plnění cíle	Termín průběžné kontroly plnění cíle	Výsledek průběžné kontroly	Nápravná opatření (vč. termínu realizace)	Termín závěrečné ho hodnocení plnění cíle	Výsledek hodnocení plnění cíle
Zvýšit počet zákazníků v portfoliu o 15% do konce fiskálního roku		Aplikovat proces CRM pro zrychlení procesů a získání času pro nové zákazníky	Vždy na konci kvartálu	Počet nových zákazníků	Provéřit využití všech možností aplikace CRM	Na konci fiskálního roku	% nárůstu nových zákazníků

Zdroj: Vlastní návrh dle Pilařové (2008, s. 27)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 12 Návrh struktury záznamu řízení podle cílů – pracovník servisu

CÍLE - výkonnostní	Termín zadání	Způsob plnění cíle	Termín průběžné kontroly plnění cíle	Výsledek průběžné kontroly	Nápravná opatření (vč. termínu realizace)	Termín závěrečné ho hodnocení plnění cíle	Výsledek hodnocení plnění cíle
Zvýšit utilizaci na 90% v měsíci		Zkrátit dobu realizace preventivních prohlídek o 10%	Vždy na konci měsíce	% zvýšení utilizace	Provéřit pracovní postup preventivních prohlídek včetně související administrativy	Na konci kalendářní ho kvartálu	% zvýšení
Snižet dobu odevzdání výkazů práce o 1 den		Průběžné doplňování administrativy v průběhu dne	Vždy při odevzdání výkazů	Průměrný počet dnů odevzdání výkazů	Provéřit možnosti automatizace vyplnění při plánování práce	Na konci měsíce	% splnění
CÍLE - rozvojové	Termín zadání	Způsob plnění cíle	Termín průběžné kontroly plnění cíle	Výsledek průběžné kontroly	Nápravná opatření (vč. termínu realizace)	Termín závěrečné ho hodnocení plnění cíle	Výsledek hodnocení plnění cíle
Získat 1 odborný certifikát další sortimentní technologie do 1 roku		Absolvovat odborné školení a získat praxi v servisu nové technologie	V pololetí	Průběh školení, absolvovaná praxe	Zajistit více příležitostí na praktickou realizaci servisu nové technologie	Na konci kalendářní ho roku	Splněno/ne splněno

Zdroj: Vlastní návrh dle Pilařové (2008, s. 27)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 13 Návrh struktury záznamu řízení podle cílů – pracovník technické a produktové podpory

CÍLE - výkonnostní	Termín zadání	Způsob plnění cíle	Termín průběžné kontroly plnění cíle	Výsledek průběžné kontroly	Nápravná opatření (vč. termínu realizace)	Termín závěrečné ho hodnocení plnění cíle	Výsledek hodnocení plnění cíle
Zkrátit dobu od zadání do návrhu řešení zakázky na 5 dnů		Vytvořit systém typových řešení pro rychlejší aplikace projektů	Vždy na konci měsíce	Průměrná doba od zadání do návrhu řešení	Provéřit možnosti sw aplikace návrhů řešení	Na konci kalendářního kvartálu	Splněno/ne splněno
Navrhovat datacentra pouze s ekonomickým faktorem PUE menším než 1,4 do 1 roku		Zrealizovat rešerši nových technologie a aplikací pro datová centra	Každý poslední den kvartálu	Počet návrhů datacenter s PUE menším než 1,4 a počet návrhů s PUE větším než 1,4	Konzultace s odbornou technickou univerzitou	Na konci kalendářního roku	% splnění
CÍLE - rozvojové	Termín zadání	Způsob plnění cíle	Termín průběžné kontroly plnění cíle	Výsledek průběžné kontroly	Nápravná opatření (vč. termínu realizace)	Termín závěrečné ho hodnocení plnění cíle	Výsledek hodnocení plnění cíle
Každý měsíc publikovat novinky v oblasti technologie datacenter v odborném tisku		Projednat s marketingovým oddělením možnosti publikování a sledovat novinky z oblasti vědy a výzkumu	Vždy na konci měsíce	Počet publikovaných článků	Zvýšit počet vstupních informací a získat tak větší informační základnu	Na konci kalendářního roku	Splněno/ne splněno

Zdroj: Vlastní návrh dle Pilařové (2008, s. 27)

❖ Osobní plán rozvoje

Osobní plán rozvoje je shrnutím hodnocení podle cílů a hodnocením kompetencí. Vychází z jejich výsledků a stanovuje program pro další rozvoj pracovního výkonu a kompetencí pracovníka, využití jeho silných stránek a nápravu stránek slabých. Není statickým hodnocením, ale vyjadřuje průběžné hodnocení během zaměstnání pracovníka v organizaci. Je to aktivita v plné odpovědnosti pracovníka, kde manažer či organizace vystupují pouze v roli poradců či podporovatelů. Plán osobního rozvoje lze rozšířit o rozvoj a plánování kariéry.

Návrh sestavení osobního plánu rozvoje:

- identifikace a analýza potřeb rozvoje pracovníka

Tato část vychází z výše uvedených předchozích kroků, a to hodnocení podle cílů a hodnocení kompetencí. U obou kroků jsou identifikovány ambice do budoucnosti, silné stránky a slabá místa nebo nesplnění cílů, které je nutno napravit.

- stanovení cílů rozvoje pracovníka

Stanovení cílů v oblasti cílů výkonnostních, plánovaný přesun pracovníka na jinou pozici nebo zdokonalení dovedností.

- Stanovení obsahu a formy rozvoje pracovníka, časový plán a související činnosti

Školení, konference, kurzy, e-learning.

- Návrh osobního plánu rozvoje pro pracovníka obchodu je uveden v Tabulce 14
- Návrh osobního plánu rozvoje pro pracovníka servisu je uveden v Tabulce 15
- Návrh osobního plánu rozvoje pro pracovníka technické a produktové podpory je uveden v Tabulce 16

Uvedené návrhy plánů osobního rozvoje jsou pouze příkladem, veškeré plány rozvoje jsou stanoveny na konkrétního pracovníka a nelze je aplikovat obecně na pracovní pozici.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 14 Návrh osobního plánu rozvoje pracovníka obchodu

Identifikace potřeb rozvoje	Stanovení cílů rozvoje	Obsah a forma rozvoje
Vyšší odborná znalost technologie serveroven a aplikace v praxi	Samostatně řešený návrh serveroven	Interní odborné školení, zaškolení do sw aplikace
Zvýšení úrovně technicko-obchodních jednání v angličtině	Samostatná , plynulá konverzace technické a obchodní angličtiny se zákazníky či partnery	Speciální kurzy technické angličtiny, konverzace s roditelým mluvčím

Zdroj: Vlastní návrh

Tabulka 15 Návrh osobního plánu rozvoje pracovníka servisu

Identifikace potřeb rozvoje	Stanovení cílů rozvoje	Obsah a forma rozvoje
Znalost širšího portfolia technologií non-it z pohledu servisu	Odborné zajištění servisu nových typů, nových výrobců	Externí odborné školení u výrobce technologie
Zvýšení úrovně technické komunikace v angličtině	Samostatná , plynulá konverzace technické angličtiny	Speciální kurzy technické angličtiny, konverzace s roditelým mluvčím

Zdroj: Vlastní návrh

Tabulka 16 Návrh osobního plánu rozvoje pracovníka technické a produktové podpory

Identifikace potřeb rozvoje	Stanovení cílů rozvoje	Obsah a forma rozvoje
Znalost komplexního portfolia non-it technologie serveroven a aplikace v praxi	Schopnost vyhotovení alternativního řešení návrhu serveroven	Externí odborné školení u výrobců, pravidelné sledování nových technologií
Zvýšení úrovně technicko-obchodních jednání v angličtině	Samostatná , plynulá konverzace technické a obchodní angličtiny se zákazníky či partnery	Speciální kurzy technické angličtiny, konverzace s roditelým mluvčím

Zdroj: Vlastní návrh

3.3.3 Adaptace pracovníků při změně pracovního místa

Proces adaptace pracovníků je ve společnosti spojován pouze s nástupem nového pracovníka a s procesem jeho přijímání. Avšak jedním ze závěrů cílů rozvoje pracovníka může být i změna pracovního místa a zde proces adaptace hraje velmi důležitou roli. „*Identifikace pracovníka s prostředím posiluje jeho stabilizaci*“ uvádí Kociánová (2010, s. 131) – a to platí i pro adaptaci při změně pracovního místa. Příkladem procesu adaptace při změně pracovního místa je povýšení pracovníka support týmu oddělení servisu na pozici Junior Account Manager – návrh adaptačního procesu je uveden v Tabulce 17. Vybraný příklad je podle informace personální manažerky reálný, avšak právě díky předpokladu znalosti jiné pozice bez procesu adaptace skončil odchodem pracovníka a vyvolal pouze náklady na obsazení dvou pozic.

Tabulka 17 Návrh adaptačního procesu při změně pracovního místa

Adaptační plán pracovníka při změně pracovního místa, pozice Junior Account Manager (JACM)				
Pracovník:			Garant (manažer):	
Datum	Hodin	Oddělení	Školitel	Skutečnost
Obecné				
		Provoz a organizace		
	1	Organizační záležitosti v obchodě		
	4	Seznámení se s ID obchodu		
		Marketing		
	3	Marketingové a PR aktivity, podpora obchodu		
		PM Back Office		
	6	IS Navision, práce se systémem		
		IT		
	8	Systém CRM v obchodu		
		Pre-Sales Services		
	8	Praxe při přípravě nabídek, odborné zaškolení		
		PMO-realizace zakázek		
	8	Seznámení se s fungováním odd. realizace zakázek, praxe v realizaci zakázek spolu s PM		
Oddělení obchodu				
	42	Seznamy zákazníků, databáze kalkulací, obecná struktura nabídek a jejich kompletace		
	42	Příprava nabídek, komunikace se zákazníky, vyřizování poptávek		
	42	Návštěvy obchodních jednání		
	42	Práce jako ACM pod dohledem		
Závěr				
	1	Zhodnocení procesu adaptace		

Zdroj: Vlastní návrh

3.3.4 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je složkou řízení pracovního výkonu v roli jeho zpětné vazby. Armstrong (2007, s. 416) zdůrazňuje významný rozdíl mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu, kde řízení je nepřetržitý, širší a komplexnější proces řízení, zdůrazňuje podpůrnou roli manažerů a zaměřuje se na budoucnost. Naproti tomu hodnocení pracovního výkonu je formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery. Pilařová (2008, s. 11) doplňuje a konkretizuje uvedenou definici o prvky, které získáme realizaci kvalitního, správně implementovaného hodnocení probíhajícího ve správnou dobu:

- získání zpětné vazby o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech
- navržení a prodiskutování potřebných změn a opatření týkajících se způsobu výkonu práce, komunikace, chování
- stanovení výkonových a rozvojových cílů a definování dohod
- orientování pracovníků
- motivace k vyšším výkonům, žádoucímu chování
- objektivizování podkladů pro odměňování, karierní růst a rozvoj
- ovlivňování postojů vůči společnosti, produktům, managementu

Jaké jsou metody hodnocení? Jak uvádí Kubeš, Šebestová (2008, s. 30) mezi nejčastěji používané metody patří:

- assessment centra (externí systém hodnocení zaměřený především na zjišťování vybraných znaků osobnosti, chování v různých simulovaných situacích)
- rozvojová centra (vyhází z assessment center se zaměřením na rozvoj, výhodné je využití 360stupňové zpětné vazby)
- hodnotící rozhovor (nejčastější a nejpoužívanější metoda hodnocení především ve vazbě na řízení pracovního výkonu na bázi MBO – pozor však na jasná pravidla hodnotícího rozhovoru pro zajištění relevantního výsledku)
- zaměstnanecké průzkumy (tj. zjištění názoru pracovníků na různé aspekty práce – zaměřující se na abstraktní koncepty či skupinu pracovníků jako celek, poskytují informaci o celkové situaci ve společnosti)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- osobní testy, dotazníky (hodnocení pouze osobnostních předpokladů, ne kompetencí, poskytují informace pro další rozvoj)

Návrh metod hodnocení pracovního výkonu pro předemtné pracovní pozice ve společnosti ALTRON, a.s. vychází z návrhu aplikace přístupu řízení podle cílů (MBO), kde nejobektivnějším a (zdánlivě) nejjednodušším principem je hodnotící rozhovor. Jak již bylo uvedeno, důležitým prvkem u předemtných pozic je prvek chování a to jak interní pro týmové řešení projektů tak externí pro jednání se zákazníkem a potvrzení vysoké profesionality pracovníků společnosti. Z tohoto důvodu je doporučením aplikovat i druhou metodu hodnocení a to metodu 360stupňové zpětné vazby, která je především zaměřena na prvky chování.

Návrh systému hodnocení ve společnosti ALTRON, a.s. je stupňovitě rozdělen do jednotlivých kroků:

- návrh hodnocení kompetenčních a výkonnostních cílů v rámci hodnotícího rozhovoru (Tabulka 18)
- návrh hodnocení kompetenčních parametrů v rámci principu 360stupňové zpětné vazby (Tabulka 19)

Součástí hodnotícího rozhovoru je souhrn výsledků a návrh zařazení pracovníka do celkové hodnotící škály hodnocení výkonu (viz. Tabulka 20).

Tabulka 18 Návrh hodnocení kompetenčních a výkonnostních cílů

Hodnocení kompetencí	Hodnotící škála			
	splňuje	nesplňuje	převyšuje	potřebuje zlepšení
Hodnocení výkonnostních cílů	Hodnotící škála			
	splnil	nesplnil	% plnění	

Zdroj: Vlastní návrh

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 19 Návrh hodnocení kompetenčních parametrů

<u>Hodnocení přímého nadřízeného</u>				
Hodnocení kompetencí	Hodnotící škála			
	splňuje	nesplňuje	převyšuje	potřebuje zlepšení
<u>Hodnocení kolegy na stejné úrovni</u>				
Hodnocení kompetencí	Hodnotící škála			
	splňuje	nesplňuje	převyšuje	potřebuje zlepšení
<u>Hodnocení přímého podřízeného</u>				
Hodnocení kompetencí	Hodnotící škála			
	splňuje	nesplňuje	převyšuje	potřebuje zlepšení
<u>Hodnocení sám sebe</u>				
Hodnocení kompetencí	Hodnotící škála			
	splňuje	nesplňuje	převyšuje	potřebuje zlepšení

Zdroj: Vlastní návrh

Hodnocení kolegy na stejné úrovni nemusí být v rámci vyšší objektivitě hodnocení omezeno pouze na jedno, ale naopak na více pohledů.

Hodnocení metodou 360stupňů zpětné vazby je vhodné rozšířit o i hodnocení ze strany zákazníků – v předmětných pozicích je toto více než doporučené, neboť tím zároveň získáme zpětnou vazbu ze strany nejdůležitější, ze strany odběratelů, uživatelů služeb, zákazníků.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 20 Návrh celkové hodnotící škály hodnocení výkonu pracovníka

Kategorie hodnocení		Popis stupně hodnocení
A	převyšuje požadavky	výsledky hodnocení kompetencí a výkonnostních cílů přesahují požadavky na pracovní pozici
B	splňuje požadavky	výsledky hodnocení kompetencí a výkonnostních cílů odpovídají požadavkům na pracovní pozici
C	potřebuje zlepšení	výsledky hodnocení kompetencí a výkonnostních cílů ne zcela odpovídají požadavkům na pracovní pozici – rezervy některé z oblastí
D	nedosahuje požadavků	výsledky hodnocení kompetencí a výkonnostních cílů neodpovídají požadavkům na pracovní pozici – nutné následné řešení

Zdroj: Vlastní návrh

Navržený systém hodnocení však nesmí být jednorázový. Jedná se o periodický proces se zakotvením pravidelných termínů hodnocení a projednání jejich výsledků. Celkové hodnocení výkonu pracovníka pak může být výsledek za dané období (v tomto případě kalendářní rok).

4 Závěr

Řízení pracovního výkonu je velmi rozsáhlý a komplexní proces, jeden z klíčových procesů řízení lidských zdrojů. Je zaměřen na konkrétního pracovníka, cíleně mu poskytuje formu vzdělávání a rozvoje v souladu s jeho specifickými rozvojovými potřebami.

Diplomová práce ve své teoretické části objasňuje jednotlivé prvky procesu řízení lidských zdrojů, které úzce souvisí s řízením pracovního výkonu. Nelze stanovit procesní metodiku bez zařazení a definování pracovní pozice v hierarchii organizace. Popis pracovních funkcí spolu s měřením její velikosti a jejich vytváření, tak tvoří druhý pilíř řízení lidských zdrojů. A právě tato první část rozlišuje mezi pohledem na „anonymní“ pracovní místo, které musí být detailně popsáno nejen z hlediska výkonnostního, ale i z hlediska kompetenčního, a pohledem na pracovníka, který konkrétně obsazuje předem vydefinované pracovní místo. Práce v této části doplňuje

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

i související prvky moderní personalistiky, které sladují pozici pracovního místa s konkrétním pracovníkem. Teoretická část práce shromáždila informace z mnoha literárních zdrojů zabývajících se řízením lidských zdrojů a poskytla i několik různých pohledů na konkrétní problematiku z různých literárních rešerší.

Jedním z hlavních součástí procesu řízení pracovního výkonu je kompetenční model, který je nutné definovat a objasnit vztah mezi ním a pracovním výkonem. Dále teoretická část objasňuje řízení pracovního výkonu jako proces – kontinuální a plánovaný. K pojetí řízení pracovního výkonu existuje více přístupů, avšak v dnešní době lze za optimální považovat přístup založený na řízení podle cílů, hodnocení kompetencí a osobní plán rozvoje.

Analytická část diplomové práce nejprve představuje společnost ALTRON, a.s., jako moderní a dynamickou společnost s výrazným know-how ve svém oboru. Avšak možná díky rychlému rozvoji, velmi turbulentní době a rozmachu konkurence, byť ne vždy profesionální, je personalistika jedním z opomíjených procesů. Tak jak je uvedeno v první kapitole analytické části, jeden z pohledů dnešních všeobecných úspor nákladů je prosté snížení počtu pracovníků (vyjádřeno ekonomicky je jejich podíl na celkových nákladech velmi významný), avšak druhý pohled je o zachování personálního know-how a jeho řízením získání vyššího výkonu a vyšší optimalizace poměru výnos/náklad.

Jak bylo poukázáno v části teoretické, je nutné jako vstupní krok realizovat detailní popis pracovní pozice a to jak z hlediska výkonnostního, tak z hlediska požadovaných vlastností, dovedností, zkušeností, znalostí a chování – nebo-li z hlediska kompetencí. Diplomová práce obsahuje konkrétní návrh popisu tří vybraných pracovních funkcí, avšak i samotný job description např. pozice pracovníka obchodu vyžaduje více variant (např. funkce Account Manager a Junior Account Manager se významně nebudou odlišovat v části výkonnostního popisu ale rozhodně v části popisu kompetencí, kde při aplikaci „univerzálního popisu“ bychom nezískali správné pracovníky a zároveň bychom objektivně nehodnotili pracovní výkon konkrétního pracovníka).

V analytické části je dále konkrétně aplikován přístup řízení pracovního výkonu na pozici pracovníka obchodu, a to návrhem hodnotících parametrů dle principu MBO. Je nutné zde aplikovat nejen číselná kritéria (na obchodní pozici však hrají významnou roli), ale i kritéria osobnostní a rozvojová. Pracovník obchodu je reprezentant společnosti a reprezentant jejího image. I když na první pohled se zdá, že dnes za

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

úspěchem stojí jen čísla v podobě soutěže o nejnižší prodejní cenu, tak image, reference, stabilita a inovativnost jsou velmi významným obchodním prvkem. S tím úzce souvisí i popsané řešení hodnocení kompetencí. Toto téma je tak rozsáhlé, že může být námětem samostatné práce. Nejde totiž jen o definici kompetencí, ale způsob a metody jejich hodnocení, způsob a metody vyhodnocení výsledků, efektivitu hodnocení, aplikace psychologie v procesu hodnocení a získávání zpětné vazby. Stejně rozsáhlé téma je i poslední ze skupiny přístupu k řízení pracovního výkonu tj. osobní plán rozvoje pracovníka. Tento přístup lze nazvat koučingem z hlediska nadřízených, manažerů, neboť poskytují rady, usměrňují a orientují plány pracovníka v jeho rozvoji s ohledem na výše uvedené cíle společnosti. I toto téma je velmi rozsáhlé co do metod vzdělávání, měření vzdělávání, získávání zpětné vazby a hodnocení výsledků.

Tato diplomová práce ukazuje cestu, jak nastavit proces – pro společnost ALTRON, a.s. proces nový - proces řízení pracovního výkonu. Je nutné však postihnout i procesy související, aby byl dosažen komplexní efekt - např. proces efektivního řízení odměňování, jeho diferenciací a členění na základě závěrů z řízení pracovního výkonu – na základě výsledků hodnocení pracovníka. Neopomenutelnou součástí řízení pracovního výkonu je prvek motivace – avšak nelze jej zaměnit pouze za odměnu. V praxi však platí, že přes rozsáhlý a detailní rozbor systému řízení pracovního výkonu platí prosté pravidlo: kdo chce pracovat, pracovat bude-kdo nechce pracovat, pracovat nebude.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Literatura

Primární zdroje

ALTRON, a.s. – výroční zprávy společnosti za roky 2006 až 2011

DEVELOR Czech s. r.o. – interní dokument Měření výsledků vzdělávání, 2012

Odborné knihy

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2012. 171 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

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

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

HORVÁTOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 252s. ISBN 978-80-7357-665-3.

VACULÍK, M. *Assessment Centrum, Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. 202s. ISBN 978-80-903858-8-7.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha : Grada Publishing, 2009. 112s. , ISBN 978-80-247-2128-6

KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha : Grada Publishing, 2008. 160s. , ISBN 978-80-247-2314-3.

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

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1 - Jednoduchý profesigram vybraných profesí ve společnosti ALTRON, a.s.

Příloha č. 2 - Návrh popisu pracovní funkce – pracovník obchodu

Příloha č. 3 - Návrh popisu pracovní funkce – pracovník servisu

Příloha č. 4 - Návrh popisu pracovní funkce – pracovník technické a produktové podpory

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 1 - Jednoduchý profesiogram vybraných profesí ve společnosti

ALTRON, a.s.

Servisní pracovník	
Všeobecná charakteristika profese	Realizuje preventivní a havarijný servis technologií záložních zdrojů UPS, dieselagregátů, technologií klimatizací, řídicích systémů a monitoringu dle organizačních pokynů servisního dispečinku.
Popis obsahu pracovní činnosti	Rozsah preventivního servisu: dle předpisů výrobce, odborného školení, servisních manuálů v návaznosti na specifikaci servisního programu a servisního rozsahu. Rozsah havarijního servisu: dle předpisů výrobce, odborného školení, servisních manuálů a pokynů vedoucího technologické sekce s cílem zajistit 100% funkčnost servisovaného zařízení. Vždy pracuje dle organizačních pokynů servisního dispečinku či servisního call centra. Součástí servisní činnosti je i zpracování výkazu práce a protokolu o stavu zařízení.
Popis pracovních podmínek	Práce na elektrických zařízeních. Práce ve specifických podmínkách u zákazníků. Denní, noční i víkendová práce, práce s držením výjezdní servisní pohotovosti
Inventář požadavků na pracovníka	Práce vyžaduje oprávnění k činnosti na elektrických zařízeních (vyhl. č.50/1978 Sb. v platném znění). Práce vyžaduje odbornou certifikaci a školení výrobcem technologie. Práce vyžaduje odbornou znalost elektrických zařízení, elektronických systémů a

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	<p>technologie klimatizace a vzduchotechniky.</p> <p>Práce vyžaduje znalost anglického jazyka (technická angličtina), řidičský průkaz sk. B, komunikativnost.</p>
Pracovník servisního dispečinku a call centra	
Všeobecná charakteristika profese	Zajišťuje administraci servisních činností společnosti od evidence v informačním systému, naplánování realizace až po fakturaci a administraci výstupních protokolů. Přijímá a eviduje veškeré telefonické záznamy na call centru a zajišťuje jejich vyřízení dle konkrétních postupů.
Popis obsahu pracovní činnosti	<p>Administrace servisních činností: dle postupu v informačním systému. Dále evidence a aktualizace veškerých změn servisních smluv, servisovaných zařízení či zákazníků a kontaktních osob v informačním systému a informačním systému call centra.</p> <p>Organizace servisních činností: plánování servisních činností a servisních techniků dle požadavků zákazníků, pokynů obchodního oddělení a povinností vyplývajících z uzavřených servisních smluv či servisních zakázek.</p> <p>Call centrum: příjem veškerých telefonních hovorů servisní linky, administrace a zajištění postupu dle pokynů v informačním systému call centra.</p>
Popis pracovních podmínek	<p>Administrativní práce se znalostí techniky dispečinku a call centra.</p> <p>Základní znalosti účetnictví a fakturace</p>
Inventář požadavků na pracovníka	Práce vyžaduje znalost anglického jazyka (technická angličtina), komunikativnost a

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	asertivitu, práci ve směnném provozu (call centrum)
Pracovník technické a produktové podpory	
Všeobecná charakteristika profese	<p>Realizuje veškeré technické a technologické návrhy řešení dle specifikace zadání, včetně kalkulací a rozpočtů.</p> <p>Zajišťuje odbornou komunikaci s výrobcem technologií a je tak technickým správcem ve společnosti.</p>
Popis obsahu pracovní činnosti	<p>Sestavení technického návrhu projektu a jeho technologického řešení, zpracování technické části nabídky, včetně podrobného rozpočtu.</p> <p>Zhotovení studie proveditelnosti, projektové a technické dokumentace projektu.</p> <p>Obhajoba a prezentace technického návrhu u zákazníka.</p> <p>Analýza konkurence z technického hlediska.</p>
Popis pracovních podmínek	<p>Práce s konstrukčními programovými prostředky, detailní technická znalost problematiky datových center, energocenter a klimacenter, detailní znalost produktů.</p>
Inventář požadavků na pracovníka	<p>Výborné technické znalosti potvrzené vysokoškolským studiem technického oboru.</p> <p>Výborné znalosti a zkušenosti v oboru datacenter a energocenter.</p> <p>Vysoká úroveň technické komunikace v českém a anglickém jazyce.</p>
Pracovník obchodu	
Všeobecná charakteristika profese	<p>Zajišťuje primární komunikaci se zákazníky, orientuje se na jejich potřeby a vyhledává obchodní příležitosti.</p>

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	<p>Zajišťuje péči o stávající zákazníky.</p> <p>Administruje obchodní případy v informačním systému a organizuje řízení příležitostí.</p>
Popis obsahu pracovní činnosti	<p>Poskytuje plnou podporu stávajícím zákazníkům, zjišťuje jejich potřeby, prezentuje novinky společnosti s možností aplikace a rozšíření stávajícího portfolia.</p> <p>Monitoruje trh a orientuje se na vyhledávání nových obchodních příležitostí.</p> <p>Prezentuje společnost na marketingových akcích, podporuje rozvoj značky a dobrého jména společnosti.</p>
Popis pracovních podmínek	<p>Práce s informačním systémem a produkty počítačové techniky.</p> <p>Časová náročnost, častá práce mimo kancelář.</p>
Inventář požadavků na pracovníka	<p>Výborné komunikační vlastnosti, znalost techniky obchodních dovedností. Znalost produktového portfolia. Organizační vlastnosti při řízení příležitostí.</p> <p>Práce vyžaduje znalost anglického jazyka, řidičský průkaz sk. B, ochotu často cestovat, reprezentativnost tvořivost a stresovou odolnost.</p>
Pracovník oddělení montáží a realizace	
Všeobecná charakteristika profese	<p>Zajišťuje komplexní realizaci projektů navržených technickou a produktovou podporou po zajištění objednávky z oddělení obchodu.</p>
Popis obsahu pracovní činnosti	<p>V souladu s realizačním projektem zajišťuje realizační harmonogram, objednávky technologií u výrobců, objednávky služeb,</p>

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	<p>dodávku a montáž díla, veškerou související administrativu (zejména projekty, revize, prohlášení o shodě). Organizuje realizaci díla a je zodpovědný za splnění podmínek daných objednávkou či smlouvou o dílo. Po ukončení realizace předává dílo do oddělení servisu.</p>
Popis pracovních podmínek	<p>Práce na stavbě s koordinací jiných profesí.</p> <p>Práce na elektrických zařízeních.</p> <p>Práce ve specifických podmínkách u zákazníků.</p> <p>Denní, noční i víkendová práce.</p>
Inventář požadavků na pracovníka	<p>Práce vyžaduje oprávnění k činnosti na elektrických zařízeních (vyhl. č.50/1978 Sb. v platném znění).</p> <p>Práce vyžaduje praxi na pozicích projektového manažera či odbornou certifikaci.</p> <p>Práce vyžaduje základní odbornou znalost elektrických zařízení, elektronických systémů a technologie klimatizace a vzduchotechniky.</p> <p>Práce vyžaduje znalost anglického jazyka (technická angličtina), řidičský průkaz sk. B, organizační vlastnosti a komunikativnost.</p>

Zdroj: Upraveno podle Pauknerová (2012, s. 155) a interních materiálů společnosti ALTRON, a.s.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 2 - Návrh popisu pracovní funkce – pracovník obchodu

Název pozice		Account Manager	
Organizační začlenění, pracoviště		Pracovník střediska 3000 (obchod), celá ČR	
Přímý nadřízený		Sales Manager	
Přímý podřízený		--	
Zastupuje		Account Manager	
Všeobecná charakteristika profese		<p>Zajišťuje primární komunikaci se zákazníky, orientuje se na jejich potřeby a vyhledává obchodní příležitosti.</p> <p>Zajišťuje péči o stávající zákazníky.</p> <p>Administruje obchodní případy v informačním systému a organizuje řízení příležitostí.</p>	
Všeobecné požadavky	Specifikace	Úroveň	Požadovaný doklad
Vzdělání	technické/ekonomické	vysokoškolské	státní zkouška
Praxe	min. 3 roky na obdobné pozici	Account/Senior Account Manager	potvrzení předchozího zaměstnavatele
Jazyky	AJ	písemná a ústní komunikace	doklad o absolvování zkoušky/ověření zkouškou
Ostatní požadavky a kompetence	vyjednávací, prezentační a prodejní schopnosti		ověření v modelových situacích, assessment centra
	samostatnost, tvořivost, předvídatost, stresová odolnost a organizační schopnosti		ověření v kompetenčním rozhovoru, popis způsobu realizace obchodních případů v modelových

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

			situacích, assessment centra
	výrazná orientace na zákazníka		ověření v kompetenčním rozhovoru , popis způsobu realizace obchodních případů v modelových situacích, assessment centra
	časová flexibilita, týmová práce		ověření v kompetenčním rozhovoru, popis způsobu spolupráce a komunikace s předchozím pracovním týmem v modelových situacích, assessment centra
	řízení motorových vozidel	skupina B	platný řidičský průkaz
Pracovní náplň			
Popis obsahu pracovní činnosti		<p>Poskytuje plnou podporu stávajícím zákazníkům, zjišťuje jejich potřeby, prezentuje novinky společnosti s možností aplikace a rozšíření stávajícího portfolia.</p> <p>Monitoruje trh a orientuje se na vyhledávání nových obchodních příležitostí.</p> <p>Prezentuje společnost na marketingových akcích, podporuje rozvoj značky a dobrého jména společnosti.</p>	
Popis pracovních podmínek		Práce s informačním systémem a produkty	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

		počítačové techniky. Časová náročnost, častá práce mimo kancelář.	
Rozvojové aktivity	Název	Frekvence	Výstup
Povinné	BOZP	dle požadavků legislativy	test
	školení řidičů	dle požadavků legislativy	test
	preventivní zdravotní prohlídky	dle požadavků legislativy	potvrzení lékaře
Doporučené	prezentační dovednosti	2x ročně	ověření v modelových situacích
	vyjednávací schopnosti	1x ročně	ověření v modelových situacích
	jazykový konverzační kurz	1x týdně	test + ústní zkouška

Zdroj: Vlastní návrh dle Pilařové (2008, s. 57)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 3 - Návrh popisu pracovní funkce – pracovník servisu

Název pozice		Engineer Specialist	
Organizační začlenění, pracoviště		Pracovník střediska 2000 (servis), celá ČR	
Přímý nadřízený		Field Service Section Leader	
Přímý podřízený		--	
Zastupuje		Engineer Specialist	
Všeobecná charakteristika profese		Realizuje preventivní a havarijní servis technologií záložních zdrojů UPS, dieselagregátů, technologií klimatizací, řídicích systémů a monitoringu dle organizačních pokynů servisního dispečinku.	
Všeobecné požadavky	Specifikace	Úroveň	Požadovaný doklad
Vzdělání	technické	úplné středoškolské	maturita
Praxe	min. 5 roky na obdobné pozici	servisní technik, projekt manažer	potvrzení předchozího zaměstnavatele
Jazyky	AJ	písemná a ústní technická komunikace	doklad o absolvování zkoušky/ověření zkouškou
Ostatní požadavky a kompetence	oprávnění k činnosti na elektrických zařízeních (vyhl. č.50/1978 Sb. v platném znění).		certifikát
	odborná znalost elektrických zařízení, elektronických systémů a technologie klimatizace a vzduchotechniky.		ověření v modelových situacích
	výrazná orientace		ověření

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	na zákazníka		v kompetenčním rozhovoru, popis způsobu realizace a spolupráce s klientem v předchozích zakázkách v modelových situacích, assessment centra
	časová flexibilita, týmová práce		ověření v kompetenčním rozhovoru, popis způsobu spolupráce a komunikace s předchozím pracovním týmem v modelových situacích, assessment centra
	řízení motorových vozidel	skupina B	platný řidičský průkaz
Pracovní náplň			
Popis obsahu pracovní činnosti		<p>Rozsah preventivního servisu: dle předpisů výrobce, odborného školení, servisních manuálů v návaznosti na specifikaci servisního programu a servisního rozsahu.</p> <p>Rozsah havarijního servisu: dle předpisů výrobce, odborného školení, servisních manuálů a pokynů vedoucího technologické sekce s cílem zajistit 100% funkčnost servisovaného zařízení. Vždy pracuje dle organizačních pokynů servisního dispečinku či servisního call centra. Součástí servisní činnosti je i zpracování výkazu práce a</p>	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	protokolu o stavu zařízení.		
Popis pracovních podmínek	Práce na elektrických zařízeních. Práce ve specifických podmínkách u zákazníků. Denní, noční i víkendová práce, práce s držením výjezdní servisní pohotovosti		
<u>Rozvojové aktivity</u>	Název	Frekvence	Výstup
Povinné	BOZP	dle požadavků legislativy	test
	školení řidičů	dle požadavků legislativy	test
	preventivní zdravotní prohlídky	dle požadavků legislativy	potvrzení lékaře
Doporučené	odborné školení výrobců technologie	2x ročně	certifikát o absolvování školení
	řešení stížností a zákaznický přístup	1x ročně	ověření v modelových situacích
	jazykový konverzační kurz	1x týdně	test + ústní zkouška

Zdroj: Vlastní návrh dle Pilařové (2008, s. 57)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 4 - Návrh popisu pracovní funkce – pracovník technické a produktové podpory

Název pozice		Leading Designer	
Organizační začlenění, pracoviště		Pracovník střediska 4500 (TPP), celá ČR	
Přímý nadřízený		Head of Design Office	
Přímý podřízený		--	
Zastupuje		Leading Designer	
Všeobecná charakteristika profese		<p>Realizuje veškeré technické a technologické návrhy řešení dle specifikace zadání, včetně kalkulací a rozpočtů.</p> <p>Zajišťuje odbornou komunikaci s výrobcem technologií a je tak technickým správcem ve společnosti</p>	
Všeobecné požadavky	Specifikace	Úroveň	Požadovaný doklad
Vzdělání	technické	vysokoškolské	státní zkouška
Praxe	min. 5 roky na obdobné pozici	projektant technologických celků, produktový specialista v oblasti energo systémů a klimatizací	potvrzení předchozího zaměstnavatele
Jazyky	AJ	písemná a ústní technická komunikace	doklad o absolvování zkoušky/ověření zkouškou
Ostatní požadavky a kompetence	výborná znalost projekční činnosti v oblasti technologických celků		ověření v modelových situacích, potvrzení o realizovaných projektech
	odborná znalost elektrických zařízení,		ověření v modelových

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	elektronických systémů a technologie klimatizace a vzduchotechniky.		situacích, potvrzení o realizovaných projektech
	výrazná orientace na zákazníka		ověření v kompetenčním rozhovoru, popis způsobu spolupráce a komunikace s klientem v předchozích projektech v modelových situacích, assessment centra
	časová flexibilita, týmová práce		ověření v kompetenčním rozhovoru, popis způsobu spolupráce a komunikace s předchozím pracovním týmem v modelových situacích, assessment centra
	řízení motorových vozidel	skupina B	platný řidičský průkaz
Pracovní náplň			
Popis obsahu pracovní činnosti		<p>Sestavení technického návrhu projektu a jeho technologického řešení, zpracování technické části nabídky, včetně podrobného rozpočtu.</p> <p>Zhotovení studie proveditelnosti, projektové a technické dokumentace projektu.</p> <p>Obhajoba a prezentace technického návrhu</p>	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

		u zákazníka.	
		Analýza konkurence z technického hlediska.	
Popis pracovních podmínek		Práce s konstrukčními programovými prostředky, detailní technická znalost problematiky datových center, energocenter a klimacenter, detailní znalost produktů.	
<u>Rozvojové aktivity</u>	Název	Frekvence	Výstup
Povinné	BOZP	dle požadavků legislativy	test
	školení řidičů	dle požadavků legislativy	test
	preventivní zdravotní prohlídky	dle požadavků legislativy	potvrzení lékaře
Doporučené	odborné školení výrobců technologie	1x ročně	certifikát o absolvování školení
	odborné školení v oblasti projekční činnosti	1x ročně	certifikát o absolvování školení
	kurz prezentační dovednosti	1x ročně	ověření v modelových situacích
	jazykový konverzační kurz	1x týdně	test + ústní zkouška

Zdroj: Vlastní návrh dle Pilařové (2008, s. 57)