

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení ve společnosti ABC

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Klára Schilhartová / PMF11

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Tereza Raisová, PhD.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28. 4. 2020 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Také bych tímto chtěla poděkovat své rodině a blízkým za velkou podporu, které se mi od nich během času věnovaného psaní diplomové práce dostávalo.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je formulovat návrh doporučení na zlepšení řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC.

Tato diplomová práce má také 5 dílčích cílů. Zaprvé zjistit, kdo nejvíce ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení. Zadruhé zmapovat, jak funguje „Buddy“ systém a následně navrhnout doporučení, které povede ke zlepšení vnímání zavedeného „Buddy“ systému zaměstnanci týmu XYZ. Zatřetí zjistit, zdali je v HR oddělení společnosti ABC nastaven model klíčových kompetencí a pokud ne, navrhnout tento model. Začtvrté vyhodnotit negativní vliv determinantů na pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení. A konečně zapáté zmapovat cyklus řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část diplomové práce je vypracována na základě literární rešerše sekundárních zdrojů, mezi které se řadí publikace i vědecké články věnující se tématu řízení pracovního výkonu českých a zahraničních autorů.

Praktická část diplomové práce je vypracována na základě primárních dat získaných z elektronického dotazníkového šetření mezi 109 zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC, dále na základě primárních dat získaných prostřednictvím elektronického dotazníku vyplněného 7 zaměstnanci týmu XYZ a v neposlední řadě na základě primárních dat získaných ze 4 polostrukturovaných rozhovorů s manažery jednotlivých týmů HR oddělení společnosti ABC. Praktická část diplomové práce také vychází z dat uvedených v interních materiálech společnosti ABC či z informací zveřejněných na webových stránkách a Intranetu společnosti ABC.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Společnost ABC věnuje řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení pozornost, což dokazuje propracovaný cyklus řízení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti ABC.

Cyklus řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení se skládá ze 4 hlavních činností, kterými jsou diskuze manažera s jeho týmem o prioritách a cílech pro následující období, nastavení individuálních cílů a plánu rozvoje, průběžná zpětná vazba a odečet cílů či úprava cílů dle potřeby a v samotném závěru cyklu vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC za sledované období.

Dotazníkové šetření poukazuje na skutečnost, že byt' má docházet k průběžnému předávání zpětné vazby a odečtům cílů, ne vždy jsou pravidelné schůzky nastaveny, takže 49 zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC by vyloženě uvítalo pravidelnější zpětnou vazbu od přímého nadřízeného, aby mohli dosahovat vyšších pracovních výkonů.

S tím souvisí i skutečnost, že za hlavní úskalí řízení pracovního výkonu a současně za determinant, který ze všech hodnocených determinantů nejvíce negativně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení, je považována komunikace.

Zaměstnanci HR oddělení také poukazují na vysokou míru samostatnosti, která je od nich očekávána. 79 zaměstnanců HR oddělení se dokonce domnívá, že největší vliv na jejich pracovní výkon mají právě oni sami. Při otázce, jakým způsobem je řízen jejich pracovní

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

výkon, se 36 zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC ohrazuje, že jejich pracovní výkon nikdo neřídí.

V HR oddělení není v současné době zavedený model klíčových kompetencí, který by byl využíván pro účel řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení. Hlavním nástrojem, který je využíván při řízení pracovního výkonu manažery i jejich podřízenými, je interní aplikace Emma PDS, která ale nemá příliš kladné hodnocení. Prostřednictvím interní aplikace Emma PDS je vytvářena dohoda o pracovním výkonu obsahující cíle a plán rozvoje pro sledované období, kterým je zpravidla kalendářní rok.

Dalším podstatným zjištěním je, že v týmu XYZ HR oddělení společnosti ABC je zaveden tzv. „Buddy“ systém, který má napomoci s efektivním řízením pracovního výkonu zaměstnanců tohoto týmu. Systém je nastaven tak, že 4 zaměstnanci mají role „Buddies“ a jsou nově namísto manažera zodpovědní za průběžné monitorování pracovního výkonu a za předávání zpětné vazby na pracovní výkon kolegům, se kterými jsou v „Buddy“ skupince. I přestože zavedení „Buddy“ systému vede k intenzivnější komunikaci v týmu, což je zaměstnanci hodnoceno pozitivně, v současné době nemá systém jasný a jednotný koncept.

I přes některé nedostatky v řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC se pohybuje ukazatel NPS, který vyjadřuje množství spokojených zaměstnanců, tedy interních fanoušků, společnosti ABC jako zaměstnavatele, na úrovni 73 %, což vypovídá o celkové spokojenosti zaměstnanců HR oddělení se svým zaměstnavatelem.

4. Závěry a doporučení:

Společnosti ABC je doporučeno, aby přímý nadřízený dohlédl na realizaci osobních měsíčních a týmových čtvrtletních schůzek, během kterých má docházet k oboustrannému předávání zpětné vazby a k odečtům naplánovaných cílů a rozvoje pro dané období. Zároveň je doporučeno, aby byla předem nastavena struktura těchto schůzek a aby s ní byli dopředu seznámeni všichni její účastníci. Tato struktura by měla vycházet z dohody o pracovním výkonu uzavřené na začátku kalendářního roku prostřednictvím interní aplikace Emma PDS.

Dalším doporučením je, aby se v rámci řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení začal používat model klíčových kompetencí.

Společnosti ABC je doporučeno, aby „Buddies“ absolvovali interní či externí školení se zaměřením na vedení lidí a případně ještě interní školení zaměřující se na předávání zpětné vazby. Následující doporučení má úzkou souvislost s tím předchozím, kdy je doporučeno, aby na základě nově načerpaných informací z absolvovaných školení „Buddies“ za pomoci manažera týmu XYZ nastavili nový a jednotný koncept „Buddy“ systému a následně s ním seznámili ostatní členy týmu XYZ.

Nadcházející doporučení se vztahují k vytváření dohod o pracovním výkonu. První část doporučení se zaměřuje na dodržení nastavování plánu rozvoje pro sledované období, kdy by tato část dohody o pracovním výkonu neměla být nadále přehlížena. Druhá část doporučení se pak orientuje i na nastavování cílů pro sledované období, kdy by manažeři měli do diskuze o cílech začlenit i otázky na to, čemu se zaměstnanci chtějí věnovat, co je baví a co by je zajímalo, aby byly nastavené cíle dostatečně motivující a smysluplné.

Poslední doporučení vychází z negativního hodnocení interní aplikace Emma PDS. Vzhledem k tomu, že tato uživatelsky nepříjemná a neintuitivní aplikace bude v brzké době nahrazena

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

novým systémem, je společnosti ABC doporučeno, aby byl před zavedením nového systému realizován interní průzkum mezi zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC, jehož cílem by bylo zjistit, jak by měl nový systém fungovat, případně vypadat, aby byla splněna očekávání zaměstnanců HR oddělení a aby systém hodnotili pozitivněji než současnou interní aplikaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení pracovního výkonu, zpětná vazba, kompetence, komunikace, vedení lidí.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this diploma thesis is to formulate a draft of recommendations to improve the performance management of HR department employees at ABC company.

This diploma thesis has 5 secondary goals. First, to identify who has the largest influence on the work performance of HR department employees. Second, to map how the Buddy system works and then to make recommendations that will lead to an improvement in the perception of the implemented Buddy system by XYZ team employees. Third, to identify if a key competency model is set up in the HR department at ABC company and, if not, to design that model. Fourth, to evaluate the negative influence of determinants on the work performance of HR department employees. Finally, fifth, to map the performance management cycle that is set up in the HR department of ABC company.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the diploma thesis is based on the literature research of secondary sources, which include publications and scientific articles devoted to the topic of performance management from Czech and also foreign authors.

The practical part of the diploma thesis is based on the primary data obtained through an electronic questionnaire survey among 109 HR department employees of ABC company, further on the primary data obtained through an electronic questionnaire completed by 7 XYZ team employees and also on the primary data obtained through 4 semi-structured interviews with managers of HR department teams of ABC company. The practical part of the diploma thesis is also based on data provided in internal materials of ABC company or on information published on the website and Intranet of ABC company.

3. Result of research:

ABC company pays attention to performance management of HR department employees, as evidenced by the sophisticated performance management cycle that is implemented in the HR department of ABC company.

Performance management cycle of HR department employees consists of 4 main activities, which are discussions of the manager with his team about priorities and goals for the next period, setting individual goals and development plan, ongoing feedback and evaluating or adjusting goals as needed and at the very end of the evaluation of work performance in the evaluated period.

Results of the questionnaire survey points out that although feedback and goal evaluation are to be provided on an ongoing basis, regular meetings are not always set up, so 49 HR department employees would clearly welcome more regular feedback from a line manager in order to achieve higher performance.

Related to this is the fact that communication is considered to be the main pitfall of performance management, while at the same time, is also a determinant which has the largest negative impact on the work performance of HR department employees.

HR department employees also mention the high degree of independence that is expected of them. 79 HR department employees even believe that they have the greatest influence

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

on their work performance. When asked how their work performance is managed, 36 HR department employees object that nobody manages their work performance.

There is currently no key competency model in the HR department of ABC company that would be used for the purpose of managing the work performance of HR department employees. The main tool that is used in the performance management by managers and their subordinates is the internal application Emma PDS, which, however, does not have a very positive rating. Through internal application Emma PDS, an agreement on work performance is created, containing goals and a development plan for the tracked period, which is usually a calendar year.

Another important finding is that the so-called Buddy system has been introduced in the XYZ team of ABC company, which is to help with the effective performance management of the XYZ team employees. The system is set up so that 4 employees have the role of Buddies and are now responsible for ongoing performance management instead of the manager and for passing on their feedback to colleagues with whom they are in the Buddy group. Although the introduction of the Buddy system leads to more intense communication in the team, which is evaluated positively by employees, at present the system does not have a clear and unified concept.

Despite some shortcomings in the performance management of the HR department employees of ABC company, the NPS indicator, which expresses the number of satisfied employees, ie internal fans, of ABC company as an employer, is at the level of 73%, which indicates on the overall satisfaction of HR department employees with their employer.

4. Conclusions and recommendation:

It is recommended to ABC company that supervisor oversees the implementation of personal monthly and team quarterly meetings, during which feedback should be provided to each other and evaluation of goals and development plan for the period. At the same time, it is recommended that the structure of these meetings is set in advance and that all its participants are informed in advance. This structure should be based on a performance agreement concluded at the beginning of the calendar year through the internal application Emma PDS.

Another recommendation is that the key competency model be used in the performance management of HR department employees.

ABC company is advised for Buddies to attend internal or external training with a focus on leadership skills and possibly internal training focused on passing on feedback. The following recommendation is closely related to the previous one, when it is recommended to set up a new and unified concept of the Buddy system on the basis of newly drawn information from the completed trainings with the help of the XYZ team manager and subsequently to acquaint other members of the XYZ team with it.

The following recommendations relate to the creation of performance agreements. The first part of the recommendation focuses on compliance with the setting of the development plan for the period under review, when this part of the performance agreement should no longer be overlooked. The second part of the recommendation then focuses on setting goals for the period under review, when managers should have a discussion about goals to include

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

questions about what employees want to do, what they enjoy and what they would be interested in, so that the goals are sufficiently motivating and meaningful.

The last recommendation is based on a negative evaluation of the internal application Emma PDS. As this user-inconvenient and non-intuitive application will soon be replaced by a new system, ABC company is advised to conduct an internal survey among HR department employees before implementing a new system to determine how it should work and appear in order to meet expectations of HR department employees and to evaluate the system more positively than the current internal application.

KEYWORDS

Performance management, feedback, competencies, communication, leadership.

JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Klára Schilhartová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 11
Název DP:	Řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení ve společnosti ABC
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Pracovní výkon a jeho řízení 2.2 Determinanty pracovního výkonu 2.3 Cyklus řízení pracovního výkonu 2.4 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení společnosti ABC a HR oddělení 3.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení 3.3 Determinanty pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení 3.4 Cyklus řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení 3.5 Doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů : Moderní pojetí a postupy</i>. 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BATTAGLIO, R. P. <i>Public human resource management : Strategies and practices in the 21st century</i>. First edition. Los Angeles : SAGE : CQ Press, 2015. 441 p. ISBN 978-1-4522-1823-6.• HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů : Nové trendy</i>. 1. vydání. Praha : Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky</i>. 5. vydání. Praha : Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 11. 2019• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2020• Zpracování výsledků do 31. 3. 2020• Finální verze do 1. 5. 2020
Vedoucí práce:	Mgr. Tereza Raisová, Ph.D.

V Praze dne 7. 11. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

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

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	4
2.1 Pracovní výkon a jeho řízení	4
2.1.1 Pracovní výkon.....	4
2.1.2 Řízení pracovního výkonu.....	6
2.2 Determinanty pracovního výkonu.....	13
2.3 Cyklus řízení pracovního výkonu	18
2.4 Metodika práce	20
3 Praktická část.....	24
3.1 Představení společnosti ABC a HR oddělení	24
3.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení.....	26
3.3 Determinanty pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení.....	44
3.4 Cyklus řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení	50
3.5 Doporučení	56
4 Závěr	60
Literatura.....	64
Přílohy.....	I
Příloha 1 Dohoda o pracovním výkonu	I
Příloha 2 Kompetenční model pro pozici obchodního manažera	II
Příloha 3 Dotazník pro zaměstnance HR oddělení.....	III
Příloha 4 Dotazník pro zaměstnance týmu XYZ	VII
Příloha 5 Graf 1 Oblasti, na které se soustředí řízení pracovního výkonu	VIII
Příloha 6 Graf 2 Pocity spojené s pracovním výkonem	IX
Příloha 7 Graf 3 Pocity spojené s pracovním výkonem (pohlaví)	X
Příloha 8 Graf 4 Pocity spojené s pracovním výkonem (DPP/DPČ).....	XI
Příloha 9 Graf 5 Osoba nejvíce ovlivňující pracovní výkon.....	XII
Příloha 10 Graf 6 Vliv na pracovní výkon.....	XIII
Příloha 11 Graf 7 Vliv na pracovní výkon (Já sám/sama).....	XIV
Příloha 12 Graf 8 Vliv na pracovní výkon (Kolegové)	XV
Příloha 13 Graf 9 Vliv na pracovní výkon (Klienti)	XVI
Příloha 14 Graf 10 Vliv na pracovní výkon (Můj přímý nadřízený).....	XVII
Příloha 15 Graf 11 Způsob řízení pracovního výkonu	XVIII
Příloha 16 Graf 12 Způsob řízení pracovního výkonu (srovnání)	XIX

Příloha 17 Graf 13 Doporučená změna v řízení pracovního výkonu	XX
Příloha 18 Graf 14 Doporučená změna v řízení pracovního výkonu (pohlaví)	XXI
Příloha 19 Graf 15 Doporučená změna v řízení pracovního výkonu (DPP/DPČ).....	XXII
Příloha 20 Graf 17 Cesta k vyššímu pracovnímu výkonu (pohlaví)	XXIII
Příloha 21 Graf 18 Cesta k vyššímu pracovnímu výkonu (DPP/DPČ).....	XXIV
Příloha 22 Graf 19 Vedení týmu – manažerské dovednosti	XXV
Příloha 23 Graf 20 Vedení týmu – manažerské dovednosti – detail	XXVI
Příloha 24 Graf 21 Vedení týmu – manažerské dovednosti – detail (pohlaví)	XXVII
Příloha 25 Graf 22 Vedení týmu – manažerské dovednosti – detail (DPP/DPČ)..	XXVIII
Příloha 26 Graf 23 Práce s osobními limity a osobními problémy	XXIX
Příloha 27 Graf 24 Smysl práce	XXX
Příloha 28 Graf 26 Negativní vliv determinantů na PV - průměr	XXXI
Příloha 29 Graf 27 Negativní vliv determinantů na PV – detail	XXXII
Příloha 30 Graf 28 Negativní vliv determinantů na PV – souhrn (pohlaví)	XXXIII
Příloha 31 Graf 29 Negativní vliv determinantů na PV – průměr (pohlaví)	XXXIV
Příloha 32 Graf 30 Negativní vliv determinantů na PV – detail (muži).....	XXXV
Příloha 33 Graf 31 Negativní vliv determinantů na PV – detail (ženy)	XXXVI
Příloha 34 Graf 32 Negativní vliv determinantů na PV – souhrn (DPP/DPČ).....	XXXVII
Příloha 35 Graf 33 Negativní vliv determinantů na PV – průměr (DPP/DPČ)..	XXXVIII
Příloha 36 Graf 34 Negativní vliv determinantů na PV – detail (DPP/DPČ).....	XXXIX
Příloha 37 Graf 35 Spravedlivé odměňování.....	XL
Příloha 38 Graf 36 Existence rozdílu v odměňování	XLI
Příloha 39 Graf 37 Podpora od přímého nadřízeného	XLII
Příloha 40 Graf 38 Porozumění pracovním úkolům a povinnostem	XLIII
Příloha 41 Graf 39 Schopnost prioritizovat pracovní úkoly	XLIV
Příloha 42 Graf 40 Neodstranitelné překážky	XLV
Příloha 43 Graf 41 Znalost a aplikace pracovních postupů	XLVI
Příloha 44 Graf 42 Vhodnost pracovních postupů	XLVII
Příloha 45 Graf 43 Způsob nastavování cílů.....	XLVIII
Příloha 46 Graf 44 Způsob nastavování cílů (pohlaví)	XLIX
Příloha 47 Graf 45 Způsob nastavování cílů (DPP/DPČ)	L
Příloha 48 Graf 46 Počet nastavených cílů	LI
Příloha 49 Graf 47 Počet nastavených cílů (pohlaví).....	LII

Příloha 50 Graf 48 Počet nastavených cílů (DPP/DPČ).....	LIII
Příloha 51 Graf 49 Váhy nastavených cílů	LIV
Příloha 52 Graf 50 Váhy nastavených cílů (pohlaví)	LV
Příloha 53 Graf 51 Váhy nastavených cílů (DPP/DPČ)	LVI
Příloha 54 Graf 52 Obsah plánu rozvoje	LVII
Příloha 55 Graf 53 Obsah plánu rozvoje (pohlaví)	LVIII
Příloha 56 Graf 54 Obsah plánu rozvoje (DPP/DPČ)	LIX
Příloha 57 Graf 55 Počet absolvovaných rozvojových akcí	LX
Příloha 58 Graf 56 Počet absolvovaných rozvojových akcí (pohlaví)	LXI
Příloha 59 Graf 57 Počet absolvovaných rozvojových akcí (DPP/DPČ)	LXII
Příloha 60 Graf 58 Počet schůzek k posouzení pracovního výkonu	LXIII
Příloha 61 Graf 59 Počet schůzek k posouzení pracovního výkonu (pohlaví)	LXIV
Příloha 62 Graf 60 Počet schůzek k posouzení pracovního výkonu (DPP/DPČ)	LXV
Příloha 63 Graf 61 Názor na interní aplikaci Emma PDS	LXVI
Příloha 64 Graf 62 Názor na interní aplikaci Emma PDS (pohlaví)	LXVII
Příloha 65 Graf 63 Názor na interní aplikaci Emma PDS (DPP/DPČ)	LXVIII
Příloha 66 Graf 64 Pozitiva „Buddy“ systému	LXIX
Příloha 67 Graf 65 Negativa „Buddy“ systému	LXX
Příloha 68 Zpětná vazba týmu (ukázka výsledků)	LXXI
Příloha 69 Náhled na domovskou stránku interní aplikace Emma PDS	LXXII
Příloha 70 Nastavení individuálních cílů v interní aplikaci Emma PDS	LXXIII
Příloha 71 Předloha rozhovorů s manažery týmů HR oddělení	LXXIV
Příloha 72 Rozhovor s Respondentem 117 (manažer týmu v HR oddělení)	LXXV
Příloha 73 Rozhovor s Respondentem 118 (manažer týmu v HR oddělení)	LXXVIII
Příloha 74 Rozhovor s Respondentem 119 (manažer týmu v HR oddělení)	LXXXI
Příloha 75 Rozhovor s Respondentem 120 (manažer týmu v HR oddělení)	LXXXIII
Příloha 76 Kompetenční model pro roli „Buddyho“ v týmu XYZ	LXXXVI
Příloha 77 Návrh modelu klíčových kompetencí	LXXXVII

Seznam použitých zkratek

DPP.....	Dohoda o provedení práce
DPČ.....	Dohoda o pracovní činnosti
HPP.....	Hlavní pracovní poměr
HR.....	Human Resources
HRBP.....	HR Business Partner
HRIS.....	HR Informační systém
MBO.....	Management by Objectives
NPS.....	Net Promoter Score
PV.....	Pracovní výkon
TPH.....	Time per hire

Seznam grafů

Graf 16 Cesta k vyššímu pracovnímu výkonu.....	38
Graf 25 Negativní vliv determinantů na PV – souhrn.....	45

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura HR oddělení.....	25
--	----

1 Úvod

Pracovní výkon a jeho řízení je v dnešní době jedním z nejčastěji skloňovaných témat v oblasti řízení lidských zdrojů. A není divu, vždyť pracovní výkon zaměstnanců bezesporu z velké míry ovlivňuje celkový výkon, produktivitu, konkurenceschopnost a dalo by se říci úspěšnost každé společnosti. Tento zřetelný dopad lze snadno vysvětlit pouhou definicí pracovního výkonu, která říká, že pracovní výkon je vyjádřen nejen kvantitou a kvalitou práce zaměstnance, jak se může člověk zjednodušeně domnívat, ale také přístupem zaměstnance k jednotlivým pracovním úkolům, jeho chutí a úsilím dosahovat předem stanovených výsledků a cílů a také jeho potřebou se neustále rozvíjet a učit novým věcem (Koubek, 2015, s. 212). Nicméně to není všechno, dalšími oblastmi, které tvoří celkový pracovní výkon zaměstnance, jsou chování zaměstnance a mezilidské pracovní vztahy, které navazuje zaměstnanec v rámci pracovních aktivit, doplňuje Koubek (2015, s. 212).

Z uvedené definice je více než jasné, že pracovní výkon je komplexní a není jednoduché mít ve společnosti převážnou většinu zaměstnanců, kteří vykazují očekávaný pracovní výkon a nezaostávají ani v jedné z výše uvedených oblastí. Obzvláště v poslední době, kdy se téměř po celý rok 2019 obecná míra nezaměstnanosti pohybovala na úrovni 2 % (ČSÚ, 2020), mají společnosti mnohdy problém udržet si zaměstnance s vysokým pracovním výkonem, natož to pak za ně najít adekvátní náhradu. I přes tuto skutečnost by měly společnosti proces výběru věnovat maximum své pozornosti a využít všechny dostupné nástroje, které jim pomohou vybrat takového kandidáta, který bude nejvíce splňovat předpoklad, že jeho pracovní výkon bude v budoucnu minimálně splňovat nastavená očekávání. Hojně využívaným nástrojem jsou nejen v procesu výběru zaměstnance, ale i nadále v rámci řízení pracovního výkonu tzv. kompetenční modely. Pomocí kompetenčních modelů lze v rámci výběrového řízení ověřit, nejen zdali kandidát disponuje potřebným vzděláním, zkušenostmi a dovednostmi, ale především, jaké postoje zastává a jaké znaky vykazuje v rámci svého chování. Po přijetí zaměstnance lze kompetenční model nadále využívat k posuzování a hodnocení pracovního výkonu daného zaměstnance a k nastavování rozvojových plánů, které zaměstnanci pomohou dosáhnout v budoucnu ještě lepších pracovních výsledků.

Jak zmiňuje předchozí část, řízení pracovního výkonu se orientuje primárně na budoucnost společnosti, což dokládá i cíl řízení pracovního výkonu, kterým je neustálé zlepšování pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, což má logicky v průběhu času vést ke kontinuálnímu zlepšování výkonu celé společnosti. Efektivní řízení pracovního výkonu se v takovém případě stává podle Dvořákové a kol. (2012, s. 251) hlavním nástrojem, pomocí kterého společnost systematicky realizuje zvolenou strategii a ovlivňuje tak svou pozici mezi konkurenty. Aby se tato teorie stala realitou a skutečně došlo ke kýženému zlepšování výkonu a postavení společnosti, musí být cíle jednotlivých zaměstnanců sladěny s cíli společnosti a zároveň je podstatné, aby zaměstnancům byly vlastní hodnoty společnosti.

Dalším důvodem, proč není radno řízení pracovního výkonu upozadřovat a věnovat mu méně pozornosti, je to, že tato personální činnost je velmi úzce provázána s klíčovými personálními činnostmi, jakými jsou výběr zaměstnanců, odměňování zaměstnanců či vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. To je způsobeno především tím, že řízení pracovního výkonu je systematickým procesem, který se sestává jak z nastavování cílů, zpětné vazby a hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, tak i z plánování a realizace jeho dalšího rozvoje a vzdělávání.

Byť má efektivní řízení pracovního výkonu pozitivní dopad na společnost i na její zaměstnance, není lehké ho v turbulentním prostředí, v jakém dnes žijeme, uskutečňovat. Za jednu z největších překážek a nástrah je považována komunikace, která bohužel není v mnoha firmách efektivní.

Nicméně kromě komunikace existuje mnoho dalších determinantů, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců společnosti. V některých případech je v silách společnosti a jednotlivých manažerů tyto determinanty ovlivnit a eliminovat, v některých přirozeně ne. Nejběžnějšími determinanty pracovního výkonu jsou pracovní prostředí a kultura společnosti, nastavení procesů, pracovní podmínky jako je hluk, vzduch, teplo, světlo, pracovní pomůcky, ale také rozdělení pracovních úkolů, finanční a nefinanční ohodnocení, možnost dalšího rozvoje a vzdělávání, mezilidské vztahy na pracovišti, chování kolegů a nadřízených či osobní život daného zaměstnance, jeho aktuální rozpoložení a zdravotní stav.

Jak je vidět, zaměstnanec může být při pracovním výkonu ovlivňován mnoha rozličnými faktory. A právě proto je tak důležité, aby manažeři, kteří jsou i při současném trendu vedení zaměstnanců k co největší samostatnosti a vlastní aktivitě v oblasti řízení pracovního výkonu, stále zodpovědní za pracovní výkon svých podřízených zaměstnanců, pravidelně monitorovali jejich pracovní výkon. Aby jim poskytovali konstruktivní zpětnou vazbu a současně se upřímně zajímali, co zaměstnance trápí a brání jim v dosahování vyššího a lepšího pracovního výkonu. Aby jim pomáhali tyto překážky odstranit a v neposlední řadě pravidelně hodnotili pracovní výkon zaměstnance a nastavovali prostřednictvím rozvojových plánů akční kroky vedoucí ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

Společnost ABC je jedním z největších zaměstnavatelů v oblasti bankovníctví v České republice. Aktuálně v této bance pracuje přes 8 000 zaměstnanců, z čehož 129 je zaměstnáno právě v HR oddělení (ABC, 2020g).

Vzhledem k zajišťování běžného chodu banky v oblasti lidských zdrojů a všeho co, je s tím bezprostředně spojeno, a současně nemalého množství běžících projektů, mezi které lze například zařadit stále probíhající transformaci banky, implementaci nového softwaru, novou koncepci retailové části banky a mnoho dalších aktivit, na kterých se zaměstnanci HR oddělení aktivně podílí, je pro společnost ABC efektivní řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení nesmírně důležité, dalo by se říci zcela zásadní.

Cílem společnosti ABC je maximalizovat potenciál zaměstnanců HR oddělení a současně z nich udělat ambasadory, tedy interní fanoušky, značky společnosti ABC jako skvělého zaměstnavatele. Toho se snaží dosáhnout pomocí hodnot – mít rád lidi, spolupracovat a věřit tomu, co děláme a současně aktivním zapojením zaměstnanců HR oddělení do řízení jejich pracovního výkonu. Výsledkem by kromě kultury vysokého pracovního výkonu mělo být inovativní pracovní prostředí s vysokou mírou autonomie a spolupráce (ABC, 2020e).

Hlavním cílem této diplomové práce je formulovat návrh doporučení na zlepšení řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC.

Tato diplomová práce má také 5 dílčích cílů. Zaprvé zjistit, kdo nejvíce ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení. Zadruhé zmapovat, jak funguje „Buddy“ systém a následně navrhnout doporučení, které povede ke zlepšení vnímání zavedeného „Buddy“ systému zaměstnanci týmu XYZ. Zatřetí zjistit, zdali je v HR oddělení společnosti ABC nastaven model klíčových kompetencí a pokud ne, navrhnout tento model. Začtvrté vyhodnotit negativní vliv determinantů na pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení. A konečně zapáté zmapovat cyklus řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC.

Teoreticko-metodologická část diplomové práce je vypracována na základě literární rešerše sekundárních zdrojů, mezi které se řadí publikace i vědecké články věnující se tématu řízení pracovního výkonu českých a zahraničních autorů. Praktická část diplomové práce je vypracována na základě primárních dat získaných z elektronického dotazníkového šetření mezi 109 zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC, dále na základě primárních dat získaných prostřednictvím elektronického dotazníku vyplněného 7 zaměstnanci týmu XYZ

a v neposlední řadě na základě primárních dat získaných ze 4 polostrukturovaných rozhovorů s manažery jednotlivých týmů HR oddělení společnosti ABC. Praktická část diplomové práce také vychází z dat uvedených v interních materiálech společnosti ABC či z informací zveřejněných na webových stránkách a Intranetu společnosti ABC.

Na hlavní členění této diplomové práce se lze dívat jako na pomyslnou páteř kostry, která plynule spojuje jednotlivé části diplomové práce a která je tvořena 4 kapitolami. Těmi jsou přesně v uvedeném pořadí úvod, teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr. Teoreticko-metodologická část diplomové práce se dále člení na jednotlivé subkapitoly a to na pracovní výkon a jeho řízení, determinanty pracovního výkonu, cyklus pracovního výkonu a v samotném závěru této části je uvedena subkapitola věnující se metodice práce. Pro větší přehlednost a srozumitelnost je subkapitola pracovní výkon a jeho řízení rozdělena na část věnující se čistě pracovnímu výkonu a na část, v rámci které je vymezeno řízení pracovního výkonu. Praktická část a její detailní struktura pak kopíruje teoreticko-metodologickou část diplomové práce. První subkapitolou praktické části diplomové práce je představení společnosti ABC a HR oddělení, následuje subkapitola řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení, v rámci které jsou čtenáři diplomové práce seznámeni s pojetím pracovního výkonu a jeho řízení v HR oddělení společnosti ABC. V dalších subkapitolách diplomové práce je pozornost věnována determinantům pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení a samotnému cyklu řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení. Praktická část je uzavřena subkapitolou doporučení, jejíž obsah vychází z jednotlivých zjištění z výzkumu.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část diplomové práce se zaměřuje na vymezení teoretického rámce, který má pomoci čtenářům zorientovat se v problematice řízení pracovního výkonu. Tato část diplomové práce se soustředí na pracovní výkon a jeho řízení, dále na determinanty, které zásadně ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců, a v neposlední řadě na samotný cyklus řízení pracovního výkonu. Teoreticko-metodologická část práce je pak zakončena metodikou diplomové práce.

2.1 Pracovní výkon a jeho řízení

Pracovní výkon vyjadřuje, do jaké míry a v jaké kvalitě zaměstnanec dokáže dokončit úkoly, které vyplývají z jeho popisu práce (Koubek, 2015, s. 212). Proces řízení pracovního výkonu má pak zcela přirozeně zásadní dopad na celkový výkon a efektivnost fungování společnosti (Wagnerová, 2008, s. 31), neboť se zaměřuje právě na plnění jednotlivých úkolů a aktivit zaměstnanci (Pulakos, 2009, s. 3) i (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 62). Řízení pracovního výkonu má dopad nejen celkový výkon a efektivnost, jak uvádí Wagnerová (2008, s. 31), ale také na produktivitu společnosti a výši a strukturu nákladů (Mitáček, 2015, s. 12). Armstrong a Taylor (2015, s. 403, 404) na toto téma dodávají: „*Účinné řízení pracovního výkonu zabezpečuje, že individuální cíle jsou v souladu s cíli organizace, takže se propojí klíčové ukazatele výkonu zaměstnanců s klíčovými ukazateli výkonu organizace, a tak se odhalí přínos lidí k výkonu organizace.*“

2.1.1 Pracovní výkon

Pod pojmem pracovní výkon je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 390) i podle Urbana (2012, s. 14) možné si zjednodušeně představit jak chování zaměstnance, tak rovněž i výsledek jeho počínání si. Chování zaměstnance podle Bělohlávka (2016, s. 67) zahrnuje nejen aktivity a jednání zaměstnance vztahující se přímo k výkonu pracovních úkolů, nýbrž komplexní chování v pracovním kolektivu. Šikýř (2016, s. 118) souhlasí s výše uvedeným a dále definuje pracovní výkon jako součin schopností zaměstnance a jeho motivace k práci a pracovním činnostem. Csikszentmihalyi (2017, s. 133) představuje pracovní výkon jako cestu z výchozího bodu do konečného bodu, kdy má většinou zaměstnanec relativně volnou ruku ve volbě strategie dosažení požadovaného výsledku. Jako výsledek počínání si daného zaměstnance pak lze chápat, zdali je úkol dokončen v očekávané kvalitě, množství a v čase (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 63). Urban (2012, s. 11) dodává, že právě hledisko kvality, kvantity a času lze souhrnně označit jako očekávání nadřazeného, případně managementu společnosti.

Obdobně jako Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 63) vysvětluje pracovní výkon i Wagnerová (2008, s. 12), která říká, že pracovní výkon je dán výstupem jednání zaměstnance, který je ohraničen časem, ale současně definici rozšiřuje i o vliv vnitřního a vnějšího okolí. Mikuláščík (2015, s. 226) taktéž rozlišuje mezi vnějším a vnitřním okolím, přičemž ale vnitřní okolí označuje jako soubor osobnostních předpokladů, mezi kterými vyjmenovává kromě motivace, o které mluví Šikýř (2016, s. 118), například i aktuální zdravotní stav zaměstnance či jeho vlastnosti. Příkladem vnějšího okolí, které působí na zaměstnance a do značné míry ovlivňuje jeho pracovní výkon, je mimo jiné pracovní prostředí, organizační kultura společnosti, ale i mezilidské vztahy ve společnosti (Mikuláščík, 2015, s. 226).

Koubek (2015, s. 212) při definici pracovního výkonu zabíhá do největšího detailu a shrnuje, že pracovní výkon představuje: „*Nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné*

v souvislosti s vykonávanou prací.“ Všechny tyto faktory pak ovlivňují nejen množství odvedené práce zaměstnancem, ale také kvalitu výsledků práce (Mikuláščík, 2015, s. 227). Bělohlávek (2016, s. 66) se dokonce domnívá, že existuje vztah mezi osobnostními předpoklady a schopnostmi zaměstnance a celkovou úspěšností zaměstnance při výkonu práce.

Zatímco Wagnerová (2008, s. 12) hovoří obecně o vlivu času a vnitřního a vnějšího okolí na celkový pracovní výkon a výsledek práce zaměstnance, Koubek (2015, s. 212) je zastáncem názoru, že pracovní výkon je výsledkem kombinace snahy, schopností a pochopení role zaměstnance. K tématu snahy a pochopení role se vyjadřuje i Urban (2012, s. 11), který trefně podotýká, že velká snaha se nemusí automaticky rovnat dobrému pracovnímu výkonu a že chápání role a nastavení očekávání zaměstnance a nadřízeného se při jejich vzájemné nedostatečné či neadekvátní komunikaci může rozcházet velmi snadno nebo jít dokonce proti sobě.

Oproti tomu Mužík a Krpálek (2017, s. 34), stejně jako Wagnerová (2008, s. 12) berou při formulaci definice pracovního výkonu v potaz časové hledisko a uvádí, že pracovní výkon není v čase konstantní, což ve výsledku vyplývá i z definice Koubka (2015, s. 212). Toto tvrzení Mužík a Krpálek (2017, s. 34) vysvětlují tím, že pracovní výkon je určován především fyzickými a psychickými předpoklady daného zaměstnance, které se taktéž v čase mění. Příkladem může být dle Urbana (2012, s. 11) úroveň samostatnosti daného zaměstnance, která se prodlužuje s délkou jeho pracovních zkušeností, které se vážou k daným pracovním úkolům. Mikuláščík (2015, s. 227) podotýká, že pracovní výkon, ať už z hlediska kvantity či kvality, lze efektivním řízením zaměstnance zvyšovat a zlepšovat. V opačném případě pak podle autora může docházet ke zhoršování pracovního výkonu zaměstnance.

K času ve vztahu k pracovnímu výkonu se vyjadřují i Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 63) a Mitáček (2015, s. 12), kteří dodávají, že i proto musí být pracovní výkon monitorován dlouhodobě. Na toto téma Battaglio (2015, s. 191) uvádí poznatek, že pracovní výkon zaměstnance, který vykonává určitou činnost stále dokola, by měl být stále na stejné, pokud ne na lepší, úrovni. Mužík a Krpálek (2017, s. 35) se s Koubkem (2015, s. 212) i Urbanem (2012, s. 11) shodují na tom, že celkový pracovní výkon je do značné míry ovlivněn právě úsilím zaměstnance a jeho přístupem k práci. Šikýř (2016, s. 118) dokonce motivaci zaměstnance označuje jako hlavní determinant, který ovlivňuje jeho pracovní výkon a výsledky práce.

Na rozdíl od Koubka (2015, s. 212), který hovoří o pracovním výkonu jako o míře plnění pracovních povinností, které vycházejí z popisu práce daného zaměstnance, Whitmore (2009, s. 107) se vůči tomu vymezuje a domnívá se, že by měl zaměstnanec z vlastního popudu dělat více, aby maximálně využil a podpořil potenciál, který v sobě má. Zde se ovšem Whitmore (2009, s. 107) rozchází s Urbanem (2012, s. 11), který oprávněně hovoří o tom, že přílišná samostatnost a iniciativa může ve výsledku vést ke špatnému pracovnímu výkonu. Nehledě na to, že podle autora v takových situacích často dochází k rozdílnému vnímání pracovního výkonu daným zaměstnancem a jeho nadřízeným, což může vyústit až v konflikt.

Nutno ale říci, že při srovnání jednotlivých definic českých i zahraničních autorů je jasně vidět, že jejich výsledný pohled na pracovní výkon je podle všech stejný (Armstrong a Taylor, 2015, s. 392), (Koubek, 2015, s. 203), (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 63), (Pulakos (2009, s. 3), (Urban, 2012, s. 14). A to, že úroveň pracovního výkonu zaměstnanců je jednoduše základem úspěchu společnosti (Ashdown, 2018, s. 2). Jednotlivé pracovní výkony zaměstnanců ovlivňují především provozní, tržní a finanční výsledky společnosti (Šikýř, 2016, s. 118). Dvořáková a kol. (2012, s. 251) dokončují myšlenku Šikýře (2016, s. 118), neboť hovoří o tom, že pokud chce být společnost úspěšná po všech stránkách a pokud chce uspět v dnešním konkurenčním prostředí, je pracovní výkon a jeho řízení základním nástrojem, jak tohoto cílového stavu dosáhnout.

2.1.2 Řízení pracovního výkonu

Pod pojmem personální práce je možné představit si soubor mnoha činností (Ashdown, 2018, s. 3), které jsou ve společnosti realizovány manažery a personalisty (Koubek, 2015, s. 29), přičemž tyto činnosti se soustředí primárně na lidské zdroje (Mužík a Krpálek, 2017, s. 11) a mají dopad na fungování společnosti jakožto celku (Ashdown, 2018, s. 2). Jednou z nejpodstatnějších částí personální práce je řízení pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 12), která má podle Mužíka a Krpálka (2017, s. 46) i Mitáčka (2015, s. 12) strategický charakter. Personální činnost řízení pracovního výkonu jde ruku v ruce hodnocením pracovního výkonu a s odměňováním, stejně jako s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců, které se řadí do výčtu personálních činností realizovaných ve společnostech (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 63). Nicméně řízení pracovního výkonu je provázáno i s personální činností výběru zaměstnanců, neboť podstatným nástrojem, o který se obě činnosti opírají a který hojně využívají, je tzv. kompetenční model (Bělohávek, 2016, s. 15, 67) a Koubek (2013, s. 20).

Historický vývoj řízení pracovního výkonu

Řízení lidských zdrojů, jehož součástí je i řízení pracovního výkonu, je nejmodernějším pojetím personální práce (Koubek, 2015, s. 15). Zatímco podle Koubka (2015, s. 15) má řízení lidských zdrojů jako takové své počátky v období 50. a 60. let 20. století, tak řízení pracovního výkonu Wagnerová (2008, s. 39, 40) datuje až do 80. let 20. století. S tím souhlasí i Ashdown (2018, s. 6), která uvádí, že proces řízení pracovního výkonu je pořádně poprvé zmapován a popsán v druhé polovině 80. let. Wagnerová (2008, s. 39, 40) dále dodává, že současný koncept řízení pracovního výkonu má své kořeny taktéž už v 60. letech a to konkrétně v řízení podle cílů (tzv. MBO), jehož autorem je Peter Drucker. Nicméně například Armstrong a Taylor (2015, s. 390), stejně jako Koubek (2015, s. 202) a Ashdown (2018, s. 4), považují za základy řízení pracovního výkonu vědecké řízení Fredericka Taylora z přelomu 20. století. I přesto se ale ve výsledku Armstrong a Taylor (2015, s. 390) shodují s Wagnerovou (2008, s. 39, 40) na tom, že řízení pracovního výkonu v komplexitě, v jaké ho dnes známe (Ashdown, 2018, s. 4), získává jasné obrysy v 80. letech 20. století (Dvořáková a kol., 2012, s. 252), kdy ho více specifikuje v roce 1972 Warren a o 4 roky později v roce 1976 Beerem a Ruhem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 390). Ashdown (2018, s. 4) doplňuje, že během 90. let dochází k tomu, že v rámci řízení pracovního výkonu začíná být sledováno také chování a přístup k práci v průběhu podávání pracovního výkonu, nikoliv jen přímo měřitelné a kvantifikovatelné výsledky a výstupy pracovní činnosti zaměstnance.

S postupem času a s přelomem 20. století na 21. století dochází k akceleraci etického hlediska ve všech sférách řízení společností (Ashdown, 2018, s. 2) a přirozeně tedy i v oblasti řízení lidských zdrojů a řízení jejich pracovního výkonu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 145). Pod tímto vlivem identifikují Winstanley a Stuart-Smith (1996) in Armstrong a Taylor (2015, s. 145) 4 základní aspekty tzv. etického řízení pracovního výkonu, mezi které řadí: „*Respekt k jednotlivci, vzájemný respekt, procedurální spravedlnost a transparentnost.*“

Během přelomu 20. a 21. století také dochází k tomu, že společnosti začínají při řízení pracovního výkonu využívat kompetenční modely (Pulakos, 2009, s. 15).

Proces řízení pracovního výkonu je už dnes hojně rozšířený i v českém prostředí a zároveň je i na našem území běžně označován anglickým termínem „Performance management“ (Wagnerová, 2008, s. 11, 31). Samo o sobě to poukazuje na současnou podobu řízení pracovního výkonu ve smyslu jeho komplexnosti a kontinuity (Mitáček, 2015, s. 12). S vyjádřením Wagnerové (2008, s. 11, 31) souhlasí i Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 62), kteří konstatují, že řízení pracovního výkonu má viditelný dopad i na ostatní personální činnosti spadající do řízení lidských zdrojů. Označení „Performance management“ taktéž podle Armstronga a Taylora (2015, s. 390) poukazuje na to, že se jedná o proces, který je

založen především na vzájemné komunikaci zaměstnavatele, potažmo nadřízeného, se zaměstnancem. S tímto tvrzením souhlasí i Ashdown (2018, s. 6), podle které se řízení pracovního výkonu v současné době vyznačuje budováním vzájemné důvěry mezi manažery, kteří zodpovídají za řízení pracovního výkonu ve společnosti, a zaměstnanci, kteří skrze řízení pracovního výkonu posilují svůj vztah a loajalitu ke společnosti jako k zaměstnavateli.

Definice a cíle řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu označují Armstrong a Taylor (2015, s. 387) jako: „*Systematický proces zlepšování výkonu jednotlivců, týmů i organizace.*“ Na tom se s nimi shoduje i Šikýř (2016, s. 118), který rovněž označuje řízení pracovního výkonu jako proces, který je už jen ze své základní podstaty systematický. Nutno podotknout, že se jedná o proces, který se orientuje na budoucnost společnosti a jejích zaměstnanců (Armstrong, 2011, s. 17). Vronský (2012, s. 62) doplňuje, že je nutné, aby řízení pracovního výkonu ve společnosti bylo dostatečně flexibilní a pružné a dokázalo tak v reálném čase reagovat na změny (Wagnerová, 2008, s. 35). Urban (2012, s. 24, 114) zastává názor, že aby mohla být vůbec řeč o efektivním řízení pracovního výkonu, musí se společnost zasadit o takovou implementaci procesu, díky které bude docházet k průběžnému a systematickému řízení pracovního výkonu, což ve výsledku vyjadřuje další charakteristický znak procesu řízení pracovního výkonu a tím je prevence.

Řízení pracovního výkonu je velmi obecně řečeno proces, který zkoumá činnost zaměstnanců z mnoha úhlů pohledu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 124). Dvořáková a kol. (2012, s. 252) toto téma rozvíjí tím, že označují dnešní způsob řízení pracovního výkonu jako tzv. smíšený model, což dále vysvětlují tak, že v jeho rámci dochází k posuzování a hodnocení 2 základních oblastí, a to jak výsledků pracovní činnosti zaměstnance, tak i jeho pracovního chování. Mítáček (2015, s. 13) s tímto názorem souhlasí a klade důraz právě na hodnocení pracovního chování zaměstnance a toho, jak on sám pracuje se svými znalostmi a schopnostmi během pracovního výkonu. Vronský (2012, s. 63) poukazuje na fakt, že pracovní chování je z velké části ovlivněno návyky zaměstnance, které získal během předchozích pracovních, případně studijních, zkušeností. Pracovní chování je do jisté míry vyjádřeno i ochotou zaměstnance k pracovnímu výkonu a množstvím vynaloženého úsilí k dosažení výsledků (Mužík a Krpálek, 2017, s. 39).

Na druhou stranu i právě z tohoto důvodu je podle Ashdown (2018, s. 3) téměř nemožné vyjádřit naprosto přesně, co všechno ve skutečnosti řízení pracovního výkonu má obsahovat a hodnotit a co už ne. Vronský (2012, s. 63) zároveň podotýká, že každý zaměstnanec se v rámci svého pracovního výkonu zaměřuje na 4 rozličné činnosti, kterými jsou:

- *„plánování a příprava vlastní práce;*
- *vlastní pracovní výkon;*
- *kontrola pracovní činnosti, dílčích a konečných výsledků činnosti, péče o stroj, resp. pracovní nástroj;*
- *nepracovní činnosti.“*

Ashdown (2018, s. 2) ještě dodává, že samotné pojetí řízení pracovního výkonu se liší společnost od společnosti. Hlavní roli v rozdílech hraje podle Ashdown (2018, s. 3) například velikost společnosti, její organizační kultura a mnoho dalších faktorů. Naopak podle Urbana (2012, s. 14) obsah činnosti řízení pracovního výkonu zaměstnanců lze vyjádřit relativně přesně a to tak, že je nezbytné: „*Jasně stanovit jejich úkoly a cíle a vytvářet podmínky (v širokém smyslu slova), ve kterých tyto úkoly splní tak, jak jejich vedoucí očekává.*“ Otázkou pak podle Urbana (2012, s. 14) je, co je reálně chápáno jednotlivými zainteresovanými stranami

pod pojmem pracovní výkon a jak je konkrétně nastavený cíl, případně cíle. Když je řeč o vytváření podmínek, i Šikýř (2016, s. 118) je zastáncem názoru, že mezi základní předpoklady efektivního řízení pracovního výkonu bezesporu patří právě zajištění optimálního pracovního prostředí a podmínek k práci a rozvoj zaměstnanců.

Řízení pracovního výkonu, označováno též jako „Performance management“, se zaměřuje ve svých procesech stejně jako řízení čehokoliv jiného na plánování, organizování, vedení a kontrolu (Wagnerová, 2008, s. 29). Ashdown (2018, s. 7) je konkrétnější a představuje skladbu řízení pracovního výkonu jako kombinaci nastavování cílů, neustálého předávání zpětné vazby na výkon a pracovní chování zaměstnance, pravidelného hodnocení výsledků a v neposlední řadě rozvoj zaměstnance.

Pulakos (2009, s. 3) pak na rozdíl od Armstronga a Taylora (2015, s. 124) definuje řízení pracovního výkonu jako strategii, v rámci které společnost komunikuje svým zaměstnancům jednotlivé cíle a usměrňuje tak jejich pracovní chování s cílem splnit předem nastavená očekávání a dosáhnout vytyčených milníků. A právě schopnost spojit cíle společnosti s cíli jednotlivých týmů a zaměstnanců považuje Ashdown (2018, s. 3) za zcela zásadní pro efektivní řízení pracovního výkonu. Podle Ashdown (2018, s. 4) je pak prokázáno, že zaměstnanci, kteří znají vizi společnosti a její cíle, kteří rozumí pracovním úkolům, na kterých pracují a hlavně chápou, proč na nich pracují, podávají větší a lepší pracovní výkon. Csikszentmihalyi (2017, s. 51) i Wagnerová (2008, s. 44) se domnívají, že cesta k úspěchu vede přes větší množství vytyčených dílčích, krátkodobých cílů než přes jeden dlouhodobý celkový. Cíle, které mají zaměstnanci vytyčeny, lze rozdělit na pracovní a rozvojové, dodává Koubek (2015, s. 205). Dvořáková a kol. (2012, s. 251) a Koubek (2015, s. 203) říkají, že společným jmenovatelem a tím, co pomáhá spojit individuální cíle s cíli společnosti, je vyznávání stejných hodnot, které ve výsledku dokážou podnítit zaměstnance i k věnování se méně oblíbeným pracovním úkolům, soudí Csikszentmihalyi (2017, s. 108).

Ashdown (2018, s. 2) se domnívá, že efektivní řízení pracovního výkonu na jednotlivých úrovních (jednotlivce, týmu i celé společnosti) dnes už nerozhoduje ani tak o úspěšnosti společnosti, jako o jejím přežití v turbulentním konkurenčním prostředí. V souvislosti s tím Pulakos (2009, s. 6) vyjadřuje poznatek, že v jisté míře už dnes existuje řízení pracovního výkonu v každé společnosti, otázkou je ovšem již zmíněná efektivita.

Podle autorů Armstronga a Taylora (2015, s. 387) je schopnost řídit pracovní výkon nesmírně důležitá, neboť nastavuje hranici, která zaměstnanci říká, zdali je jeho pracovní výkon po kvalitativní i kvantitativní stránce uspokojivý či nikoliv. S tím souhlasí i Pulakos (2009, s. 3), která ale dodává, že řízení pracovního výkonu není jen o identifikování efektivních zaměstnanců, které může společnost označovat jako vzorové pro ostatní, ale také o identifikování těch, kteří už tak efektivní nejsou (Pulakos, 2009, s. 3). Tím to ale podle Pulakos (2009, s. 3) nekončí a na rozdíl od Armstronga a Taylora (2015, s. 387) uvádí, že v rámci efektivního řízení pracovního výkonu zaměstnanců by měly být nastaveny i postupy, procesy, rozvojové plány, které mají za cíl pracovní výkon méně efektivních zaměstnanců trvale zlepšovat. S tím souhlasí i Mitáček (2015, s. 13), který obhajuje názor, že proces řízení pracovního výkonu stojí na základech, které jsou vyjádřeny úsilím a energií, které společnost vkládá do nepřetržitého rozvoje znalostí a schopností svých zaměstnanců.

I přestože je řízení pracovního výkonu obecně věnováno mnoho pozornosti (Ashdown, 2018, s. 3), tak Pulakos (2009, s. 3) přiznává, že i tak je řízení pracovního výkonu Achillovou patou řízení lidských zdrojů. Je to tím, že se jedná o oblast, která je pro společnost bezesporu zcela klíčovou, nicméně kterou zaměstnanci s železnou pravidelností hodnotí v nejrůznějších průzkumech z mnoha důvodů nejvíce negativně (Pulakos, 2009, s. 3). Na druhou stranu, z efektivně řízeného pracovního výkonu nebenefituje jen společnost jako taková,

ale rovněž i její zaměstnanci, na které má efektivní řízení pracovního výkonu dopad především v oblasti spokojenosti, neboť právě řízení pracovního výkonu jim umožňuje vidět výsledky své práce, tedy přidanou hodnotu, kterou svou činností a aktivitou vytváří (Ashdown, 2018, s. 3). Wagnerová (2008, s. 18) oproti tomu poznamenává, že neexistuje pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem, což velmi zjednodušeně znamená, že spokojený zaměstnanec nemusí podávat požadovaný a očekávaný pracovní výkon, i když k němu má předpoklady.

Efektivní řízení pracovního výkonu podle Pulakos (2009, s. 5) vede k nastavení očekávání a standardů chování ve společnosti, ke zvýšení produktivity práce a úspore v oblasti nákladů, k rozvoji schopností a dovedností zaměstnanců, dále ke zvýšení připravenosti na změny, k realizaci strategie společnosti na všech úrovních řízení, k nastavení systému odměňování zaměstnanců a v neposlední řadě ke zlepšení pracovních vztahů a povznesení kultury společnosti. De Waal (2013, s. 5) souhlasí se vším výše uvedeným a ještě výčet Pulakos (2009, s. 5) rozšiřuje o posílení loajality zaměstnanců a jejich motivace, efektivnější plánování činností a aktivit a o podporu týmového rozhodování.

Oproti tomu neefektivní řízení pracovního výkonu podle Pulakos (2009, s. 5) může vyústit ve snížení produktivity práce a motivace zaměstnanců, ve zvýšení fluktuace zaměstnanců, ve stagnaci rozvoje společnosti, v nefunkční pracovní vztahy a častý výskyt konfliktů na pracovišti, v neefektivní práci s časem, ve zvyšování nákladů, ve snižování konkurenceschopnosti nebo ve ztrátu dobrého jména společnosti.

Cílem řízení pracovního výkonu je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 392) kontinuální zlepšování a rozvoj společnosti skrze maximální využití a rozvoj potenciálu zaměstnanců. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 251): „*Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.*“ Ashdown (2018, s. 8) označuje za cíle efektivního řízení pracovního výkonu, že zaměstnanci porozumí tomu, co se od nich požaduje, že pochopí, jakým způsobem se mají podílet na dosahování cílů, že budou dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu, že budou vyžadovat, přijímat a pracovat s (konstruktivní) zpětnou vazbou a že reálně budou dosahovat výsledků, za které budou odměněni dle nastavených pravidel. To vše napomáhá společnosti vytvořit takovou organizační kulturu, kde jsou zaměstnanci aktivní, přijímají odpovědnost za své pracovní chování a výsledky a činí akční kroky k nepřetržitému zlepšování pracovního výkonu (Dvořáková a kol., 2012, s. 251). Armstrong (2011, s. 17) takovou organizační kulturu označuje jako kulturu tzv. vysokého pracovního výkonu.

Principy řízení pracovního výkonu

Armstrong a Baron (2004) in Armstrong a Taylor (2015, s. 392) stanovují 10 základních principů řízení pracovního výkonu, mezi kterými jsou zmíněny tyto:

- „*řízení pracovního výkonu je o tom, jak řídíme lidi – není to systém;*
- *řízení pracovního výkonu je to, co manažeři dělají – přirozený proces řízení;*
- *řízení pracovního výkonu je poháněno účelem a hodnotami organizace;*
- *řízení pracovního výkonu vyžaduje zajímat se pouze o věci, s nimiž můžete něco udělat a dosáhnout viditelného zlepšení;*
- *řízení pracovního výkonu vyžaduje zaměřit se spíše na změnu chování než na papírování.*“

Oproti tomuto výčtu jsou Fletcher a Williams (1994) in Wagnerová (2008, s. 35) poněkud stručnější a uvádí pouze 4 základní principy:

- řízení pracovního výkonu je procesem, jehož vlastníky a realizátory jsou manažeři a vedoucí pracovníci, nikoliv personalisté;
- základ efektivního řízení pracovního výkonu tvoří sdílené cíle a hodnoty společnosti;
- každá společnost má své individuální pojetí řízení pracovního výkonu, které odpovídá jejím potřebám;
- řízení pracovního výkonu se zaměřuje na všechny zaměstnance společnosti bez výjimky.

Ve srovnání s výše uvedenými principy dává Ashdown (2018, s. 80, 81) na první místo mezi principy jasné a uchopitelné nastavení cílů společnosti, kdy se cíle společnosti dále rozpadají na cíle jednotlivých útvarů, týmů až na úroveň individuálních cílů jednotlivých zaměstnanců společnosti.

Vronský (2012, s. 107) principy řízení pracovního výkonu zjednodušuje a shrnuje do prostého vysvětlení, že pod základním principem řízení pracovního výkonu je možné si představit poměrování původního plánu a skutečně dosažených výsledků.

I Dvořáková a kol. (2012, s. 254) a Battaglio (2015, s. 190) považují za samozřejmost, že za proces řízení pracovního výkonu a jeho realizaci jsou zodpovědní manažeři a vedoucí zaměstnanci. Čím dál častěji je ovšem považováno za jeden ze základních principů řízení pracovního výkonu aktivní zapojení se zaměstnance do celého procesu (Ashdown, 2018, s. 10). Aktivním zapojením zaměstnance do řízení jeho pracovního výkonu je možné si představit to, že je naprosto standardní situací, že zaměstnanec sám projevuje zájem o svůj osobní rozvoj a o navázání dialogu se svým přímým nadřízeným při nastavování cílů a termínů jejich plnění a měřítek hodnocení pracovního výkonu (Wagnerová, 2008, s. 51). Zahrnutí zaměstnance do řízení jeho pracovního výkonu nejen předchází nejasnostem a nedorozuměním (Urban, 2012, s. 35), ale dokonce aktivně podporuje plnění cílů, neboť se zaměstnanec neocitá v situaci, kdy by měl dojem, že mu někdo direktivně přikázal, co má a nemá dělat (Dvořáková a kol., 2012, s. 251).

Řízení pracovního výkonu se v současné době vyznačuje mimo jiné i vytvářením tzv. dohod o pracovním výkonu (Dvořáková a kol., 2012, s. 255). Tuto dohodu uzavírá se zaměstnancem jeho přímý nadřízený (Ashdown, 2018, s. 129). Dohoda o pracovním výkonu je orientovaná na budoucnost (Dvořáková a kol., 2012, s. 255), a proto většinou rovnou obsahuje i plán osobního rozvoje, jak dokládá Armstrong a Taylor (2015, s. 401) a jak je naznačeno v Příloze 1 Dohoda o pracovním výkonu.

Dohoda o pracovním výkonu vymezuje cíle, které by měly být SMART (Vronský, 2012, s. 109). Zkratka SMART vychází z počátečních písmen slov specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický a termínovaný, což jsou charakteristiky, které by měl splňovat každý správně nastavený cíl (Šafrová Drážilová, 2019, s. 44). I když to zní jako samozřejmost, podle Stuchlíka (2008, s. 65) je běžné, že cíl není nastaven tak, aby se o něm dalo říct, že splňuje všechny tyto charakteristiky najednou. Cíle uvedené v dohodě o pracovním výkonu jsou ty, které má v určitém čase vytyčené daný zaměstnanec, popisuje prostředky a kompetence, kterými zaměstnanec musí disponovat, aby vůbec existoval předpoklad, že splnění cílů je reálné (Wagnerová, 2008, s. 51). V neposlední řadě obsahuje dohoda o pracovním výkonu pravidla odměňování při dosažení cílů, ozřejmují Dvořáková a kol. (2012, s. 255). Dohoda o pracovním

výkonu by měla být písemná, dodává Koubek (2015, s. 214). Pracovní chování zaměstnance se dnes běžně posuzuje na základě předem nastavených kompetencí (Wagnerová, 2008, s. 63) a Pulakos (2009, s. 15), které jsou souhrnně obsaženy v kompetenčních modelech (Bělohlávek, 2016, s. 15). Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 274) je řízení pracovního výkonu pomocí kompetenčních modelů aktuálně tím nejprogressivnějším přístupem.

Základním předpokladem správného nastavení kompetencí je analýza pracovního místa (Ashdown, 2018, s. 129) a zapracování strategie a hodnot společnosti (Koubek, 2013, s. 20). Dalším předpokladem správného nastavení kompetencí je dodržení toho, že každá kompetence vykazuje základní charakteristické znaky, za které je považována kontextualizace, multidimenzionalita, standardizace a v neposlední řadě potenciál rozvoje (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 235)

Kompetence pak dle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 64) vyjadřují požadavky na: „*Vzdělání, zkušenosti, dovednosti a pracovní chování a postoje, které zaměstnanec potřebuje k dosažení výkonnostních cílů a k úspěšné kariéře v podniku.*“ Lze tedy říct, že kompetence vyjadřují schopnosti zaměstnance vykonávat určité pracovní úkoly a dosahovat tak požadovaného pracovního výkonu (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 231). Koubek (2013, s. 20) označuje kompetence jako jakýsi vzorek modelového chování zaměstnance. Wagnerová (2008, s. 63) tuto skutečnost vysvětluje mírně odlišně a to tak, že kompetence se v rámci řízení pracovního výkonu využívají, protože na jejich základě lze objektivně posoudit a hodnotit chování zaměstnance, s čímž naprosto souhlasí i Procházka, Vaculík a Smutný (2013, s. 35). Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 234) se na to dívají zase z trochu jiné strany a poukazují na to, že kompetence slouží k rozeznání různých úrovní výkonu. S tím souhlasí i Wagnerová (2008, s. 63), podle které právě kompetence nastavují hranici mezi uspokojivým a neuspokojivým pracovním výkonem. Koubek (2015, s. 214) používá na rozdíl od Wagnerové (2008, s. 63) členění na žádoucí, přijatelný a nepřijatelný pracovní výkon. Armstrong a Taylor (2015, s. 398) rozdělují pracovní výkon dokonce na 4 úrovně, kdy hovoří o mimořádném pracovním výkonu, dobře vyváženém pracovním výkonu, stěží efektivním pracovním výkonu a nepřijatelném pracovním výkonu.

Existuje mnoho různých členění kompetencí a příkladem jednoho z nich je rozdělení na manažerské (řešení problémů, strategické uvažování, atd.), interpersonální (prezentační a komunikační dovednosti, empatie, aktivní naslouchání, atd.) a technické kompetence (analýza dat a porozumění jim, atd.), uvádí Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 236-237). Nejzákladnějším rozdělením kompetencí je naopak podle Koubka (2013, s. 21) rozlišení tzv. behaviorálních kompetencí a tzv. funkčních kompetencí. Zatímco behaviorální kompetence se zaměřují na přístup zaměstnanců ke společnosti, k pracovním vztahům a k pracovním úkolům (Koubek, 2013, s. 21) a mohou tak vyjadřovat požadavek na osobnostní charakteristiku zaměstnance (Pulakos, 2009, s. 15) a (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 29), tak funkční kompetence definují požadavky na znalosti a dovednosti daného zaměstnance (Koubek, 2013, s. 21).

Kompetenční modely se skládají z jednotlivých kompetencí (Bělohlávek, 2016, s. 15). Zatímco běžně obsahují kompetenční modely podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 244) celkem 5 až 10 kompetencí, Pulakos (2009, s. 16) uvádí jako ideální počet 8 kompetencí. Lisá (2019, s. 22) hovoří o volbě 6 – 8 kompetencí, ze kterých mají být dále vybrány maximálně 3 kompetence, které jsou obzvláště důležité pro dosahování očekávaného pracovního výkonu. Tento výběr pak označují Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 263) jako určení důležitosti neboli váhy dané kompetence. Jak naznačuje Lisá (2019, s. 22), kompetenční modely neobsahují jen konkrétní kompetence, ale také škálu, v rámci které je blíže popsáno, co jednotlivá úroveň hodnocení znamená (Fišer, 2014, s. 148). Názorná ukázka kompetenčního modelu, která vychází z Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 284-288) a která graficky

dokládá výše uvedené, je obsažena v Příloze 2 Kompetenční model pro pozici obchodního manažera.

Ve srovnání s kompetencemi, které tvoří kompetenční model v Příloze 2, vyjmenovává, Pulakos (2009, s. 16) kompetence jako je spolupráce s ostatními, strategické uvažování, efektivní plánování, technická odbornost, kritické uvažování, chuť učit se, komunikační dovednosti a reprezentování společnosti. Belz a Siegrist (2015, s. 30-31) pak uvádí například adaptabilitu, sebereflexi, time management, samostatnost, aktivní naslouchání, integraci, schopnost kooperace, vytrvalost, inovativní přístup či poskytování podpory ostatním a odolnost. Procházka, Vaculík a Smutný (2013, s. 34) zmiňují ještě schopnost motivovat ostatní či kreativní myšlení. Fišer (2014, s. 138) pak hovoří i o prozákaznickém přístupu a loajalitě, ale podotýká, že je nutné se v rámci kompetenčních modelů zaměřit i na odbornost.

Mužik a Krpálek (2017, s. 53) i Koubek (2015, s. 214) dodávají, že byť nastavení kompetencí a následně i kompetenčních modelů částečně vychází ze strategie společnosti, váže se ve většině případů ke konkrétnímu pracovnímu místu, což znamená, že v jedné společnosti se téměř s železnou pravidelností setkáváme s různými kompetenčními modely. K tomu Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 244) dodávají, že stejně jako existuje různé členění samotných kompetencí, lze členit i celé kompetenční modely a to konkrétně na modely klíčových kompetencí, jež jsou podle Fišera (2014, s. 139) typické tím, že jsou aplikovatelné na všechny zaměstnance společnosti bez rozdílu, dále vyjmenovává Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 245) specifické kompetenční modely, které jsou podle Fišera (2014, s. 141) opakem klíčových kompetencí a jsou spojeny s (vysoce) specializovanými pracovními místy. Jako poslední Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 245) představují generické kompetenční modely, které lze využít na standardních (nespecializovaných) pracovních místech, které se vyskytují ve většině společností. Tímto členěním v podstatě Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 244-245) negují názor Mužíka a Krpálka (2017, s. 53). Nicméně i Mužík a Krpálek (2017, s. 53) uznávají, že i přes individuální přizpůsobení kompetenčního modelu dané roli musí existovat pojítka, tzv. klíčové kompetence, díky kterým bude možné srovnávat pracovní výkon zaměstnanců mezi sebou, upozorňuje Battaglio (2015, s. 190). Klíčové kompetence jsou takové kompetence, které se týkají stejným dílem všech zaměstnanců společnosti a na kterých buduje společnost svou konkurenční výhodu (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 238). Belz a Siegrist (2015, s. 28) vysvětlují klíčové kompetence rozdílně a to jako schopnosti zaměstnance, úspěšně a samostatně řešit nejen modifikované situace, ale také ty úplně nové a reagovat tak na změny.

Od kompetenčních modelů se očekává, že budou integrované, uživatelsky přátelské, jednotné, široce využitelné a sdílené (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 246).

Procházka, Vaculík a Smutný (2013, s. 35-36) popisují tvorbu kompetenčního modelu v 5 krocích. Ve zkratce je podle autorů nutné si nejdříve přesně vydefinovat konkrétní pracovní pozici, následně si stanovit účel kompetenčního modelu, kompetence a kompetenční model konzultovat se zkušenými zaměstnanci společnosti, kteří dlouhodobě a konstantně převyšují nastavená očekávání, neopomenout zahrnout generické kompetence a zvážit detailnost kompetenčního modelu. Vronský (2012, s. 85) dodává, že kompetenční model musí být vytvořen tak, aby současně existovaly podmínky, které do jisté míry zaručí předpoklad zrcadlení kompetencí v chování daného zaměstnance (např. nevedoucí zaměstnanec nebude mít v kompetenčním modelu kompetenci vedení lidí).

Úskalí řízení pracovního výkonu

Urban (2012, s. 18) rozlišuje mezi příčinami vzniku nedostatečného (neefektivního) pracovního výkonu na straně zaměstnance a na straně přímého nadřízeného, tedy manažera. V případě zaměstnance bývají podle Urbana (2012, s. 18) nejčastější příčinou špatného pracovního

výkonu osobní limity, které mají zpravidla dlouhodobý charakter a které jsou jen těžko odstranitelné (Urban, 2017, s. 48). A dáletaké osobní problémy, které mají spíše krátkodobý vliv na úroveň pracovního výkonu (Urban, 2012, s. 18). I proto, aby se vůbec předešlo obsazení pracovního místa zaměstnancem, který kvůli svým osobním limitům, ať už kvůli svým schopnostem či kvůli přístupu k práci, nebude schopen podávat očekávaný pracovní výkon, používají společnosti výše zmíněné kompetenční modely (Dvořáková a kol., 2012, s. 255). Mezi příčiny, které vznikají na straně zaměstnavatele, Urban (2012, s. 19) řadí nedostatečné zaškolení, chybějící vedení a podporu ze strany nadřízeného, nevytvoření základních podmínek k výkonu práce a v neposlední řadě nedostatečnou motivaci a komunikaci s podřízenými.

I podle Pulakos (2009, s. 4) stejně jako podle Urbana (2012, s. 37) a Wagnerové (2008, s. 58) je to, co činí řízení pracovního výkonu tak těžkým pro všechny zainteresované strany, zaměstnance i jejich přímé nadřízené, komunikace. Pulakos (2009, s. 4) své vyjádření dále rozvíjí a vysvětluje tak, že nadřízení mají obavy z průběžného poskytování konstruktivní zpětné vazby, neboť nechtějí narušit podle nich fungující pracovní vztahy a zaměstnanci se zase vyhýbají diskuzím o jejich rozvoji, protože nechtějí ohrozit svou pozici v týmu či se obávají změny jejich (finančního) ohodnocení za odvedený pracovní výkon. Ve srovnání s tím, Radcliffe (2012, s. 59) propojuje potřebu zajištění efektivní komunikace a schopnost manažera motivovat své podřízené, neboť jedině tak podle něj lze podnítit iniciativu a zápal pro věc na straně zaměstnance. Bez toho nelze maximalizovat potenciál zaměstnance (Radcliffe, 2012, s. 59), o kterém mluví také Whitmore (2009, s. 107).

Pulakos (2009, s. 4) poukazuje i na ne zcela neobvyklé situace, kdy se zaměstnanec domnívá či je přímo přesvědčen, že je zkušenější, schopnější, výkonnější a celkově efektivnější než jeho přímý nadřízený a dialog ohledně jeho vlastního rozvoje mu tak přestává dávat smysl. To vše vede k tomu, že nelze hovořit o aktivním zapojení zaměstnance a tudíž ani o efektivním řízení pracovního výkonu ve společnosti (Ashdown, 2018, s. 10).

Wagnerová (2008, s. 58) považuje za příčinu neefektivního řízení pracovního výkonu i to, že nadřízený nepovažuje řízení pracovního výkonu za klíčovou oblast vedení zaměstnanců a nevěnuje tak potřebnou pozornost datům a skutečnostem, stejně jakožto i samotné komunikaci se zaměstnancem. To shrnuje Fletcher a Williams (1994) in Wagnerová (2008, s. 35) do tvrzení, že vedoucí zaměstnanci a manažeři častokrát považují jednotlivé aktivity, které je nutno v rámci řízení pracovního výkonu provádět, za výmysl personalistů a nutné zlo, nikoliv za nástroj, pomocí kterého lze dosáhnout nastavených cílů (Pulakos, 2009, s. 4).

Urban (2012, s. 28) se domnívá, že pokud jsou manažeři a vedoucí pracovníci schopni pozitivně si odpovědět na jeho 10 kontrolních bodů, mezi kterými se vyskytuje například skutečnost, že zaměstnanci věří tomu, co dělají, rozumí postupům a umí je zároveň aplikovat a současně mají dostatečnou podporu od svých přímých nadřízených, pak je velká pravděpodobnost, že jsou zaměstnanci na dobré cestě k excelentnímu pracovnímu výkonu.

Z výše uvedeného vyplývá, že největším úskalím a současně základním stavebním kamenem a klíčem k efektivnímu řízení pracovního výkonu je komunikace, což potvrzuje i Koubek (2015, s. 206).

2.2 Determinanty pracovního výkonu

Pracovní výkon zaměstnance je do velké míry ovlivněn podmínkami, ve kterých je realizován (Pauknerová, Jarošová a Lorencová, 2016, s. 44). Podmínky, o kterých se Pauknerová, Jarošová a Lorencová (2016, s. 44) zmiňují, lze taktéž označit jako determinanty pracovního výkonu či faktory, které ovlivňují úroveň pracovního výkonu konkrétního zaměstnance (Armstrong, 2011, s. 46).

Armstrong (2011, s. 46) při výkladu determinantů pracovního výkonu odkazuje na veřejně známou Vroomovu teorii očekávání, která vysvětluje pracovní výkon jednoduše jako funkci prostého součinu schopností a motivace. Dvořáková a kol. (2012, s. 220) namítají, že je nutno vzít v potaz i pracovní prostředí, do kterého je pracovní výkon zaměstnance zasazen, stejně jako pracovní podmínky, které určují způsob práce, využití technologií a zařízení společnosti a nastavení jednotlivých procesů.

Obdobně jako Armstrong (2011, s. 46) postupuje i Koubek (2015, s. 215), který rozlišuje determinanty, které přímo ovlivňují pracovní výkon zaměstnance a které působí na jeho výkon nepřímo. Podle Koubka (2015, s. 212) existují 3 základní determinanty, které určují pracovní výkon zaměstnance. Jedná se o úsilí, schopnosti a vnímání pozice, uvádí Koubek (2015, s. 212). A právě zde je analogie s Vroomovou teorií očekávání, o které pojednává Armstrong (2011, s. 46), protože i Koubek (2015, s. 212) definuje pracovní výkon jako funkci součinu úsilí, schopností a vnímání pozice zaměstnancem.

Urban (2013, s. 13) na rozdíl od Koubka (2015, s. 212) považuje za základní 3 determinanty pracovního výkonu schopnosti, charakteristické vlastnosti zaměstnance a motivaci zaměstnance a rovněž se domnívá, že je v silách přímých nadřízených aspoň částečně tyto determinanty dle potřeb společnosti ovlivňovat.

Jak se s postupem času se mění názory, nejen na samotné řízení pracovního výkonu, ale také na determinanty ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců, redefinují Boxall a Purcell (2016, s. 155) Vroomovu teorii očekávání tak, že pracovní výkon je funkcí součtu schopností, motivace a nově příležitostí k aktivnímu zapojení se zaměstnance, což odpovídá i tomu, že jedním ze základních principů řízení pracovního výkonu se v poslední době stává i aktivní zapojení se zaměstnanců (Ashdown, 2018, s. 10).

Do skupiny determinantů, které působí na úsilí, schopnosti a vnímání pozice, a tím nepřímo ovlivňují úroveň pracovního výkonu zaměstnance, řadí Koubek (2015, s. 214) například:

- neefektivní práci s časovou kapacitou zaměstnance;
- nefunkční procesy a pravidla na pracovišti;
- mezilidské vztahy na pracovišti;
- neadekvátní způsob kontrolování pracovního výkonu zaměstnance;
- špatné pracovní prostředí ve smyslu fyzických podmínek (nedostatek světla, špatný vzduch, vysoká úroveň hluku, atd.);
- osobní život zaměstnance.

Determinanty, které podle Koubka (2015, s. 212, 214) působí na pracovní výkon nepřímo a které může zaměstnanec změnit k lepšímu jen velmi těžko, lze ještě dále podle Pauknerové a kol. (2012, s. 46) rozdělit na tzv. vnitřní a vnější determinanty.

Mikuláščík (2015, s. 226) stejně jako Pauknerová a kol. (2012, s. 46), rozlišuje mezi vnitřními determinanty, které mají subjektivní charakter, a vnějšími determinanty, které mají logicky naopak objektivní charakter.

Zatímco Pauknerová a kol. (2012, s. 46, 48) uvádí jako příklad vnitřních podmínek zjednodušeně osobnostní nastavení daného zaměstnance, konkrétně jeho psychické vlastnosti, stavy a procesy, jeho motivaci a přístup k práci, Mikuláščík (2015, s. 226) upozorňuje i na zdravotní stav a aktuální rozpoložení zaměstnance. Pod vnějšími podmínkami je možno si představit cokoli, co působí na zaměstnance zvenku, především tedy pracovní prostředí,

organizační kulturu společnosti a pracovní vztahy, které panují na pracovišti mezi zaměstnanci, konstatuje Mikuláščík (2015, s. 226). Pauknerová a kol. (2012, s. 46) se zaměřují v rámci vnějších podmínek nejen na prostředí a kulturní nastavení společnosti, ale také na technologickou a technickou úroveň vybavení společnosti či na ekonomickou situaci, v jaké se daná společnost nachází. Armstrong (2011, s. 51) doplňuje Pauknerovou a kol. (2012, s. 46) a podotýká, že ekonomická situace je určována nejen ekonomickým vývojem a konkurenčním prostředím, ale také politickou situací a v neposlední řadě i legislativním prostředím.

Oproti Pauknerové a kol. (2012, s. 46) se Harrison (1997) in Armstrong (2011, s. 46) nesoustředí na rozlišení vnitřních a vnějších podmínek, ale rovnou uvádí 4 determinanty (schopnosti a vnitřní motivace zaměstnance, nejbližší pracovní kolektiv zaměstnance, přímý nadřízený zaměstnance a společnost jako celek), které podle něj mají na pracovní výkon zaměstnance bezesporu největší vliv. Armstrong (2011, s. 49-51) ve výčtu determinantů pracovního výkonu uvádí stejně jako Ashdown (2018, s. 3) i velikost společnosti, její strukturu a kulturu, což jsou body, které se skrývají pod posledním determinantem, který uvádí Harrison (1997) in Armstrong (2011, s. 46).

Kultura společnosti, kterou Mikuláščík (2015, s. 226) uvádí jako příklad vnějšího determinantu pracovního výkonu zaměstnanců, je něčím, co lze nazvat unikátní charakteristikou společnosti (Groysberg a kol., 2018, s. 45), i když jak dodávají Armstrong a Taylor (2015, s. 165), v rámci jedné společnosti je možné se setkat i s dílčími kulturami, které diferencují jednotlivé části, útvary či týmy. Základ kultury je tvořen hodnotami a idejemi, které jsou v rámci společnosti mezi zaměstnanci sdílené a které jsou promítány do úvah, názorů, míry pochopení, chování, reakcí a vzájemné komunikace zaměstnanců společnosti, vysvětlují Pauknerová, Jarošová a Lorencová (2016, s. 59). Plamínek (2018, s. 36) zastává názor, že i v procesech a postupech, které jsou ve společnosti stanoveny, se odráží hodnoty kultury společnosti. Aby zaměstnanci vůbec byli schopni podle procesů postupovat, musí je nejen dobře znát, ale rovněž je i považovat za ty nejlépejší možné, doplňuje Urban (2012, s. 28).

Výše uvedené pomáhá pochopit to, proč kultura společnosti vstupuje i do samotného nastavování strategických cílů společnosti, díky čemuž pak ve výsledku nepřímo ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců a míru naplnění stanovených cílů jak na individuální, tak týmové i vyšší úrovni (Armstrong a Taylor, 2015, s. 176). Pauknerová, Jarošová a Lorencová (2016, s. 62) i Fišer (2014, s. 41) to shrnují tak, že o kultuře společnosti je možné hovořit jako o nástroji řízení a vedení zaměstnanců, jehož prostřednictvím lze podpořit dosažení žádoucího pracovního výkonu. Aby kultura společnosti neměla naopak negativní vliv na pracovní výkon zaměstnanců, musí být hodnoty jednotlivých zaměstnanců v souladu s hodnotami kultury společnosti (Kučírek a kol., 2017, s. 90). Je nezbytné si uvědomit, že kompetence, které tvoří základ kompetenčních modelů pro řízení pracovního výkonu, mají ztělesňovat právě hodnoty kultury společnosti (Koubek, 2013, s. 20).

Dalším z vnějších determinantů pracovního výkonu jsou **mezilidské vztahy** na pracovišti (Koubek, 2015, s. 214). Aby pracovní vztahy determinovaly pracovní výkon zaměstnanců žádoucím směrem, měly by být efektivní, k čemuž napomáhá mimo jiné efektivní komunikace, domnívá se Holá (2017, s. 13). Koubek (2015, s. 326) na rozdíl od Holé (2017, s. 13) nepoužívá slovo efektivní, nýbrž kvalitní, tedy zdravé a harmonické. Nicméně pracovní výkon ovlivňují jak vertikální, tak i horizontální vztahy, upozorňuje Fontana (2017, s. 26).

V rámci vertikálních vztahů je nejčastěji řeč o vztahu zaměstnance a jeho přímého nadřízeného, jehož chování a jednání má bezesporu vliv na pracovní výkon daného zaměstnance (Pauknerová, Jarošová a Lorencová, 2016, s. 43). Autorky ještě dodávají, že v ideálním případě by měl být přímý nadřízený vnímán svými podřízenými jako lídr, neboť v takovém případě

bude pravděpodobněji vnímán jako vzor a dojde tak k ovlivnění zaměstnanců žádoucím směrem. Pilařová (2018, s. 30) ještě dodává, že lídr spíše bude schopný přesvědčit své podřízené o strategických cílech a důležitosti jejich plnění. Urban (2012, s. 28) poukazuje na fakt, že v tom, jaký vztah mezi sebou má zaměstnanec se svým přímým nadřízeným, hraje velkou roli i to, zdali se zaměstnanci dostává potřebné podpory ze strany nadřízeného a zdali o něj, jeho rozvoj a pracovní výkon nadřízený projevuje dostatečný zájem.

Horizontální pracovní vztahy, tedy vztahy mezi spolupracovníky, mají vliv především na míru spolupráce, ochoty vzájemně si pomoci a vzájemně sdílet své znalosti a zkušenosti, popisuje Fišer (2014, s. 41). I pod vztahy, které vznikají na půdě společnosti, ať už jsou na horizontální či vertikální úrovni, je možné vidět hodnoty, které dané vztahy vystihují (Koubek, 2015, s. 325). Řeč může být například o otevřenosti (Fontana, 2017, s. 16), důvěře (Urban, 2017, s. 97) či respektu (Kučírek a kol., 2017, s. 106).

Kromě již zmíněného rozdělení pracovních vztahů na horizontální a vertikální Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 108) rozlišují vztahy na tzv. formální a neformální. Formální vztahy jsou pracovníprávní vztahy, neformální vztahy jsou pak takové vztahy, které nevznikají v okamžiku uzavření pracovního poměru a zařazením zaměstnance do organizační struktury, nýbrž náhodně na základě sympatií a sdílených hodnot, popisuje Šikýř (2014, s. 163).

Jak naznačuje Holá (2017, s. 13) pracovní vztahy jsou především o vzájemné **komunikaci**. Filip a Šebestík (2017, s. 53) tvrzení Holé (2017, s. 13) podtrhují vyjádřením, že komunikace je základním stavebním kamenem pracovních vztahů a tedy i klíčem k (ne)úspěchu jednotlivých zaměstnanců, týmů a společnosti. Toto tvrzení dále vysvětluje Urban (2013, s. 219), který správně říká, že zaměstnanec, který nemá od svého nadřízeného a případně kolegů potřebné informace, může jen těžko dosahovat očekávaného pracovního výkonu.

Filip a Šebestík (2017, s. 53) označují komunikaci jako jeden ze základních nástrojů, pomocí kterého lze zaměstnance a jejich pracovní výkon řídit, s čímž souhlasí i Urban (2013, s. 219). Armstrong a Taylor (2015, s. 500-501) vysvětlují názor Filipa a Šebestíka (2017, s. 53) tak, že efektivní komunikace podporuje realizaci změn ve společnosti a současně zvyšuje angažovanost a loajalitu zaměstnanců ke společnosti. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 14) uvádí, že na základě výzkumů z minulosti lze říci, že angažovanost zaměstnanců, na kterou mají vliv především jejich přímí nadřízení, je determinantem, který rovněž ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců.

V rámci efektivní komunikace je nezbytné vyjádřit myšlenku nebo názor v takové podobě, aby tomu příjemci zprávy dobře rozuměli, vysvětlují Filip a Šebestík (2017, s. 54) a zároveň jedním dechem dodávají, že problém v komunikaci často vzniká právě zde. K problému v komunikaci podle Filipa a Šebestíka (2017, s. 55) nemusí nutně dojít jen kvůli špatnému (nepřesnému, příliš složitému) vyjadřování, ale také díky nesprávné volbě času, místa či samotného příjemce zprávy. Stuchlík (2008, s. 122) považuje za zdroj neefektivní komunikace také špatnou volbu formy podání. Kadlec a Miller (2018, s. 117) zdůrazňují, že efektivní komunikace není jen o vyjadřování jako takovém, ale stejně důležitá, ne-li ještě důležitější, je v rámci efektivní komunikace schopnost aktivního naslouchání. Jarošová, Pavlica a Kaiser (2015, s. 98) uvádí, že aktivní naslouchání: *„Tj. vyvážené naslouchání je založeno na umění vystihnout, kdy máme být zticha a kdy máme mluvit, kdy se máme tázat a kdy sdělovat své názory, kdy máme bez výhrad akceptovat vše, co je nám řečeno, a kdy je žádoucí se k vyslechnutým názorům vyjadřovat.“*

Stejně jako jsou rozlišovány pracovní vztahy na vertikální a horizontální (Fontana, 2017, s. 26), tak jsou rozlišeny i směry komunikace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 500). Společnost, ve které je komunikace označována za efektivní, se může pochlubit tím, že komunikace funguje správně na všech úrovních a probíhá všemi směry, doplňují Filip a Šebestík (2017, s. 57).

Pokud komunikace ve společnosti není efektivní, jednoduše a nezřídka kdy dochází k nedorozuměním, která mohou vyústit až v konflikt a následné narušení harmonických pracovních vztahů, osvětluje vliv komunikace na pracovní výkon Urban (2013, s. 235).

Pracovní prostředí je považováno za determinant pracovního výkonu, který má společnost možnost ovlivnit (Dvořáková a kol., 2012, s. 220). Pracovní prostředí je tvořeno nejen fyzickým a chemickým prostředím, ale dále i biologickým či sociálním, což Šikýř (2016, s. 156) dále rozvíjí tak, že se souhrnně jedná o faktory, které mají nějaký vliv na zaměstnance a jeho pracovní výkon. Koubek (2015, s. 353) se zabývá především manipulačním prostorem, který má zaměstnanec v rámci pracovní plochy (stolu) k dispozici, ovzduším na pracovišti, úrovni osvětlení, hlučností pracovního prostředí či barevnou úpravou pracovního prostředí. S tímto výčtem souhlasí i Šikýř (2014, s. 157), který navíc ještě zmiňuje jako jeden z faktorů teplotu. Armstrong a Taylor (2015, s. 509) upozorňují, že pracovní prostředí a podmínky, ve kterých zaměstnanci odvádí pracovní výkon, musí odpovídat a být v souladu s podmínkami, které stanovuje zákon. Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 102) přímo odkazují na zákon č. 309/2006 Sb.

Řízení pracovního výkonu úzce souvisí se **vzděláváním a rozvojem** zaměstnanců (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 63). Cílem řízení pracovního výkonu je nejen v daném čase dosahovat předem vytyčených cílů, ale také bez ustání pracovat na budoucnosti (Dvořáková a kol., 2012, s. 255) a tedy i tom, aby se pracovní výkon zlepšoval (Armstrong, 2011, s. 267). Současně je nutné mít na paměti, že dnešní doba je nesmírně rychlá a dochází k častým změnám a rychlým inovacím, na které musí být společnosti a jejich zaměstnanci připraveni, upozorňuje Koubek (2015, s. 252). A i to je hlavním důvodem, proč jsou vzdělávání a rozvoj zaměstnanců chápány jako jedny z determinantů pracovního výkonu (Šikýř, 2014, s. 118). Prostřednictvím vzdělávání dochází k rozšiřování znalostí, vědomostí a schopností zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 212), což vede k jejich větší připravenosti na pracovní výkon, osvětluje Ashdown (2018, s. 7). Koubek (2015, s. 264) ještě dodává, že vzdělávání by mělo být systematické, aby bylo efektivní a neslo kýžené ovoce. Důležitost neustálého vzdělávání a rozvoje podtrhuje i fakt, že součástí dohody o pracovním výkonu bývá téměř automaticky i plán osobního rozvoje (Armstrong a Taylor, 2015, s. 401).

Mitáček (2015, s. 13) se domnívá, že zaměstnanec by měl aktivně projevovat zájem o své vzdělávání a zjišťovat, jaké možnosti má, zatímco společnost by měla stejně aktivně k zájmu zaměstnance přistupovat a snažit se o systematickou realizaci, čímž má Koubek (2015, s. 259) na mysli zohlednění plánu zaměřeného na čas, náklady, cílovou skupinu, volbu adekvátní metody vzdělávání a určení samotného obsahu vzdělávání.

Při řízení pracovního výkonu a jeho následného hodnocení hraje podstatnou roli i systém **odměňování**, který se tak stává dalším vnějším determinantem pracovního výkonu (Mikuláščík, 2015, s. 226). Armstrong (2011, s. 271) poukazuje na to, že odměňování je velmi široký pojem, u kterého je nutné si uvědomit, že se skládá jak z finančních tak i nefinančních odměn.

Šikýř (2014, s. 128) se domnívá, že prostřednictvím odměňování lze stimulovat zaměstnance ke konkrétnímu pracovnímu výkonu. S tímto názorem souhlasí Urban (2012, s. 28), podle kterého je zásadní, aby byli zaměstnanci spravedlivě odměňováni za dosahování požadovaného pracovního výkonu a současně, aby existoval jasně vymezený rozdíl v odměňování zaměstnanců, kteří dosahují požadovaných pracovních výkonů a kteří nikoliv. Což se dá podle domněnky Šikýře (2014, s. 128) vysvětlit tak, že pokud tento rozdíl vymezen není (nebo ne dostatečně), zaměstnanci nejsou k požadovanému pracovnímu výkonu stimulováni a tudíž nemusí odvádět takový výkon, neboť nevidí protipól (odměnu) vzhledem k vynaloženému úsilí. Armstrong (2011, s. 271) upozorňuje, že to, jak výše vysvětluje odměňování Urban (2012, s. 28), může vzbuzovat dojem, že je řeč čistě o peněžní odměně,

s čímž on sám nesouhlasí. Současně Armstrong (2011, s. 271) dodává, že nepeněžní odměna, v případě vysokého pracovního výkonu, jakou může být například zpětná vazba a veřejná pochvala či umožnění osobního rozvoje a dalšího vzdělávání, má zpravidla mnohem větší a pozitivnější výsledek na další pracovní výkon zaměstnance, neboť podněcuje větší angažovanost a loajalitu, jak správně podotýká Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 14).

2.3 Cyklus řízení pracovního výkonu

Mitáček (2015, s. 13) označuje cyklus řízení pracovního výkonu jako kolo, které se nikdy nepřestává točit a tak dochází k neustálému opakování se činností, ze kterého se kolo skládá a které na sebe navazují. S návazností činností úplně nesouhlasí Armstrong (2011, s. 78), který říká, že to je ideální stav, který v reálné praxi není zas tak běžný a že v mnoha případech dochází k souběhu některých činností. Armstrong (2011, s. 78) pak ještě dodává, že výsledkem opakování činností a celého cyklu řízení pracovního výkonu by mělo být neustálé zlepšování pracovního výkonu.

Armstrong a Taylor (2015, s. 393) považují cyklus řízení pracovního výkonu za naprosto přirozený, neboť se skládá ze 4 základních činností, které lze nalézt v jakémkoliv procesu řízení, nejen v řízení pracovního výkonu. Armstrong (2011, s. 78) hovoří o plánu, činnosti, monitorování a o zkoumání a posuzování výsledku. Šikýř (2016, s. 120) s Armstrongem (2011, s. 78) nesouhlasí, neboť cyklus řízení pracovního výkonu shrnuje pouze do 3 klíčových činností a to do dohody o pracovním výkonu, řízení pracovního výkonu a v samotném závěru hodnocení pracovního výkonu. Celý cyklus řízení pracovního výkonu vychází z definování role konkrétního zaměstnance, dodává ještě Šikýř (2016, s. 120).

Na rozdíl od Mitáčka (2015, s. 13) a Armstronga (2011, s. 78), kteří se rovnou soustředí a zabírají i dílčími činnostmi řízení pracovního výkonu jako je například určení měřítek a ukazatelů výkonu či přímo podepsání dohody o pracovním výkonu, Armstrong a Taylor (2015, s. 393) soustředí svou pozornost na 4 klíčové činnosti cyklu řízení pracovního výkonu a to konkrétně na plánování pracovního výkonu, realizaci pracovního výkonu, sledování a řízení pracovního výkonu v průběhu daného času a v poslední fázi na činnost přezkoumání pracovního výkonu a jeho analýzu společně za přítomnosti daného zaměstnance.

Oproti těmto názorům vystupuje Koubek (2015, s. 205), který kombinuje dohromady názory Šikýře (2016, s. 120) a Armstronga a Taylora (2015, s. 78) a který vyjmenovává ve výsledku celkem 5 klíčových činností cyklu řízení pracovního výkonu. Koubek (2015, s. 205) považuje samotné definování role konkrétního zaměstnance jako úplně první činnost celého cyklu, nikoliv jako něco, co samotnému cyklu řízení pracovního výkonu předchází, jak se domnívá Šikýř (2016, s. 120). Wagnerová (2008, s. 41) ovšem podotýká, že je nutné vnímat cyklus řízení pracovního výkonu komplexně a že je potřebné si uvědomit, že i samotné definování role konkrétního zaměstnance vychází z plánů společnosti a z konkrétních hodnot a kompetencí. Na činnost definování role navazuje podle Koubka (2015, s. 205) nejdříve diskuze a následné uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance, na kterou hned vzápětí navazuje činnost, jejímž obsahem je diskuze a uzavření dohody o rozvoji schopností zaměstnance. Jediný, kdo se kromě Koubka (2015, s. 205) v rámci cyklu řízení pracovního výkonu zaměřuje i na rozvoj zaměstnance, je Armstrong (2011, s. 79), který zas ale na druhou stranu vnímá řízení pracovního výkonu a rozvoj zaměstnance dohromady v rámci jedné činnosti. Na předposlední činnosti cyklu řízení pracovního výkonu už se Koubek (2015, s. 205) shoduje s Armstrongem a Taylorem (2015, s. 394), neboť za ni považuje řízení pracovního výkonu v průběhu předem stanoveného období, kdy ale oproti Armstrongovi a Taylorovi (2015, s. 394) upozorňuje na to, že obdobím nemusí být zpravidla rok, i když to bývá asi nejčastějším případem (Wagnerová, 2008, s. 35). Poslední činnost cyklu řízení pracovního výkonu podle Koubka (2015, s. 205) je

stejná nejen jako u Armstronga a Taylora (2015, s. 394), ale také jako u Šikýře (2016, s. 120) a řeč je o finálním přezkoumání a hodnocení pracovního výkonu konkrétního zaměstnance.

Jak vyplývá z výše uvedeného, plánování pracovního výkonu vychází z definice role konkrétního zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 120) a primárně se opírá o dohodu o pracovním výkonu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 393). Obsahem dohody o pracovním výkonu jsou především individuální cíle, které jsou v případě efektivního řízení pracovního výkonu odvozeny od strategických cílů společnosti, poukazují Armstrong a Taylor (2015, s. 393). Při nastavování cílů, kterých by nemělo být méně než 5 a současně ne více než 10 na dané období, by mělo podle Wagnerové (2008, s. 51) dojít ke specifikaci činnosti, konkretizaci výsledku, nastavení finálního termínu, určení váhy, zdroje měření a vyjasnění způsobu měření.

Wagnerová (2008, s. 51) stejně jako Mitáček (2015, s. 13) kladou důraz na nastavení měřítek výkonnosti, podle kterých je pak možné řídit pracovní výkon a následně ho i objektivně hodnotit. Ne vždy jsou však cíle snadno měřitelné a kvantifikovatelné, vysvětluje Armstrong (2011, s. 84). I proto měřítko výkonnosti podle Armstronga (2011, s. 85) obsahují kromě kvantifikovatelných kritérií jako je například prodej v kusech, počet reklamací, objem uskutečněných obchodů v Kč atd. i změnu v chování, schopnost rozvíjet své znalosti a dovednosti či zpětná vazba ze strany kolegů a zákazníků. Což vysvětluje to, proč jsou součástí dohody o pracovním výkonu mimo jiné i kompetence, které musí zaměstnanec mít, aby dosáhl stanovených cílů, a na kterých by měl soustavně pracovat, aby svůj pracovní výkon neustále zlepšoval, ozřejmuje (Pulakos, 2009, s. 15). Vronský (2012, s. 109) ještě doplňuje, že měřítko by měla být nastavena tak, aby se orientovala na výsledky zaměstnance a nikoliv na jeho úsilí, a dále hovoří o tom, že musí být v zaměstnancově moci výsledky pracovního výkonu jeho činností ovlivnit.

I když to na první pohled nemusí být zřejmé, činnost řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces, který je realizován prostřednictvím porad či schůzek (Wagnerová, 2008, s. 53, 55). Za řízení pracovního výkonu v průběhu stanoveného období je zodpovědný manažer, který má v popisu práce průběžně monitorovat výkon svých podřízených a reagovat na něj zpětnou vazbou, případně doporučeními, co změnit a jakým způsobem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 395).

Armstrong a Taylor (2015, s. 395) jsou přesvědčeni o tom, že dnešní přístup k řízení pracovního výkonu akceleruje zapojení zaměstnance, jehož pracovní výkon je zkoumán. Dohoda o pracovním výkonu by měla být nastavena tak, aby zaměstnanec byl sám schopen na základě dosažených výsledků reálně posoudit, jaký je jeho dosavadní pracovní výkon a jaké kroky z jeho strany je potřeba podniknout pro zlepšení jeho pracovního výkonu, dodává Armstrong a Taylor (2015, s. 395). Koubek (2015, s. 206) naprosto souhlasí a uznává, že komunikace a proaktivní přístup zaměstnance je pro řízení pracovního výkonu a jeho průběžné posuzování zcela zásadní. Armstrong (2011, s. 87) klade důraz na to, aby v průběhu období, pro které jsou cíle nastaveny, došlo k jedné až dvěma schůzkám nadřízeného se zaměstnancem, během kterých bude provedeno posouzení pracovního výkonu zaměstnance a poskytnutí zpětné vazby, která mu pomůže ve splnění cílů či dokonce jejich předčení. Šikýř (2016, s. 121) podotýká, že cílem těchto schůzek je včasné odhalení odchylek nejen v rámci kvantifikovatelných výsledků, ale také v rámci znalostí a dovedností, chování či motivace zaměstnance. Wagnerová (2008, s. 55) dokonce hovoří o schůzkách na kvartální bázi. Tyto schůzky jsou mimo jiné důležité, protože dnešní doba je velmi rychlá, prostředí turbulentní a v průběhu roku může dojít ke změně priorit a cílů jak společnosti, tak zaměstnanců, a právě během schůzek by mělo dojít k tomuto odhalení a dohodě o aktualizaci cílů, doplňuje Vronský (2012, s. 110).

Formální hodnocení pracovního výkonu je poslední činností cyklu řízení pracovního výkonu, kdy dochází k finálnímu hodnocení pracovního výkonu zaměstnance za celé stanovené období

(Šikýř, 2016, s. 121). Formální hodnocení je realizováno prostřednictvím tzv. hodnotícího rozhovoru (Wagnerová, 2008, s. 57). Hodnocení pracovního výkonu se pak stává základem pro aktualizaci dohody o pracovním výkonu na další období, ale také základem pro aktualizaci rozvojového plánu (Koubek, 2015, s. 205). Nebo dále pro úplně jiné personální činnosti, jakými jsou především výběr, odměňování či vzdělávání, dodává Šikýř (2016, s. 121).

Mezi 12 pravidly, která by podle Armstronga a Taylora (2015, s. 396-397) měla být dodržena v rámci schůzek věnujících se přezkoumání pracovního výkonu a formálnímu hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, se vyskytuje například pečlivá příprava, zajištění příjemné atmosféry, orientace na fakta, vyzdvižení úspěchu a naopak eliminace neočekávané a příliš tvrdé kritiky nebo poskytnutí prostoru pro sebehodnocení.

2.4 Metodika práce

Subkapitola metodika práce se zaměřuje na osvětlení postupu, jaký byl zvolen pro zpracování této diplomové práce.

Teoreticko-metodologická část diplomové práce byla vypracována na základě literární rešerše sekundárních zdrojů. Tato rešerše probíhala především v prosinci roku 2019, kdy bylo zjišťováno, jací čeští a zahraniční autoři se tématu řízení pracovního výkonu věnují a které z jejich myšlenek lze uvést v teoreticko-metodologické části diplomové práce, aby nebyl opomenut žádný důležitý aspekt z oblasti řízení pracovního výkonu. Literární rešerše sekundárních zdrojů pokračovala částečně také v lednu roku 2020, kdy už ale docházelo k postupnému psaní a formulování obsahu teoreticko-metodologické části diplomové práce.

Při výběru publikací a vědeckých článků byl kladen důraz na to, aby byla jejich převážná většina co možná nejaktuálnější, tedy s datem vydání do roku 2010. Je pravda, že některé myšlenky formulované v teoreticko-metodologické části diplomové práce vycházely i ze starších publikací, jednalo se však o autory a jejich díla, která přestože nebyla v posledních letech aktualizována, jsou i nadále považována za relevantně se vyjadřující k tématu řízení pracovního výkonu. Vybrané publikace a vědecké články, ze kterých byly čerpány informace a myšlenky při psaní teoreticko-metodologické části diplomové práce, se věnují nejen vymezení pojmu pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu jako takového, ale také determinantům pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu, kompetenčním modelům či obecně řízení lidských zdrojů nebo manažerským dovednostem a vedení lidí. Celkem byly vzájemně komparovány myšlenky autorů z více než 45 různých zdrojů.

V úvodu diplomové práce byly dále uvedeny informace, které byly čerpány z webových stránek Českého statistického úřadu, z webových stránek společnosti ABC a z jejich interních materiálů.

Společnost ABC svolila poskytnout potřebná data pro zpracování diplomové práce věnující se tématu řízení pracovního výkonu, nicméně požádala, aby v diplomové práci nebylo výslovně zmíněno její skutečné jméno. I z tohoto důvodu je společnost v celé diplomové práci označována jako společnost ABC.

Primárním zdrojem této diplomové práce se stalo elektronické dotazníkové šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC. Obsah dotazníkového šetření byl vytvářen v únoru roku 2020, tedy až po dokončení teoreticko-metodologické části diplomové práce, aby se zaměřoval na stejné aspekty, jakým byla věnována pozornost právě v rámci teoreticko-metodologické části diplomové práce. Formulace dotazníkového šetření byla nejprve dvakrát konzultována s vedoucí diplomové práce a následně i s manažerem, který působí v HR oddělení společnosti ABC a který je zodpovědný za správnou formulaci

dotazníkových šetření a průzkumů, které jsou věnovány jakémukoliv tématu z oblasti lidských zdrojů.

Dotazníkové šetření se skládalo celkem z 30 otázek, které byly logicky strukturovány do 3 částí. První část dotazníkového šetření (1. – 16. otázka) byla založena na otevřených, polouzavřených i uzavřených otázkách. Druhá část (17. – 26. otázka) obsahovala jednoduchá prohlášení vycházející z 10 kontrolních bodů definovaných Urbanem (2012, s. 28), kde měli respondenti dotazníkového šetření možnost vyjádřit souhlas, nesouhlas nebo uvést, že nejsou schopni se k prohlášení vyjádřit a objektivně ho posoudit. V případě, kdy respondenti zvolili nesouhlasnou odpověď, museli svou odpověď rovněž zdůvodnit. Třetí část (27. – 30. otázka) dotazníkového šetření byla věnována závěrečným identifikačním otázkám. Finální formulace dotazníkového šetření byla vložena k nahlédnutí do Přílohy 3 Dotazník pro zaměstnance HR oddělení.

Dotazníkové šetření bylo publikováno na webové platformě www.surveio.com. Ještě než došlo k hromadnému sdílení dotazníkového šetření se všemi zaměstnanci HR oddělení, bylo dotazníkové šetření cvičně zasláno 4 náhodně vybraným zaměstnancům z různých týmů HR oddělení, aby si dotazníkové šetření prošli a případně upozornili na formulace otázek, které by jim nebyly zcela jasné. Ani jeden ze 4 zaměstnanců HR oddělení neměl k formulaci otázek žádnou připomínku, a tudíž následovala hromadná žádost o účast v dotazníkovém šetření. Ta byla poprvé zaslána prostřednictvím emailu všem zaměstnancům HR oddělení společnosti ABC v úterý 10. 3. 2020. Současně byli zaměstnanci HR oddělení požádáni, aby dotazníkové šetření vyplnili nejpozději do pondělí 16. 3. 2020. Vzhledem k nižšímu počtu došlých odpovědí byli zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC v neděli 15. 3. 2020 znovu požádáni, aby se dotazníkového šetření zúčastnili a společně s tím došlo k prodloužení termínu pro vyplnění až do středy 18. 3. 2020.

Odkaz na dotazníkové šetření byl zaslán prostřednictvím emailu všem zaměstnancům HR oddělení společnosti ABC, kterých v daný čas bylo celkem 129. Do 18. 3. 2020 se vrátili odpovědi od 114 zaměstnanců HR oddělení. Z tohoto celkového počtu byly vyřazeny odpovědi 5 zaměstnanců HR oddělení, neboť u některých z otázek zvolili tito zaměstnanci HR oddělení větší počet odpovědí, než jaký byl stanovený maximální limit.

Základem pro vyhodnocení dotazníkového šetření se tedy staly odpovědi 109 zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC. Při popisování výsledků dotazníkového šetření bylo v praktické části použito označení respondent (Respondent 8 až Respondent 116) a to i v případě, že respondentem je ve skutečnosti žena, nikoliv muž. Stejně je tomu i v případě vyhodnocování odpovědí týkajících se osoby jejich přímého nadřízeného. I zde bylo použito označení přímý nadřízený či manažer, bez ohledu na to, zdali se ve skutečnosti jedná o muže či ženu.

Dotazníkové šetření vyplnilo 101 žen a 8 mužů. Jednalo se o 102 zaměstnanců HR oddělení zaměstnaných formou HPP a o 7 brigádníků zaměstnaných formou DPP nebo DPČ. Mezi brigádníky HR oddělení společnosti ABC se nevyskytl ani jeden muž. Mezi zaměstnanci HR oddělení, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, bylo 29 zaměstnanců ve věku od 26 do 35 let, 60 zaměstnanců ve věku 36 až 45 let, 15 zaměstnanců ve věku 46 až 55 let a 5 zaměstnanců starších 56 let. V době, kdy bylo prováděno dotazníkové šetření, byla délka praxe na pozici u 9 zaměstnanců kratší než 1 rok, 21 zaměstnanců působilo na dané pozici po dobu 1 až 2 let, 33 zaměstnanců pak 3 až 7 let, 34 zaměstnanců 8 až 15 let a 12 zaměstnanců působilo na pozici delší dobu než 16 let.

Vyplnění dotazníkového šetření trvalo 23 zaměstnancům HR oddělení 5 až 10 minut, 75 zaměstnancům 10 až 30 minut a 11 zaměstnancům 30 až 60 minut.

Výsledky dotazníkového šetření, které bylo realizováno mezi zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC, byly pomocí MS Excel graficky zpracovány do grafů, které byly ve většině

případů (až na Graf 16 a Graf 25, které byly vloženy přímo do kapitoly 3 Praktická část) vloženy do příloh (Příloha 5 až Příloha 65) této diplomové práce. Základem pro vyhodnocování dat se stal soubor v Excelu, který obsahoval veškeré odpovědi zaměstnanců HR oddělení a který byl po ukončení sběru odpovědí stažen z webové platformy www.survio.cz. Při vyhodnocování odpovědí u otevřených otázek byl zvolen následující postup. Autorka diplomové práce nejdřív jednotlivé odpovědi pročetla a následně je shrnula ve vedlejších sloupcích do klíčových slov, která otevřenou odpověď nejvíce charakterizovala. Z těchto klíčových slov a slovních spojení byly vytvořeny finální grafy, které jsou uvedené v přílohách. U uzavřených a polouzavřených otázek docházelo rovnou k tvorbě grafů vycházející z počtů hlasů u jednotlivých odpovědí. Protože jednotlivé odpovědi Respondenta 8 až Respondenta 16 nebyly přiloženy do příloh, je kapitola 3 Praktická část prokládána citacemi jednotlivých respondentů.

Dalším primárním zdrojem diplomové práce se stal elektronický dotazník, který se zaměřil na tzv. „Buddy“ systém, jenž byl zaveden v týmu XYZ HR oddělení společnosti ABC na podzim roku 2019. Označení XYZ bylo zvoleno z důvodu zachování anonymity týmu.

Dotazník pro zaměstnance týmu XYZ obsahoval pouze 3 otevřené otázky, které se zabývaly „Buddy“ systémem v týmu XYZ. Konkrétně byli zaměstnanci tázáni, jak by svými slovy popsali dosavadní fungování „Buddy“ systému a dále, co na něm hodnotí pozitivně a co naopak negativně. K přesné formulaci otázek a jejich zkonkultování s vedoucí diplomové práce došlo okolo poloviny března roku 2020. Náhled na Dotazník pro zaměstnance týmu XYZ byl vložen do Přílohy 4.

Stejně jako v případě dotazníkového šetření, o jehož vyplnění byli požádáni všichni zaměstnanci HR oddělení, byl tento dotazník publikován na webové platformě www.survio.cz a odkaz na dotazník byl sdílen se zaměstnanci týmu XYZ HR oddělení společnosti ABC prostřednictvím emailu, konkrétně v pondělí 23. 3. 2020.

Do pátku 27. 3. 2020 vyplnilo dotazník 7 zaměstnanců týmu XYZ. U těchto zaměstnanců týmu XYZ, vzhledem k zachování anonymity, nebyly v rámci dotazníku kladeny identifikační otázky. I z tohoto důvodu bylo zvoleno při popisování výsledků elektronického dotazníku označení respondent (Respondent 1 až Respondent 7) bez ohledu na pohlaví.

Vyplnění elektronického dotazníku zabralo 2 zaměstnancům 2 až 5 minut, 1 zaměstnanec z týmu XYZ vyplňoval dotazník 5 až 10 minut a 4 zaměstnancům zabralo vyplnění elektronického dotazníku 10 až 30 minut.

Do příloh (Příloha 66 a Příloha 67) diplomové práce byly vloženy 2 grafy, které zachycují odpovědi zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC týkající se pozitiv a negativ „Buddy“ systému. I v tomto případě byl ke zpracování dat použit soubor v Excelu stažený z webové platformy www.survio.cz, který obsahoval veškeré odpovědi Respondenta 1 až Respondenta 7. Grafy uvedené v přílohách vychází z klíčových slov a slovních spojení, která stručně vystihují a shrnují odpovědi respondentů. Odpovědi respondentů jsou citovány v kapitole 3 Praktická část.

Mezi primární zdroje byly zařazeny i polostrukturované rozhovory s manažery jednotlivých týmů HR oddělení společnosti ABC.

Hlavní struktura otázek polostrukturovaných rozhovorů byla vytvářena až 6. 4. 2020, tedy v momentě, kdy byla zpracována data z dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC. Tento postup byl zvolen z prostého důvodu, kterým bylo to, aby byl zjištěn i pohled druhé strany na oblasti, které zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC v rámci řízení pracovního výkonu hodnotili ve svých odpovědích negativně.

Formulace dotazníkového šetření byla zkontrolována s vedoucí diplomové práce a následně byla zaslána k odsouhlasení i manažerovi, kterému bylo ke kontrole posláno i dotazníkové šetření pro zaměstnance HR oddělení.

Předloha polostrukturovaných rozhovorů po konzultaci s vedoucí práce obsahovala 13 otevřených otázek, kdy manažerovi týmu XYZ byla položena navíc otázka týkající se „Buddy“ systému. Předloha rozhovorů s manažery týmů HR oddělení společnosti ABC byla k nahlédnutí přiložena do Přílohy 71.

Celkem byly mezi 15. 4. 2020 a 17. 4. 2020 realizovány 4 polostrukturované rozhovory s manažery jednotlivých týmů HR oddělení společnosti ABC. Původně byly naplánovány rozhovory se všemi 5 manažery, ale jeden z nich nakonec neměl časový prostor pro poskytnutí rozhovoru. Vzhledem k vyhlášenému nouzovému stavu a zavedení vzdálené práce z domova proběhly rozhovory formou videorozhovoru prostřednictvím tzv. „Hangout“ (aplikace od Google).

Manažeři, kteří odpovídali na otevřené otázky, byli v rámci zpracování výsledků označeni jako Respondent 117 až Respondent 120 bez ohledu na to, zdali se jednalo o muže či ženu.

Polostrukturované rozhovory trvaly v rozmezí od 8 minut a 36 vteřin do 22 minut a 9 sekund a vždy bylo položeno minimálně 13 otázek vycházejících z předlohy. Během některých rozhovorů bylo otázek položeno 14. Všechny rozhovory byly nahrávány telefonem a po jejich skončení došlo k jejich doslovnému přepisu. Tyto doslovné přepisy rozhovorů jsou přiloženy do příloh (Příloha 72 až Příloha 75). Zároveň byly doslovné přepisy zaslány k odsouhlasení jednotlivým respondentům, kdy všichni doslovný přepis schválili bez výhrad. Odpovědi respondentů jsou zároveň citovány v kapitole 3 Praktická část.

Primárními zdroji diplomové práce byly také informace, které byly uveřejněné na webových stránkách společnosti ABC, jejím Intranetu a v interních materiálech společnosti ABC.

3 Praktická část

Praktická část je zaměřena na téma pracovního výkonu a jeho řízení přímo v HR oddělení společnosti ABC. V rámci praktické části je nejprve představena společnost ABC a její HR oddělení, následuje seznámení s řízením pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení, s determinanty pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení a s cyklem řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení. V závěru praktické části diplomové práce představuje autorka diplomové práce doporučení, která mají vést ke zlepšení řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC.

3.1 Představení společnosti ABC a HR oddělení

Společnost ABC je bankovní institucí evropské kvality, která má téměř 200 let dlouhou historii (ABC, 2020a). I přes takto dlouhou historii je společnost ABC považována za moderní banku (ABC, 2020b), což je zásluhou nejen špičkových produktů, které společnost nabízí svým klientům, ale především zaváděním moderních technologií a inovací (ABC, 2019a). Příkladem je spuštění bezkontaktních plateb prostřednictvím Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay a také Fitbit Pay v roce 2019, což byl velký krok kupředu oceněný řadou klientů (ABC, 2019b). V roce 2019 společnost ABC umožnila svým klientům také tzv. okamžité platby a zmodernizovala internetové a mobilní bankovníctví, srovnává společnost ABC s ostatními bankami Bubák (2020).

Společnost ABC tvoří společně s dceřinými společnostmi rozsáhlou Finanční skupinu ABC, díky čemuž dokáže uspokojit různorodé potřeby fyzických osob, právnických osob nejrůznější velikosti (od drobných podnikatelů až po korporace s obratem nad 2 miliardy Kč ročně), ale současně si umí poradit i s potřebami měst a obcí (ABC, 2020a). V rámci Finanční skupiny společnosti ABC se lze setkat i s produkty, jakými jsou například leasing či faktoring (ABC, 2020a).

Finanční výsledky společnosti ABC za rok 2019 nejsou vůbec špatné, neauditovaný konsolidovaný čistý zisk, počítaný podle mezinárodních standardů pro finanční výkaznictví (IFRS), totiž přesáhl hranici 15 miliard Kč, což společnost ABC řadí mezi první 3 banky s nejvyšším čistým ziskem za dané období, uvádí Bubák (2020).

Byť jsou pro společnost ABC finanční výsledky důležité, stejně jako pro jakoukoliv jinou společnost, je důležité zmínit, že společnost ABC vyniká svými aktivitami i v oblasti společenské odpovědnosti, kde se snaží angažovat především v oblasti finanční gramotnosti a vzdělávání (ABC, 2020b). Na oblast vzdělávání a trvalého zlepšování jeho kvality na území České republiky se zaměřuje také Nadace ABC (2020c).

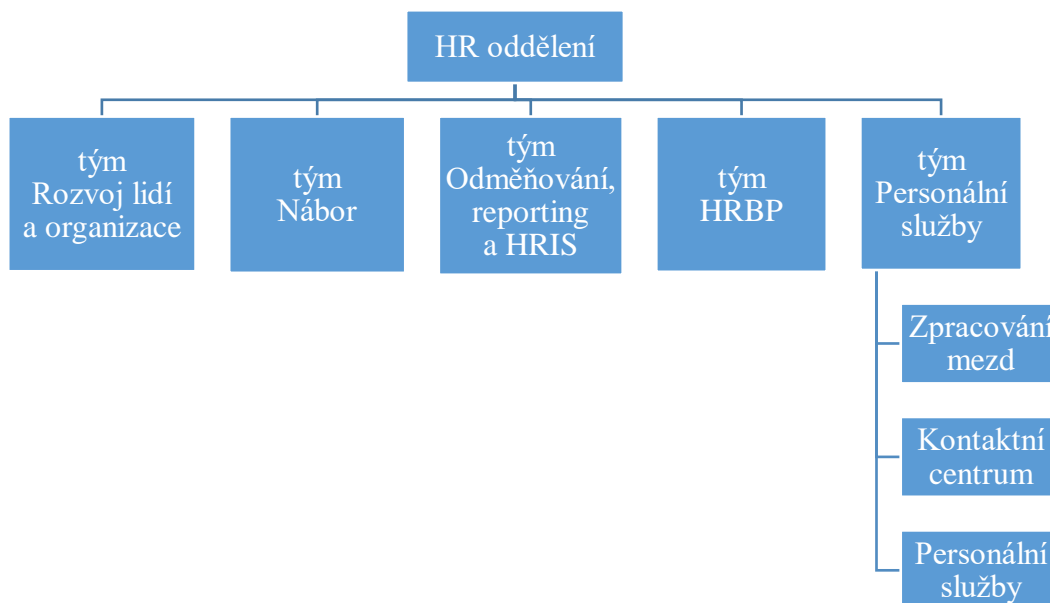
Společnost ABC lze zařadit mezi 3 největší banky na českém trhu z hlediska počtu jejich zaměstnanců, kterých je aktuálně více než 8 000 (ABC, 2020b).

V současné době společnost ABC sleduje i ukazatel NPS, který vyjadřuje množství spokojených klientů banky, tedy takových klientů (fanoušků), kteří by společnost ABC a její produkty bez většího zaváhání doporučili kamarádům, známým a rodině (ABC, 2020d). Společnost ABC monitoruje i NPS interních klientů (fanoušků), tedy zaměstnanců společnosti ABC, a to jak z pohledu doporučení banky jako takové, tak i z pohledu doporučení banky jako zaměstnavatele (ABC, 2020e). Je nesmírně důležité podotknout, že NPS u interních fanoušků obecně vyjadřuje vztah zaměstnanců ke společnosti ABC, jejich chuť pracovat naplno, touhu pracovat pro společnost ABC i v nadcházejících letech a vidění smyslu v samotné práci (ABC, 2020d). Souhrnně lze říci, že interní fanoušci společnosti ABC představují 3 hlavní hodnoty společnosti ABC, kterými je mít rád lidi - lidumil, věřit tomu, co dělám - srdcař

a spolupracovat - týmař (ABC, 2020e). Tyto hodnoty by v ideálním případě měli ctít všichni zaměstnanci společnosti ABC bez ohledu na svou pracovní pozici (ABC, 2019c). Hodnota NPS u externích i interních klientů má rostoucí tendenci, kdy NPS externích fanoušků společnosti ABC se pohybuje nad hodnotou 20 % a u interních fanoušků v rámci celé společnosti ABC je to v případě banky a zaměstnavatele shodně na úrovni 61 % (ABC, 2020d). Cílem společnosti ABC je mít do roku 2025 70 % interních fanoušků, neboť se společnost ABC domnívá, že to pomůže vytvořit inovativní pracovní prostředí s vysokou mírou autonomie a spolupráce (ABC, 2020e).

Společnost ABC má své HR oddělení, které je rozděleno do 5 týmů, kterými jsou Rozvoj lidí a organizace, Nábor, HRBP, Odměňování, reporting a HRIS a Personální služby, což je jediný tým, který se dále člení. Tým Personální služby se dále dělí na Zpracování mezd, Kontaktní centrum a Personální služby, jak znázorňuje Obrázek 1 Organizační struktura HR oddělení (ABC, 2020f).

Obrázek 1 Organizační struktura HR oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Každý z týmů, který je graficky zachycen na Obrázku 1 Organizační struktura HR oddělení, je veden manažerem, který má zodpovědnost za plnění cílů svého týmu a za pracovní výkon svých podřízených (ABC, 2020f). V čele HR oddělení je ředitel, který je přímo podřízený členovi představenstva společnosti ABC (ABC, 2020f).

Celkově v rámci HR oddělení k 1. 3. 2020 působí 129 zaměstnanců, kdy 117 zaměstnanců pracuje formou HPP, zbylých 12 zaměstnanců jsou pak brigádníci, kteří jsou zaměstnáni formou DPP či DPČ (ABC, 2020g). V současné době HR oddělení spolupracuje ještě se 3 externisty (ABC, 2020g). Většina zaměstnanců HR oddělení má místo výkonu práce v Praze a jejím blízkém okolí, nicméně někteří zaměstnanci z týmu Náboru a HRBP působí přímo v regionech (ABC, 2020g).

Mezi zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni v HR oddělení formou HPP, je 14 mužů a 103 žen (ABC, 2020g). Průměrný věk těchto zaměstnanců je 40,3 let, kdy nejmladšímu zaměstnanci je 24 let a nejstaršímu zaměstnanci HR oddělení je 64 let (ABC, 2020g). Průměrná doba,

po kterou trvají HPP současných zaměstnanců HR oddělení, je 6,5 roku, přičemž toto číslo je snižováno zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni v HR oddělení kratší dobu než 1 rok (ABC, 2020g). Těchto zaměstnanců je 18 a jsou především z týmu Náboru (ABC, 2020g). Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců pracujících formou HPP v HR oddělení společnosti ABC je následující. 44 zaměstnanců HR oddělení má ukončené středoškolské studium, 24 zaměstnanců HR oddělení má vyšší než středoškolské vzdělání a 49 zaměstnanců má úspěšně ukončené vysokoškolské vzdělání (ABC, 2020g).

NPS, které vzešlo přímo z šetření mezi zaměstnanci HR oddělení a které vyjadřuje doporučení banky jako takové, se pohybuje na úrovni 49 %, což je o 12 % méně než v případě NPS za všechny zaměstnance společnosti ABC (ABC, 2020d). V případě NPS společnosti ABC jako zaměstnavatele je počet interních fanoušků v HR oddělení na úrovni 73 % a je tedy naopak o celých 12 % vyšší, než v případě souhrnného údaje za všechny zaměstnance společnosti ABC (ABC, 2020d).

3.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení

V HR oddělení společnosti ABC je řízení pracovního výkonu realizováno především prostřednictvím nastavování cílů, jejich průběžného sledování a vyhodnocování (ABC, 2020l).

Řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení je chápáno jako komplexní činnost strategického charakteru (Ashdown, 2018, s. 3), která má citelný dopad na výsledky samotného HR oddělení, ale vzhledem ke službám, které zaměstnanci HR oddělení poskytují ostatním oddělením a útvarům společnosti ABC, ale i na celkové výsledky společnosti ABC. To dokládá i skutečnost, že současné nastavení řízení pracovního výkonu považuje společnost ABC za velmi účinný nástroj, jehož prostřednictvím jsou jednotlivá oddělení (včetně HR oddělení) vedena k neustálému růstu a zlepšování (ABC, 2020l).

Definice a cíle řízení pracovního výkonu v HR oddělení společnosti ABC

Řízení pracovního výkonu obsahuje rozličné činnosti, které jsou realizovány primárně manažery (Mužík a Krpálek, 2017, s. 11). V souladu s tím jsou odpovědi Respondenta 117 (2020), Respondenta 118 (2020) i Respondenta 119 (2020), kteří hovoří o tom, že řízení pracovního výkonu probíhá prostřednictvím různých aktivit, mezi které řadí například nastavování cílů se svými podřízenými, sbírání a předávání zpětné vazby na pracovní výkon podřízených nebo projevy zájmu o to, jak se podřízeným daří, což odpovídá i oficiálnímu nastavení řízení pracovního výkonu ve společnosti ABC popsáno výše (ABC, 2020l).

Protože je řízení pracovního výkonu komplexní činností, dochází k tomu, že v rámci pracovního výkonu zaměstnanců je sledováno hned několik oblastí naráz (Ashdown, 2018, s. 3). Tuto skutečnost potvrzují odpovědi manažerů jednotlivých týmů HR oddělení společnosti ABC, kteří popisují, na co se v rámci řízení pracovního výkonu svých podřízených zaměřují a jaké oblasti u svých podřízených sledují.

Zatímco Respondent 117 (2020) se v rámci řízení pracovního výkonu soustředí na rozšiřování znalostí a odbornosti svých podřízených, což je s postupem času doprovázeno větší zastupitelností, Respondent 118 (2020) se stejně jako Respondent 119 (2020) zaměřuje spíše na zpětnou vazbu, kterou na své podřízené dostává z různých zdrojů. Respondent 118 (2020) také v rámci řízení pracovního výkonu sleduje přístup k práci, úroveň samostatnosti a schopnost spolupráce s ostatními členy týmu. Mimo to směřuje Respondent 119 (2020) svou pozornost i na hmatatelné výsledky, rozvoj a celkové chování svých podřízených. Respondent 120 (2020) popisuje, že byť je to kombinace více věcí naráz, hlavní jsou pro něj vždy výsledky.

Z odpovědí manažerů týmů vychází, že se snaží o co nejkompexnější pohled, kde sledují více oblastí pracovního výkonu naráz, ale zároveň, že se tento pohled a jeho jednotlivé díly mírně liší napříč týmy HR oddělení.

V souladu s tím jsou i odpovědi zaměstnanců HR oddělení zanesené v Grafu 1 Oblasti, na které se soustředí řízení pracovního výkonu, který je uveden v Příloze 5 a který dokládá, že většina respondentů (101 respondentů) zastává názor, že řízení pracovního výkonu se zaměřuje hned na několik oblastí naráz. Mezi nejčastější odpovědi respondentů se zaprvé řadí oblast kvantity pracovního výkonu (86 respondentů), kde kladou zaměstnanci HR oddělení důraz především na množství zdárně dokončených pracovních úkolů a současně na rychlost. Zadruhé to je oblast kvality pracovního výkonu (81 respondentů), v rámci které zaznívají především slova jako přesnost a pečlivost. V 75 případech respondenti ve svých odpovědích uvádí obě tyto oblasti pracovního výkonu současně.

Mezi další oblasti, které zaměstnanci HR oddělení podle Grafu 1 vnímají jako součást řízení pracovního výkonu, patří hodnocení a zpětná vazba, kterou uvádí 48 respondentů, ve 34 případech to je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a podle 31 respondentů se řízení pracovního výkonu orientuje i na motivaci a přístup zaměstnanců k práci jako takové. Pouze necelá čtvrtina dotázaných (27 respondentů) ve své odpovědi myslí na pracovní chování a vystupování zaměstnanců.

10 respondentů považuje za oblast, na kterou se soustředí řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, 4 respondenti se zmiňují o ovlivňování fluktuace prostřednictvím řízení pracovního výkonu a v odpovědích 6 respondentů se objevuje jiná oblast jako třeba řízení nákladů, nábor nových kolegů a kolegyň, pracovní prostředí, způsob komunikace, kalibrace metrik pracovního výkonu či práce s kompetencemi, znázorňuje Graf 1.

Řízení pracovního výkonu je jednou z oblastí, kterou zaměstnanci nezdávka kdy hodnotí skepticky až negativně (Pulakos, 2009, s. 3). To bohužel potvrzují i odpovědi zaměstnanců HR oddělení zachycené v Grafu 2 Pocity spojené s pracovním výkonem, jenž je uveden v Příloze 6. Více než polovina dotázaných zaměstnanců HR oddělení (62 respondentů) ve svých odpovědích uvádí pocity jako je stres a tlak, 12 respondentů dokonce při vyslovení spojení pracovní výkon pociťuje zklamání a frustraci. 6 respondentů hovoří o odosobnění, kdy nemají pocit, že by byl v rámci řízení pracovního výkonu v HR oddělení uplatňován individuální přístup. Respondent 41 (2020) dokonce rozvádí popis odosobnění následovně: „*Je to studené a neurčité.*“

Na druhou stranu si podle Grafu 2 26 respondentů asociuje s pracovním výkonem výzvu a nasazení, 22 zaměstnanců HR oddělení si pak s pracovním výkonem spojuje úspěch a ve stejném počtu případů i motivaci. Pozitivní je, že 13 respondentů vnímá práci jako zábavu. Mezi pocity, které se zaměstnancům HR oddělení vybaví v souvislosti s pracovním výkonem, je také zodpovědnost, a to ve 20 případech. V minimálním zastoupení je to pak spolupráce (7 respondentů), pečlivost a přesnost (7 respondentů) a empatie (4 respondenti).

K výsledkům uvedeným v Grafu 2 však nutno podotknout, že 21 respondentů uvádí některou z následujících kombinací, která poukazuje na to, že respondenti si s pracovním výkonem nespojují jen negativní pocity, ale zároveň i ty pozitivní. 14 respondentů si s pracovním výkonem spojuje současně se stresem i výzvu a nasazení. To ve své odpovědi vysvětluje Respondent 62 (2020), který říká: „*Výkon v sobě skrývá výzvu, něco co bych měl udělat, případně se překonat. V této souvislosti je v tom určitý menší či větší tlak.*“ 7 respondentů uvádí kombinaci stresu a tlaku s úspěchem a 11 respondentů uvádí současně se stresem a tlakem i motivaci, kdy Respondent 12 (2020) podotýká: „*S velkým pracovním výkonem je stres často spojen, stejně jako i motivace.*“ 3 respondenti zmiňují kombinaci stresu a tlaku se zábavou.

V rámci výsledků také dochází ke zjištění, že muži ani v jednom z případů neuvádí pocit frustrace a ve 3 případech z 8, ve kterých volí jednu z odpovědí stres a tlak, tak zároveň zmiňují výzvu či úspěch, jak naznačuje Graf 3 Pocity spojené s pracovním výkonem (pohlaví), který je zachycený v Příloze 7.

V Grafu 3 je dále také zachyceno, že 24 ze 101 žen v odpovědi mluví pouze o stresu a tlaku a dalších 7 žen si spojuje pracovní výkon se stresem a tlakem a zároveň i s pocitem frustrace. Respondent 106 (2020) vysvětluje pocit frustrace následovně: „*Jsem frustrovaná, protože nemám pocit, že by kdokoliv z týmu včetně nadřízené měl jakýkoliv vliv na můj pracovní výkon. Nikdo se o nic nezajímá, nikdo nehodnotí pořádně výsledky, protože nemá a není schopen mít komplexní přehled o mé práci, nedělá se rozdíl mezi dobrým a špatným výkonem. Vlastně, když bych se na to vykašlala a začala to flákat jako jiní, asi se mi nic nestane.*“ Oproti tomu 20 žen uvádí následující kombinace. U 14 žen současně zaznívá kromě stresu a tlaku i výzva, u 5 žen úspěch či nasazení, u 11 žen motivaci a 3 ženy si asociují pracovní výkon se stresem a tlakem, ale současně i zábavou.

Na datech znázorněných v Grafu 3 si lze všimnout také toho, že zatímco nejčastějšími odpověďmi žen je stres a tlak, následně nasazení a výzva a poté motivace, tak muži nejčastěji uvádí úspěch, zábavu a stres a tlak.

Lze si povšimnout i skutečnosti, která je zachycena pomocí Grafu 4 Pocity spojené s pracovním výkonem (DPP/DPČ) a která je dána do Přílohy 8. Tou je, že ze 7 respondentů, kteří jsou zaměstnáni v HR oddělení jako brigádníci (formou DPP nebo DPČ), si 4 respondenti spojují pracovní výkon se stresem a tlakem, kdy 1 respondent uvádí jen tento pocit a další respondent zmiňuje zároveň i pocit frustrace, který vychází z nemožnosti se rozvíjet mimo standardní dodávku. Zbylí 2 respondenti hovoří současně se stresem o nasazení nebo motivaci, čímž aspoň lehce zmírňují negativní vnímání pracovního výkonu.

Cílem řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC není jejich přílišná kontrola ze strany přímých nadřízených, ale ujasnění si, po jaké cestě zaměstnanci HR oddělení jdou a do budoucna chtějí jít, kam tato cesta směřuje a jak jsou při tom zaměstnanci HR oddělení úspěšní (ABC, 2020l). Je to způsob, jehož prostřednictvím dochází k narovnání očekávání zaměstnanců HR oddělení na jedné straně a očekávání společnosti ABC (manažerů a vedení společnosti ABC) na straně druhé (ABC, 2020k).

Cílem řízení pracovního výkonu v HR oddělení společnosti ABC je mimo jiné podpora vzájemné spolupráce, otevřené komunikace a harmonických vztahů napříč týmy i HR oddělení (Respondent 118, 2020), (Respondent 119, 2020), ale také inovativní a proaktivní přístup zaměstnanců HR oddělení (Respondent 117, 2020) a (Respondent 118, 2020). Respondent 120 (2020) jako jediný hovoří o tom, že cílem řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení je mimo jiné profesionální vystupování.

Principy řízení pracovního výkonu v HR oddělení společnosti ABC

Řízení pracovního výkonu se opírá o principy, které tvoří kostru řízení pracovního výkonu a formují tak jeho výslednou podobu a způsob, jakým je řízení pracovního výkonu realizováno (Armstrong a Taylor, 2015, s. 392).

Společnost ABC staví řízení pracovního výkonu primárně na 3 principech, mezi které patří týmové cíle, rozvoj expertízy a dovedností a chování se v souladu s hodnotami společnosti ABC (ABC, 2020l).

Týmové cíle mají reflektovat současný důraz na propojování cílů a směřování banky, kdy dochází k tomu, že cíle jsou diskutovány především na úrovni týmů, a kdy je množství individuálních cílů postupně snižováno (ABC, 2020k). Plnění týmových cílů má

podle společnosti ABC (2020l) podporovat vzájemnou spolupráci a otevřené sdílení znalostí. Rozvoj expertízy a dovedností navazuje na předchozí bod a je podle společnosti ABC (2020k) také stěžejní, neboť vede k propojování zaměstnanců napříč celou společností ABC a současně zvyšuje přínos zaměstnance v týmu. Chování na základě hodnot společnosti ABC pak posiluje spolupráci, vzájemný respekt a odpovědné jednání (ABC, 2020k).

Nicméně tyto 3 principy nejsou těmi jedinými, o které společnost ABC opírá řízení pracovního výkonu (ABC, 2020k).

Dalším principem, který tvoří základ řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení, je to, že za realizaci řízení pracovního výkonu jsou zodpovědní manažeři jednotlivých týmů (ABC, 2020j).

V Příloze 9 na Grafu 5 Osoba nejvíce ovlivňující pracovní výkon jsou znázorněny odpovědi zaměstnanců HR oddělení na otázku, o kom se domnívají, že do největší míry ovlivňuje jejich pracovní výkon. Na základě výše uvedeného i na základě literární rešerše uvedené v teoreticko-metodologické části, v rámci které dochází k ujasnění, že za pracovní výkon a jeho řízení jsou zodpovědní manažeři, a to i přes aktuální tendence maximálního zapojení zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015, s. 395), by se dalo předpokládat, že respondenti se v největším počtu přikloní k odpovědi můj přímý nadřízený. Graf 5 však zachycuje jiný výsledek.

Necelé tři čtvrtiny zaměstnanců HR oddělení (79 respondentů) se domnívají, že na jejich pracovní výkon mají největší vliv oni sami, vychází z Grafu 5. Ve 13 případech jsou to kolegové a v 11 případech klienti zaměstnanců HR oddělení. O tom, že pracovní výkon je nejvíce ovlivňován přímým nadřízeným, je přesvědčeno pouze 6 zaměstnanců HR oddělení. K odpovědi kolegové se přiklání samé ženy. 10 z nich je v HR oddělení zaměstnáno na HPP a zbylé 3 ženy jsou zaměstnány formou DPP nebo DPČ. Odpověď klienti je vybrána 20 ženami a 1 mužem, přičemž všichni jsou zaměstnáni v HR oddělení na HPP. 6 respondentů, konkrétně 1 muž a 5 žen, kdy všichni jsou zaměstnáni na HPP, se přiklání k odpovědi můj přímý nadřízený.

Odpovědi 79 respondentů, kteří zastávají názor, že svůj pracovní výkon nejvíce ovlivňují oni sami, poukazuje na skutečnost, že princip aktivního zapojení se zaměstnanců HR oddělení a jejich podílení se na řízení vlastního pracovního výkonu do jisté míry převažuje nad principem, jehož obsahem je to, že za řízení pracovního výkonu je stále zodpovědný manažer, který je vůči zaměstnanci v pozici přímého nadřízeného.

S tím pravděpodobně souvisí i další výsledek dotazníkového šetření, kterým je to, že v odpovědích zaměstnanců HR oddělení, znázorněných pomocí Grafu 5, se ani jednou neobjevuje tzv. „Buddy“ jako osoba, která nejvíce ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance HR oddělení společnosti ABC. V tento moment se nabízí, aby došlo k vysvětlení, kdo to „Buddy“ vůbec je a jaká pozitiva a negativa jsou podle zaměstnanců týmu XYZ s „Buddy“ systémem spojena. Vysvětlení vychází z odpovědí na otázky z Dotazníku pro zaměstnance týmu XYZ, který je uveden v Příloze 4.

„Buddy“ systém je zaveden v týmu XYZ od podzimu roku 2019 jako reakce na situaci, kdy bylo v týmu XYZ zhruba 25 zaměstnanců, kteří byli do jednoho přímými podřízenými manažera týmu XYZ, vysvětluje Respondent 7 (2020). S postupem času bylo podle Respondenta 7 (2020) vyhodnoceno, že je to příliš velký počet přímých podřízených z hlediska jejich efektivního vedení a komunikace. Proto byli manažerem týmu XYZ vybráni 4 seniorní zaměstnanci, tzv. „Buddies“, dodává Respondent 7 (2020). Systém funguje tak, že každý „Buddy“ dostal pod svá křídla několik kolegů, se kterými se pravidelně setkává, aby se společně pobavili o tom, co je nového, jak vytížení aktuálně jsou, s jakými překážkami

bojují, s čím potřebují pomoci a jak se chtějí dále rozvíjet, případně jak na tom sami pracují, popisují Respondent 6 (2020) a Respondent 7 (2020).

Právě z tohoto vysvětlení „Buddy“ systému je možné usuzovat, že „Buddy“ je někým, kdo do jisté míry doplňuje funkci přímého nadřízeného a kdo má tedy možnost výrazně ovlivňovat pracovní výkon kolegů ze své „Buddy“ skupinky. Na základě tohoto úsudku je pak možné očekávat, že se ve výsledcích dotazníkového šetření aspoň jednou objeví na otázku, kdo nejvíce ovlivňuje Váš pracovní výkon, odpověď „Buddy“, a to i přestože je tento systém zaveden jen v jednom z týmů HR oddělení. Nicméně komentáře 7 respondentů vysvětlují, proč svého „Buddyho“ nepovažují za osobu, která by výrazně ovlivňovala jejich pracovní výkon.

Respondent 7 (2020) upozorňuje na to, že pojem seniorní (při výběru jednotlivých „Buddies“) se vztahuje k délce jejich pracovní zkušenosti na pozici, nikoliv ke zkušenosti s vedením lidí. To se odráží v odpovědi Respondenta 3 (2020), který uvádí, že by uvítal radši juniornějšího „Buddyho“, který bude ale ze své vlastní povahy zodpovědnější a systematictější. Respondent 3 (2020) ještě doplňuje, že by na pozici „Buddyho“ měli být spíše takoví členové týmu XYZ, kteří mají opravdový zájem o své kolegy a zároveň mají přirozenou autoritu.

Většina „Buddy“ skupinek má nastavené jak společné schůzky, kterých se účastní všichni členové skupinky, tak i individuální schůzky, v rámci kterých se baví soukromě „Buddy“ pouze s jedním členem skupinky (Respondent 5, 2020), (Respondent 6, 2020) a (Respondent 7, 2020). Schůzky probíhají jednou za týden (Respondent 5, 2020) nebo jednou za 2 týdny (Respondent 7, 2020). Tento interval je podle Respondenta 2 (2020), Respondenta 4 (2020) i Respondenta 7 (2020) příliš častý, protože se kolikrát jedná o schůzky pro schůzky, na kterých se řeší nepodstatné záležitosti.

Tomu odpovídá i to, že se Respondent 1 (2020) domnívá, že „Buddy“ systém a samotné schůzky nemají jasný koncept, kdy Respondent 4 (2020), Respondent 5 (2020) i Respondent 7 (2020) zmiňují, že každá skupinka funguje (zcela) rozdílně. Respondent 1 (2020) doplňuje, že cílem „Buddy“ systému je rozvoj juniornějších kolegů jejich „Buddym“, nicméně nastávají i situace, kdy je tomu naopak. Respondent 2 (2020) nemá dojem, že by „Buddy“ měl jakýkoliv vliv na jeho pracovní výkon či chování.

Jako hlavní přínos a největší pozitivum „Buddy“ systému vnímají zaměstnanci týmu XYZ podporu osobního rozvoje (4 ze 7 respondentů), která se jim od „Buddyho“ dostává, jak dokládá Graf 64 Pozitiva „Buddy“ systému v Příloze 66. 3 respondenti velmi kladně hodnotí poskytování podpory „Buddym“, což dále vysvětlují tak, že na ně konečně někdo má čas v momentě, kdy to potřebují, a je ochotný si je vyslechnout a případně jim je schopný poradit a pomoci. 3 respondenti zmiňují také důvěru, se kterou se na svého „Buddyho“ obrací.

Jako nejméně pozitivní negativum zavedeného „Buddy“ systému, zachyceného v Příloze 67 Graf 65 Negativa „Buddy“ systému, považují 4 respondenti chybný koncept, kdy každý „Buddy“ a každá skupinka funguje odlišně. Respondent 1 (2020) dodává: „*„Buddy“ systém je vymyšlený narychlo. A co v systému funguje, nefunguje kvůli systému jako takovému, ale kvůli schopnostem daného „Buddyho“.*“ Další 4 respondenti se shodují na tom, že se v rámci schůzek řeší zcela nepodstatné záležitosti a kolikrát chce „Buddy“ iniciativně řešit něco, na co stejně nemá příslušnou pravomoc a nemůže tedy dojít k uzavření dané záležitosti, což ve výsledku způsobuje větší neshody v týmu. V rámci odpovědí těchto 4 respondentů také zaznívá, že jsou pravidelně uskutečňovány schůzky, jejichž obsah je jednoduše vymyšlený jen proto, aby došlo k realizaci schůzky, což hodnotí jako plýtvání časem. V odpovědích 2 respondentů je zmíněno, že díky „Buddy“ systému mají mnohdy dojem, že jsou od informací naopak dále než kdy před tím a že do mnoha rozhodování jsou zapojeni jen „Buddies“. 2 respondenti naopak v negativěch „Buddy“ systému uvádí nedůvěru, kterou mají ve svého

„Buddyho“ a kterou vysvětlují tím, že kolikrát se něco, co je řečeno mezi 4 očima, dostane do týmu, takže pak ztrácí motivaci cokoliv svému „Buddymu“ sdělovat z obavy, že by se z toho stala veřejná informace.

Oproti tomu Respondent 118 (2020), manažer týmu XYZ, vidí v „Buddy“ systému jen samá pozitiva. Svůj názor vysvětluje tak, že prostřednictvím „Buddy“ systému jsou rozvíjeny kompetence zaměstnanců, kteří zastávají roli „Buddyho“ a současně juniornější zaměstnanci týmu mají někoho, na koho se vždy mohou obrátit a kdo je rozhodně více k dispozici než on sám.

A teď zpět k tomu, co podle zaměstnanců HR oddělení osoba, která má podle nich největší vliv na jejich pracovní výkon, ovlivňuje nejvíce pozitivně. Graf 6 Vliv na pracovní výkon v Příloze 10 znázorňuje, že více než polovina z dotázaných, konkrétně 66 respondentů, si myslí, že to je vynaložené úsilí a jejich přístup k práci a pracovním úkolům. 42 respondentů uvádí pozitivní vliv na celkové pracovní výsledky a 35 respondentů vnímá pozitivní dopad na jejich motivaci. 24 zaměstnanců HR oddělení se domnívá, že daná osoba má pozitivní vliv na jejich osobní rozvoj, 16 respondentů je přesvědčeno, že daná osoba pozitivně ovlivňuje jejich vztahy s ostatními kolegy a 14 zaměstnanců HR oddělení hovoří o pozitivním dopadu na jejich pracovní chování. Minimálně jsou pak v odpovědích zastoupeny odpovědi jako kompetence (9 respondentů) a nálada (4 respondenti). V odpovědi něco jiného respondent vysvětluje, že je nemožné objektivně vybrat jen 2 oblasti, na které má on sám nejvíce pozitivní vliv v rámci řízení pracovního výkonu.

Oproti tomu také Graf 6 Vliv na pracovní výkon v Příloze 10 představuje odpovědi zaměstnanců HR oddělení na otázku, co naopak osoba, která nejvíce ovlivňuje jejich pracovní výkon, ovlivňuje negativně. Z Grafu 6 je patrné, že počet odpovědí u jednotlivých možností je výrazně rovnoměrnější než v případě pozitivního vlivu na pracovní výkon. 47 zaměstnanců HR oddělení uvádí negativní dopad na náladu a jejich aktuální rozpoložení, podle 38 respondentů jimi zvolená osoba negativně ovlivňuje jejich motivaci k dosahování pracovních výsledků. 31 respondentů vnímá negativní dopad na jejich přístup k práci a úsilí, které jsou ochotni vynakládat. 26 zaměstnanců HR oddělení zmiňuje negativní vliv na jejich jednání a chování a 17 respondentů mluví o negativním dopadu na jejich osobní rozvoj. V menší míře pak zaměstnanci HR oddělení uvádí ve svých odpovědích negativní vliv na jejich pracovní výsledky (8 respondentů), kompetence (8 respondentů) a vztahy na pracovišti s ostatními kolegy (4 respondenti). 8 respondentů se domnívá, že daná osoba má negativní vliv na jinou oblast, kdy ve většině případů je to zahlcení jejich kapacity a dopad na volný čas a tzv. „worklife balance“.

V rámci dotazníkového šetření dochází k odhalení rozdílů v oblastech, které pozitivně a naopak negativně ovlivňuje v rámci řízení pracovního výkonu osoba, která má podle respondentů v součtu největší vliv na jejich celkový pracovní výkon.

V případech, kdy respondenti mají za to, že na svůj pracovní výkon mají největší vliv oni sami, tak uvádí, že tím, na co mají v největší míře pozitivní vliv, je především množství vynaloženého úsilí (48 z celkových 79 respondentů), celkové pracovní výsledky, které jsou za nimi vidět (33 respondentů) a v neposlední řadě na motivaci (24 respondentů), jak dokládá Graf 7 Vliv na pracovní výkon (Já sám/sama) v Příloze 11. Za zmínku určitě stojí i názory 14 respondentů, kteří zastávají názor, že pozitivně ovlivňují svůj osobní rozvoj a také vztahy s ostatními kolegy v HR oddělení.

Graf 7 také znázorňuje oblasti, které negativně ovlivňují zaměstnanci HR oddělení v rámci svého pracovního výkonu. Kromě nálady, která má negativní dopad na pracovní výkon a která je zastoupena celkem 35 hlasy zaměstnanců HR oddělení, se ukazuje, že stejně jako jsou zaměstnanci schopni ovlivnit pozitivně množství úsilí, které vynakládají při plnění pracovních

úkolů, a jako jsou schopni pozitivně ovlivnit přístup k pracovnímu výkonu, tak to samé platí i obráceně. Důkazem jsou odpovědi 25 respondentů. Obdobně je tomu i u motivace, kde je 24 respondentů přesvědčeno, že mají oni sami negativní vliv na svou pracovní motivaci.

Podle Grafu 8 Vliv na pracovní výkon (Kolegové) uvedeného v Příloze 12, ze 13 respondentů, kteří se domnívají, že jejich pracovní výkon nejvíce ovlivňují jejich kolegové a vztahy s nimi, zastává 9 respondentů názor, že jejich kolegové pozitivně ovlivňují míru vynaloženého úsilí a přístup k práci, 6 respondentů hovoří o pozitivním vlivu na jejich motivaci a 4 respondenti usuzují, že kolegové jsou těmi, kdo jim pomáhá s osobním rozvojem.

Graf 8 poukazuje na to, že kolegové umí také naopak negativně ovlivnit jak motivaci (5 respondentů), tak i chování ostatních (5 respondentů). 4 respondenti zmiňují negativní dopad na jejich aktuální náladu a 3 respondenti vzpomínají na negativní vliv na přístup k práci. Tento výsledek poukazuje na skutečnost, že to, jaký přístup k práci mají kolegové, jak jsou motivováni a v jakém jsou rozpoložení, má nemalý vliv na ostatní v týmu. V momentě, kdy jsou kolegové daného zaměstnance na dobré vlně, jsou aktivní, motivováni, mají pozitivní přístup a dobrou náladu, zaměstnanec má tendence přidat se k nim a chovat se obdobně. V momentě, kdy naopak v týmu vládne špatná nálada, laxní přístup k zadané práci, tak to má negativní dopad na zaměstnance, který v takový moment ztrácí motivaci a chuť k větším pracovním výkonům. O tomto efektu hovoří i Respondent 118 (2020), který vysvětluje, jak atmosféra v týmu ovlivňuje pracovní výkon.

Z Grafu 9 Vliv na pracovní výkon (Klienti) zachyceného v Příloze 13 vychází, že většina respondentů (7 z 11 respondentů), jejichž pracovní výkon nejvíce ovlivňují jejich klienti, usuzuje, že klienti mají viditelný pozitivní dopad na úsilí, s jakým pracují. Zároveň mají klienti pozitivní vliv na celkové pracovní výsledky zaměstnanců HR oddělení (5 respondentů) a na jejich motivaci (5 respondentů).

Na základě Grafu 9 lze říct, že kromě negativního vlivu na motivaci zaměstnanců, ke kterému se přiklání hned 4 respondenti, mají klienti negativní dopad na jiné oblasti než v případě pozitivního vlivu, což je rozdílem od hodnocení vlivu kolegů. Oblastmi, které negativně ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení, patří chování (4 respondenti), nálada (4 respondenti) a v neposlední řadě to jsou kompetence (3 respondenti). 1 respondent vysvětluje, že klienti a jejich požadavky na rychlost řešení se výrazně promítají do jeho „worklife balance“, který je tím často narušován.

Z Grafu 10 Vliv na pracovní výkon (Můj přímý nadřízený), který je přiložen v Příloze 14, jasně vychází, že všech 6 zaměstnanců HR oddělení, kteří v předchozí otázce odpovídají, že největší vliv na jejich pracovní výkon má jejich přímý nadřízený, si váží toho, že je jejich přímý nadřízený podporuje v rozvoji a tím pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Přímý nadřízený má podle 3 respondentů pozitivní vliv na jejich pracovní výsledky a na samotný přístup k práci a vynaložené úsilí (2 respondenti).

Přímý nadřízený, jeho chování a způsob řízení pracovního výkonu má negativní vliv na motivaci hned 5 z 6 zaměstnanců HR oddělení, jak naznačuje Graf 10. Další 4 respondenti vnímají negativní vliv přímého nadřízeného na jejich aktuální náladu a 2 respondenti na přístup k práci a to, kolik úsilí jsou ochotni vynaložit k dosažení vytyčených cílů.

Je důležité vědět nejen, kdo ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení a co tato osoba v rámci řízení pracovního výkonu ovlivňuje pozitivně a naopak negativně, ale samozřejmě i to, jakým způsobem pracovní výkon ovlivňuje.

Graf 11 Způsob řízení pracovního výkonu, zaznamenaný v Příloze 15, dokládá, že se více než třetina respondentů (36 respondentů) domnívá, že jejich pracovní výkon nikdo neřídí. V naprosté většině případů (35 respondentů) to jsou odpovědi těch zaměstnanců HR oddělení,

kteří v předchozí části dotazníku uvádí, že osoba, která nejvíce ovlivňuje jejich pracovní výkon, jsou oni sami, v jednom případě se jedná o odpověď respondenta, který hovoří o tom, že na jeho pracovní výkon mají největší vliv jeho kolegové. Na tomto příkladu je možné si povšimnout rozdílu ve vnímání významu slov, kdy jsou zaměstnanci schopni rozlišovat mezi tím, když má někdo (pouhý a kolikrát krátkodobý) vliv na jejich pracovní výkon a mezi tím, když někdo reálně a systematicky řídí jejich pracovní výkon, udává dlouhodobě nějaký směr a cíl a pravidelně kontroluje a hodnotí jejich pracovní výkon. To vede dodatečně k detailnějšímu pohledu na odpovědi zaměstnanců HR oddělení, které jsou znázorněny pomocí Grafu 7 Vliv na pracovní výkon (Já sám/sama), zobrazený v Příloze 11. Pozitivně je nejčastěji ovlivňován přístup k práci a vynaložené úsilí a negativně je naopak nejčastěji ovlivňována nálada, což jsou oblasti, které mají krátkodobější charakter a které jsou citlivější na jakékoliv změny v okolí daného zaměstnance než například osobní rozvoj či kompetence, na které lze působit a které rozhodně lze měnit, ale ve výrazně v dlouhodobějším časovém horizontu.

35 respondentů si myslí, že jejich pracovní výkon je z největší míry ovlivňován tím, kolik a jakých úkolů dostávají a do jakých projektů jsou zapojeni, dokládá Graf 11. 33 respondentů vysvětluje, že nejvíce ovlivňuje jejich další pracovní výkon zpětná vazba, kterou získávají na odvedenou práci. Jen 15 respondentů pak uvádí, že jejich pracovní výkon je ovlivňován především prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových aktivit, kterých se účastní. Pouze 9 respondentů zastává názor, že je jejich pracovní výkon ovlivňován prostřednictvím systematické práce s kompetencemi, které jsou potřebné k jejich výkonu práce. 4 respondenti uvádí jiný způsob ovlivňování pracovního výkonu, kterým je například vnímání sebe samého či vnitřní motivace dosáhnout úspěchu, která má vliv na jejich přístup k práci, tempo pracovního výkonu, atd.

Graf 12 Způsob řízení pracovního výkonu (srovnání) z Přílohy 16 zachycuje rozdíly ve vnímání způsobu ovlivňování pracovního výkonu podle toho, koho respondent považuje za osobu, která nejvíce ovlivňuje jeho pracovní výkon.

Jak dokládá Graf 12, v případech, kdy respondenti uvádí jako osobu, která nejvíce ovlivňuje jejich pracovní výkon, sami sebe, jak je uvedeno výše, tak 35 respondentů ze 79 hovoří o tom, že jejich pracovní výkon nikdo systematicky neřídí. Dalších 20 respondentů uvádí, že svůj pracovní výkon řídí prostřednictvím pracovních úkolů, na kterých pracují a zároveň skrze zpětnou vazbu (13 respondentů), kterou dostávají a o kterou si říkají. Prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových aktivit řídí svůj pracovní výkon 11 respondentů. 9 respondentů se snaží aktivně pracovat s kompetencemi, které jsou potřeba k výkonu jejich práce, a tímto způsobem tak ovlivňují svůj pracovní výkon.

Graf 12 dále naznačuje, že v případech, kdy respondenti volí jako osobu, která má největší vliv na jejich pracovní výkon, své kolegy, tak 10 ze 13 respondentů vnímá, že jejich pracovní výkon je kolegy řízen prostřednictvím upřímné zpětné vazby, kterou jim kolegové dávají.

V této souvislosti se nabízí zmínit, že na začátku roku 2020 proběhla v některých týmech HR oddělení zpětná vazba, kde se kolegové mezi sebou anonymně vzájemně hodnotili (Respondent 3, 2020). Příloha 68 Zpětná vazba týmu (ukázka výsledků) graficky znázorňuje, jak vypadá výstup, který je výsledkem zpětné vazby a který každý z týmu, kde tato zpětná vazba proběhla, obdržel. Každý z týmu měl možnost se vyjádřit se pomocí barevné stupnice, která vymezuje možnosti od rozhodně ne až po rozhodně ano, ke každému ze svých kolegů v rámci 4 oblastí (ABC, 2020h). Oblastí, ke kterým se kolegové vzájemně v rámci zpětné vazby vyjadřovali, jsou ve skutečnosti hodnotami společnosti ABC (ABC, 2020e), plus k nim v rámci zpětné vazby byla přidána čtvrtá oblast a to přínos pro tým (ABC, 2020h). Barevná škála, která je hlavním výstupem zpětné vazby, vyjadřuje průměr odpovědí kolegů daného zaměstnance. Součástí zpětné vazby byla také možnost komentáře, v rámci kterého měli zaměstnanci daného týmu HR

oddělení možnost vyjádřit se k silným a slabým stránkám hodnoceného kolegy, nicméně Respondent 3 (2020) dodává, že i když je za zpětnou vazbu velmi vděčný, nikdo se s ním o výsledku zpětné vazby nebavil a je tedy jen na něm, jak se zpětnou vazbou dále pracuje.

Dále si lze na Grafu 12 všimnout, že pracovní výkon je ovlivňován kolegy i prostřednictvím zadaných pracovních úkolů (4 respondenti) a prostřednictvím rozvojových a vzdělávacích aktivit (2 respondenti), do kterých může spadat jak ochota sdílet se svými kolegy vlastní „know-how“, tak i například rotace či stínování.

V případě odpovědí respondentů, které vypovídají o tom, že jejich pracovní výkon je nejvíce ovlivňován klienty, je z Grafu 12 patrné, že klienti ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení pouze 2 způsoby. A to primárně prostřednictvím zpětné vazby na jejich pracovní výkon (8 z 11 respondentů) a prostřednictvím zadaných pracovních úkolů (5 respondentů).

Na Grafu 12 si lze všimnout, že na výsledném pracovním výkonu zaměstnanců HR oddělení, který je ovlivňovaný nejvíce přímým nadřízeným, se nejvíce podepisují úkoly, které jsou zaměstnancům přidělovány, jak uvádí všech 6 respondentů. O zpětné vazbě jako o způsobu, kterým přímý nadřízený systematicky ovlivňuje pracovní výkon svých podřízených, mluví jen 2 respondenti, což je stejný počet respondentů jako v případě ovlivňování pracovního výkonu prostřednictvím rozvojových aktivit.

Řízení pracovního výkonu se v současné době vyznačuje vytvářením dohod o pracovním výkonu (Dvořáková a kol., 2012, s. 255). Dohody o pracovním výkonu jsou běžně využívány i v rámci řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC. Tyto dohody jsou vytvářeny zaznamenáváním týmových a individuálních cílů stejně jako těch rozvojových do interní aplikace Emma PDS (ABC, 2020i). Interní aplikaci Emma PDS je věnováno více pozornosti v subkapitole 3.4 Cyklus řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení. Náhled na interní aplikaci Emma PDS, v rámci které dochází k vytváření dohod o pracovním výkonu, je vložen do Přílohy 69 Náhled na domovskou stránku interní aplikace Emma PDS.

Moderní řízení pracovního výkonu se opírá o kompetence (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 274), které velmi zjednodušeně vyjadřují soubor znalostí, zkušeností, dovedností a postojů, kterými musí zaměstnanec disponovat, aby mohl dle předem nastavených očekávání minimálně uspokojivě vykonávat jednotlivé pracovní úkoly (Respondent 119, 2020).

I přestože se všichni manažeři v průběhu rozhovorů vyjadřují pozitivně k používání kompetencí a kompetenčních modelů v rámci řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení (Respondent 117, 2020), (Respondent 118, 2020), (Respondent 119, 2020), (Respondent 120, 2020), tak v současnosti není nastavený žádný model klíčových kompetencí, který by byl aplikovaný napříč HR oddělení (Respondent 120, 2020) a který by splňoval jednotnost a širší využitelnost (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 246).

Většina manažerů týmů HR oddělení pracuje s jednotlivými podřízenými na kompetencích individuálně dle aktuální potřeby, kdy práce na rozvoji dané kompetence je maximálně zaznamenána v interní aplikaci Emma PDS, v rámci které dochází ke sledování plnění cílů a plánu rozvoje (Respondent 117, 2020), (Respondent 119, 2020), (Respondent 120, 2020). Neexistuje tedy ani pojitko (v podobě kompetenčního modelu), na základě kterého by se mohli zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC porovnávat mezi sebou.

Jen jeden z týmů HR oddělení používá své vlastní kompetenční modely, kdy každá role má svůj kompetenční model, které sám navrhl manažer týmu (Respondent 118, 2020). Ukázka jednoho z těchto kompetenčních modelů je uvedena v Příloze 76 Kompetenční model pro roli „Buddyho“ v týmu XYZ. Hlavní přínos tohoto kompetenčního modelu spatřuje Respondent 118 (2020) v tom, že zaměstnanci týmu na první pohled vidí, jak si aktuálně stojí, kam se chtějí posunout a co pro to musí udělat, takže se jim snáze nastavují cíle a akční kroky pro další

období. Nicméně při bližším pohledu na kompetenční model, který je vložen do Přílohy 76, je vidět, že stupnice hodnocení má jen 2 stupně, které vyjadřují splnění očekávání a převýšení očekávání. Je také zřejmé, že primárně je v kompetenčním modelu definováno to, co má daný zaměstnanec splňovat, ale už je v něm mnohem méně rozebráno, co reálně musí zvládat, aby daná očekávání převyšoval.

Za klíčové kompetence považuje Respondent 117 (2020) kromě odborné znalosti a expertízy, schopnost spolupracovat, komunikační dovednosti, přístup ke změně a schopnost práce se systémy. Respondent 118 (2020) uvádí velmi podobný výčet, kdy navíc zmiňuje proaktivní přístup, samostatnost, efektivní organizaci práce a kapacit. Oproti Respondentovi 117 (2020) zmiňuje Respondent 119 (2020) navíc schopnost ovlivňovat a práci s daty. Odpověď Respondenta 120 (2020) se odlišuje oproti výše uvedenému výčtu v důrazu kladeném na důvěryhodnost a odpovědnost zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC.

Úskalí řízení pracovního výkonu v HR oddělení společnosti ABC

Ne vždy je jednoduché, někdy dokonce vůbec možné, aby zaměstnanci předváděli očekávaný pracovní výkon. Existuje totiž velké množství příčin, které mohou vést k neuspokojivému pracovnímu výkonu zaměstnance. Je proto důležité, aby byli přímí nadřízení schopni správně identifikovat příčiny neuspokojivého pracovního výkonu svých podřízených a aby aktivně pracovali na jejich odstranění.

Jak je uvedeno v teoreticko-metodologické části této diplomové práce, lze rozlišovat mezi příčinami neuspokojivého pracovního výkonu, které vznikají na straně zaměstnance a které vznikají naopak na straně zaměstnavatele, potažmo přímého nadřízeného (Urban, 2012, s. 18).

Jednou z nejčastěji se vyskytujících příčin neuspokojivého pracovního výkonu, které vznikají na straně zaměstnance, jsou osobní limity a osobní problémy, jak vysvětluje Urban (2012, s. 18). I proto je do dotazníkového šetření mezi zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC zahrnuta otázka, která se zabývá tím, zdali umí jejich přímý nadřízený efektivně pracovat s jejich osobními limity a osobními problémy, případně zdali je dokáže eliminovat.

Odpovědi zaměstnanců HR oddělení jsou graficky znázorněny v Grafu 23 Práce s osobními limity a osobními problémy, který je přiložen v Příloze 27. 44 respondentů je přesvědčeno, že tomu tak skutečně je, 24 respondentů nedokáže realitu posoudit a 41 respondentů se domnívá, že není v silách jejich přímého nadřízeného s jejich osobními limity, ba dokonce osobními problémy, efektivně pracovat a eliminovat je.

Zaměstnanci HR oddělení, kteří uvádí odpověď ne, jak zachycuje Graf 23, vysvětlují, že jejich přímý nadřízený neumí pracovat s osobními limity jednotlivých podřízených, protože ho to jednoduše natolik nezajímá a není mu v podstatě ani vlastní zajímat se o tuto oblast. Respondent 34 (2020) přímo říká: „*Mám dojem, že moc ne, protože tomu neodpovídá ani rozdělení práce.*“ Respondenti se také shodují na tom, že si s osobními limity a osobními problémy pomáhají vzájemně s kolegy z týmu a že jejich přímý nadřízený se toho v převážné většině případů vůbec neúčastní. Zároveň v odpovědích zaznívá i skutečnost, že přímý nadřízený očekává, že daný zaměstnanec je schopen sám identifikovat své limity a problémy a začít je aktivně a samostatně řešit. A až teprve v momentě, kdy si v průběhu řešení přestane vědět rady, tak se přímý nadřízený zapojí a nabídne pomocnou ruku. Tento názor potvrzuje vyjádření Respondenta 118 (2020), který přesně hovoří o nutnosti prvotní akce na straně zaměstnance a až následné pomoci z jeho strany. I Respondent 120 (2020) přiznává, že by mohl dělat více.

Výčet příčin vzniku nižšího pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC, které vznikají na straně zaměstnavatele, není málo. Jejich představení je vhodné započít u samotného jádra a to konkrétně u vnímání řízení pracovního výkonu zaměstnanci.

Vnímání řízení pracovního výkonu se mezi zaměstnanci HR oddělení přirozeně liší, ale i přes to existuje napříč jejich odpověďmi pojičko, které ozřejmuje, co by byli rádi, aby se změnilo na řízení pracovního výkonu jako takovém. Tímto pojičkem je pro 73 z celkových 109 respondentů přímý nadřízený (jeho osobnost, chování, přístup, způsob komunikace, atd.), jak zachycuje Graf 13 Doporučená změna v řízení pracovního výkonu v Příloze 17.

Nejvíce respondentů (38 respondentů) se podle Grafu 13 shoduje na tom, že by mělo dojít ke změně přístupu jejich přímého nadřízeného. Respondent 83 (2020) ve své odpovědi říká: *„Přístup a vnímání managementu, když to bere formálně nebo tabulkově, tak to nemá kontext s rozvojem a motivací.“* Další z respondentů zmiňují lidštější přístup a chování se k sobě navzájem. 29 respondentů by chtělo, aby se jejich přímý nadřízený více zajímal o jejich motivaci a uměl ji správným způsobem podpořit, aby měli, jak říká Respondent 109 (2020), větší chuť do práce. Respondent 16 (2020) se dokonce domnívá, že tento aspekt je velmi důležitý i z širšího úhlu pohledu, neboť: *„Práce s motivací a angažovaností lidí může dramaticky ovlivnit pracovní výkon i celoorganizační výsledky.“* 22 respondentů nabývá dokonce dojmu, že jejich přímý nadřízený nemá dostatečný kontext a přehled o jejich práci a o tom, na čem pracují a co to ve skutečnosti znamená. To dokládá odpověď Respondenta 104 (2020): *„V současném pracovišti mi nejvíce chybí práce nadřízeného, je ode mě daleko, nemůže mít relevantní informace k mému výkonu.“* S tímto prohlášením souhlasí i Respondent 73 (2020), který říká, že pokud jeho přímý nadřízený nemá celý kontext, což je současná situace, nemůže přece ani posuzovat, jak kvalitní jeho pracovní výkon je či není. 17 zaměstnanců HR oddělení by uvítalo pravidelnější zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon od přímého nadřízeného.

Za neméně důležité považuje pětina dotázaných zaměstnanců HR oddělení (23 respondentů) správné definování kompetencí, kterými by na svých pozicích měli disponovat a na kterých by měli aktivně pracovat, aby nejen předváděli očekávaný pracovní výkon, ale aby se zároveň dále rozvíjeli, vypovídá Graf 13. Tento výsledek je možné propojit s výše uvedenou skutečností, že v současné době není v HR oddělení společnosti ABC nastaven model klíčových kompetencí, který by měli zaměstnanci HR oddělení k dispozici a podle kterého by se při nastavování cílů a rozvoje mohli orientovat a vzájemně porovnávat (Respondent 120, 2020).

V doporučeních zachycených v Grafu 13 zaznívají názory 16 respondentů, podle kterých by se měl změnit způsob nastavování cílů tak, aby měl zaměstnanec v rámci cílů možnost věnovat se tomu, co ho skutečně baví, a aby byly cíle jasně definované a zároveň i reálně měřitelné. 15 respondentů považuje za důležité zlepšit práci s kapacitami jednotlivých zaměstnanců HR oddělení, protože aktuálně dochází k přetěžování některých členů týmů činnostmi, které lze rozdělit mezi ostatní méně vytižené kolegy, pro které by nebyl problém se daných úkolů zhostit. 13 respondentů si stojí za tím, že i právě díky lepší práci s kapacitami by mělo a mohlo dojít k větší podpoře spolupráce v týmu, s čímž se pojí i názor dalších 12 respondentů, kteří by v rámci řízení pracovního výkonu chtěli, aby došlo ke zlepšení atmosféry v týmu, neboť aktuálně velmi záleží na náladě, ve které se v daný moment přímý nadřízený nachází, což se zcela přirozeně odráží i na jejich pracovním výkonu. 12 zaměstnanců HR oddělení požaduje, aby se změnil systém odměňování a to jak finančního, tak i nefinančního.

Graf 14 Doporučená změna v řízení pracovního výkonu (pohlaví), vložený do Přílohy 18, zachycuje rozdíly mezi tím, co by doporučily změnit na řízení pracovního výkonu ženy a co by doporučily změnit muži.

Zatímco podle Grafu 14 je pro ženy ze všeho nejdůležitější, aby jejich přímý nadřízený změnil svůj přístup k řízení pracovního výkonu svých podřízených, aby se sám od sebe více a především upřímně zajímal o to, na čem pracují a jaké pokroky dělají (35 žen), pro muže je změna přístupu přímého nadřízeného až na pomyslném děleném druhém místě (3 muži).

Pro muže, zaměstnané v HR oddělení společnosti ABC, je na rozdíl od žen nejdůležitější, aby jejich nadřízený začal lépe a efektivněji pracovat s jejich časovými kapacitami a pracovním vytížením (4 muži). S tím dost pravděpodobně přímo souvisí i to, že 3 muži vnímají jako prostor pro zlepšení zvětšení přehledu přímého nadřízeného o jejich práci a celém kontextu, aby vůbec mohl hodnotit jejich pracovní výkon a byl tak schopný určit, kdo je přehlcený a kdo je naopak v daném období vytížený méně a má tedy prostor pro další úkoly a aktivity. I pro ženy jsou tyto 2 oblasti důležité, ale ve výrazně menším měřítku, kdy lepší práci s kapacitami by uvítalo 11 žen a větší přehled o jejich náplni práce a všem, co s tím přirozeně souvisí, ze strany přímého nadřízeného doporučuje 19 žen. Co se týče schopnosti motivovat své podřízené, ženy zde vidí ve více případech prostor pro zlepšení než muži (1 muž, 28 žen).

Co je však zajímavé, je to, že podle Grafu 14 existují oblasti řízení pracovního výkonu, v rámci kterých by ženy zaměstnané v HR oddělení chtěly, aby došlo k větším změnám, zatímco muži se o nich nezmínili ani v jednom případě. Jedná se o předávání zpětné vazby na pravidelnější bázi (17 žen), o podporování vzájemné spolupráce a dobrých vztahů v týmech (13 žen), o způsob, jakým dochází k nastavování cílů (16 žen) a v souvislosti s tím i o změnu nastavení odměňování tak, aby bylo vnímáno spravedlivěji (12 žen).

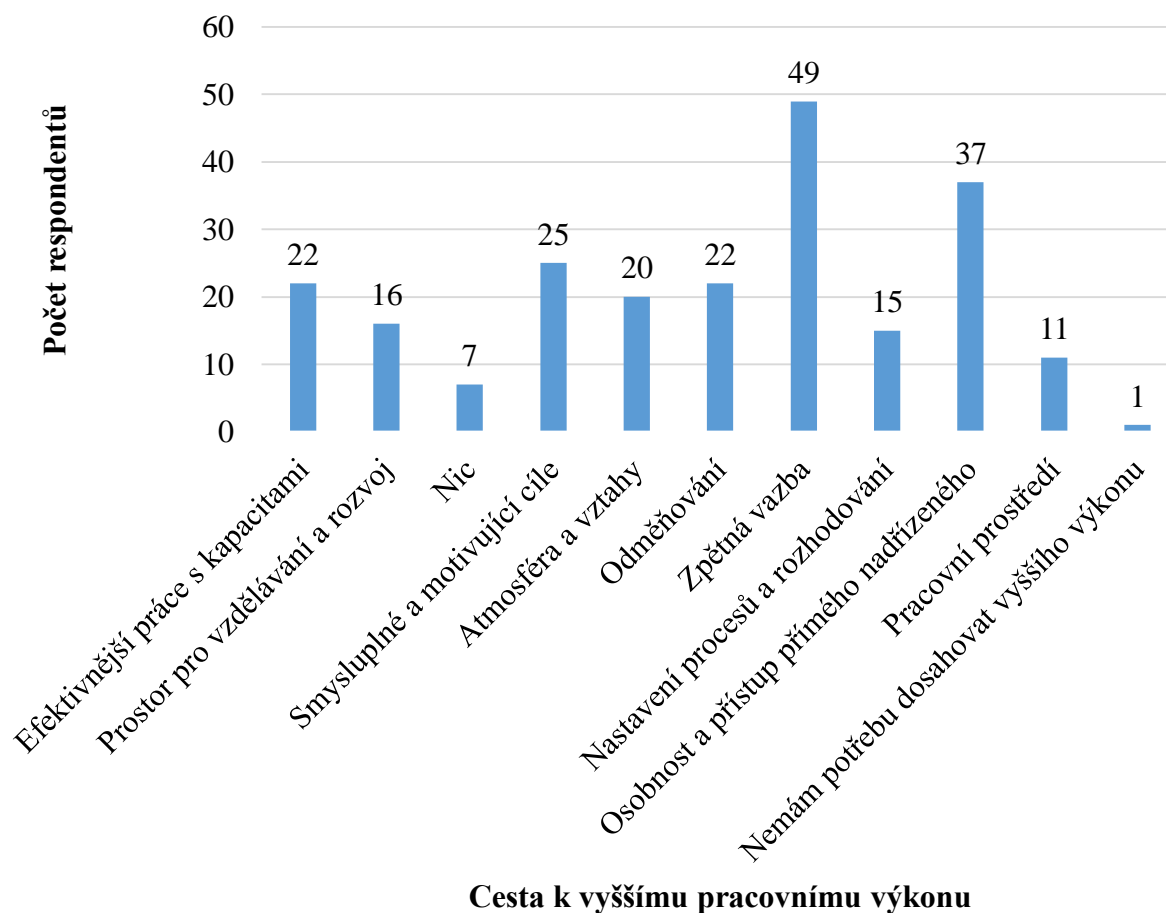
Na Grafu 14 je také možnost si povšimnout toho, že 1 muž uvádí, že považuje za důležité, aby docházelo k větší podpoře a pomoci s osobním rozvojem zaměstnanců HR oddělení v rámci řízení pracovního výkonu, zatímco ženy se na tuto oblast zaměřují jen ve 4 případech.

Ženy i muži se shodují na tom, že by mělo dojít k nastavení kompetencí (2 muži, 21 žen) a že by se mělo pracovat na tom, aby v týmech vládla přátelská a pozitivní atmosféra (1 muž, 11 žen), znázorňuje Graf 14.

Graf 15 Doporučená změna v řízení pracovního výkonu (DPP/DPČ), uvedený v Příloze 19, poukazuje na to, že i brigádníci, kteří jsou v HR oddělení zaměstnaní formou DPP nebo DPČ, přikládají důležitost obdobným oblastem jako zaměstnanci pracující v HR oddělení formou HPP. 4 ze 7 brigádníků by v rámci řízení pracovního výkonu uvítali změnu přístupu svého přímého nadřízeného. 3 respondenti také hovoří o tom, že jejich přímý nadřízený se dostatečně nezajímá o jejich náplň práce a o úkoly, kterým se v daném období věnují, díky čemuž nedostávají příliš mnoho zpětné vazby na svůj pracovní výkon (3 respondenti) a nejsou ani motivováni k lepším pracovním výkonům (2 respondenti). Zároveň 3 respondenti upozorňují na skutečnost, že se v pravidelných intervalech stává, že buď mají výrazně méně práce, nebo jsou naopak přetížení a nestíhají dokončovat pracovní úkoly v čas nebo ano, ale ne v takové kvalitě, v jaké by si i oni sami představovali. Brigádníci dále navrhuji, aby došlo ke změně způsobu nastavování jejich cílů (2 respondenti), k větší podpoře spolupráce v týmu (2 respondenti), k většímu zaměření na jejich další rozvoj (2 respondenti) a ke změně odměňování (2 respondenti).

Graf 16 Cesta k vyššímu pracovnímu výkonu, znázorňuje odpovědi zaměstnanců HR oddělení na otázku, co by jim pomohlo v dosahování vyššího pracovního výkonu.

Graf 16 Cesta k vyššímu pracovnímu výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je na první pohled vidět na Grafu 16, necelá polovina dotázaných zaměstnanců HR oddělení (49 respondentů) se domnívá, že pokud by dostávali **pravidelnější a konstruktivnější zpětnou vazbu** od svého přímého nadřízeného a případně od ostatních kolegů, spíše by věděli, co dělají špatně a na co se tedy mají v budoucnu zaměřit, aby se jejich pracovní výkon zlepšil.

Na druhou stranu Respondent 117 (2020) a Respondent 118 (2020) uvádí, že se se svými podřízenými schází na týmových i individuálních schůzkách, které probíhají na týdenní bázi a že obsahem těchto schůzek je i zpětná vazba na pracovní výkon. Formální zpětná vazba a vyhodnocení dosavadního pracovního výkonu probíhá dvakrát ročně, uvádí Respondent 119 (2020). Respondent 118 (2020) dokonce nově navrhuje svému týmu schůzky k předání formální zpětné vazby na čtvrtletní bázi, ale zároveň dodává, že pokud na tom nebude zaměstnanec trvat, ke schůzce ho nutit nebude. Respondent 120 (2020) přiznává, že sice má se svými podřízenými individuální schůzky, ale že co se týká vyhodnocování průběžného plnění cílů, tak to probíhá standardně jen jednou ročně a jen pokud je to opravdu nutné a vzniká potřeba, tak i někdy během roku.

37 respondentů se vyjadřuje k **osobnosti a přístupu přímého nadřízeného** k řízení pracovního výkonu, kdy v jejich odpovědích zaznívá potřeba většího projevení uvěřitelného a upřímného zájmu ze strany přímého nadřízeného, pomoc s nasměrováním a podpora silných stránek a schopností jednotlivých zaměstnanců HR oddělení či jednoduše schopnost je více nadchnout pro práci a motivovat je k dosahování cílů. Respondent 89 (2020) stroze uvádí, že k lepšímu pracovnímu výkonu by mu pomohl: „*Jiný šéf.*“

Proti tomu stojí názor manažerů týmů HR oddělení, kdy žádný z nich nemá dojem, že by neprojevoval zájem o své podřízené (Respondent 117, 2020), (Respondent 118, 2020), (Respondent 119, 2020), (Respondent 120, 2020). I když Respondent 120 (2020) uvádí, že si je vědom toho, že by mohl projevovat zájem větší. Oproti Respondentovi 120 (2020) Respondent 118 (2020) na toto téma doplňuje, že se jedná o citlivou oblast, kde je téměř nemožné vyhovět všem podřízeným, protože míra zájmu, kterou každý z nich vyžaduje, je jiná. Na druhou stranu v odpovědích Respondenta 118 (2020) vícekrát zaznívá, že něco není jeho zodpovědností a že je to individuální odpovědností každého člena týmu, což poukazuje na vysokou míru samostatnosti, kterou od svých podřízených vyžaduje. Úroveň požadované samostatnosti může být příčinou, proč se názor Respondenta 118 (2020) a zaměstnanců HR oddělení rozchází. Respondent 119 (2020) ještě doplňuje, že svůj zájem o tým a atmosféru v něm se snaží dokazovat i podporováním neformální atmosféry, dobré nálady a podporou vzájemné otevřenosti.

Jak dále znázorňuje Graf 16, 25 respondentů uvádí, že jejich pracovní výkon nemůže být lepší a vyšší, pokud nedojde ke změně ve způsobu **nastavování jejich pracovních cílů**. Z jejich odpovědí vyznívá, že aktuální cíle jim nedávají příliš velký smysl či pro ně nejsou dostatečně motivující a ambiciózní, aby za nimi tzv. šli. Zde se nabízí otázka, zdali zaměstnancům HR oddělení společnosti ABC nedávají příliš velký smysl cíle, které na ně propadají shora z týmových, útvarových a celkových cílů společnosti ABC, nebo zdali se jedná o cíle individuální, které vznikají diskuzí s jejich přímým nadřízeným. V případě, že se jedná o první variantu, tak je otázkou, zdali mají zaměstnanci HR oddělení možnost se o těchto cílech, v jejichž zavlastnění nemusí mít až takovou volnost, více bavit a diskutovat o nich se svým přímým nadřízeným, aby více pochopili jejich důležitost a byli motivovaní pro jejich plnění. V kombinaci s tím, jak tito respondenti hovoří o nastavování cílů, také zmiňují fakt, že mají nějaké jasně definované cíle, ale následně v průběhu času dochází ke změně priorit, což je podle Wagnerové (2008, s. 35) naprosto normální, ale zároveň už nedochází k aktualizaci cílů, což je pro ně občas poněkud matoucí a není zcela zřejmé, čemu mají věnovat více pozornosti a čemu méně. Respondenti se také shodují na tom, že často při stanovování priorit nevzniká jasné zadání, což podle nich také není úplně ideální. Na toto téma ale Respondent 119 (2020) namítá, že dochází k pravidelným čtvrtletním schůzkám, na kterých se jednotlivé cíle revidují.

Efektivnější práce s časem, jak naznačuje Graf 16, je esenciální pro 22 respondentů. Zde se respondenti vyjadřují především k lepší práci s kapacitami jednotlivých zaměstnanců HR oddělení, kdy se relativně často stává, že zatímco se jeden kolega skoro až nudí a nemá pomalu co na práci, druhý absolutně nestíhá a místo, aby práce ubývala, tak mu naopak přichází další a další úkoly a činnosti. Situaci názorně vysvětluje Respondent 26 (2020): „*Neřídíme frontu aktivit v HR, tím pádem jsou měsíce "volné" a pak naopak přehnaně náročné.*“

K tématu kapacit a práce s nimi se vyjadřují i manažeři jednotlivých týmů HR oddělení. Zatímco Respondent 117 (2020) uvádí, že je v úzkém kontaktu se svými podřízenými, čímž získává detailní přehled o tom, kolik a v jakém období toho kdo z týmu má a může pak ihned reagovat, tak Respondent 118 (2020) říká, že odpovědnost monitorování jednotlivých kapacit přenáší na „Buddies“, protože to v minulosti nebylo v jeho silách, ale zároveň dodává, že je přeci na každém, aby si zvládl řídit svou kapacitu sám a aby zvládl sám říct, kdy potřebuje pomoci a kdy ji naopak může nabídnout. V dalším týmu se kapacity jednotlivých zaměstnanců

řídí především požadavky interních klientů, popisuje Respondent 119 (2020). Respondent 120 (2020) konstatuje, že řízení kapacit je spíše věcí jeho podřízených, kdy samozřejmě v momentě, když by byli zahlceni nebo se do takového stavu dostávali, pomůže jim a začne to řešit.

Graf 16 zachycuje i důraz 22 respondentů na změnu **systému odměňování**, který se váže k řízení pracovního výkonu. Spíše než na finanční odměnu, na kterou se zaměřuje jen pár respondentů, se respondenti vyjadřují k nefinanční odměně a především k nedostatečnému projevu uznání a ocenění vynaložené snahy jak ze strany kolegů, tak i přímého nadřízeného. Tyto odpovědi jen podtrhávají důležitost zpětné vazby, o které se respondenti vyjadřují jako o hlavní hybné síle v rámci pozitivní změny úrovně jejich pracovního výkonu.

20 respondentů uvádí, že jejich pracovní výkon by se zvedl, pokud by v rámci jejich týmu, případně celého HR oddělení, vládla otevřenější **pracovní atmosféra** a zaměstnanci by mezi sebou samými přehnaně nesoutěžili, ale naopak si pomáhali, vzájemně se podporovali a spolupracovali spolu, jak znázorňuje Graf 16. „*Větší spolupráce v týmu tak, abychom se dobře doplňovali svými silnými a slabými stránkami a byli tak mnohem efektivnější jako celek,*“ vysvětluje Respondent 93 (2020) své uvažování o větší spolupráci se svými kolegy. V odpovědích respondentů také několikrát zaznívá, že ne vždy v týmech dochází k efektivní komunikaci, ale pokud by se tento problém odstranil, nedocházelo by k tolika nedorozuměním a měli by tak více času na práci jako takovou, což věří, že by přirozeně vedlo k vyššímu pracovnímu výkonu.

V Grafu 16 je také možné si všimnout, že 16 respondentů potřebuje k dosahování lepšího a vyššího pracovního výkonu větší **prostor pro vzdělávání a rozvoj**. Někteří z respondentů hovoří o potřebě větší seberealizace a prostoru věnovat se rozvoji svých dovedností a kompetencí, někteří zmiňují, že by potřebovali mít možnost aspoň částečné změny náplně práce. Někteří respondenti mluví konkrétně o možnosti profesního růstu, jako což vnímají i pouhou příležitost pracovat na zajímavých projektech, které mají nějaký viditelný dopad, nikoliv postup po pracovních pozicích jako takový. A jak doplňuje Respondent 42 (2020): „*I když se domnívám, že mi samostatnost nedělá problém, potřebuji, aby se mnou můj nadřízený systematicky pracoval na mém rozvoji.*“

Z odpovědí manažerů jednotlivých týmů vyznívá, že všichni do jednoho podporují vzdělávání a rozvoj svých podřízených (Respondent 117, 2020), (Respondent 118, 2020), (Respondent 119, 2020), (Respondent 120, 2020). Zároveň však uvádí, že i v této oblasti musí být jejich podřízení proaktivní a iniciativní (Respondent 117, 2020), (Respondent 120, 2020). Podle Respondenta 117 (2020), Respondenta 118 (2020) i Respondenta 120 (2020) si podřízený nejdříve musí sám rozmyslet, jakým směrem se chce ubírat, jaká školení a konference by ho zajímaly, čemu se chce v budoucnu věnovat, kdy pak nemají problém mu vzdělávací a rozvojové aktivity umožnit. Respondent 118 (2020) doplňuje, že pokud je někdo pasivní a nezajímá se o svůj rozvoj a vzdělávací akce, kterých by se mohl účastnit, nebude vyvíjet tuto aktivitu za něj. Na druhou stranu Respondent 118 (2020) říká, že své podřízené denně rozvíjí i tím, kolik samostatnosti po nich vyžaduje.

15 respondentů se domnívá, že některé **procesy** jsou zbytečně složité a komplikované, což je brzdí a neumožňuje jim dosahovat takového pracovního výkonu, jakého by chtěli, jak dokládá Graf 16. S nastavením procesů jde ruku v ruce podle některých respondentů i složitost rozhodování, kdy se z přílišné opatrnosti dělají polovičatá rozhodnutí, která ve výsledku k ničemu pozitivnímu nevedou. Jeden z respondentů v této souvislosti říká, že zaměstnanci HR oddělení nejsou dostatečně autonomní a nemají potřebné pravomoce, aby mohli o věcech rozhodovat a zjednodušovat složitě nastavené procesy. Respondenti také popisují současnou situaci tak, že procesů je zavedených tolik, že není snadné se v nich orientovat, natož podle nich postupovat v rámci výkonu práce.

Pokud by došlo ke změně **pracovního prostředí**, bylo by schopno 11 respondentů předvádět vyšší pracovní výkon, dokládá Graf 16. V naprosté většině případů se zaměstnanci HR oddělení vyjadřují k velikosti „openspace“ a k nemožnosti se dostatečně soustředit na práci vzhledem k množství telefonátů ostatních kolegů.

V Grafu 16 jsou také znázorněny odpovědi 7 respondentů, kteří uvedli, že žádná změna by nevedla k vyššímu pracovnímu výkonu a odpověď Respondenta 11 (2020), který otevřeně říká: „*Nemám potřebu dosahovat vyššího pracovního výkonu.*“

Graf 17 Cesta k vyššímu pracovnímu výkonu (pohlaví), uvedený v Příloze 20, graficky srovnává, jak odpovídali na otázku, co by vedlo k jejich vyššímu pracovnímu výkonu, muži a jak reagovaly ženy.

Zatímco mužům pracujícím v HR oddělení společnosti ABC by k dosahování vyššího pracovního výkonu nejvíce pomohlo nastavování ambiciózních a smysluplných cílů (5 mužů), v případě žen je to pravidelnější zpětná vazba (47 žen), jak dokládá Graf 17. Muži i ženy se však shodují na tom, že je nutné, aby došlo ke změně v přístupu přímého nadřízeného (4 muži, 33 žen), bez toho se jejich pracovní výkon nezvýší, domnívají se zaměstnanci HR oddělení. Dalším rozdílem je i obsazení pomyslného třetího místa, kdy muži kladou důraz na efektivnější práci s časem a jejich kapacitami (4 muži), zatímco ženy se dožadují změny ve finančním i nefinančním odměňování (21 žen).

Graf 17 je celkově poměrně zajímavý, protože je na něm jasně vidět, že není tolik činů a změn, které by zvýšily pracovní výkon mužů i žen, zaměstnaných v HR oddělení společnosti ABC, stejnou mírou.

Graf 18 Cesta k vyššímu pracovnímu výkonu (DPP/DPČ) z Přílohy 21 poukazuje na skutečnost, že brigádníci HR oddělení tvoří specifickou skupinu, u které pokud má dojít ke zvýšení jejich pracovního výkonu, je potřeba, aby došlo na větší zaměření se na jejich vzdělávání a rozvoj (4 respondenti), neboť ve většině případů nemají zatím tolik pracovních zkušeností jako jejich kolegové, kteří jsou zaměstnáni formou HPP a jejich pracovní zkušenosti jsou kolikrát mnohonásobně delší. I protože nemají brigádníci tolik pracovních zkušeností, je pro ně v procesu zvyšování pracovního výkonu zcela zásadní pravidelná a konstruktivní zpětná vazba (4 respondenti) a v souvislosti s tím i přístup přímého nadřízeného (4 respondenti), který podle vyjádření jednoho z respondentů nevěnuje brigádníkům ani zdaleka tolik pozornosti jako ostatním zaměstnancům.

Na výsledcích, které představuje Graf 16, si lze povšimnout spojitostí s výsledky, které jsou zaznamenány v Grafu 13 Doporučená změna v řízení pracovního výkonu z Přílohy 17. Dá se říci, respondenti odpovídají na otázku, co byste na práci s výkonem druhých změnili, velmi obdobně jako na otázku, co by Vám pomohlo k dosahování vyššího pracovního výkonu. To, v čem je možno spatřit rozdíl, je poměr odpovědí, díky kterému se mírně liší jejich pořadí. Tento rozdíl si lze vysvětlit tím, že v rámci první otázky (Graf 13) se respondenti zamýšlí především nad obecným nastavením řízení pracovního výkonu v jejich týmu, případně celkově v HR oddělení, a dost pravděpodobně i nad tím, jak na ně a jejich kolegy nastavení řízení pracovního výkonu působí. Naopak v rámci odpovědí zachycených v Grafu 16 už respondenti přemýšlí nad dopadem řízení pracovního výkonu na ně samotné.

Jednotlivé oblasti, na které se zaměstnanci soustředí ve svých odpovědích a které jsou graficky znázorněny v Grafu 13 a v Grafu 16, jsou vzájemně úzce propojené, čímž si lze vytvořit komplexnější obrázek o úskalí řízení pracovního výkonu v rámci HR oddělení společnosti ABC.

Z výše uvedeného rozboru dotazníkového šetření mezi zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC lze dojít k závěru, že HR oddělení společnosti ABC jen potvrzuje názor Koubka (2015,

s. 206), který říká, že hlavní úskalí řízení pracovního výkonu se skrývá v (ne)schopnosti efektivní komunikace. Komunikace je tím, co má spojovat nejen kolegy mezi sebou samými, ale také nadřízené s podřízenými a na úplně nejširší úrovni zaměstnanci se společností a její vizí a hodnotami. Prostřednictvím verbální i neverbální komunikace dochází k předávání zpětné vazby, vyjadřování podpory, k podněcování motivace a zápalu pro věc (v tomto případě pracovní úkoly a projekty), k nefinančnímu odměňování (vyjádření uznání), k budování otevřené a přátelské atmosféry v týmu. Bez efektivní komunikace si nelze udělat reálný obrázek na nově vznikající situace, nelze nastavovat cíle, které jsou ambiciózní a které jsou v souladu s cíli společnosti, stejně nelze optimalizovat procesy a efektivně rozvíjet a vzdělávat zaměstnance. Jak je vidět, komunikace se promítá do všech výše uvedených aspektů, které jsou podle dotazníkového šetření pro zaměstnance HR oddělení společnosti ABC důležité a které mají dopad na úroveň jejich pracovního výkonu. Takže pokud chce společnost ABC podpořit kulturu vysokého pracovního výkonu v HR oddělení, musí se zaměřit na komunikaci a jejím prostřednictvím pomalu odbourávat příčiny, které brání zaměstnancům HR oddělení ve vyšším pracovním výkonu.

Efektivní komunikace není nikdy zásluhou jen jedné strany, snažit se musí všichni účastníci stejnou měrou. Nicméně v rámci řízení pracovního výkonu jsou to stále manažeři, přímí nadřízení, kteří jsou zodpovědní za řízení pracovního výkonu svých podřízených a za dosahované výsledky. Z tohoto důvodu je v rámci dotazníkového šetření zaměstnancům HR oddělení položena otázka, jak by popsali svého přímého nadřízeného z hlediska vedení týmu.

Jejich odpovědi pak zachycuje Graf 19 Vedení týmu – manažerské dovednosti, uvedený v Příloze 22. Ten vypovídá o tom, že zaměstnanci HR oddělení odpovídají na otázku, jak by popsali svého přímého nadřízeného z hlediska vedení týmu, spíše pozitivně. 53 respondentů se ve svém komentáři vyjadřuje pozitivně, kdy někteří k popisu využívají pouze charakteristiky, někteří popisují manažerské schopnosti svého nadřízeného v celých větách, čímž uvádí větší kontext. 36 zaměstnanců HR oddělení naopak hodnotí manažerské schopnosti svého nadřízeného čistě negativně, kdy se zaměřují na to, co jejich manažer neumí nebo nedělá. 15 respondentů ve svých komentářích popisuje silné i slabé stránky svého přímého nadřízeného a 5 respondentů nevyužívá možnosti vyjádřit se k tomuto tématu.

V Grafu 20 Vedení týmu – manažerské dovednosti - detail, který je přiložen v Příloze 23, jsou znázorněny konkrétní odpovědi respondentů na otázku týkající se manažerských dovedností jejich přímého nadřízeného.

Nejčastěji zaměstnanci HR oddělení (44 respondentů) uvádí, že jim jejich přímý nadřízený umí poskytnout dostatek volnosti a prostoru, znázorňuje Graf 20. Několikrát dokonce zaznívá, že od nich přímý nadřízený vyžaduje poměrně velkou míru samostatnosti. Z odpovědí jednotlivých respondentů je možno navnímat, že někteří volnost kvitují a jsou za ni rádi, neboť je to rozvíjí, vnímají současně větší zodpovědnost a zároveň vidí dopad svého pracovního jednání. Na druhou stranu někteří zaměstnanci HR oddělení by přeci jen uvítali, kdyby té volnosti a důvěry měli přeci jen méně a byli v užším kontaktu se svým přímým nadřízeným, který by jejich práci více korigoval. Respondent 114 (2020) vysvětluje: „*Jsem vděčná za prostor, který mám, ale vzhledem k tomu, že jsem relativně stále nováček, asi to není úplně ideální.*“ Respondent 62 (2020) hodnotí tým, ve kterém působí, jako samovedoucí, kdy nemá pocit, že by na fungování týmu měl manažer týmu nějaký zásadní vliv.

V tento moment se nabízí, aby došlo k upozornění na odpovědi 15 respondentů, kteří se naopak domnívají, že jsou momenty, kdy dochází k přílišné kontrole ze strany jejich přímého nadřízeného a kdy se cítí být pod jeho drobnohledem, vychází z Grafu 20. Obě strany mince v přístupu přímého nadřízeného k samostatnosti a volnosti podřízených popisuje ve svých

odpovědích 9 z 15 (potažmo 44) respondentů, o čemž svědčí odpověď Respondenta 98 (2020), který říká: „*Někdy je to velmi volné, někdy naopak direktivní.*“

Množství volnosti a svobody, kterou manažeři z HR oddělení svým podřízeným dávají, se velmi pravděpodobně podepisuje i na skutečnosti, že 18 zaměstnanců HR oddělení negativně hodnotí to, že jejich přímý nadřízený často není v obraze a nemá dostatečný přehled o tom, na čem jeho podřízení pracují, co je brzdí, s čím by potřebovali pomoci nebo co se jim naopak podařilo, představuje Graf 20. Požadavek na větší samostatnost, na kterou je kladen v HR oddělení společnosti ABC nemalý důraz, vede mimo jiné k tomu, že 17 respondentů nabývá dojmu, že se o ně a jejich pracovní výkon přímý nadřízený dostatečně nezajímá.

Zde je nutno připomenout a propojit toto zjištění i s výsledky, které jsou znázorněny v Grafu 13 Doporučená změna v řízení pracovního výkonu z Přílohy 17 a v Grafu 16 Cesta k vyššímu pracovnímu výkonu, kde změna přístupu přímého nadřízeného a zvýšení jeho znalosti kontextu hrají jedny z hlavních rolí ve vztahu ke zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC v budoucnu.

28 respondentů hovoří o tom, že pozitivně vnímají, že jim jejich přímý nadřízený poskytuje nemalou podporu a v rámci toho i zpětnou vazbu, kterou potřebují k zlepšování pracovního výkonu nejen jako jedinci, ale jako celý tým, jak je znázorněno v Grafu 20. Dalších 17 respondentů ve svých odpovědích kladně hodnotí i to, že je jejich nadřízený empatický a umí aktivně naslouchat. Přestože se jedná o oblasti, které v rámci odpovědí zaměstnanců HR oddělení zaznívají po množství prostoru a volnosti nejčastěji, je více než nutné si tento výstup dotazníkového šetření propojit s předchozími odpověďmi, kde zaměstnanci HR oddělení uvádí, že potřebují častější zpětnou vazbu od přímého nadřízeného, aby dosahovali v budoucnu vyšších pracovních výkonů, jak znázorňuje Graf 16 Cesta k vyššímu pracovnímu výkonu přiložený v Příloze 20. Lze tedy dojít k závěru, že by si zaměstnanci HR oddělení cenili podpory ze strany přímého nadřízeného, potřebují ji mít ještě ve větším množství.

Dalším pozitivním zjištěním, které je zobrazeno v Grafu 20, je také to, že 24 zaměstnanců dokládá, že mají od svého nadřízené všechny potřebné informace, díky čemuž nedochází k situacím, kdy neměli přehled o změnách a aktuálním dění týkající se jejich práce.

Celkem 27 respondentů se vyjadřuje k objektivitě přímého nadřízeného, jak znázorňuje Graf 20. Zatímco podle 12 respondentů je jejich přímý nadřízený objektivní, spravedlivý a férový, 15 respondentů je přesvědčeno o opaku, kdy někteří dokonce argumentují tím, že zaměstnanci HR oddělení nejsou hodnoceni podle stejných kritérií. Toto hodnocení může zase poukazovat na nezavedení modelu klíčových kompetencí v HR oddělení společnosti ABC (Respondent 120 (2020), který by sjednocoval kritéria úspěchu.

11 respondentů se o přímém nadřízeném vyjadřuje jako o odborníkovi se skvělými znalostmi a zkušenostmi, od kterého se rozhodně mohou učit. Toto pozitivní hodnocení je však v pár případech doplněno o vyjádření, že jako manažer už přímý nadřízený tak vysokých kvalit nedosahuje.

Na Grafu 21 Vedení týmu – manažerské dovednosti – detail (pohlaví) z Přílohy 24 se lze podívat na rozdíl mezi tím, čeho si u svých přímých nadřízených všímají muži a čeho ženy.

Na pomyslném první místě, které obsazuje dostatek prostoru a svobody, se shodují muži i ženy, jak dokládá Graf 21. Pak už se ale množství odpovědí u jednotlivých oblastí komentovaných muži a ženami liší. Ženy se po množství prostoru a svobody kladně vyjadřují k množství podpory, kterou od svého přímého nadřízeného mají a k tomu, že od něj mají vždy všechny informace. Muži oproti tomu hodnotí veskrze negativně, že jejich přímý nadřízený o jejich pracovní výkon nejeví příliš velký zájem a že není za všech okolností objektivní.

Brigádníci, kteří působí v HR oddělení společnosti ABC, se ve stejném počtu vyjadřují hned k 4 oblastem naráz, jak dokládá Příloha 25 Graf 22 Vedení týmu – manažerské dovednosti – detail (DPP/DPČ). Ruku v ruce s pozitivním hodnocením množství prostoru a svobody, kterou od přímého nadřízeného mají, 2 respondenti negativně hodnotí malý zájem o jejich pracovní výkon a rozvoj ze strany přímého nadřízeného. 2 respondenti svému přímému nadřízenému vytýkají, že není schopný s nimi efektivně komunikovat a že není otevřený zpětné vazbě na jeho osobu, aby vůbec mohlo dojít k nějaké změně pozitivním směrem.

Odpovědi zaměstnanců HR oddělení na otázku zabývající se manažerskými dovednostmi jejich přímého nadřízeného potvrzují i předchozí zjištění, které poukazuje na to, že základem řízení pracovního výkonu je upřímná a otevřená komunikace. Manažeři týmů HR oddělení jsou podle zjištění z dotazníkového šetření na dobré cestě, nicméně stále existují oblasti, kde by na komunikaci směrem ke svým přímým podřízeným měli zapracovat. Je pravda, že nároky, které jsou kladeny na přímého nadřízeného v rámci komunikace s podřízenými, nejsou nízké, ale pokud chce společnost ABC budovat kulturu vysokého pracovního výkonu, právě komunikace je klíčem k úspěchu.

3.3 Determinanty pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení

Reálně dosahovaná úroveň pracovního výkonu zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC je přirozeně ovlivňována podmínkami, ve kterých je jejich pracovní výkon realizován (Pauknerová, Jarošová a Lorencová, 2016, s. 44). Tyto podmínky jsou dále v textu souhrnně označovány jako determinanty pracovního výkonu.

Determinantů, které mohou mít ve výsledku nemalý vliv na pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC, existuje hned několik současně, jak vychází z dotazníkového šetření. V návaznosti na myšlenky zachycené v teoreticko-metodologické části diplomové práce se nabízí, aby nedošlo k popisu všech determinantů současně, ale aby bylo vymezeno, které determinanty ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení přímo a které nepřímo (Koubek, 2015, s. 215).

Mezi determinanty, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC lze řadit míru vynaloženého úsilí, jejich schopnosti a samozřejmě i vnímání pozice a smyslu práce (Koubek, 2015, s. 212).

Vnímání pozice zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC je věnována jedna z otázek v druhé části dotazníkového šetření, v rámci které se zaměstnanci HR oddělení vyjadřují k tomu, zdali ve své práci vidí smysl. Jejich odpovědi znázorňuje Graf 24 Smysl práce, který je vložen do Přílohy 27.

Na Grafu 24 je vidět, že ve většině případů zaměstnanci HR oddělení ve své práci smysl spatřují (98 respondentů). Mezi zaměstnanci HR oddělení je 10 respondentů, kteří smysl ve své práci nevidí. V 8 případech z 10 se respondenti přiklání k názoru, že záleží na situaci a okolnostech, kdy někdy ve své práci smysl vidí a někdy jednoduše ne. Respondent 74 (2020) vysvětluje, že vnímá rozdíl mezi smyslem jeho práce pro společnost ABC a zvláště pro něj, kde opravdu záleží na konkrétních okolnostech. Respondent 106 (2020) prohlašuje, že smysl ve své práci nevidí, neboť má pocit, že pokud by nedorazil druhý den do práce, nikdo by si toho pomalu ani nevšiml. Všech 10 respondentů, kteří se přiklání k odpovědi, že smysl ve své práci nevidí, jsou ženy pracující formou HPP, kdy 8 z nich je ve věku 36 až 45 let. 1 respondent, který uvádí, že nedokáže posoudit, zdali ve své práci smysl vidí či nikoliv, je žena ve věku 26 až 35 let, která je v HR oddělení zaměstnána formou HPP po dobu kratší než 1 rok.

Fakt, že většina zaměstnanců HR oddělení ve své práci spatřuje smysl, jak dokládá Graf 24, je pozitivní. Nicméně je potřeba upozornit i na výsledek dotazníkového šetření, který je uvedený

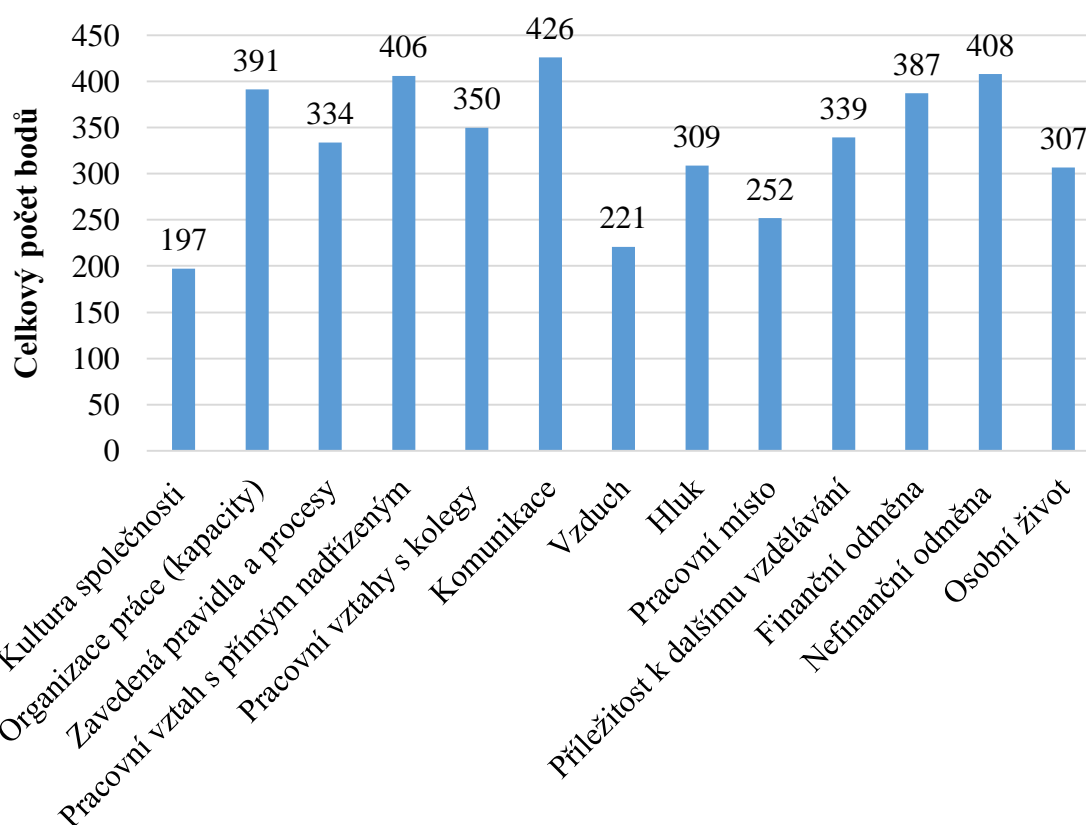
v předchozí subkapitole 3.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení. Tím faktem je to, že 25 respondentů (5 mužů, 20 žen) uvádí, že aby byli schopni dosahovat vyšších pracovních výkonů, potřebují, aby jim nastavené cíle dávaly větší smysl a aby byly více ambiciózní a motivující, jak znázorňuje Graf 16.

Na determinanty jako je úsilí, schopnosti, vnímání pozice, které přímo ovlivňují úroveň pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC, působí nepřímo v různé intenzitě determinanty, jakými jsou kultura společnosti, mezilidské vztahy na pracovišti, komunikace, pracovní prostředí, vzdělávání a rozvoj, odměňování či osobní život (Koubek, 2015, s. 214).

Až na osobní život, který je příkladem vnitřních determinantů pracovního výkonu, respondenti hodnotí vnější determinanty pracovního výkonu (Mikuláščík, 2015, s. 226).

To, jak vnímají zaměstnanci HR oddělení působení této skupiny determinantů, znázorňuje Graf 25 Negativní vliv determinantů na PV – souhrn, který vychází z dotazníkového šetření.

Graf 25 Negativní vliv determinantů na PV - souhrn



Negativní vliv determinantů na pracovní výkon - souhrn

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25 zachycuje celkové bodové hodnocení všech 109 respondentů, kteří se ke každému z uvedených determinantů vyjadřují pomocí stupnice 1 až 5, kdy 1 je nejméně a 5 je nejvíce, jak moc negativně daný determinant ovlivňuje jejich pracovní výkon.

Na Grafu 25 si lze povšimnout, že 426 bodů, což je suverénně nejvíce ze všech determinantů, získává od respondentů **komunikace**. Tento výsledek je možno interpretovat tak, že komunikace ve stávající podobě má na pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení společnosti nejvíce negativní vliv ze všech hodnocených determinantů. Toto zjištění není pozitivní i vzhledem k tomu, že Filip a Šebestík (2017, s. 53) považují komunikaci za hlavní nástroj, pomocí kterého lze řídit pracovní výkon zaměstnance. V průměru hodnotí zaměstnanci HR oddělení komunikaci 3,9 body, jak dokládá Graf 26 Negativní vliv determinantů na PV – průměr z Přílohy 28. V součtu komunikace získává největší počet bodů a to i přesto, že existují determinanty, které respondenti hodnotí ve více případech jak 4, tak 5 body, jak potvrzuje Graf 27 Negativní vliv na PV – detail z Přílohy 29. Negativní hodnocení komunikace, determinantu působícího nepřímo na pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC, odpovídá identifikaci komunikace jako největšího úskalí řízení pracovního výkonu v HR oddělení společnosti ABC popisované v subkapitole 3.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení.

Na druhém místě se umístuje **nefinanční odměna**, která od respondentů získává celkem 408 bodů, jak vypovídá Graf 25. Tento výsledek rovněž potvrzuje předchozí zjištění z Grafu 16, kdy se respondenti rovněž vyjadřují k nefinančnímu odměňování v HR oddělení a kdy uvádí, že jim od přímého nadřízeného i od kolegů chybí větší projevy uznání a ocenění jejich snahy. Společnost ABC by se bezesporu měla zaměřit na tento determinant, neboť ten nejen že ovlivňuje úroveň pracovního výkonu jako takového, ale také má dopad na angažovanost a loajalitu zaměstnanců, vysvětlují Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 14). V průměru nefinanční odměna získává od respondentů 3,7 bodu, jak zachycuje Graf 26 a zároveň se jedná o determinant pracovního výkonu, který respondenti nejčastěji (ve 41 případech) hodnotí maximálním počtem bodů, znázorňuje Graf 27.

Ruku v ruce jde s nefinančním odměňováním i **finanční odměňování**, které podle Grafu 25 s celkovými 387 body nezůstává za nefinančním příliš pozadu a zabírá pomyslnou pátou příčku mezi hodnocenými determinanty. Finanční odměna je respondenty průměrně hodnocena 3,6 body, jak dokládá Graf 26.

V souvislosti s odměňováním jsou zaměstnanci HR oddělení v dotazníkovém šetření tázáni, zdali se domnívají, že jsou spravedlivě odměňováni (finančně i nefinančně) za dosahování požadovaného pracovního výkonu. Výsledek je zachycen v Grafu 35 Spravedlivé odměňování v Příloze 37. 51 respondentů (5 mužů, 46 žen) se domnívá, že jsou za svůj pracovní výkon spravedlivě (finančně i nefinančně) odměňováni. 43 zaměstnanců HR oddělení (3 muži, 40 žen) uvádí, že nejsou za své výsledky spravedlivě odměňováni. Respondenti, kteří uvádí zápornou odpověď, vysvětlují, že se necítí být spravedlivě odměňováni ani v porovnání s kolegy ani v porovnání s pracovním trhem (zde poukazují na finanční odměňování). To dokládá odpověď Respondenta 51 (2020), který říká: „*Moje znalosti na trhu mají mnohem vyšší cenu.*“ 15 respondentů (15 žen) nedokáže spravedlivost finančního i nefinančního odměňování posoudit. Ze 7 brigádníků vnímá spravedlivě odměňování jen 1 respondent, 3 respondenti vnímají odměňování nespravedlivě a 3 nedokáže spravedlivost odměňování posoudit.

Zaměstnanci HR oddělení také odpovídají na otázku, zdali vnímají existenci rozdílu v odměňování zaměstnanců, kteří dosahují požadovaných pracovních výkonů a kteří ne. Příloha 38 Graf 36 Existence rozdílu v odměňování pak znázorňuje jejich odpovědi, ve kterých uvádí 46 respondentů (3 muži, 43 žen), že tento rozdíl je zřetelný. 31 respondentů (2 muži, 29 žen) hovoří o tom, že rozdíl v odměňování zaměstnanců HR oddělení mezi těmi, kteří plní své cíle a mezi těmi, kterým se to nedaří, nevnímají. V jejich vysvětleních hned několikrát zaznívá, že takový zaměstnanec, který má tzv. ostré lokty a umí se u svého přímého nadřízeného prodat, si dokáže obhájit, proč by měl dostat odměnu a to i přesto, že tomu jeho pracovní výkon ve skutečnosti neodpovídá. V souladu s tímto prohlášením je i odpověď Respondenta 113

(2020), kteří hovoří o tzv. dvojím metru. Respondent 64 (2020) uvádí, že rozdíl v pracovních výkonech jednotlivých zaměstnanců není reflektován a že si myslí, že ve skutečnosti není ani nastaveno, jak by tento rozdíl měl být reflektován. S tím se dost možná pojí i to, že pracovní výkony jsou podle Respondenta 105 (2020) hodnoceny absolutně, kdy dodává, že na výši odměny má vliv pouze, zdali je daný cíl splněn, ale už dále ne, jestli se ho podařilo zaměstnanci HR oddělení překonat a případně o kolik. 32 respondentů (3 muži, 29 žen) nedokáže posoudit, zdali rozdíl v odměňování existuje či ne. Mezi 7 brigádníky je 1 respondent, který si rozdíl v odměňování podle dosahovaného výkonu všimá, 1 respondent uvádí negativní odpověď a 5 respondentů nedokáže na otázku odpovědět.

Lze si všimnout, že poměry odpovědí zaměstnanců HR oddělení na předchozí 2 otázky, které jsou zanesené v Grafu 35 a v Grafu 36, jsou relativně podobné. Větší rozdíl v počtu odpovědí se objevuje u možnosti, ve které respondenti uvádí, že nedokážou posoudit. Možným důvodem, proč u druhé otázky, kde jsou respondenti dotazováni na existenci rozdílu v odměňování, má tato odpověď o 17 hlasů více, může být mimo jiné to, že zaměstnanci mezi sebou nesdílejí přesnou formulaci svých jednotlivých cílů, následně vyhodnocení jejich práce a výši finanční odměny, kterou za dosažený pracovní výkon obdrží.

Zpět k vyhodnocení Grafu 25, ze kterého vychází, že determinantem, který jako třetí v pořadí nejvíce negativně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení, je **pracovní vztah s přímým nadřízeným**, který od respondentů celkem získává 406 bodů. V průměru zaměstnanci HR oddělení dávají pracovnímu vztahu s přímým nadřízeným 3,7 bodu, což je při zaokrouhlení stejně jako v případě nefinanční odměny, jak dokládá Graf 28. Bez zaokrouhlení je vztah s přímým nadřízeným zaměstnanci HR oddělení hodnocen v průměru 3,72 body, zatímco nefinanční odměna 3,74 body. Na Grafu 29 si lze všimnout, že pracovní vztah s přímým nadřízeným je determinantem, u kterého zaměstnanci HR oddělení nejčastěji (ve 48 případech) volí 4 body.

K pracovnímu vztahu s přímým nadřízeným se zaměstnanci HR oddělení vyjadřují i v odpovědích, které jsou zaznamenány především v Grafu 16, ze kterých vychází, že zaměstnanci HR oddělení vyžadují nejvíce ze všeho pravidelnější a konstruktivnější zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného, dále změnu jeho přístupu a obecně větší přehled o jejich pracovním výkonu a všem, co s tím souvisí. Současně zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC v rámci Grafu 13 podotýkají, že by pro ně měl být nadřízený v oblasti komunikace a chování skutečným vzorem, což odpovídá tvrzení Pilařové (2018, s. 30), která zastává názor, že pokud je nadřízený skutečným vzorem a lídrem, pak ovlivňuje svou komunikací a chováním pozitivně plnění cílů jeho podřízených.

Zaměstnanci HR oddělení hodnotí v jedné z otázek dotazníkového šetření, zdali mají dostatečnou podporu ze strany svého přímého nadřízeného. Jejich odpovědi jsou zachyceny v Příloze 39 Graf 37 Podpora od přímého nadřízeného. V 62 případech (4 muži, 58 žen) uvádí, že mají podporu ze strany přímého nadřízeného, kterou potřebují mít. 44 respondentů (4 muži, 40 žen) je přesvědčeno o opaku. V jejich vysvětleních, proč volí odpověď ne, v naprosté většině zaznívá, že jim chybí již zmíněná zpětná vazba (Graf 16), o kterou si musí kolikrát říkat sami a která je jednorázová a nepravidelná a tím pádem i bez většího kontextu. Respondent 48 (2020) říká: „*Chybí mi osobnější zpětná vazba založená na tom, že by mě můj nadřízený někde viděl „v akci“.*“ Jen naprosté minimum respondentů (3 ženy) uvádí, že nemohou posoudit, zdali mají dostatečnou podporu ze strany přímého nadřízeného. I u pohledu na odpovědi brigádníků lze najít s pojítostí s jejich odpověďmi zanesenými v Grafu 18, neboť 3 respondenti uvádí, že mají dostatečnou podporu od přímého nadřízeného a 4 respondenti, že nikoliv.

Pomyslné čtvrté místo mezi determinanty, které nejvíce negativně ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC, obsazuje **organizace práce**, do které spadá i práce

s kapacitami, s celkovými 391 hlasy, jak dokládá Graf 25. Průměrně zaměstnanci HR oddělení organizaci práce hodnotí 3,6 body, jak zachycuje Graf 26. Zaokrouhlení způsobuje, že podle Grafu 26 to vypadá, že průměrný počet bodů je stejný jako v případě finanční odměny. Bez zaokrouhlení má však organizace práce 3,59 bodu, což je o 0,04 bodu více než v případě finanční odměny, která je na celkovém pátém místě. Na Grafu 27 je vidět, že organizace práce je determinantem, který zaměstnanci HR oddělení nejméně často (2 respondenti) ze všech posuzovaných determinantů hodnotí 1 bodem.

V rámci organizace práce se lze samozřejmě bavit o efektivním využití kapacit a rovnoměrném rozdělení práce mezi kolegy, na což je naráženo už ve výsledcích zachycených v Grafu 13 i v Grafu 16. Další částí, která je spjata s organizací práce, jsou obecně pracovní úkoly a povinnosti.

Zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC uvádí, že v naprosté většině (105 respondentů) rozumí svým pracovním úkolům stejně jako svým povinnostem, jak zaznamenává Příloha 40 Graf 38 Porozumění pracovním úkolům a povinnostem. 4 respondenti (4 ženy) odpovídají, že svým pracovním úkolům a povinnostem nerozumí nebo aspoň podle jejich odpovědí ne zcela. Respondent 114 (2020) vysvětluje, že někdy má potíž pochopit rozdíl mezi jeho pozicí a pozicí nejbližších kolegů, což ve výsledku negativně ovlivňuje jeho motivaci a zápal pro pracovní výkon a nasazení. Všichni 4 respondenti, kteří volí odpověď ne, jsou zaměstnanci v HR oddělení společnosti ABC formou HPP po dobu 1 až 2 roky.

Základem pro kvalitní pracovní výkon je nejen porozumění pracovním úkolům a povinnostem, ale rovněž schopnost jednotlivé úkoly správně a samostatně prioritizovat. To je něco, co se 93 zaměstnanců HR oddělení (6 mužů, 87 žen) domnívá, že umí, dokládá Graf 39 Schopnost prioritizovat pracovní úkoly v Příloze 41. Oproti tomu 8 respondentů (1 muž, 7 žen) uvádí, že nejsou schopni samostatně priorizovat své pracovní úkoly. Polovina z těchto respondentů se shoduje na tom, že pracovních úkolů je hodně naráz a ve většině případů od různých zadavatelů (klientů), kdy každý z nich přikládá svému úkolu maximální prioritu. Druhá polovina respondentů se shoduje na tom, že se jedná o oblast, na které musí v budoucnu zapracovat. 8 respondentů (1 muž, 7 žen) není schopno posoudit, zdali jsou schopni samostatně prioritizovat své pracovní úkoly či nikoliv. 4 z těchto 8 respondentů jsou brigádníci pracující v HR oddělení formou DPP nebo DPČ.

Při plnění pracovních úkolů se mohou zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC setkávat s překážkami, které jim mohou znesnadňovat pracovní výkon. I proto jsou tázáni, zdali se v rámci pracovního výkonu nesečkávají s překážkami, které by nemohli sami svou činností a přístupem odstranit. Odpovědi respondentů znázorňuje Příloha 42 Graf 40 Neodstranitelné překážky, ze kterého lze vyčíst, že 64 respondentů (3 muži, 61 žen) se domnívá, že se nesečkávají v rámci pracovního výkonu s překážkami, které by nebyly schopni vlastními silami odstranit. 17 respondentů (2 muži, 15 žen) si myslí pravý opak, kdy nejčastěji ve svých odpovědích naráží na překážky ve formě nastavených procesů, na tzv. skupinová řešení (jednotná řešení pro celou finanční skupinu) a na omezené pravomoce, kdy zaměstnanec musí čekat na schválení ze strany přímého nadřízeného případně dokonce vyššího managementu. 28 respondentů (3 muži, 25 žen) neví, jak se k otázce vyjádřit. Zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC, kteří pracují formou DPP nebo DPČ ve 2 případech uvádí, že se nesečkávají s překážkami, které by nebyli sami schopni překonat, zbytek (5 respondentů) nedokáže tuto situaci adekvátně posoudit.

S organizací práce úzce souvisí téma zavedených procesů a pravidel, což jen potvrzuje fakt, že v momentě, kdy se zaměstnanci HR oddělení vyjadřují k překážkám (Graf 40), hovoří především o nastavených procesech. **Zavedená pravidla a procesy** získávají v rámci hodnocení negativního vlivu determinantů na pracovní výkon od zaměstnanců HR oddělení

společnosti ABC celkem 334 bodů, čímž se řadí na osmou příčku, představuje Graf 25. Průměrný počet bodů, kterým zaměstnanci HR oddělení hodnotí negativní dopad zavedených pravidel a procesů na jejich práci je 3, jak dokládá Graf 26.

Graf 41 Znalost a aplikace pracovních postupů z Přílohy 43 zachycuje odpovědi zaměstnanců HR oddělení na otázku, zdali nejenže znají pracovní postupy, ale dokáží je také sami při výkonu práce také aplikovat. Výsledek je obdobný jako v případě porozumění pracovním úkolům a povinnostem znázorněného v Grafu 38. Většina zaměstnanců HR oddělení (104 respondentů – 8 mužů, 96 žen) je toho názoru, že znají pracovní postupy a jsou schopni podle nich bez pomoci druhých při výkonu práce postupovat, znázorňuje Graf 41. 2 respondenti (2 ženy) uvádí, že byť procesy znají, ne vždy podle nich postupují a 3 respondenti (3 ženy) se nedokáží vyjádřit.

Byť 104 zaměstnanců HR oddělení říká, že pracovní postupy zná a postupuje podle nich, 96 respondentů (5 mužů, 91 žen) nepovažuje zavedené postupy ve všech případech za ty nejideálnější, jak dokládá Graf 42 Vhodnost pracovních postupů uvedený v Příloze 44. Další 10 respondentů (3 muži, 7 žen) uvádí, že zavedené postupy jednoduše nejsou ideální, což vysvětlují tím, že jsou postupy kolikrát vytvářeny bez ohledu na jiné úhly pohledu a že jsou v mnoha případech zbytečně komplikované a složité. Jen 3 respondenti (3 ženy) ve věku 36 až 45 let pracující formou HPP na své pozici po dobu 8 až 15 let si myslí, že postupy, které v rámci pracovního výkonu realizují, jsou ty nejideálnější možné.

Šesté místo v rámci hodnocení negativního dopadu determinantů na pracovní výkon obsazují **pracovní vztahy s kolegy** s celkovými 350 body, jak dokládá Graf 25. V průměru zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC hodnotí vliv pracovních vztahů s kolegy 3,2 body, jak je naznačeno v Grafu 26. Současně si lze na Grafu 27 povšimnout, že hodnocení jednotlivými body je u tohoto determinantu nejrovnoměrnější ze všech hodnocených determinantů. Pracovní vztahy s kolegy mají pozitivní dopad na pracovní výkon, pokud jsou harmonické a pokud jsou k sobě zaměstnanci navzájem otevření (Fontana, 2017, s. 16), nikoliv pokud spolu přehnaně soutěží, nejsou ochotni si vzájemně pomáhat a podporovat se, jak zaznívá v odpovědích zaměstnanců HR oddělení znázorněných v Grafu 16.

Na pomyslném sedmém místě se vyskytuje **příležitost k dalšímu vzdělávání**, která je zaměstnanci HR oddělení v součtu ohodnocena 339 body, jak znázorňuje Graf 25. Příležitost k dalšímu vzdělávání získává od respondentů v průměru 3,1 bodu, jak je uvedeno v Grafu 26, přičemž největší zastoupení mají 4 body (40 respondentů), dokládá Graf 27. V souladu s tím jsou i výsledky z Grafu 16, kde hned 16 respondentů uvádí, že jim chybí větší prostor pro systematické vzdělávání, které by vedlo k jejich větší připravenosti na pracovní výkon a další kariéerní výzvy (Ashdown, 2018, s. 7).

V poslední třetině hodnocených determinantů je zastoupeno především pracovní prostředí, které je reprezentováno fyzickými pracovními podmínkami, jako je **hluk** s celkovými 309 body, **pracovní místo** s celkovými 252 body a **vzduch** s celkovými 221 body, vypovídá Graf 25. Hluk je determinantem pracovního výkonu, ke kterému se zaměstnanci HR oddělení vyjadřují už v rámci odpovědi zachycených pomocí Grafu 16, kdy respondenti záporně hodnotí hluchost pracovního prostředí, díky kterému se nemohou plně soustředit na svou práci. Průměrný počet bodů, který je zaznamenán v Grafu 26, přidělený hluku je 2,8 bodu, pracovnímu místu 2,3 bodu a vzduchu 2 body. U determinantu hluk si na Grafu 27 lze všimnout, že má největší zastoupení (57 respondentů) 3 přidělených bodů vůbec ze všech hodnocených determinantů pracovního výkonu. Ve srovnání s tím, má pracovní místo naopak absolutně největší zastoupení (52 respondentů) hodnocení 2 body.

Osobní život s 307 body následuje v těsném závěsu za hlukem a staví se tak na desáté místo v rámci hodnocení negativního vlivu determinantů na pracovní výkon, uvádí Graf 25. 2,8 bodu

je průměrný počet bodů, kterým zaměstnanci HR oddělení hodnotí negativní vliv osobního života na jejich pracovní výkon, popisuje Graf 26.

Hodnocení determinantů uzavírá **kultura společnosti** s pouhými 197 body, znázorňuje Graf 25. V průměru zaměstnanci HR oddělení bodují dopad kultury společnosti ABC na jejich pracovní výkon jen 1,8 body, zachycuje Graf 26. Na Grafu 27 si pak lze všimnout s přehledem největšího zastoupení (46 respondentů) hodnocení 1 bodem a naopak v součtu s nejnižším počtem hodnocení 4 a 5 body (2 respondenti). Je však otázkou, co všechno si zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC vybaví při vyslovení pojmu kultura společnosti a zdali si uvědomují, že kultura společnosti je představována hodnotami, které se promítají do všeho od komunikace, nastavování cílů, přes pracovní vztahy až po nastavení jednotlivých procesů a pravidel (Plamínek, 2018, s. 36).

Příloha 30 Graf 28 Negativní vliv determinantů na PV – souhrn (pohlaví) znázorňuje zvláště odpovědi mužů a žen zaměstnaných v HR oddělení společnosti ABC. Graf 28 je následován Grafem 29 Negativní vliv determinantů na PV – průměr (pohlaví) z Přílohy 31, ve kterém jsou uvedeny průměrné body, které danému determinantu přidělují muži a které naopak ženy.

Na Grafu 29 je vidět, že vůbec největší rozdíly v průměrném hodnocení jednotlivých determinantů jsou u příležitosti k dalšímu vzdělávání (muži 1,8 bodu, ženy 3,2 bodu) a u nefinanční odměny (muži 2,6 bodu, ženy 3,8 bodu). Muži v průměru dávají větší bodové ohodnocení než ženy u organizace práce (muži 4 body, ženy 3,6 bodu) a u zavedených pravidel a procesů (muži 3,6 bodu, ženy 3 body). Na čem se muži a ženy shodují, je pak průměrné hodnocení vlivu kultury společnosti, kdy v průměru hodnotí muži i ženy tento determinant shodně 1,8 bodu.

Pro větší přehled o hodnocení jednotlivých determinantů konkrétním počtem bodů je dále do Přílohy 32 vložen Graf 30 Negativní vliv determinantů na PV – detail (muži), který znázorňuje, kolik mužů se přiklání k jednotlivému bodovému hodnocení v rámci posuzování daného determinantu pracovního výkonu. Stejně tomu tak je i v případě žen, kdy je do Přílohy 33 přidán Graf 31 Negativní vliv determinantů na PV – detail (ženy), který se zaměřuje na jednotlivá bodová hodnocení determinantů ženami.

Graf 32 Negativní vliv determinantů na PV – souhrn (DPP/DPČ) z Přílohy 34 poukazuje na celkový počet bodů, kterým hodnotí jednotlivé determinanty pracovního výkonu brigádníci zaměstnaní v HR oddělení formou DPP nebo DPČ. Z Grafu 32 vyplývá, že nejvíce negativně respondenti hodnotí příležitost k dalšímu vzdělávání, která celkem získává 29 bodů, což představuje dle Grafu 33 Negativní vliv determinantů na PV – průměr (DPP/DPČ) z Přílohy 35 nejvyšší průměrné bodové ohodnocení (4,1 bodu). V těsném závěsu se pak objevuje se shodným počtem celkových 28 bodů komunikace a nefinanční odměna, znázorňuje Graf 32. Nejnižší počet bodů od respondentů pracujících v HR oddělení formou DPP nebo DPČ získává kultura společnosti (10 bodů) a vzduch (11 bodů), naznačuje Graf 32.

Stejně jako je tomu výše, i u této skupiny respondentů se lze z Grafu 34 Negativní vliv determinantů na PV – detail (DPP/DPČ), který je zachycen v Příloze 36, dozvědět, kolik respondentů se rozhodlo zvolit dané bodové ohodnocení u jednotlivých determinantů pracovního výkonu.

3.4 Cyklus řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení

Cyklus řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení ve společnosti ABC si klade za cíl usnadnit orientaci v tom, jakých cílů mají zaměstnanci HR oddělení, ať už individuálně či společně v rámci celého týmu, dosahovat a zároveň má současné nastavení cyklu řízení

pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení podpořit průběžné předávání zpětné vazby na pracovní výkon (ABC, 2020k).

Autoři rozdělují cyklus řízení pracovního výkonu do různého počtu základních činností, kdy zatímco Armstrong (2011, s. 78) hovoří o 4 hlavních činnostech, Koubek (2015, s. 205) vyjmenovává 5 hlavních činností, tak Šikýř (2016, s. 120) popisuje 3 klíčové činnosti cyklu řízení pracovního výkonu. Společnost ABC se v rámci řízení pracovního výkonu přiklání k rozčlenění cyklu řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení právě do 4 klíčových činností (ABC, 2020j). Tyto činnosti lze rozlišit jak podle jejich obsahu, tak i podle konkrétního období v roce, kdy k jejich uskutečňování dochází (ABC, 2020j).

Za úplně první činnost cyklu řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC je považována **diskuze manažera s jeho týmem o prioritách a cílech** pro nadcházející období (ABC, 2020k). Tato klíčová činnost cyklu řízení pracovního výkonu se uskutečňuje na přelomu kalendářního roku (ABC, 2020j), kdy se má manažer sejit se svými podřízenými a společně s nimi prodiskutovat a nastavit si týmové cíle pro nadcházející období, za které je zpravidla považován daný kalendářní rok (ABC, 2020l). Manažer seznamuje podřízené se strategickým směřováním a prioritami společnosti ABC, ze kterých jsou následně v rámci diskuze tvořeny konkrétní cíle pro daný tým (ABC, 2020j). Během tohoto seznámení dochází také k diskuzi a nastavení metrik, podle kterých bude v průběhu i na samotném konci kalendářního roku vyhodnocováno plnění cílů a priorit (ABC, 2020j). Respondent 118 (2020) ještě dodatečně vysvětluje, že týmové cíle se nemusí zcela prolínat s cíli daného oddělení nebo útvaru, což podle něj dokládá skutečnost, že ze současných cílů HR oddělení pro nadcházející období se jen 1 cíl vysloveně týká náplně práce v jeho týmu XYZ. To znamená, že kromě týmových cílů, které propadají shora, tak týmy diskutují a nastavují si i další týmové cíle, které zpravidla nemusí mít přímou návaznost na jiný cíl vyšší úrovně. Po ukončení diskuze zaznamenává manažer týmové cíle do interní aplikace Emma PDS, aby se kdokoli z jeho týmu mohl kdykoliv podívat na nastavení cílů a jejich metrik (ABC, 2020k).

Na diskuzi manažera s jeho týmem o prioritách a cílech pro nadcházející období přímo navazuje druhá činnost cyklu řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC **nastavení individuálních cílů a plánu rozvoje** daného zaměstnance HR oddělení společnosti ABC (ABC, 2020k). Tato činnost je v naprosté většině případů realizována na samotném začátku kalendářního roku (ABC, 2020j). Nastavení individuálních cílů, které jsou považovány za doplněk týmových cílů, jejich metrik a plánu rozvoje probíhá v rámci individuálních osobních schůzek manažera s podřízeným, kdy individuální cíle i plán rozvoje mají primárně vycházet z již stanovených týmových cílů (ABC, 2020l). I přesto jsou stále nastavovány individuální cíle, které nemají větší vazbu na týmové cíle, protože záběr týmových cílů není natolik detailní, aby pokryl náplň práce všech zaměstnanců daného týmu naráz, vysvětluje Respondent 117 (2020). Zaměstnanec HR oddělení společnosti ABC se se svým nadřízeným v rámci plánu rozvoje zamýšlí, na jakých dovednostech, znalostech či kompetencích má v průběhu nadcházejícího období pracovat, aby docházelo současně k rozvoji daného zaměstnance i týmu, ve kterém působí (ABC, 2020j). Zaměstnanec však musí být proaktivní a sám se o svůj rozvoj zajímat, vysvětluje Respondent 118 (2020) i Respondent 120 (2020). Za vložení individuálních cílů a plánu rozvoje do interní aplikace Emma PDS je zodpovědný zaměstnanec (ABC, 2020k).

Dohoda o pracovním výkonu, kterou považují Armstrong a Taylor (2015, s. 393) za základ samotného řízení pracovního výkonu v průběhu sledovaného období, je vytvářena právě prostřednictvím zanášení individuálních a týmových cílů do interní aplikace Emma PDS (ABC, 2020l).

Příloha 69 Náhled na domovskou stránku interní aplikace Emma PDS zachycuje domovskou stránku interní aplikace Emma PDS, kde si lze všimnout rozdělení jednotlivých sekcí, kterými jsou individuální cíle, kompetence a aktivity (plán rozvoje), katalog cílů (cíle společnosti ABC a týmové cíle), zpětná vazba a hodnocení. Příloha 70 Nastavení individuálních cílů v interní aplikaci Emma PDS pak znázorňuje, jaké údaje musí zaměstnanec HR oddělení k individuálnímu cíli doplnit.

Graf 61 Názor na interní aplikaci Emma PDS z Přílohy 63 zachycuje, co si zaměstnanci HR oddělení myslí o aplikaci Emma PDS. 59 zaměstnanců HR oddělení hodnotí aplikaci jako uživatelsky nepřijemnou. V jejich odpovědích převážně zaznívá, že aplikace není příliš intuitivní a že je používána, jen když je to opravdu nutné, tedy pro zápis cílů a pro zápis jejich vyhodnocení, nikoliv průběžně. V souladu s tím je i odpověď Respondenta 47 (2020), který hodnotí interní aplikaci Emma PDS následovně: „*Ne příliš uživatelsky příjemná, slouží jen k vepsání cílů a pak ji otevřu zas po roce, abych zadala své posouzení. Pochybuji, že do toho někdy v průběhu období nahlíží nadřizená, aby se podívala a měla porovnání se současným stavem.*“ Pouze 29 respondentů hodnotí interní aplikaci Emma PDS kladně jako uživatelsky příjemnou. 21 respondentů, kteří uvádí, že nedokáží aplikaci ohodnotit, argumentují tím, že s interní aplikací zatím mnohokrát nepracovali.

Na Grafu 62 Názor na interní aplikace Emma PDS (pohlaví), který je dán do Přílohy 64, jsou zachyceny odděleně názory mužů a žen na interní aplikaci Emma PDS. Hlavní rozdíl v odpovědích mužů a žen je v odpovědi, v rámci které se zaměstnanci HR oddělení zdržují odpovědi. K této odpovědi se přiklání jen ženy (21 respondentů).

Graf 63 Názor na interní aplikaci Emma PDS (DPP/DPČ) z Přílohy 65 popisuje odpovědi respondentů, kteří jsou v HR oddělení společnosti ABC zaměstnání formou DPP nebo DPČ. 4 respondenti nedokáží aplikaci ohodnotit, ale zbylí 3 respondenti, kteří mají větší zkušenost s interní aplikací, ji hodnotí negativně jako nepříliš uživatelsky příjemnou.

Odpovědi zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC, kteří se vyjadřují ke způsobu nastavování cílů v uplynulém období, jsou zachyceny v Příloze 45 Graf 43 Způsob nastavování cílů. 26 respondentů vnímá, že cíle pro minulé období jim byly přímým nadřazeným bez diskuze přiděleny a dalších 7 respondentů hovoří o tom, že došlo k propadu cílů shora, což Respondent 59 (2020) doplňuje vysvětlením, že se zjednodušeně jednalo o týmové cíle. Nicméně z odpovědí Respondenta 117 (2020), Respondenta 118 (2020), Respondenta 119 (2020) i Respondenta 120 (2020) vychází, že cíle se svými podřazenými diskutují vždy, i když se jedná o týmové cíle, které vychází z cílů na vyšší úrovni. 30 respondentů v rámci Grafu 43 uvádí, že jejich cíle pro minulé období byly nastaveny na základě diskuze s nadřazeným, bez toho aniž by byl primárně kladen důraz na souvislost s týmovými cíli, což jen potvrzuje to, že ne všechny cíle mají vazbu na cíle vyšší úrovně (Respondent 118, 2020). 36 zaměstnanců popisuje nastavení individuálních cílů pro uplynulé období jako kombinaci propadu shora a diskuze s přímým nadřazeným, v rámci které se cíle upravovaly tak, aby navazovaly na týmové cíle. 10 zaměstnanců HR oddělení uvádí, že cíle pro uplynulé období neměli nastavené. Výsledek dotazníkového šetření poukazuje na již zmiňovaný důraz, který se vztahuje k propojení týmových cílů a směřování společnosti ABC (ABC, 2020k).

Graf 44 Způsob nastavování cílů (pohlaví) z Přílohy 46 znázorňuje, že zatímco muži se přiklání ve 4 případech k nastavení cílů na základě diskuze s přímým nadřazeným a shodně ve 4 případech k nastavení cílů prostřednictvím kombinace propadu cílů shora a následné diskuze s přímým nadřazeným, kdy k dalším odpovědím se nevyjadřují, ženy se přiklání ke všem možným odpovědím včetně prostého přidělení cílů (26 respondentů), propadu cílů shora (7 respondentů) či absolutně žádného nastavení cílů (10 respondentů), jak dokládá Graf 44.

Graf 45 Způsob nastavování cílů (DPP/DPČ) uvedený v Příloze 47 se zaměřuje čistě na skupinu respondentů, kteří jsou zaměstnaní v HR oddělení společnosti ABC formou DPP nebo DPČ. 3 respondenti neměli v uplynulém období nastavené žádné cíle, 2 respondenti je měli přímým nadřízeným bez diskuze přidělené a u 2 respondentů se jednalo o kombinaci diskuze s přímým nadřízeným a propadu týmových cílů.

V Příloze 69 Náhled na domovskou stránku interní aplikace Emma PDS si lze všimnout doporučení týkající se počtu nastavených cílů pro dané období, které se pohybuje v rozmezí 1 až 10. Tento počet je v souladu s doporučením Wagnerové (2008, s. 51), která považuje za ideální počet 5 až 10 cílů. Příloha 48 Graf 46 Počet nastavených cílů představuje, kolik cílů měli zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC v minulém období nastaveno. Nejčastěji (39 respondentů) měli zaměstnanci HR oddělení pro uplynulý kalendářní rok nastaveny 4 cíle nebo 5 cílů (30 respondentů). Nejmenší počet cílů, v případě, že byly nějaké cíle vůbec nastaveny, byl 2 cíle na pro daný kalendářní rok (5 respondentů). Relativně více byly zastoupeny ještě 3 cíle, které mělo nastaveno celkem 15 respondentů. Více než 5 cílů příliš zaměstnanců HR oddělení v uplynulém období nastaveno nemělo, což dokládá skutečnost, že pouze 4 respondenti měli nastaveno 6 cílů a 7 cílů už jen 2 respondenti. Větší počet než 7 cílů neměl z respondentů nikdo, jak potvrzuje Graf 46.

Příloha 49 Graf 47 Počet nastavených cílů (pohlaví) se zaměřuje na rozdíl mezi počtem cílů, který měli nastavený muži a počtem cílů, který měly nastavený ženy. Z Grafu 47 vychází, že muži měli v uplynulém období nastavené buď 4 cíle (4 respondenti) nebo 5 cílů (4 respondenti). Oproti tomu ženy se pohybovaly na celé škále od 2 do 7 cílů pro dané období.

Počtu cílů, které měli nastavené brigádníci HR oddělení, se věnuje Graf 48 Počet nastavených cílů (DPP/DPČ) v Příloze 50. Z Grafu 48 vyplývá, že v případě, že měli brigádníci nastavené nějaké cíle a pamatují si jejich přesný počet, jednalo se o 4 cíle pro dané období (3 respondenti).

Příloha 70 Nastavení individuálních cílů v interní aplikaci Emma PDS dokládá, že v případě, kdy si zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC nastavují cíle pro nadcházející období, musí zvolit i jejich váhu, která poukazuje na důležitost daného cíle.

Odpovědi zaměstnanců HR oddělení ohledně vah nastavovaných cílů pro předchozí období se různí případ od případu, proto jsou v rámci Grafu 49 Váhy nastavených cílů z Přílohy 51 rozděleny zjednodušeně do 4 kategorií. Konkrétně na cíle nebyly nastaveny, rovnoměrné rozložení, nerovnoměrné rozložení a nepamatují si. 21 respondentů uvádí ve svých odpovědích, že váhy jednotlivých cílů, které měli nastavené pro předchozí období, byly stejné (50 % a 50 % nebo čtyřikrát 25 % nebo pětkrát 20 %). 74 respondentů ozřejmuje, že váhy jednotlivých cílů z předchozího období se lišily. V tomto případě se pak u většiny respondentů váhy jednotlivých cílů pohybovaly v rozmezí mezi 5 a 30 %, kdy v součtu dávaly cíle vždy váhu 100 %. Několikrát v odpovědích respondentů zaznělo, že nerovnoměrné rozložení jim pomáhá pochopit důležitost jednotlivých cílů a jejich prioritizaci v průběhu sledovaného období.

Příloha 52 Graf 50 Váhy nastavených cílů (pohlaví) poukazuje na skutečnost, že jak u mužů, tak i u žen zaměstnaných v HR oddělení společnosti ABC, převažovalo v uplynulém období nerovnoměrné rozložení vah jednotlivých cílů.

Stejně tomu je i u brigádníků zaměstnaných v HR oddělení společnosti ABC, kdy 2 respondenti měli v předchozím období nastavené různé váhy u různých cílů a pouze 1 respondent měl váhy všech cílů stejné, dokládá Graf 51 Váhy nastavených cílů (DPP/DPČ) z Přílohy 53.

Kromě nastavení individuálních cílů má na základě diskuze s přímým nadřízeným prostřednictvím interní aplikace Emma PDS dojít i k nastavení plánu rozvoje pro nadcházející období (ABC, 2020k).

I přes to z odpovědí respondentů na otázku, co obsahoval jejich osobní plán rozvoje pro uplynulé období, vyplývá, že více než polovina (58 respondentů) neměla pro předchozí sledované období nastavený žádný plán rozvoje, potvrzuje Graf 52 Obsah plánu rozvoje z Přílohy 54. Ti respondenti, kteří měli pro předchozí sledované období nastavený plán rozvoje, tak nejčastěji (v případě 27 respondentů) obsahoval školení a semináře zaměřené na měkké dovednosti a hned poté školení a semináře zaměřené na tvrdé dovednosti (22 respondentů) a na práci a rozvoj kompetencí (rovněž 22 respondentů). Jen 6 respondentů mělo v plánu rozvoje mentoring či koučování. Stínování některého z kolegů mělo v plánu rozvoje pouze 5 zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC a jen 4 respondenti měli v plánu rozvoje cíleně uvedenou rotaci pracovního místa. 2 respondenti, kteří volí možnost něco jiného, se ve výsledku ve svých odpovědích vyjadřují k práci s kompetencemi, díky čemuž lze teoreticky zvýšit počet respondentů, kteří měli v plánu rozvoje zaznamenanou práci s kompetencemi na 24 respondentů.

Příloha 55 Graf 53 Obsah plánu rozvoje (pohlaví) pak porovnává rozdíly mezi tím, co měli ve svých plánech rozvoje uvedeni muži a co ženy. Z Grafu 53 vychází, že všichni muži, kteří měli nastavený plán rozvoje, se měli v uplynulém roce účastnit jak školení a seminářů na tvrdé, tak i měkké dovednosti zároveň (6 respondentů). Oproti tomu pouze ženy měly ve svých plánech rozvoje častěji uvedené školení věnující se rozvoji měkkých dovedností. Dále si lze povšimnout, že v plánech rozvoje měly jen ženy uvedenou rotaci práce (4 respondenti), mentoring nebo koučování (6 respondentů) a stínování některého z kolegů (5 respondentů).

Na Grafu 54 Obsah plánu rozvoje (DPP/DPČ), který je uvedený v Příloze 56, je vidět, že není běžné, aby měli brigádníci z HR oddělení společnosti ABC nastavené plány rozvoje (6 respondentů). Obsahem plánu rozvoje jediného brigádníka, který ho měl nastavený, bylo školení na měkké dovednosti, mentoring nebo koučink a práce s kompetencemi.

I přestože více než polovina zaměstnanců HR oddělení neměla pro minulé období nastavený plán rozvoje, neznamená to ještě, že se neúčastnili žádné vzdělávací či rozvojové akce, jak potvrzuje Příloha 57 Graf 55 Počet absolvovaných rozvojových akcí. Na Grafu 55 je zřetelně vidět, že více než 3 čtvrtiny zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC (85 respondentů) absolvovalo během uplynulého kalendářního roku 1 až 3 vzdělávací či rozvojové akce a dalších 11 respondentů se účastnilo dokonce 4 až 5 vzdělávacích nebo rozvojových akcí. Pouze 13 respondentů ze všech dotázaných se během sledovaného období nezúčastnilo ani jedné vzdělávací nebo rozvojové akce.

Graf 56 Počet absolvovaných rozvojových akcí (pohlaví) z Přílohy 58 pak dokládá, že všichni muži (8 respondentů) absolvovali v uplynulém období mezi 1 a 3 vzdělávacími akcemi, zatímco oproti tomu některé ženy (13 respondentů) se nezúčastnily žádné rozvojové akce, 77 žen se zapojilo do 1 až 3 akcí a 4 z 5 vzdělávacích akcí se zúčastnilo 11 žen.

I když plán rozvoje měl nastavený pouze 1 respondent, který je zaměstnán v HR oddělení formou DPP či DPČ, 1 až 3 vzdělávacích nebo rozvojových akcí se zúčastnili hned 3 respondenti, vyplývá z výsledků zachycených v Grafu 57 Počet absolvovaných rozvojových akcí (DPP/DPČ) z Přílohy 59.

Třetí činností cyklu řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC je **průběžná zpětná vazba a odečet cílů či úprava cílů dle potřeby** (ABC, 2020k). Tato klíčová činnost probíhá v průběhu celého sledovaného období, tedy v průběhu celého kalendářního roku (ABC, 2020j).

Průběžná zpětná vazba konkrétně znamená to, že by mělo docházet k pravidelným osobním schůzkám přímého nadřízeného s jednotlivými podřízenými a to dokonce na měsíční bázi (ABC, 2020i). Respondent 117 (2020) hovoří dokonce o schůzkách na týdenní bázi,

naopak Respondent 118 (2020) popisuje konání schůzek na čtvrtletní bázi a Respondent 119 (2020) hovoří pouze o 2 schůzkách v kalendářním roce. Obsahem těchto schůzek má být diskuze o tom, jak se zaměstnanci HR oddělení daří v rámci plnění nastavených cílů a plánu rozvoje a následné předávání zpětné vazby na jeho přínos týmu a chování směrem k týmu i kolegům ve společnosti ABC (ABC, 2020i). V rámci těchto schůzek má zároveň zaměstnanec HR oddělení poskytnout zpětnou vazbu svému přímému nadřízenému (ABC, 2020i).

Stejně tak by mělo docházet i ke čtvrtletním setkáním celého týmu, kde přímý manažer s týmem diskutuje dosavadní pracovní výkon a práci na nastavených týmových cílech a to i ve vztahu k metrikám (ABC, 2020i).

V případě, že v průběhu některé ze čtvrtletních týmových schůzek nebo některé z osobní měsíční schůzky dojde ke zjištění, že cíle nejsou nadále aktuální, má dojít k jejich úpravě aktualizaci dle nově vyvstalé potřeby (ABC, 2020l). Situace, kdy je nutné v průběhu sledovaného období přenastavit formulaci a metriky dosavadních cílů, nejsou podle Vronského (2012, s. 110) ničím ojedinělým vzhledem k dnešní turbulentní době.

Zápis cílů, jejich metrik a plánu rozvoje, jakožto dohody o pracovním výkonu, do interní aplikace Emma PDS má být realizován mimo jiné i proto, aby zaměstnanci HR oddělení byli schopni sami průběžně hodnotit svůj dosavadní pracovní výkon ve vztahu k nastaveným cílům, jejich metrikám a plánu rozvoje a aby byli schopni upozornit na situace, kdy je potřeba cíle, případně metriky, za jejichž pomoci se cíle hodnotí, aktualizovat.

Příloha 60 Graf 58 Počet schůzek k posouzení pracovního výkonu dokládá, kolik schůzek bylo reálně k posouzení dosavadního pracovního výkonu uskutečněno s jednotlivými zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC. 17 respondentů uvádí, že se svým přímým nadřízeným neměli ani jednu schůzku, na které by se věnovali zpětné vazbě na jejich dosavadní pracovní výkon. 36 respondentů říká, že takovou schůzku měli jen 1 v průběhu celého sledovaného období, a 31 respondentů hovoří o 2 až 3 schůzkách věnujících se zpětné vazbě na jejich pracovní výkon a plnění cílů. Pouze 8 respondentů se se svým přímým nadřízeným setkávalo na čtvrtletní bázi, aby postupně vyhodnocovali práci na nastavených cílech. 14 zaměstnanců HR oddělení se scházelo se svým přímým nadřízeným na měsíční bázi a 3 respondenti na bázi týdenní.

Graf 59 Počet schůzek k posouzení pracovního výkonu (pohlaví), který je uvedený v Příloze 61, porovnává, jak často měl přímý nadřízený schůzky k posouzení dosavadního pracovního výkonu s muži a naopak se ženami. Častější frekvence schůzek na měsíční či týdenní bázi byla realizována pouze s ženami zaměstnanými v HR oddělení společnosti ABC. Naopak mezi muži není žádný, který by neměl se svým přímým nadřízeným žádnou schůzku k průběžnému posouzení pracovního výkonu.

Graf 60 Počet schůzek k posouzení pracovního výkonu (DPP/DPČ) z Přílohy 62 dokládá, že 4 brigádníci z HR oddělení neměli žádnou schůzku, na které by se svým přímým nadřízeným posuzovali dosavadní pracovní výkon v průběhu sledovaného období. 1 respondent měl 1 schůzku a zbylí 2 respondenti měli se svým přímým nadřízeným 2 až 3 schůzky k posouzení pracovního výkonu a plnění cílů.

Čtvrtou činností cyklu řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC je **vyhodnocení pracovního výkonu** zaměstnanců HR oddělení za daný rok (ABC, 2020k). To probíhá vždy od prosince do konce ledna (ABC, 2020j). Vyhodnocení pracovního výkonu začíná realizací vyplnění sebehodnocení zaměstnance HR oddělení v interní aplikaci Emma PDS (ABC, 2020m). Následuje hodnotící rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem, v rámci kterého je probíráno sebehodnocení zaměstnance HR oddělení a vyhodnocení cílů za celé sledované období (ABC, 2020m).

3.5 Doporučení

První doporučení se zaměřují na řízení pracovního výkonu osobou přímého nadřízeného. Z výsledků výzkumu vychází, že 36 zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC je přesvědčeno o tom, že nikdo jejich pracovní výkonu neřídí, dokazuje Graf 11. A co se týče pouhého vlivu na pracovní výkon, tak tam se dokonce 79 respondentů domnívá, že největší vliv na pracovní výkon mají oni sami, zachycuje Graf 5. To je v souladu s vysokou mírou samostatnosti, kterou od zaměstnanců HR oddělení jejich přímí nadřízení požadují (Respondent 118, 2020) a na kterou současně poukazuje i 44 respondentů, kteří zmiňují velké množství prostoru a volnosti ze strany přímého nadřízeného, zaznamenává Graf 20. S tím úzce souvisí i to, že nejčastěji (35 respondentů) dochází k řízení pracovního výkonu prostřednictvím zadaných úkolů a přidělených projektům, jak znázorňuje Graf 11. 38 zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC podle Grafu 13 pak hovoří o tom, že by na řízení pracovního výkonu doporučili změnit přístup jejich přímého nadřízeného.

Na základě těchto výsledků je navrženo, aby došlo k vyrovnání principu řízení pracovního výkonu, který pojednává o tom, že za řízení pracovního výkonu je stále zodpovědný manažer, a principu řízení pracovního výkonu, jehož základem je aktivní zapojení se zaměstnance do řízení jeho vlastního pracovního výkonu. Možnou cestou, která povede k vyrovnání těchto principů, je to, že se manažeři jednotlivých týmů HR oddělení zaměří spíše než na zadávání úkolů, tak na průběžné poskytování zpětné vazby na pracovní výkon svých podřízených a na řízení pracovního výkonu prostřednictvím systematického řízení kompetencí.

Prvním doporučením a zároveň prvním krokem k průběžnému předávání zpětné vazby, které by ocenilo 49 respondentů, jak je zachyceno v Grafu 16, je to, aby přímý nadřízený dohlédl na realizaci osobních měsíčních a týmových čtvrtletních schůzek, během kterých dochází k oboustrannému předávání zpětné vazby a k odečtům naplánovaných cílů a rozvoje pro dané období (ABC, 2020i). I přestože o tyto schůzky by měli mít zájem i samotní zaměstnanci HR oddělení, nemělo by v žádném případě docházet k tomu, co popisuje Respondent 118 (2020), a to že pokud možnosti schůzky zaměstnanec HR oddělení nebude chtít využít, tak schůzka neproběhne. V souvislosti s tím je doporučeno, aby byly tyto pravidelné schůzky plánovány i s brigádníky, kteří v HR oddělení pracují dlouhodobě.

Druhým doporučením spojeným s průběžným předáváním zpětné vazby je to, aby byla předem nastavena struktura těchto schůzek a aby s ní byli předem seznámeni všichni její účastníci a to i v případě, že se jedná o brigádníky pracující v HR oddělení formou DPP nebo DPČ. Toto je doporučeno především z toho důvodu, aby se všichni účastníci schůzky mohli řádně připravit a aby byla schůzka a zpětná vazba konkrétní a vedla k jasným závěrům a dalším akčním krokům. Je doporučeno, aby struktura vycházela z dohody o pracovním výkonu uzavřené na začátku kalendářního roku prostřednictvím interní aplikace Emma PDS.

Toto doporučení vychází z toho, že byt' manažeři jednotlivých týmů v rozhovorech říkají, že ke schůzkám, jejichž obsahem je zpětná vazba na pracovní výkon, dochází (Respondent 117, 2020), (Respondent 118, 2020), (Respondent 119, 2020), 17 zaměstnanců HR oddělení uvádí, že za uplynulé období neměli ani jednu schůzku se svým přímým nadřízeným, v rámci které by obdrželi zpětnou vazbu na dosavadní pracovní výkon a plnění nastavených cílů, a dalších 36 respondentů hovoří pouze o jedné jediné schůzce za celé období, dokládá Graf 58. Toto doporučení by také mělo vést k tomu, že pokud dojde v průběhu sledovaného období k jakémukoli změně cíle, mělo by to být v rámci schůzky odhaleno a zároveň by mělo dojít i k následné aktualizaci cíle v interní aplikaci Emma PDS.

V případě, že manažeři jednotlivých týmů HR oddělení společnosti ABC nemají větší zkušenosti s předáváním zpětné vazby na pracovní výkon, nebo se z nějakého důvodu obávají

či nedokáží předávat upřímnou a konstruktivní zpětnou vazbu, je jim doporučeno, aby využili možnosti jednoho případně obou interních prezenčních školení „Zpětná vazba aneb radikální upřímnost“ nebo „Jak (jim) to říct“ (ABC, 2020n). Tato interní školení jsou obě v rozsahu 8 hodin a jsou volně přístupná jakémukoliv zaměstnanci společnosti ABC (ABC, 2020n). Výhodou těchto interních školení oproti nějakému externímu školení je to, že jejich obsah se váže kromě formy a obsahu zpětné vazby i k procesům a postupům zavedeným ve společnosti ABC a také k nástojům, které jsou pro předávání zpětné vazby a vyhodnocování pracovního výkonu používány ve společnosti ABC (ABC, 2020n). Cena těchto školení, která je uvedena v Katalogu kurzů, je 0 Kč (ABC, 2020n).

Třetí doporučení vztahující se k řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC je zaměřeno na řízení pracovního výkonu prostřednictvím kompetencí a kompetenčního modelu. Toto doporučení je formulováno, protože v HR oddělení společnosti ABC aktuálně není model klíčových kompetencí nastaven a to i přes to, že 23 zaměstnanců HR oddělení by nastavení kompetencí uvítalo (Graf 13). Je pravdou, že do jisté míry manažeři s kompetencemi pracují, nicméně individuálně a dle aktuální potřeby, kdy nejsou jasně definovány kompetence a jejich úrovně, kterými musí disponovat všichni zaměstnanci HR oddělení a podle kterých se zároveň mohou mezi sebou porovnávat.

Na základě popisů jednotlivých pracovních pozic, hodnot společnosti a klíčových kompetencí uvedených manažery jednotlivých týmů HR oddělení společnosti ABC během rozhovorů je navrhnout model klíčových kompetencí pro zaměstnance HR oddělení. Návrh modelu klíčových kompetencí je vložen do Přílohy 77 Návrh modelu klíčových kompetencí. Při tvorbě kompetenčního modelu bylo vycházeno z příkladu kompetenčního modelu, který je zaznamenaný v Příloze 2. Klíčové kompetence, které obsahuje Návrh modelu klíčových kompetencí z Přílohy 77, jsou rozděleny do 2 hlavních skupin na technické kompetence a na interpersonální kompetence. Celkem model klíčových kompetencí obsahuje 8 kompetencí, které lze ohodnotit na stupnici 1 až 5 a u kterých je předem jasně stanoveno, jaká úroveň je společností ABC požadována a současně, jak důležitá daná kompetence je. Tento model klíčových kompetencí lze využívat i u brigádníků HR oddělení společnosti ABC.

Výše uvedená doporučení by přirozeně měla vést kromě zefektivnění řízení pracovního výkonu i ke změně vnímání přístupu manažera zaměstnanci HR oddělení, protože díky pravidelným schůzkám s podřízenými dojde ke zvýšení přehledu o dění v jeho týmu a o rozdílech v pracovních výkonech mezi jednotlivými podřízenými. Pravidelné schůzky k monitorování pracovního výkonu a postupnému plnění cílů a plánu rozvoje by měly kromě získání většího kontextu vést i k většímu přehledu o kapacitách v týmu a následné práci s nimi. Dále by měla tato výše uvedená doporučení vést k tomu, že díky pravidelné komunikaci a nastavování akčních kroků dojde v dlouhodobém horizontu i ke zvýšení motivace zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC, neboť pocítí větší zájem a podporu ze strany svého přímého nadřízeného. Zcela přirozeně by měla tato doporučení vést i k uspokojení potřeby nefinančního odměňování prostřednictvím pochval a uznání, které aktuálně zaměstnanci HR oddělení považují za druhý nejvíce negativně ovlivňující determinant jejich pracovního výkonu (Graf 25). Spojujícím prvkem těchto činností je komunikace. V případě, že budou realizována navržená doporučení, existuje předpoklad, že zaměstnanci HR oddělení začnou komunikaci považovat za efektivnější a nebudou ji nadále hodnotit jako determinant, který nejvíce negativně ovlivňuje jejich pracovní výkon, jak prezentuje Graf 25.

Následující doporučení se vztahují k „Buddy“ systému, který je zaveden v týmu XYZ HR oddělení společnosti ABC. Vznik „Buddy“ systému má jasné opodstatnění, nicméně i přes pozitiva, která přináší, není zaměstnanci týmu XYZ vnímán zcela kladně (Respondent 1, 2020), (Respondent 2, 2020), (Respondent 4, 2020), (Respondent 7, 2020). Doporučení vznikají mimo jiné i na základě odpovědí Respondenta 118 (2020), který potvrzuje, že 4 zaměstnanci

týmu XYZ HR oddělení společnosti ABC, kteří jsou v rolích „Buddies“, přebírají jeho aktivity v rámci řízení pracovního výkonu ostatních kolegů z týmu XYZ, což znamená, že mají schůzky se členy svých „Buddy“ skupinek a vyhodnocují individuálně i skupinově jejich pracovní výsledky a předávají jim zpětnou vazbu.

Z negativního hodnocení „Buddy“ systému vyplývá, že systému chybí koncept a také, že schůzky nejsou ve většině případů zcela efektivní (Graf 65). Chybějící jednotný koncept je způsoben tím, že každý z „Buddies“ pojal vedení své skupinky jinak (Respondent 4, 2020), což může být dáno i tím, že zaměstnanci týmu XYZ, kteří jsou v roli „Buddies“, nemají předchozí pracovní zkušenosti s vedením lidí (Respondent 7, 2020), (Respondent 118, 2020).

Proto je vytvořeno čtvrté doporučení, jehož obsahem je to, aby všichni „Buddies“ absolvovali interní prezenční školení „Začínáme vést lidí“, které je rozvrženo do 16 hodin a které je určeno začínajícím manažerům společnosti ABC (ABC, 2020n). Cena tohoto kurzu pro zaměstnance společnosti ABC je 0 Kč (ABC, 2020n).

Další možností je také absolvování externího školení například v podobě „Manažerské akademie i pro začínající manažery“ realizované společností CADET GO, s.r.o. (Cadet Go, 2020). Rozsah akademie je 28 hodin, které jsou rozloženy do 4 dní, během kterých je realizován jak teoretický výklad, tak i praktický nácvik situací z praxe (Cadet Go, 2020). V případě účasti všech 4 „Buddies“ je cena za jednoho účastníka 16 900 Kč bez DPH, což znamená, že celkové náklady spojené s externím školením „Buddies“ by se pohybovaly ve výši 67 600 Kč bez DPH (Cadet Go, 2020).

Výše uvedená školení by měla „Buddies“ pomoci s uchopením jejich role a s následným nastavením jasného a především jednotného konceptu „Buddy“ systému. Pátým doporučením je tedy to, aby po absolvování těchto školení došlo k přenastavení „Buddy“ systému a to na základě nově načerpaných informací o vedení lidí. Diskuze o přenastavení „Buddy“ systému by se samozřejmě kromě jednotlivých „Buddies“ měl účastnit i manažer týmu XYZ. Je doporučeno, aby byl znovu jasně definován cíl a účel „Buddy“ systému a pravidla jeho fungování a aby následně došlo k představení celému týmu XYZ. To by mělo zabránit nejasnostem a zároveň by to mělo poskytnout prostor i ostatním zaměstnancům týmu XYZ HR oddělení společnosti ABC, aby k novému nastavení vyjádřili.

Dále je samozřejmě i „Buddies“ (stejně jako manažerům jednotlivých týmů HR oddělení) doporučeno, aby v rámci přípravy na úspěšné vykonávání své role absolvovali jeden nebo případně oba interní prezenční kurzy zaměřující se na předávání konstruktivní zpětné vazby, které jsou uvedeny výše u druhého doporučení. V rámci diskuze o přenastavení současného fungování „Buddy“ systému je doporučeno, aby bylo implementováno první i druhé doporučení týkající se frekvence a struktury schůzek, v jejichž rámci dochází k předávání zpětné vazby na pracovní výkon a k odečtu cílů a rozvoje. Implementace těchto doporučení by měla vést ke zlepšení vnímání jednotlivých schůzek členy „Buddy“ skupinek a ke zvýšení jejich efektivity a smyslu.

Šestá doporučení se vztahuje k vytváření dohod o pracovním výkonu, jejichž součástí je i plán rozvoje. Vzhledem k tomu, že 58 zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC tvrdí, že v uplynulém období jejich dohoda o pracovním výkonu neobsahovala plán rozvoje, jak dokládá Graf 52, je doporučeno, aby k nastavování plánu rozvoje docházelo a aby tato část dohody nebyla přehlížena, protože bez práce na rozvoji nemůže docházet ke zvyšování pracovního výkonu. V případě, že brigádník je zaměstnán v HR oddělení dlouhodobě ne pouze dočasně, vztahuje se toto doporučení i na něj. S nastavováním plánu rozvoje v rámci dohody o pracovním výkonu by měl pomoci i výše navržený Model klíčových kompetencí. Model klíčových kompetencí může být použit pro definování oblastí rozvoje, na kterých má

zaměstnanec HR oddělení ve sledovaném období pracovat. Dále už je jen na diskuzi manažera s podřízeným, jakým způsobem bude rozvoj probíhat a jaká metoda vzdělávání bude použita.

V rámci šestého doporučení, které se váže k vytváření dohod o pracovním výkonu, je ještě doporučeno, aby v rámci diskuze, během které probírá manažer s podřízeným plán rozvoje a cíle pro nadcházející období, aktivně manažeři zjišťovali, čemu se zaměstnanci chtějí věnovat. A aby jim následně pomohli formulovat cíle a plán rozvoje tak, aby to bylo pro zaměstnance HR oddělení dostatečně motivující a smysluplné. Toto doporučení vychází ze skutečnosti zachycené pomocí Grafu 16, kdy 25 zaměstnanců hovoří o tom, že současné cíle tuto charakteristiku nespĺňují.

Nepřilíš kladně je hodnocen hlavní nástroj řízení pracovního výkonu, kterým je interní aplikace Emma PDS. Z Grafu 61 vyplývá, že 59 respondentů označuje Emma PDS za uživatelsky nepříjemnou aplikaci, která není intuitivní a se kterou pracují jen z povinnosti, což je nastavování cílů a téměř po roce jejich vyhodnocování. Sedmé doporučení se váže k zavedení nového systému, který má mimo jiné obsahovat i modul pro zaznamenávání cílů a plánů rozvoje a pro jejich vyhodnocování, který má nahradit aktuální aplikaci Emma PDS (Respondent 117, 2020).

Je doporučeno, aby před zavedením nového systému došlo k realizaci interního průzkumu mezi zaměstnanci HR oddělení společnosti ABC, jehož cílem by bylo zjistit, proč považují zaměstnanci HR oddělení současnou aplikaci Emma PDS za uživatelsky nepříjemnou, neintuitivní a jaká jsou jejich očekávání od nového systému. Zjištění z tohoto průzkumu by pak měla být reflektována při nastavování nového systému, aby nedošlo k tomu, že bude zaveden nový systém, který ale stejně jako Emma PDS nebude průběžně používán. Tento průzkum by mohl vytvořit tým Rozvoj lidí a organizace, který má interní průzkumy týkající se lidských zdrojů ve společnosti ABC na starost. Při použití Google formuláře by realizace průzkumu neměla být spojena s žádnými dodatečnými náklady.

4 Závěr

Téma řízení pracovního výkonu není pro společnost ABC ani její HR oddělení žádnou neznámou. Tuto skutečnost dokládá oficiální nastavení řízení pracovního výkonu v podobě cyklu řízení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti ABC a současně i výsledky dotazníkového šetření realizovaného mezi zaměstnanci HR oddělení a informace získané během rozhovorů s manažery jednotlivých týmů HR oddělení společnosti ABC.

Hlavním cílem řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC je usnadnění orientace v tom, jakých cílů, ať už individuálních nebo týmových, mají zaměstnanci HR oddělení dosahovat. Přidruženým cílem je pak podpora průběžného předávání zpětné vazby na pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC, což by mělo vést k trvalému zlepšování pracovního výkonu těchto zaměstnanců.

Řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení se skládá ze 4 hlavních činností.

Za první činnost řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC je považována **diskuze manažera s jeho týmem o prioritách a cílech** pro následující období, kterým je zpravidla kalendářní rok. V rámci této činnosti jsou na přelomu kalendářního roku diskutovány cíle, kterých má daný tým dosáhnout společnými silami a vzájemnou spoluprací. Tyto cíle mohou, ale nemusí, vycházet z cílů, které jsou o úroveň výše, v tomto případě z cílů HR oddělení společnosti ABC. Každá úroveň (v pojetí organizační struktury) má stanoveno pro sledované období okolo 5 cílů, v rámci kterých logicky nelze pokrýt úplně všechno, k čemuž slouží právě týmové a individuální cíle.

Druhou činností, která přímo navazuje na tu první a je realizována zpravidla na začátku roku, je **nastavení individuálních cílů a plánu rozvoje** konkrétního zaměstnance HR oddělení. I v tomto případě probíhá diskuze manažera, ale tentokrát v soukromí jen s daným zaměstnancem. Obsahem této diskuze je kromě nastavení cílů a metrik i nastavení plánu rozvoje, který má pomoci zaměstnanci HR oddělení s trvalým zlepšováním jeho pracovního výkonu.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci HR oddělení mají v největším zastoupení nastavené 4 cíle (39 zaměstnanců) nebo 5 cílů (30 zaměstnanců) pro sledované období, kdy tyto cíle mají většinou (74 zaměstnanců) nerovnoměrné rozložení vah, což napomáhá rozlišit jejich významnost.

Nutno podotknout, že 25 zaměstnanců hovoří o tom, že jim nastavené cíle nepřijdou smysluplné a dostatečně motivující, což pak negativně ovlivňuje jejich pracovní výkon v průběhu celého roku. Proto by se přímí nadřízení v rámci diskuze o individuálních cílech měli svých podřízených ptát, čemu by se chtěli věnovat a co je oblastí, která je v rámci jejich pracovní náplně baví nejvíce a snažit se tomu (v rámci možností a priorit) individuální cíle přizpůsobit, jak to dělá například Respondent 117 (2020).

Oproti tomu plán rozvoje nemělo nastaveno 58 zaměstnanců společnosti. Tato skutečnost pravděpodobně souvisí i s tím, že v HR oddělení společnosti ABC, až na tým XYZ, není aktuálně nastaven žádný kompetenční model, který by sloužil jako opora a vodítko při nastavování plánu rozvoje. I proto je v rámci doporučení vytvořen Návrh modelu klíčových kompetencí, který je přiložen do Přílohy 77 a který vychází z popisu pracovních pozic zaměstnanců HR oddělení, z hodnot společnosti ABC a z kompetencí, které jednotliví manažeři označili jako klíčové kompetence pro jejich podřízené. Model klíčových kompetencí je navržen i z toho důvodu, že o to projevují zájem i samotní zaměstnanci, kdy celkem 23 zaměstnanců HR oddělení doporučuje nastavení kompetencí, aby mohlo dojít ke zlepšení pracovního výkonu.

Hlavním nástrojem, který je v rámci řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC využíván, je interní aplikace Emma PDS. Do této interní aplikace jsou v rámci schůzek k nastavení individuálních cílů a plánu rozvoje, zapisovány individuální a případně i týmové cíle, pokud se na jejich plnění má daný zaměstnanec nějakým konkrétním způsobem podílet, a plán rozvoje, čímž dochází k vytvoření dohody o pracovním výkonu pro sledované období.

Nicméně tato interní aplikace není zaměstnanci HR oddělení hodnocena příliš kladně, neboť 59 zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC ji považuje za uživatelsky nepřijemnou, neintuitivní a dodávají, že do ní vstupují jen v případě naprosté nutnosti, což je jen dvakrát během kalendářního roku. Když dochází k nastavování cílů a plánu rozvoje pro nadcházející období a když dochází k vyhodnocení těchto cílů a plánu rozvoje za uplynulé období.

Třetí činností cyklu řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení je **průběžná zpětná vazba a odečet cílů či úprava cílů dle potřeby**. Zaměstnanci HR oddělení by měli podle společnosti ABC dostávat průběžnou zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu a postupnému plnění cílů a plánu rozvoje v rámci individuálních schůzek se svým přímým nadřízeným, které by měly probíhat na měsíční bázi od momentu, kdy dojde k nastavení cílů a plánu rozvoje, až do konce kalendářního roku. Současně by také každý měsíc měla být uskutečněna týmová schůzka s přímým nadřízeným, v jejímž průběhu by mělo dojít k průběžnému vyhodnocování práce na týmových cílech.

Z dotazníkového šetření ovšem vychází, že schůzky se v uplynulém období v těchto intervalech nekonaly, kdy 17 zaměstnanců uvádí, že se nekonala žádná taková schůzka, 36 zaměstnanců hovoří o jediné schůzce za celé sledované období a 31 zaměstnanců si vzpomíná na 2 až 3 zrealizované schůzky, jejichž obsahem bylo předání zpětné vazby na jejich dosavadní pracovní výkon. Je možné, že ve skutečnosti docházelo ke schůzkám ve frekvenci, kterou nastavuje společnost ABC, jak dokládá Respondent 117 (2020) nebo Respondent 118 (2020), ale v tom případě zaměstnanci HR oddělení zřejmě nevnímali, že by obsahem schůzek byla zpětná vazba na jejich pracovní výkon a postupnou práci na plnění nastavených cílů. I proto je vytvořeno doporučení nejen tyto intervaly schůzek dodržovat, ale také předem stanovit strukturu těchto schůzek, která bude primárně vycházet z dohody o pracovním výkonu daného zaměstnance HR oddělení.

V případě zaměstnanců HR oddělení je navíc pravidelnější a konstruktivní zpětná vazba něčím, o co sami zaměstnanci stojí a mají vysloveně zájem. Tento fakt dokazují odpovědi 49 zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC, kteří označují pravidelnější a konstruktivní zpětnou vazbu od přímého nadřízeného za cestu k vyššímu pracovnímu výkonu a dlouhodobě lepším výsledkům.

Je pravdou, že z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci HR oddělení nejsou o zpětnou vazbu přímo ochuzeni, protože 28 zaměstnanců v rámci hodnocení manažerských dovedností svého nadřízeného pozitivně hodnotí podporu a zpětnou vazbu, kterou od něj mají. Nicméně výsledky uvedené výše naznačují, že by uvítali, pokud by byla zpětná vazba ze strany přímého nadřízeného častější.

44 zaměstnanců HR oddělení poukazuje na velký prostor, který od svého přímého nadřízeného mají. Tento prostor je záměrný, jak dokazuje odpověď Respondenta 118 (2020), a má sloužit k především posílení samostatnosti zaměstnanců HR oddělení a zároveň jim má napomoci se seberozvojem. I když si zaměstnanci HR oddělení této svobody a volnosti velmi cení, poukazují na fakt, že někdy je toho prostoru až příliš a že tím dochází i k tomu, že získávají dojem, že je od nich jejich přímý nadřízený daleko, nemá přehled o jejich práci, o jejich kapacitách (22 zaměstnanců), díky čemuž jim nedokáže dát ani konstruktivní zpětnou vazbu, nedokáže spravedlivě ohodnotit (finančně i nefinančně) jejich pracovní výkon (22

zaměstnanců) a už vůbec ne je motivovat k lepším výsledkům (29 zaměstnanců). Ve výsledku tento sled událostí vede k neefektivní komunikaci a zhoršení atmosféry a nálady, potvrzují odpovědi 20 zaměstnanců HR oddělení. I proto by 37 zaměstnanců HR oddělení ocenilo, pokud by došlo ke změně přístupu jejich nadřízeného.

Velký prostor a vysoké nároky na samostatnost zaměstnanců HR oddělení vedou také k tomu, že 79 zaměstnanců HR oddělení se domnívá, že největší vliv na jejich pracovní výkon nemá nikdo jiný než právě oni sami. A při otázce, jakým způsobem je řízen jejich pracovní výkon, se 36 zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC domnívá, že jejich pracovní výkon nikdo neřídí.

Dalších 35 zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní výkon je řízen především prostřednictvím zadávání pracovních úkolů a 33 zaměstnanců hovoří o řízení pracovního výkonu prostřednictvím předávání průběžné zpětné vazby na jejich pracovní výkon. Pouze 9 zaměstnanců se domnívá, že jejich pracovní výkon je řízen prostřednictvím práce s kompetencemi, což jen potvrzuje fakt, že v HR oddělení, až na tým XYZ, který si na konci roku 2019 nastavil sám svoje vlastní kompetenční modely, není aktuálně používán při řízení pracovního výkonu model klíčových kompetencí.

V souvislosti s mapováním toho, kdo nejvíce ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení, dochází ke zjištění, že v týmu XYZ HR oddělení je zaveden tzv. „Buddy“ systém. Vznik „Buddy“ systému je spojený s příliš velkým množstvím přímých nadřízených, které již nebylo v druhé polovině roku 2019 možné manažerem týmu efektivně vést a efektivně řídit jejich pracovní výkon. Z týmu XYZ byli tedy vybráni 4 pracovními zkušenostmi nejseniornější zaměstnanci, kteří mají role „Buddies“. Tito „Buddies“ jsou nově namísto manažera zodpovědní za průběžné předávání zpětné vazby na pracovní výkon kolegům, se kterými jsou v „Buddy“ skupince.

„Buddy“ má s kolegy ze své „Buddy“ skupinky nastavené jak individuální, tak i skupinové schůzky, v rámci kterých se řeší, na čem aktuálně zaměstnanci týmu XYZ pracují, jak vytížení v daný moment jsou, jestli existují nějaké překážky, které jim znesnadňují pracovní výkon a jestli s nimi potřebují pomoci. Na schůzkách dochází k předávání zpětné vazby na pracovní výkon a na plnění nastavených cílů a plánu rozvoje.

Zaměstnanci týmu XYZ HR oddělení společnosti ABC označují za hlavní pozitivum, že se jim díky zavedení „Buddy“ systému má kdo věnovat a řešit s nimi jejich pracovní výkon a rozvoj, s čímž souhlasí i manažer týmu (Respondent 118, 2020). Oproti tomu za hlavní nedostatek tohoto systému považují zaměstnanci týmu XYZ chybějící jednotný koncept a neefektivní schůzky, jejichž obsahem je řešení nepodstatných záležitostí.

Pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení je v průběhu sledovaného období ovlivňován působením různých determinantů pracovního výkonu. Mezi determinanty, které aktuálně nejvíce negativně ovlivňují pracovní výkon, považují zaměstnanci HR oddělení komunikaci, nefinanční odměňování a pracovní vztah s přímým nadřízeným. Na posledních místech, které hovoří o nejméně negativním vlivu determinantů na pracovní výkon zaměstnanců HR oddělení, se umísťuje kultura společnosti, vzduch a pracovní místo.

Poslední, tedy čtvrtou, činností cyklu řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení, která probíhá v prosinci a v lednu, je **vyhodnocení pracovního výkonu** zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC za sledované období, tedy za daný kalendářní rok. V rámci tohoto vyhodnocení sice dostává zaměstnanec HR oddělení zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného, ale také i on sám hodnotí sebe a svůj pracovní výkon za sledované období. Vyhodnocení pracovního výkonu pak zpravidla slouží a promítá se do prvního kroku cyklu řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení pro nadcházející sledované období.

I přestože řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC není bezchybné a bez nedostatků, čemuž se věnují doporučení uvedená v subkapitole 3.5 Doporučení, nutno podotknout, že se jedná o propracovaný a systematický proces, kterému bezesporu společnost ABC věnuje hodně své pozornosti.

I když řízení pracovního výkonu zpravidla není oblastí, kterou by zaměstnanci hodnotili pozitivně, jak dokládá i Pulakos (2009, s. 3), odpovědi zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC nejsou zcela negativní. Spíše naopak, což dokládá i to, že 53 zaměstnanců HR oddělení se vyjadřuje čistě pozitivně k manažerským dovednostem svého přímého nadřízeného a odpověď dalších 15 zaměstnanců obsahuje kromě slabších stránek manažerských dovedností svého přímého nadřízeného i ty silné.

Řízení pracovního výkonu a jednotlivé aktivity, které jsou s ním úzce spojeny, zasahují do každodenní činnosti zaměstnanců HR oddělení společnosti ABC, a i tak vychází ukazatel NPS, který vyjadřuje množství spokojených zaměstnanců, tedy interních fanoušků, společnosti ABC jako zaměstnavatele, na úrovni 73 %, což vypovídá o celkové spokojenosti zaměstnanců HR oddělení se svým zaměstnavatelem.

Literatura

Primární zdroje

ABC. *HR oddělení* [online]. 2020f [cit. 2020-3-21]. Dostupné z WWW: https://www.abc.cz/intranet-portal/intranet/cs/page/user_detail#/empId=588038&depId=40000156.

ABC. *HR report 2020*. 2020g.

ABC. *Interní fanoušek* [online]. 2020e [cit. 2020-3-21]. Dostupné z WWW: https://www.abc.cz/intranet-portal/intranet/cs/nav/intranet_1013345.

ABC. *Katalog kurzů*. 2020n.

ABC. *Kdo jsme* [online]. 2020a [cit. 2020-3-21]. Dostupné z WWW: <https://www.abc.cz/cs/onas/kdo-jsme>.

ABC. *Koncept performance managementu – centrála*. 2020i.

ABC. *Lidé, kultura, zdroje* [online]. 2019c [cit. 2020-3-21]. Dostupné z WWW: https://www.abc.cz/intranet-portal/intranet/cs/document/sc_18626.xml.

ABC. *Nadace ABC* [online]. 2020c [cit. 2020-3-21]. Dostupné z WWW: <https://www.abc.cz/cs/o-nas/verime-dobrym-vecem/nadace-abc>.

ABC. *Nastavení cílů a priorit na centrále*. 2020j.

ABC. *Nastavení cílů a priorit pro další období* [online]. 2020l [cit. 2020-4-14]. Dostupné z WWW: https://www.abc.cz/intranet-portal/intranet/cs/nav/intranet_1010011.

ABC. *O ABC* [online]. 2019a [cit. 2020-3-21]. Dostupné z WWW: https://www.abc.cz/intranet-portal/intranet/cs/nav/intranet_1010067?token_type=bearer&expires_in=3600.

ABC. *Proč a jak řešíme pracovní výkon* [online]. 2020k [cit. 2020-4-14]. Dostupné z WWW: https://www.abc.cz/intranet-portal/intranet/cs/nav/intranet_1012648.

ABC. *Spouštíme bezkontaktní placení Garmin Pay a Fitbit Pay* [online]. 2019b [cit. 2020-3-21]. Dostupné z WWW: https://www.abc.cz/intranet-portal/intranet/cs/document/intranet_news_14180.xml.

ABC. *Strategie ABC* [online]. 2020d [cit. 2020-3-21]. Dostupné z WWW: https://www.abc.cz/intranet-portal/intranet/cs/nav/intranet_1018?token_type=bearer&expires_in=3600.

ABC. *Uzavření roku 2019 na centrále*. 2020m.

ABC. *Všeobecná prezentace o Finanční skupině ABC*. 2020b.

ABC. *Zpětná vazba týmu (ukázka výsledků)*. 2020h.

Respondent 118. *Kompetenční model pro roli „Buddyho“ v týmu XYZ*. 2019.

Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. vydání. Praha : Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-2531198-1.

ARMSTRONG, M., BARON, A. *Managing performance : Performance management in action*. First edition. London : CIPD House, 2004. 182 p. ISBN 1-84398-101-7.

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů : Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ASHDOWN, L. *Performance management : A practical introduction*. Second edition. London, New York, New Delhi : CIPD : Kogan Page, 2018. 224 p. ISBN 978-0-7494-8337-1.
- BATTAGLIO, R. P. *Public human resource management : Strategies and practices in the 21st century*. First edition. Los Angeles : SAGE : CQ Press, 2015. 441 p. ISBN 978-1-4522-1823-6.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení : Východiska, metody, cvičení a hry*. 3. vydání. Praha : Portál, 2015. 376 s. 978-80-262-0846-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo : Úspěšný personální výběr*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
- BOXALL, P. F., PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. Fourth edition. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2016. 368 p. ISBN 978-1-137-40763-4.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow a práce*. 1. vydání. Praha : Portál, 2017. 248 s. ISBN 978-80-262-1198-3.
- DE WAAL, A. *Strategic performance management : A managerial and behavioral approach*. Second edition. London : Red Globe Press, 2013. 464 p. ISBN 978-0-230-27385-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FILIP, L., ŠEBESTÍK, J. *(Ne)kvalita aneb pravdivý příběh kvality*. 1. vydání. Pod Ještědem : TZ-one, 2017. 254 s. ISBN 978-80-7539-049-3.
- FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery : Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- FLETCHER, S., WILLIAMS, P. *NVQs, Standards and Competence : A Practical Guide for Employers, Managers and Trainers*. Second edition. London : Kogan Page, 1994. 253 p. ISBN 978-07-494-1327-9.
- FONTANA, D. *Sociální dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha : Portál, 2017. 120 s. ISBN 978-80-262-1197-6.
- HARRISON, R. *Employee Development*. First edition. London : IPM, 1997. 475 p. ISBN 978-0852928776.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace v teorii a praxi*. 1. vydání. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2017. 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů : Nové trendy*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2016. 428s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- JAROŠOVÁ, E., PAVLICA, K., KAISER, R. B., *Vyvážený leadership : Dynamika manažerských dovedností*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2015. 240 s. ISBN 978-80-7261-289-5.
- KADLEC, J., MILLER, R. *Komunikace v konfliktu*. 1. vydání. Praha : Mladá fronta, 2018. 176 s. ISBN 978-80-204-4815-6.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha : Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

- KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 2013. 127 s. ISBN 978-80-210-6284-6.
- KUČÍREK, J. a kol. *Aplikovaná psychologie : Vybraná témata*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2017. 240 s. ISBN 978-80-271-0187-0.
- LISÁ, E. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : Portál, 2019. 160 s. ISBN 978-80-262-1472-4.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vydání. Praha : Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2014. 124 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- PAUKNEROVÁ, D., a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PAUKNEROVÁ, D. JAROŠOVÁ, E., LORENCOVÁ, H. *Nové trendy v leadershipu : Koncepce, výzkumy aplikace*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2016. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development : Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu*. 5. vydání. Praha : Grada Publishing, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PROCHÁZKA, J., VACULÍK, M., SMUTNÝ, P. *Psychologie efektivního leadershipu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
- PULAKOS, E., D. *Performance Management : A New Approach for Driving Business Results*. First edition. Chichester : Wiley-Blackwell, 2009. 214 p. ISBN 978-1405177627.
- RADCLIFFE, S. *Leadership : Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012. 173 s. ISBN 978-80-247-4163-5.
- STUHLÍK, R. *Tým snů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání : Průvodce začínajícího podnikatele*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci : Personální rozměr managementu*. 2. vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků : Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1. vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-747-6.

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

WHITMORE, J. *Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : Metoda transpersonálního koučování*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2009. 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

Odborné knihy a časopisy

GROYSBERG, B., LEE, J., PRICE, J., YO-JUD CHENG, J. The Leader's Guide to Corporate Culture : How to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*, roč. 96 (2018), č. JAN-FEB, s. 44-52. ISSN 00178012.

MITÁČEK, M. Stanovení výkonnostních měřítek řízení pracovního výkonu pomocí metody ABC. *Trendy v podnikání – Business Trends*, 2015, vol. 5, no. 4, p. 12-21. ISSN 1805-0603.

WINSTANLEY, D., STUART-SMITH, K. Policing performance : The ethics of performance management. *Personnel Review*, 1996, vol. 25, no. 6, p. 66-84. ISSN 00483486.

Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 3.2.2020 [cit. 2020-3-23]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

BUBÁK, Z. *Výsledky českých bank za rok 2019* [online]. 8.2.2020 [cit. 2020-3-21]. Dostupné z WWW: <https://www.finparada.cz/6189-Vysledky-bank-za-rok-2019.aspx>.

CADET GO. *Otevřené kurzy : Manažerská akademie i pro začínající manažery* [online]. 2020 [cit. 2020-4-20]. Dostupné z WWW: https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/2_manazerska-akademie-i-pro-zacinajici-manazery.html.

Přílohy

Příloha 1 Dohoda o pracovním výkonu

DOHODA O PRACOVNÍM VÝKONU A PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE			
Jméno			
Příjmení			
Název pracovního místa			
Útvar			
Jméno posuzovatele			
Název pracovního místa			
DOHODA O PRACOVNÍM VÝKONU			
Cíle	Měřítko pracovního výkonu	Schopnosti	
Dohodnutá opatření			
PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE			
Potřeba rozvoje	Jak ji uspokojit	Kdo zabezpečí	Termín splnění

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 401)

Příloha 2 Kompetenční model pro pozici obchodního manažera

KOMPETENČNÍ MODEL PRO POZICI OBCHODNÍHO MANAŽERA																
Kompetenční stupně	Úroveň 1 = slabá	Úroveň 2 = základní	Úroveň 3 = střední	Úroveň 4 = vysoká	Úroveň 5 = excelentní	STUPNICE					Zaměstnanec	Přímý nadřízený	Dlouhodobá úroveň	Cílová hodnota	Důležitost kompetence	
						1	2	3	4	5						
KOMPETENCE																
Manažerské kompetence	Strategické myšlení									3	2
	Time Management									3	3
	Orientace na výsledek									3	4
	Leadership									3	3
	Sounáležitost									3	3
Interpersonální kompetence	Komunikace								4	3	
	Týmová práce								3	3	
	Samostatnost								3	3	
	Orientace na zákazníka								4	4	

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 284-288)

Příloha 3 Dotazník pro zaměstnance HR oddělení

Tento dotazník je podkladem pro psaní praktické části diplomové práce na téma „Řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení ve společnosti ABC“. Cílem této diplomové práce je vytvořit doporučení v oblasti řízení pracovního výkonu, která podpoří kulturu vysokého pracovního výkonu ve společnosti ABC.

1. Na jaké oblasti se podle Vás soustředí řízení pracovního výkonu?
2. Jaké pocity se Vám vybaví, když se řekne pracovní výkon, a proč?
3. Kdo nejvíce ovlivňuje Váš pracovní výkon?
 - a) Já sám/sama
 - b) Můj přímý nadřízený
 - c) Kolegové
 - d) „Buddy“
 - e) Klienti
 - f) Nikdo
 - g) Někdo jiný:
4. Co ve Vašem případě nejvíce pozitivně ovlivňuje v rámci pracovního výkonu tato osoba? Vyberte maximálně 2 odpovědi.
 - a) Pracovní výsledky
 - b) Chování
 - c) Vynaložené úsilí - přístup k práci a jednotlivým úkolům
 - d) Osobní rozvoj
 - e) Náladu
 - f) Kompetence
 - g) Motivaci
 - h) Vztahy s ostatními kolegy
 - i) Něco jiného:
5. Co ve Vašem případě nejvíce negativně ovlivňuje v rámci pracovního výkonu tato osoba? Vyberte maximálně 2 odpovědi.
 - a) Pracovní výsledky
 - b) Chování
 - c) Vynaložené úsilí - přístup k práci a jednotlivým úkolům
 - d) Osobní rozvoj
 - e) Náladu
 - f) Kompetence
 - g) Motivaci
 - h) Vztahy s ostatními kolegy
 - i) Něco jiného:
6. Jakým způsobem je Váš pracovní výkon touto osobou ovlivňován?
 - a) Nemám pocit, že by někdo řídil a ovlivňoval tak můj pracovní výkon
 - b) Prostřednictvím zadaných úkolů
 - c) Prostřednictvím poskytování zpětné vazby

- d) Prostřednictvím řízení kompetencí (kompetence = požadavky na vzdělání, zkušenosti, dovednosti a pracovní chování a postoje, které zaměstnanec potřebuje k dosažení výkonnostních cílů a k úspěšné kariéře ve společnosti)
 - e) Prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových aktivit
 - f) Jiným způsobem:
7. Co byste na práci s výkonem druhých změnil/a?
8. Ohodnoťte na stupnici od 1 (nejméně významný) do 5 (nejvíce významný) jednotlivé faktory podle toho, do jaké míry NEGATIVNĚ ovlivňují Váš pracovní výkon:
- a) Kultura společnosti (hodnoty a ideje společnosti, vize a strategické cíle společnosti)
 - b) Organizace práce (práce s časovou kapacitou)
 - c) Zavedená pravidla a procesy
 - d) Pracovní vztah s přímým nadřízeným (podpora)
 - e) Pracovní vztahy s kolegy (spolupráce)
 - f) Komunikace
 - g) Vzduch
 - h) Hluk
 - i) Pracovní místo (vybavení, dostatek prostoru)
 - j) Příležitost k dalšímu vzdělávání (školení, semináře, atd.)
 - k) Finanční odměna
 - l) Nefinanční odměna (zpětná vazba, pochvala, atd.)
 - m) Osobní život (aktuální nálada a rozpoložení, problémy)
9. Co by Vám pomohlo k dosahování vyššího pracovního výkonu?
10. Jakým způsobem probíhalo nastavování Vašich cílů a jejich měřítek pro uplynulé období?
11. Kolik cílů jste měl/a nastaveno pro uplynulé období, jaké byly jejich váhy (poměr)?
12. Co obsahoval Váš osobní plán rozvoje pro uplynulé období?
- a) Žádný konkrétní plán rozvoje jsem pro rok 2019 předem nastavený neměl/a.
 - b) Školení, semináře zaměřené na tvrdé dovednosti
 - c) Školení, semináře zaměřené na měkké dovednosti
 - d) Rotaci pracovního místa
 - e) Mentoring, koučování
 - f) Stínování kolegy/ně
 - g) Práci s kompetencemi
 - h) Něco jiného:
13. Kolik průběžných schůzek s nadřízeným, v rámci které jste obdržel/a zpětnou vazbu na dosavadní pracovní výkon a v rámci které došlo k posouzení plnění nastavených cílů, jste v uplynulém období měla?
- a) Žádnou
 - b) Jednu uprostřed roku
 - c) 2 – 3
 - d) 4
 - e) Schůzky probíhaly na měsíční bázi
 - f) Schůzky probíhaly na týdenní bázi

14. Jaký je Váš názor na Emmu PDS (interní aplikace), v rámci které probíhá nastavování a vyhodnocování cílů?
15. Jak byste popsal/a Vašeho přímého nadřízeného z hlediska vedení týmu?
16. Kolika vzdělávacích/rozvojových akcí jste se v roce 2019 účastnil/a?
- a) Žádné
 - b) 1 - 3
 - c) 4 – 5
 - d) 6 a více
17. Rozumím svým pracovním úkolům, jakožto i svým povinnostem.
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nedokážu posoudit
18. Nejenže znám pracovní postupy, ale dokážu je sám/sama při výkonu práce také aplikovat.
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nedokážu posoudit
19. Považuji zavedené postupy za ty nejideálnější možné.
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) V některé oblasti ano, v některé ne
 - d) Nedokážu posoudit
20. Vidím ve své práci smysl.
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nedokážu posoudit
21. Umím bez pomoci ostatních prioritizovat jednotlivé pracovní úkoly.
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nedokážu posoudit
22. Mám dostatečnou podporu ze strany svého přímého nadřízeného.
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nedokážu posoudit
23. Jsem spravedlivě odměňován/a (finančně i nefinančně) za dosahování požadovaného pracovního výkonu.
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nedokážu posoudit

24. Vnímám existenci rozdílu v odměňování zaměstnanců, kteří dosahují požadovaných pracovních výkonů a kteří ne.
- Ano
 - Ne
 - Nedokážu posoudit
25. V rámci pracovního výkonu se neseťkávám s překážkami, které bych nemohl/a sám/sama svou činností a přístupem odstranit.
- Ano
 - Ne
 - Nedokážu posoudit
26. Můj přímý nadřízený umí efektivně pracovat s osobními limity a osobními problémy zaměstnanců, případně je schopen je dokonce eliminovat.
- Ano
 - Ne
 - Nedokážu posoudit
27. Kolik je Vám let?
- do 25 let
 - 26 – 35 let
 - 36 – 45 let
 - 46 – 55 let
 - 56 a více let
28. Jakou formou spolupracujete se společností ABC?
- DPP/DPČ
 - HPP
29. Kolik let praxe máte na pozici, na které působíte?
- méně než rok
 - 1 - 2 roky
 - 3 – 7 let
 - 8 – 15 let
 - 16 a více let
30. Jaké je Vaše pohlaví?
- Muž
 - Žena

Zdroj: vlastní zpracování

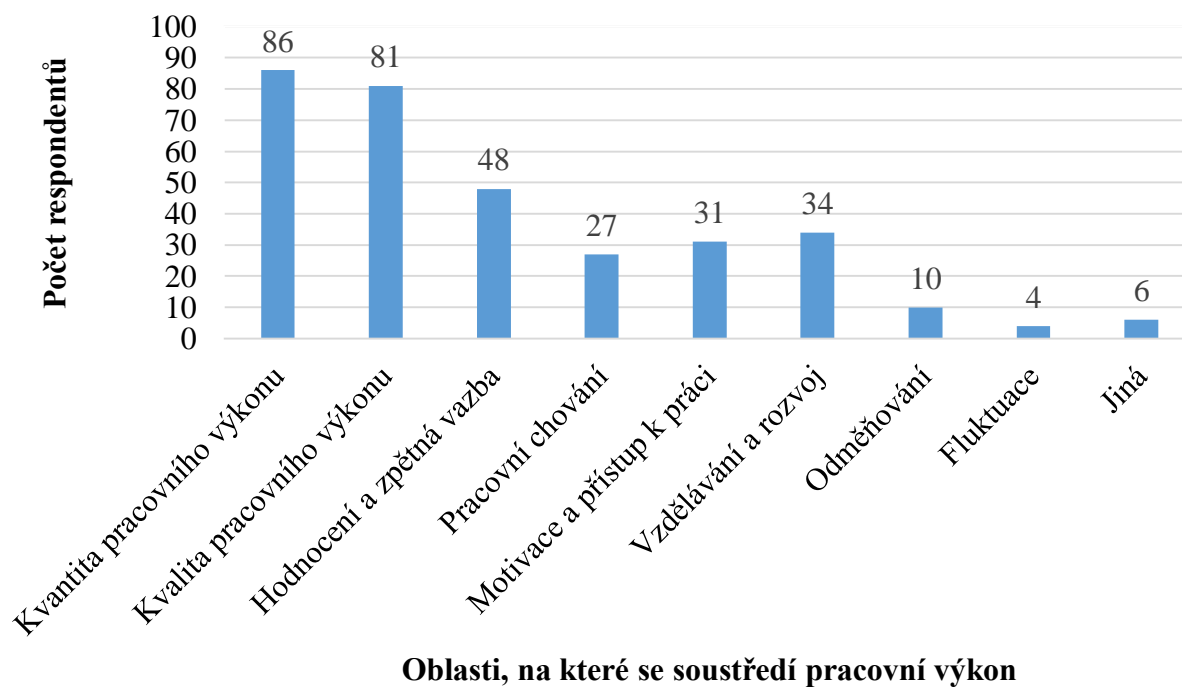
Příloha 4 Dotazník pro zaměstnance týmu XYZ

Tento dotazník je podkladem pro psaní praktické části diplomové práce na téma „Řízení pracovního výkonu zaměstnanců HR oddělení ve společnosti ABC“. Odpovědi budou použity pro zmapování „Buddy“ systému, který byl v roce 2019 zaveden v týmu XYZ.

1. Popište, prosím, svými slovy fungování „Buddy“ systému.
2. Co hodnotíte pozitivně na „Buddy“ systému?
3. Co hodnotíte negativně na „Buddy“ systému?

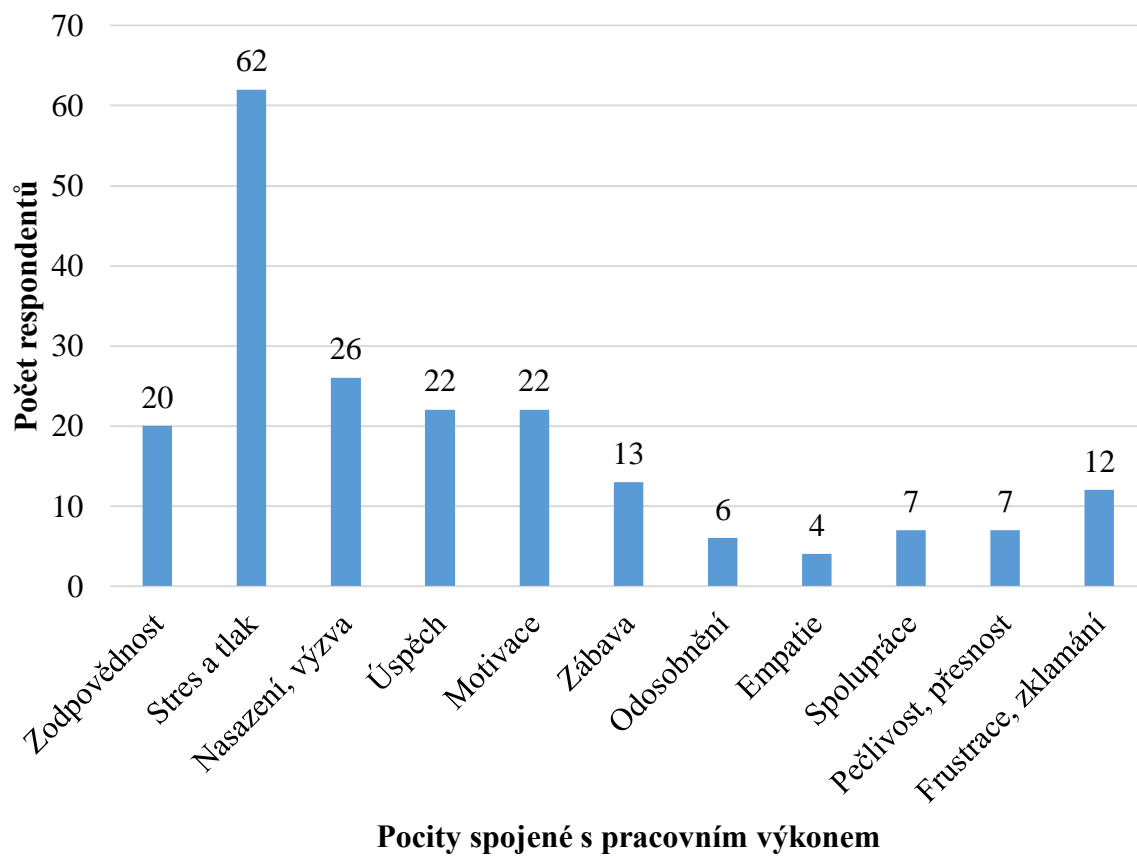
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Graf 1 Oblasti, na které se soustředí řízení pracovního výkonu



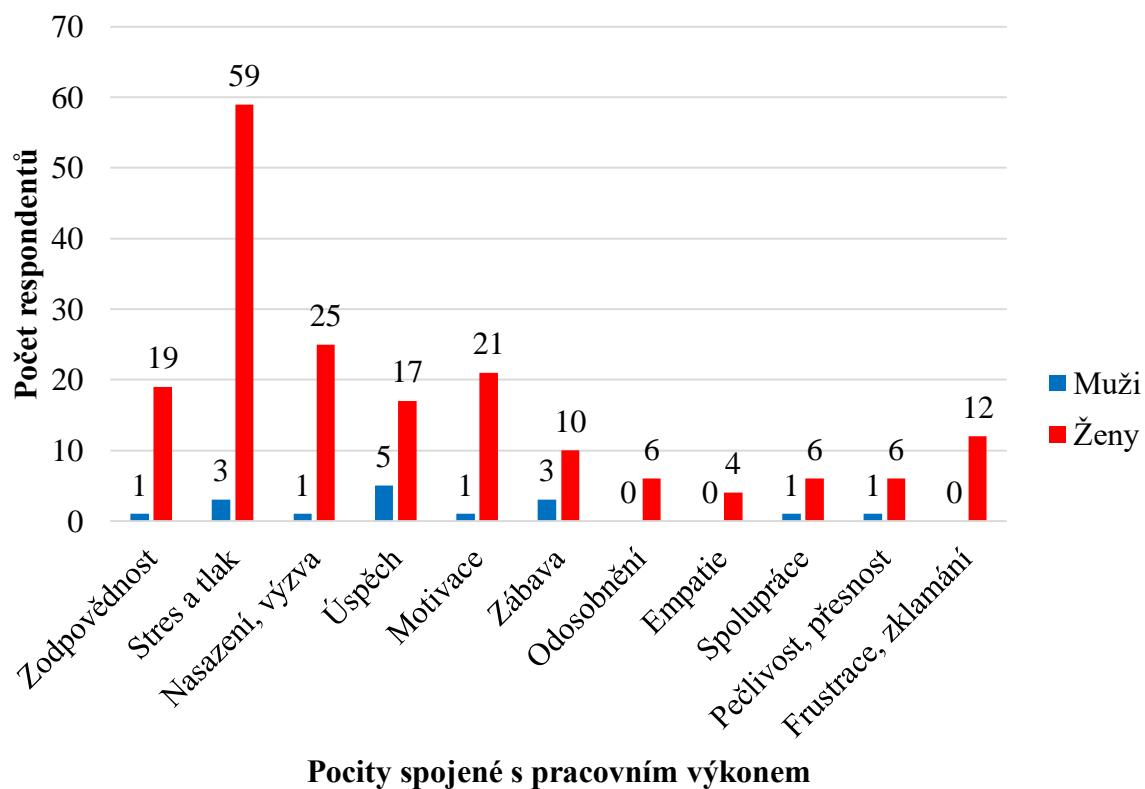
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Graf 2 Pocity spojené s pracovním výkonem



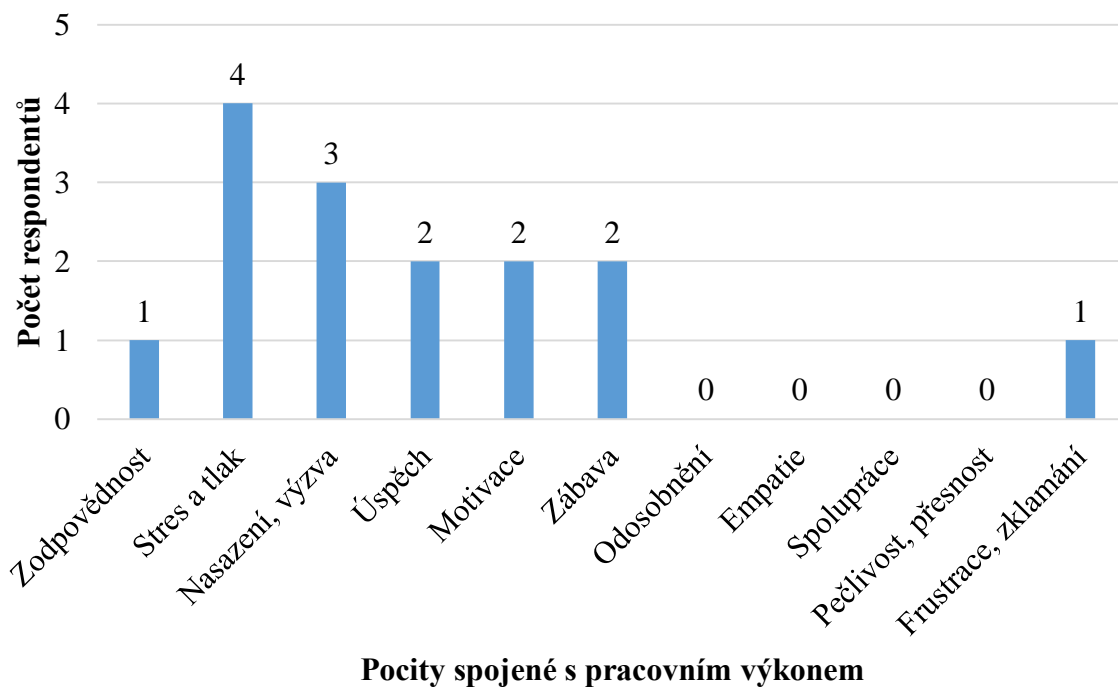
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Graf 3 Pocity spojené s pracovním výkonem (pohlaví)



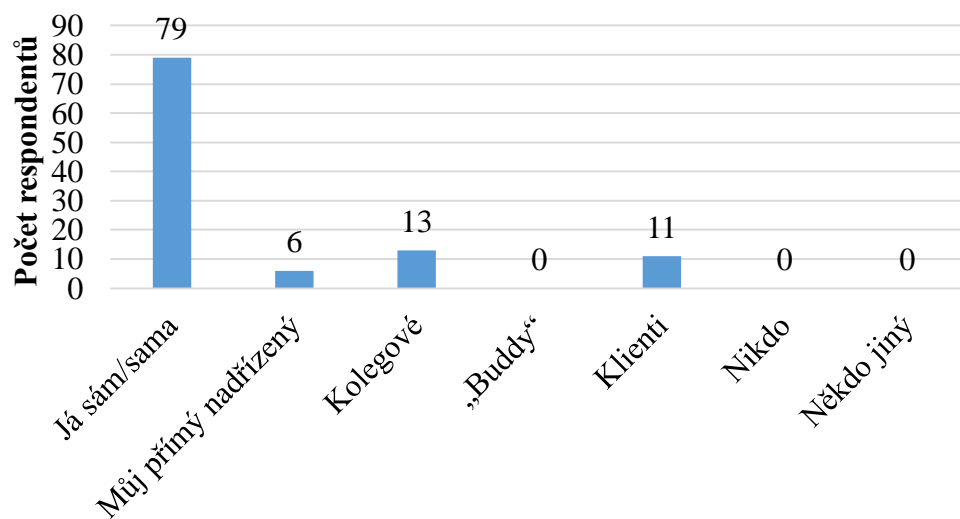
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 Graf 4 Pocity spojené s pracovním výkonem (DPP/DPČ)



Zdroj: vlastní zpracování

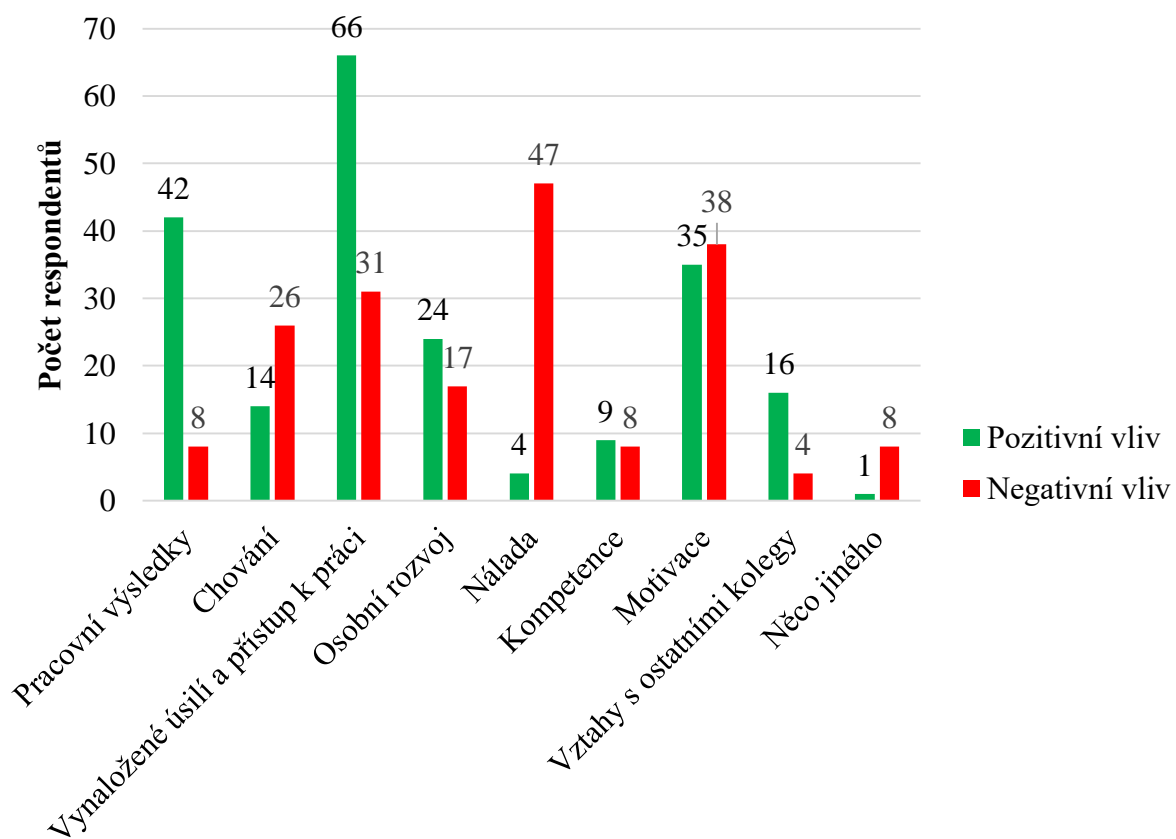
Příloha 9 Graf 5 Osoba nejvíce ovlivňující pracovní výkon



Osoba nejvíce ovlivňující pracovní výkon

Zdroj: vlastní zpracování

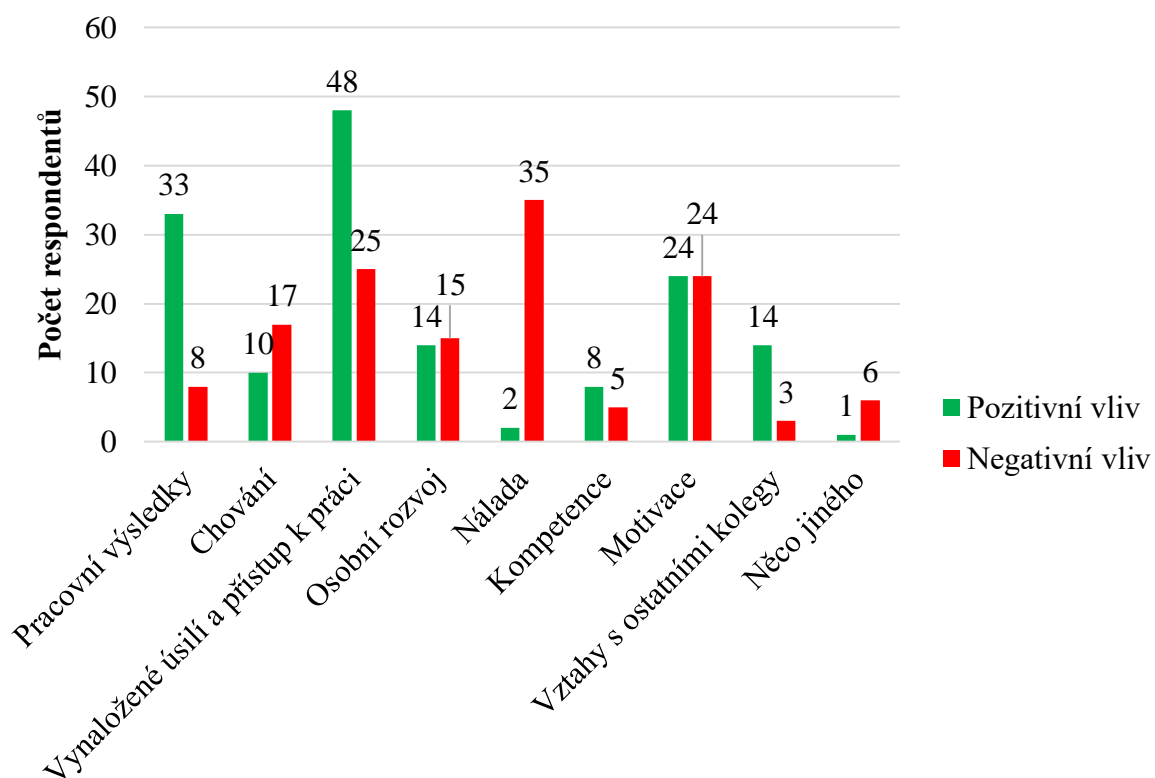
Příloha 10 Graf 6 Vliv na pracovní výkon



Vliv na pracovní výkon

Zdroj: vlastní zpracování

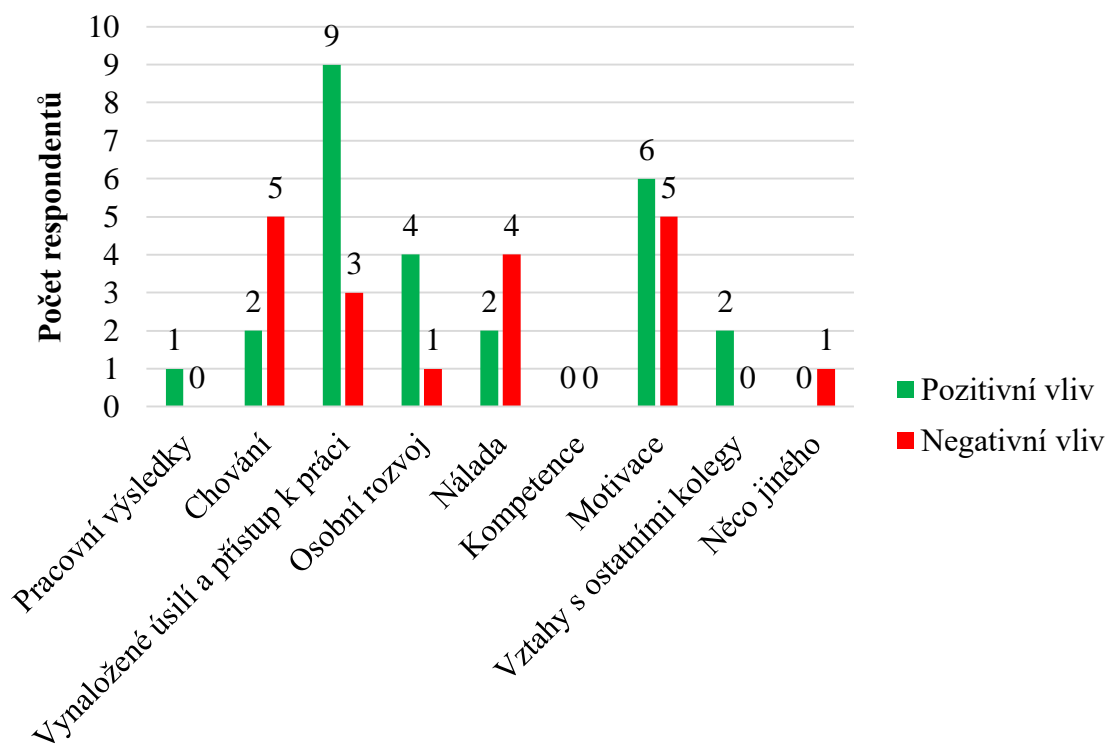
Příloha 11 Graf 7 Vliv na pracovní výkon (Já sám/sama)



Vliv na pracovní výkon

Zdroj: vlastní zpracování

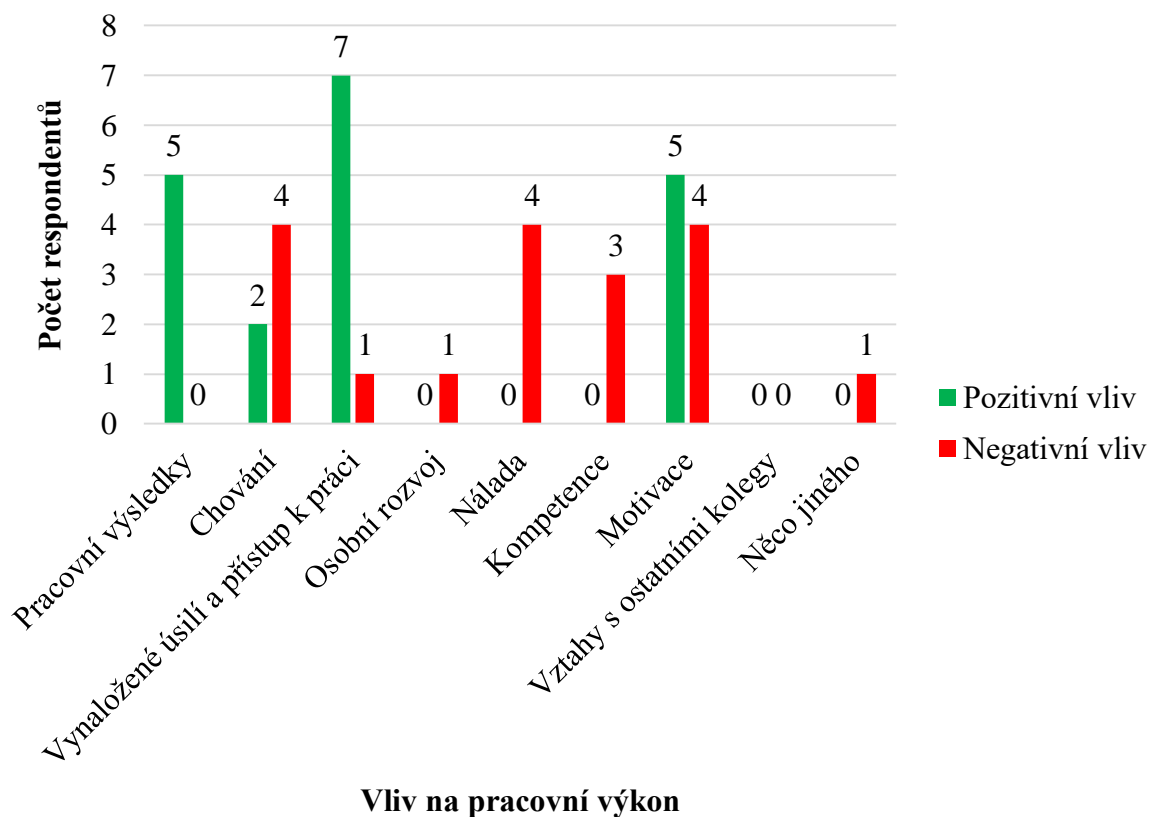
Příloha 12 Graf 8 Vliv na pracovní výkon (Kolegové)



Vliv na pracovní výkon

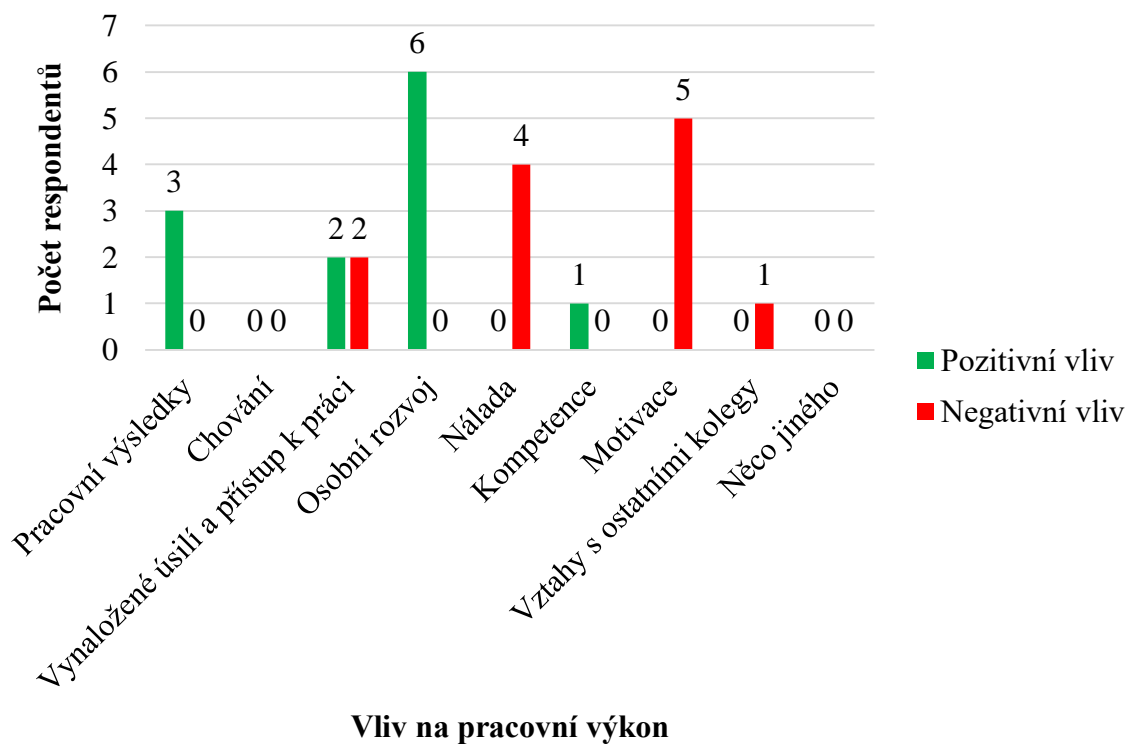
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 Graf 9 Vliv na pracovní výkon (Klienti)



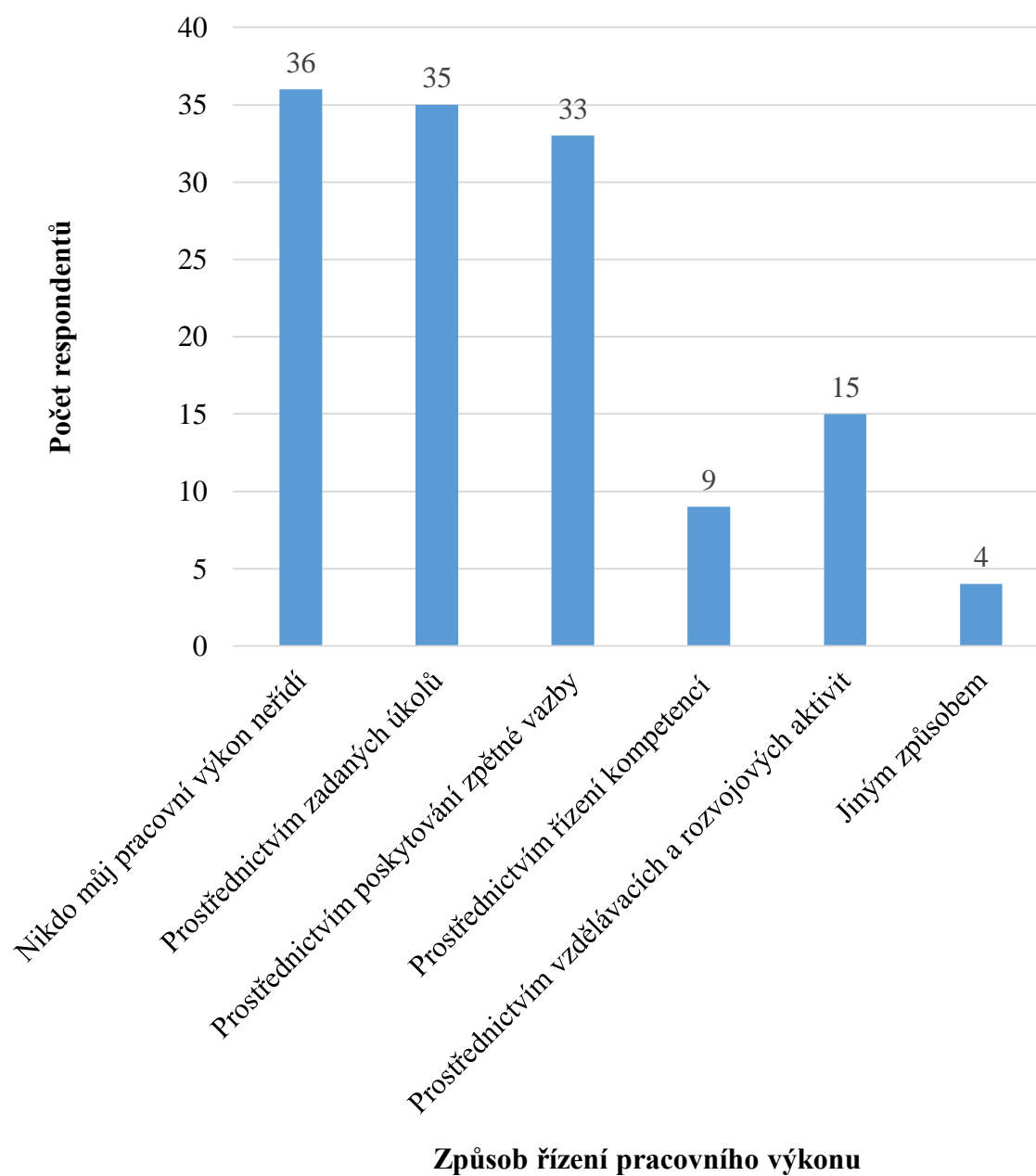
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Graf 10 Vliv na pracovní výkon (Můj přímý nadřízený)



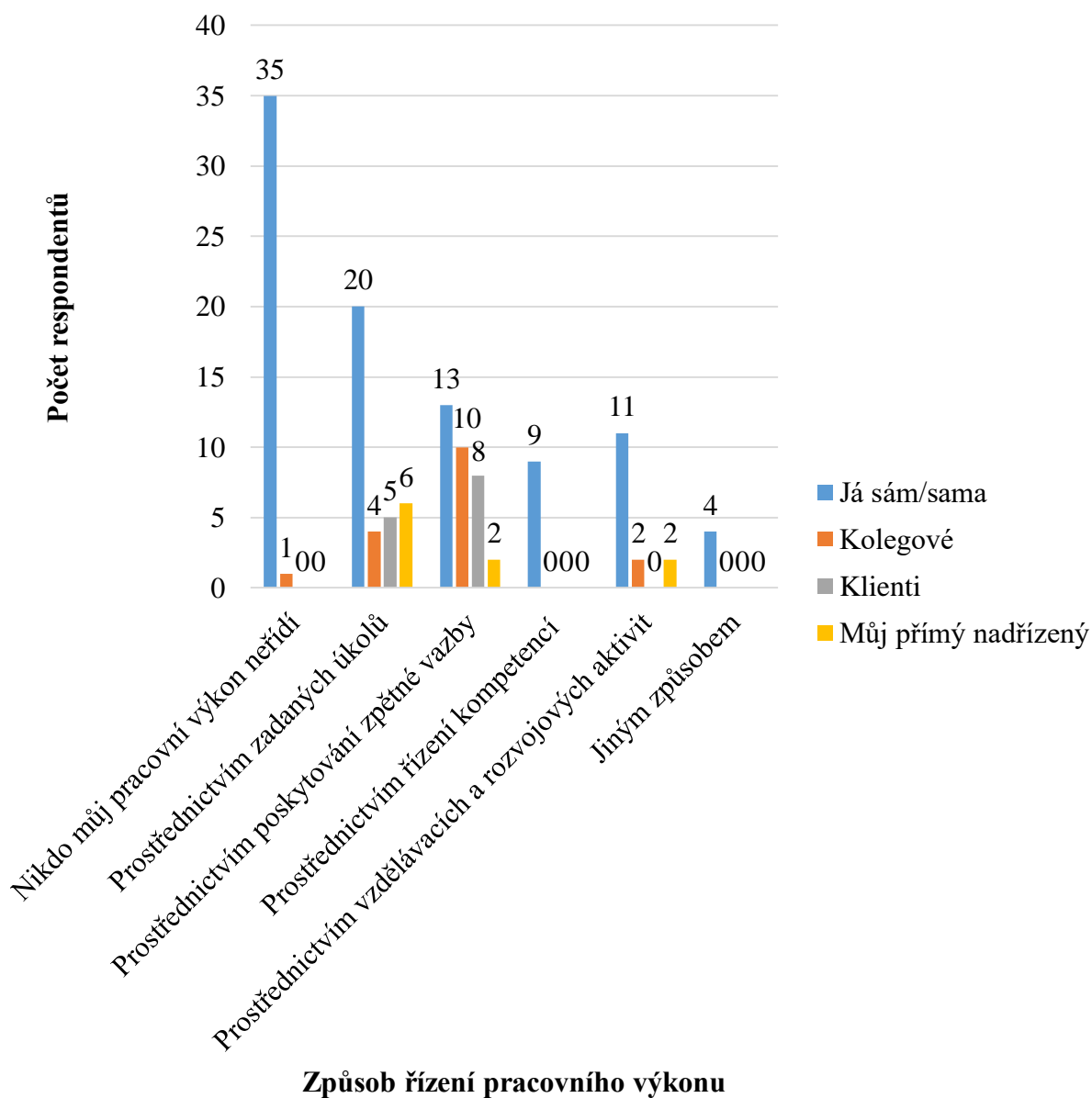
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15 Graf 11 Způsob řízení pracovního výkonu



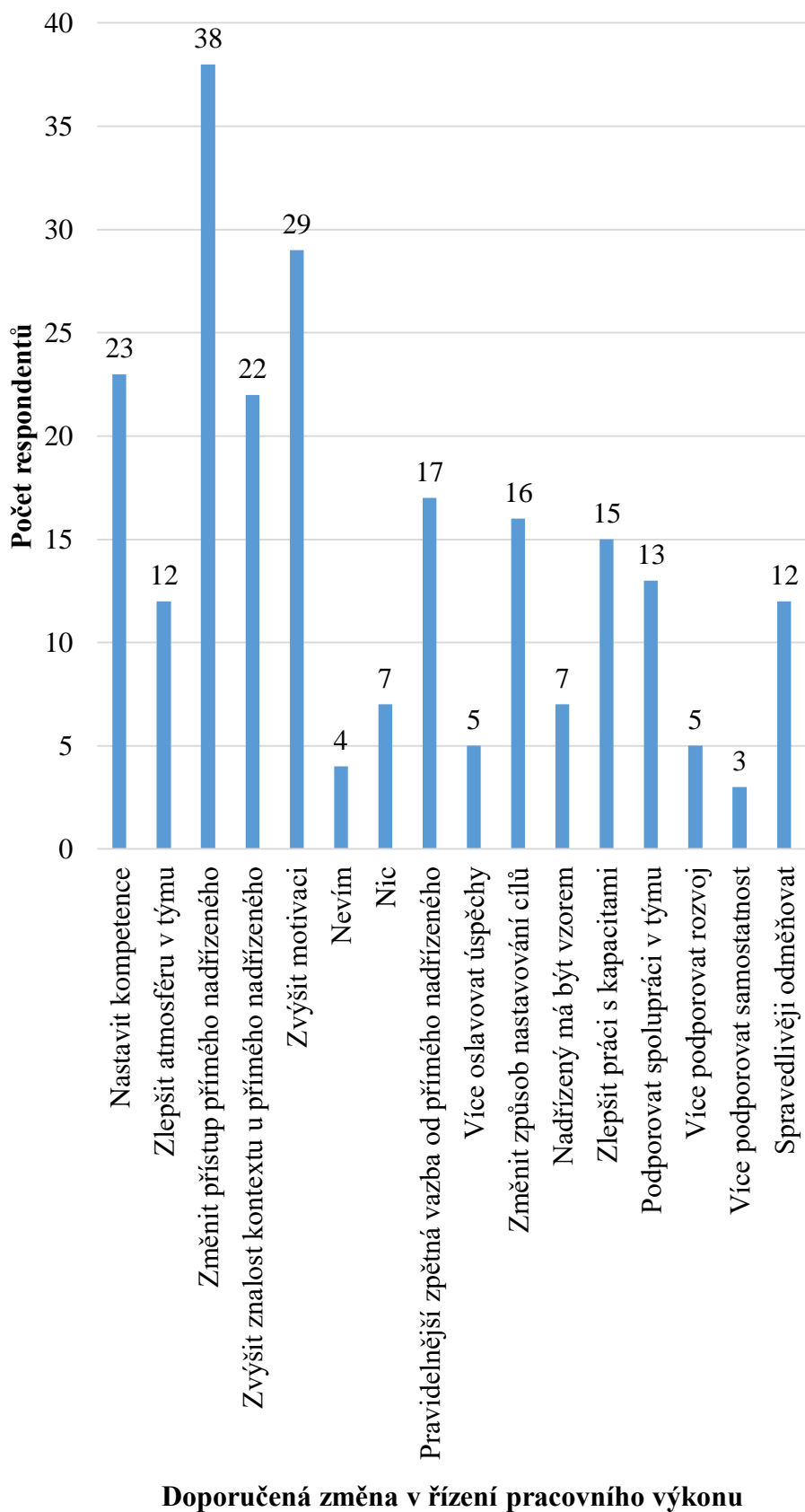
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16 Graf 12 Způsob řízení pracovního výkonu (srovnání)



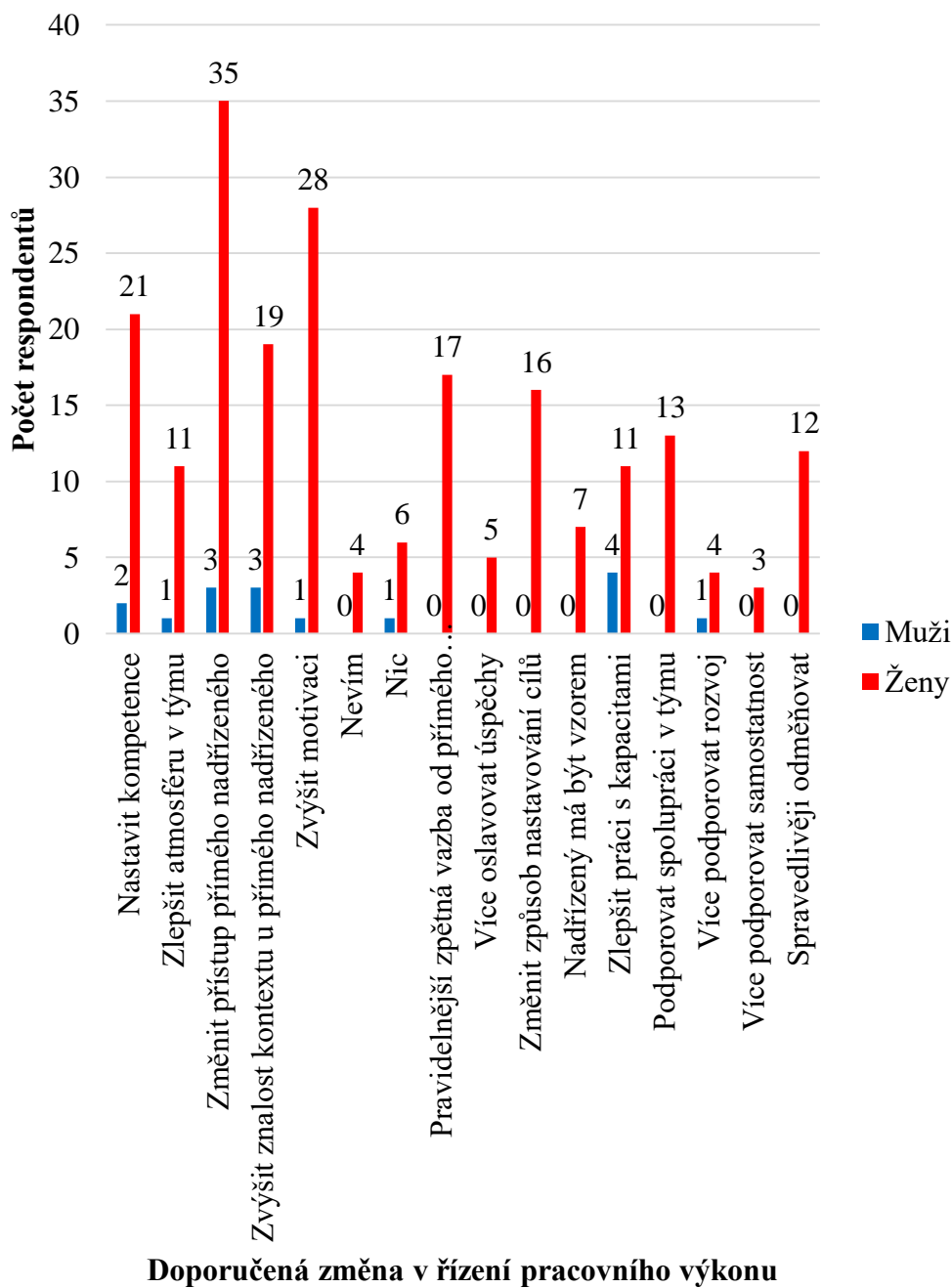
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17 Graf 13 Doporučená změna v řízení pracovního výkonu



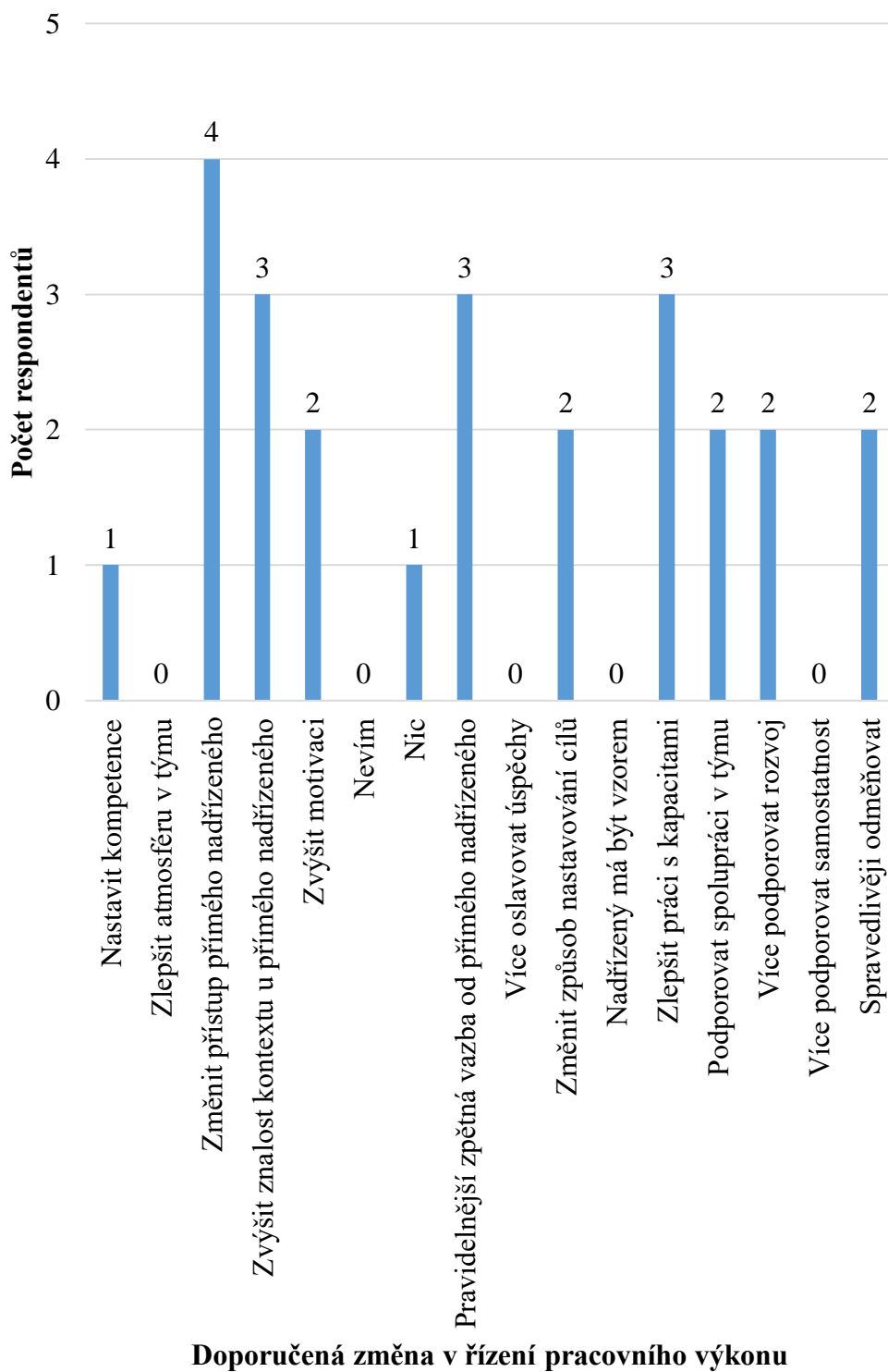
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18 Graf 14 Doporučená změna v řízení pracovního výkonu (pohlaví)



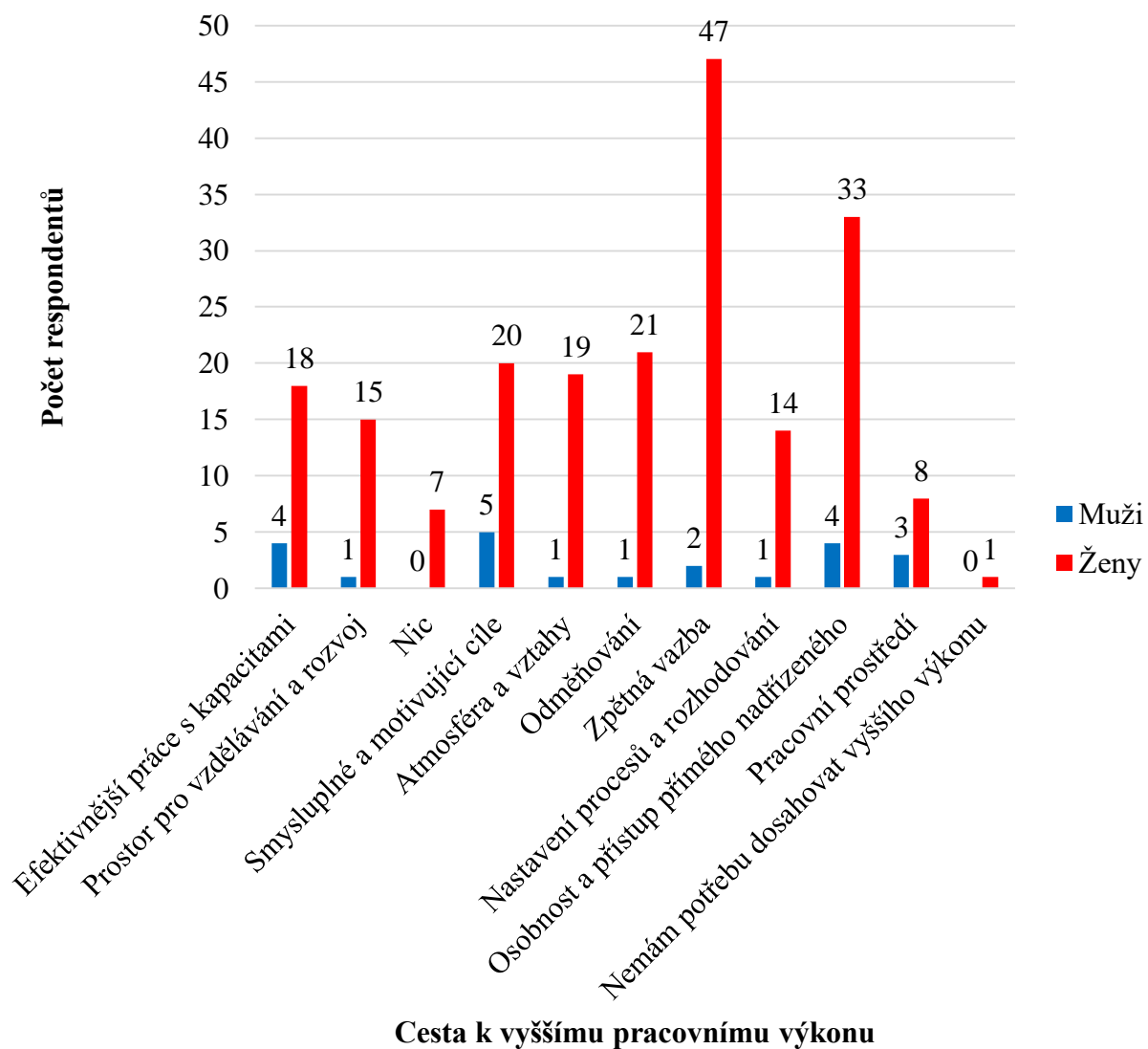
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 19 Graf 15 Doporučená změna v řízení pracovního výkonu (DPP/DPČ)



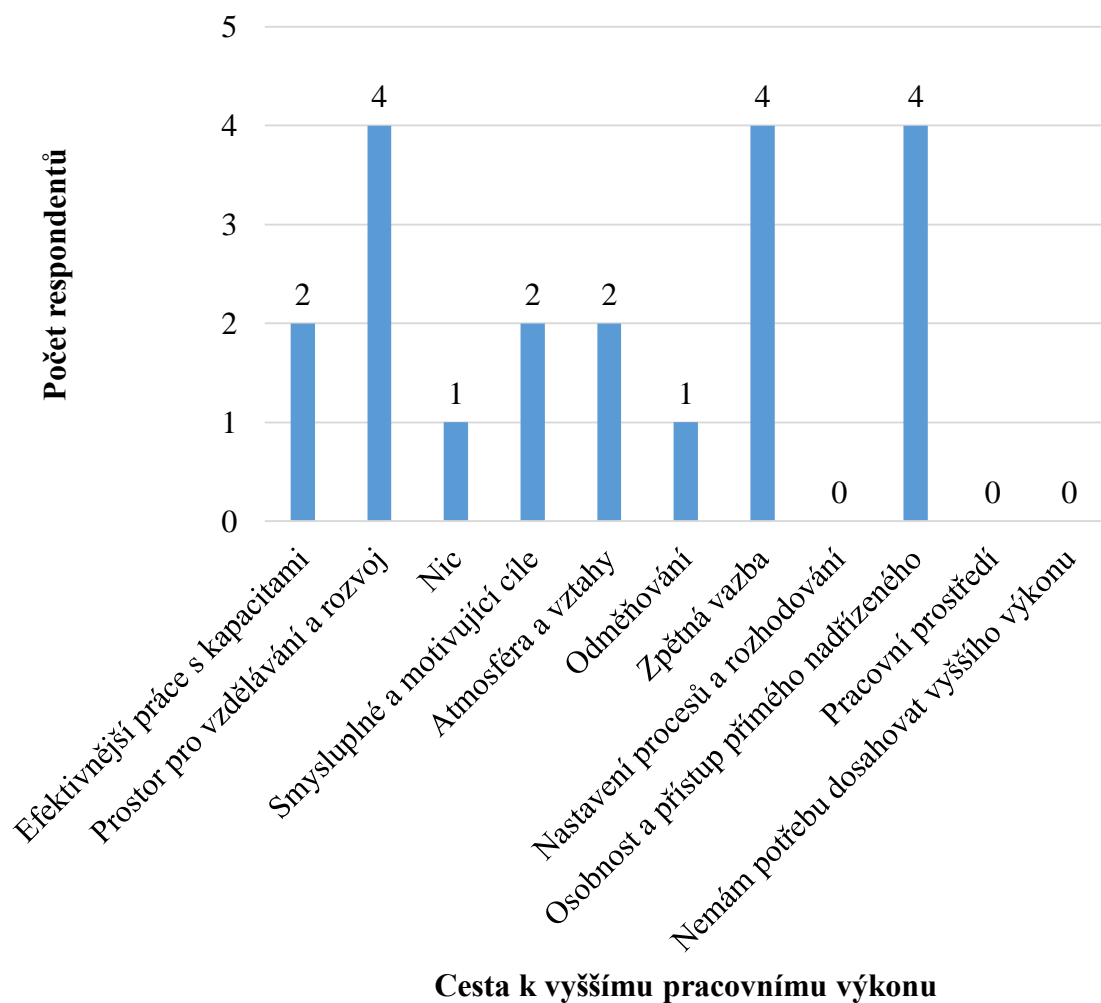
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 20 Graf 17 Cesta k vyššímu pracovnímu výkonu (pohlaví)



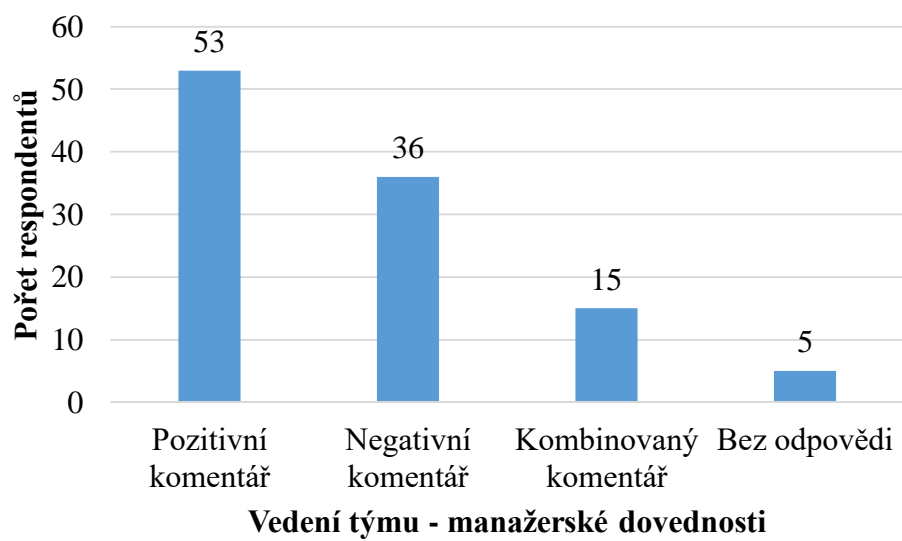
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 21 Graf 18 Cesta k vyššímu pracovnímu výkonu (DPP/DPČ)



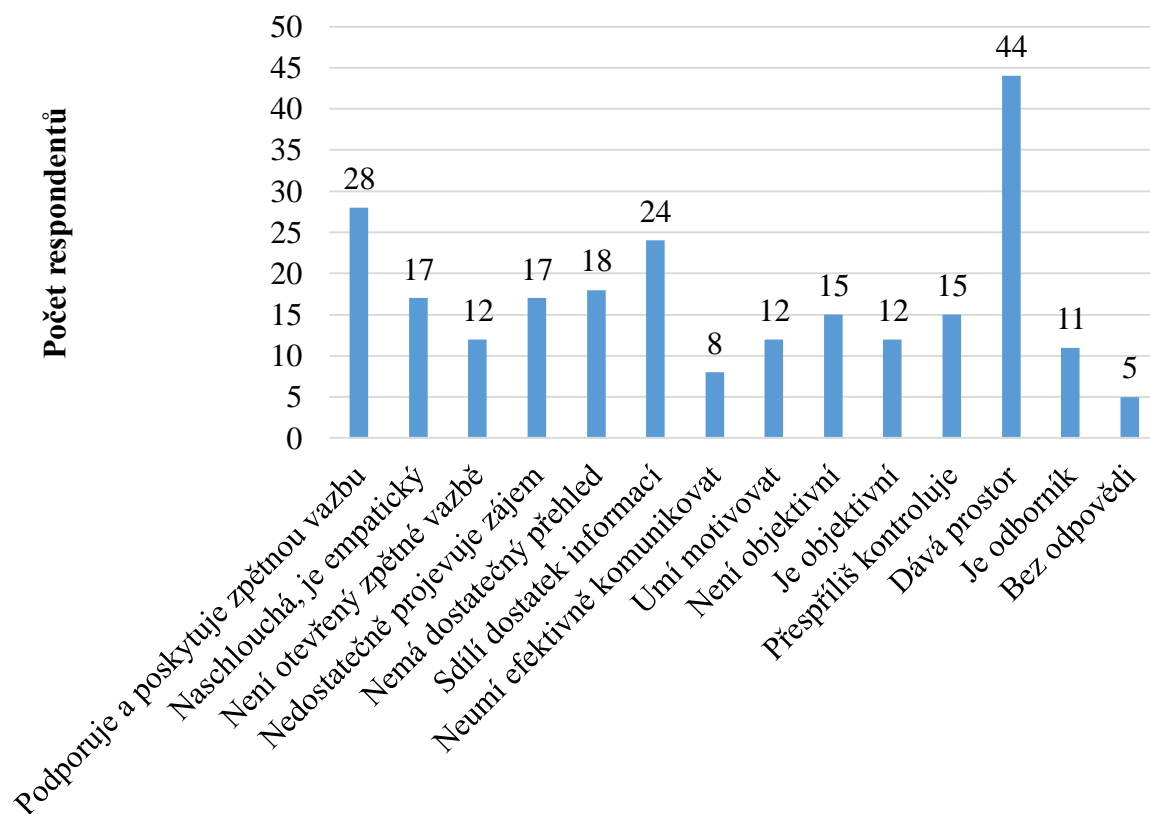
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 22 Graf 19 Vedení týmu – manažerské dovednosti



Zdroj: vlastní zpracování

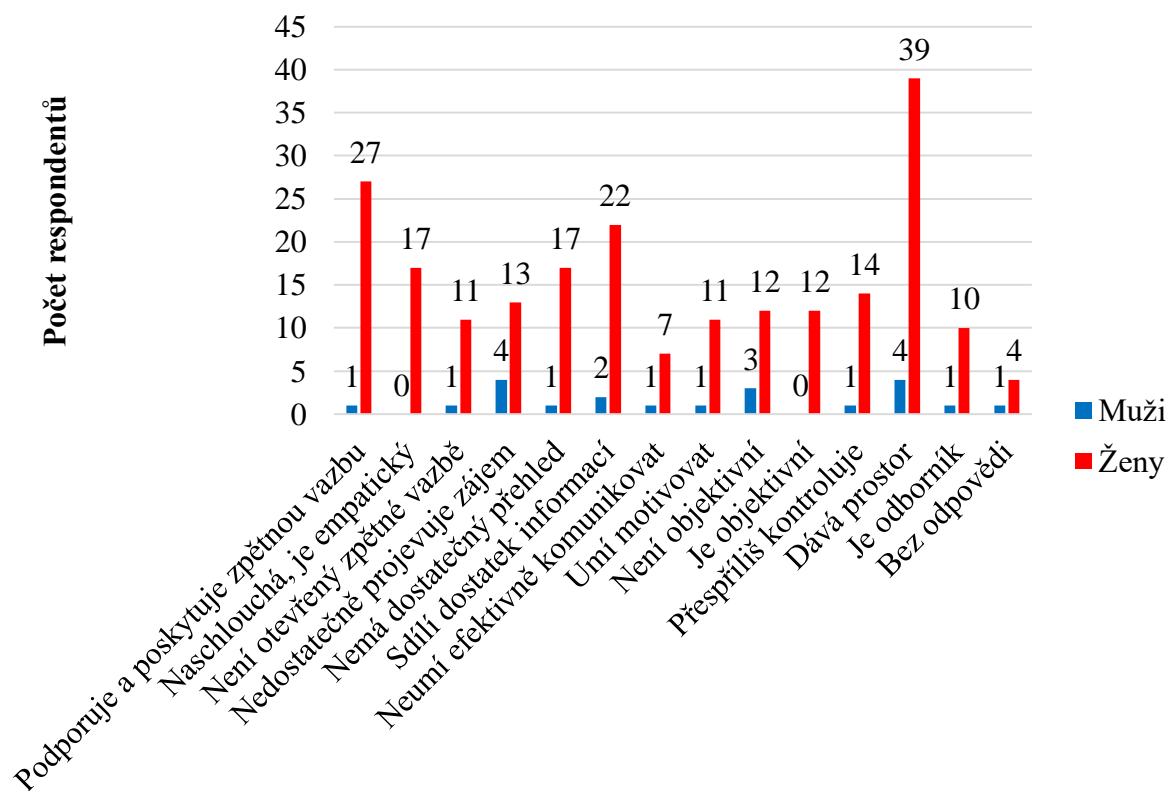
Příloha 23 Graf 20 Vedení týmu – manažerské dovednosti – detail



Vedení týmu - manažerské dovednosti - detail

Zdroj: vlastní zpracování

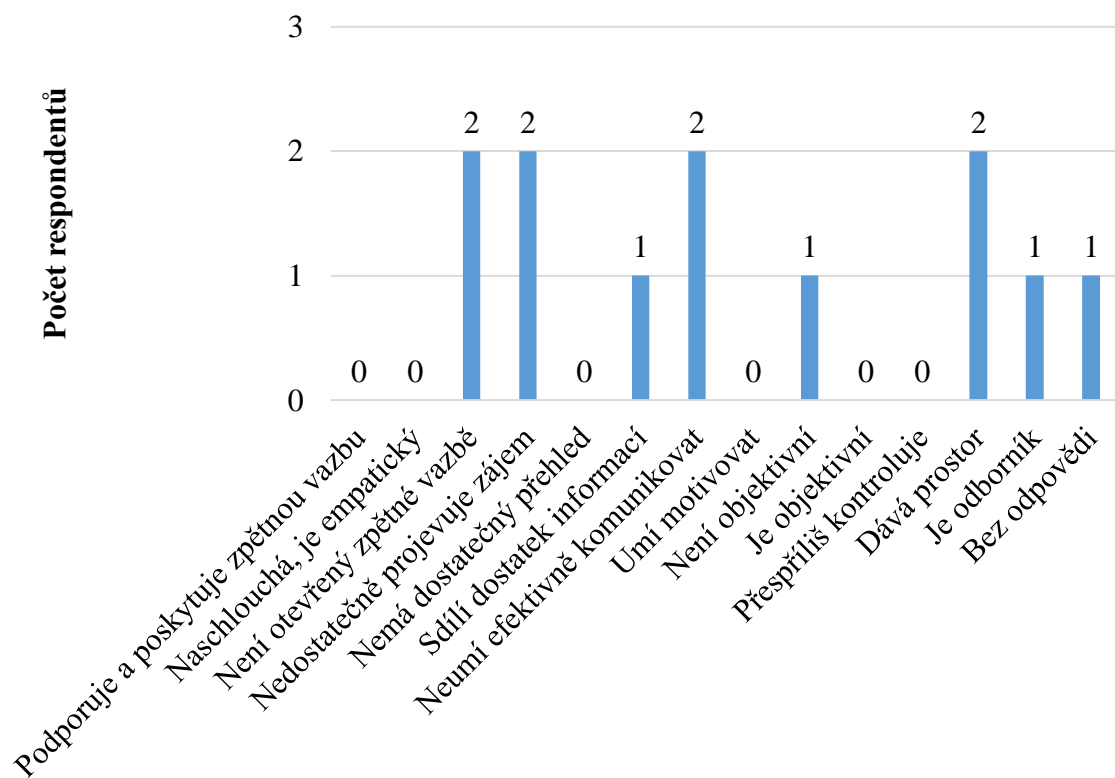
Příloha 24 Graf 21 Vedení týmu – manažerské dovednosti – detail (pohlaví)



Vedení týmu - manažerské dovednosti - detail

Zdroj: vlastní zpracování

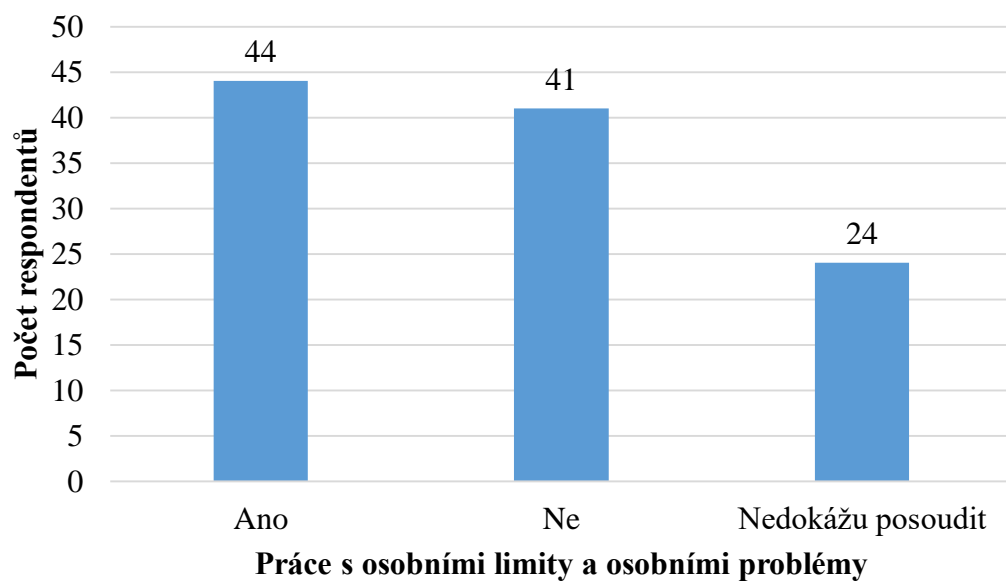
Příloha 25 Graf 22 Vedení týmu – manažerské dovednosti – detail (DPP/DPČ)



Vedení týmu - manažerské dovednosti - detail

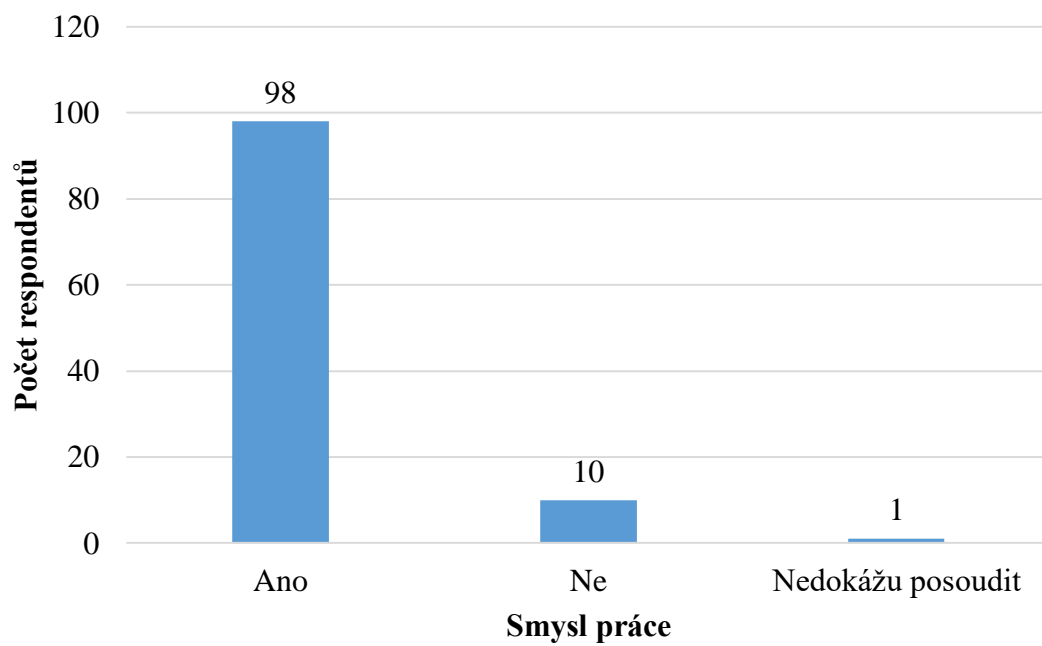
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 26 Graf 23 Práce s osobními limity a osobními problémy



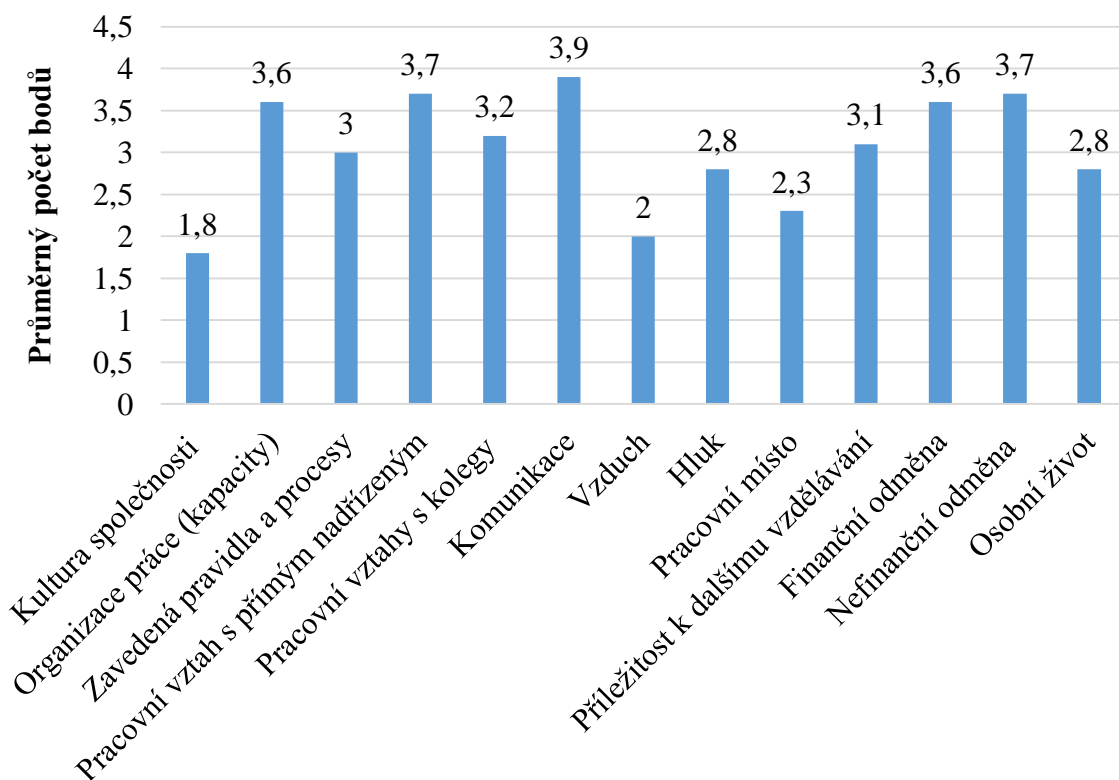
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 27 Graf 24 Smysl práce



Zdroj: vlastní zpracování

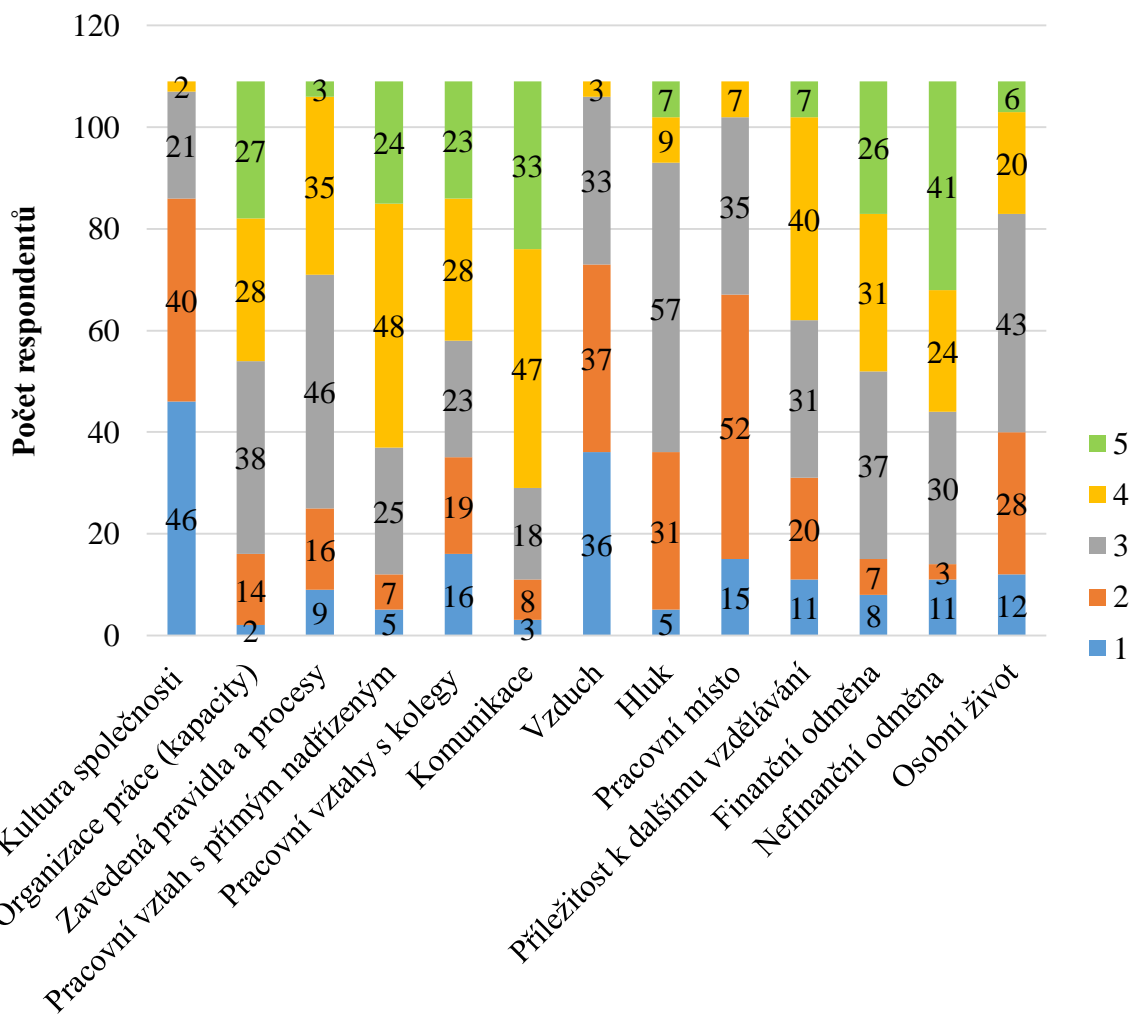
Příloha 28 Graf 26 Negativní vliv determinantů na PV - průměr



Negativní vliv determinantů na pracovní výkon - průměr

Zdroj: vlastní zpracování

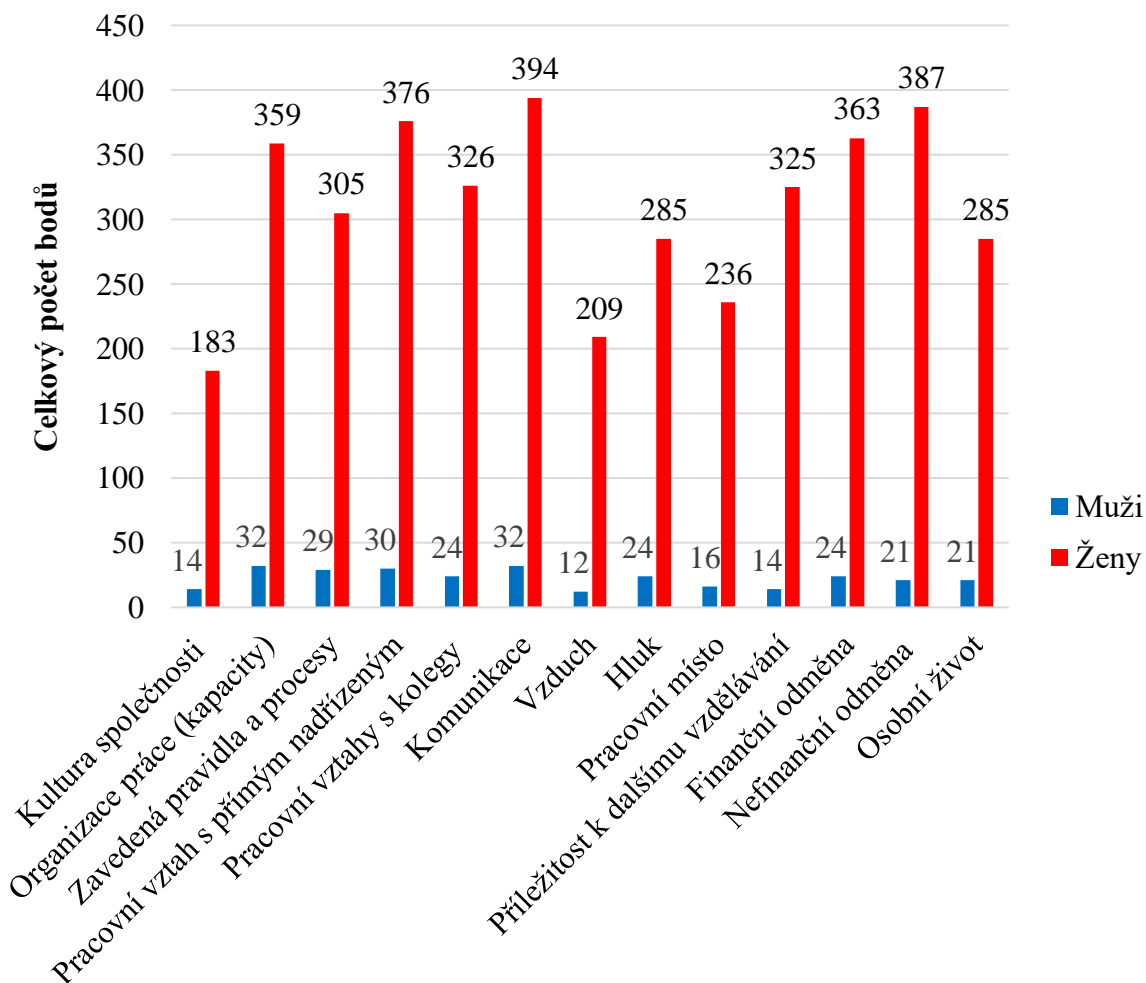
Příloha 29 Graf 27 Negativní vliv determinantů na PV – detail



Negativní vliv determinantů na pracovní výkon - detail

Zdroj: vlastní zpracování

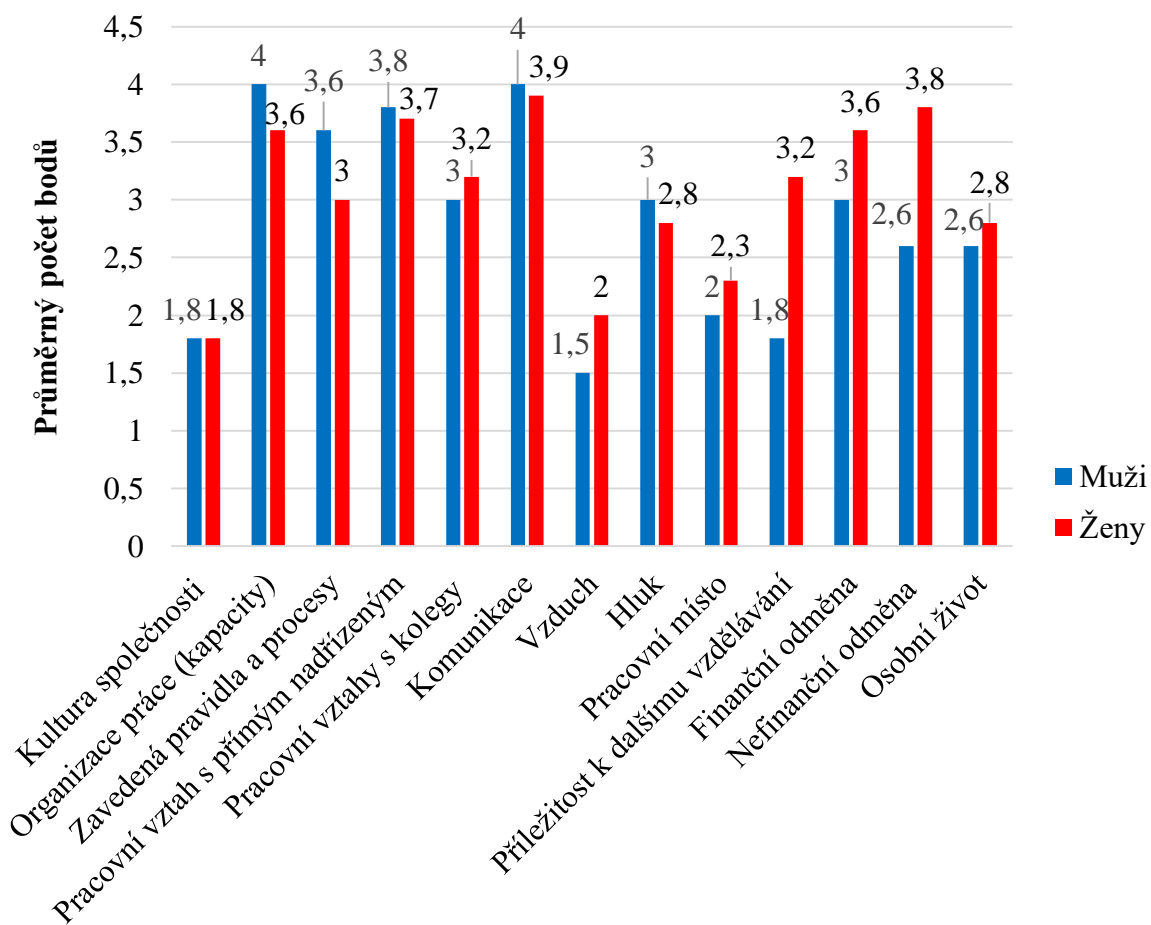
Příloha 30 Graf 28 Negativní vliv determinantů na PV – souhrn (pohlaví)



Negativní vliv determinantů na pracovní výkon - souhrn (pohlaví)

Zdroj: vlastní zpracování

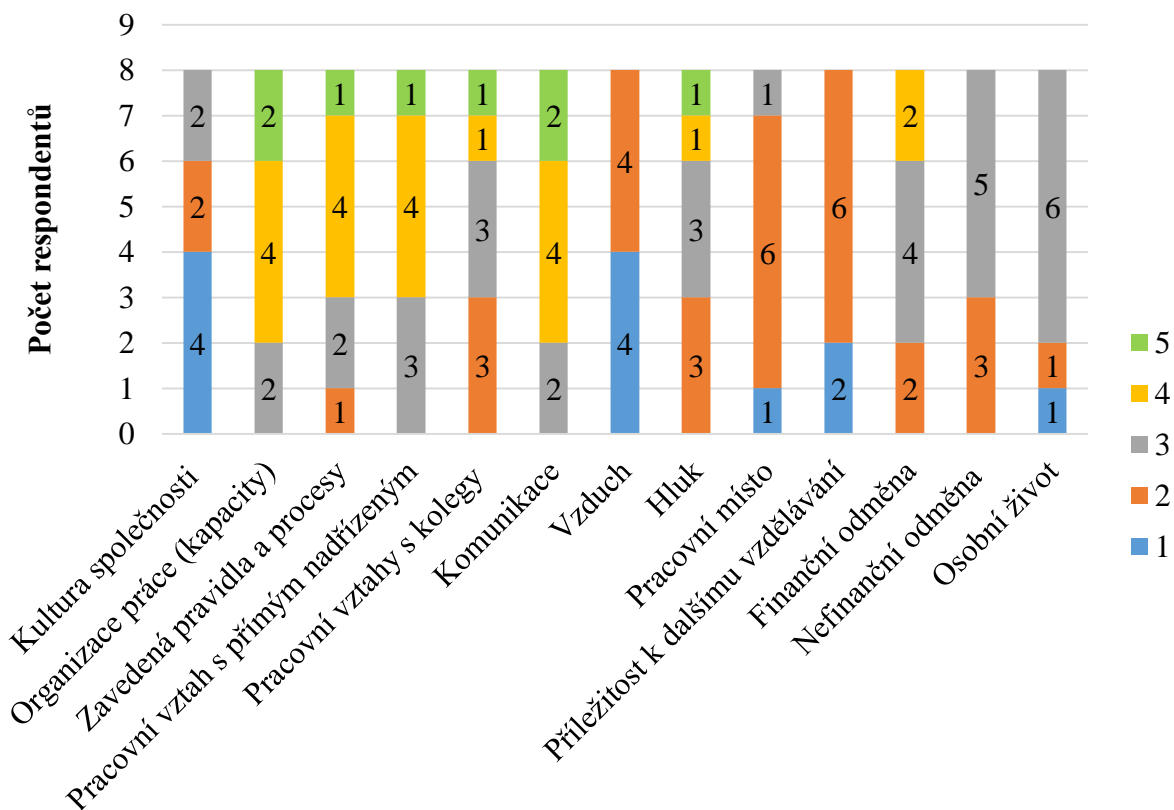
Příloha 31 Graf 29 Negativní vliv determinantů na PV – průměr (pohlaví)



Negativní vliv determinantů na pracovní výkon - průměr (pohlaví)

Zdroj: vlastní zpracování

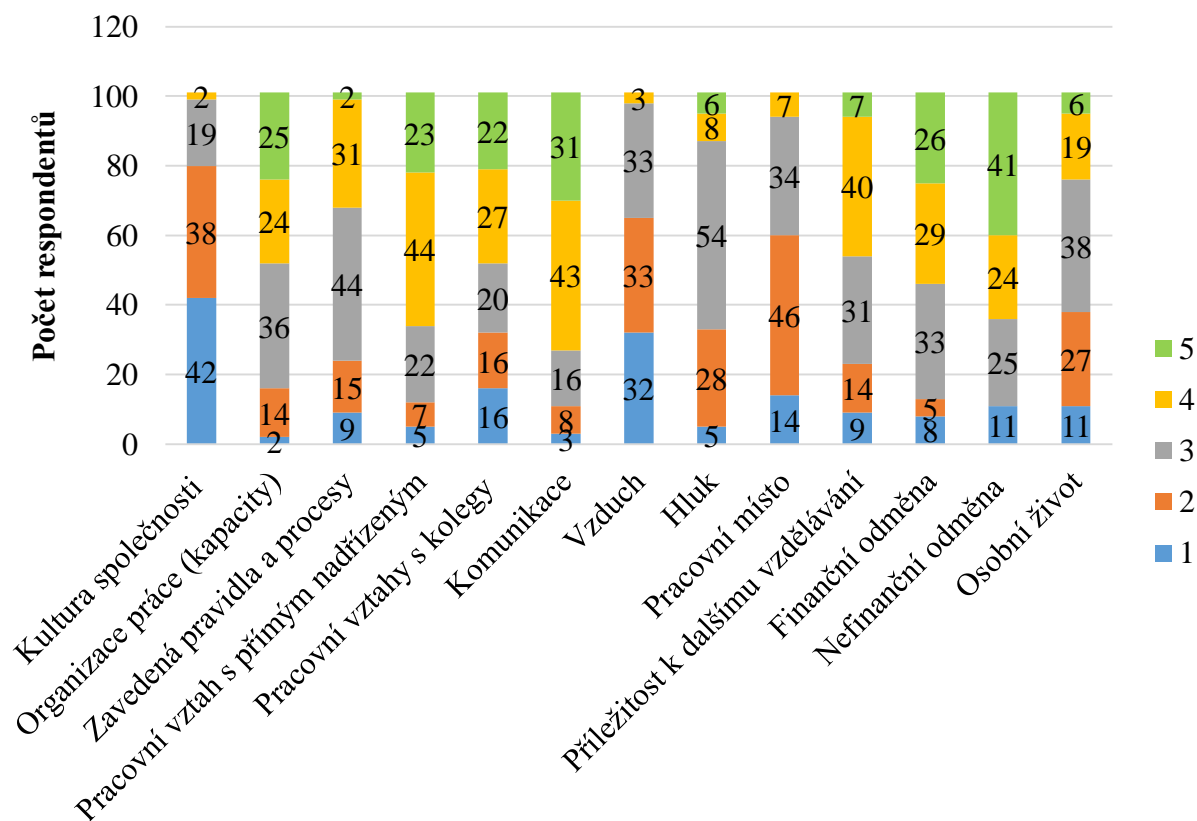
Příloha 32 Graf 30 Negativní vliv determinantů na PV – detail (muži)



Negativní vliv determinantů na pracovní výkon - detail (muži)

Zdroj: vlastní zpracování

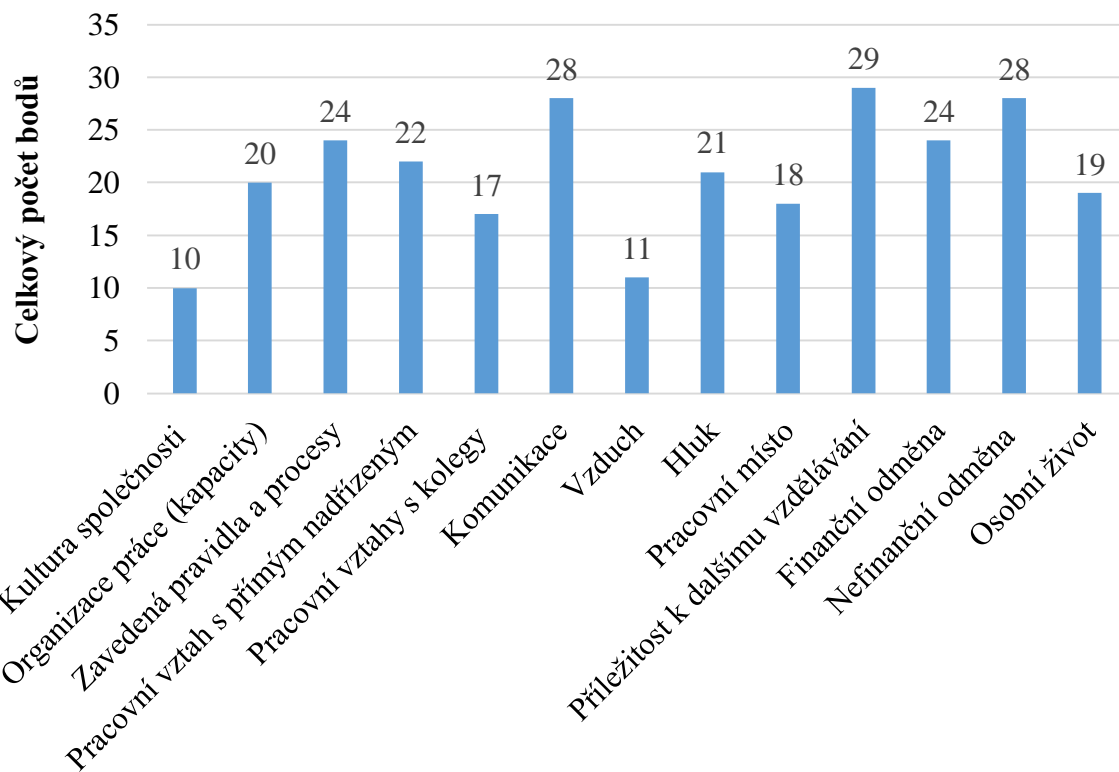
Příloha 33 Graf 31 Negativní vliv determinantů na PV – detail (ženy)



Negativní vliv determinantů na pracovní výkon - detail (ženy)

Zdroj: vlastní zpracování

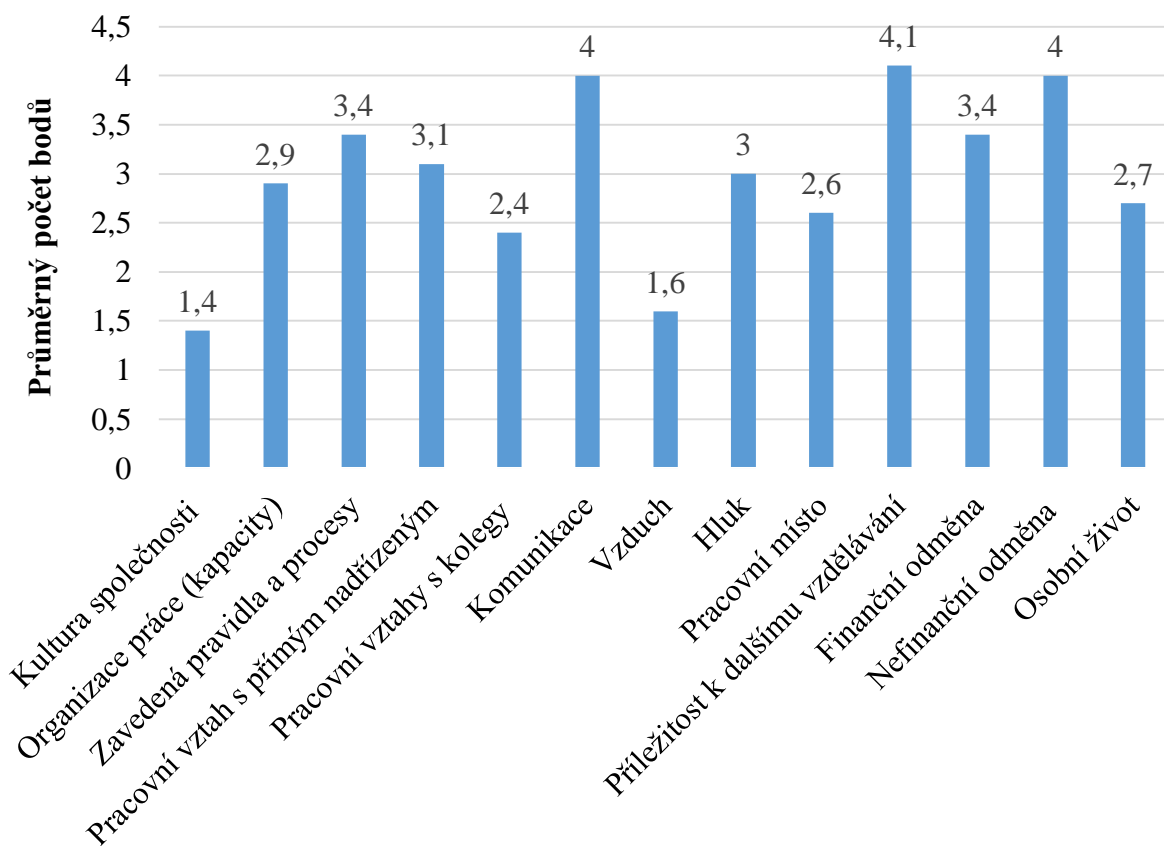
Příloha 34 Graf 32 Negativní vliv determinantů na PV – souhrn (DPP/DPČ)



Negativní vliv determinantů na pracovní výkon - souhrn (DPP/DPČ)

Zdroj: vlastní zpracování

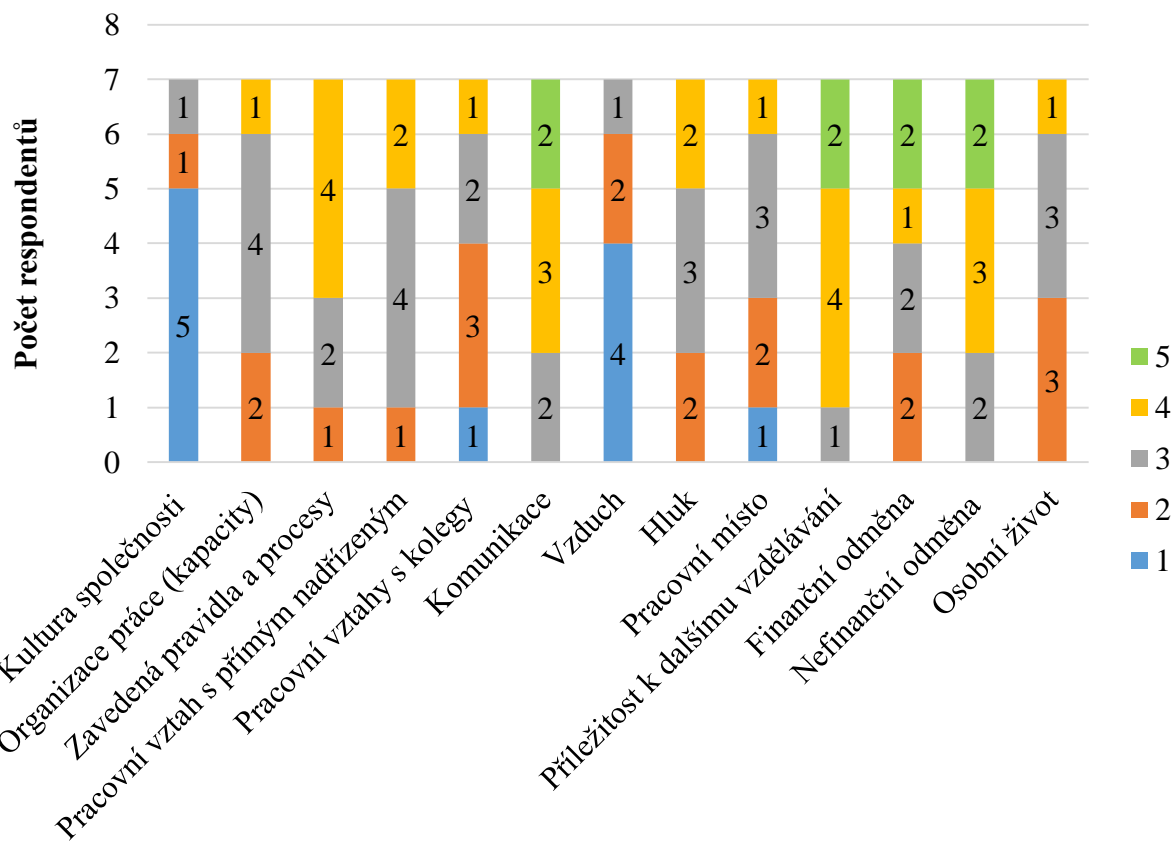
Příloha 35 Graf 33 Negativní vliv determinantů na PV – průměr (DPP/DPČ)



Negativní vliv determinantů na pracovní výkon - průměr (DPP/DPČ)

Zdroj: vlastní zpracování

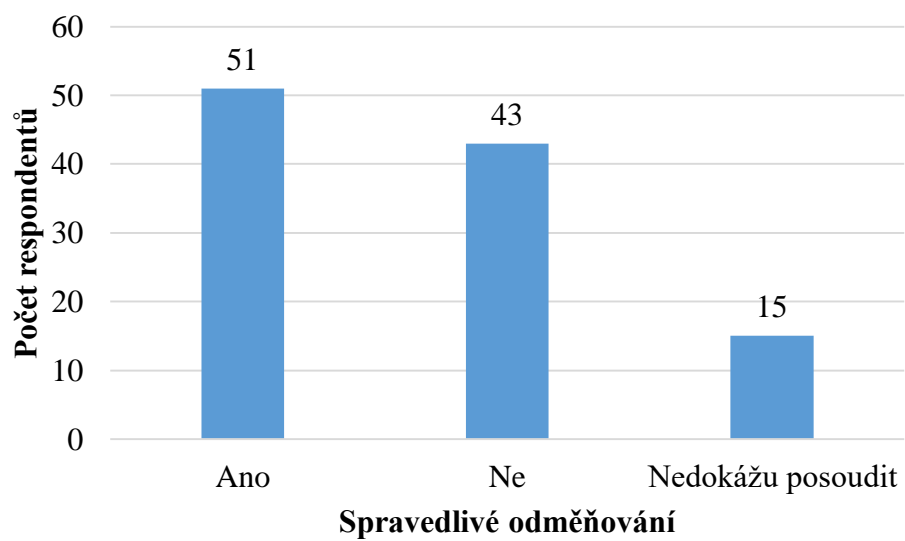
Příloha 36 Graf 34 Negativní vliv determinantů na PV – detail (DPP/DPČ)



Negativní vliv determinantů na pracovní výkon - detail (DPP/DPČ)

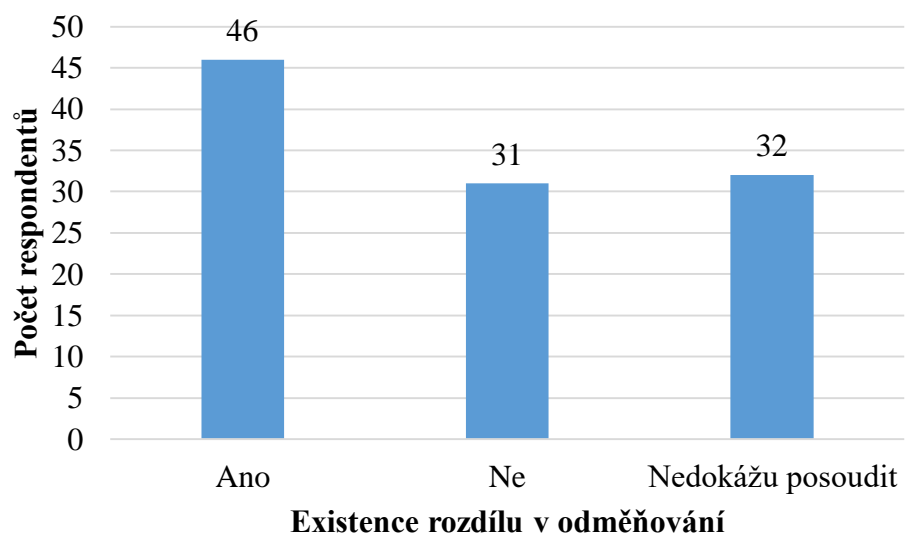
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 37 Graf 35 Spravedlivé odměňování



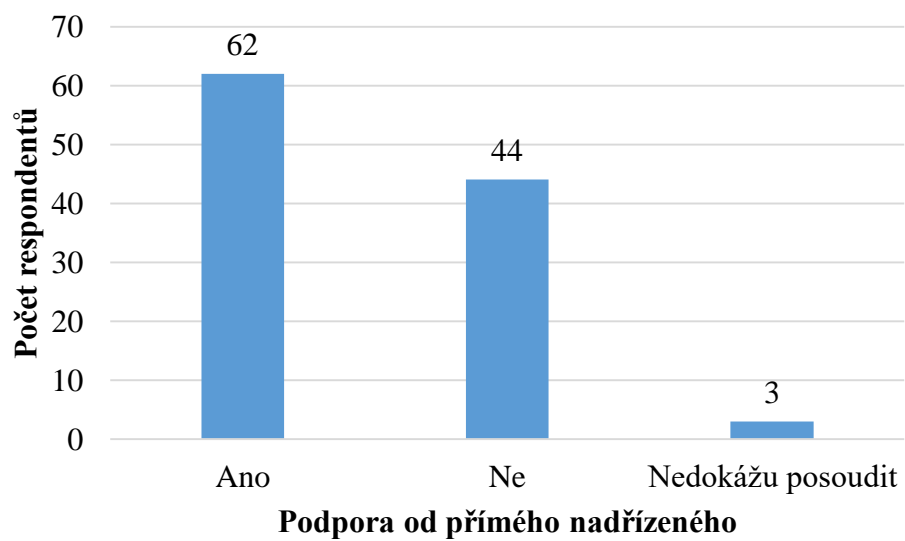
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 38 Graf 36 Existence rozdílu v odměňování



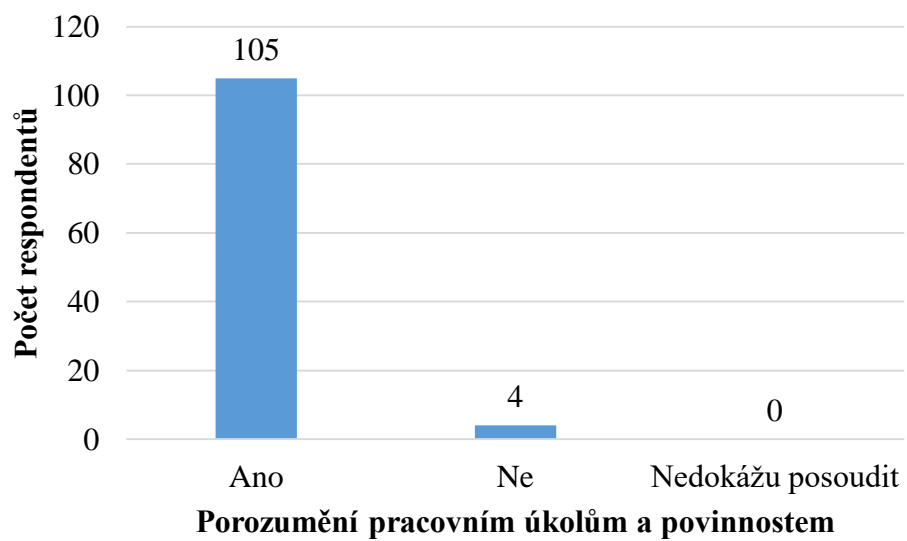
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 39 Graf 37 Podpora od přímého nadřízeného



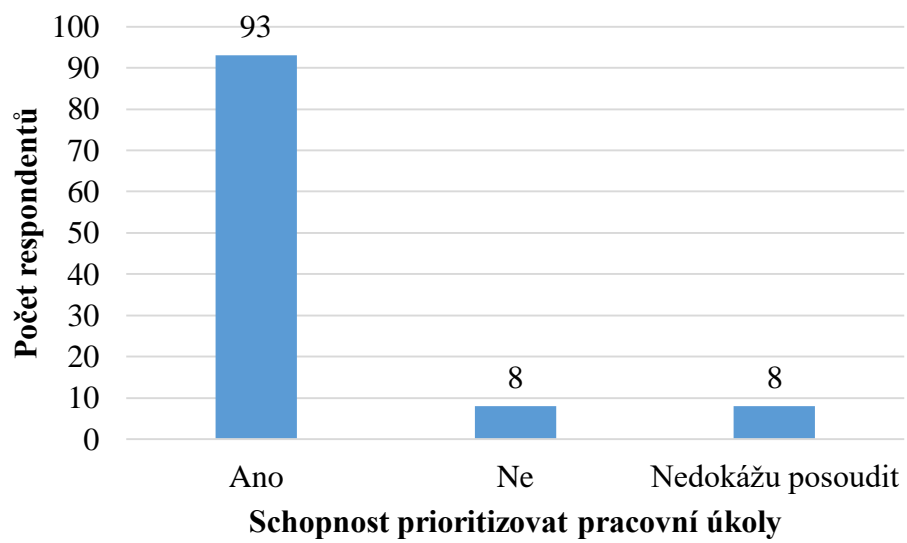
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 40 Graf 38 Porozumění pracovním úkolům a povinnostem



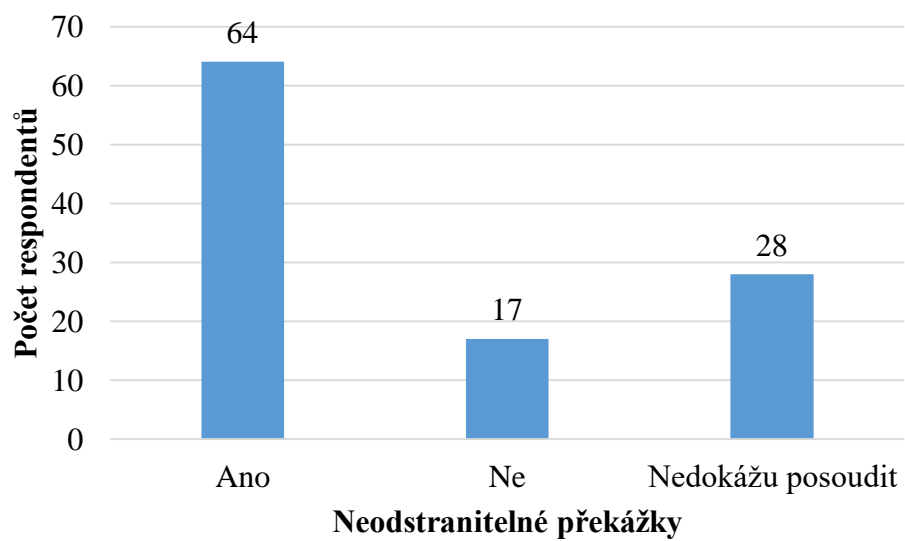
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 41 Graf 39 Schopnost prioritizovat pracovní úkoly



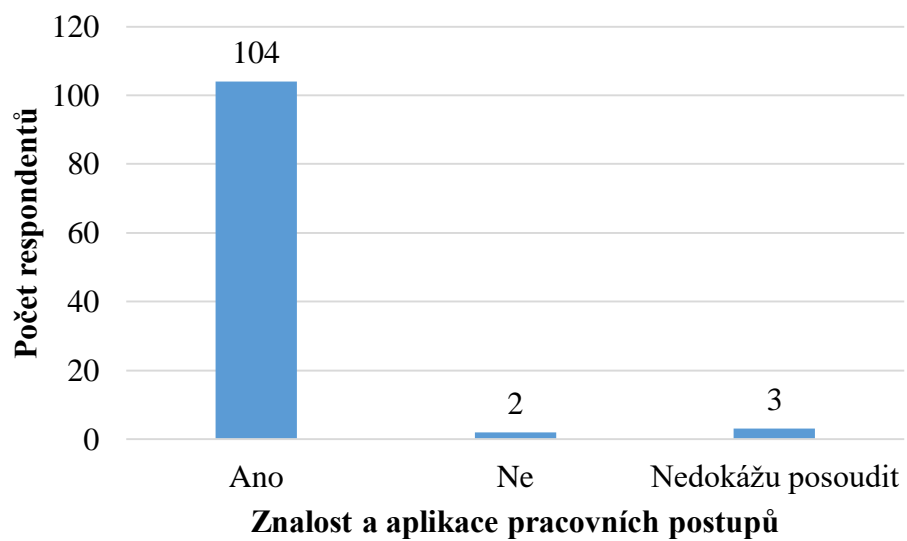
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 42 Graf 40 Neodstranitelné překážky



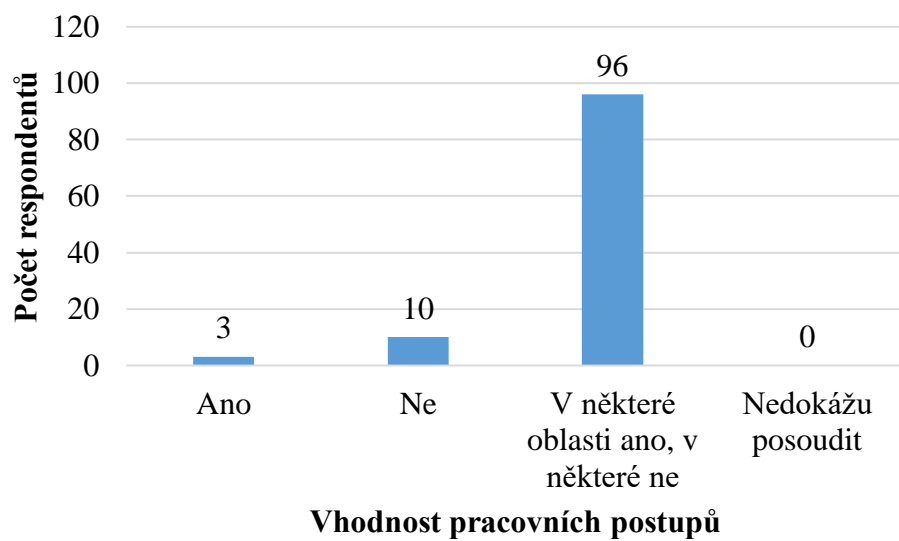
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 43 Graf 41 Znalost a aplikace pracovních postupů



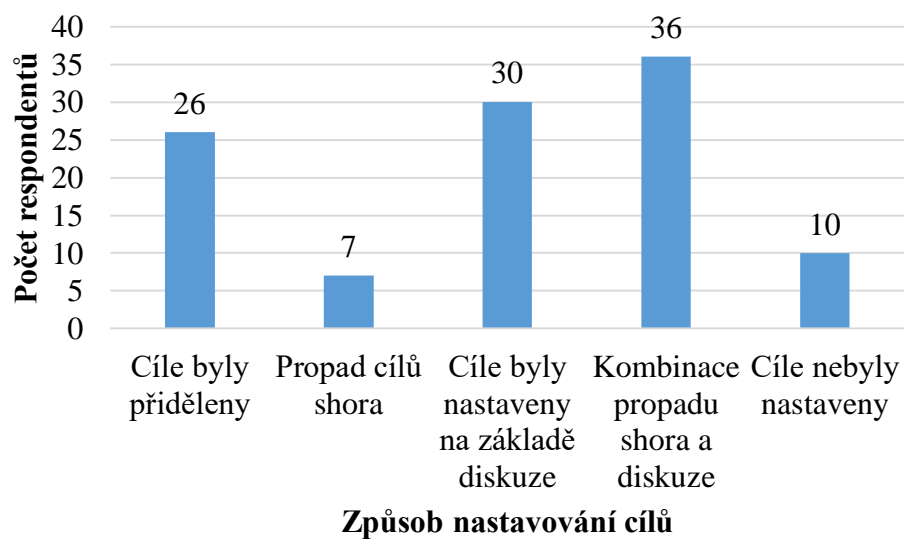
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 44 Graf 42 Vhodnost pracovních postupů



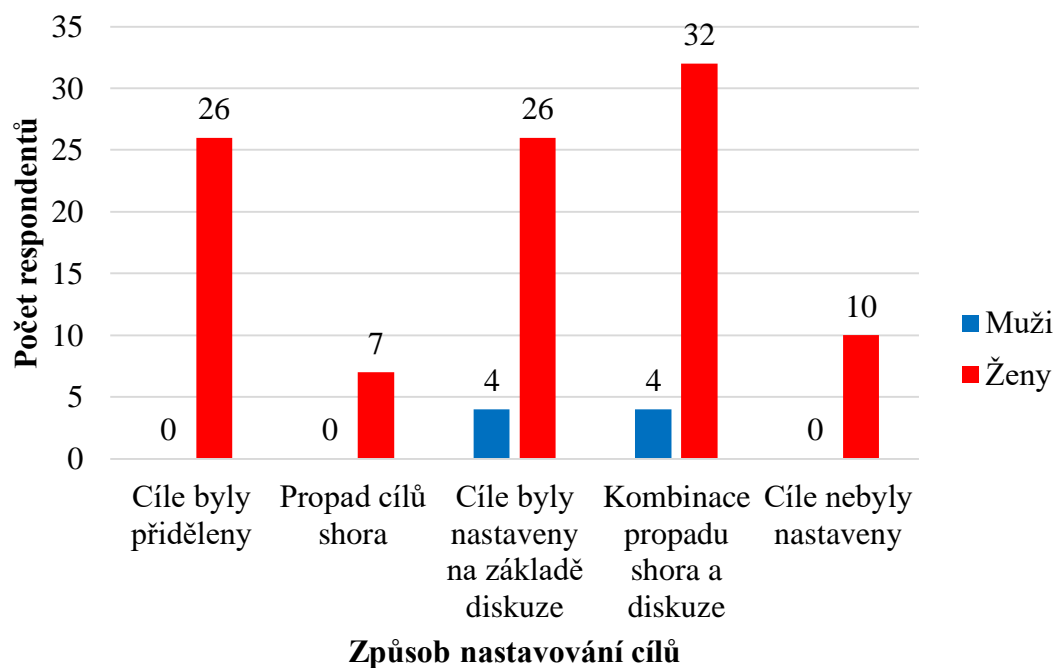
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 45 Graf 43 Způsob nastavování cílů



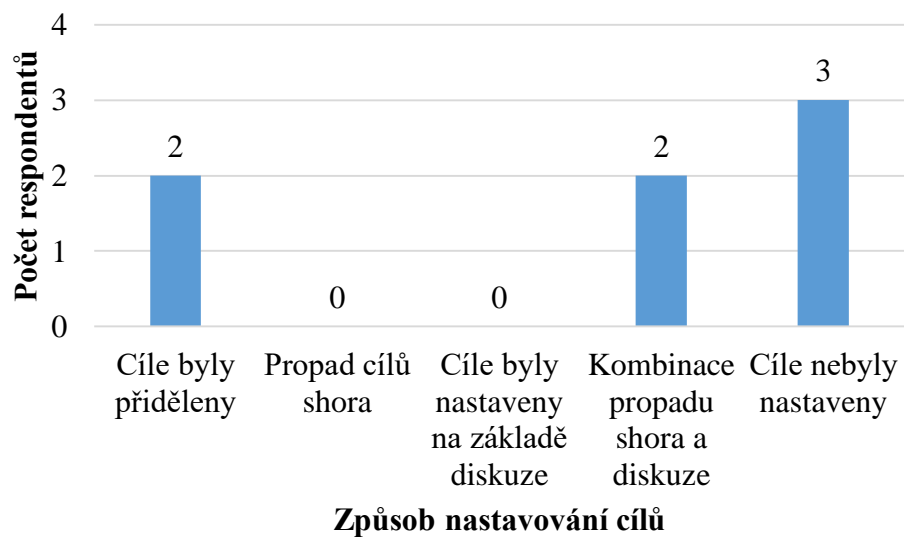
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 46 Graf 44 Způsob nastavování cílů (pohlaví)



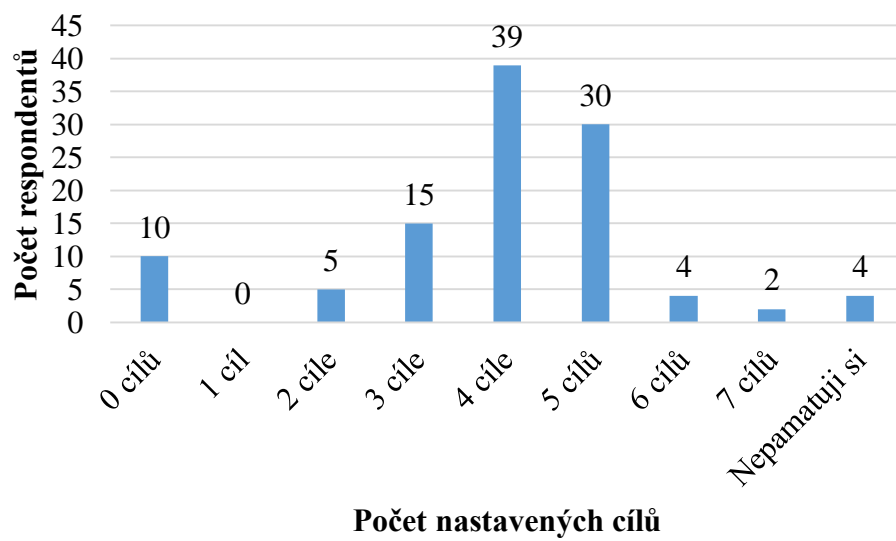
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 47 Graf 45 Způsob nastavování cílů (DPP/DPČ)



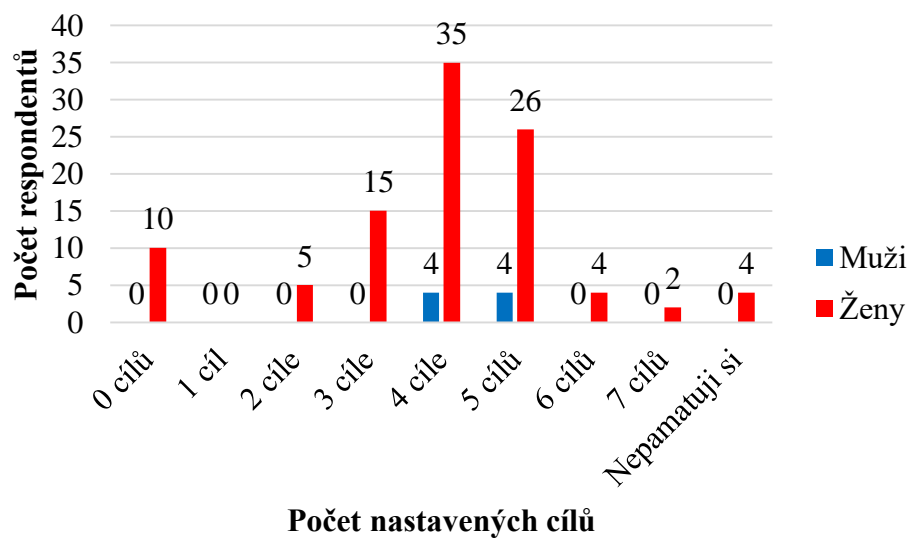
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 48 Graf 46 Počet nastavených cílů



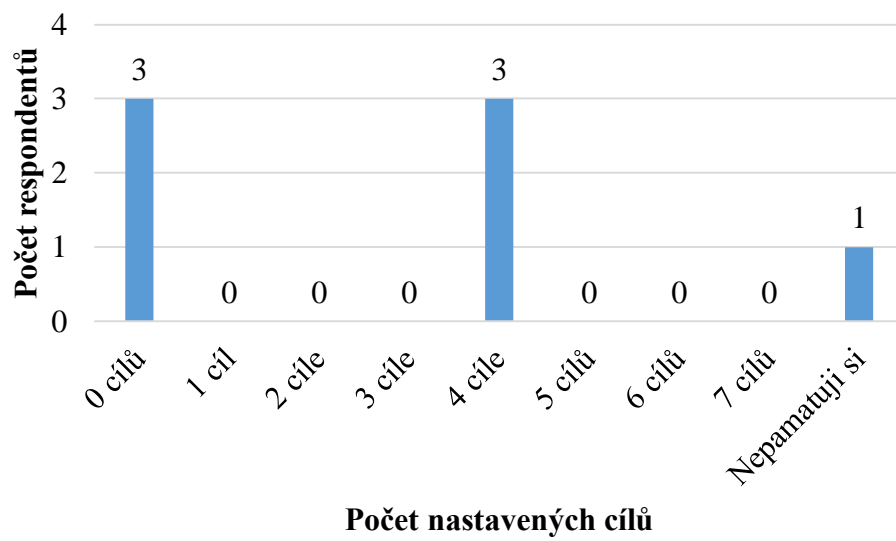
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 49 Graf 47 Počet nastavených cílů (pohlaví)



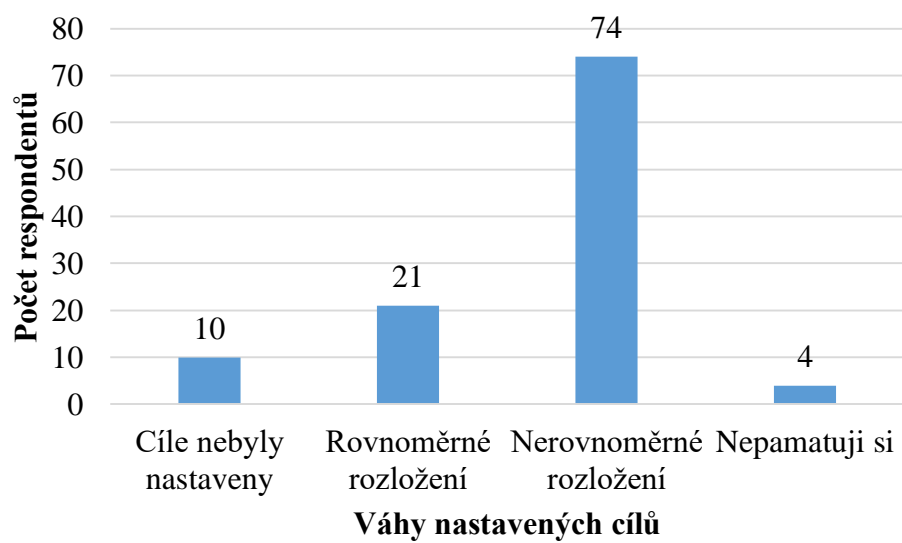
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 50 Graf 48 Počet nastavených cílů (DPP/DPČ)



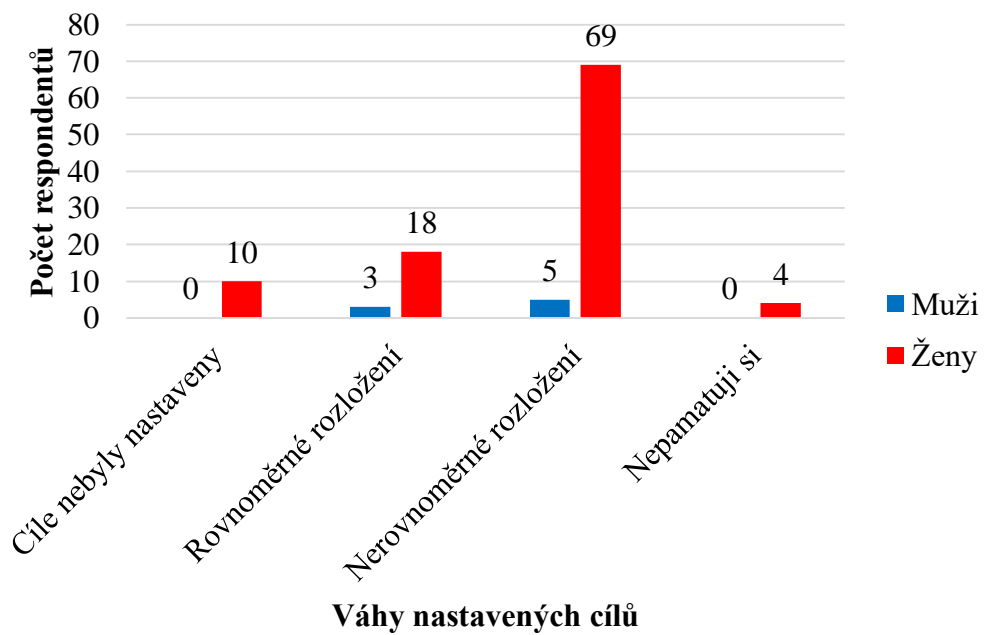
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 51 Graf 49 Váhy nastavených cílů



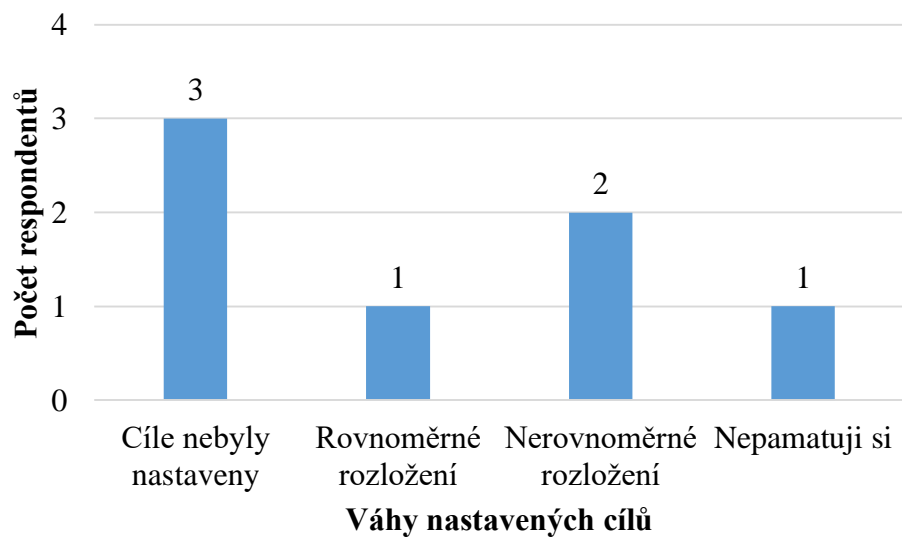
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 52 Graf 50 Váhy nastavených cílů (pohlaví)



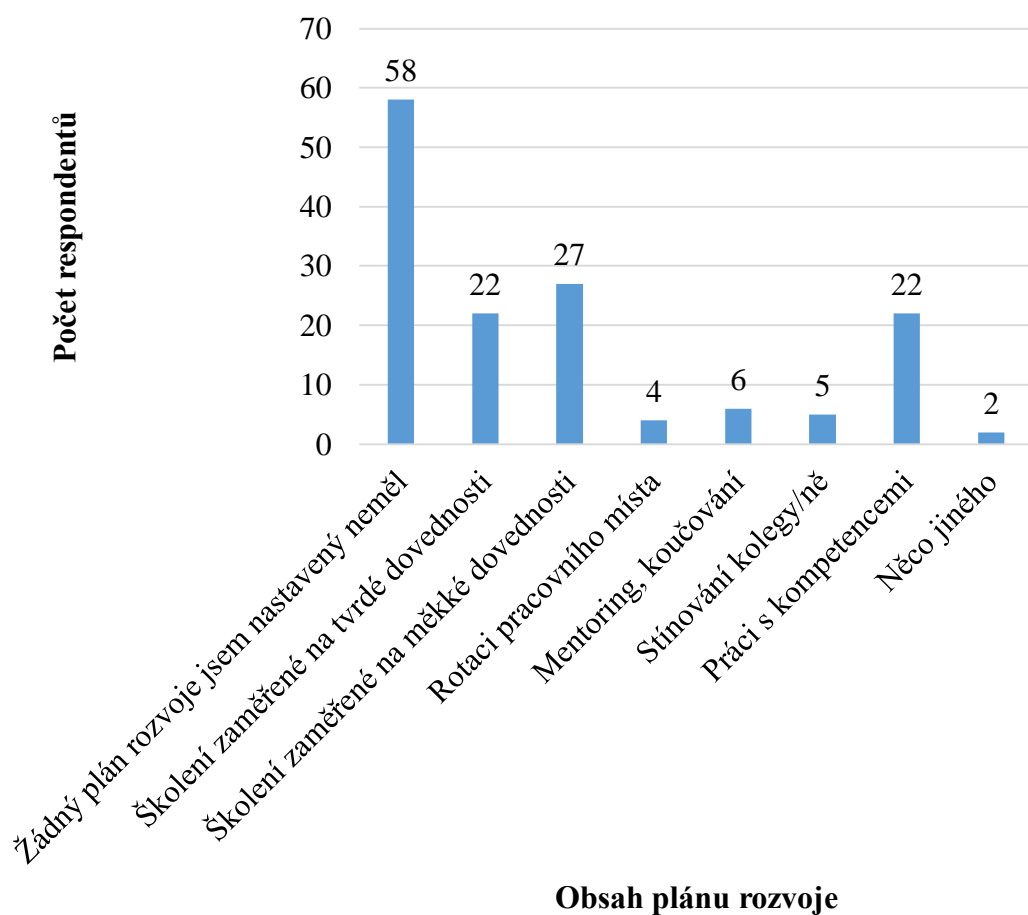
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 53 Graf 51 Váhy nastavených cílů (DPP/DPČ)



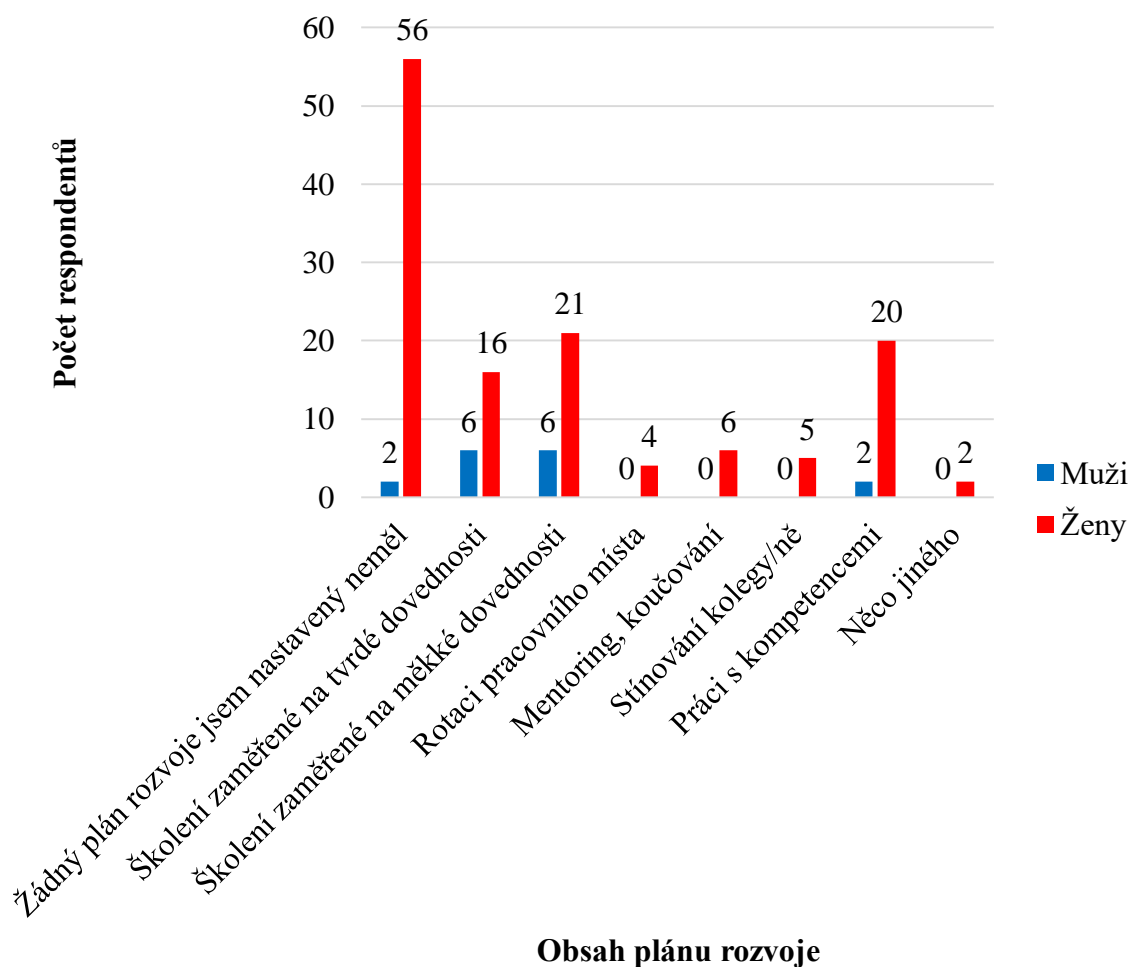
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 54 Graf 52 Obsah plánu rozvoje



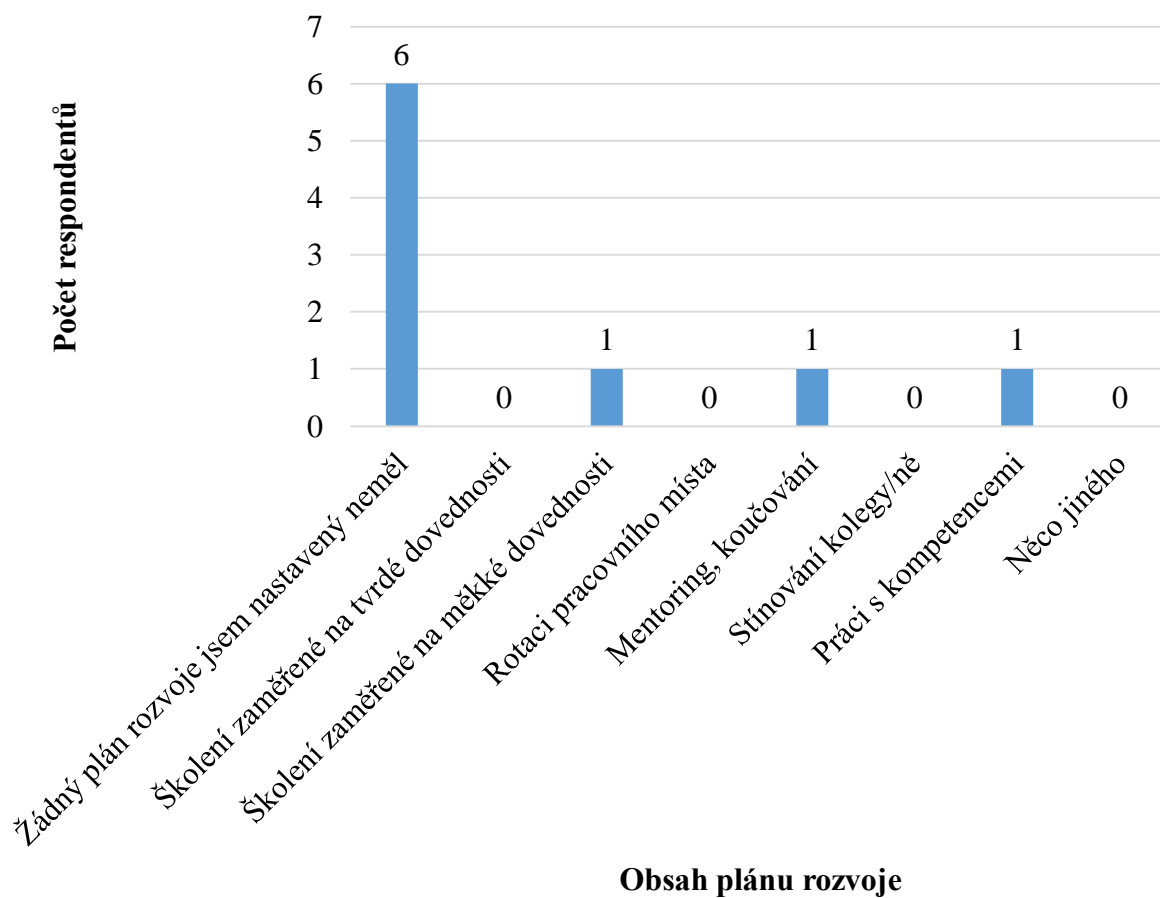
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 55 Graf 53 Obsah plánu rozvoje (pohlaví)



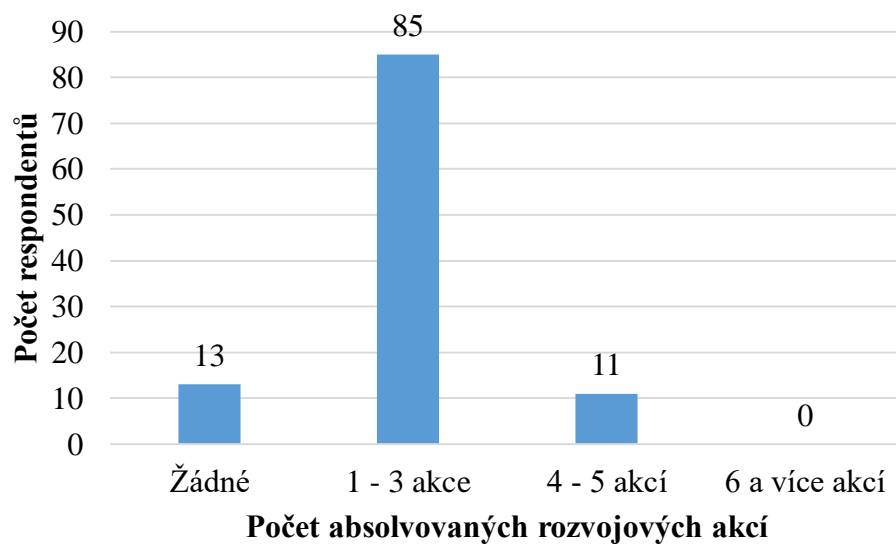
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 56 Graf 54 Obsah plánu rozvoje (DPP/DPČ)



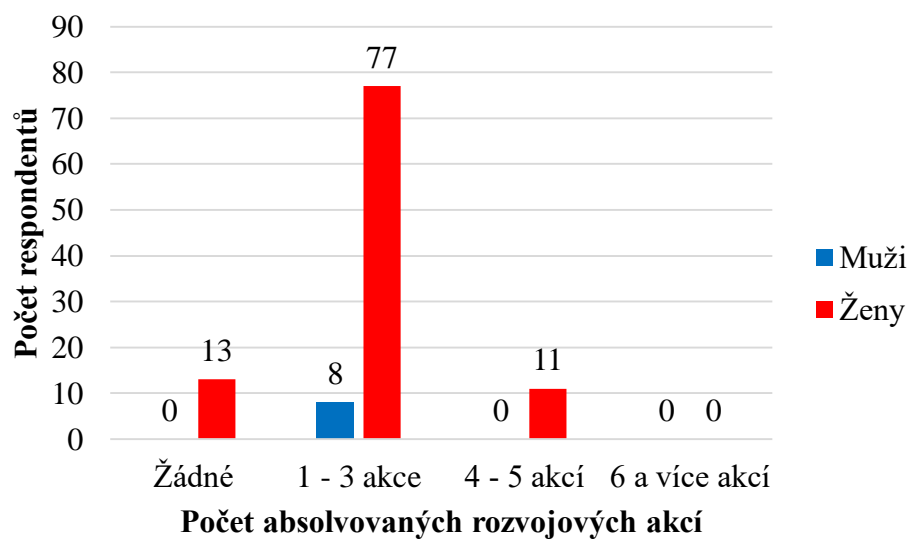
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 57 Graf 55 Počet absolvovaných rozvojových akcí



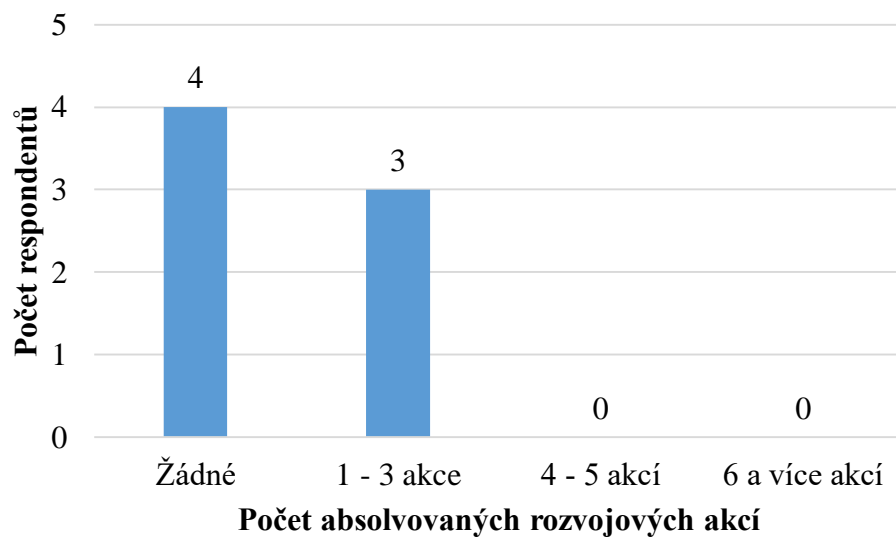
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 58 Graf 56 Počet absolvovaných rozvojových akcí (pohlaví)



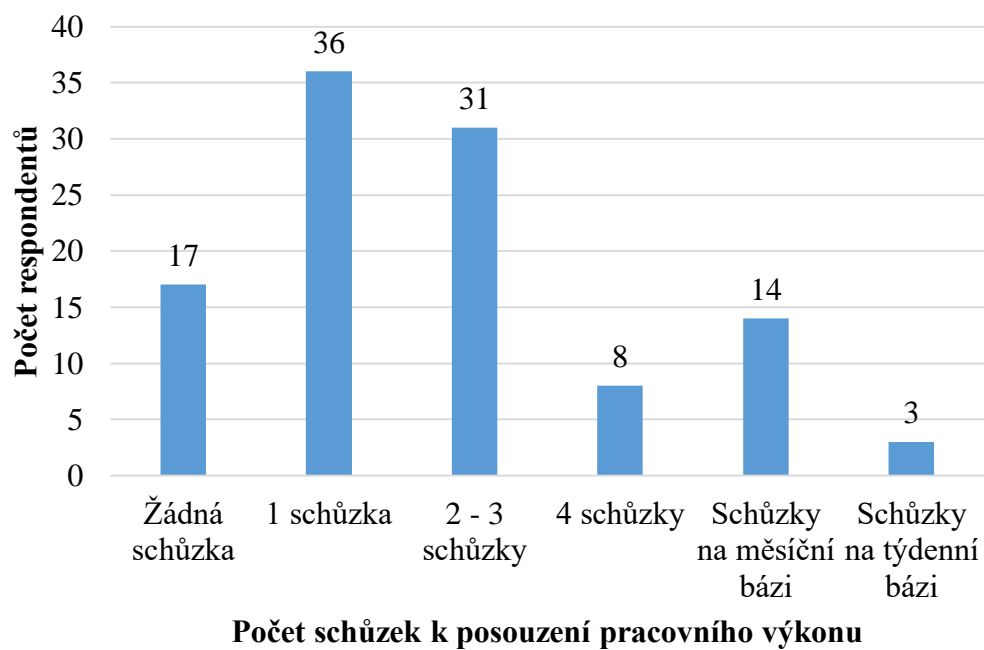
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 59 Graf 57 Počet absolvovaných rozvojových akcí (DPP/DPČ)



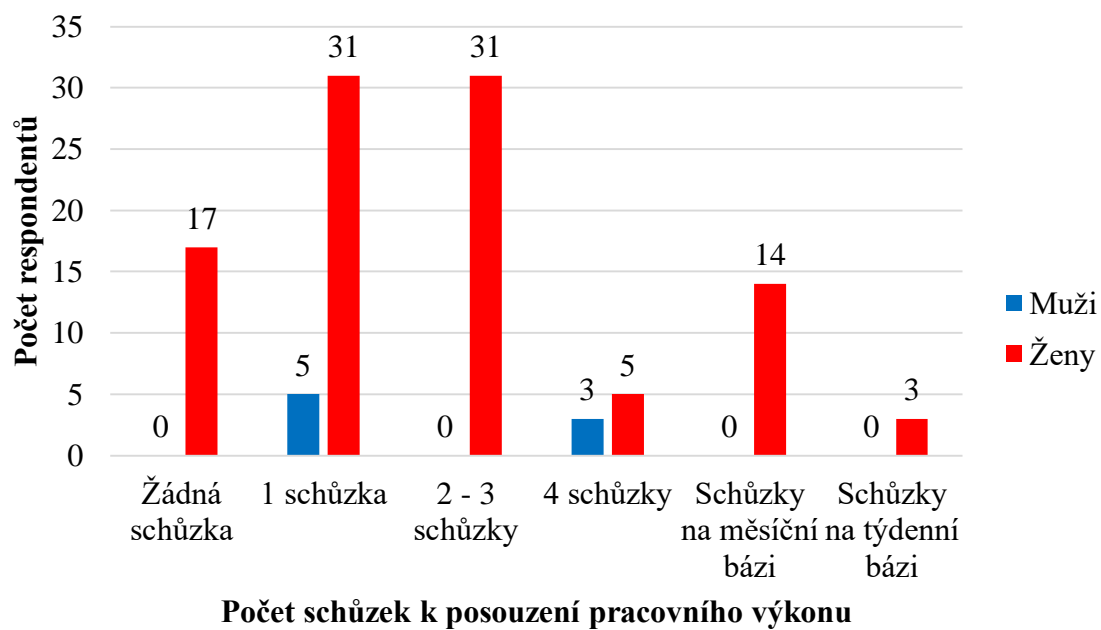
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 60 Graf 58 Počet schůzek k posouzení pracovního výkonu



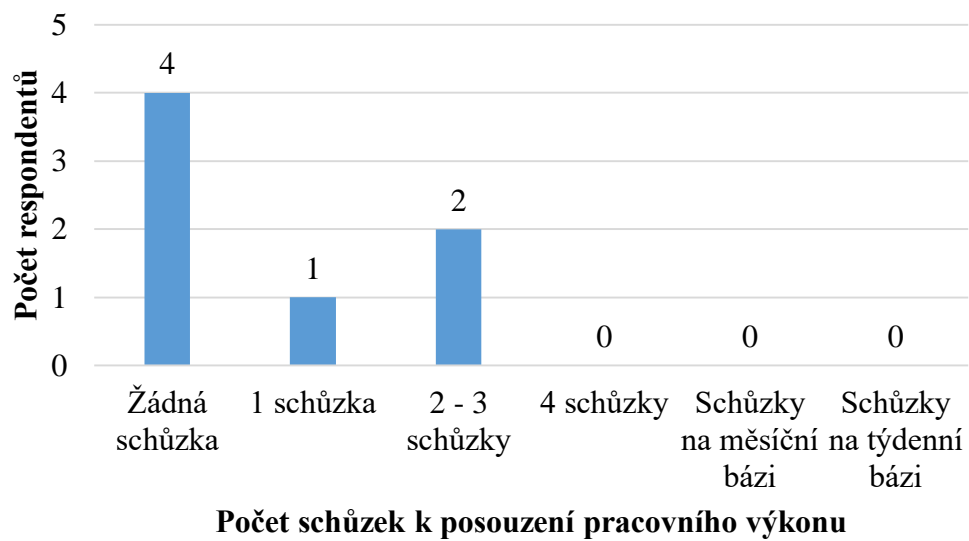
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 61 Graf 59 Počet schůzek k posouzení pracovního výkonu (pohlaví)



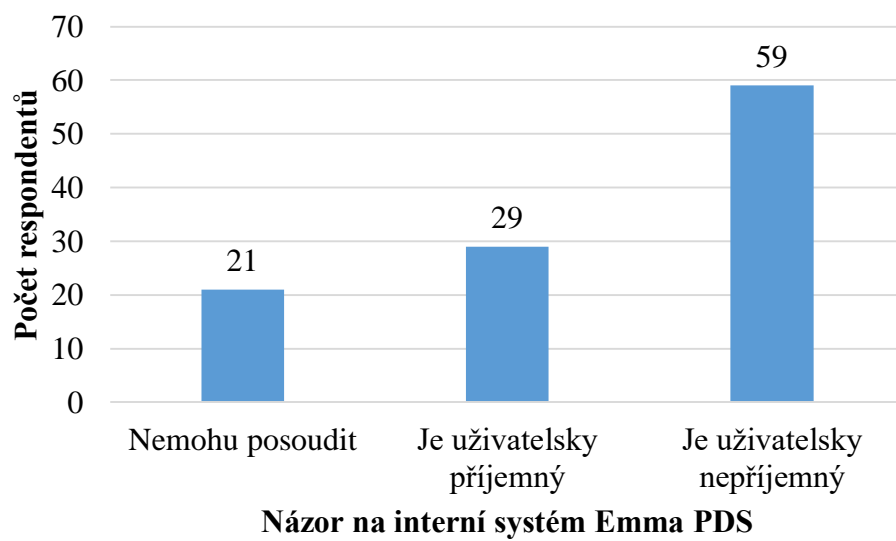
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 62 Graf 60 Počet schůzek k posouzení pracovního výkonu (DPP/DPČ)



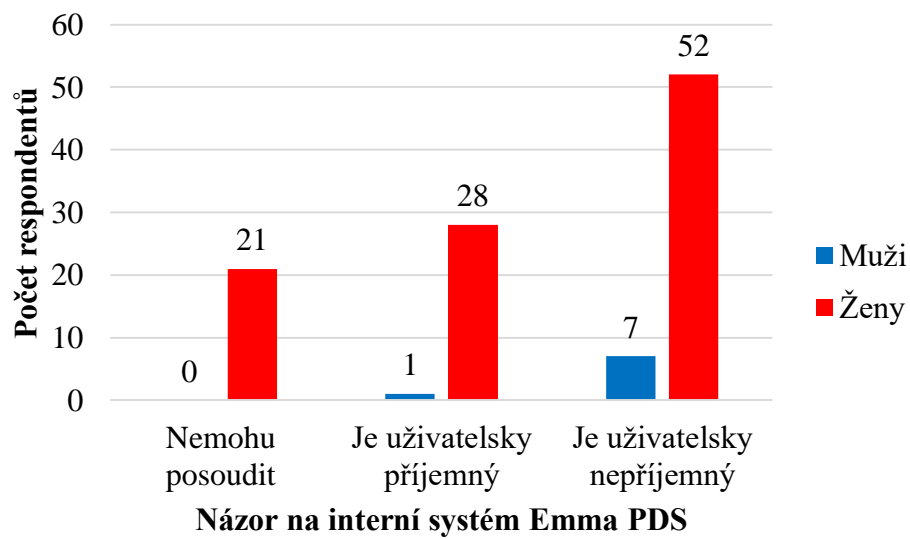
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 63 Graf 61 Názor na interní aplikaci Emma PDS



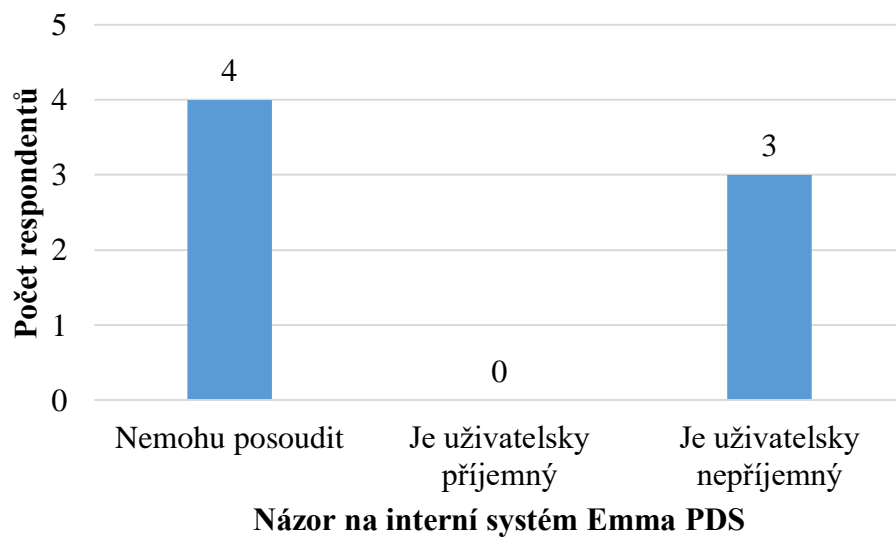
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 64 Graf 62 Názor na interní aplikaci Emma PDS (pohlaví)



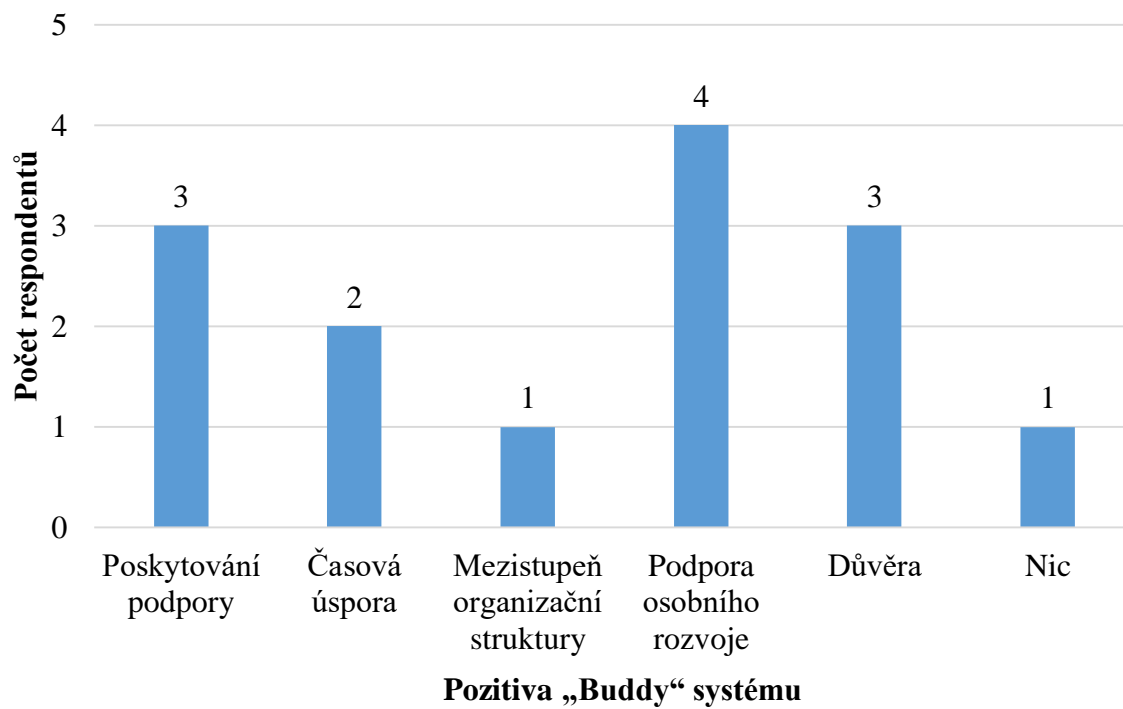
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 65 Graf 63 Názor na interní aplikaci Emma PDS (DPP/DPČ)



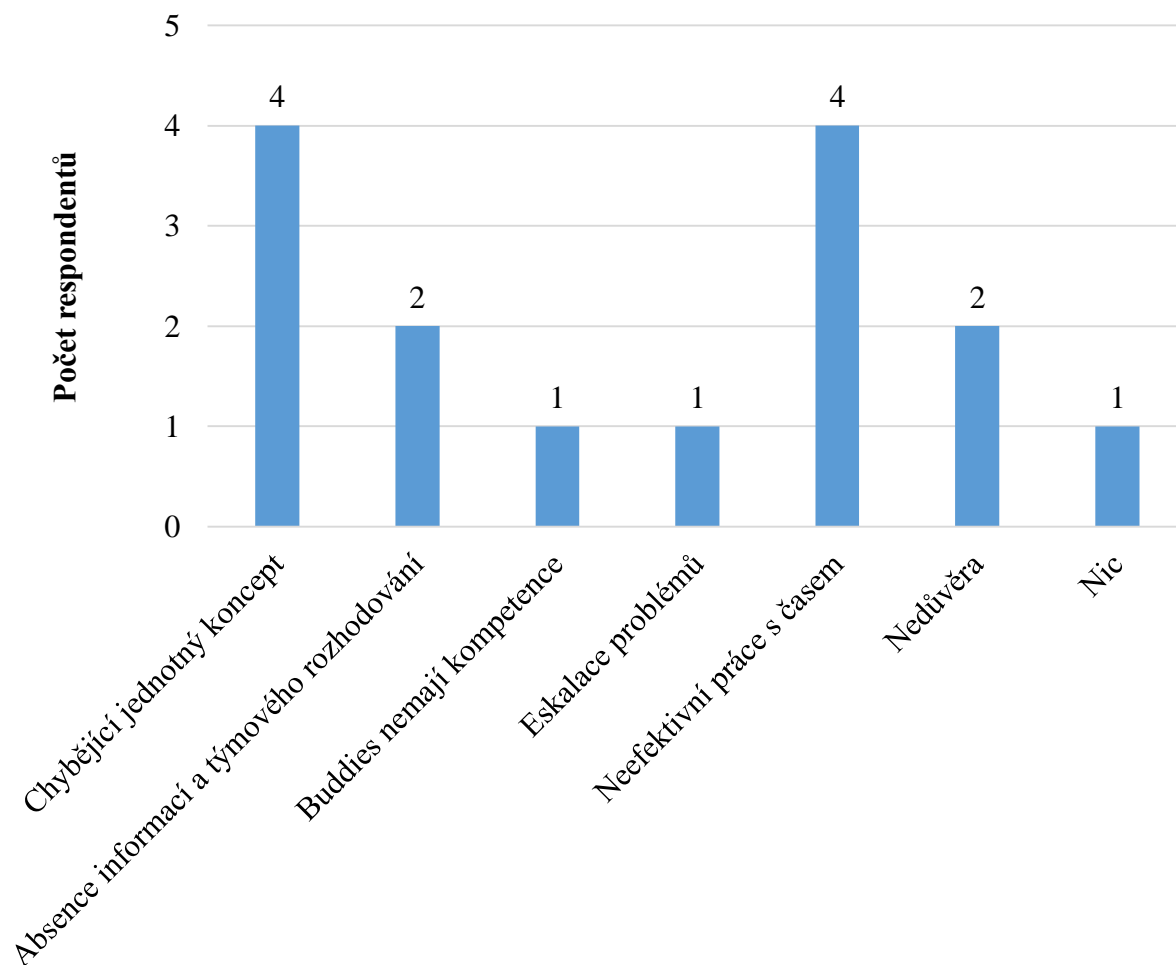
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 66 Graf 64 Pozitiva „Buddy“ systému



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 67 Graf 65 Negativa „Buddy“ systému



Negativa „Buddy“ systému

Zdroj: vlastní zpracování

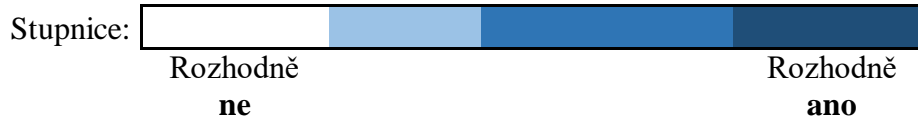
ZPĚTNÁ VAZBA TÝMU

Útvar: HR oddělení

Tým: Nábor

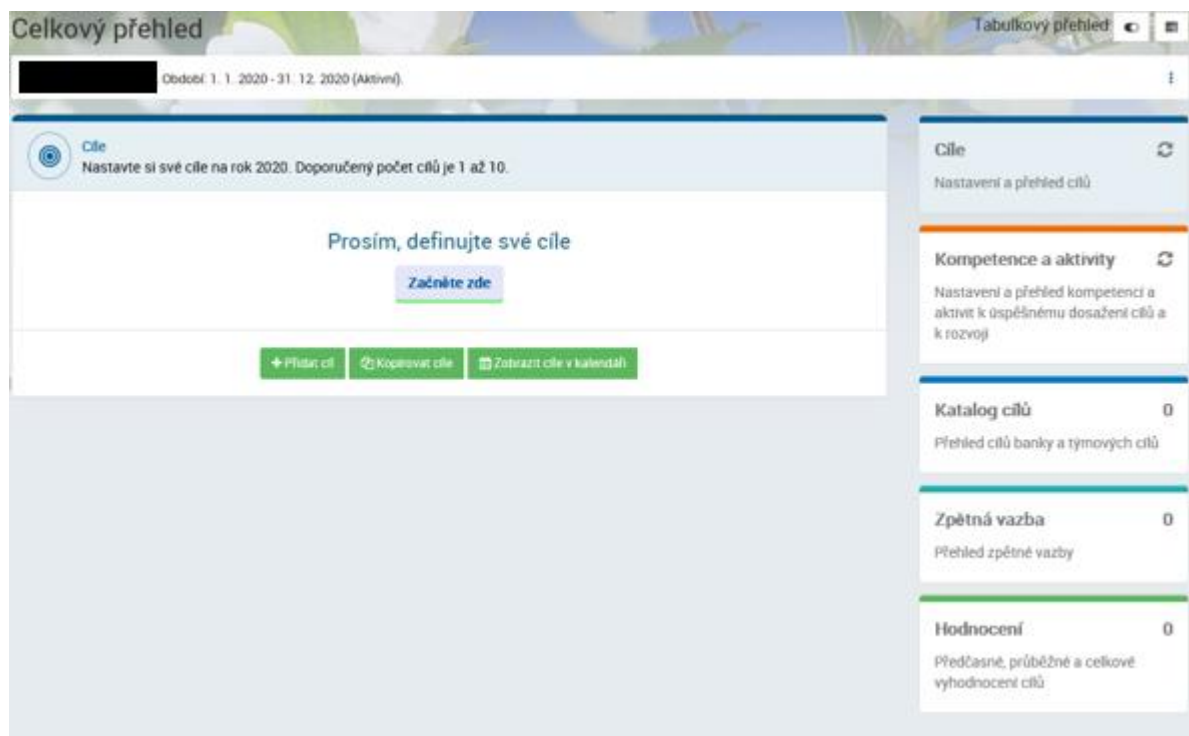
Jméno: XXX

	Spolupracuje	Má rád lidi	Věří tomu, co dělá	Přínos týmu
Celkem	Je týmový hráč - spolupracuje dobře s ostatními v týmu?	Hledá řešení přínosné pro klienta?	Fandí tomu, co děláme?	Z hlediska své expertízy je hodnotným a přínosným členem týmu?



Zdroj: ABC (2020h)

Příloha 69 Náhled na domovskou stránku interní aplikace Emma PDS



Zdroj: ABC (2020)

Příloha 70 Nastavení individuálních cílů v interní aplikaci Emma PDS

Nastavení cíle Pomůcka

Základní informace

Název cíle *
Vepište název cíle 800

Popis cíle:
Popište váš cíl 4000

Váha: Jakou prioritu má tento cíl?
Váha
Zbývá 100%

Zveřejnit na XXXXXXXXXX

Typ cíle *
 Kvantitativní Kvalitativní

Časový plán: Kdy budete pracovat na tomto cíli?

i Nastavení délky cíle je pouze informativní a nepřenáší se automaticky do dalších let. Pokud nenastavíte konkrétní trvání, je cíl považován za celoroční

Od **Do**
Vložte datum od Vložte datum do

Jak poznáme, zda se nám dařilo?

Role model Převyšuje očekávání **Splňuje očekávání *** Částečně splňuje Nesplňuje očekávání

Vložte kritéria vystihující stav Splňuje očekávání

Zdroj: ABC (2020)

Příloha 71 Předloha rozhovorů s manažery týmů HR oddělení

1. Jakým způsobem probíhá řízení pracovního výkonu Vašich podřízených?
2. Na co se při řízení pracovního výkonu Vašich podřízených zaměřujete?
3. Jaké chování se u Vašich podřízených snažíte podpořit a jaké eliminovat v rámci řízení pracovního výkonu?
4. S jakými problémy se v rámci řízení pracovního výkonu Vašich podřízených setkáváte?
5. Jaké nástroje při řízení pracovního výkonu Vašich podřízených využíváte?
6. Co si představujete pod pojmem kompetence a jak s nimi lze pracovat?
7. Jaké kompetence jsou pro Vaše podřízené klíčové?
8. Jaký je Váš názor na využívání kompetenčních modelů při řízení pracovního výkonu?
9. Jakým způsobem probíhá nastavování cílů Vašich podřízených?
10. Jakým způsobem pracujete s kapacitami Vašich podřízených?
11. Jakým způsobem a jak často předáváte Vašim podřízeným zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon?
12. Jakým způsobem projevujete zájem o Vaše podřízené?
13. Jak řídíte rozvoj a vzdělávání Vašich podřízených?
14. Jak hodnotíte „Buddy“ systém? (Otázka pouze pro 1 manažera)

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 72 Rozhovor s Respondentem 117 (manažer týmu v HR oddělení)

Datum a čas: 15. 4. 2020 v 10:00

Délka trvání: 15 minut 19 sekund

Místo: „Hangout“ (online hovor přes aplikaci od Google)

Respondent 117

1. Jakým způsobem probíhá řízení pracovního výkonu Vašich podřízených?
„Prostřednictvím nastavování cílů, projevováním zájmu a společnou diskuzí, prostřednictvím individuálních nebo týmových schůzek, rozvoje a předáváním zpětné vazby na výkonnost.“
2. Na co se při řízení pracovního výkonu Vašich podřízených zaměřujete?
„Hodně teda dbám na to, aby lidi rozvíjeli svoje inovativní myšlení. Samozřejmě u profilu mých lidí je to o něco složitější, ale spolu s „team leadery“ podporujeme, aby i v průběhu roku lidé sledovali svoji práci, způsob zpracování a zamýšleli se nad tím, jestli by to nešlo dělat nějak lépe, rychleji nebo jednodušeji. Hodně je v tom podporujeme. To je tedy další takový článek, prostřednictvím kterého s „team leadery“ ovlivňujeme výkonnost v daném týmu. Na co se také zaměřujeme, tak je i zastupitelnost, kterou se taky snažíme to prolnout do rozvoje na daný rok nebo i do výkonnostních cílů. Celé to směřuje k tomu, abychom podpořili „T-shape“, což je teď hodně velký trend ve vztahu k agilní bance. Nechceme, aby naši lidi byli zaměřeni jen na určitý výsek dané agendy, ale aby měli rozumnou úroveň znalostí z toho, co se děje kolem nich a na co oni sami navazují.“
3. Jaké chování se u Vašich podřízených snažíte podpořit a jaké eliminovat v rámci řízení pracovního výkonu?
„V kontextu s nastavováním osobních cílů chci, aby byli mí lidé aktivní i v téhle fázi a aby sami přicházeli s nápady, čemu by se v daný rok chtěli věnovat kromě toho, na čem se domluvíme. Aby kromě toho, co přijde shora i oni sami přicházeli s tipy na různé inovace, oblasti, na kterou se chtějí podívat blíže, na něco nového, s čím se chtějí v dalším roce seznámit. Z toho vyplývá, že se s podřízenými bavíme hodně i o rozvojových cílech, kdy se naučí nějakou novou kompetenci, získají novou znalost, osvojí si kus agendy od kolegyně, abychom posílili i zastupitelnost. Takže jednoduše v oblasti nastavování cílů, která pak ovlivňuje jejich výkonnost, tak chci, aby byli moji lidi aktivní a aby jen pasivně nepřijímali, co jim je nadiktováno.“
4. S jakými problémy se v rámci řízení pracovního výkonu Vašich podřízených setkáváte?
„Už delší dobu se potýkám s tím, že nemám pořádné metriky na měření pracovního výkonu. Naše interní systémy to v sobě nemají moc obsažené. Takže vlastně nelze, abych se mohla v jakémkoliv okamžiku podívat nějakou jednoduchou formou a získala report o tom, kdo, kolik a v jakém časovém úseku zpracoval nějaké agendy. A abych se případně mohla dívat dál, pokud tam vidím nějaký nedostatek, co to například způsobilo, jestli to můžeme nějak odstranit, napravit. Takovéto chytré metriky mi teď opravdu hodně chybí, ale spoléhám na nový systém, ve kterém by mělo jít nastavit takový reporting, ve kterém se dá sledovat efektivita práce. A na to se moc těším a věřím, že to bude přínosné pro všechny. Nechci z toho udělat nějakého strašáka, ale chci, aby s tím začal pracovat i samotný tým. Mohl by to být velký pomocník v tom, jaké činnosti zabírají příliš času a jestli by některé z nich nebylo možné automatizovat.“

5. Jaké nástroje při řízení pracovního výkonu Vašich podřízených využíváte?
„Interní systém Emma PDS.“
6. Co si představujete pod pojmem kompetence a jak s nimi lze pracovat?
„Je to něco, co říká mým lidem, co všechno musí zvládnout, aby mohli plnohodnotně vykonávat svoji práci. S kompetencemi jde pracovat průběžně v rámci rozvoje.“
7. Jaké kompetence jsou pro Vaše podřízené klíčové?
„Kompetence bych rozdělila na 2 dimenze. První je samozřejmě ta odborná, která vychází převážně z legislativy a znalosti interních předpisů, procedur a pokynů nebo z úrovně znalosti ovládnutí systémů. Tato dimenze tvoří cestu, co všechno je potřeba zvládnout, aby kolega nebo kolegyně mohli plnohodnotně vykonávat svoji práci. Co se týká té druhé dimenze, tak to je taková ta měkkí dimenze, která obsahuje například - učím se spolupracovat i s ostatními týmy, vím a zajímám se o to, jak moje práce navazuje na ostatní agendy a co ovlivňuje. Dále je velmi důležitá vhodná komunikace v rámci týmu, se zaměstnanci společnosti ABC nebo s interními klienty. Dál je u nás určitě ještě hodně důležitý „change management“. Mí lidé nemají příliš rádi změny, je to přirozené, protože jejich práce je hodně o detailu, analytické práci a přesnosti, takže se rádi pohybují v jistotách. Ale bohužel svět už je takový, že se hodně rychle mění a čím dál, tím víc a je dobré být připravený i na to, že to, co platí dnes, nemusí platit za týden nebo za měsíc. Takže podporujeme i „change management“ různými „workshopy“ zaměřenými na změnové věci. Promýšlíme i jak vhodně komunikovat změny týmu a jak lidi zapojovat do změnových věcí, aby je o to lépe přijali. To jsou oblasti z té měkkí dimenze, která je pro nás stejně, možná i o něco více důležitá, než ta odborná.“
8. Jaký je Váš názor na využívání kompetenčních modelů při řízení pracovního výkonu?
„Kompetence využíváme především při adaptaci nováčků v týmu nebo při nastavování rozvojových cílů pro další kalendářní rok.“
9. Jakým způsobem probíhá nastavování cílů Vašich podřízených?
„Jako všechny ostatní týmy napříč bankou, tak i my navazujeme na cíle, které si stanoví společnost ABC jako taková. To znamená na cíle, které se stanovují na úrovni vedení společnosti ABC. Tyto cíle se potom dále rozpadají na jednotlivé útvary a v téhle chvíli už sedíme nad konkrétními cíli HR oddělení společně s ředitelem útvaru a ostatními manažery jednotlivých týmů, kdy se bavíme o tom, jak každý se svým týmem za danou oblast přispěje k tomu, abychom ve výsledku naplnili celofiremní cíle. Samozřejmě, pořád je to úroveň, která je příliš obecná pro mé lidi, takže já se vlastně zavážu řediteli útvaru, že dodám za daný rok určité aktivity, cíle, dodávky a až potom následuje má debata s podřízenými. V rámci těchto debat se já nebo moji „team leadeři“, kteří mají pod sebou další podřízené, bavíme o tom, jak mohou tito kolegové nebo kolegyně svou práci přispět k naplnění cílů, které jsme si nastavili v rámci HR oddělení, potažmo jak společně přispějeme k cílům celofiremním. Kromě tady toho, protože naši práci hodně ovlivňuje legislativa, tak máme i naše cíle, které souvisí třeba s plněním povinného reportingu do státní správy, s výsledky kontrol nebo nějakých inspekcí ze strany státní správy. Dál nás také zajímá i objem práce, efektivita, kvalita zpracování, takže opět máme i nějaké další cíle, které vychází z toho kvantitativně kvalitativního měřítko.“

10. Jakým způsobem pracujete s kapacitami Vašich podřízených?

„Některé kolegy a jejich agendy mám napřímo pod sebou, reportují mi napřímo, jsem s nimi v hodně intenzivním kontaktu a do jejich práce mám hodně dobrý vhled, takže vím, o všech náročnějších obdobích, kdy máme nějaké termíny, kdy objem práce opravdu hodně naroste a kdy je naopak volněji. A tam kde, už tolik nedohlédnu, tak ale spoléhám na své „team leadery“, ti opět mají velmi dobrý vhled na to, co se děje v jednotlivých týmech a agendách a vědí, které období a agenda vyžaduje kolik kapacit. Ale jak říkám, přesné měření na to zatím bohužel nemáme. Takže je to o tom, pořád se zajímat, bavit se se svými lidmi a mít dobrý vhled.“

11. Jakým způsobem a jak často předáváte Vašim podřízeným zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon?

„Těch příležitostí, abychom si dali zpětnou vazbu a řekli, jak práce šla a co je potřeba ještě vylepšit, tak není málo. Využíváme hlavně individuální schůzky, které máme každý týden. Ve stejné frekvenci máme i schůzky týmové.“

12. Jakým způsobem projevujete zájem o Vaše podřízené?

„Jsem se svými lidmi v intenzivním kontaktu, zajímám se o ně a bavím se s nimi.“

13. Jak řídíte rozvoj a vzdělávání Vašich podřízených?

„Aby to fungovalo, tak to nemůže být jednosměrné jen ode mě. Takže potřebuji, aby se lidem do rozvoje chtělo. Je to spíš dohoda. Každý si za sebe připravíme nějaký návrh, co si myslíme, že by bylo fajn absolvovat v daném roce za rozvojovou aktivitu, ať už v oblasti měkkých nebo odborných dovedností, a potom si ten názor vyměníme a vždycky dojdeme ke shodě. Vždy na daný rok si řekneme, čím daný kolega nebo kolegyně v rámci svého rozvoje a vzdělávání projde.“

Zdroj: Respondent 117 (2020)

Datum a čas: 15. 4. 2020 v 16:00

Délka trvání: 22 minut 9 sekund

Místo: „Hangout“ (online hovor přes aplikaci od Google)

Respondent 118

1. Jakým způsobem probíhá řízení pracovního výkonu Vašich podřízených?
„Od nastavování cílů, přes pravidelné individuální schůzky s podřízenými, až po sbírání zpětné vazby od interních i externích klientů, od ostatních kolegů z HR oddělení a z dalších stran. Také prostřednictvím reportu, který dostávají i členové týmu a na který se mohou kdykoliv podívat. To jsou věci, které mě na první dobrou napadají.“
2. Na co se při řízení pracovního výkonu Vašich podřízených zaměřujete?
„Pro mě jsou důležité zpětné vazby, které zaměstnanci dostávají. Také je určitě důležitý přístup k práci a samostatnost, jakou daný člověk má. Mám ráda, když člověk přijde sám s nápadem, jak něco vyřešit. Dobře se pracuje s lidmi, kteří jsou nějakým způsobem inovativní. Takže na zpětnou vazbu, přístup k práci, ale také to, jak daný člověk spolupracuje s týmem. Tohle považuji za nesmírně důležité, protože týmová spolupráce ovlivňuje pracovní výkon celého týmu. To, jaký má člověk přístup k týmu, ovlivňuje celkovou atmosféru. Když je dobrá atmosféra, tak se mnohem efektivněji pracuje, když se řeší jiné věci, tak už to tak není.“
3. Jaké chování se u Vašich podřízených snažíte podpořit a jaké eliminovat v rámci řízení pracovního výkonu?
„Snažím se eliminovat pomlouvání a šuškanu. Naopak se snažím podporovat otevřenou komunikaci. 2 klíčové věci jsou otevřenost a přímost. Chci svůj tým vést k tomu, aby si lidé vyříkávali věci mezi sebou napřímo a nebyla jsem prostředníkem.“
4. S jakými problémy se v rámci řízení pracovního výkonu Vašich podřízených setkáváte?
„Aktuálně zjišťujeme, že metriky nejsou těmi nejkritičtějšími ukazateli. Zjišťujeme, že počet pohovorů a počet zpracovaných životopisů a TPH se mohou pohybovat na excelentních číslech, ale to pořád neznamená, že člověk dělá super práci, protože na něj současně nemusí být relevantní a dobrá zpětná vazba. Takže tyhle 2 věci musí mít stejnou váhu. Když má někdo dobrý výkon, ale nemá pečovatelský a proklientský přístup nebo a nemá dobrý vztah s klientem, může si udělat 20 pohovorů a 20 pohovorů špatně. K čemu to bude? Má sice dobrá čísla, ale špatný výsledek. Díky reportu víme, kdo toho kolik udělá, ale není to vždycky srovnatelné. Když bych srovnávala počet 20 pozic vývojářů a 20 pozic na pobočkách, tak to není stejné a není za tím stejné množství práce. Čísla nám ukazují jen něco, pak je za tím ta zpětná vazba, o které jsem mluvila, a to se musí posuzovat dohromady.“
5. Jaké nástroje při řízení pracovního výkonu Vašich podřízených využíváte?
„Asi jako všichni Emma PDS a kompetenční model, který jsem vytvořila na konci roku 2019. Letos chci se svým týmem více pracovat s Emma PDS, protože i já si tam nově nastavuji čtvrtletní cíle. Potom ještě používáme jako nástroj HR nábor, kde lze sledovat aktuální množství otevřených pozic.“

6. Co si představujete pod pojmem kompetence a jak s nimi lze pracovat?
„Dávají lidem možnost vidět se přesně tam, kde jsou a co musí udělat pro to, aby byli tam, kde chtějí být.“
7. Jaké kompetence jsou pro Vaše podřízené klíčové?
„Kromě odbornosti jsou to hlavně komunikační dovednosti, schopnost práce s interními systémy, proaktivní přístup, samostatnost nebo organizace práce a řízení kapacit.“
8. Jaký je Váš názor na využívání kompetenčních modelů při řízení pracovního výkonu?
„Myslím si, že klíčový přínos je v tom, že člověk odhalí, kde je a co má udělat pro to, aby se posunul jinam, pokud tedy chce. To znamená, začínám pracovat na nějaké pozici a něco umím, ale chci se dostat o krok dál, něco se naučit, musím pro to udělat toto. Viděla jsem, že mnoha lidem z týmu vytvoření kompetenčního modelu pomohlo a kvitovali to. To mi potvrdilo, že názorná vizualizace toho, kde jsem, a to, kam se chci posunout a co pro to musím udělat, dělá lidem dobře. Uspadňuje jim to nastavování cílů, protože vědí, že letos jsem tady a příští rok bych chtěl být tam, takže si podle toho můžu nastavit cíle a dělat podle toho jednotlivé aktivity. Velmi dobré na kompetenčních modelech je i to, že je vidět rozložení týmu. Kolik lidí je zkušených a kolik zatím ne. Ti, kteří jsou zkušení, se mohou rozvíjet i v další rovině jakou je například role „Buddyho“. Příkladem je jeden z podřízených, který má jako „Buddy“ velký prostor pro rozvoj, zatímco v té odborné roli už mu toho tolik k naučení nezbyvá, to už má vcelku v malíčku.“
9. Jakým způsobem probíhá nastavování cílů Vašich podřízených?
„Jsou cíle celého HR oddělení, ze kterých plynou týmové cíle, nicméně ze všech cílů HR oddělení se jen jeden týkal našeho týmu. Celkem má náš tým má celkem 5 nebo 6 cílů. Nastavování cílů probíhalo tak, že jsme se nejprve sešli s „Buddies“ a společně jsme přemýšleli nad tím, co by mělo být tím, čím se bude tým XYZ v dalším roce zabývat, aby se posunul jinam. Bylo zorganizováno hned několik schůzek, na kterých se cíle týmu řešily. Nejprve se řešilo vůbec pojmenování cílů, co daný cíl bude znamenat, jaká je jeho definice, ve kterém kvartálu se bude dělat, kdo na něm bude dělat. Druhým krokem byla prezentace týmu, kdy se jednotliví členové měli přiřadit k cílům, na kterých chtějí pracovat. Třetím krokem byla tvorba pracovních skupin, které mají průběžně pracovat na konkrétních cílech, o čemž mě budou informovat o průběhu. Tak probíhalo letošní nastavování cílů.“
10. Jakým způsobem pracujete s kapacitami Vašich podřízených?
„Nemůžu to zjišťovat já, to není v mých silách. Teď to je tak, že si kapacity řídí „Buddies“. V týmu jsou 4 „Buddies“, tito 4 lidé ví, co se děje v jejich skupinkách, se kterými pracují. Kapacitní měření nemůže být realizováno v jedné velké skupině. I proto došlo k rozpadu na menší skupinky, v rámci kterých se sdílí informace o aktuálních kapacitách. Druhou věcí je, že teď posilujeme kapacity tak, že propojujeme tým centrály a retailu. Jsou to „Buddies“, kteří monitorují práci svých skupinek, já už s tím přicházím do kontaktu málo. Ale nikdo tady není od toho, aby pořád sledoval, kolik toho kdo má. Základem řízení kapacit je to, že jsou členové týmu neustále vyzýváni k tomu, aby byli schopní nahlas říct, že mají kapacitní problém. Ale než to udělají, musí se kapacitní problém snažit vyřešit sami. Nejprve by měli hledat pomoc ve svém nejbližším okolí.“

11. Jakým způsobem a jak často předáváte Vaším podřízeným zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon?

„S členy týmu se bavím na individuálních i týmových schůzkách. Na druhou stranu, nemyslím si, že je to zase jen o mně. Cíl si musí hlídat ten, koho ten cíl je. Ten, komu cíl patří a kdo si ho do Emma PDS zapsal, ten je zodpovědný za to, že si dělá průběžný odečet cíle. Není to odpovědnost nadřízeného, není to jeho cíl, ale toho daného člověka. Nicméně na letošní rok jsme si s členy týmu nastavili schůzky k odečtům na čtvrtletní bázi. Všechny jsem požádala, ať nám společně schůzky naplánují, abychom postupně vyhodnocovali cíle, ale je jen na nich, jestli to udělají a využijí toho nebo ne.“

12. Jakým způsobem projevujete zájem o Vaše podřízené?

„Myslím si, že tohle je nesmírně těžké. Těžko totiž říct, co je dostatečný zájem, protože každý potřebuje jinou míru zájmu od nadřízeného, aby se cítil saturovaný. V každém případě sama za sebe můžu s jistotou říct, že projevuji o každého zájem v rámci individuálních schůzek, které mám často na to, jak velký tým mám. Potom projevuji zájem, když velmi aktivně řeším obsah týmových retro schůzek a jejich výstupy. Projevuji zájem taky tím, že když proběhl „engagement survey“, tak jsem týmu představila výsledky a aktivně řešila společně s týmem akční kroky. Nevím, jak jinak mám projevovat zájem, když mám v týmu dohromady 30 lidí. Každopádně na osobních schůzkách s „Buddies“, které se konají týdně, se bavíme o soukromých věcech i o pracovních. „Buddies“ pak to samé mají dělat se svými skupinkami, aby když by měl kdokoliv nějaký problém, tak aby se měl na koho obrátit. Samozřejmě kdokoliv z týmu může s problémem přijít i přímo za mnou a ráda mu pomůžu.“

13. Jak řídíte rozvoj a vzdělávání Vašich podřízených?

„Pomocí kompetenčního modelu, na základě kterého si mohou členové týmu vybrat, která školení chtějí absolvovat, a já jim to většinou schválím. Teda zatím jsem je schválila vždycky. Kdokoliv z týmu si může vybrat konferenci nebo jednoduše něco, co ho zajímá. V loňském roce proběhlo dvoudenní externí školení, jehož cílem byl především rozvoj a které nabízelo víc než jakékoliv interní školení. Zároveň průběžně vyzývám všechny, ať chodí na náslechy se zkušenějšími kolegy. Všechny jsem také vyzvala, aby i mě přizvali na své schůzky, abych jim mohla poskytnout zpětnou vazbu na pracovní výkon a jejich dovednosti. Nemyslím si, že když to někdo neudělal, že by bylo mým úkolem ho uhánět, aby to udělal. Buď toho ten člověk využije, nebo ne, je to jen jeho rozhodnutí. Současně dávám velkou svobodu k práci, takže má můj tým velký prostor i k seberozvoji. Nejsem „control freak“ člověk, že bych kontrolovala každý detail a svazovala tím podřízeným ruce.“

14. Jak hodnotíte „Buddy“ systém?

„Velmi dobře. Pro mě to znamená, že dávám větší kompetence lidem, které v týmu vnímám, že jsou seniornější a mají co předávat. Zároveň mám větší prostor na práci, na kterou jsem před tím takový prostor neměla a už nejsem tak moc zavalená operativou. Taky se domnívám, že kdokoliv potřebuje, tak má víceméně ihned k dispozici někoho, kdo mu pomůže. Mělo by to fungovat jako takový mentoring. Samozřejmě nikdy nebudou všichni spokojeni na 100 %, ale na druhou stranu všichni máme neustále co rozvíjet.“

Zdroj: Respondent 118 (2020)

Datum a čas: 16. 4. 2020 v 9:00

Délka trvání: 8 minut 36 sekund

Místo: „Hangout“ (online hovor přes aplikaci od Google)

Respondent 119

1. Jakým způsobem probíhá řízení pracovního výkonu Vašich podřízených?
„Probíhá obvyklým způsobem, to znamená průběžná zpětná vazba na dodané úkoly, dvakrát ročně formálnější zpětná vazba formou hodnotícího rozhovoru včetně záznamu do firemního hodnotícího systému Emma PDS, kde hodnotíme cíle a kompetence, tedy rozvoj.“
2. Na co se při řízení pracovního výkonu Vašich podřízených zaměřujete?
„Viz předchozí otázka. Na hodnocení cílů, dodaných úkolů, kompetencí, chování. Mám i zpětnou vazbu od klientů z „businessu“, tu také při hodnocení používám a tlumočím ji svým podřízeným.“
3. Jaké chování se u Vašich podřízených snažíte podpořit a jaké eliminovat v rámci řízení pracovního výkonu?
„Snažím se podporovat spolupráci a vzájemné sdílení „best practice“, otevřenost, komunikaci a dobré vztahy mezi námi všemi. Tím odpovídám i na druhou část otázky, kdy se naopak snažím eliminovat opak předchozího.“
4. S jakými problémy se v rámci řízení pracovního výkonu Vašich podřízených setkáváte?
„Většinou se potýkáme s tím najít si čas na neformální zpětnou vazbu. Všichni máme plno úkolů a jsme primárně u klientů. Čas na sebe se nám hledá hůře.“
5. Jaké nástroje při řízení pracovního výkonu Vašich podřízených využíváte?
„Emma PDS, kde pracujeme s cíli a kompetencemi, zpětnou vazbu od klientů formou Google dotazníku, v rámci kterého jsou kladeny různé otázky a výsledkem je pak škála NPS.“
6. Co si představujete pod pojmem kompetence a jak s nimi lze pracovat?
„Kompetence jsou souborem znalostí, dovedností, postojů, chování. S kompetencemi lze dobře pracovat například pomocí kompetenčních matic, a s tím spojenou průběžnou zpětnou vazbou.“
7. Jaké kompetence jsou pro Vaše podřízené klíčové?
„Patří sem například otevřenost ke změně a řízení změny, koučink, schopnost komunikovat a spolupracovat. Být týmovým hráčem, porozumění danému „businessu“, práce s daty, schopnost ovlivňovat.“
8. Jaký je Váš názor na využívání kompetenčních modelů při řízení pracovního výkonu?
„Používání kompetenčních modelů určitě podporuji, nemůže to být ale jediný nástroj pro řízení pracovního výkonu.“

9. Jakým způsobem probíhá nastavování cílů Vašich podřízených?
„Tento proces má několik kroků. Nejdříve probíhá diskuse na úrovni HR „leadership“ týmu, souběžně probíhají diskuse s mým týmem. Poté dáme dohromady vstupy obou stran, což jsou priority HR a vstupy z mého týmu, nakonec se shodneme na prioritách pro dané období. To může být rok nebo kvartál. K nastaveným cílům se vracíme kvartálně a flexibilně je revidujeme.“
10. Jakým způsobem pracujete s kapacitami Vašich podřízených?
„Průběžně přeskupujeme kapacity dle dané situace a potřeby v „businessu“. Můj tým je specifický tým, že se musí primárně řídit potřebami klientů. Pokud tedy vznikne v bance potřeba větší podpory v určité části banky, zaměříme naše kapacity tam a naopak.“
11. Jakým způsobem a jak často předáváte Vašim podřízeným zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon?
„Formálnější diskuse je dvakrát ročně, jinak průběžně během celého roku.“
12. Jakým způsobem projevujete zájem o Vaše podřízené?
„Sedíme spolu v týmu v kanceláři, snažím se vytvářet neformální atmosféru, jsem otevřená, podporuji humor, v rámci našich porad máme pokaždé i čas na osobní diskuse, máme společný chat, také zajdeme na společnou večeři nebo oběd, přejeme si k narozeninám a tak dále.“
13. Jak řídíte rozvoj a vzdělávání Vašich podřízených?
„Na základě rozhovoru s nimi zjišťuji jejich potřeby a dle toho se rozhodneme, jakou kompetenci je třeba posunout a jakým způsobem to uděláme. Například formou koučinku, mentoringu, „workshopu“, akademie, konference, projektu a podobně.“

Zdroj: Respondent 119 (2020)

Datum a čas: 17. 4. 2020 v 17:30

Délka trvání: 10 minut 31 sekund

Místo: „Hangout“ (online hovor přes aplikaci od Google)

Respondent 120

1. Jakým způsobem probíhá řízení pracovního výkonu Vašich podřízených?
„Mám hodně seniorní tým, což je z tohoto úhlu pohledu trošku výhoda. Bereme to tak, že máme všichni stanovené nějaké cíle, buď na celý rok, nebo máme nějaké priority na čtvrtletí. Ted' se přechází i v rámci „agilu“ na čtvrtletní plánování, takže každý v zásadě neustále ví, co má dělat. Průběžně děláme odečty na úrovni celého týmu, na úrovni subtýmů nebo mám i pravidelné individuální schůzky se všemi lidmi z týmu.“
2. Na co se při řízení pracovního výkonu Vašich podřízených zaměřujete?
„Je to kombinace všeho. Primárně jde samozřejmě o výsledky, ale pokud je někde něco pozitivního nebo naopak něco, co vnímám rozvojově, nebo něco, na co mám zpětnou vazbu od lidí kolem, tak řeším i to.“
3. Jaké chování se u Vašich podřízených snažíte podpořit a jaké eliminovat v rámci řízení pracovního výkonu?
„Nemáme nastaveno – tohle ano a tohle ne, což vychází z toho, že ten tým je hodně zkušený. Je to hodně o tom chovat se maximálně profesionálně, nedávat najevo negativní emoce, což je samozřejmě někdy náročné, protože požadavky a očekávání zaměstnanců nebo manažerů jsou prostě náročné, ale musíme se s tím poprat. Takže asi tohle. Na druhou stranu si nepamatují, že bychom v rámci týmu řešili nějaký problém, kdy by si někdo stěžoval, že nebyl s přístupem spokojený, takže spíš je to o tom dlouhodobě držet linii, kterou máme.“
4. S jakými problémy se v rámci řízení pracovního výkonu Vašich podřízených setkáváte?
„Hodně záleží na tom, co je to za typ práce. Ne všechno umíme sledovat, ale z pohledu řízení výkonu jsou vždy stanovené nějaké konkrétní cíle a ty sledovat lze. Minimálně tak, jestli je to dokončené nebo není. Zároveň nám pomáhá i zpětná vazba od uživatelů, o to je to jednodušší.“
5. Jaké nástroje při řízení pracovního výkonu Vašich podřízených využíváte?
„Využíváme Emma PDS, jinak se snažíme hodně sdílet informace a spolupracovat. Nemáme nic dalšího vedle toho.“
6. Co si představujete pod pojmem kompetence a jak s nimi lze pracovat?
„Schopnosti a dovednosti, které člověk potřebuje pro úspěšné plnění úkolů. Dají se rozvíjet.“
7. Jaké kompetence jsou pro Vaše podřízené klíčové?
„Týmovost, důvěryhodnost, odpovědnost. Ty jsou hodně důležité. Ale samozřejmě i kvalita dodávek a posilování růstu, zvláště s ohledem na měnící se požadavky a očekávání našich interních zákazníků, mají významný vliv.“

8. Jaký je Váš názor na využívání kompetenčních modelů při řízení pracovního výkonu?
„Finanční skupina společnosti ABC má zpracovaný kompetenční model, který vypadá jako květinka. Je zpracovaný pěkně, není tam těch kompetencí příliš moc. Je jich tam 5 a všechny mají stejnou váhu. Mezi kompetencemi v tomto modelu je právě týmovost a důvěryhodnost, pokud si to pamatuji správně. Věřím, že používání kompetenčního modelu může usnadnit řízení pracovního výkonu.“
9. Existuje model klíčových kompetencí pro zaměstnance HR oddělení?
„Ne.“
10. Jakým způsobem probíhá nastavování cílů Vašich podřízených?
„Funguje to standardně tak, že na začátku období všem z týmu nasdílím, jaké cíle mám domluvené s ředitelem HR oddělení a případně i to, co probíráme s ostatními manažery týmů HR oddělení. Pak nechávám všechny, aby se zamysleli i v kontextu svých běžných agend a rozpracovaných úkolů, na čem by chtěli pracovat oni a pak to postupně kalibrujeme. Ať už celotýmově nebo to procházíme individuálně v rámci individuálních schůzek. Dochází k tomu, že to pak modifikuji z pohledu obsahu nebo významu toho daného cíle na dané období. Takže postupná kalibrace než si to sedne do finální podoby.“
11. Jakým způsobem pracujete s kapacitami Vašich podřízených?
„Je to primárně na jednotlivých členech týmu, ale máme dlouhodobou dohodu, že pokud je nějaký kapacitní problém z pohledu toho, že někdo nestíhá nebo vnímá, že by se do takové situace mohl dostat, tak pak to řešíme a bavíme se o reprioritizaci nebo zapojení dalších kolegů.“
12. Jakým způsobem a jak často předáváte Vašim podřízeným zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon?
„Nemáme to nastaveno tak, že by to bylo pravidelně třeba jednou za měsíc, to určitě ne. O cílech i zpětné vazbě se samozřejmě bavíme vždy, když máme individuální schůzky. Na těchto schůzkách standardně říkají, na čem pracují, co vnímají, že stíhají a co vnímají, že nestíhají a řešíme právě i kapacitní věci a oboustrannou zpětnou vazbu. Na klasické regulérní bázi, kdy bychom to řešili a procházeli bod po bodu, tak to děláme jen na roční bázi a ad hoc, když je potřeba.“
13. Jakým způsobem projevujete zájem o Vaše podřízené?
„Je to primárně v rámci individuálních schůzek, ale i když s kolegy mluvím v kanceláři i mimo ty individuální schůzky. Ptám se, co je nového a co funguje. Na druhou stranu tady upřímně říkám, že vnímám určitý prostor i u sebe, že by se toho dalo dělat víc. I v rámci „engagement“ průzkumů tohle vychází pravidelně jako jedna z těch hůř hodnocených oblastí.“
14. Jak řídíte rozvoj a vzdělávání Vašich podřízených?
„Tohle vnímám ještě intenzivněji jako můj prostor pro zlepšení, protože dlouhodobě jsem zvyklá i z předchozích firem se o oblast vzdělávání a rozvoje aktivně tolik nestarat a nechat to víc na jednotlivých lidech.

V rámci hodnocení říkám svým lidem, ať sledují, co je v nabídce v Katalogu kurzů k měkkým i tvrdým dovednostem a ať samozřejmě sledují i externí vzdělávací možnosti.

Pokud je tam něco zaujme, tak dál řešíme, jestli to dává nebo nedává smysl. Tuto oblast hodně nechávám na svých lidech, příliš aktivně o tuto oblast nepečuji. “

Zdroj: Respondent 120 (2020)

KOMPETENČNÍ MODEL PRO ROLI „BUDDYHO“ V TÝMU XYZ		
Kompetenční stupnice		
Úroveň+	splňuje očekávání	
Úroveň++	převyšuje očekávání	
KOMPETENCE		
Strategie týmu XYZ	Úroveň +	Úroveň ++
	Společně s „businessem“ navrhuje strategii týmu XYZ.	Je partnerem „businessu“ v oblasti HR marketingu týmu XYZ.
	Určuje, jaké využijeme HR marketing aktivity.	
	Navrhuje komunikace pozic na sociálních sítích a zodpovídá za aktivní promo svého portfolia pozic.	
	Sleduje trendy na trhu, komunikuje s HR marketingem o novinkách.	
Podpora členů „Buddy“ skupinky	Stará se o svěřenou „Buddy“ skupinku.	Umí předat zpětnou vazbu členům své „Buddy“ skupinky.
	Řeší s „Buddies Day to Day business“.	Umí informovat nadřízeného o podnětech k rozvoji členů své „Buddy“ skupinky.
	Má se svou „Buddy“ skupinkou pravidelné individuální schůzky.	
	Předává informace od nadřízeného a „Buddies“.	
	Předává informace od své „Buddy“ skupinky dál.	
	Včas eskaluje témata k řešení.	
Zdroje	Pracuje s daty / reportingem / řeší procesy.	
Aktivita	Nové poznatky a trendy předává dál do týmu.	

Zdroj: Respondent 118 (2019)

MODEL KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ - HR ODDĚLENÍ										
Kompetenční stupnice	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5	Zaměstnanec	Přímý nadřízený	Dlouhodobá úroveň	Člověková hodnota	Důležitost kompetence
Kompetenční stupnice										
Úroveň 1	Žádné znalosti, dovednosti a schopnosti									
Úroveň 2	Základní znalosti, potřeba podpory a vedení									
Úroveň 3	Schopnost používat danou kompetenci, ale potřeba rad a pomoci									
Úroveň 4	Dobré znalosti a dovednosti, samostatná práce									
Úroveň 5	Pokročilé znalosti a dovednosti, pomoc a určování směru ostatním									
KOMPETENCE										
Technické kompetence	Porozumění a schopnost práce s daty									
Interpersonální kompetence	Kritické uvažování									
	Věřím tomu, co dělám									
	Přístup ke změně									
	Komunikace									
	Týmová práce									
	Samostatnost									
Orientace na zákazníka										

Zdroj: vlastní zpracování