

**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

Performance management ve společnosti ABC, s. r. o.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2019

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Marta Sedláková / PMF 05

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

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

Datum a místo: 1. 5. 2019 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Lucii Vnoučkové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je identifikovat procesy měření pracovní výkonnosti zaměstnanců ve společnosti ABC, s. r. o. a navrhnout nástroje na zvýšení pracovní výkonnosti a efektivity. Dílčími cíli jsou v první řadě identifikovat počáteční stav v oblasti pracovní výkonnosti a na základě zjištěného stavu vysledovat případné nedostatky v rámci výkonnosti. Dalším z dílčích cílů je nalézt a navrhnout doporučení na zvýšení pracovní výkonnosti a schválené nástroje implementovat. V závěru praktické části práce je stanoveným dílčím cílem identifikovat konečný stav v oblasti pracovní výkonnosti a zhodnotit výsledky zkoumání. Na základě zjištěných výsledků jsou formulována doporučení vedoucí k efektivním výkonům zaměstnanců.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce byla zpracována na základě analýzy primárních a sekundárních zdrojů. V praktické části byla použita metoda deskripce v rámci představení sledované společnosti. Data pro praktickou část práce byla získána z rozboru interních dat společnosti a ze strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, jednatelem a vedoucími pracovníky (4 respondenti). Následně byla tato data z rozhovorů vyhodnocována a porovnána s daty získanými na základě přímého pozorování. Dále byl proveden dotazníkový výzkum spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníku z Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (20 respondentů) a zákazníků sledované společnosti prostřednictvím Safe Online Reputation (324 respondentů). Získaná data z dotazníků byla hodnocena pomocí aritmetického průměru, relativní i absolutní četnosti. Byla aplikována metoda přímého skrytého pozorování v místě výkonu pracovních činností.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že měření pracovní výkonnosti zaměstnanců je společností účinně realizováno, a to metodou propracovaného controllingu a výkaznictví. Naopak hodnocení spokojenosti zaměstnanců probíhá nepravidelně, bez zjevného systému a netransparentními metodami. Zaměstnanci se cítí být spokojenější, než udávají výsledky šetření, a to v průměru o 14 %. Rovněž se ukázalo, že vedoucí pracovníci jsou systematicky méně spokojeni než řadoví zaměstnanci, a tudíž nemohou podávat pracovní výkon, který by byl pro jejich pozici žádoucí. Jako pozice s nejspokojenějšími zaměstnanci byla vyhodnocena recepční. Nejhorší hodnocenými oblastmi ovlivňujícími výkon zaměstnanců jsou oblast dalšího vzdělávání, platové ohodnocení, zaměstnanecké benefity, možnost kariérního růstu a informovanost o hospodaření podniku. Nejzávažnějším problémem se ukázaly být neplánované absence zaměstnanců (například z důvodu nemoci) a s tím související zajištění odpovídající náhrady. Fluktuace zaměstnanců ovlivněná především pravidelnou obměnou zaměstnanců v brigádním poměru se pohybuje kolem 20 %. Střední hodnota žádného parametru měřeného na stupnici 1-5 pomocí dotazníku uvedeného v Příloha 2 nepřesáhla 3,35.

### 4. Závěry a doporučení:

Za účelem zvýšení pracovní výkonnosti a efektivity byla navržena následující doporučení: Přesun pracovních tabulek z Virtuální privátní sítě na jiné cloudové úložiště ; Rozdělení lektorů/recepčních do několika tříd dle úrovně jejich dovedností a zkušeností a dle toho jim přidělit odpovídající platové ohodnocení a odměny tak, aby byli všichni zaměstnanci motivováni své schopnosti rozšiřovat a dostat se tak do vyšší platové třídy; Zvýšení informovanosti zaměstnanců a reflexe na jejich zpětnou vazbu a návrhy, zejména v případě vedoucích pozic. Také by pravděpodobně prospělo přehodnocení či rozšíření zaměstnaneckých benefitů, což se ukázalo například na poskytnutí Multisport karty. Dalším návrhem je přítomnost jednoho vedoucího zaměstnance na jedné z poboček nad rámec potřebného personálu. Ten by, především v kritické časy sloužil jako operativní záloha pro případ neočekávané absence lektora na některém kurzu. V případě, že by k žádné neočekávané absenci nedošlo, mohl by se věnovat činnostem, na které v běžném provozu nezbývá čas. Jednatel by se měl snažit motivovat zaměstnance nejen prostřednictvím osobního rozvoje, ale také možnostmi kariérního růstu tak, aby se snížila jejich fluktuace, což by omezilo nežádoucí časté zaškolování nových pracovníků. Dlouhodobější spolupráce zaměstnanců se společností by pro ni rovněž měla díky jejich rostoucí kvalifikaci větší přínos.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Performance management, hodnocení pracovního výkonu, řízení pracovního výkonu, výkonnost zaměstnanců

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the thesis is to identify the processes of measuring the work performance of employees at ABC, s. r. o. and to propose tools to improve work performance and efficiency. Among the different objectives, the thesis aims to identify in the first place the initial situation in terms of work performance and to identify any potential performance gaps based on the findings. Another objective is to find and to propose recommendations to increase the work performance and to implement approved means. At the end of the practical part of the thesis, the set aim is to identify the final situation of work performance and to evaluate the results of the research. Based on the findings, a set of recommendations are proposed leading to an effective performance of employees.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the thesis was based on the analysis of primary and secondary sources. In the practical part was used a method of description to present the company in question. The data for the practical part of the thesis was gathered from the analysis of internal company data and from structured interviews with employees, the CEO and managers (4 interviewees). Subsequently, the data from the interviews were evaluated and compared with the data obtained from direct observation. Moreover, a survey aiming to identify satisfaction, first, of employees was conducted using a questionnaire from the Research Institute for Labor and Social Affairs (20 respondents), and second, of customers of the company in question through Safe Online Reputation (324 respondents). The data collected from the questionnaires were evaluated using the arithmetic mean, relative and absolute frequency. Last but not least, a method of direct hidden observation at the work place was carried out.

### 3. Result of research:

The analysis of questionnaires answered by the employees has shown that the company is well capable of measuring the work performance of the staff. This is primarily done using a sophisticated controlling and reporting techniques. On the other hand, the evaluation of welfare of the employees is done only occasionally and completely non-rigorous way. Wellbeing of employees estimated by themselves appears to be systematically higher than that obtained from the questionnaire analysis, specifically, the average of estimations is 14% higher. The least job satisfaction was revealed for the leading positions. This is indeed not wanted state since their performance is below their potential due to that. On the contrary, the most satisfied were the receptionists. The results show that the work attitude is the worst influenced by the possibility of further education, salary, benefits, possibility of career growth, and accessibility information considering the company economy. The biggest issue is the unexpected absence of employees, e.g., due to the sudden sickness, and the consequent need to obtain an adequate substitute. Employee fluctuation mostly caused by the frequent change of part-time contractors is about 20%. Average values of all evaluated factors measure on a 1-to-5 scale according to the questionnaire appended in Příloha 2 were below 3,35.

### 4. Conclusions and recommendation:

In order to increase the work performance and effectivity, following improvements were suggested: Move of the used tables from the Virtual private network to other cloud repository; Sorting of lecturers/receptionists into several classes according to their abilities and experience. Each class should correspond to a given salary and benefits that should be set the way that most of the employees would be motivated to educate themselves in order to reach a higher salary class; Increased awareness of employees about the company as well as good reflection on their helpful feedback and suggestions. This is especially important in case of the managers. Additionally, reconsideration or addition of the job benefits should also help. Such effect has been already observed in case of the "Multisport card". Another suggestion is that there should be one additional experienced lecturer present at work in case of unexpected absence. At such occasion they would serve as an operative backup. Otherwise they can focus on tasks for which there is no time left during the regular shift. The main task is to motivate the staff, not only through their personal growth, but also by the possibility of career growth in order to decrease their fluctuation. This would also limit the amount of training needed for the newly coming employees. Long-term employees, moreover, get more insight and experience and they can help the company by their suggestions.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## KEYWORDS

Performance management, performance evaluation, performance management, employee performance

## JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity  
J59 Labor-Management Relations, Trade Unions, and Collective Bargaining: Other

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Marta Sedláková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 05
Název DP:	Performance management ve společnosti ABC s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Performance management a jeho části</li><li>2.2 Metody měření výkonnosti</li><li>2.3 Pracovní výkon a jeho zvyšování</li><li>2.4 Metodika</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení společnosti</li><li>3.2 Klasifikace měřených ukazatelů</li><li>3.3 Kvalitativní výzkum počáteční</li><li>3.4 Dotazníkové šetření</li><li>3.5 Kvalitativní výzkum konečný</li><li>3.6 Výsledky šetření a doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance</i>. Fifth edition. Philadelphia : Kogan Page, 2015. ISBN 978-074-9470-296.</li><li>• ASHDOWN, L. <i>Performance management</i>. Philadelphia, PA : Kogan Page, 2014. ISBN 978-0749469979.</li><li>• HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů: nové trendy</i>. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.</li><li>• NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 08. 04. 2018</li><li>• Zpracování teoretické části do 08. 06. 2018</li><li>• Zpracování výsledků do 08. 08. 2018</li><li>• Finální verze do 01. 09. 2018</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 27. 3. 2018

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

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

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Performance management a jeho části .....	3
2.2 Metody měření výkonnosti .....	5
2.2.1 Klasifikace ukazatelů.....	13
2.3 Pracovní výkon a jeho zvyšování.....	15
2.4 Shrnutí teoretické části práce .....	19
2.5 Metodická část .....	21
3 Analytická část práce.....	25
3.1 Představení společnosti .....	25
3.1.1 Organizační struktura .....	26
3.1.2 Pracovní náplň zaměstnanců .....	27
3.1.3 Popis pracovního prostředí .....	27
3.2 Klasifikace měřených ukazatelů .....	28
3.3 Kvalitativní výzkum počáteční .....	32
3.3.1 Školení a nábor zaměstnanců .....	34
3.3.2 Zjištěné nedostatky .....	36
3.4 Dotazníkové šetření.....	38
3.4.1 Dotazníkové šetření zákazníků.....	51
3.5 Kvalitativní výzkum konečný .....	52
3.6 Výsledky šetření a doporučení.....	53
4 Závěr.....	57
Literatura .....	60
Přílohy .....	I

### **Seznam zkratk:**

ČR	Česká republika
MS Excel	Microsoft Excel
VÚPSV	Výzkumný ústav práce a sociálních věcí
VŠEM	Vysoká škola ekonomie a managementu
VPN	Virtuální privátní síť
SMS	Služba krátkých textových zpráv

### **Seznam tabulek:**

Tabulka 1 Hodnocení spokojenosti – frekvence kladných odpovědí (v %)	39
--	----

### **Seznam grafů:**

Graf 1 Komunikace a sdílení informací	41
Graf 2 Interpersonální vztahy na pracovišti	42
Graf 3 Profesionální rozvoj a kariérní růst	43
Graf 4 Motivační činitelé dle důležitosti	44
Graf 5 Důležitost zaměstnaneckých benefitů	45
Graf 6 Podíl zaměstnanců hodnotících dané aspekty práce jako nedostatečné vůči očekávání	47
Graf 7 Styl řízení	48
Graf 8 Preference samostatnosti	49
Graf 9 Pracovní angažovanost	49

### **Seznam obrázků:**

Obrázek 1 Organizační struktura	26
---------------------------------	----



# 1 Úvod

Termín Performance management byl dle odborné literatury poprvé použit v letech sedmdesátých, ale jako proces byl uznán až v polovině let osmdesátých (Armstrong, 2011, s. 25). Již mnohem dříve předtím (221-265 n.l.) se začala utvářet potřeba hodnocení a měření výkonnosti, uvádí stejný autor. Nejprve se hodnotila práce úředníků samotného císaře, poté členů jezuitského řádu, následně důstojníků ozbrojených sil a postupně také dělníků a mistrů, dodává. Až později se tato forma hodnocení přeměnila v propracované řízení a hodnocení pracovního výkonu, jež dostalo celistvý název Performance management.

Pojem Performance management, jež pro velkou část populace není příliš znám, zahrnuje mnoho oblastí, které sami o sobě jsou známy a jsou také běžně používány v řadě menších i větších společnostech. Těmi oblastmi jsou v širším pojetí řízení a hodnocení výkonnosti firem.

Úspěšnost každého podniku je závislá na mnoha faktorech a její míru lze sledovat za pomoci měření výkonnosti. Hlavní podíl na výkonnosti společnosti mají zaměstnanci. Ti jsou významným prvkem ovlivňující výkon firmy, potažmo její cíle, dlouhodobé plány a také budoucí vývoj. Je v rukou majitelů a managementu, jak naloží s faktory ovlivňující výkon svých zaměstnanců, jež mohou mít pozitivní vliv na fungování celé společnosti.

Diplomová práce se zabývá Performance managementem ve vybrané společnosti právě s ohledem na měření výkonnosti zaměstnanců. Společnost si nepřála být jmenována, proto bude v diplomové práci vystupovat pod fiktivním názvem ABC, s. r. o. Sledovaná společnost se v rámci své hlavní činnosti zabývá poskytováním tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti pohybové výchovy kojenců, batolat a dětí předškolního věku prostřednictvím půlročních kurzů. V rámci vedlejších činností zajišťuje program pro děti i během letních prázdnin nebo jednorázově v podobě tematických sportovních akcí.

Cílem práce je identifikovat procesy měření pracovní výkonnosti zaměstnanců ve společnosti ABC, s. r. o. a navrhnout nástroje na zvýšení pracovní výkonnosti a efektivity. Dílčími cíli jsou v první řadě identifikovat počáteční stav v oblasti pracovní výkonnosti a na základě zjištěného stavu vysledovat případné nedostatky v rámci výkonnosti. Dalším z dílčích cílů je nalézt a navrhnout doporučení na zvýšení pracovní výkonnosti a schválené nástroje implementovat. V závěru praktické části práce je stanoveným dílčím cílem identifikovat konečný stav v oblasti pracovní výkonnosti a zhodnotit výsledky zkoumání. Na základě zjištěných výsledků jsou formulována doporučení vedoucí k efektivním výkonům zaměstnanců.

V rámci uvedeného tématu se práce v teoreticko-metodologické části zabývá vybranými definicemi Performance managementu několika autorů a vysvětlením některých souvisejících pojmů. Práce rozebírá jednotlivé části hodnocení a měření pracovní výkonnosti zaměstnanců. Popisuje jednotlivé metody měření pracovní výkonnosti, jmenuje důležitost stanovení cílů a také podmínky, za kterých by se mělo měření provádět. Klasifikuje měřené ukazatele a klade důraz na rozdělení ukazatelů na kvalitativní a kvantitativní. Poukazuje na fakt, že oproti minulosti jsou dnes preferovány kvalitativní ukazatele před kvantitativními. Také ukazuje, jak je možné z kvalitativních ukazatelů, pro možnost průkazného měření a omezení míry subjektivity, vytvořit ukazatele kvantitativní. V této části jsou dále definovány vzorce, použité v praktické části práce. V rámci poslední části je vysvětlen proces a kroky ke zvyšování pracovního výkonu a také faktory, jež ovlivňují samotnou výši výkonu.

Praktická část na jejím začátku uvádí představovanou společnost. Zevrubně popisuje nejen předmět provozované činnosti, ale také organizační strukturu a pracovní náplně zaměstnanců. Dále je v této části práce charakterizováno pracovní prostředí, které může být zdrojem ovlivňujících faktorů při práci zaměstnanců s přímým vlivem na jejich výkon. V následující části se věnuje klasifikaci metod a ukazatelů používaných ve zkoumané společnosti k měření

výkonnosti této společnosti, potažmo pracovní výkonnosti zaměstnanců. Je zde popsána metoda výkaznictví používaná ve společnosti. Dále jsou uvedeny některé výpočty ukazatelů pracovní výkonnosti sledované společností společně s komentáři k jejich výsledkům. Například je to počet podaných a počet realizovaných zlepšovacích návrhů na zaměstnance míra, fluktuace nebo index spokojenosti zaměstnanců na základě získaných dat z dotazníkového šetření. Následuje část o kvalitativním výzkumu, kde jsou podrobně popsány cíle společnosti, firemní kultura, formy hodnocení zaměstnanců, školení a nábor zaměstnanců, postupy jednotlivých pracovních činností a rozložení pracovní doby zaměstnanců ve společnosti. Na základě této podkapitoly je vypracován soubor zjištěných nedostatků. Všechna výše zmiňovaná a zjišťovaná data pochází z vlastního pozorování z pozice jednoho ze zaměstnanců, dále ze strukturovaných rozhovorů, jak se zaměstnanci, tak s jednatelem společnosti a vedoucími pracovníky a v neposlední řadě z interních dat společnosti. V další části práce jsou popsána a vyhodnocena provedená dotazníková šetření zaměstnanců a zákazníků. Z této části vychází kvalitativní výzkum konečný, jež je mimo jiné i zhodnocením některých v průběhu práce jednatelem schválených a zavedených nástrojů na zlepšení výkonnosti. V závěru praktické části jsou uvedeny výsledky šetření spolu se všemi návrhy a doporučeními, vyplývající z celkového šetření, na zvýšení pracovního výkonu a efektivity společnosti ABC, s. r. o.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V úvodu této části práce je vysvětlen pojem Performance management. Jsou zde porovnávány definice mnoha autorů, společně s jednotlivými částmi Performance managementu. Práce se zabývá představením cílů Performance managementu a vysvětlením rozdílů mezi pracovní výkonností a pracovním výkonem. V další části podkapitoly jsou vybrány některé metody měření výkonnosti. Nejprve jsou popsány podmínky a kritéria, tedy vlastnosti metod, za kterých by se měření měla provádět, poté jsou vysvětleny vybrané metody. V rámci podkapitoly klasifikace měřených ukazatelů jsou ukazatele rozděleny na kvalitativní a kvantitativní. Následně jsou představeny konkrétní ukazatele, které budou použity v rámci praktické části práce. Poslední podkapitola teoretické části práce se věnuje pracovnímu výkonu a jeho zvyšování. Zmiňuje v ní důležité faktory jako je pracovní prostředí, motivace a další.

### 2.1 Performance management a jeho části

Performance management, pojem skloňovaný v mnoha formách, je do češtiny překládán jako řízení pracovního výkonu, měření či řízení pracovní výkonnosti. Každý autor jej definuje jinak a přitom stejně, navzájem se tak svými definicemi doplňují. Performance management je souborem mnoha aktivit, které když se holisticky poskládají, mohou vést k efektivnímu řízení lidí (Ashdown, 2014, s. 2). Šikýř (2016, s. 66) pojem Performance management definuje jako řízení pracovního výkonu, díky němuž zaměstnanci dosahují požadovaných výsledků a tím i strategických cílů organizace. Němec, Bucman, Šikýř (2014, s. 63) jsou shodného názoru a pokládají řízení pracovního výkonu za klíčový proces v organizaci, který ovlivňuje výsledky a samotný rozvoj organizace. Performance management je nejen o dosahování strategických cílů organizace, ale také o vytvoření a budování kultury organizace (Rollo, 2007, s. 8). Bez hodnot, jakými jsou vděk za přínos zaměstnanců, podpory rozvoje a ocenění růstu zaměstnanců, jež se podílí na utváření fungující společnosti, jsou jednotlivé složky řízení Performance managementu bezúčelné. Autoři Koubek (2015, s. 203), Němec, Bucman, Šikýř (2014, s. 64) mluví o principu založeném na dohodě mezi nadřízeným a zaměstnancem ohledně budoucího pracovního výkonu. Říkají, že nejdříve je nutné sjednotit cíle a hodnoty organizace s cíli zaměstnanců, manažerů a všech vedoucích pracovníků a tyto hodnoty do nich vtisknout tak, aby je považovali za vlastní. Poté na základě dohody se řídí pracovní výkon, rozvíjí se další schopnosti zaměstnance, hodnotí se a odměňuje zároveň. Nesmí se opomenout zajistit dostatečnou míru motivace pracovníka, říká Koubek (2015, s. 203, 206, 207). Hlavní myšlenkou je, že zaměstnanec se spolupodílí na řízení pracovního výkonu. Koubek (2015) také zdůrazňuje důležitost individuálního přístupu ke každému zaměstnanci zvlášť a dodává, že individualita by se měla odrazit i v rámci samotného odměňování. De facto by měl mít každý zaměstnanec sestavenou pracovní pozici „na míru“ svým schopnostem a dovednostem, ale i osobnosti (Koubek, 2015, s. 202). S principem individuality a přístupem řízení pracovního výkonu „na míru“ každé organizaci zvlášť souhlasí i autoři Mohrman a Mohrman (1995) in Armstrong (2011, s. 77).

Pro Performance management neexistuje jeden zaručený návod, podle kterého by se měla řídit každá firma, organizace nebo podnik. Mělo by to být právě naopak. Povahu řízení výkonnosti ovlivňují faktory velikosti, struktury, kultury, strategie a vedení firmy a dle těchto zmíněných bodů se Performance management musí utvářet pro každou firmu, organizaci či podnik zvlášť (Ashdown, 2014, s. 2).

Společně vzato je řízení pracovního výkonu souborem dohody mezi zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem/zaměstnavatelem založené na zlepšování individuálního výkonu,

výkonu organizace, rozvoji pracovních schopností zaměstnanců a jejich přizpůsobení se hodnotám organizace (Koubek, 2015 s. 203).

Po přečtení nadpisu článku „Proč performance management zabíjí výkon“ by mohla vyvstat otázka, zda je vhodné zabývat se právě tímto tématem a aplikovat ho na společnost, ve které pracujete. Avšak hned vzápětí si určitě odpovíte ano. Performance management, ať už v jakékoli podobě, je hodně diskutovaným tématem dnešní doby a pohledy na jeho využívání se různí. Mnoho autorů (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s.63) tvrdí, že je důležitou součástí bezproblémového chodu organizace, druzí tuto teorii nepotvrzují v celé šíři (Čechová, 2017, Červenková, 2017). Upozorňují na skutečnost, že je důležité, jak se jednotlivé části Performance managementu poskládají a využívají.

Článek „Proč performance management zabíjí výkon“ naráží na skutečnost, že Performance management, tak jak byl používán dodnes, je špatně chápán, a tedy i nesprávně používán a je zapotřebí dosáhnout určitých změn (Čechová, 2017).

Cíle Performance managementu dle autorky článku bývají tradičně tři:

- zdokonalovat znalosti a dovednosti zaměstnanců;
- být objektivní v rámci odměňování zaměstnanců;
- umění ovlivnit výkon zaměstnanců.

Cíle jsou dle Čechové (2017) stanoveny poměrně s nadsázkou, málokterá společnost je schopná jich dosáhnout. Navíc, dle článku, nikdo zatím nedokázal, že by právě hodnocení zaměstnanců na základě tradičního Performance managementu dokázalo zvýšit výkon zaměstnanců. Frekvence a způsob hodnocení je v současné době neodpovídající. Firmy chtějí po zaměstnancích sebehodnocení, to se ale neslučuje s myšlenkou, že na základě toho mají dostávat odměny, dodává. S tímto názorem se ztotožňuje i článek „Práce sama je ten nejlepší motivátor“ a doplňuje myšlenku o transparentnosti cílů i odměn (Moravec, 2017 in Červenková, 2017). Článek pokládá za vhodné ukázat si vzájemně ve firmě, kdo na čem pracuje, čímž se povětšinou vytvoří sociální tlak a zvýší se tím i motivace. V rámci toho by měli lidé ohodnotit sami sebe, avšak autor článku upozorňuje na fakt, že je v této situaci nutné oprostít se od provázanosti s odměnami (Moravec, 2017 in Červenková, 2017). Dále článek popisuje sílu osobních setkání, kdy je velmi důležité scházet se, stanovovat cíle společnosti, provádět hodnocení výkonů, sdělovat si příklady dobré praxe a osvědčené postupy, častěji než jedenkrát ročně. Ideální frekvence je článkem stanovena čtyřikrát do roka. Dále článek upozorňuje na důležitou část setkání, a to předání finančních odměn za naplnění vizí a strategií. Článek zdůrazňuje důležitost osobních setkání i tím, že jim dává přednost před administrativou (Moravec, 2017 in Červenková 2017).

Zaměstnancům chybí hlavní hodnoty, vnitřní motivace, angažovanost, uvádí článek Čechové (2017). Mnoho zaměstnanců pracuje na svých úkolech bez zájmu a snahy udělat víc, než je požadováno, říká autorka. Vytrácí se nadšení, kreativita i energie, hodnoty, jež by jinak mohly být prospěšné organizaci, popisuje. Říká, že zaměstnanci nepracují s touhou zvyšovat kvalitu organizace jako celku. Je to mimo jiné i způsobem stávajícího systému hodnocení. V současné době již nefunguje princip přidělování či odebírání odměn na základě dobrého či špatného výkonu jednotlivce, říká stejná autorka. Tento systém je již zastaralý a demotivující. Autorka článku říká, že tento systém odměňování není spravedlivým. Pokud budeme s lidmi jednat jako s roboty, budou pracovat jako roboti, dodává. S názorem demotivovaných zaměstnanců se ztotožňuje i Prothea (2014) in Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 34) a dodává, že angažovanost je jednou z důležitých oblastí, které zvyšují výkonnost organizace. Armstrong (2011, s. 17) popisuje cíle řízení pracovního výkonu jako dlouhodobý a neustálý proces s důrazem na rozvoj lidí a systémů, ve kterých pracují. Autor mluví o vedení

soustavného dialogu mezi řídicími pracovníky a jejich podřízenými. Základem dialogu by měly být postupy k dosažení cílů, analýzy pracovních výkonů, následné zpětné vazby, na které je reagováno systematickým výkonem a rozvojem. Důležité je, aby byl oboustranně pochopen význam úkolů, cílů, standard výkonu i schopností. Dále vysvětluje, že existují skutečně jen tři druhy cílů, proč řídit pracovní výkony zaměstnanců. Buď může organizace chtít napravit špatné výkony zaměstnanců, udržet si stále dobré výkony, které nejsou samozřejmostí, že vydrží i nadále anebo výkony zlepšovat (Lee, 2005 in Armstrong, 2011, s. 75).

Výše zmíněných cílů nelze dosáhnout bez správné motivace. Na základě dobře mířených prvků motivace dokáže zaměstnavatel ze svých zaměstnanců vytáhnout i nadprůměrné výkony. K tomu, aby zaměstnavatel zjistil, které oblasti jsou pro zaměstnance zajímavé a budí v nich vyšší aktivitu, iniciativu a pocit uspokojení, slouží nejrůznější diagnostické metody (Evangelu, 2009, s. 106).

### **Pracovní výkon – pracovní výkonnost**

Ačkoli v praxi není kladen důraz na rozlišování následujících pojmů, v odborné literatuře se můžeme setkat kromě pojmu pracovní výkonnost i s pojmem pracovní výkon. Proto pro úplnost následující kapitoly bude na začátek uvedeno vymezení těchto pojmů.

Dle autorů Němec, Bucman, Šikýř (2014, s.63) je pracovní výkonnost očekávaný potenciál zaměstnance, díky němuž dokáže zaměstnanec uskutečnit měřitelný a konkrétní pracovní výkon. To, že zaměstnanec má vysokou pracovní výkonnost, ještě nutně nemusí znamenat, že bude podávat kvalitní pracovní výkon. Pracovním výkonem se rozumí odvést požadované výsledky, a to ve stanoveném čase, množství a samozřejmě v požadované kvalitě (Němec, Bucman, Šikýř 2014, s.63).

Při měření a určování ukazatelů pracovního výkonu by se dle Koubka (2015) měly dodržovat určité zásady. Nemělo by se sledovat úsilí zaměstnanců, nýbrž výsledky jejich práce. Čímž se potvrzuje definice autorů Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s.63) v rozdílu mezi pracovní výkonností a pracovním výkonem. Pracovník by měl mít dosahování výsledků své práce pod kontrolou. Samotné měření má být objektivní, spravedlivé a měřitelné. Měřené ukazatele by měly být srozumitelné pro všechny účastníky měření (Koubek, 2015, s. 206-207).

## **2.2 Metody měření výkonnosti**

Dle Zákoníku práce, § 110 odstavce 5 se pracovní výkonnost posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a způsobilostí a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.

I když se může zdát, že kvalitativní měření výkonnosti zaměstnanců je do určité míry subjektivní, metod na měření výkonnosti je v dnešní době nepřeberné množství. Není problémem změřit výkonnost, ale vybrat správnou metodu tak, aby nezkrášlovala výsledné hodnoty a ty měly správnou vypovídající hodnotu.

### **Vlastnosti metod**

Jak říká Evangelu (2009, s. 26), efektivní metoda by měla splňovat minimálně čtyři kritéria:

- objektivitu;
- reliabilitu;
- standardizaci;
- validitu.

Zajistit objektivitu, dle Evangelu (2009, s. 27), znamená vytvořit všem testovaným objektům, pokud možno, stejné podmínky tak, aby se co nejvíce eliminovaly ovlivňující vlivy. To znamená stejné prostředí, stejné zadání pokynů, stejnou dobu testování (ráno, večer...), dodává.

Reliabilita metody je defacto zajištění spolehlivosti metody a vyvarování se subjektivnímu hodnocení či nepodchycení chybných informací, říká Evangelu (2009, s. 28). Wagner (2009, s. 111) oponuje, že v případě měření lidským faktorem nelze zajistit úplnou objektivnost procesu měření. Evangelu (2009, s. 28) říká, že zajistit to lze, pokud v rámci zhodnocení výsledků měření bude přítomno více posuzovatelů. Každý z nich může situaci vyhodnotit odlišně a následně o ní mohou debatovat, říká autorka. Další možností je použití dvou různých metod tak, aby se výsledky z jedné metody ověřily, že vyjdou i v druhé metodě (Evangelu, 2009, s. 28).

V případě, kdy se porovnávají výsledky jednotlivých diagnostických metod (např. dotazníků) měřících určité charakteristiky a jejich míry a nalezené hodnoty jsou nic neříkající, je možné, že bylo opomenuto důležité kritérium – standardizace metody (Evangelu, 2009, s. 29). V případě, že jsou použity převzaté diagnostické metody, vždy je zapotřebí vzít v potaz, na jakou referenční skupinu lidí byly tyto metody vytvořeny, popisuje autorka. Testy, jež mohou být výborné pro jednu společnost (často například zahraniční), nemusí být vhodné pro společnost jinou. Různorodost lidí napříč společnostmi není výjimkou, tento nesoulad je i napříč kulturami, různé země – různé styly řízení. Taktéž výsledky, jež vyplynou z testu jednoho zaměstnance, nemusejí vést k jasným závěrům, pokud se neporovnají s ostatními testy, pochopitelně od stejného souboru testovaných, se stejným vzděláním i věkovým rozpětím (Evangelu, 2009, s. 29).

Před testováním by mělo být ověřeno, zda připravená diagnostická metoda (dotazník, rozhovor, ...) opravdu měří ty oblasti, které měřit má (Evangelu, 2009, s. 30). A dále by mělo být vždy posouzeno, zda kritéria/cíle, které byly stanoveny hodnotitelem, se shodují se zjišťovanými výsledky, jestli mají tzv. cílené zaměření, jak popisují autoři Evangelu, Neubauer (2014, s. 49). Jednoduše řečeno, zda bylo dosaženo těch výsledků zkoumání, které si hodnotitel předurčil. Validita je posledním aspektem, uváděným autorkou Evangelu (2009, s. 26), ovlivňujícím diagnostické metody.

Jaké parametry by se měly při hodnocení pracovníků sledovat? Zcela jistě je to způsob, jakým plní své úkoly, zda plní požadavky na svou pozici, chování na pracovišti, jak vychází se svými spolupracovníky, jak vystupují před zákazníky. Konkrétně se jedná například o volbu vhodné komunikace při sdělování ať už pozitivní, či negativní zpětné vazby a v neposlední řadě ochotu k nalezení společných řešení případných problémů či uskutečnění nápadů na zlepšení (Koubek, 2015, s. 208).

Dalším důležitým atributem v rámci měření výkonnosti zaměstnanců je míra motivace neboli angažovanosti. Možnosti měření stupně motivovanosti či angažovanosti zaměstnanců popisuje ve své knize Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 54). Autoři vyzdvihují důležitost podchycení nízké úrovně angažovanosti včas, jen tak mohou vhodně zareagovat a dokáží vnést do podniku tzv. konkurenční výhodu. Jak míru angažovanosti změřit? Jsou na to vhodné metody prostřednictvím dotazníku, rozhovoru, či samotného pozorování či experiment, říkají Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 54).

V následujících odstavcích budou popsány metody měření jednotlivých faktorů ovlivňující výkon zaměstnanců.

Metoda řízení pracovního výkonu je autory Němec, Bucman, Šikýř (2014) popisována jako soubor tří složek. První složkou je řízení dle cílů. Zaměstnancům se stanoví výkonnostní cíle

s ohledem na jejich měřitelnost a poté se na základě těchto stanovených cílů očekávají odpovídající výkony zaměstnanců. Druhou složkou je hodnocení kompetencí. Je to určitý znalostní profil zaměstnance, počínaje vzděláním, zkušenostmi, ale také jeho postoji, které jsou nezbytné v souvislosti s přidělenými cíli, tak aby je zvládnul. Poslední složkou je osobní plán rozvoje. V rámci této oblasti se zkoumají přechází dvě složky a hodnotí se. Cílem je nalézt slabé, ale také silné stránky, tak aby mohl být realizován další progres každého zaměstnance.

### **Hodnocení podle cílů**

V rámci Performance managementu se setkáváme se dvěma pojmy řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu. Autoři význam těchto pojmů často zaměňují (Armstrong, 2011, s. 40). Nutno podotknout, že oba termíny se vzájemně prostupují. V rámci řízení pracovního výkonu probíhá hodnocení a na základě hodnocení pracovního výkonu se provádí další kroky v řízení. Proto se v následujících odstavcích oba termíny budou navzájem prolínat.

Řízení podle cílů ve své knize vysvětluje Armstrong (2011, s. 28–31). Dle Druckera (1955) in Armstrong (2011, s. 28) je řízení dle cílů úspěšné právě proto, že podporuje individualitu každého zaměstnance. V případě, že si cíle zvolí sami zaměstnanci, zvyšuje to jejich motivaci. Lidé nemají v oblibě dělat to, co je po nich vyžadováno. Ve chvíli, kdy si zaměstnanci své výkony řídí sami a své cíle sjednotí s cíli společnosti, je o úspěch postaráno, říká autor.

Aby sestavované cíle byly dobře zformulované, měly by být tzv. SMART, z anglického specific, measurable, relevant, time-framed. To znamená specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a nakonec termínované (Koubek, 2015, s. 220).

Postup pro správné sestavení metody řízení dle cílů je následující. Nejprve se oboustranně dohodnou cíle, ty musí být dle již výše zmíněného jasné, přesně definované, a hlavně časově ohraničené. Následně se zpracuje plán postupu, jak má být cílů dosaženo. Poté se musí zajistit podmínky potřebné pro realizaci stanovených cílů. V průběhu plnění cílů se dané kroky posuzují a měří. V případě nalezení některých nedostatků se podnikají opatření ke zlepšení a v posledním kroku se stanovují cíle nové (Koubek, 2015, s. 219).

Velmi podobně charakterizoval řízení dle cílů John Humble (1972) in Armstrong (2011, s. 29). John Humble (1972) je charakterizoval do sedmi okruhů/bodů. Čtenáři by mohlo připadat, že přes neustálé plánování a formulování cílů, zkoumání, hodnocení a vyjasňování domluvených výkonů, opětovné vylepšování, množství diskuzí a dohod mezi hlavními aktéry tohoto procesu, zabezpečování okolních podmínek vhodných pro výkon, zvyšování motivace, se doslova zapomíná na samotný výkon. Z jedné strany se zdá toto řízení pracovního výkonu jako velmi propracovaný proces. Na druhou stranu se zdá být procesem přehnaného koloběhu všech činností, které zaberou více času, úsilí a administrativy, že na samotné výkony formující hlavní účel společnosti nemůže zbývat dostatek času. S tímto názorem se ztotožňuje i autor Schaffer (1991) in Armstrong (2011, s. 31), který s touto kritikou vystoupil v Harvard Business Review. Dle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 68) by se výkonnostní cíle měli stanovovat minimálně dvakrát za rok, u některých funkcí až čtyřikrát do roka.

### **Hodnocení podle kompetencí**

Kompetence je pojem mnoha významů, avšak významů spolu úzce souvisejících. Plamínek (2014, s. 125) tento pojem vysvětluje jako tak zvaný potenciál – předpoklad k výkonu, tedy způsobilost k tomu odvádět danou práci. V tomto slova smyslu kompetentní člověk je svými vlastnostmi, schopnostmi a postoji schopen výkonu práce. Zatímco druhý význam pojmu je opřen o pravomoci, tedy o pověření k tomu vykonávat určitý druh práce (Plamínek, 2014, s. 125-126). Dalším významem je například umění získané znalosti také prakticky použít, tento druh kompetence bývá mezi lidmi kompetencí často nedostatečnou. Z výše uvedeného

vyplývá, že kompetence se dají měřit a lze tak oddělit vynikající výkony od průměrných, říká autor. Konkrétně je můžeme rozdělit na prahové a odlišující kompetence. Prahové kompetence již z názvu napovídají, že se jedná o hraniční znalosti potřebné k vykonávání přidělené pracovní pozice, zatímco odlišující kompetence jsou ty, co vynikají nad průměrnými (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 232).

Každý člověk má jiné přístupy, postoje, možnosti učení se, a tak jeho znalosti a dovednosti se vyvíjejí v čase různě, tedy má jiné kompetence. Tato různorodost kompetencí hraje důležitou roli při sestavování týmu zaměstnanců. Na každou pracovní pozici se hodí jiný člověk a vybrat toho správného člověka s těmi potřebnými kompetencemi na danou pozici nemusí být zrovna jednoduché.

Avšak napříč různorodostí kompetencí každého zaměstnance, dohromady organizace jako tým musí vytvářet Key Competencies. Jsou to tzv. klíčové kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance, mají vysokou hodnotu pro organizaci a hrají důležitou roli v rámci odlišení se od konkurence, říká Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 238). Němec, Bucman Šikýř (2014, s. 68) mluví o klíčových kompetencích jako o tzv. sdílených kompetencích, souboru charakterizujících danou společnost. Dle autorů to je nejen soubor znalostí a dovedností, ale i chování, postoje, návyků a celkové firemní kultury.

Pro správné sestavení požadavků pracovní pozice a přiřazení k ní toho správného kandidáta slouží kompetenční modely (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 232).

Kompetenční modely jsou užitečným nástrojem, za pomoci kterého společnost může dosáhnout ucelení strategických cílů a úspěšného a efektivního plnění úkolů. Mnohdy mají zaměstnanci odlišné pohledy na budoucí rozvoj svůj i společnosti, díky kompetenčním modelům se mohou spolupodílet na jejich vývoji a případnou nevyváženost sjednotit, popisuje Kubeš, Spilerová, Kurnický (2004) in Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 244).

Dle autorů Kubeš, Spilerová, Kurnický (2004) in Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 244) existuje nespočetné množství kompetenčních modelů, avšak sami je dělí na 3 typy. V prvním typu jsou zahrnuty klíčové kompetence. Jsou to ty, které by měli mít všichni zaměstnanci bez rozdílu jejich postavení ve společnosti. V rámci tohoto modelu by mělo být stanoveno 5–10 klíčových kompetencí s ohledem na hodnoty, vize a poslání společnosti, říkají autoři. V rámci druhého typu modelu mluví o specifických kompetenčních modelech. Tento model se snaží zjistit ty kompetence zaměstnance, které ho tvoří výjimečným a úspěšným v jeho pozici v právě působící společnosti. Jedná se o velmi důkladnou charakteristiku chování. Posledním typem modelu jsou dle autorů generické kompetenční modely. Jedná se o obecný, z pohledu neurčeného na konkrétní společnost, avšak přesný popis kompetencí jednotlivých pozic. Kompetence jsou určeny na konkrétně vymezenou pozici. Výhodou je již osvědčený způsob na několika společnostech a tento typ modelu má tedy vysokou vypovídající schopnost. Nevýhodou je, že nedokáže zohlednit specifika v dané společnosti (Kubeš, Spilerová, Kurnický, 2004 in Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 244).

Zdá se, že jmenované kompetenční modely dle autorů Kubeš, Spilerová, Kurnický (2004) in Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 244) jsou založené na stejném principu jako 3 složky metod řízení (dle cílů, dle kompetencí, osobní plán rozvoje) popisované autory Němec, Bucman, Šikýř (2014), Armstrong (2011), Koubek (2015), Plamínek (2014). První typ kompetenčního modelu je založen na stejném principu jako hodnocení dle kompetencí. Druhý typ kompetenčního modelu se velmi přibližuje hodnocení dle cílů a osobnímu plánu rozvoje, kde se klade důraz na individualitu zvolené pracovní pozice s konkrétním zaměstnancem.



## Osobní plán rozvoje

Autoři Němec, Bucman, Šikýř (2014, s. 68) tento plán popisují jako zhodnocení a popis všech klíčových kompetencí zaměstnance a jeho plnění stanovených cílů. Přitom je kladen důraz na hodnocení zejména těch pozitivních částí pracovního výkonu. Pokud je výkon z větší části nedostatečný, měl by se o tom zaměstnanec dozvědět již dříve než na hodnotícím pohovoru. S tím souhlasí také Arthur (2010, s. 39), nic, co je v rámci hodnocení řešeno, by nemělo být překvapením. Taktéž by se skutečnost o nedostatečném výkonu měla zapsat písemně pro případ opakování takového jednání (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 68). Dále se osobní plán zabývá těmi oblastmi, které je potřeba rozvíjet, to znamená, že se plánuje vzdělávání, školení a dalšími studijními aktivitami pro rozšíření kompetencí a tím zkvalitnění pracovního výkonu. Je nutné se zaměstnancem probrat jeho vize o dalším kariérním postupu, spokojenosti se stávající pozicí či změně a přesunu na pozici vhodnější (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 68). Výhoda tohoto modelu je v tom, že rozvoj zaměstnance je čistě individuální. Po prozkoumání jeho současných kompetencí s těmi, které by si měl doplnit, se může školení a další vzdělávání zacílit přímo. Tím se šetří náklady společnosti na hromadná školení, kdy odlišná úroveň kompetencí jednotlivých zaměstnanců snižuje jeho účinnost, dodávají autoři.

Armstrong (2011, s. 270) hovoří o plánování osobního rozvoje jako o procesu, který je třeba nepodceňovat ani samotnými zaměstnanci, ani manažery nebo vedoucími pracovníky. Autor zmiňuje, že tento model není jen modelem tzv. „papír pro papír“, a to je třeba si uvědomit. Všichni zúčastnění tohoto procesu by si měli být jisti, že se můžou a také mají na koho obrátit v případě, že si nevědí rady. Cílem plánování osobního rozvoje by mělo být, aby si zaměstnanec uvědomil a sám určil ty oblasti, které potřebuje rozvíjet, tedy znalosti, dovednosti a zároveň se zlepšil v rámci takového učení a vzdělávání. Tak, aby mohl zvýšit svůj pracovní výkon a postoupit ve své kariéře výše, popisuje autor. V rámci takového procesu nejde jen o absolvování co nejvíce školících aktivit, ale zejména o koučování, tedy poskytování pravidelné pomoci a podpory s cílem naučit se vést nejen sám sebe, ale později i ostatní spolupracovníky a dosáhnout stanovených cílů bez konkrétních rad (Arthur, 2010, s. 21). Dále mentoringu, tedy například napodobování svého vzoru v určité roli a učení se toho, co dosud zaměstnanci není známo. Zaměstnanec se může zapojit také do jiných oblastí a vyzkoušet tak jiné pozice, učit se vzdělávat za pomoci e-learningu a další (Armstrong, 2011, s. 269). Hlavní myšlenkou, kterou autor předává, je, že by tento proces neměl být nuceným či řízeným shora, ale pro zúčastněného zaměstnance by měl být proces přínosem a jako takový by ho měl pochopit a akceptovat.

Kromě třech výše zmíněných metod řízení pracovního výkonu se v praxi využívají i další metody hodnocení. Mezi takové patří například dotazník, rozhovor či pozorování.

### Dotazník

Tato metoda je mnohdy samotnými tvůrci velmi podceňována. Převážná většina vytvořených dotazníků je jen sbírkou sepsaných otázek bez hlubšího zamyšlení, zda položené otázky naleznou odpověď na podstatu tvorby dotazníku (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 39). Pokud má mít dotazník zaručené výsledky, je zapotřebí ho nejprve vyplnit samotným tvůrcem (v případě zakoupení hotového dotazníku jeho zadavatelem) a následně položení malé zkušební skupince respondentů, kteří díky zpětné vazbě zadavateli mohou poskytnout důležité informace, aby mohl být dotazník upraven ještě před jeho podáním referenční skupině, říká autoři.

Tento typ nástroje pro sběr dat je nástrojem, který může být standardizovaný, to znamená univerzální bez ohledu na konkrétní potřeby sledované společnosti, říká Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 350). Výhodu má zejména v tom, že bývá ozkoušen a jeho výsledky

se mohou porovnávat s již existujícími normami či výsledky jiné společnosti, říkají autoři. Takovým případem jsou následující dotazníky společnosti UEWS a Gallup. Tento typ dotazníků se ale neshoduje s názorem autorky, která klade důraz na standardizaci metody (Evangelu, 2009, s. 29). Druhou variantou dotazníků jsou dotazníky tzv. šité na míru dané společnosti. Takové dotazníky bývají levnější, zvláště u vysokého počtu respondentů. Třetí variantou může být kombinace obou nástrojů, tedy úprava standardizovaného dotazníku dle potřeb dané společnosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 350).

Jedním z nejvyžívanějších dotazníků angažovanosti dle Horváthové, Bláhy, Čopíkové (2016, s. 64) je dotazník společnosti UWES a dotazník společnosti Gallup. První dotazník měří v rámci angažovanosti tři okruhy, vitalitu, oddanost a pohlcení prostřednictvím 17 výroků. Každému výroku zaměstnanec přiřadí číslo od 0 (nikdy) do 6 (vždy – každý den) dle frekvence opakování daného pocitu či situace. Výsledkem jsou 3 aritmetické průměry vycházející z bodového ohodnocení jednotlivých otázek dle tří okruhů (vitalita, oddanost, pohlcení). Následně se aritmetické průměry porovnávají s tabulkou a zjišťuje se míra úrovně angažovanosti od hodnot velmi nízká, nízká, přes průměrná, vysoká až po velmi vysoká. Nejnižší hodnota z celkově 5 úrovní ohodnocení vitality je „velmi nízká“  $\leq 2,17$ , nejvyšším je „velmi vysoká“  $\geq 5,61$  středová průměrná hodnota je v rozmezí 3,21 - 4,80. U oddanosti se tyto hodnoty pohybují v rozmezí od velmi nízká  $\leq 1,60$  po velmi vysoká  $\geq 5,80$ , střed má hodnoty v rozmezí 3,01 - 4,90. V rámci hodnocení míry pohlcení jsou to hodnoty od  $\leq 1,60$  po  $\geq 5,36$ , průměrné hodnocení úrovně pohlcení má hodnoty v rozmezí 2,76 – 4,40. Autoři Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 64) tvrdí, že faktory vitality a oddanosti jsou pravým opakem vyhoření. Výroky v rámci dotazníku jsou typu: „*Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou, ve své práci jsem psychicky odolný, je pro mne těžké se odtrhnout se od své práce, moje práce mě inspiruje, ...*“ (Schaufeli, Bakker, 2004 in Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 64).

Dotazník společnosti Gallup je dotazníkem, který obsahuje 12 otázek sledující vnímavost zaměstnanců v závislosti na svou práci a pracovní prostředí. Jednotlivé otázky obsahují 3 oblasti sledování, produktivitu práce, ziskovost a fluktuaci pracovníků. Díky těmto otázkám dokáže podnik zjistit motivovanost a výkonnost zaměstnanců (Gallup, 2013). Otázky jsou seřazeny do pomyslné pyramidy, podobně jako je to u Maslowa. Pokud zaměstnanec neobsáhne základ pyramidy, nemůže naplnit její horní část (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 57). Na otázky odpovídají dotazovaní jednou z šesti odpovědí na škále od zcela nesouhlasím, přes nevím, až po zcela souhlasím. Výsledkem tohoto průzkumu by mělo být zjištění, zda jde o angažovaného pracovníka, který je oddaný své práci i celé organizaci. Nebo jde o pracovníka neangažovaného, který sice splní zadaný úkol, ale bez jakékoli přidané hodnoty. Cíle tohoto zaměstnance nejsou dlouhodobého charakteru s úmyslem vyzdvihnout společnost, ve které pracuje. Neangažovaní pracovníci nemají pocit zadostiučinění jako pracovníci v první kategorii. Poslední kategorií jsou pracovníci tzv. disangažovaní neboli aktivně neangažovaní. Jde o skupinu zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni a svoji negativitu šíří středem celé společnosti. Tento okruh zaměstnanců je pro společnost velmi nebezpečný (Gallup, 2013).

Obsáhlejším dotazníkem, který monitoruje spokojenost zaměstnanců, je dotazník vypracovaný Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí, dále také VÚPSV (Soukup, Kyzlinková, Dokulilová, Kroupa, 2007). Dotazník se skládá z 10 modulů, nicméně v případě, že společnost nechce zkoumat všech 10 oblastí, může si vybrat jen ty, které využije. První modul obsahuje měření spokojenosti s prací. V druhém modulu se dotazník zabývá komunikací a sdílením informací napříč společností. Ve třetím modulu zkoumá vztahy na pracovišti. Ve čtvrtém měří profesní rozvoj a kariérní růst. Pátý modul se zaměřuje na odměňování a hodnocení zaměstnanců a na zdroje motivace. Šestý modul zkoumá styl řízení. Sedmý modul zobrazuje kulturu a vztah k organizaci, tedy loajalitu a ochotu zaměstnanců. Osmý modul se zabývá

organizací práce a její úrovní. Předposlední měří úroveň Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Poslední modul je modul otevřených otázek, kdy mají zaměstnanci prostor se vyjádřit k tomu, co jim vadí, a naopak čeho si váží (Soukup, Kyzlinková, Dokulilová, Kroupa, 2007).

Výhodou posledního dotazníku, vytvořeného Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí (2007), je jeho obsáhlost a měření všech částí spokojenosti zaměstnanců, nejen jeho dílčích částí, jak je tomu u dotazníku společnosti Gallup, či dotazníku společnosti UWES. Vzhledem k neodkrytí všech částí spokojenosti (případně nespokojenosti) zaměstnanců se nemusí přijít na konkrétní příčinu případného problému.

## **Rozhovor**

Rozhovor neboli diskuze je prostředkem pro stanovení společných cílů organizace a cest k jejich dosažení mezi lidmi napříč organizací (Armstrong, 2011, s. 77). Slovy Šikýře (2016, s. 150) účinná komunikace je základem pro úspěšné vedení společnosti. Říká, že každý zaměstnanec musí mít neustálou jistotu toho, co se po něm požaduje. Počínaje náplní práce, přes výsledky, kterých má dosáhnout až po zdroje, které k dané práci potřebuje, ať už jde o potřebné znalosti či pracovní podmínky. „*Jedině tak, je možné dosáhnout efektivního využití individuální motivace a schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“ (Šikýř, 2016, s. 150). Se stejným názorem ve své knize přichází i Urban (2012, s. 28). Oba autoři sepisují několik otázek, které by si měl nadřízený před každým hodnotícím rozhovorem položit. Příležitost vyjádřit se k vedení organizace by měla být umožněna každému. Právě prostřednictvím rozhovoru toho může být dosaženo.

V rámci rozhovoru by se mělo dodržovat několik základních pravidel. Hodnocením pracovního výkonu prostřednictvím rozhovoru se zabývají autoři Němec, Bucman, Šikýř (2014, s. 66). Považují za důležité být na rozhovor připraven jak ze strany hodnotitele, tak ze strany hodnoceného. Hodnocený by měl být informován o plánovaném hodnotícím rozhovoru a sám by měl mít připravené sebehodnocení. Jen tak se zajistí konstruktivní diskuze. Před samotným zahájením hodnotícího rozhovoru by měla být konverzace započata na neutrálním tématu tak, aby se hodnocený lépe otevřel a zajistila se klidná atmosféra prostředí. Po vyřčení hodnocení obou stran by mělo dojít k diskuzi a následně společnému závěru, doplňují autoři.

Pravidla správného rozhovoru také velmi podrobně popisuje ve své knize Arthur (2010, s. 82). Pro zajištění pozitivních výsledků rozhovoru by se měla vytvořit zejména příjemná atmosféra pro obě zúčastněné strany, popisuje autor. Atmosféra z velké části bývá ovlivněna prostředím, ve kterém se rozhovor odehrává. Tvoří ji dostatečné soukromí, nejlépe na neutrálním území, tak aby rozhovor probíhal pouze mezi zúčastněnými stranami a nebyl jim nikdo další přítomen, říká. Znamená to vyvarovat se všech rušivých elementů, najít si dostatek času a věnovat ho naplno pouze rozhovoru, dodává autor. Je vhodné vytvořit hned na začátku přátelské prostředí a přistupovat k rozhovoru zodpovědně. To znamená být na něj připraven. S tím se shoduje s autory Němec, Bucman, Šikýř (2014, s. 66).

Autoři dále popisují opomíjenou skutečnost hodnocení manažerů/nadřízených svými zaměstnanci. I zaměstnancům by měla být umožněna zpětná vazba na styl řízení jejich nadřízených. Většina manažerů má obavy z ohrožení jejich autority, ale většinou to má spíše pozitivní efekt u zaměstnanců v podobě morálního kreditu (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 66).

Němec, Bucman, Šikýř (2014, s. 67) doplňují, že hodnocení prostřednictvím kvalitního rozhovoru bývá považováno za účinný nástroj motivace zaměstnanců, podporuje jejich rozvoj a v konečném důsledku přináší hodnoty i samotné organizaci.

Autoři Urban (2012, s.28) a Arthur (2010, s. 82) sestavili soubor otázek, na které by si měli umět odpovědět vedoucí pracovníci před tím, než ohodnotí některého ze svých zaměstnanců.

Soubor otázek obou autorů z větší části spolu koresponduje. Rozdílem je pouze, jak autoři pokládané otázky nazývají. Urban (2012, s. 28) o otázkách hovoří jako o deseti kontrolních otázkách, které dokáží zabránit bariérám vyššího výkonu, tedy o prevenci před možným vznikem výkonu nedostatečného. Autor ale také zdůrazňuje smysl klást si dané otázky v případě, že existují pochybnosti o prováděném výkonu svých zaměstnanců. Tyto otázky pomohou najít odpověď na to, kde hledat nedostatky a důvody jejich vzniku. Otázky by měly být kladeny i hodnocenému zaměstnanci tak, aby se zajistila objektivita. Naopak Arthur (2010, s. 82) hovoří o klíčových otázkách jako o vnitřním monologu hodnotitele. Otázky jsou dichotomického charakteru. Pokud alespoň na jednu z otázek odpoví hodnotitel negativně, pak autor tvrdí, že za neodpovídajícím výkonem zaměstnance nutně nemusí být jeho (ne)schopnosti, ale je třeba hledat selhání v následujících oblastech. Těmito oblastmi je myšleno nevhodné stanovení dohodnutých cílů, měření výsledků dle dohodnutých cílů či těžko přijatelný faktor zhodnocení objektivnosti osobních postojů v rámci měření výkonu zaměstnance, popisuje autor.

Níže je uveden obsah výše zmiňovaných otázek obou autorů. Obecně řečeno jde o vcítění se do role zaměstnance za pomoci těchto otázek a zhodnocení, zda za podmínek jemu poskytnutých mohl podat takový, požadovaný či lepší výkon.

Autoři Urban (2012, s.28) a Arthur (2010, s. 82) se v otázkách zabývají:

- jasností a dobrou znalostí úkolů/povinností z pohledu zaměstnanců;
- jasností postupů vytvářených činností zaměstnanci;
- zpětnou vazbou od nadřízených o provedených postupech a obdržených úkolech;
- odměňováním a zajištěním potřebné motivace nadřízeným;
- nabízenou pomocí nadřízeného při řešení složitějších úkolů;
- přítomnými překážkami, jež brání výkonu;
- dostatkem prostředků pro vykonání přiděleného úkolu;
- individuálním přístupem;
- pochopením v rámci osobních problémů.

Samotný rozhovor může být strukturovaný, nicméně jako takový je jen ústním provedením dotazníku, říká Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 350). Dále může být použito polostrukturovaných rozhovorů, kde máme vytyčené okruhy, kterými se chceme zabývat. Jednou z posledních variant jsou rozhovory individuální. Mají vysokou hodnotu, nicméně jsou nejen časově velmi nákladné, popisují autoři. Časová náročnost by se mohla vyřešit pomocí diskuze, u které shromáždíme skupinu lidí odpovídajících na stejné otázky v rozhovoru. Bohužel u této metody se naráží na fakt, že ne všichni dotazovaní jsou ochotni mluvit před publikem (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 351).

### **Pozorování**

Je metoda, která dokáže přesně identifikovat chování pozorovaného (zaměstnance, zákazníka) bez nutnosti slovní interakce s pozorovaným (Tahal, 2017, s. 178). Tato metoda je mnohem účinnější než metoda rozhovoru, tazatel není odkázán na odpovědi tázaného, dokáže detailně zjistit podrobnosti, co zkoumaný prvek (zaměstnanec) v daný moment dělal, na co se zaměřoval apod. Druhy pozorování jsou dle autora v moderním světě již tři: videozáznam, mobilní oční kamera a fyzické pozorování (Tahal, 2017, s. 178). Videozáznam a mobilní oční kamera jsou vhodnými metodami zejména při zkoumání chování zákazníka, proto v této práci bude využito pouze fyzického pozorování v místě pracoviště.

Tahal (2017, s. 178), jenž se ve své knize zabývá metodou pozorování, zejména zkoumá marketingový výzkum zákazníků, ale tato metoda lze bezpečně použít i pro výzkum měření výkonnosti zaměstnanců, zejména pokud se jedná o přímé skryté pozorování, také by se dalo

nazvat pozorováním zúčastněným. Jak říká Wagner (2009, s. 19), pokud pozorovaný objekt neví, že je jeho výkonnost sledována, lze získat věrohodné údaje o takové výkonnosti (výkonnost není ničím ovlivněna). Díky těmto zjištěným údajům lze následovně výkonnost komunikovat se zaměstnanci a je možné správným využitím těchto pozorování pozitivně ovlivnit chování a výkonnost tak případně zvýšit. Naopak v případě nesprávného využití získaných měření pozorování (například následně nesprávnou komunikací) lze výkonnost prováděných činností zaměstnance ovlivnit i negativně (Wagner, 2009, s. 178).

## **Controlling**

Jde o podnikový proces „výkaznictví“ na základě, kterého má zaměstnavatel přesný dohled nad činnostmi jeho zaměstnanců, potažmo celé společnosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 324). Za pomoci výkazů/reportů jsou měřeny a sledovány klíčové ukazatele, na základě kterých může zaměstnavatel kontrolovat průběžné plnění úkolů, poté provádět hodnocení, zpětnou vazbu a následně zaměstnance odměňovat či sankcionovat, říkají autoři. Jde o úspěšný nástroj včasného varování, uvádějí. Autoři definují reporting jako základní formu komunikace ve společnosti, nejen od zaměstnanců k nadřízeným, ale i mezi zaměstnanci. Konkrétně jde o předávání informací v předepsané formě, rozsahu, struktuře a časové frekvenci. Díky reportingu může být také zkvalitňován servis směrem k zákazníkům.

### **2.2.1 Klasifikace ukazatelů**

Ukazatele, na základě kterých se měří výkonnost zaměstnanců, mohou být dvojího typu kvantitativní a kvalitativní (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 342). Kvantitativní ukazatele jsou takové, které se dají vyjádřit číslem, popisují autoři. Pomáhají změřit přesné výstupy pracovního výkonu, například počet oslovených potenciačních klientů. Zatímco ukazatele kvalitativní zobrazují pouze slovní hodnocení provedeného úkonu, například u hodnocení způsobu oslovování potenciačních klientů může být výslednou hodnotou správné/nesprávné/s výhrady. Armstrong (2011) ve své knize uvádí, že se často klade důraz na měřitelné ukazatele, zatímco ty neměřitelné tzv. měkké jsou pak obětovány na úkor kvantifikace (Levinson, 1970 in Armstrong 2011, s. 84). Armstrong (2011) uvádí, že měřitelné ukazatele jsou většinou ukazateli lehce měřitelnými, avšak nemají vždy význam, a naopak. Snadno se měří výkony u pracovníků, kteří plní cíle kvantitativní. U vzdělaných pracovníků se měří výkony s kvalitativními cíli (Armstrong 2011, s. 84). Kvalitativní měření je obtížnější, nicméně v případě, že se měření výkonu rozloží na dvě části – na výstupy a výsledky, měření lze usnadnit, dodává autor.

Armstrong (2011, s. 85) měřítko výsledků popisuje jako dosažení určeného standardu, míru kvality poskytovaných služeb, změny v chování (zaměstnanců či zákazníků), dokončení určitého úkolu, vytyčeného cíle, zpětnou vazbu od spolupracovníků či zákazníků a jejich reakce. Zatímco měřítko výstupů, nazývané také jako „metrika“, popisuje autor jako finanční měřítko, množství a rychlost vyrobených či zpracovaných zakázek, služby, časová měřítko nebo nové zákazníky.

### **Kvantitativní**

Kvantitativní ukazatele, mnohdy jsou také nazývány tvrdými ukazateli. Měří výkonnost lidského kapitálu pomocí klíčových ukazatelů, které se pochopitelně v každé organizaci různí (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 342). Konkrétně kvantitativní ukazatele dokáží měřit výstupy provedené práce (Armstrong, 2011, s. 84). Výpočty těchto ukazatelů nejsou nikterak složitými. V dnešní době většinu matematických a statistických výpočtů obstarají programové prostředky (Microsoft, Excel, Microsoft Access apod.), avšak k interpretaci jejich výsledků

je zapotřebí odborníků, u složitějších funkcí se doporučuje zajistit interního či externího konzultanta (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 342).

V rámci představení společnosti v praktické části práce co do struktury pracovní síly mohou být zajímavými ukazateli například procento zastoupení žen, složení pracovní síly dle vzdělání, věkové rozložení zaměstnanců, počet zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti méně než 2 roky. Dále je pro společnost důležitým ukazatelem míra fluktuace. V kategorii vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou přínosnými ukazateli náklad na externí vzdělávání na jednoho pracovníka, počet hodin interního/externího školení na jednoho pracovníka, procento hodin interního školení, procento pracovníků navštěvujících jazykové kurzy (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 343–349).

### **Kvalitativní**

Kvalitativní ukazatele jsou ukazateli zpracovávající měkká data. Ačkoliv jsou v literatuře kvalitativní data označována za nečíselné a tím pádem i s hůře interpretovatelnými výsledky, za pomoci nejrůznějších škál a stupnic je možno slovní, tzv. měkké stránky hodnocení, převést do číselných veličin (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 350). Dle Armstronga (2011, s. 84) jsou to výsledky práce, které se vyjadřují pomocí kvalitativních ukazatelů. Výsledky jsou totiž vždy zřejmé, aniž by se musely kvantifikovat – buď jsou nebo ne, dodává. Nicméně je dobré si na začátku zvolit úroveň dosažených výsledků tak, aby bylo možné porovnat původní záměr se skutečností a říct, zda bylo cílů dosaženo v požadované kvalitě.

Vhodnými nástroji, kterými lze tato data získávat, jsou dobře zvolené dotazníky či rozhovory, jak již bylo popsáno výše.

Tato práce se bude zaměřovat převážně nefinančními ukazateli v rámci kvalitativní analýzy. Synek (2008) říká, že historicky byly upřednostňovány finanční ukazatele, avšak později se zjistilo, že je to velmi krátkozraké, myšleno zejména krátkodobými cíli a nemožností předpovědi budoucího vývoje. Finanční ukazatele také nemají přímou spojitost se strategií podniku jako ukazatele nefinanční, dodává. V neposlední řadě zobrazují důsledky negativních jevů namísto příčin. Nedokáží změřit spokojenost zákazníků či zhodnotit lidský kapitál, tak jak je tomu u nefinančních ukazatelů (Synek, 2008, s. 2).

Měření pomocí nefinančních ukazatelů Nenadál (2004, s. 19) rozděluje na technická a systémová. U technických měření se zkoumají zejména hmotné výsledky práce. Systémové měření zkoumá kvantifikaci nehmotných výsledků práce. Tento způsob měření je klíčový právě na hodnocení výsledků práce managementu a tím zhodnocení výkonnosti podniku (Nenadál, 2004, s. 19). Přesnost systémového měření je závislá na jasnosti zkoumaných jevů pozorovatelem. Jen tak je zajištěna objektivita a vypovídající schopnosti ukazatelů, a proto je dle autora dobré dodržovat následující doporučení. Těmi doporučeními je platnost výsledků, úplnost a podrobnost měření všech okolností souvisejících se zkoumaným jevem, dále je to například dostatečná četnost měření, v případě nedostatků ve výkonnosti jej měřením odhalit, dále přesnost a důvěra, že data z měření jsou relevantní a v neposlední řadě snadná interpretace a srozumitelnost výsledků (Nenadál, 2004, s. 20).

Hodnocení výkonnosti bude měřeno pomocí ukazatelů spokojenosti zákazníků, konkrétně za pomoci metody dotazníku. Dále bude použit ukazatel "měření efektivní loajality", kde bude zjišťována věrnost, tedy počet zákazníků setrvávajících v podniku. Dalšími měřenými ukazateli v praktické části práce se objeví doba vztahu se zákazníkem, po jak dlouhou dobu zákazník setrvává ve společnosti (počet zakoupených semestrů v řadě). V případě ztráty zákazníků budou zkoumány důvody ukončení využívání služeb společnosti, konkrétně počty získaných a ztracených zákazníků za dané období. Dalšími důležitými ukazateli v rámci měření

výkonnosti je udržení zaměstnanců, ukazatele kompetencí a angažovanosti a v neposlední řadě míra fluktuace.

Literatura uvádí, že zdravá míra fluktuace se pohybuje v rozmezí od 5 % - 7 %, někdy se také uvádí rozmezí až do 10 %, je přirozenou součástí zdravého podnikání, říká Čermák (2016). Termín zdravá fluktuace vychází z pozitivních přínosů, které s sebou fluktuace přináší. Například lze hovořit o přílivu nových zkušeností a schopností společně s novými zaměstnanci, dále o novém pohledu na zaběhnuté postupy či řešení problémů, proti kterým mohou být stálí zaměstnanci již imunní. Dalším přínosem může být zbavení se neefektivního zaměstnance, popřípadě již vyhořelého zaměstnance, který firmě nepřináší požadované výsledky. Přirozená tzv. zdravá fluktuace se liší dle předmětu činnosti, cílů společnosti a dle momentální fáze životního cyklu apod., pokračuje stejný autor. Na to je potřeba brát ohled a zvažovat všechny faktory dříve, než se vyhodnotí finální stanovisko a začnou se přijímat ochranná opatření, doplňuje autor.

V neposlední řadě se v rámci měření výkonnosti zaměstnance může měřit průměrná doba požadovaná na rekvalifikaci zaměstnance. Od této hodnoty se poté může odvíjet, zda adaptace nového zaměstnance probíhá standardní dobu, či se nějak liší od průměru. Tento fakt může nasvědčovat mnohé o budoucím chování zaměstnance. Zaměstnavateli tak může tento ukazatel pomoci v rozhodování o přijmutí takového zaměstnance ještě ve zkušební době.

Konkrétní vzorce ukazatelů výkonnosti, použitých v praktické části jsou specifikovány v rámci metodiky.

### **2.3 Pracovní výkon a jeho zvyšování**

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 11) mluví o faktorech ovlivňující úroveň výkonu jako o souboru třech veličin, a to míře motivace, schopností/kompetencí zaměstnanců a podmínek, kterým jsou pracovníci vystaveni na pracovišti. Koubek (2015, s. 212) se až na drobné nepatrnosti shoduje ve dvou ze tří uvedených veličin s autory Horváthová, Bláha, Čopíková (2016). Faktor motivace vnímá jako úsilí, které je odrazem samotné motivace. Namísto faktoru podmínek, ve kterých zaměstnanec pracuje, vyzdvihuje faktor vnímání role či úkolů, tedy míru pochopení těchto dvou veličin. Dále říká, že je nezbytné, aby byly úsilí, schopnosti i vnímání role/úkolů použity ve správném poměru. Armstrong (2011, s.16) uvádí důležitost ve správném stanovení cílů, hodnocení a odměňování tak, aby na základě těchto faktorů mohl být výkon zvyšován. Stejně jako předchozí autoři zdůrazňuje závislost výkonu na okolnostech a podmínkách, za kterých zaměstnanci pracují. Těmi podmínkami zejména jmenuje kulturu organizace, klima zaměstnaneckých vztahů a vnitřní prostředí, tj. strukturu a velikost organizace, technologie a pracovních postupů (Armstrong, 2011, s. 49). Urban (2012, s. 14) taktéž považuje za důležité, v rámci řízení výkonu pracovníků, stanovit jasné úkoly a cíle a vytvořit takové podmínky, ve kterých se plní úkoly, tak aby se plnily dle očekávání nadřízených.

V následujících odstavcích popisující pracovní prostředí budou řešeny jmenované faktory ovlivňující pracovní výkon a jeho zvyšování:

- prostorové podmínky;
- pracovní doba;
- styl řízení;
- klima zaměstnaneckých vztahů.

## Pracovní prostředí

Koubek (2015, s. 353) popisuje pracovní prostředí jako soubor všech materiálních i nemateriálních podmínek působících na pracovníka během pracovního procesu. Prostor a podmínky, kterým je zaměstnanec vystaven, ho do jisté míry ovlivňují buď pozitivně, či negativně, mají vliv nejen na atmosféru na pracovišti, ale pochopitelně na samotný výkon i zdraví zaměstnance, popisuje stejný autor. Mezi faktory pracovního prostředí ovlivňující zaměstnance při práci autor zahrnuje **prostorové podmínky**. V rámci těch je nezbytné zajistit vyhovující pracovní plochu tak, aby se vyvarovalo jednostranné zátěže a zajistilo se střídání poloh, dále jde o zajištění kvalitních podmínek osvětlení, eliminaci rušivých elementů, jakým může být například hluk. Prostorové uspořádání musí být zajištěno dle ergonomických hledisek při dodržení předepsaných podmínek Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Požární ochrany. Zaměstnanec musí mít jistotu, že při výkonu práce není ohrožen na zdraví či dokonce na životě, jen tak je schopen podávat vysoké výkony. V rámci zlepšení nejen světelných podmínek, ale i psychologického stavu zaměstnance je možno využít barevné úpravy pracoviště, doplňuje Šikýř (2016, s. 156).

Mezi ovlivňující faktory výkonu patří také zajištění vyhovující **pracovní doby** zaměstnanců. Pracovní doba ovlivňuje výkon i nepřímo. Dle Koubka (2015, s. 344) pracovní doba ovlivňuje životní způsob a životní úroveň, využití volného času, uspokojování mimopracovních potřeb, ale i zdraví. V dnešní době je nepřehledné množství druhů pracovní doby. Společnosti mají pracovní dobu zvolenou s ohledem na provozující činnost – plný úvazek (40 hodin/týden), směnová práce, nebo jako například jeden z benefitů – pružná pracovní doba, zkrácená pracovní doba, distanční práce neboli tzv. „Home Office“ či sdílení pracovního místa, popisuje Šikýř (2016, s. 153). Zaměstnavatelé také rádi využívají smlouvu na roční počet pracovních hodin, jedná se o sezonní práce, kdy je určitá nerovnoměrnost v přísunu práce, doplňuje Koubek (2015, s. 344). Poměrně novým trendem je dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o ročním použitelném fondu pracovní doby, kdy je pracovní doba v průběhu roku nepravidelná. Zaměstnanec některé dny/ týdny odpracuje více hodin, jiné zase méně. V případě, že si hodiny napracuje navíc, má možnost si je převést k běžné dovolené, dodává. Neodpracované hodiny v důsledku nemoci či jiných důvodů se započítávají, jako by zaměstnanec dohodu/smlouvu o ročním počtu pracovních hodin plnil. V této variantě pracovní doby se nepočítá s přesčasy (Koubek, 2015, s. 347).

Jedním z nejvýmluvnějších znaků kultury je **styl řízení**, říká Armstrong (2011, s. 49). Způsob, jakým se zaměstnanci a nadřízení k sobě chovají, vypovídá hodně o společnosti a může být i rozhodujícím faktorem při zvažování o přijetí pracovní pozice z hlediska zaměstnance. U některých společností na první pohled poznáme, zda se jedná o autokratický (často nazýváno direktivním stylem), liberální (také možno nazvat delegující styl řízení) či demokratický styl řízení, také nazýván participačním (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 21). Většinou se v praxi v každé jednotlivé společnosti uplatňuje jeden styl řízení dle toho, který preferuje manažer či majitel společnosti. Zcela výjimečně manažeři používají všechny styly v závislosti na dané situaci, říkají autoři. Ideální je samozřejmě situace, kdy manažer dokáže z jednotlivých stylů řízení přecházet dle toho, zda jedná se zaměstnancem, který vyžaduje řízení formou příkazů, nebo se zaměstnancem, který je ochotný o práci diskutovat a přidávat vlastní myšlenky a nápady, nebo s člověkem, který nad sebou nepotřebuje téměř žádnou kontrolu a výkony plní dle stanovených dohod (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 21).

Armstrong (2011) popisuje v rámci kultury organizace tzv. **klima zaměstnaneckých vztahů**. Klima může nabývat třech různých hodnot, a tedy dobré, špatné a neutrální (Armstrong, 2011, s. 49). Je ovlivňováno formou vztahu, jedná-li se o čistě formální vztahy, neformální, nebo kombinaci obou, říká autor. V rámci dobrého klimatu jde zejména o vzájemnou důvěru, slušnost, spravedlnost a uznání mezi managementem společnosti a řadovými zaměstnanci. Dále



o otevřenost managementu, který sděluje své záměry svým podřízeným a bere je jako partnery. A v neposlední řadě o důslednost nejen v dodržování slibů z obou stran, dodává autor. Není nic horšího, než když z domluveného „sejde“, ať už se jedná o pochybení z kterékoli strany pracovního vztahu. Koubek (2015, s. 355) zařazuje mezilidské vztahy na pracovišti do oblasti nemateriálních podmínek. V případě, že na pracovišti vládne příjemná atmosféra, kolektiv zaměstnanců má mezi sebou dobré mezilidské vztahy a do práce se těší, má tendenci k vyššímu výkonu. Naopak kolektiv zaměstnanců, který nedrží pospolu, nebo konkrétní zaměstnanec, který do kolektivu nezapadne, s kolegy nekomunikuje a do práce se netěší, má větší předpoklad k výkonům nižším.

### **Motivace, odměňování, zpětná vazba**

V této části podkapitoly budou uvedeny příčiny ovlivňující zvyšování pracovního výkonu v závislosti na:

- správné, nadměrné, přeceněné či nedostatečné motivaci;
- hmotných a nehmotných formách odměn;
- jasnosti úkolů;
- zpětné vazbě.

**Motivace** je Šikýřem (2016, s. 147) definována jako ochota zaměstnanců vykonávat smlouvenou práci a při tom dosahovat požadovaného výkonu a tím dosahovat cílů, stanovených společností.

Jak již bylo zmíněno výše, bez správné motivace nelze dosáhnout uspokojivých výkonů, natož pak jejich zvyšování. Autoři Cardy, Leonard (2011, s. 208) ve své knize mluví o multiplikativním efektu, když se znásobí schopnosti zaměstnance s motivací, znásobí se tím i funkce Performance managementu. V případě, že jedna z těchto složek je na nízké úrovni (motivace či schopnost), Performance management bude také na nízké úrovni, vysvětlují autoři.

Pro dosažení té správné motivace a tím trvale vysokého výkonu zaměstnanců je nutné věnovat pozornost těm stimulům a oblastem, které jsou pro zaměstnance z různých důvodů zajímavé a vzbudí v nich chuť být aktivní, iniciativní a k tomu pociťovat uspokojení z vykonané práce (Evangelu, 2009, s. 106). Motivaci člověka ovlivňují jeho potřeby, říká Šikýř (2016, s. 147), v případě, že jsou jeho potřeby uspokojovány, motivace je zajištěna. Evangelu (2009, s. 106) popisuje příklad vhodných motivátorů, například pro pozice asistentka, učitel, poradce, mediátor, psycholog. Může to být práce v týmu, možnost si pomáhat, dobré vztahy na pracovišti a také citlivá firemní kultura. Tyto jmenované formy motivace jsou motivacemi vnitřními, také nazývány nehmotnými, může sem také patřit slovní ocenění výsledků práce a uznání. Urban (2012, s. 69) mluví i o případech, kdy postačí úsměv, jako odměna za provedenou práci. Tyto **nehmotné formy odměny** zvyšují sebehodnocení zaměstnance a posilují u něj pocit významnosti a sounáležitosti (Šikýř, 2016, s. 147).

Pokud jsou sladěny lidské hodnoty (to, na čem lidem záleží mimo práci) s těmi hodnotami, které jsou považovány za důležité v jejich práci, pravděpodobně budou pracovat srdcem (Cardy, Leonard, 2011, s. 208).

Cardy, Leonard (2011, s. 208) popisují **sebedůvěru** jako jeden z motivačních faktorů, které motivaci ovlivňují. Je to přesvědčení o schopnosti splnit daný úkol. Pokud toto přesvědčení zaměstnanec nemá, je velmi nepravděpodobné, že bude mít vysoký výkon, popisují autoři. Proč by taky měl tvrdě pracovat, pokud si nevěří, že daný úkol dokáže, říkají autoři Cardy, Leonard (2011, s. 208). Autoři popisují několik důvodů, proč mohou mít zaměstnanci nízkou sebedůvěru. Jeden z nich může být, že neví, jak správně provádět úkol, nebo k tomu nemá odpovídající zdroje. Zřetelnost úkolu nebo cíle je jednou ze systémových vlastností, která má vliv na motivaci. Pokud zaměstnanec neví, jak svěřeného úkolu či cíle dosáhnout, může

z toho být frustrován on i zaměstnavatel. Stejně na důležitost **jasnosti úkolů** nahlíží i Urban (2012, s. 30). Autoři dodávají, že podobné je to s nedostatečnou zpětnou vazbou. Pokud se od zaměstnavatele/nadřízeného nedostane **zpětná vazba** směrem k výkonům zaměstnance, vede to k demotivaci zaměstnance a tím i k nižší výkonnosti, říkají autoři. Správně provedená zpětná vazba je totiž důležitým faktorem motivace. Mělo by se vyhnout obecné zpětné vazbě, která je nic neříkající, tedy vždy by měl zaměstnanec dostat konkrétní zpětnou vazbu, ať už pozitivní či negativní. Jen tak může své chování buďto zopakovat, či se ho vyvarovat říká Urban (2012, s. 64). Negativní zpětná vazba by neměla být osobní, ale měla by se zaměřovat na charakteristiku chování, výkonu a důsledků takového jednání, dodává autor. Arthur (2010, s. 40) zdůrazňuje, že by se během zpětné vazby mělo použít jak chvály, tak kritiky. Dále dodává, že zpětnou vazbu je nutné podat všem zaměstnancům bez rozdílu a bez ohledu na jejich úroveň výkonů Arthur (2010, s. 136).

Tvrzení Urbana (2012, s. 69): „Základem motivace je proto jednoduchý vztah „něco za něco“, odporuje tvrzení autorky (Čechová, 2017) popisované na začátku práce a to, že v dnešní době již nefunguje princip přidělování či odebrání odměn na základě dobrého či špatného výkonu jednotlivce. Tento systém je již zastaralý a demotivující, říká Čechová (2017). Pokud se autor této práce ztotožní s názorem Koubka (2015, s. 202), který zdůrazňuje důležitost individuálního přístupu ke každému zaměstnanci zvláště i v rámci samotného **odměňování**, lze říci, že obě tvrzení autorů se dají v praxi použít v závislosti na situaci a konkrétním odměňovaném či trestaném zaměstnanci.

**Odměna** jako prostředek motivace je nejúčinnější, když se jí dostane bezprostředně po dosažení požadovaného výkonu/cíle/úkolů, než když se odměny dostane až pod delším časovým úseku od doby naplnění výkonu (Urban, 2012, s. 75). Zásadní chybou, kterou podceňuje řada zaměstnavatelů je přesvědčení o tom, že odměnou je základní plat, čímž výkon zaměstnanců nepodporují, říká stejný autor. Dále dodává, že odměna nemusí být nutně finančního charakteru, zaměstnanec může za dobře odvedenou práci dostat něco, co mu usnadní další práci, například rychlejší počítač, nebo služební telefon, home office, pozvání na pracovní oběd, lístky do kina apod. Pochopitelně by odměna měla vždy odpovídat odvedenému výkonu. Např. v případě nulové absence, možnost odejít některý den z práce dříve (Urban, 2012, s. 76). Armstrong (2015) in Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 23) požaduje, aby zaměstnanci byli odměňováni především na základě jejich přínosu, znali systém odměňování a také aby byly učiněny rozdíly ve mzdách/platech, ale i odměnách dle podávaných výkonů.

V některých případech může postačit vyslovená pochvala, tedy uznání, že práce byla provedena ve stanoveném termínu či kvalitě. Urban (2012, s. 76) upozorňuje na situace, kdy je možno vyjádřit podporu i v situaci, kdy úkol není zcela dokončen a zaměstnance tak povzbudit a tím ho pozitivně motivovat k úspěšnému dokončení.

Opakem nedostatečné motivace je **motivace přeceněná**, kdy zaměstnanci dostávají odměny za práci, která je nedostatečná, hovoří Urban (2012, s. 79). Často se jedná o neuvědomění ze strany zaměstnavatele či nadřízeného. Například jde o situaci, kdy zaměstnanci tzv. „negativistovi“, který si neustále stěžuje na obsah i množství práce, navzdory tomu, že ostatní zaměstnanci dělají to samé, je vyhověno a zaměstnavatel mu začne dávat lehčí úkoly, nebo mu odlehčí množstvím úkolů, popisuje autor. Ostatní zaměstnanci, kteří toto chování zpozorují, mohou nabýt dojmu, že oni taky nemusí a svou práci začnou odbývat.

V případě nízkého výkonu je vždy potřeba nejprve analyzovat důvod takové situace, než uskutečnime jakékoliv kázeňské postihy či sankce Urban (2012, s. 81).

Existují organizace, kde zaměstnanci nepodávají plný výkon, důvodem může být buďto **chybějící motivace** či **nesprávná forma motivace**. Urban (2012, s. 71) shrnuje pět důvodů, proč motivace může někdy selhat. Prvním důvodem je neznalost důsledků, které jim může

přinést jejich výkon (vysoký, dostatečný či nedostatečný), tedy způsob odměny nebo sankce, říká autor. S tím souvisí i druhý a třetí bod, a to chybějící odměna v případě správně odvedeného výkonu a trest za nedostatečný výkon. Dalšími body jsou chybné odměňování za špatný výkon (často nevědomky) a trestání za kvalitní výkon nebo často pouze strach zaměstnance z trestu v případě, že by výkon byl nekvalitní.

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 23) narážejí na termín **nadměrná motivace**. Tento stav je pro výkonnost také nežádoucí. Při nadměrné motivaci dochází k vysoké míře psychického napětí, které omezuje fungování zaměstnance a oslabuje tím předpoklad k výkonu. Je to dáno vlivem nadměrného subjektivního vcítění se do mimořádnosti a důležitosti úkolu dosáhnout slíbené odměny, popisují autoři.

Do **hmatatelných odměn**, kromě již zmíněných, doplňují autoři Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 34) patří složky konkurenceschopné mzdy, zaměstnanecké benefity, definované jako složky odměny navíc k peněžní odměně, určené pro osobní potřeby zaměstnanců, potenciál vlastnictví v podobě zaměstnaneckých akcií apod. Další formou jsou nástroje a vybavení, které poskytnou zaměstnancům větší komfort, usnadnění či snad urychlení dosavadní práce (nový software, operační systém a další...). Šikýř (2016, s. 135) popisuje zaměstnanecké výhody jako **benefity** zvyhodňující některou peněžitou formou zaměstnance. Koubek (2015, s. 320) rozděluje benefity na tři kategorie. V první to mohou být příspěvky na pojištění, dovolenou, sportovní karty, zaměstnanecké půjčky atd., tento soubor benefitů je označován za benefity sociální povahy. Druhou skupinou jsou benefity související s prací, např. příspěvky na stravování, dopravu, ubytování, vzdělávání. Poslední skupinou jsou benefity spojené se společenským postavením ve společnosti, zde to může být služební automobil, mobilní telefon, notebook apod.

Šikýř (2016, s. 135) upozorňuje na fakt, že mnohdy zaměstnanecké výhody zaměstnanci nepovažují za benefity, ale berou je jako samozřejmost. Zde je nutno upozornit, že benefity jako takové nejsou odměnou za vykonanou práci, jejich poskytování zaměstnavatelem je čistě o „prestiži“, s jakou pečují o zaměstnance, uvádí stejný autor.

Existují zaměstnanci, kteří vidí odměnu ve formě odborného vzdělávání, a tím dosahují vyšších výkonů jednotlivců, ale i celé firmy, popisují autoři Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 41).

Arhur (2010, s. 13) říká: „*Pravdou je, že organizace, které se soustředí na plné využití schopností a oblastí zájmu každého jednotlivce, mají mnohem lépe motivované pracovní síly. Tato skutečnost pozitivně působí na produktivitu, ...*“

## 2.4 Shrnutí teoretické části práce

Teoretická část práce se zabývala jednotlivými částmi Performance managementu, zkoumala a vyhodnocovala, kterými metodami je vhodné měření výkonnosti provádět. Také bylo zjišťováno, jakým způsobem je zapotřebí k měření přistupovat a které zásady dodržet tak, aby výsledky měření splňovaly kritéria objektivity, reliability, standardizace a validity. Dále v teoretické části byly klasifikovány konkrétní ukazatele měření, pomocí kterých bude měřena výkonnost zaměstnanců v praktické části práce. Závěr teoretické části je věnován faktorům ovlivňujících výkon zaměstnanců, které také poslouží v praktické části práce jako námět k dotazování a přímému pozorování ve společnosti a následnému zjištění, zda jsou v rámci této oblasti jisté rezervy, nebo společnost disponuje a využívá veškerých prostředků pro zajištění vysokého výkonu svých zaměstnanců.

Sledovanými faktory byly:

- motivace;
- schopnosti/kompetence zaměstnanců;
- pracovní prostředí.

V rámci faktoru motivace byly v teoretické části definovány míry správné, nadměrné, přeceněné či nedostatečné motivace, způsoby hmotných a nehmotných forem odměn. Dále byla definována jasnost zadaných úkolů a provádění zpětné vazby. Stejně tak byly nastudovány faktory měření schopností zaměstnanců, vhodnost a um rozložení kompetencí mezi zaměstnance. Jeden z posledních sledovaných bodů zvyšování pracovní výkonnosti bylo pracovní prostředí, které samo obsahuje širokou škálu faktorů ovlivňujících výkon, a těmi jsou prostorové podmínky, pracovní doba, styl řízení a klima zaměstnaneckých vztahů.

Tento odborný základ posloužil jako podklad pro reálné použití kvalitativního výzkumu v praktické části práce, kde bude měřena výkonnost zaměstnanců v konkrétní společnosti, právě za pomoci ukazatelů jmenovaných v teoretické části práce. Bude identifikován současný stav společnosti, pomocí dotazníků bude měřena spokojenost zaměstnanců i zákazníků a na základě kvalitativního výzkumu budou navrženy nástroje na zvýšení pracovního výkonu a efektivity zaměstnanců ve vybrané společnosti do budoucna.

## 2.5 Metodická část

Teoreticko-metodologická část práce byla zpracována na základě analýzy primárních a sekundárních zdrojů. Sekundární zdroje byly získány z Městské knihovny v Praze, Národní technické knihovny, Akademické knihovny ČR, knihovny VŠEM a internetu v průběhu měsíců březen až květen 2018. Odborná literatura byla vyhledávána za pomoci klíčových slov: Performance management, hodnocení pracovního výkonu, řízení pracovního výkonu, výkonnost zaměstnanců. Primární zdroje pro obě části diplomové práce (teoreticko-metodologickou, analytickou) byly čerpány prostřednictvím interních dokumentů poskytnutých zkoumanou společností ABC, s. r. o. Další primární zdroje byly získány na základě přímého pozorování jednotlivých pracovníků během výkonu práce a provedenými rozhovory se zaměstnanci, jednatelkou a vedoucími pracovníky společnosti.

Strukturované rozhovory proběhly se čtyřmi respondenty z řad vedoucích zaměstnanců a jednatelkou na základě předem stanovených termínů. První rozhovor proběhl s jednatelkou společnosti dne 1. 4. 2018 v místě pracoviště. Další rozhovory s vedoucími pracovníky proběhly ve dnech 5. 5. 2018, 11. 5. 2018 a 17. 2. 2019, rozhovor s lektorem/recepčním proběhl 25. 2. 2019, taktéž v místě pracoviště. Rozhovory byly následně přepsány a vloženy do příloh. Pozorování zahrnovalo hospitace v hodinách lektorů a byla aplikována metoda přímého skrytého pozorování v místě výkonu pracovních činností. Pozorování probíhala v průběhu měsíců březen 2018 až listopad 2018 a poté březen až duben 2019. Pozorování bylo prováděno v předem stanovených termínech na výběru pozorovaných objektů.

Sledovanými faktory v rámci kvalitativního měření výkonnosti byly faktory motivace, způsob nakládání se schopnostmi/kompetencemi zaměstnanců a výzkum několika oblastí pracovního prostředí, tj. prostorové podmínky, pracovní doba, styl řízení, klima zaměstnaneckých vztahů a organizační struktura, případně její změny. Následně byla data z rozhovorů a přímého pozorování vyhodnocována a porovnáována s daty získanými na základě již vytvořené teoreticko-metodologické části.

V praktické části byla použita metoda deskripce v rámci představení sledované společnosti. V průběhu srpna 2018 byl proveden dotazníkový výzkum spokojenosti zaměstnanců, prostřednictvím dotazníku z VÚPSV (26 respondentů), a dotazníkový výzkum spokojenosti zákazníků sledované společnosti pomocí Safe Online Reputation (320 respondentů). Základním souborem pro dotazníkové šetření zaměstnanců byli všichni zaměstnanci společnosti ABC, s. r. o. Výzkumný soubor čítal celkem 26 osob. Reprezentativním vzorkem respondentů byli všichni zaměstnanci společnosti ABC, s. r. o., ochotni vyplnit výzkumný dotazník, s konečným počtem 20 zaměstnanců. Tedy v celkovém počtu bylo vyplněno 20 dotazníků. Každý ze zaměstnanců měl možnost vyplnit elektronický dotazník anonymně přes internetový portál survio.com, informace k jeho vyplnění dostal každý do své emailové schránky, vizte Příloha 1. Byl zvolen časový interval na vyplnění dotazníku, a to v rozmezí jednoho týdne. Avšak tento interval nebyl nikterak striktní, v případě, že by některý ze zaměstnanců dotazník nestihl vyplnit v termínu, měl možnost jej vyplnit dodatečně, stále se zachováním plné anonymity. Tři dny před ukončením testování byl zaslán upomínající email celému základnímu souboru zaměstnanců, díky němuž se procento vyplněných dotazníků zvýšilo téměř na dvojnásobek (z 12 dotazníků na 20).

Otázky byly v dotazníkovém šetření jak uzavřené, tak otevřené. V rámci uzavřených otázek měli dotazovaní možnost vybrat vždy pouze jednu z nabídnutých odpovědí. Otázek polytomického charakteru byla většina, ale objevily se i otázky dichotomické, například Jste muž/žena? nebo Jaký je Váš pracovní úvazek plný/zkrácený? Otevřené otázky byly v rámci výzkumu položeny pouze tři. Otázky se týkaly možnosti sdělení vlastního názoru na změny, které by měly proběhnout ve společnosti, dále mohli zaměstnanci jmenovat tři věci, které se jim

na společnosti nejvíce líbí a třetí otevřenou otázkou byl poskytnut zaměstnancům prostor pro vyslovení vzkazu společnosti. Všechny tři otevřené otázky byly dobrovolné a respondenti na ně (pokud nechtěli) nemuseli odpovídat. Návratnost u všech ze tří těchto odpovědí tak byla zhruba 60 % oproti ostatním odpovědím na uzavřené otázky, u kterých byla návratnost téměř 100 %. Stejně tak byla zvolena dobrovolnost u otázky ohledně věku zaměstnance nebo u otázky: Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete? Varianta nepovinné odpovědi u otázky ohledně věku zaměstnance byla určena z důvodu zachování anonymity dotazníku (u některých pracovníků by se tímto sdělením anonymita odhalila).

Dotazník obsahoval 9 oblastí/modulů vizte Příloha 2. **V první** se měřila obecná spokojenost s prací. Byly rozebírány nejen jednotlivé aspekty, které spokojenost ovlivňují např. kvalita pracovního života, platové ohodnocení, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky, zajímavost práce, atmosféra na pracovišti, ale také celková míra spokojenosti. **Ve druhé** se dotazník zabýval komunikací a sdílením informací nejen mezi zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Zkoumal, jak jsou zaměstnanci informováni, zda mají dostatek informací, jestli je nasloucháno jejich přáním a potřebám, zda spolu umí a dokáží komunikovat napříč všemi pozicemi a úrovněmi ve společnosti. **Ve třetí** zkoumal vztahy na pracovišti (formální i neformální). Sledoval zejména atmosféru na pracovišti, vzájemnou pomoc mezi pracovníky, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, pocit jistoty, že mají zaměstnanci možnost se v případě potřeby obrátit na svého nadřízeného. **Ve čtvrté** mapoval profesní rozvoj a kariérní růst. Konkrétně zkoumal obecné podmínky profesního rozvoje, vhodnost vytvářených podmínek ke vzdělání a rozšiřování dovedností, přebírání zodpovědnosti za řešení pracovních úkolů, užitečnost školení, míru zásluhovosti a spravedlnosti v rámci hierarchie společnosti. **Pátá** poměrně rozsáhlá oblast se zaměřovala na odměňování a hodnocení zaměstnanců a na zdroje motivace. Vyhodnocuje oblast dotazníkového šetření, jakou je důležitost jednotlivých aspektů práce z pohledu zaměstnanců, pracuje s vnitřními a vnějšími zdroji motivace, hodnocením jejich dostatečnosti, důležitosti, spravedlivosti, zajímavosti práce, užitečnosti a dalších aspektů. **Šestá část** zkoumala styl řízení od obecného hodnocení přes definování převažujícího stylu řízení, vysledování, na kterou oblast se vedení zaměřuje až po možnost participace zaměstnanců na rozhodování. **Sedmá část** hodnotila kulturu a vztah k organizaci, tedy loajalitu a ochotu zaměstnanců. Hodnocenými parametry je angažovanost zaměstnanců, celkové hodnocení řízení společnosti a fluktuace. **V osmém modulu** se měřila organizace práce a její úroveň. Modul zkoumal hodnocení organizace práce složené ze způsobu stanovování pracovních cílů, úkolů a platového ohodnocení, z hodnocení dostatku času a informací na kvalitní výkon práce a možností organizace práce dle vlastního uvážení. **Poslední modul** byl modulem otevřených otázek, kdy měli zaměstnanci prostor vyjádřit se k tomu, co jim vadí, a naopak čeho si váží tzv. modul přání a stížností.

Možnosti výběru odpovědí byly respondentům nabízeny z pětibodové Likertovy škály od rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, ani souhlas ani nesouhlas, spíše nesouhlasím až po rozhodně nesouhlasím. Tato škála byla stejná i v případě znění odpovědi „spokojen/nespokojen“ nebo míry vnímání důležitosti (Soukup, Kyzlinková, Dokulilová, Kroupa, 2007). Ve většině otázek měli tedy respondenti možnost tak zvaného „úniku“ v podobě neurčité odpovědi „ani souhlas, ani nesouhlas“. Další tři otázky byly zodpovídaný za pomoci principu sémantického diferenciatu, tj. grafické škály a příklonění se na stupnici buďto k jednomu, či druhému výroku (Soukup, Kyzlinková, Dokulilová, Kroupa, 2007). Odpovědi získané za pomoci Likertovy škály byly v rámci výpočtů převedeny na číselné hodnoty (1 2 3 4 5). Tato získaná data z dotazníků byla vyhodnocována pomocí programu MS Excel a předvedena prostřednictvím reprezentujících grafů. Zpracování analyzovaných dat proběhlo za pomoci několika funkcí. První z nich je aritmetický průměr, výsledné hodnoty umožňují rychle a jednoduše porovnat sledované oblasti a vyhodnotit ty oblasti, které je potřeba

zdokonalit. Další použitou funkcí je relativní i absolutní četnost, tato funkce snadno popisuje rozložení jednotlivých odpovědí. Obě funkce jsou použity hromadně jak na celý soubor odpovědí, tak i na dílčí segmenty rozdělené podle pracovní pozice, či typu úvazku. Kombinace všech jednotlivě vypočtených hodnot nám poskytuje dokonalý přehled o situaci ve zkoumané společnosti. Při zpracování analýzy motivace zaměstnanců v páté oblasti odečteme položky, které vyjadřují potřeby zaměstnanců, od položek, které vystihují podnikovou realitu. Získané hodnoty opět kategorizujeme a rozdělíme následovně <-4; -2> = 1, <-1; 1> = 2, <2; 4> = 3.

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců bylo prováděno i prostřednictvím dotazníkového šetření klientů. Klienti, kteří absolvovali narozeninovou oslavu, nebo zakoupili některý z nabízených kurzů, akcí (jednodenních, půlročních) mohli ohodnotit služby prostřednictvím nezávislého modulu zákaznického hodnocení, kterým je Safe Online Reputation (2019). Celý systém funguje tak, že ho mohou hodnotit jen skuteční uživatelé, kteří službu využili, této možnosti využilo celkem 324 klientů. Prostřednictvím zaslání odkazu emailem, s žádostí o hodnocení, mohou ohodnotit 5 kritérií hvězdičkami od 1 do 5 (1 - nedostatečné, 5 - výborné) vizte Příloha 3. Kromě 5 kritérií může klient dopsat i písemný komentář. Systém hodnocení zanalyzuje a přepočítá do indexu důvěryhodnosti. Index důvěryhodnosti se počítá z průměrů pěti hodnocených kritérií. Kritéria, která se hodnotí u sledované společnosti ABC, s. r. o. jsou celková spokojenost, organizace a péče, lektoři a vedení hodiny, prostředí a posledním je cena služeb. Dále jsou hodnoceny atributy dalšího využití služeb klientem v budoucnosti a doporučení služeb svým přátelům. Tyto atributy byly hodnoceny v % zodpovídajících klientů.

Pro zjištění míry výkonnosti zaměstnanců ve sledované společnosti byly také použity následující vzorce.

Ukazatel výkonnosti, konkrétně definován vzorcem (Plášková, 2004, s. 72):

$$\text{počet zlepšovacích návrhů na zaměstnance} = \frac{\text{počet podaných návrhů}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \quad (1),$$

uvádí průměrné množství podaných zlepšovacích návrhů od zaměstnanců. Tento vzorec ukazuje míru aktivity a angažovanosti zaměstnanců vůči společnosti, ve které pracují. Je to ukazatel, který dokáže rozklíčovat zainteresovanost pracovníků nebo také lhostejnost ke způsobu a postupům prováděných prací. Dle kvality podaných návrhů lze poznat i míru kompetencí, které na vytvoření návrhu použili.

S předchozím vzorcem souvisí i vzorec následující, který zobrazuje procento zrealizovaných nápadů ze všech podaných. V případě, že se návrh zaměstnance uskuteční, svědčí to o jeho vysoké kvalitě uznané nadřízeným.

Tento vzorec je dán vztahem (Plášková, 2004, s. 72):

$$\% \text{ realizovaných návrhů} = \frac{\text{počet zavedených návrhů}}{\text{počet všech návrhů}} \quad (2)$$

Mezi velmi důležité ukazatele pro zkoumanou společnost patří míra zastupitelnosti důležitých pozic, v případě dovolené, nemoci, či některé z nenadálých situací (okamžité ukončení pracovního poměru, výpověď dohodou apod.). Tato míra zastupitelnosti (% pokrytí strategických míst) je definována vzorcem (Kaplan, 2005, s. 118):

$$\% \text{ strategických míst} = \frac{\sum \text{zaměstnanců kvalifikovaných na danou pozici} \times 100}{\text{požadovaný počet zaměstnanců na danou pozici}} \quad (3)$$

Dále výkonost zaměstnanců zcela jistě ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, kterou lze měřit pomocí indexu spokojenosti zaměstnanců a indexu celkové spokojenosti definovaných vzorcem (Kaplan, 2005, s. 114):

$$\text{Index celkové spokojenosti zaměstnanců} = \frac{\text{počet získaných bodů} \times 100}{\text{maximálně možný počet bodů}} \quad (4),$$

kde:

*počet získaných bodů* je součet bodů, které udělili zaměstnanci v rámci vyplnění dotazníku spokojenosti,

*maximální počet bodů* je počet bodů, které v rámci dotazníku bylo možné maximálně udělit.

Index celkové spokojenosti zaměstnanců je měřený na základě přepočtu bodů z odpovědí na otázku z dotazníku VÚPSV (Soukup, Kyzlinková, Dokulilová, Kroupa, 2007): „Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) s prací?“ Body byly zaměstnanci přidělené na základě odpovědí od rozhodně spokojen(a) (1), spíše spokojen(a) (2), ani spokojen(a) ani nespokojen(a) (3), spíše nespokojen(a) (4), po rozhodně nespokojen(a) (5), následně přepočteny z hodnot (1 2 3 4 5) na hodnoty (4 3 2 1 0) a sečteny z důvodu aplikace do výše zmíněného vzorce.

Index spokojenosti zaměstnanců byl vypočten na základě stejného klíče, nicméně zaměstnanci odpovídali na soubor 13 otázek, složených z jednotlivých okolností ovlivňujících spokojenost v rámci vykonávané práce, vizte Tabulka 1.

Ukazatelem, jenž zobrazuje spokojenost zaměstnanců, může být i míra fluktuace, definována vzorcem (Čermák, 2016):

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\sum \text{rozvázaných prac. poměrů v daném období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \times 100 \quad (5),$$

zobrazuje pohyb zaměstnanců, tzv. obrat zaměstnanců ve firmě.

Na základě výše popsání metod provedení výzkumu a zjištěných hodnot, byla hodnocena výkonost zaměstnanců zkoumané společnosti a navržena doporučení na zlepšení. Jednatelem schválené nástroje byly rovnou aplikovány.



### 3 Analytická část práce

Na začátku prakticko-analytické části práce je charakterizována zkoumaná společnost na základě interních dat poskytnutých společností ABC, s. r. o. pro účely této práce. Dále jsou popisovány metody měření pracovní výkonnosti zaměstnanců, které používá zkoumaná společnost v porovnání s metodami, které byly definovány v teoretické části práce. V následující části je zachyceno dotazníkové šetření, zkoumající spokojenost zaměstnanců, ale i zákazníků, společně s vyhodnocením. Všechny údaje použité v prakticko-analytické části jsou podloženy vlastním pozorováním, nestrukturovanými rozhovory s jednatelem společnosti ABC, s. r. o., nestrukturovanými rozhovory s jednotlivými vedoucími pracovníky jsou uvedené v Příloha 4. V závěru práce jsou zhodnoceny zkoumané faktory a navržena doporučení ke zvýšení pracovního výkonu a efektivity.

#### 3.1 Představení společnosti

Zkoumaná společnost je společností s ručením omezeným, zabývající se poskytováním tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti pohybové výchovy kojenců, batolat a dětí předškolního věku (ABC, s. r. o., 2013). Společnost si nepřála být v diplomové práci jmenována, proto bude dále použito krycího jména ABC, s.r.o.

Společnost ABC, s. r. o. nabízí svým klientům cvičení pro děti od půl roku do sedmi let během celého roku, celkem již na třech místech v Praze. Třetí pobočka byla otevřena teprve v první polovině roku 2018. Své služby nabízí společnost na trhu necelých deset let prostřednictvím dopoledních i odpoledních kroužků cvičení pro děti s rodiči i bez rodičů a dalších doplňkových aktivit (ABC, s. r. o., 2013). Mezi doplňkové aktivity patří zajištění narozeninových oslav, dětských diskoték, jednorázových sportovních akcí, během letních prázdnin to jsou sportovní kempy a aktivní hlídání dětí nejen s pohybovým programem, uvádí stejný zdroj. Současný počet klientů je v řádu stovek, avšak klientů, kteří jsou neaktivní (bývalí klienti či klienti potencionální), je několik tisíc, přesná čísla si společnost ABC, s. r. o. nepřála uvádět (jednatel, 2018).

Jak uvádí společnost ABC, s. r. o. (2018), v současné době zaměstnává 26 zaměstnanců, z čehož stálých zaměstnanců (pracujících na pracovní smlouvu a plný úvazek) je pouze jedna pětina. Nezáměrnou specifikou sledované společnosti je zastoupení převážně dámského kolektivu. Na 26 zaměstnanců připadají pouze 3 muži vizte Příloha 8. Společnost řídí majitel/jednatel společnosti, dále z vedoucích pracovníků je zde provozní manažer, vedoucí recepce a provozní jedné z poboček. Ostatní zaměstnanci jsou řadovými zaměstnanci, kteří se dělí na stálé zaměstnance a na zaměstnance s dílčím úvazkem (pracující na dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce). Pracovní zaměření zaměstnanců je lektor a recepční, existuje i varianta, kdy zaměstnanci mohou vykonávat obě funkce. Potom záleží, zda jsou do práce povoláni jako lektori či jako recepční. Lze vykonávat i obě činnosti v jeden den, pochopitelně střídavě. V jednu chvíli je však vždy na pobočce jen jeden hlavní recepční, který je ten den vedoucím dne vizte Příloha 8.

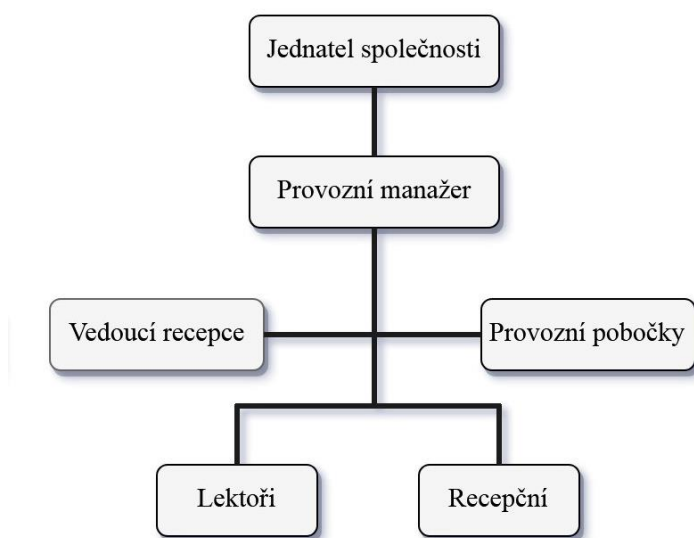
Zaměstnanci mají nepravidelné rozložení pracovní doby od pondělí do neděle. Jak je popsáno v teoretické části práce v podkapitole „Pracovní prostředí“ Koubek (2015, s. 347) vystihl přesnou formu pracovní doby ve společnosti ABC, s. r. o. V této společnosti funguje dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o ročním použitelném fondu pracovní doby, pracovní doba je v průběhu roku nepravidelná. Zaměstnanec některé dny/týdny odpracuje více hodin, jiné zase méně. V případě, že si hodiny napracuje nad rámec měsíčního fondu odpracovaných hodin, má možnost si je převést k běžné dovolené, dodává. Neodpracované hodiny v důsledku

nemoci či z jiných důvodů se započítávají, jako by zaměstnanec dohodu/smlouvu o ročním počtu pracovních hodin plnil. Proto se v této společnosti nepočítá s přesčasy vizte Příloha 8.

### 3.1.1 Organizační struktura

Formální organizační struktura společnosti ABC, s. r. o. je složená z nejvýše postaveného majitele společnosti, který je zároveň jejím jednatelem. Jednatel je přímým nadřízeným provozního manažera, který zodpovídá za bezproblémový chod všech poboček sledované společnosti. K plnění těchto povinností mu dopomáhají další dva vedoucí zaměstnanci, a to vedoucí recepce a provozní jedné z poboček, kteří nejsou přímými nadřízenými řadových zaměstnanců, nicméně smí přidělovat a delegovat pracovní činnosti těmto zaměstnancům (osobní rozhovor s jednatelem společnosti, 2018). Zajímavou specifikou organizační struktury společnosti je, že pouze v jedné z poboček je zajištěna pozice provozní pobočky. Ostatní pobočky funkci provozního nemají. Činnosti, jež zastává provozní na jedné z poboček, vykonávají pro zbylé dvě v různých intenzích vedoucí recepce a provozní manažer. To znamená, že zastávají de facto více pozic najednou. Je to dáno zejména postupným rozvojem společnosti, kdy zpočátku funkce provozní pobočky nebyla potřeba a zajišťování rozvoje a provozu prvních dvou poboček nebylo tak náročné (osobní rozhovor s jednatelem společnosti, 2018). Tyto činnosti byly zajišťovány v rámci pozic vedoucího recepce a provozního manažera, tak jak je to doposud u zbylých dvou poboček. Při založení třetí pobočky by již nemusel být zajištěn hladký průběh chodu společnosti, proto vznikla tato nová pozice.

Obrázek 1 Organizační struktura



Zdroj: vlastní výzkum

Další specifikou firemní kultury společnosti ABC, s. r. o. je, že v rámci neformální organizační struktury nikdo, kromě jednatele a provozního manažera, nedává najevo své postavení. Všichni se považují za sobě rovné a přiřazování úkolů je vedoucími pracovníky prováděno na základě dohody či vyslovené prosby, než aby byly úkoly zaměstnancům přikazovány. Z tohoto důvodu jsou často úkoly zaměstnancům přidělovány nezávisle na tom, zda zadavatel je přímý nadřízený či nikoliv. Stejně tak platí nepsané pravidlo služebně staršího (zkušenějšího) zaměstnance. Ti mohou delegovat činnosti na služebně mladší. Dále platí pravidlo stálého zaměstnance před zaměstnancem na zkrácený úvazek (interní data společnosti ABC, s. r. o. , 2018).

### 3.1.2 Pracovní náplň zaměstnanců

Údaje o pracovní náplni zaměstnanců byly zjištěny z interních dokumentů, rozhovorů se zaměstnanci a přímým pozorováním ve společnosti, podrobný záznam o zjištěných skutečnostech naleznete v přílohách. V následujících odstavcích budou pouze stručně vyjmenovány nejdůležitější body z pracovní náplně jednotlivých pozic.

**Provozní manažer** je zodpovědný za zastupování majitele v době jeho nepřítomnosti. Koordinuje a řídí činnost recepčních, deleguje úkoly na recepční a lektory. Dále zodpovídá za nábor a zaškolování všech zaměstnanců, zpracování podkladů pro mzdy. Komunikuje s partnery a dodavateli, v neposlední řadě má na starosti kontrolní činnost (interní data společnosti ABC, s. r. o., 2018).

Pracovní náplň **vedoucího recepce** je zajišťovat a koordinovat plynulý chod recepce na všech pobočkách. Vedoucí koordinuje a řídí činnost recepčních, zodpovídá za průběžné zaškolování včetně rozdělení směn, zajišťuje objednávky veškerého materiálu včetně komunikace s dodavateli. Dále kontroluje expirace a zodpovídá za včasný prodej či spotřebu drobného občerstvení. Má zodpovědnost za provádění měsíční inventury (vedoucí recepce, 2018).

**Provozní pobočky** zodpovídá za řádné provozní vedení svěřené pobočky ABC, s. r. o. dle stanovených postupů. Koordinuje a řídí recepční, v případě potřeby deleguje úkoly na recepční nebo lektory a dohlíží na jejich provedení. Zodpovídá za zaškolení všech zaměstnanců na svěřené pobočce a kontroluje docházku všech pracovníků společnosti. Zajišťuje objednávky veškerého materiálu, komunikuje s obchodními partnery a dodavateli, zodpovídá za šetrné zacházení s prostředky a nábor nových klientů. Provádí měsíční inventury veškerého drobného majetku vizte Příloha 5.

Pracovní náplň **lektora** je vedení hodin dle věkových kategorií, určených metodik, rozvrhu hodin a rozvrhu služeb, dále vedení sportovních kempů, narozeninových oslav, účast na sportovních a jiných akcích pořádaných společností ABC, s. r. o. Dále je jeho povinností důkladná znalost metodik před každou lekcí a zajištění úklidu tělocvičny po lekcích. V neposlední řadě je nutností znát základní administrativních úkony (ABC, s. r. o. 2018).

Pracovní náplň **recepční** spočívá z největší části v obsluze klientů ruku v ruce společně s profesionální komunikací. Mezi další činnosti patří administrativní úkony dle tabulky „pravidelné úkoly recepce“, vizte Příloha 6, delegace práce na necvičící lektory, udržování čistoty na pracovišti dle tabulky „pravidelné činnosti recepční“, vizte Příloha 7 (ABC, s. r. o. 2018).

Výše popisované pracovní náplně jednotlivých pozic zaměstnanců poslouží v dalších částech práce k hodnocení a měření pracovní výkonnosti zaměstnanců, dále k vyhodnocení podmínek pro práci a identifikaci možné výše pracovní výkonnosti ve spojitosti s právě poskytovanými podmínkami práce.

### 3.1.3 Popis pracovního prostředí

Následující údaje jsou zjištěny za pomoci vlastního přímého pozorování v místech jednotlivých pracovišť společnosti ABC, s. r. o. během dubna 2018, vizte Příloha 8.

Zkoumaná organizace využívá k provozování činnosti celkem 3 pobočky na různých místech Prahy, z čehož dvě pobočky mají prostory výhradně k užívání společností ABC, s. r. o. a tedy jsou zde klientům nabízeny jen aktivity zkoumané společnosti. Třetí pobočka se nachází v místě, kde jsou v jednom objektu dvě různé sportovní společnosti, ABC, s. r. o. a ještě jedna společnost, nabízející pohyb dětem. Nicméně nelze zde hovořit o konkurenci, druh nabízených

sportovních aktivit je naprosto odlišný a mnoho příchozích klientů navštěvuje sportovní aktivity obou společností vizte Příloha 8.

Dvě pobočky ze tří jsou, až na drobné odlišnosti, stejného prostorového rozlišení. V těchto dvou zmiňovaných provozovnách se nachází prostory recepce s nabídkou drobného občerstvení a nápojů, šatnou pro klienty, posezení s výhledem do tělocvičny, dětský koutek, kuchyňka k dispozici nejen zaměstnancům, ale především klientům, sociální zařízení uzpůsobené jak pro dospělé, tak pro děti vizte Příloha 8. Nechybí zde zázemí pro zaměstnance. Nejdůležitějším a zároveň největším prostorem je tělocvična, která poskytuje plné vybavení od gymnastického nářadí, přes žíněny, několikero druhů míčů a balónů, měkké molitanové moduly, přes balanční a učební pomůcky až po motivační předměty pro nejmenší cvičence vizte Příloha 8.

Ve třetí pobočce je nabídka drobného občerstvení a nápojů poskytována již druhou sportovní společností, proto tato služba není nabízena společností ABC, s. r. o. Kdyby zde fungoval stejný princip jako v ostatních dvou pobočkách, vznikla by tak duplicitní služba a prostor pro vzájemný konkurenční boj, což není cílem soužití těchto dvou společností vizte Příloha 8. Šatny (klientské i zaměstnanecké) jsou také společné pro obě společnosti hned při vstupu do budovy. Ostatní pracovní prostory jako jsou zázemí pro zaměstnance, dětský koutek, sociální zařízení i tělocvična s výše jmenovaným vybavením, zůstávají stejné jako v ostatních dvou pobočkách jen s nepatrně menším prostorem vizte Příloha 8.

## 3.2 Klasifikace měřených ukazatelů

Pracovní výkonnost zaměstnanců se ve sledované společnosti dle interních dat společnosti (interní data společnosti ABC, s. r. o., 2018) měří zejména za pomoci **controllingu**, jak bylo vysvětleno v teoretické části práce „Metody měření výkonnosti“. Jde o metodu tzv. **výkaznictví**, jak ji popsali autoři Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 324). Následující popisované údaje pochází z vlastního pozorování, či interních dokumentů, vizte Příloha 8.

Na každý den je vytvořen výkaz neboli report – tabulka v programu MS Excel za každou pobočku zvlášť, kam se vypisují jednotlivé ukazatele měřené výkonnosti, vizte Příloha 9. Píše se zde o přítomných zaměstnancích v práci společně s jejich odpracovanou dobou, včetně vypsaných povinných přestávek na oddech a jídlo. Dále výkaz obsahuje údaje, po jakou dobu a kdo ze zaměstnanců přítomných v práci roznášel reklamní letáky v okolí provozovny. Uvádí se zde konkrétní vykonané činnosti, vždy s parafou daného zaměstnance. Je zde prostor pro vyznačení počtu nově přihlášených klientů do semestru, počtu stálých klientů, kteří požádali o pokračování v následujícím semestru, včetně uskutečněných plateb v souvislosti s přihlašovaním klientů do kurzů, ale i na akce pořádané zkoumanou společností. Dále se vyplňují informace o počtu prodaných káv (včetně údaje o počtu zaměstnaneckých káv). Nechybí údaje o mimořádných událostech v ten daný den. Mezi doplňující údaje patří počet proběhlých zkušebních hodin, počet odeslaných SMS zpráv s upomínkami zkušebních hodin na následující den, počet vyplněných nových přihlášek. Odškrťává se i provedení některých rutinních úkolů, jako například kontrola potvrzení docházky zaměstnanců v systému a také kontrola potvrzení, omluvy či nepřítomnosti docházky dětí/klientů v hodinách za celý den. V neposlední řadě se uvádí informace o případné komunikaci v souvislosti s objednávkou narozenin ve vybrané pobočce. Sezónně se uvádí i některé informace navíc oproti běžnému roku ohledně počtu proběhlých lekcí, společně s počtem přítomných dětí v nich. Jedná se o údaj, který je přínosný hlavně během letních prázdnin, kdy není taková pracovní vytíženost a lekce cvičení neprobíhají každou hodinu jako přes rok. Pro vedoucí pracovníky či jednatele společnosti je jednodušší se podívat do denní souhrnné tabulky, nazývané „report“, než procházet jednotlivé lekce v systému, aby zjistili, kolik lekcí bylo odcvičeno (interní data společnosti ABC, s. r. o., 2018).

Každý večer vytvořený report odesílá recepční jednateli společnosti společně s údajem o denních tržbách společnosti. Na základě těchto výkazů má jednatel společnosti okamžitý přehled o provedených činnostech v daný den, a tedy i pracovní výkonnosti zaměstnanců vizte Příloha 8.

Mimo denní report se každý den vyplňují provedené činnosti do dvou dalších výkazů v programu MS Excel. Oba výkazy jsou uloženy v rámci virtuální privátní sítě, tzv. VPN (dále jen VPN), díky které mají ke sdíleným souborům přístup všichni zaměstnanci ze všech tří poboček vizte Příloha 8.

Prvním výkazem jsou pravidelné činnosti recepčních, vizte Příloha 7, ve které jsou rozdělené úklidové činnosti pro každý den od pondělí do neděle. Povinností recepčního zajistit vyhotovení těchto úkonů. Činnosti jsou na každý týden stejné, tabulka se mění pouze v případě, že se do ní doplní některá zapomenutá činnost některým z vedoucích pracovníků. Ke každému dni se pak napíše, kdo prováděl jednotlivé činnosti. Druhým výkazem jsou pravidelné úkoly recepce, vizte Příloha 6. Tento výkaz je upravován každý týden provozní manažerkou, jsou v něm úkoly, které se každý týden opakují, ale také úkoly specifické pro daný týden. Každý úkol je svěřený některému ze zaměstnanců, který je zodpovědný za jeho provedení. V případě, že je úkol vyhotoven, napíše se k příslušnému řádku parafa zaměstnance, jenž úkol vykonal. V případě, že zaměstnanci bránily některé okolnosti svěřený úkol uskutečnit, též napíše důvod do tabulky společně s parafou. Například jde o činnosti prováděné na začátku semestru (kontrola plateb, podpisů přihlášek), na konci měsíce (sdělení hodnocení rodičům, co se děti naučili, posílání hromadných mailů ohledně akcí na následující měsíc), na závěr semestru (rozdávání diplomů, medailí, balónků), nebo jde o nárazové činnosti jako je vyzvednutí reklamních materiálů, reklamace a dozor při opravách nefunkčního zařízení apod. (interní dokumenty ABC, s. r. o., 2018).

Výkaz pravidelných činností recepčních je po kontrole skutečnosti se zápisem ve výkazu zasílán jednou týdně jednateli společnosti ABC, s. r. o. ke kontrole. Výkaz pravidelných úkolů recepce je kontrolován provozní manažerkou společnosti, která zodpovídá za provedení všech vytyčených týdenních cílů a případné nedokonalosti ihned řeší se zaměstnancem, jenž byl za provedení úkolu zodpovědný vizte Příloha 8.

Kromě těchto vyplňovaných výkazů vznikla v nedávné době, v rámci otevření nové pobočky, ještě jedna forma přehledu činností nazývaná „Nedodělky“, taktéž vytvářena pomocí programu MS Excel. Do tohoto výkazu jsou zapisovány činnosti, jež jsou potřeba udělat, ale nelze je udělat okamžitě, ať už z důvodu časových možností, nedostatku zkušeností přítomného zaměstnance, souvisejících navazujících činností, na které se musí počkat, či okolností, jež nelze v momentální chvíli ovlivnit. Hrozí riziko, že na činnost, která není v moment jejího vzniku provedena, může být časem zapomenuto a tím se může v jednu chvíli zdánlivě nevinný úkol změnit již v obtížně řešitelný problém. Jedná se o dokument o šesti listech rozdělených na samotnou identifikaci obecného (jinam nezařazeného) úkolu, do druhého listu se zapisují pouze činnosti týkající se tvorby a úpravy manuálů, třetí oddíl je jednoduše seznamem na pořízení potřebných věcí, na čtvrtý list se zapisují nutné opravy a udržování, na předposledním (dočasném) listu je návrh prací na léto. Vzhledem k předmětu činnosti a charakteru ročních období (letních prázdnin) je pro společnost ABC, s. r. o. léto méně vyčíslenou sezónou, a tak činnosti, jež se nestíhají přes rok, jsou záměrně odsunuty na léto, kdy je pro ně dostatečný prostor. Do posledního listu se přesouvají již hotové činnosti. Nemažou se z několika důvodů, protože se za prvé jedná o důležitou historii sledu událostí pro případné reklamace. V další řadě jde o zpětnou kontrolu/statistiku provedených úkolů za určitý časový horizont a zejména přehled výkonnosti jednotlivých zaměstnanců dle počtu a obtížnosti vyřešených úkolů. Každý list má šest sloupců, které podmiňují popis sledované činnosti – název činnosti, datum zadání úkolu, termín uskutečnění/dodání, název vybraného dodavatele (někteří

dodavatelé jsou již ozkoušeni a tím preferováni před ostatními), jméno zodpovědné osoby za úspěšné dokončení úkolu a poznámky na popis a průběh řešení úkolu, vždy s parafou odpovědné osoby (interní dokumenty ABC, s. r. o., 2018).

Z pozice jednatele byl tento vznik výkazu vyhodnocen jako jeden z velmi účinných nástrojů řízení pracovní výkonnosti, a proto byl zaveden do všech poboček.

Díky těmto vyplňovaným tabulkám, zejména však dennímu reportu má jednatel společnosti každý večer přehled, aniž by musel fyzicky navštívit společnost, které činnosti se během dne odehrály a jak byl každý pracovník v daný den efektivní, zda stihl všechny plánované činnosti, nebo je stihnout nemohl, například z důvodu vzniklé mimořádné události apod.

Na základě těchto podkladů lze porovnávat jednotlivé zaměstnance mezi sebou, činnosti, jež někdo zvládne za den, jiný může zvládnout za polovinu času. V tomto případě je nutné zhodnotit priority, tedy čas oproti kvalitě odvedené práce. To, že některý zaměstnanec odvede práci za polovinu času jiného zaměstnance, nemusí nutně znamenat, že je schopnější a s prací se neloudá. Může to být také faktor toho, že danou práci „odbyl“ a stejné to může být i naopak. To, že se zaměstnanec zabývá stejnou prací celý den, nutně nemusí znamenat, že je neschopný a nedokáže si zorganizovat čas. Důvodem může být pouze kvalita a preciznost odváděné práce. Proto vždy je nutné přehodnotit nejen množství práce, ale také ruku v ruce i kvalitu.

Forma zavedeného výkaznictví je také výborným nástrojem při střídání zaměstnanců na pobočkách. Každý den slouží někdo jiný a díky existujícímu přehledu o činnostech, které jsou již hotové, které se musí bezpodmínečně udělat, nebo které mají zpoždění z důvodu čekání na jinou navazující činnost, se zefektivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Zaměstnanci si tak mohou skrze report předávat informace například o plánovaném závozu nápojů nebo jiné očekávané objednávce, zda byla placena, či nikoliv, o technikovi, který má dorazit spravit klimatizaci apod. Zaměstnanci si tak nemusí bezpodmínečně volat z důvodu předávání informací v době, kdy z důvodu různorodé směnlosti mohou mít zaměstnanci zainterесovaní v dané věci volno.

### Ukazatele pracovní výkonnosti

Jedním z ukazatelů výkonnosti, definovaného v teoretické části práce vzorcem autorky Pláškové (2004, s. 72), je počet zlepšovacích návrhů na zaměstnance. Jak již bylo zmíněno, tento výpočet ukazuje **míru aktivity a angažovanosti** zaměstnanců vůči společnosti, ve které pracují. Je to ukazatel, který dokáže rozklíčovat, jak zaměstnancům záleží na společnosti, na způsobu a postupu prováděných prací. Na základě rozhovoru s jednatelem společnosti je průměrný počet podaných návrhů zaměstnanci na zlepšení fungování společnosti 15 návrhů ročně (osobní rozhovor s jednatelem, 2018). Vzhledem k průměrnému počtu zaměstnanců, vychází výsledný počet 0,6 zlepšovacích návrhů na jednoho zaměstnance. To odpovídá 1 návrhu každého druhého zaměstnance za období jednoho roku. Ovšem pokud se vezme v úvahu, že některý zaměstnanec podá návrhů více, vyplývá z toho, že na rozvoji firmy se podílí pouze zlomek zaměstnanců.

Výpočet je dán vztahem :

$$\text{počet zlepšovacích návrhů na zaměstnance} = \frac{15}{25} = 0,6 \text{ (vlastní zpracování).}$$

Na základě kvality podaných návrhů lze poznat **míru kompetencí**, které na vytvoření návrhu byly použity, a v konečném důsledku procento zrealizovaných návrhů. V případě, že 9 z 15 návrhů se uskuteční, svědčí to o 60% úspěchu podaných návrhů (osobní rozhovor s jednatelem, 2018).

Tento výpočet je dán vztahem :

$$\% \text{ realizovaných návrhů} = \frac{9}{15} = 60 \% \text{ (vlastní zpracování).}$$

Mezi velmi důležitý ukazatel pro zkoumanou společnost patří **míra zastupitelnosti** důležitých pozic v případě dovolené, nemoci, či některé z nenadálých situací (okamžité ukončení pracovního poměru, výpověď dohodou apod.). Dle jednatele společnosti ABC, s. r. o. jsou strategickými pouze 3 pozice, tedy pozice obtížně zastupitelné. Nezastupitelným je zcela jistě pozice jednatele společnosti. Ten jako jediný má přehled o celkovém fungování společnosti včetně veškeré hospodářské situace, jako jediný má přístup do celého vnitřního systému společnosti. Ostatní strategické pozice jsou zastupitelné pouze do určité míry, například po nezbytný čas dovolené či krátkodobé nemoci. V případě delší absence zaměstnance na strategické pozici by byla nutnost zaškolení další osoby tak, aby nebyl dotčen plynulý chod společnosti. Jedná se o pozice provozní manažer společnosti, vedoucí recepce a provozní pobočky. Na jmenované strategické pozice jsou zaškolené pouze ty osoby, které právě tuto pozici vykonávají (tzn. 1 konkrétní strategická pozice = 1 konkrétní zaučený zaměstnanec). V omezeném měřítku je zastoupení možné na nezbytnou dobu a k tomu se využívají buďto ostatní zaměstnanci ve strategických pozicích, či zastoupení zbylými dvěma stálými řadovými zaměstnanci (vlastní pozorování, 2018).

Mnohem větší riziko skýtá v momentální zastupitelnosti řadových zaměstnanců v náhlých případech. Tento problém je definován dále v rámci podkapitoly Kvalitativní výzkum počáteční, oddíl Zjištěné nedostatky.

Dále výkonost zaměstnanců zcela jistě ovlivňuje **spokojenost zaměstnanců**, která lze měřit pomocí indexu spokojenosti zaměstnanců definovaného vzorcem:

$$\text{Index celkové spokojenosti} = \frac{60 \times 100}{80} = 75,00 \% \text{ (vlastní zpracování).}$$

Index celkové spokojenosti je měřen na základě vnitřního vnímání zaměstnanců ohledně celkové spokojenosti se zaměstnáním.

Následující vzorec Indexu spokojenosti zaměstnanců byl vypočítán na základě výsledku odpovědí na jednotlivé komponenty práce prostřednictvím dotazníku VÚPSV (Soukup, Kyzlinková, Dokulilová, Kroupa, 2007) a tím výsledování skutečné spokojenosti vizte Tabulka 1.

$$\text{Index spokojenosti zaměstnanců} = \frac{597 \times 100}{976} = 61,17 \% \text{ (vlastní zpracování).}$$

Z výše uvedených vzorců vyplývá, že celková spokojenost je o téměř 14 % vyšší než index spokojenosti zaměstnanců, vypočtený z jednotlivých komponent ovlivňujících spokojenost. To poukazuje na fakt, že zaměstnanci vnímají svoji spokojenost lépe, než je skutečný stav.

Dalším ukazatelem měřící výkonnost, a především spokojenost zaměstnanců může být i **míra fluktuace**. Na základě podkladů dodaných jednatelem společnosti se míra fluktuace pohybuje kolem 20 %. Výpočet je dán vztahem:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{5}{26} \times 100 = 19,23 \% \text{ (vlastní zpracování).}$$

Dle odborné literatury je toto číslo silně alarmující, avšak po zhodnocení ovlivňujících faktorů lze objasnit důvod takto vysoké míry fluktuace. Jedním z hlavních faktorů ovlivňujících míru fluktuace je faktor nerovnoměrného rozložení pracovních úvazků ve společnosti, kde necelých 80 % zaměstnanců pracuje na zkrácený úvazek, tedy lidově nazýváno jsou zaměstnávání jako „brigádníci“. Jejich velkou výhodou je časová flexibilita a nízké mzdové náklady. Ovšem vzhledem k tomu, že jsou z větší části tvořeny studenty, jejich priority a časové možnosti se mohou změnit ze dne na den. V případě, že by se měřila míra fluktuace pouze u stálých zaměstnanců, pohybovala by se kolem 5 %, tedy v rámci všeobecně uznávané normy.

Riziko zde hrozí v jediné věci, pokud by se pracovníci zaměstnaní na Dohody o provedení práce, či pracovní činnosti hromadně rozhodli ze dne na den ukončit spolupráci se společností ABC, s. r. o., mohlo by to mít na fungování společnosti fatální důsledky. Pravděpodobnost této situace je však velmi nízká. Z dotazníkového šetření vyplývá, že přes 80 % zaměstnanců v současné době vážně neuvažuje o odchodu z firmy. Necelých 50 % zaměstnanců si přeje zůstat ve firmě minimálně 2 roky, ale ne déle než 5 let. A 30 % zaměstnanců by chtělo pracovat u současného zaměstnavatele minimálně rok, ale ne déle než 2 roky. Na to by měl zaměstnavatel výhledově reagovat náborem nových zaměstnanců v rozmezí jednoho až dvou let.

### 3.3 Kvalitativní výzkum počáteční

Cíle jsou ve zkoumané společnosti stanovovány dle názorů zaměstnanců dobře. Na základě rozhovoru s jednatelem společnosti (2018) jsou současnými dlouhodobými cíli společnosti:

- „poskytovat kvalitní službu v daném odvětví;
- být na předních pozicích v oblasti rozvoje pohybových dovedností u předškolních dětí;
- vytvářet stabilní a motivující pracovní prostředí;
- poskytovat nadstandardní clientský servis, být pro děti místem, kam se budou vždy rády vracet.“

Co se týká přiřazování cílů na míru každému zaměstnanci, jak popisuje v teoretické části Drucker (1955) in Armstrong (2011, s. 28), je společnost ABC, s. r. o. příkladnou. Jednatel jako hlavní autorita ve společnosti má vysledované kompetence a schopnosti svých zaměstnanců a ví přesně, který úkol je pro koho tzv. šitý na míru. Ve výjimečných případech se stane, že svěřený úkol si ve spojitosti s přiděleným zaměstnancem „nesedne“, poté přichází na řadu vzájemná diskuze mezi zaměstnancem a jednatelem společnosti, kde si buďto upřesní a vysvětlí představu či definují problém, proč cíle nebylo dosaženo. Poté přichází opravný pokus zaměstnance danou situaci napravit, nebo je konkrétní úkol převeden na kompetentnějšího pracovníka, kterému bude svěřena pozice/úkol či samotný cíl „sedět“ více a dokončí jej v požadované kvalitě (vlastní pozorování, 2018).

Ve sledované společnosti má každý stálý zaměstnanec (pracující na pracovní smlouvu) zodpovědnost za určitý úsek/okruh pracovních úkolů společnosti, pokud již tato zodpovědnost není vypovídající z přidělené vedoucí pozice (vedoucí recepce, provozní vybrané pobočky). Například zaměstnanec „A“ zodpovídá za sportovní akce pořádané buďto přímo společností ABC, s. r. o. (nad rámec pravidelných lekcí) nebo za akce přidružené k jiné organizující společnosti, komunikuje s organizátory, zajišťuje personál a vhodné prostory, vymýšlí program akce, zajišťuje materiál či potřebné vybavení a vše, co souvisí se zajištěním hladkého průběhu akce. Zaměstnanec „B“ zodpovídá za zajištění veškeré organizace spojené s narozeninovými oslavami, od zběžného dotazu klienta, přes konkrétní objednávku s termínem, zajištění objednaných doplňkových služeb od materiálu přes zaškolení zaměstnanců s konkrétní službou, až po řešení nestandardních situací, případných stížností, komunikace s klienty před oslavou



a upřesnění požadavků. Zaměstnanec „C“ je zodpovědný za provádění inventury propagačních předmětů, spotřebního materiálu a drobného občerstvení vizte Příloha 8.

Všechny výše zmíněné cíle jsou specifické, každý zaměstnanec ví přesně, co je potřeba v rámci jeho přiřazené pozice, úkolu i cíle zajistit a jakým způsobem. V případě, že si neví rady nebo si není postupem činností jistý, vždy má možnost se zeptat a své kroky k dosažení cíle upřesnit. Měřitelnost je určena tím, zda je daný úkol hotov, či nikoliv. Dosažitelnost cíle je zajištěna kompetencemi a schopnostmi zaměstnance, kterému je úkol svěřen. Realistické cíle jsou vždy když jsou zajištěny podmínky pro vykonání přiděleného úkolu. V případě, že nastane situace, kdy to tak není, úkol je odložen do doby, než se k jeho vyhotovení zajistí vhodné podmínky. Každý úkol je ohraničen termínem, kdy má být hotov (termín konání akce, termín narozeninové oslavy, termín do kdy má být provedena kontrola a úprava manuálů apod.) (vlastní pozorování, 2018).

Dalo by se říct, že postup stanovení cílů, definovaný Koubkem (2015, s. 219) v teoretické části práce, je až na drobné výjimky ve sledované společnosti kopírován. Nejprve jsou oboustranně dohodnuty cíle (zaměstnanec versus jednatel), v případě, že jsou nejasné, tak se v průběhu tvorby úkolu upřesňují. Zvolí se termín dokončení úkolu a zaměstnanec si většinou sám určí plán postupu k dosažení samotného cíle. Poté se musí zajistit podmínky potřebné pro realizaci stanovených cílů, ne vždy je jich dosaženo, a tak se stává, že počátek realizace se odsune. V průběhu plnění cílů se dané kroky posuzují a měří nadřazeným, většinou samotným jednatelem. V případě nalezení některých nedostatků se podnikají opatření ke zlepšení a v posledním kroku se stanovují cíle nové (vlastní pozorování, 2018).

Co se týká **klíčových kompetencí**, je společnost ABC, s. r. o. se zaměstnanci za jedno v tom, že nejdůležitější kompetencí je schopnost pracovat v týmu, zapadnout do kolektivu stávajících zaměstnanců a spolupodílet se na vytváření pozitivních mezilidských vztahů v organizaci. Dále je to pozitivní vztah k dětem a schopnost je zaujmout v každé situaci formou „baby friendly“ (certifikovaný způsob přátelského jednání k dětem se zajištěním odborné péče spolu s využitím těch nejmodernějších prostředků a podmínek) (Baby Friendly Certificate, 2004).

Ve sledované společnosti se klade za cíl, v rámci osobního plánu rozvoje, pokud je to jen trochu možné, zaškolení každého zaměstnance na obě pozice – lektor i recepční tak, aby byla zajištěna plná zastupitelnost obou pozic (osobní rozhovor s jednatelem, 2018). V druhé řadě je kladena vysoká priorita na zaučení lektorů na všechny věkové kategorie dětí (od batolat až po předškoláky). Pochopitelně se bere v potaz respektování přání zaměstnance, pokud jsou tato přání řádně odůvodněná např. nevole cvičit některou z nabízených cvičebních kategorií. V rámci priorit převažuje důležitost spokojenosti zaměstnance a jeho totální nasazení v ostatních hodinách, před nechtíví cvičit s respektem či snad dokonce odporem k některé ze skupin dětí. Stejně tak se respektuje přání recepčního/lektora, zůstat pouze v roli jedné z pozic, pokud se v roli lektora/recepčního necítí dobře. Na prvním místě je vždy zajištění kvality služeb, a to nelze, pokud by byl zaměstnanec nespokojen nebo by se necítil ve své kůži.

V případě, že se porovnají cíle tradičního Performance managementu dle Čechové (2017), uvedené v teoretické části práce, spolu s reálnými cíli stanovenými společností ABC, s. r. o., je třeba dát za pravdu autorce článku, pokud jde o vysokou míru ambicióznosti cílů. V praxi je jejich plné naplnění téměř neproveditelné. Ve společnosti ABC, s. r. o. se sice zdokonalují znalosti a dovednosti zaměstnanců, avšak pouze pomocí interních školení (osobní rozhovor s jednatelem, 2018). Tato interní školení, mnohdy prováděná samotnými služebně staršími zaměstnanci, jsou stále stejná a opakují se několikrát do roka. Druhý cíl, týkající se objektivnosti v rámci **odměňování zaměstnanců**, je taktéž splňován pouze z poloviny. Zaměstnanci jsou odměňováni za své odvedené výkony převážně slovně, tedy vyslovenými/psanými pochvalami či poděkováním. Co se týká udělování finančních odměn,

v tom je společnost velmi skromná, čímž nepodněcuje zvyšování motivace zaměstnanců, nýbrž nejistotu, zda jejich vykonávaná práce je opravdu na požadované úrovni. Z vlastního pozorování vyplývá, že ačkoliv v rámci dotazníkového šetření 75 % zaměstnanců vyplnilo, že pro zaměstnavatele dělají výrazně více, než by museli, realita je u zaměstnanců pracujících na částečné úvazky (tzv. brigádníci) odlišná. V případě, že zaměstnanecké portfolio tvoří z 80 % zaměstnanci na zkrácený úvazek (osobní rozhovor s jednatelem, 2018), je zde vysoké riziko poklesu celkové výkonnosti.

Zaměstnavatel neodděluje ohodnocení zaměstnanců dle toho, zda ochotně odvádí obě pozice lektora i recepční nebo například cvičí všechny kategorie lekcí oproti těm, kteří dělají jen část z těchto kompetencí. Zaměstnavatel tak zaměstnance nepodněcuje k vyšším výkonům ani je nemotivuje, aby nadále vykonávali ochotně obě funkce. Ti, kteří mají specifické požadavky na vykonávání své činnosti, jsou vlastně ve výhodě oproti těm, kteří ochotně splňují veškeré požadavky zaměstnavatele vizte Příloha 8.

**Hodnocení**, tak jak jej popisuje Moravec (2017 in Červenková, 2017), se bohužel ve společnosti ABC, s. r. o. transparentně neprovádí. Pokud ano, tak pouze v ojedinelé míře a už vůbec ne společně v souvislosti s vyhlášením odměn. Jednatel společnosti má za to, že tento způsob hodnocení má negativní vliv na mezilidské vztahy mezi zaměstnanci a nepodporuje zdravou soutěživost a dravost zaměstnanců zvýšit svoji výkonnost tak, aby se dostali na stejnou úroveň jako oceněný zaměstnanec. Tento fakt vyplývá ze skrytého pozorování v rámci nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, kteří tvrdí, že v rámci firemní kultury je zvykem nesdělovat si navzájem mezi sebou finanční ohodnocení. Ovšem tento fakt je pouze nepsaným pravidlem a není v moci jednatele tento jev sdílení informací nijak omezit či zakázat. Proto v rámci zachování pozitivních vztahů na pracovišti by bylo doporučeno zdůvodnit mezi zaměstnanci výši odměn v souvislosti s přidělenými kompetencemi, kladenou zodpovědností, kvalitou odváděné práce a celkovou zainteresovaností s cíli společnosti. Jak popisuje Moravec (2017 in Červenková, 2017), bylo by vhodné se **otevřít zaměstnancům v oblasti odměňování** a lehkém povědomí o hospodaření podniku.

### 3.3.1 Školení a nábor zaměstnanců

Měřítkem úspěchu, který provází společnost ABC, s. r. o. a dovoluje si otevřít v pořadí již třetí pobočku v Praze, je z velké části důraz kladený na kvalitu a odbornost lektorů (vlastní pozorování, 2018). Všichni zaměstnanci jsou před přijetím do pracovního procesu řádně vybíráni, absolvují celkem dvě kola vstupních pohovorů. Následně se seznamují s prostory a absolvují náhledy v hodinách. V další fázi jsou proškoleni o dopomoci na všech nářadích, seznamují se s metodikou lekcí a účastní se náslechlů ve všech jednotlivých kategoriích hodin tak, aby byla zajištěna stejnorodost lekcí. V druhé fázi se zaškolují na pozici druhého lektora v hodině, kdy pouze asistují hlavnímu lektorovi a pomáhají s koordinací průběhu hodiny. Až po několika absolvovaných hodinách v pozici druhého lektora si pod vedením zkušenějšího lektora zkusí pozici lektora hlavního. Před tím, než jsou lektorovi přiděleny konkrétní lekce, proběhnou hospitace a náhledy v hodinách, jež zaučovaný lektor vede. Následně mu jsou uděleny připomínky a přínosné rady odborným garantem. Teprve po této fázi je lektorům umožněno vést hodiny samostatně (vlastní pozorování, 2018).

Co se týká pozice recepčních, opět jsou nejprve pečlivě vybíráni samotným jednatelem, poté přichází na řadu část, kdy absolvují úvodní seznámení s pracovištěm a požadovanou prací recepčního, jsou jim poskytnuty postupové manuály k prostudování a seznamují se s hlavními pravidly společnosti. Probíhá pasivní část, kdy se pracovníci zaučují pozorováním chodu na recepci. Dále postupují dle zaškolovacího plánu pracovníka recepcie. Postupně prochází

všechny fáze zaškolování pod dohledem služebně starších kolegů a aktivně si všechny procesy zkouší, až poté jim jsou přiděleny jejich vlastní směny vizte Příloha 8.

Výbornou myšlenkou společnosti je soubor vypracovaných manuálů, které slouží nově přichozím zaměstnancům k vysvětlení jednotlivých firemních procesů a činností. Ale také slouží stálým zaměstnancům k připomenutí těch činností, které se nedělají pravidelně a nemusí je mít zaměstnanci pevně zažité. Takovými procesy může být například tvorba rozvrhů na začátku a v polovině roku.

Soubor čítá celkem 53 manuály rozdělené do šesti tematických okruhů. První z okruhů se zabývá všemi úkony souvisejícími s vnitřním informačním systémem od zadání nového klienta, přihlašování do konkrétního kurzu, přesuny kurzů, zadávání plateb přes zadání výsledku zkušební hodiny, vložení a kopírování nových rozvrhů až po potvrzování klientské, ale i zaměstnanecské docházky. Další z okruhů je věnován popisem obsluhy a práce na recepci, kde zaměstnanec nalezne instrukce a postupy od ranních činností až po večerní, včetně vysvětlení hromadných mailingů klientům, obsluhy klimatizace nebo práce se softwarem pokladny. Třetí okruh se zabývá činnostmi na jedné z poboček, jedná se zejména o instrukce ohledně specifického režimu recepce, úklidu a činností spojených s uzavřením směny. Čtvrtý okruh je věnován metodikám a odborným pokynům v rámci pořádaných sportovních akcí a letních kempů. Předposlední okruh obsahuje vysvětlení víkendových aktivit, například se zabývá obsahem a organizací narozeninových oslav. V posledním okruhu manuálů jsou tematicky nezařazené, avšak potřebné manuály, například manuál k inventuře či letní manuál (interní dokumenty ABC, s. r. o., 2018).

Ke každému z 53 instruktážních manuálů je přiložen podpisový arch, na kterém zaměstnanci stvrzují jeho přečtení, srozumění a dodržování stanovených postupů (interní dokumenty ABC, s. r. o., 2018).

Celý soubor manuálů je vytištěn na každé z poboček a zároveň je uložen v interní síti společnosti. Dle vlastních slov jednatele společnosti není povinností zaměstnance znát vytvořené manuály nazpaměť, ale vědět o tom, že jsou vytvořeny a v případě potřeby je být schopen nalézt a použít (osobní rozhovor s jednatelem, 2018).

Zaměstnanci na recepci pracují se systémem – softwarem Webooker.eu, který nejen že slouží pro klientskou obsluhu, jak již bylo zmíněno v popisu práce recepčních, ale také dokáže generovat statistiky, grafické přehledy a ukazatele výkonnosti společnosti. Tyto přehledy slouží vedení společnosti jako jeden z prostředků zpětné vazby a prostřednictvím té ji mohou předávat svým zaměstnancům. Z vygenerovaných přehledů lze zjistit počet klientů napříč jednotlivými lety fungování společnosti a jejich pohyb, tzn. historii každého zaregistrovaného uživatele, počet přihlášených klientů v aktuálním semestru apod. Dále lze zjistit například spokojenost klientů díky funkci zapisování výsledku zkušebních hodin. Po každé hodině se v rámci komunikace s klientem zjistí jeho spokojenost s absolvovanou hodinou, nabízenými službami a následný zájem o kurz či některou z jiných nabízených aktivit společnosti ABC, s. r. o., výsledek se zapíše do systému společně s parafou zapisujícího. Po přibližně dvou týdnech od absolvování zkušební hodiny je s klientem telefonicky komunikováno ohledně zájmu či nezájmu, v případě že již není přihlášen. Tento údaj se následně znovu zapisuje do systému tak, aby například klient, který již nemá zájem, nebyl nadále kontaktován a naopak klient, který má zájem, byl přiměřen k rozhodnutí nebo byl alespoň prostředkem šíření pozitivní reklamy díky poskytnutému kvalitnímu servisu vizte Příloha 8.

Ovládání systému a jednoduchost jednotlivých funkcí jsou podmínkou pro efektivní výkony zaměstnanců. Dle slov jednatele společnosti plné zaučení zaměstnance pro práci se systémem trvá tři měsíce (osobní rozhovor s jednatelem, 2018). Zaučování nových zaměstnanců probíhá prostřednictvím služebně starších kolegů. Nejsou realizována školení prostřednictvím

zprostředkovávané firmy, která zajišťuje užívání docházkového softwaru (lektor/recepční A, 2018).

V případě, kdyby počet zaměstnanců byl relativně neměnný a každý zaměstnanec měl stejný počet pracovních hodin, dalo by se z údajů o výsledcích zkušebních hodin zjistit, od kterého lektora je nejvyšší úspěšnost přihlášených klientů. Bohužel tento faktor se nedá s přesností sledovat vzhledem k nerovnoměrnému rozložení pracovní doby zaměstnanců a tím pádem rozlišnému počtu odcvičených lekcí. Také se musí individuálně pro každou lekci zvlášť počítat s odlišnými podmínkami, které mohou ovlivňovat přihlášení potencionálního klienta. Například se může jednat o různý počet přítomných klientů v lekci, dítě jiného klienta narušující průběh hodiny apod.

### 3.3.2 Zjištěné nedostatky

V poslední době byly ve společnosti zjištěny nedostatky ohledně pracovního výkonu zaměstnanců-recepčních. Stejně množství práce bylo dříve vyhotoveno přibližně o jednu třetinu kratší časový úsek, než je tomu posledního půl roku (osobní rozhovor s jednatelem společnosti, 2018). Příčina prodloužení časové doby jednotlivých úkonů byla zaměstnanci odůvodňována neustálými **výpadky systému virtuální privátní sítě** tzv. VPN, které je zdržují s prací. Problém byl detekován ve dvou ze tří poboček. Prozatímní řešení nebyla úspěšná, a tak při výpadku tohoto systému byli nuceni zaměstnanci komunikovat s třetí pobočkou, kde jim požadovaný krok v systému byl proveden.

V rámci VPN se ukládají/přepisují a jinak upravují informace do sdílených souborů, kam mají přístup všechny tři pobočky. Jedná se o tzv. sdílené dokumenty, kam se například zapisují veškeré informace ohledně narozeninových oslav (od zápisu termínu, po domlouvání podrobností ohledně zajištění doplňkových služeb apod.). V případě, že se klient přijde informovat o volných termínech, musí mít recepční přístup do systému VPN, když jej nemá, musí daným problémem zaměstnat dalšího kolegu z jiné pobočky (kde VPN funguje). Nejen že tento způsob je značně neprofesionální, ale také tou samou věcí jsou v jednu chvíli zaměstnaní dva zaměstnanci, což je velice neefektivní.

Dalším nedostatkem, zjištěným prostřednictvím vlastního pozorování a dotazníkového šetření podaného zaměstnancům, je problém řešení „**záskoků**“. Ve chvíli, kdy některý ze zaměstnanců (stálých či na zkrácený úvazek) onemocní, je v rámci firemní kultury zvykem, že si za sebe shání náhradu. Vzhledem k předmětu činnosti zkoumané společnosti nelze nepřijít do práce a nechat hodinu cvičení bez lektora či neobsazenou recepci bez recepční. S tím souvisí další pravidlo společnosti, v případě, že to není nezbytně nutné, se lekce neruší. Nicméně toto rozhodnutí musí být vždy schválené jednatelem společnosti. Pokud zaměstnanec postižený nemocí či jinou nenadálou situací, která ho ochromí, nenajde za sebe odpovídající náhradu, je nucen do práce nastoupit i přes riziko neposkytnutí kvalitní péče klientům.

Ve školských zařízeních jsou tyto případy řešeny tzv. suplováním, kdy je vždy ve škole přítomen některý člen učebního sboru navíc a případnou mezeru některého kolegy vyplní. Pochopitelně i tento zaměstnanec je standardně zaplacen v rámci své standardní pracovní doby. V lékařství se tyto situace řeší tzv. příslužbou, dle Zákoníku práce § 78 odst. 1 písm. h) jde o pracovní pohotovostní dobu, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn.

V případě společnosti, jakou je společnost ABC, s. r. o., která se nedokáže svou velikostí rovnat školskému či zdravotnickému zařízení, jsou tyto situace opravdovým problémem. Platit zaměstnance, který bude vyčkávat, zda některý z lektorů či recepčních vypadne, je řešením

neekonomickým. Hrozící nebezpečí stížnosti či dokonce ztráty klienta z důvodu přítomnosti zaměstnance, který je viditelně nemocný a pracuje s malými dětmi, také není o poznání lepší variantou.

Dalším zjištěním, na které vedoucí/strategičtí zaměstnanci upozornili, je fakt, že na **plnění úkolů** svých pozic nemají dost prostoru. Činnosti, jež jsou závislé na strategických pozicích, se zpravidla vykonávají za plného provozu v rámci výkonu souběžné pozice recepční.

V pořadí čtvrtým poznatkem zjištěným na základě vlastního pozorování a strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci (2018), během působení ve společnosti jako jeden ze zaměstnanců, je nespokojenost stálých zaměstnanců s **množstvím víkendových služeb**. Řada zaměstnanců má za to, že stálý zaměstnanec má pracovat běžný pracovní týden od pondělí do pátku. O víkendu mají pracovat zaměstnanci na částečný úvazek či tzv. brigádníci, pracovníci na dohody. Tato problematika byla řešena v rámci dotazníkového šetření, kterým se zabývá následující kapitola.

Dalším zjištěným nedostatkem je skutečnost, že směny zaměstnanců se prioritně určují dle časových možností „brigádníků“, tedy zaměstnanců na částečný úvazek a až následně se mezery doplňují stálými zaměstnanci. Proto řada stálých zaměstnanců má naprosto **nerovnoměrné rozložení směn**. Každý den jim pracovní doba začíná v jiný čas a každý den v jiný čas končí. Některé dny musí dokonce během jedné směny přejíždět z jedné pobočky na druhou (vlastní pozorování, 2018). Tento nepravidelný režim má v dlouhodobém horizontu negativní vliv na výkon pracovníků. Nepravidelnou pracovní dobou a výměnou několika zaměstnanců během dne se snižuje efektivita práce. Než se daný člověk stihne aklimatizovat na pracovní prostředí a začne se plně soustředit na prováděnou činnost, již ho střídá zaměstnanec další. Tento princip se naprosto odlišuje od běžné praxe v soukromých firmách. Prioritou každého zaměstnavatele by mělo být motivovat a hýčkat si své stálé zaměstnance jako prostředek tvorby svých příjmů. Lidský kapitál je mnohdy ten nejcennější faktor uvnitř společnosti, který ovlivňuje její úspěšnost (Koubek, 2015, s. 343), o to více, pokud ho tvoří pouze zhruba 20 % stálých zaměstnanců (interní data ABC, s. r. o., 2018).

Zaměstnanci na základě osobních rozhovorů uvedli, že vlastně neví o tom, že by bylo prováděno systematické **hodnocení jejich výkonnosti**, na základě kterého by se odvíjelo i následné odměňování či sankce. Uvedli, že kontrolu prováděnou prostřednictvím provozního manažera společnosti považují v některých ohledech za přehnanou a spíše frustrující, než že by je daná připomínka motivovala k lepším výkonům. Kontrolu vnímají jako útok na svoji osobu, a to zejména z důvodu neodpovídající formy, kterou jsou výsledky kontroly předávány zaměstnancům. Skutečnosti, které při prováděné kontrole jsou provozním manažerem nalezeny, jsou řešeny nediskrétně a jsou ve větší míře dávány jmenovitě na odiv ostatních zaměstnanců a vždy v kopii jednateli společnosti. Některé výtky považují zaměstnanci za nerelevantní. Jako důvod uvádí fakt, že do některých procesů, navzdory jiným kompetencím a množstvím kontrolní práce, již provozní manažer nevidí a nedokáže je správně vyhodnotit. Jeho kontrolní činnost převažuje nad činnostmi běžného charakteru, což provozního manažera odklání od reality.

Dalším faktorem, ovlivňujícím výkon zaměstnanců je fakt, že na základě **nepřiměřené kontroly** jsou v očích provozního manažera nespolehliví a prováděnou kontrolou je jim vyjadřována nedůvěra v některých vykonávaných činnostech. Například při roznosu letáků v úvodu a v půli semestru musí být tento fakt zdokumentován a odeslán s podrobným popisem míst, kde se roznos prováděl, ačkoliv tento akt vykonával vedoucí pracovník, u kterého by se měla předpokládat určitá míra spolehlivosti.

Jeden z bodů k zamyšlení stojí nerovnoměrnost v rámci organizační struktury sledované společnosti, kdy relativně nově (prvním rokem) obsazená pozice provozního je využívána pouze v rámci jedné z poboček a v ostatních dvou tyto činnosti vykonává provozní manažer společnosti ve spolupráci s vedoucím recepce.

Výše zmíněné nedostatky/připomínky byly komunikovány s jednatelem společnosti a byly navrženy jako prostor pro zlepšení a možný nástroj, jak zvýšit produktivitu zaměstnanců a tím i celé společnosti.

### 3.4 Dotazníkové šetření

Výkonnost zaměstnanců je z velké části ovlivněna spokojeností zaměstnanců, a právě na tuto oblast výzkumu byl použit dotazník z Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (Soukup, Kyzlinková, Dokulilová, Kroupa, 2007). Výběr právě tohoto dotazníku byl upřednostněn před vytvářením vlastního, díky jeho již ověřené spolehlivosti a zaručení několika fázemi ověřování, že skutečně měří, co měřit má. Prostřednictvím z větší části strukturovaných otázek dotazníku byla změřena a vyhodnocena úroveň spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ABC, s. r. o., konkrétně dotazníkové šetření zjistilo potřeby a očekávání ve vztahu k zaměstnavateli, odhalilo faktory ovlivňující spokojenost, rizika možné fluktuace, znalost a přehled o společnosti z pozice zaměstnanců, komunikaci uvnitř společnosti a také odhalilo důležitý pohled zaměstnanců na proces odměn.

Firemní kultura je dle autorů Soukup, Kyzlinková, Dokulilová, Kroupa (2007) jednou z částí společnosti, kterou lze za pomoci relativně nízkých nákladů měnit tak, aby přinesla výsledky v rámci zvýšení motivace a zlepšení komunikace zaměstnanců ve společnosti, a tím přispěla ke zvýšení výkonnosti. Díky výsledkům z dotazníkového šetření lze poskytnout řadu doporučení společnosti ABC, s. r. o. a stabilizovat kvalifikované a zkušené zaměstnance uvnitř podniku.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, vyhodnocování dotazníku je rozděleno do 10 modulů. Pro výzkum této práce byla použita většina okruhů, vyjma části šikany na pracovišti z důvodu nadprůměrně pozitivních vztahů na pracovišti (což vychází i z následně měřených ukazatelů) a části o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, vzhledem k předmětu činnosti sledované společnosti, kdy hlavním předmětem podnikání je práce s dětmi. Prostory jsou zajištěné proti jakýmkoli způsobům možného zranění dětí a jestliže tyto prostory odpovídají požadavkům na bezpečnost práce s dětmi, musí logicky splňovat kritéria i pro práci zaměstnanců. Proto tato část dotazníkového výzkumu byla vyňata z důvodů nadbytečnosti a prodlužování délky dotazníku v rámci jeho zodpovídání. Část o výši průměrného měsíčního hrubého příjmu byla taktéž vyškrtána na žádost majitele firmy ABC, s. r. o.

**První modul** vycházející z dotazníkového šetření, vizte Příloha 2, se věnoval **spokojenosti zaměstnanců** s prací. V rámci této problematiky je zajímavým faktem, že reálný ukazatel spokojenosti, to, jak jsou opravdu zaměstnanci spokojeni, se může lišit od toho, jak zaměstnanci svou spokojenost vnímají. To znamená, že zaměstnanec, který sám o sobě tvrdí, že je spokojený, reálně dle zkoumaných aspektů spokojený být nemusí. Proto vnímání spokojenosti ze strany společnosti by nemělo být pouze o komunikaci se zaměstnancem na bázi „Jste spokojený (á) ?“, ale o skutečném zkoumání jednotlivých atributů ovlivňujících spokojenost.

Téměř 100 % dotázaných zaměstnanců společnosti ABC, s. r. o. v dotazníkovém šetření uvedlo, že při zvážení všech okolností jsou s prací spokojeni. Vyplývá to z odpovědí 5 % rozhodně spokojena a 90 % spíše spokojena. Stejně vysoko byl hodnocený pouze jediný dílčí atribut v rámci celkového sledování spokojenosti, a to zajímavost práce. Při sledování ostatních

atributů již stejně pozitivních výsledků dosaženo nebylo. Hned po zajímavosti práce kladně hodnotí 85 % dotázaných zaměstnanců spokojenost s pracovními podmínkami. Z provedeného šetření vyplývá, že spokojenost v rámci stejných možností pro muže a ženy hodnotí zhruba 80 % dotázaných i přesto společnost zaměstnává pouze 3 muže a další se do výběrových řízení nehlásí. Vztahy s přímým nadřízeným kladně hodnotilo 75 % dotázaných, zatímco množství práce a tím pracovní zatížení kladně hodnotilo již o 5 % méně dotázaných. Další atributy jako je organizace pracovní doby, délka pracovní doby, jistota zaměstnání kladně hodnotí jen přibližně polovina zaměstnanců. Atributy, s nimiž je převážná většina nespokojena jsou možnost dalšího vzdělávání, platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody a informovanost o hospodaření podniku. Nejvíce negativně hodnotí zaměstnanci právě informovanost o hospodaření podniku. Tento údaj vychází z faktu, že spokojených je pouze 6,7 % dotázaných. Větší informovanost by mohla napomoci zvýšení loajality zaměstnanců vůči sledované společnosti, většímu zapojení a iniciativě zaměstnanců do rozvoje společnosti. Dále z dotazníkového šetření vyplývá pocit zaměstnanců, že ve společnosti není prostor pro kariérní růst. Je to jeden z možných důvodů vysoké fluktuace zaměstnanců a společnost by se na tento faktor měla více zaměřit a zaměstnance o případných možnostech lépe informovat. Dalším zajímavým ukazatelem jsou zaměstnanecké výhody, které jsou hned po platovém hodnocení hodnoceny spokojeností pouze necelými 18 % dotázaných.

Následující tabulka zobrazuje detailní hodnocení spokojenosti popisované výše.

Tabulka 1 Hodnocení spokojenosti – frekvence kladných odpovědí (v %)

	Rozhodně spokojen (a)	Spíše spokojen (a)	Součet kladných odpovědí
Zajímavost práce	45	55	<b>100</b>
Pracovní podmínky (světlo, teplo, ...)	10	75	<b>85</b>
Stejně možnosti pro muže a ženy	36,8	42,1	<b>78,9</b>
Vztahy s přímým nadřízeným	20	55	<b>75</b>
Pracovní zátěž (množství práce)	5	65	<b>70</b>
Organizace pracovní doby (příchody, odchody)	25	35	<b>60</b>
Délka pracovní doby	15	40	<b>55</b>
Jistota zaměstnání	0	47,4	<b>47,4</b>
Možnosti dalšího vzdělávání	5	30	<b>35</b>
Platové ohodnocení	0	30	<b>30</b>
Zaměstnanecké výhody	5,9	11,8	<b>17,6</b>
Možnost povýšení	0	7,1	<b>7,1</b>
Informování o hospodaření podniku	6,7	0	<b>6,7</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Dále bylo na základě dotazníku z oblasti prvního modulu vysledováno, že spokojenost zaměstnanců dle jednotlivých komponent se liší s ohledem na vykonávané pozice. Obecně řečeno ten, kdo vykonává jedinou pozici, je spokojenější než ten, kdo je zaměstnán na obě pozice recepční i lektor. Nejspokojenějšími zaměstnanci jsou ve společnosti recepční, a to celkem ze 70 %, poté následují lektoři, ti jsou spokojeni z téměř 66 %. Méně spokojeni jsou zaměstnanci, jež mají kombinované pozice lektor/recepční, a to z 56,5 %. Nejméně

spokojení jsou vedoucí pracovníci, jež vykonávají všechny funkce, a to vedoucí pozici, lektora i recepčního, dle výsledku z dotazníku se jedná o necelých 53 %. Tyto výsledky odkazují na fakt, že čím více má zaměstnanec pozic, tím více má zodpovědnosti a starostí. Za stejný čas musí zvládnout více činností, což je velký nápor, který se odráží právě ve výši spokojenosti a také v míře výkonnosti sledovaných zaměstnanců.

Dle sledovaných ukazatelů by se měl zaměstnavatel zaměřit zejména na ty aspekty práce, jež jsou hodnoceny nejnižším stupněm spokojenosti, tak aby zvýšil produktivitu a loajálnost, a naopak snížil fluktuaci na pracovišti.

**Druhý modul** se v rámci vyhodnocení dotazníkového šetření věnoval **komunikaci a sdílení informací** uvnitř společnosti. Druhý modul je rozdělen celkem do pěti oblastí. První oblast testování zahrnovala informovanost ze strany vedení podniku a systém komunikace obecně. Byla složena z otázek o informovanosti ohledně hospodaření podniku, dostatku, včasnosti a kvality informací pro kvalitní výkon a také o informovanosti ohledně budoucích plánů a záměrů společnosti. Ze sledovaných parametrů v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že hodnocení všech dotázaných zaměstnanců, bez ohledu na vykonávanou pozici, výše jmenované oblasti je průměrné. Na hodnotící škále 1–5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší, byla zjištěna hodnota 2,62.

Druhá oblast testování se věnovala **komunikaci s přímým nadřízeným** a zahrnovala otázky o tom, zda nadřízený vytváří prostor pro vyjádření se k prováděné práci, zda jsou nadřízeným správně stanovovány pracovní cíle, zda je zaměstnancům umožněno vyjádřit odlišný názor a také o samotném názoru na řízení společnosti. Výsledná hodnota pro všechny dotazované vyšla velmi kladně, a to 2,2. Ovšem v případě, že se odpovědi jednotlivých zaměstnanců rozdělily do skupin dle pracovních pozic, bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci jsou v této oblasti vychýlení o celý stupeň oproti ostatním zaměstnancům, vizte Graf 1. Může to značit přetížení těchto pracovních pozic. Nejhuře byla v této oblasti hodnocena otázka „Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit“ (Soukup, Kyzlinková, Dokulilová, Kroupa, 2007).

Třetí oblast se zabývala **připomínkami a reakcemi zaměstnanců**. Tato oblast byla zjišťována na základě otázek z dotazníku o zájmu nadřízeného o názory a nápady pracovníků a jejich využití a o vynaloženém úsilí na získání názorů a postojích zaměstnanců. Oblast byla vyhodnocena též jako průměrná, tzn. hodnotou 2,48. Hledisko z pozice lektorů a recepčních je hodnoceno lépe než z pozic kombinovaných a vedoucích pracovníků s rozdílem přibližně jednoho stupně. Z toho vyplývá, že zaměstnavatel se nezajímá o připomínky a reakce kombinovaných zaměstnanců a vedoucích pracovníků stejně jako o jednotlivé pozice zvlášť. Souvisí to i s tím, že se jedenkrát do měsíce konají zvlášť porady recepčních a zvlášť porady lektorské. Ti, co vykonávají obě pozice, tráví poradami více času než ti, co vykonávají jednu pozici. Když si zaměstnanci stěžují, že musí do práce opět z důvodu porady nad rámec svých směn, zaměstnavatel je nekompromisní. Nepřihlédne k faktu, že jít na poradu na úkor svého osobního volna 2x do měsíce je pro zaměstnance nepřijatelné.

Čtvrtou oblastí v rámci druhého modulu je **výměna informací mezi spolupracovníky**. Ta je hodnocena na velmi dobré úrovni, hodnota bez ohledu na pracovní pozice nepřekročila hodnotu 2.

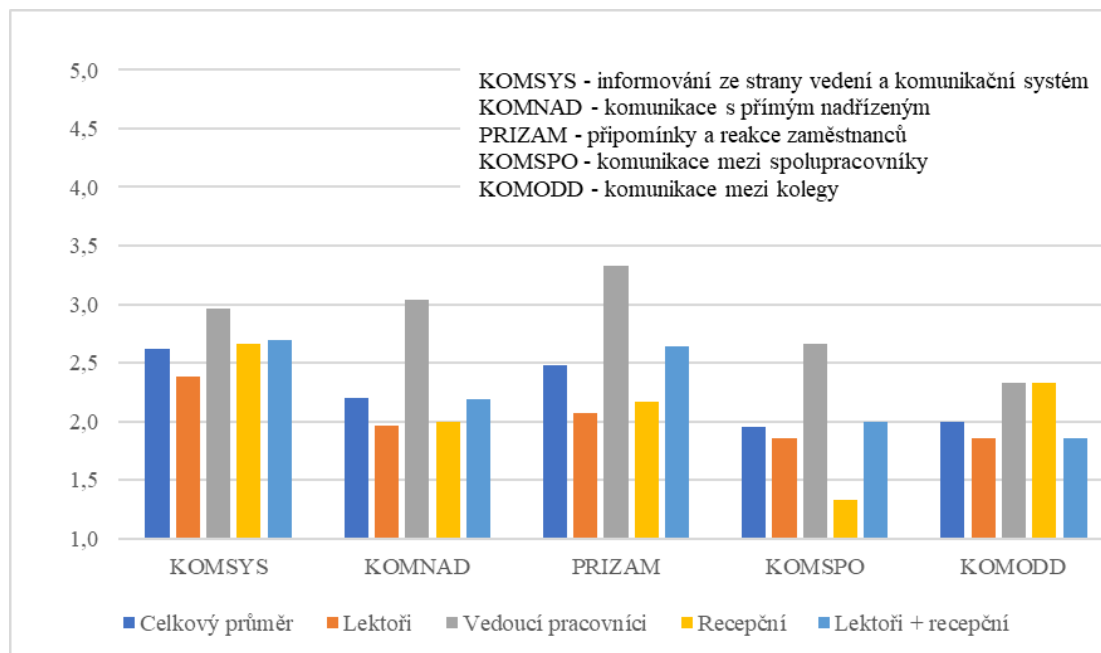
Poslední oblast v komunikačním modulu se týkala **spolupráce mezi zaměstnanci**. Zde je četnost kladných odpovědí také velmi vysoká. Otázka „Spolupráce je mezi kolegy ve firmě na dobré úrovni“ čítala 10 odpovědí spíše ano a 5 odpovědí rozhodně ano.

Následující graf 1 zobrazuje hodnoty složené z výše zmíněných parametrů jednotlivých oblastí druhého modulu. Jsou zde vidět významné rozdíly u oblasti komunikace s přímým nadřízeným,



připomínek a reakcí zaměstnanců a výměny informací. U všech zmíněných oblastí vybočují vedoucí pracovníci. První sloupec na začátku každé skupiny vyjadřuje průměrnou hodnotu, bez ohledu na vykonávané pozice, za sledovanou oblast. Je pozitivním zjištěním, že žádná z těchto celkových průměrných hodnot nepřesáhla střední hodnotu. K té se přiblížila pouze celková průměrná hodnota z první oblasti Komunikace a sdílení informací.

Graf 1 Komunikace a sdílení informací

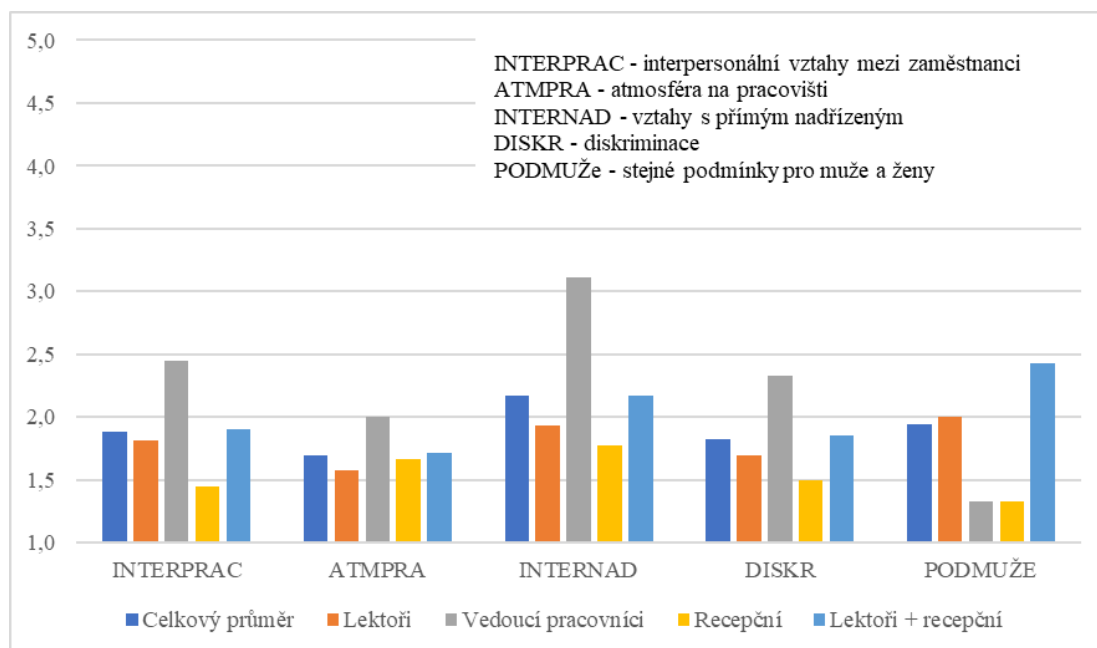


Zdroj: vlastní výzkum

**Třetí modul** se zabýval **interpersonálními vztahy** na pracovišti. V třetím modulu bylo vybráno pět částí, kterými se bude dotazníkový výzkum zabývat. V první části se vypočtené hodnoty vztahují k **interpersonálním vztahům mezi pracovníky**. Tento úsek sledoval parametry ochoty spolupracovníků pomoci v případě potřeby, výměny informací mezi spolupracovníky, napomáhajících při práci, dále je to parametr vzájemné spolupráce a umění odvést požadovanou práci. I tato sledovaná oblast dopadla v rámci měření nadprůměrně, a to v rámci hodnotící škály 1–5 získala hodnocení 1,88 v celkovém průměru. Jediným výkyvem v rámci sledování této oblasti, jak je vidět z následujícího grafu 2 Interpersonální vztahy na pracovišti, jsou opět vedoucí pracovníci, kteří tento průměr navyšují, a to hodnotou 2,44. V druhé části je zkoumána **atmosféra na pracovišti a neformální vztahy**. Zde je výsledná hodnota 1,7. Tento výsledek potvrzuje tvrzení jednatele i nastavenou firemní kulturu, kterou se společnost i při nábořech nových zaměstnanců prezentuje. V další z oblastí byla řešena otázka **vztahu s přímým nadřízeným**. Tato oblast byla složena celkem z šesti kladených otázek. Zkoumala parametry vztahů s přímým nadřízeným, možnosti kdykoli se obrátit na vedoucího zaměstnance, dále hodnotu přátelských vztahů s přímým nadřízeným, zda mají zaměstnanci prostor k vyjádření se ke své práci, dále parametr spravedlivosti a autority nadřízeného. Hodnota je oproti ostatním celkovým hodnotám parametrů třetího modulu vyšší, a to 2,17, nicméně stále je podprůměrná (v dobrém slova smyslu). Opět tuto hodnotu ovlivňují vedoucí pracovníci, kteří tento celek ohodnotili stupněm 3,11. Počet kladných odpovědí za všechny dotázané v těchto souhrnných otázkách je 71 %, negativních jen 9 %. Nejlépe hodnocenou podoblastí byla v této oblasti autorita, a to hodnotou 1,65 s žádnou negativní odpovědí. **Stejně podmínky pro muže a ženy** hodnotili zaměstnanci známkou 1,95, výsledek je překvapivý z toho důvodu, že 90 % zaměstnanců tvoří dámský kolektiv. Společnost se nemusí příliš zabývat **diskriminací na pracovišti**, v této oblasti nebyla zaznamenána jediná

negativní odpověď. Stejně tak v otázkách ochoty pomoci, spolupráce mezi kolegy, atmosféry na pracovišti, možnosti obrátit se na nadřízeného, autority, respektu a dodržování zákonů, také nebyla jediná negativní odpověď. I přesto je zde prostor pro zdokonalení. Ve výše zmíněných otázkách šetření stále někteří zaměstnanci zvolili tzv. vyhýbavou odpověď „ani ano, ani ne“, což znamená, že nejsou pevně přesvědčeni ani o jedné z variant odpovědí kladné či záporné. Výjimkou je otázka atmosféry na pracovišti, ve které bylo 100 % kladných odpovědí.

Graf 2 Interpersonální vztahy na pracovišti



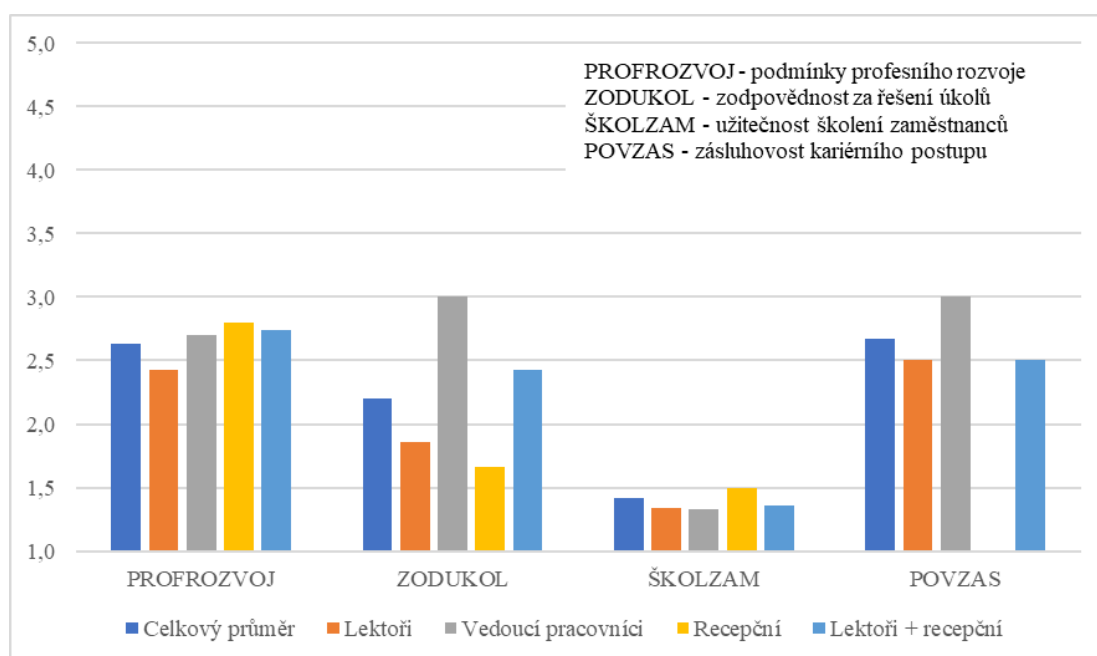
Zdroj: vlastní výzkum

**Čtvrtý modul** obsahoval hodnocení **profesního rozvoje a kariérního růstu** a skládal se ze čtyř částí. První část se zabývala hodnocením **obecných podmínek profesního růstu**, tzn. poskytováním příležitostí ke školení, vzdělávání, rozšiřování dovedností pro zaměstnance a zkoumání, zda je jsou schopni zaměstnanci využít, dále hodnocením podpory odborného růstu, stejně tak jako dostatku těchto příležitostí. Jak je vidět z následujícího grafu, hodnocení, jež tato oblast dostala na základě dotazníkového šetření, se blíží 3 (2,64). Obecně je tento modul hůře hodnocen oproti modulu předchozímu. Nejhůře hodnocenou oblastí je příležitost k neustálému rozšiřování svých dovedností a podpora odborného růstu. Kladných odpovědí pro první z nejhůře hodnocených oblastí je pouze 5 a negativních 4. Ostatních celkem 11 respondentů se rozhodlo pro vyhýbavou odpověď „ani ano, ani ne“. Podobně je tomu u druhé z nejhůře hodnocených oblastí, a to 4 kladné odpovědi, 2 záporné a 14 vyhýbavých odpovědí. Nad těmito oblastmi by se měl určitě zaměstnavatel zamyslet, pro zaměstnance vytvořit vzdělávací plán a informovat je o možnostech kariérního růstu. V oblasti přebírání **zodpovědnosti za řešení pracovních úkolů** jsou opět nejméně spokojeni vedoucí zaměstnanci, kteří tuto oblast hodnotí známkou 3. V celkovém hodnocení vychází sledovaná oblast lépe, konkrétně známkou 2,2. Tento výsledek koresponduje se závěrem rozhovorů vedoucích pracovníků, kde přiznávají, že moc pravomocí v rámci rozhodování o důležitých záležitostech nemají. Vše musí konzultovat s jednatelem společnosti, což je dost svazuje při řešení pracovních úkolů. Následující oblast zkoumala oblast **školení**. 16 respondentů uvedlo, že za posledních 12 měsíců absolvovali školení organizované zaměstnavatelem, pro 15 z nich bylo školení užitečné. Odpovědi jednotlivých kategorií lektor/recepční/vedoucí zaměstnanec se příliš nelišily. Z otázky spravedlivosti **povyšování zaměstnanců** vyplývá, že mnoho zaměstnanců nemá přehled o povinnostech a úkolech svých kolegů, 11 dotázaných na tuto

otázku odpovědělo, že neví, zda jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší a 2 zvolili vyhýbavou odpověď. 5 zaměstnanců odpovědělo spíše ano, 2 spíše ne. Značí to o špatné informovanosti o důležitých krocích ve společnosti. Špatná informovanost již byla vyhodnocena také v prvním modulu, kde zaměstnanci vyjádřili jasnou nespokojenost.

V následujícím grafu 3 Profesionální rozvoj a kariérní růst je vidět jednoznačně úspěšný výsledek ve třetí oblasti školení, kde sloupce představující hodnocení zaměstnanců se drží u vodorovné osy. Tento výsledek je zajímavým zjištěním vzhledem k faktu, že společnost neprovádí externí školení, ale školí se mezi sebou zaměstnanci na základě získaných zkušeností. Stejněho výsledku v ostatních oblastech již dosaženo nebylo. Profesionální rozvoj má oproti předchozí oblasti sice vyšší hodnoty, ale stále pod střední hodnotou. Velmi vyrovnaný výsledek pro všechny pracovní pozice vyjadřuje stejné možnosti pro všechny zaměstnance bez upozadování či upřednostňování některých zaměstnanců, jak je v některých firmách zvykem. V poslední oblasti oprávněného povyšování zaměstnanců chybí hodnota odpovědí pozice recepčních. Je to dáno tím, že všichni zaměstnanci recepce odpověděli na položenou otázku „nevím“, a ta jako taková nebyla zařazena do konečného vyhodnocení.

Graf 3 Profesionální rozvoj a kariérní růst



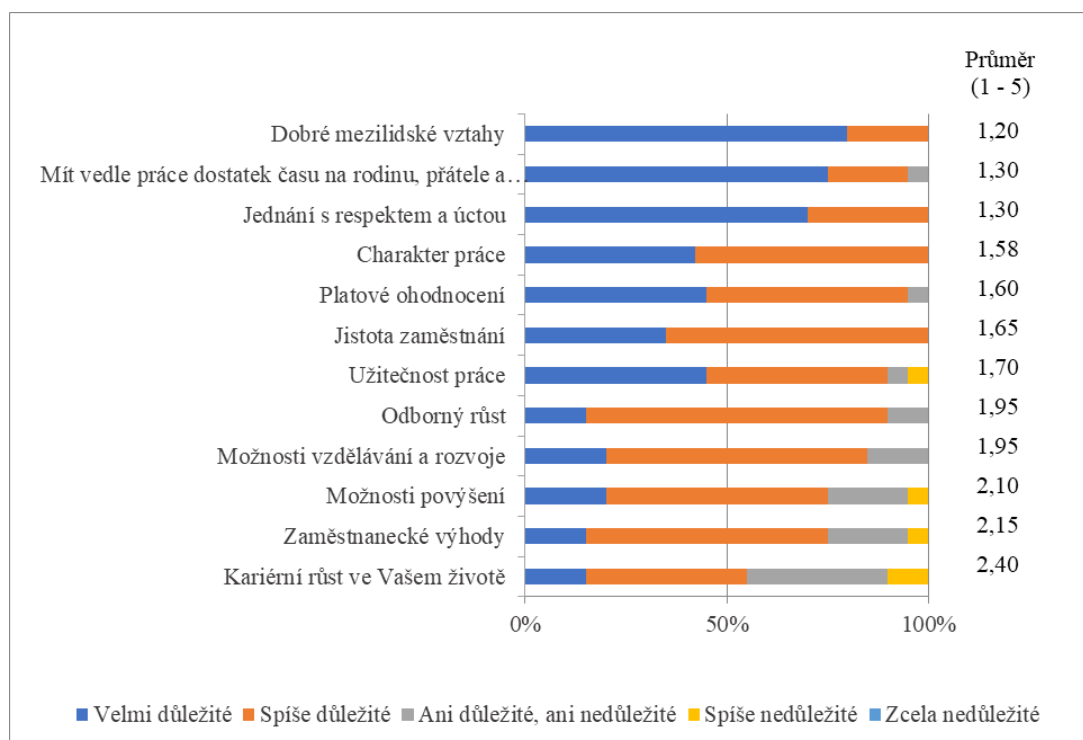
Zdroj: vlastní výzkum

**Pátý**, velmi rozsáhlý modul se věnoval **odměňování, hodnocení a motivaci** a je členěn do několika částí.

V **první části** zaměstnanci přikládali **důležitost jednotlivým faktorům pracovní motivace**. Z následujícího grafu vyplývá, že žádný ze sledovaných činitelů není dle odpovědí v rámci dotazníkového šetření pro zaměstnance zcela nedůležitý, naopak věnují důležitost všem sledovaným aspektům, jen s rozdílnými vahami. Sledované parametry jsou v grafu seřazené od shora dolů od nejdůležitějších po méně důležité. Za nejdůležitější motivační činitel považují dotázaní dobré mezilidské vztahy, a to právě 100 % zaměstnanců. Na druhé pozici 85 % zaměstnanců považuje za důležité mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky. Tento motivační prvek je vzhledem k rozdělení směn, práci do večerních hodin a víkendové práci pro zaměstnavatele velmi těžké naplnit. Jako třetí příčku motivačních činitelů ohodnotilo 70 % zaměstnanců jednání s respektem a úctou, a to za velmi důležitou a 30 % za spíše důležitou. Dalších 100 % zaměstnanců složených z odpovědí velmi důležité a spíše důležité

ohodnotili charakter práce. Následující faktor platové ohodnocení považuje 95 % zaměstnanců za velmi důležité a spíše důležité. Hned po něm 100 % kladných odpovědí zaměstnanců určilo za důležitý faktor jistotu zaměstnání a o 10 % méně užitečnost práce. Zbylé faktory již zaměstnanci hodnotili převážně za spíše důležité a následující činitelé tím skokově klesly na hodnocené stupnici níže. Jedná se o faktory odborného růstu, možnosti vzdělávání a rozvoje, možnosti povýšení, zaměstnaneckých výhod a kariérního růstu. Ale i nejnižší hodnocená položka kariérního růstu je pro 15 % velmi důležitá a 40 % zaměstnanců spíše důležitá. Co se týká hodnocení pomocí průměrných známek na stupnici 1–5 nejvýše hodnocené dobré mezilidské vztahy získali známku 1,2 a nejnižší hodnocený kariérní růst v zaměstnaneckém životě dostal známku 2,4. Stopové množství žluté barvy v grafu znázorňuje 4 oblasti, jež 1-2 zaměstnanci označili za spíše nedůležité.

Graf 4 Motivační činitelé dle důležitosti

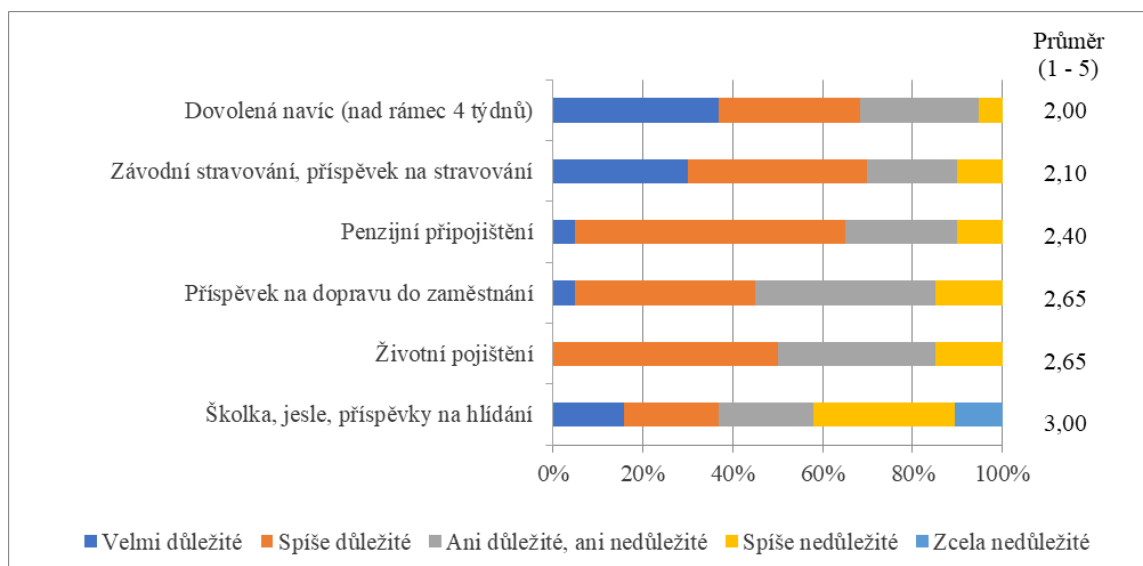


Zdroj: vlastní výzkum

Další oblastí v rámci pátého modulu je řešena motivace, co by **důležitost kariérního a profesního rozvoje a důležitost psychosociálních podmínek práce**. V první části se zabývá otázkami kariérního růstu v životě zaměstnance, možnostech povýšení, možnostech vzdělávání, rozvoje a odborném růstu. Zaměstnanci ohodnotili tuto oblast důležitostí 2,1 na stupnici 1-5 (1 nejdůležitější, 5 nejméně důležité). Zajímavostí je, že recepční i kombinované pozice recepční/lektora hodnotili tuto oblast dotazníkového šetření stejně a oproti ostatním pozicím nejhůře. Lektori pokládají za největší důležitost oblast kariérního růstu a profesního rozvoje. V druhé části se zabývá oblast důležitosti v rámci psychosociálních podmínek, tzn. důležitost jednání s respektem a úctou, důležitost mít dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, dobré mezilidské vztahy, důležitost jistoty zaměstnání a užitečnosti práce. V této oblasti zaměstnanci hodnotili důležitost ještě výše než předchozí oblast, a to známkou 1,43. Nejvíce v této oblasti opět vystupují lektori a poté vedoucí zaměstnanci, kteří jmenované faktory kladou za důležité, ale oproti kariérnímu růstu je tato oblast, co se týče pracovních pozic, velmi vyrovnaná.

Ačkoliv v rámci oblasti motivačních činitelů byly zaměstnanecké benefity ve spodní části mezi nejméně důležitými, přesto v otázce zkoumání jednotlivých složek benefitů zvláště jsou velmi často označovány za spíše důležité. Celkem 69 % zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že považují dovolenou nad rámec 4 týdnů za důležitý zaměstnanecký benefit (vyhodnoceno spojením odpovědí velmi důležité a spíše důležité). Stejný počet zaměstnanců jen s jiným rozložením kladných odpovědí uvedlo důležitost benefitu penzijního pojištění. Benefit příspěvku na stravování je důležitý pro 70 % zaměstnanců (složený z kladných odpovědí velmi/ spíše důležitý). Celkem 50 % zaměstnanců uvedlo životní pojištění za spíše důležitý benefit. Příspěvek na dopravu 40 % zaměstnanců považuje za spíše důležité a 5 % jako velmi důležité. Nejméně důležitým faktorem je pro zaměstnance benefit školky a jeslí, je to dáno zejména věkovým rozložením zaměstnanců, kdy většina z dotázaných ještě studuje, za důležitý benefit je považován již jen 37 % zaměstnanců. V případě, že by se zaměstnavatel rozhodoval o poskytnutí některých benefitů, měl by v první řadě zhodnotit, zda má zaměstnanec šanci je využít. Nemá smysl dávat zaměstnancům benefit dovolené navíc, přestože v hledisku důležitosti pro zaměstnance dosáhla nejvyšší hodnoty, když ji nemají kdy vybrat a při každé nepřítomnosti na pracovišti za sebe musí hledat záskok. V takovém případě by se benefit minul účinkem. Lépe výše komentované výsledky šetření graficky zobrazuje následující graf.

Graf 5 Důležitost zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: vlastní výzkum

V další části pátého modulu se rozebíraly otázky, **jaké benefity společnost nabízí** a zda jsou zaměstnanci využívány. Vyjma benefitu školky a jeslí na všechny benefity přes 80 % zaměstnanců odpovědělo, že sledovaná společnost benefity nenabízí, ale chtěli by je. Jeden respondent dokonce uvedl, že některé benefity společnost nabízí a nevyužívá jich, přestože dle ostatních respondentů dotazníku a rozhovoru s jednatelem společnosti je zřejmý opak. Opět jde o špatnou informovanost ze strany vedení k zaměstnancům, kteří nevědí, jaké prostředky motivace jsou nabízeny a které nikoli.

Následující část pátého modulu se věnuje vnějším zdrojům motivace, **transparentnosti a spravedlivým odměnám**. Tato část obsahovala v dotazníku otázky o znalosti stanovování platového ohodnocení, názoru, zda je odměňování vázáno na pracovní výkon, spravedlivosti odměňování s ohledem na pracovní výkony a uznání za dobře odvedenou práci. Hodnota udělená zaměstnanci je téměř střední hodnotou, tj. 2,91 na sledované stupnici 1-5, rozhodně ale není žádoucí. Všechny dílčí sledované parametry se od sebe příliš neliší, pouze jeden z nich výrazně vybočuje. Jedná se o parametr odměn vázaných na pracovní výkon. Z výše popsaných

výsledků vyplývá, že odměňování respondentů není svázáno s pracovními výkony. Tento jev může způsobovat chybějící variabilní složka mzdy. Zaměstnanci nemají tak velkou potřebu odvádět dlouhodobě kvalitní práci a nezáleží jim na budoucí prosperitě společnosti.

Jedním ze zkoumaných aspektů vnějších zdrojů motivace bylo **uznání** za dobře odvedenou práci. Respondenti tento bod hodnotili poměrně rozdílně. Polovina dotázaných je přesvědčena o tom, že za dobře odvedenou práci se jim uznání dostane. Zbylá polovina o tom zcela přesvědčena nebyla, tj. 6 respondentů využilo úhybné odpovědi „ani ano, ani ne“ a 4 respondenti uvedli, že spíše se uznání nedostane. U těchto zaměstnanců, kteří jsou nerozhodní, či hodnotili jmenovaný prvek negativně, by chtělo tento nedostatek napravit a tím zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Do vnitřních zdrojů motivace, jedné z částí pátého modulu dotazníkového šetření, je zařazena **zajímavost a užitečnost práce a autonomie**. Tento modul byl zaměstnanci hodnocen známkou 1,81 a kromě oblasti zajímavosti a užitečnosti vykonávané práce zkoumal i pocit osobního úspěchu. Opět v této oblasti vybočují vedoucí zaměstnanci, kteří na rozdíl od celkového hodnocení udělili známku 2,44, čímž se od lektorů liší o celý stupeň. V případě, že by se zaměstnavatel rozhodl tuto oblast pozvednout, jistě by ho zaměstnanci odměnili vyšší loajalností, kreativitou a v konečném důsledku vyšší produktivitou.

Předposlední oblast pátého modulu se zabývala jedenácti motivačními aspekty práce. Oblast porovnávala, o které druhy motivace mají zaměstnanci zájem, s aspekty, které reálně ve zkoumané společnosti existují. Na základě zjištěných výsledků šetření byly jednotlivé aspekty rozděleny do tří kategorií. Postup výpočtu je popsán v metodické části, vizte kapitolu 2.5. První kategorie se týkala požadavků, které byly zaměstnanci vyhodnoceny jako **nedostatečné**, druhá byla **v souladu s jejich požadavky** a třetí se týkala **uspokojení nad rámec požadavků**.

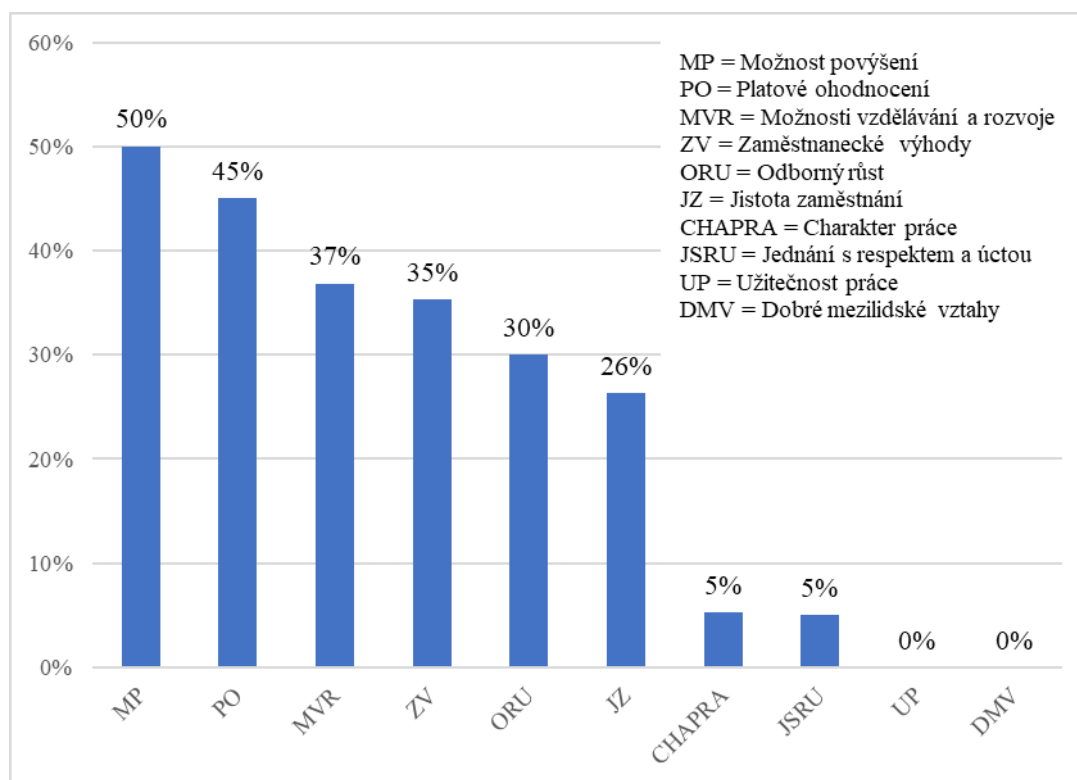
Dle procentuálního zastoupení odpovědí z dotazníkového šetření v první/druhé/třetí kategorii jsou v následujícím odstavci aspekty vyhodnocovány. V první skupině s velmi podobným procentuálním zastoupením zaměstnanců, téměř 100 %, se objevily 4 aspekty, jež byly vyhodnoceny v souladu očekávání s realitou. Jednalo se o charakter práce, projevený respekt a úctu, úroveň mezilidských vztahů a užitečnost práce. V další skupině se objevili zaměstnanci, kteří z větší části projevíli soulad s projeveným očekáváním, a to v rozmezí 59-74 % zaměstnanců. Jednalo se o zaměstnanecké výhody, možnosti vzdělání a rozvoje, odborný růst a jistotu zaměstnání (srovnáno od nejméně početné skupiny po nejvyšše početnou).

Největší rozdíly mezi očekáváním a realitou byly zjištěny u možnosti povýšení a platového ohodnocení. Přibližně 50 % dotázaných zaměstnanců vyhovují jejich požadavky s podnikovou realitou a 50 % hodnotí požadavky za horší, než by očekávali. V těchto oblastech je zajisté prostor pro zlepšení situace. Jak již bylo výše zmíněno, v rámci oblasti povýšení se jedná zejména o informovanost ohledně dostupných možností ve společnosti.

Zajímavostí je, že v kategorii uspokojení nad rámec požadavků/očekávání se objevil pouze 1 zaměstnanec ve dvou aspektech.

V následujícím grafu jsou zobrazeny ty aspekty práce, jež hodnotí zaměstnanci vzhledem ke svým očekáváním jako nedostatečné. Jsou seřazeny sestupně od nejvyššího zastoupení zaměstnanců v dané kategorii až po nejméně početnou oblast s negativním hodnocením. Největší rozdíly mezi očekáváním a realitou byly zjištěny u možnosti povýšení, platového ohodnocení, možností vzdělání a rozvoje a zaměstnaneckých výhod. Méně již u odborného růstu a jistoty zaměstnání. Ostatní kategorie byly hodnoceny jako dostatečné v rámci poměru očekávání x realita. Z grafu je patrné, že téměř u každého druhého zaměstnance možnost povýšení a platové ohodnocení neodpovídá jeho představám.

Graf 6 Podíl zaměstnanců hodnotících dané aspekty práce jako nedostatečné vůči očekávání



Zdroj: vlastní výzkum

**Šestý modul** analyzoval **styl řízení** ve sledované společnosti. Následující hodnoty vyplývají z výsledků šetření.

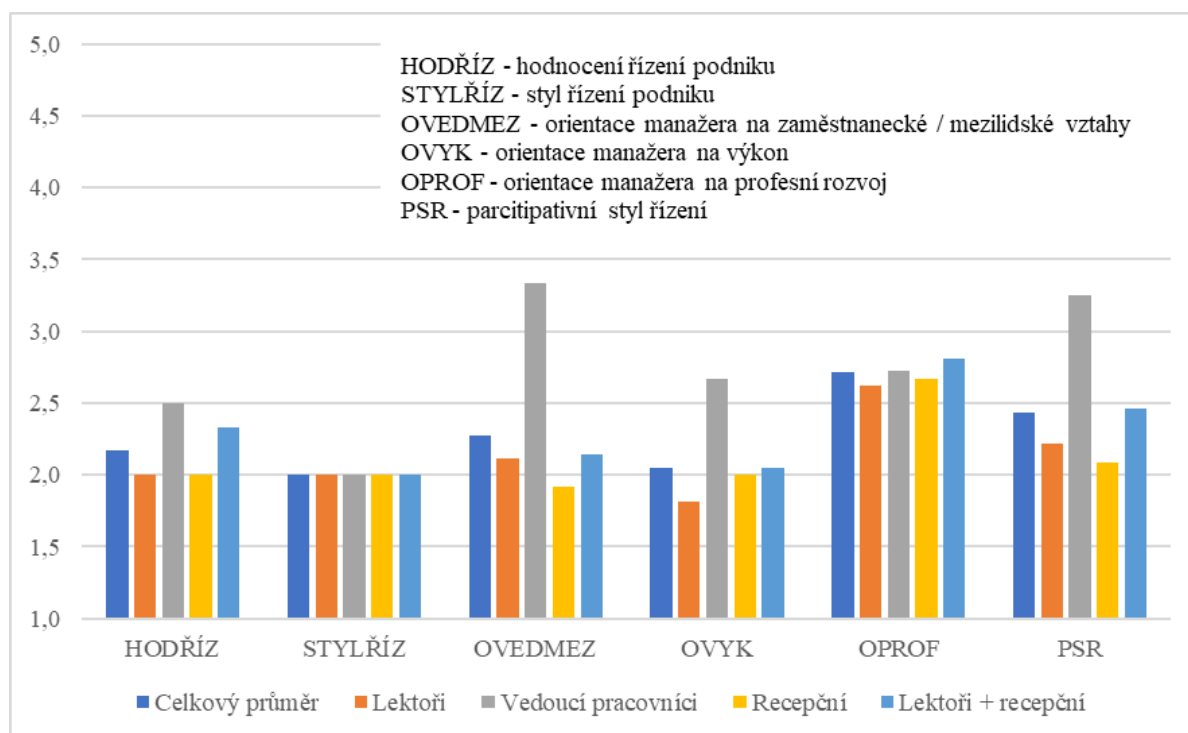
V první části šestého modulu byli zaměstnanci tázáni na názor, zda si myslí, že je společnost dobře řízena. 17 % zaměstnanců přesvědčivě souhlasilo, 50 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano. Nikdo z dotázaných neodpověděl negativně. V grafu jsou viditelné vybočující odpovědi od vedoucích pracovníků a kombinovaných zaměstnanců lektor/recepční oproti ostatním pozicím.

V otázce stylu řízení byla jednoznačná odpověď „konzultující management“ od všech zaměstnanců. Vychází to i z podnikové kultury. Ve společnosti v rámci rozhodování nejprve probíhá diskuze, ale finální rozhodnutí vysloví jednatel. V grafu je to zřetelně znázorněno shodnou výškou sloupců za všechny pozice. V žádné další oblasti dotazníkového šetření se takto jednoznačně respondenti neshodli.

Další část šestého modulu se zabývala **orientací nadřízeného na zaměstnanecké vztahy, výkon a profesní rozvoj zaměstnanců**. Výsledky ukazují, že nejhůře hodnocenou oblastí je orientace na profesní rozvoj zaměstnanců, hodnocena průměrnou známkou 2,71. Poté se nadřízený zaměřuje na zaměstnanecké vztahy a na vrcholu jako nejdůležitější prvek berou orientaci na výkon s hodnocením 2,05. Nejlépe hodnocenou položkou byla autorita a tím dosahování efektivního vedení zaměstnanců. Co se týká výsledků s ohledem na pracovní pozice, všichni zaměstnanci mají podobné názory s výjimkou vedoucích zaměstnanců, kteří významně odskočili od ostatních pracovníků a překročili střední hodnotu o 33 setin. I v další části zkoumání orientace na výkon byly všechny odpovědi s určitou tolerancí vyrovnané, ovšem vedoucí zaměstnanci opět odskočili od ostatních o přibližně 66 setin. V rámci profesního rozvoje byly názory zaměstnanců velmi vyrovnané, bohužel opačným směrem, než by bylo žádoucí.

V rámci šestého modulu byla také hodnocena možnost **participace zaměstnanců na řízení** společnosti, konkrétně do jaké míry je zaměstnancům umožněno se otevřeně vyjadřovat, projevat svou iniciativu, realizovat úkoly prostřednictvím sebe sama bez konkrétních příkazů. Tato oblast vyšla v dotazníkovém šetření hodnocením na 2,44. Nejhůře zde opět vystupují vedoucí zaměstnanci, kteří oproti ostatním hodnotí oblast participace známkou 3,25. V této oblasti participace vybočují vedoucí pracovníci od ostatních zaměstnanců téměř stejně výrazně jako v předchozí části orientace nadřízeného na zaměstnanecké vztahy. Prudké rozdíly jsou graficky znázorněny v následujícím grafu stylu řízení.

Graf 7 Styl řízení



Zdroj: vlastní výzkum

Ve srovnání s vyhýbavými odpověďmi je, i přes stejný počet čtyř otázek v každé oblasti, na tom lépe oblast orientace na zaměstnanecké vztahy (17 odpovědí „ani ano, ani ne“) oproti participaci (27 odpovědí „ani ano, ani ne“). I tak je zarážející velmi vysoký počet těchto odpovědí. Je otázkou, zda respondenti nechtěli sdělit svůj názor nebo skutečně nebyli přesvědčeni o jednoznačné odpovědi. Tato situace by měla být ve společnosti diskutována, zejména skrz vedoucí zaměstnance.

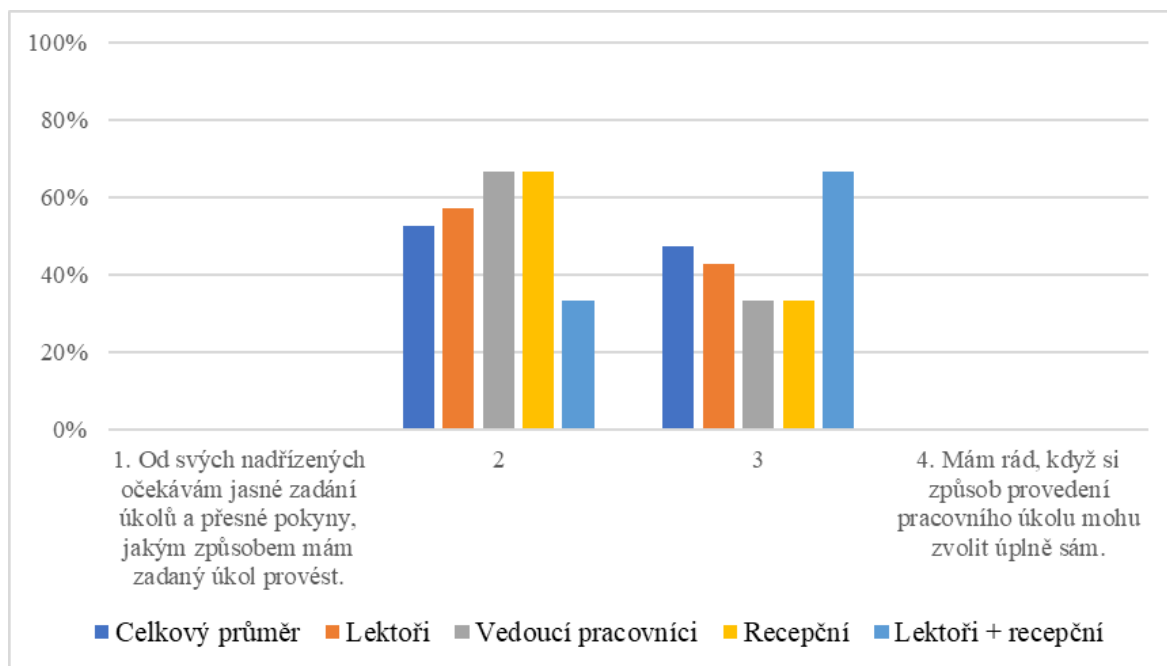
Ve společnosti je 47 % zaměstnanců, kteří preferují samostatnost při řešení zadaných úkolů a 53 % preferuje přesnější zadání, jak daný úkol provést. Vyplývá to z výsledků dotazníkového šetření.

Jak bylo zmíněno v teoretické části práce v kapitole 2.3, většinou je ve společnostech upřednostňován jeden **styl řízení**, ideální je však reagovat individuálně dle potřeby. Právě výše zjištěný výsledek a níže uvedený graf jsou důkazem, že ve zkoumané společnosti nelze uplatňovat plošně jeden styl řízení. V takovém případě by vždy jedna polovina zaměstnanců nebyla spokojena.



V následujícím grafu je zobrazeno, jaký styl/přístup vedení vyžadují jednotlivé pracovní pozice. Z grafu vyplývá, že nelze jednoznačně určit která pozice vyžaduje autoritativní či liberální styl řízení. Potřeby zaměstnanců se liší člověk od člověka.

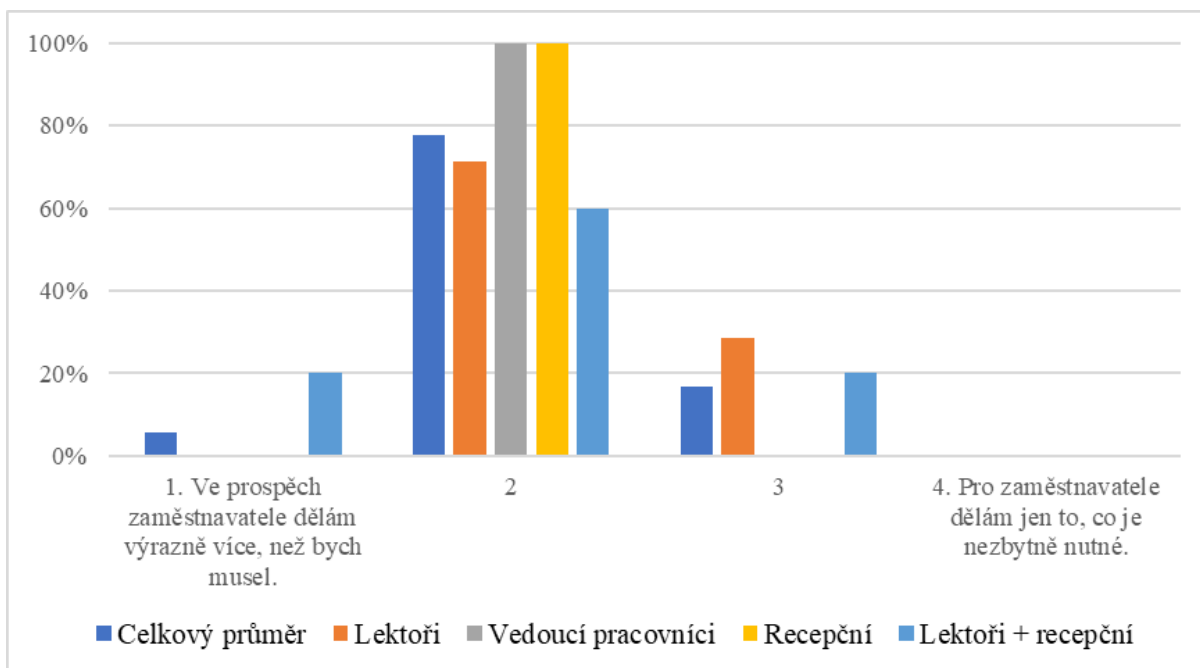
Graf 8 Preference samostatnosti



Zdroj: vlastní výzkum

**Sedmý modul** nabízí zjištění o **vztahu zaměstnanců k organizaci**. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že **angažovanost zaměstnanců** je na velmi dobré úrovni, vzhledem k počtu 15 kladných odpovědí na otázku vztahu k zaměstnavateli. Rozložení odpovědí dle zaměstnaneckých pozic je velmi zajímavé, což ukazuje následující graf.

Graf 9 Pracovní angažovanost



Zdroj: vlastní výzkum

Pozice recepčních a vedoucích pracovníků odpověděly, že pro zaměstnavatele dělají výrazně více, než by musely. Zatímco odpovědi lektorů a kombinovaných pracovníků jsou zastoupeny na obou stranách, tj. i na té pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné.

**Subjektivní hodnocení na řízení** společnosti jako celku dopadlo velmi dobře, 60 % dotázaných zaměstnanců hodnotí řízení kladně. Pouze čtyři zaměstnanci odpověděli vyhybavou odpovědí „ani ano, ani ne“, zbytek zaměstnanců odpověděl kladně.

V poslední části sedmého modulu byly kladeny otázky, zda zaměstnanci v současné době uvažují o **odchodu ze společnosti** a jak dlouho by chtěli ještě setrvat v současném zaměstnání. Ačkoliv v současné době nikdo ze zaměstnanců vážně o odchodu ze společnosti neuvažuje, jednoznačnou odpověď „určitě ne“ zodpovědělo jen 44 % dotázaných, vyplývá to z dotazníkového šetření.

Nejvyšší zastoupení 45 % získala odpověď „chtějí setrvat 2 roky, ale ne déle než 5 let“. 30 % zaměstnanců odpovědělo, že „chtějí setrvat rok, ale ne déle než dva“ a 20 % zaměstnanců odpovědělo, že si dokáží představit spolupráci u současného zaměstnavatele na „déle než 5 let“. Z tohoto zkoumaného modulu vyplývá jasný závěr a doporučení. Výše zmíněné výsledky znamenají nutnost započít nábor nových zaměstnanců a zaučit je dříve, než 75 % současných zaměstnanců začne postupně odcházet. Záleží také na motivaci stávajících zaměstnanců zaučit nové tak, aby nebyl narušen běžný provoz jednotlivých poboček. Jde hlavně o motivaci, chuť a odhodlání předat svým nástupcům kýžené znalosti a zkušenosti. Jakákoli společnost, která pracuje s dětmi, musí počítat s vysokými nároky klientů na lektory svých dětí. Doba, než se děti sžijí s novými lektory, není otázkou několika týdnů.

**Osmý modul** zjišťoval stav organizace práce ve společnosti ABC, s. r. o. Dotázaní zaměstnanci hodnotí organizaci práce bez větších rozdílů odpovědí napříč pracovními pozicemi hodnotou 2,53. Nejlépe hodnotí stanovení cílů a úkolů, poté dostatek poskytnutých informací. O něco hůře hodnotí dostatek času na výkon kvalitní práce a nejhůře v rámci tohoto okruhu hodnotí organizaci práce dle vlastního uvážení a to hodnotou 3,35. Poslední bod je u lektorů ovlivněn stanoveným, v průběhu semestru neměnným rozvrhem lekcí, u recepčních je horší organizace do jisté míry ovlivněna dopředu nepředvídatelnými žádostmi klientů, a tedy nemožnost si rozplánovat pracovní činnosti. Vedoucí pracovníci jsou na tom s organizací práce nejhůře, práci musí vykonávat v mezech výkonu lektora a recepčního (rozhovor s vedoucím recepce, 2018).

Poslední oblast dotazníku se zabývala otevřenými otázkami. Návratnost sice nebyla vysoká, tak jako u povinných otázek, ale přesto se u každé otázky objevilo minimálně 5 odpovědí. První se věnovala nejdůležitějším změnám, které by měly ve firmě proběhnout. Zaměstnanci ve dvou komentářích zmínili navýšení mzdy a také aby iniciativa odměňování či navýšení mzdy vycházela od zaměstnavatele. Jeden z respondentů vyřkl požadavek na finanční refundaci za dojíždění mezi pobočkami. Přezjezy mezi pobočkami jsou hrazené prostřednictvím započítané doby přejezdu do pracovní doby. Zaměstnanec, který projevil tento požadavek nebyl zaměstnán dlouhou dobu a nebyl dostatečně informován o této skutečnosti. Opět jde v této oblasti o nedostatečnou informovanost směrem k zaměstnancům. Dále se v odpovědích vícekrát objevila změna ke zlepšení zastupitelnosti v případě náhlé situace, nemoci apod. Objevila se i žádost o nábor zaměstnanců na víkendy, aby pracovníci na plný úvazek měli méně víkendových směn. V rámci návrhů na změny byly zmíněny i benefity pro zaměstnance, odborná školení. V jedné z odpovědí bylo uvedeno lepší chování provozní manažerky k zaměstnancům.

Naopak nejčastěji a nejlepší hodnocenou položkou celkem 7 zaměstnanci ve sledované společnosti byla zejména práce s dětmi, skloňovaná ve všech podobách. Dále bylo kladně hodnoceno přátelské prostředí a atmosféra na pracovišti, celkem uvedeno v 6 odpovědích.

Zaměstnanci zmínili i čistotu prostředí, což je dobrým znamením v rámci snahy o udržení jedné z priorit společnosti. Kladně hodnotili originalitu a preciznost, různorodost a zajímavost práce. Po dvou kladných hodnoceních se dostalo i dobré komunikaci s vedením firmy a vypracovaným manuálům. Objevila se i pozitivní reakce na slevu na cvičení pro děti zaměstnanců.

V rámci poslední otázky, kde mohli zaměstnanci zanechat vzkaz společnosti se opakovaly zmínky z přechozích dvou otázek, tedy zastupitelnost, finanční odměny, méně víkendů pro stálé zaměstnance, odborné externí školení. Nově se objevily pouze 2 body. V prvním je žádost o lektorování maximálně 2 lekcí po sobě a ve druhé méně duplicitních činností v rámci administrativy.

### **3.4.1 Dotazníkové šetření zákazníků**

Ve společnosti ABC, s. r. o. probíhá pravidelné hodnocení poskytovaných služeb klienty. Toto hodnocení se provádí prostřednictvím dotazníku Safe online reputation vizte Příloha 3, metoda jeho použití je blíže vysvětlena v kapitole 2.5.

První kritérium celkové spokojenosti je všeobecným hodnocením prováděných služeb a klienty je hodnoceno známkou 4,8, to jest hned po prostředí nejlépe hodnoceným kritériem. Druhé kritérium organizace a péče sleduje spokojenost v rámci organizace kurzů, počtu účastníků, prostor a časového harmonogramu kurzů, tuto oblast zákazníci hodnotí v počtu získaných hvězdiček 4,7. V rámci třetího kritéria zákazníci hodnotí kompetenci, vystupování a přístup lektorů, zde jde hodnocení opět výše, a to na hodnotu 4,79. Ve čtvrtém nejlépe hodnoceném kritériu, známkou 4,81, sledují zákazníci prostor a prostředí, ve kterých lekce probíhají. Posledním a nejhůře hodnoceným kritériem je kritérium ceny nabízených služeb, a to 4,03. Toto kritérium je již na hranici, kde by se potencionální zákazníci mohli rozhodnout o tom, nenavštívit tuto společnost a dát přednost konkurenci. Zde je významný kontrast a nepříjemný rozhodovací rozcestník pro majitele společnosti. Na jedné straně zákazníci, jež vnímají cenu služeb jako příliš vysokou, a na druhé straně zaměstnanci, kteří nejsou docela spokojeni s výší svého ohodnocení.

Výhodou tohoto způsobu posouzení spokojenosti zákazníků je nezávislý systém sběru hodnocení. Získané dotazníky, tedy průběh sběru, zpracování hodnocení a zaslání komentáře nelze žádným způsobem ovlivnit. Maximálně může společnost využívající tuto službu upozornit na vulgární či spamové zprávy společnost provozující službu a ta již vyhodnotí, zda se jedná o důvěryhodný komentář či nikoli.

Po ohodnocení těchto kritérií odpovídají klienti na otázku, zda by doporučili akci společnosti ABC, s. r. o. svým přátelům a zda se chystají znovu navštívit společnost v budoucnu. Celých 100 %, tedy 326 klientů, jež vyplnilo hodnotící dotazník, by služby společnosti ABC, s. r. o. doporučilo svým přátelům. Jen o 4 % méně klientů odpovědělo, že se v budoucnu chystá znovu navštívit sledovanou společnost.

Počet klientů, kteří ohodnotili společnost prostřednictvím Safe online reputation, je v současné chvíli přes 300 s indexem důvěryhodnosti 4,63. Tento výsledek je v rámci hodnocení velmi pozitivní, udává se, že u společností, které mají hodnotu indexu 4 a výše, je možné počítat s kvalitou nabízených služeb. U hodnoty indexu pod 4 je potřeba se zaměřit na důvody negativních hodnocení, které by mohly ovlivnit rozhodování o využití nabízených služeb/produktů.

### 3.5 Kvalitativní výzkum konečný

Kvalitativní výzkum konečný je zaměřen na oblasti, které byly ve společnosti ABC s. r. o. změněny od doby počátečního výzkumu vizte Příloha 8. Tato oblast se zaměřuje nejen na vývoj v oblasti nedostatků zmíněných v rámci počátečního výzkumu, ale také na změny, které proběhly ve společnosti nezávisle na dříve poukázaných nedostatcích. Tyto změny jsou dále vyhodnoceny a posouzeny v následující kapitole 3.6.

**Výpadky VPN**, na které bylo upozorněno v počátečním výzkumu, se vyřešily v rámci přesunu úložiště těchto souborů na pobočku, ve které je nejrychlejší internet.

Na základě vlastního pozorování vizte Příloha 8 bylo zjištěno, že společnost využívá k práci **mnoho tabulek** s odlišným umístěním, což snižuje pracovní výkonnost. Zaměstnanci musí několikrát denně otevírat několik tabulek, zavírat je, v případě, že s nimi potřebují pracovat na jiné pobočce. Práce s množstvím tabulek je velmi časově náročná. Zaměstnanec může nabýt dojmu, že na úkor vyplňování tabulek nestíhá ostatní činnosti zajišťující provoz společnosti.

Na základě zjištěného nedostatku **špatné zastupitelnosti lektorů a recepčních**, vizte kapitoly 3.3.2 a 3.4, byla hledána opatření, která by mohla zjištěný nedostatek vyřešit, či alespoň vylepšit. V případě, že zaměstnanci nevykonávají obě pozice recepční/lektor, je zastupitelnost ještě ztížena. Například vznikne situace, kdy chybí lektor z důvodu nemoci, ale nabídka záskoku vzejde pouze od recepčního. Stejná situace se může odehrát i v opačném režimu. Proto bylo zavedeno navrhované doporučení, aby při nábore nových zaměstnanců byla stanovena priorita na kvalifikaci obou hledisek a již nebyli přijímáni zaměstnanci pouze na jednu pozici, jako tomu bylo v některých případech doposud. Toto opatření je z větší části funkčním řešením v rámci standardních záskoků.

Řešení zmiňované výše ohledně **záskoků zaměstnanců** a špatné zastupitelnosti není stavěno na mimořádné situace, jakou je v rámci výzkumu konečného situace následující. Během plánování směn na měsíc duben a květen 2019 zaměstnanec zodpovědný za tuto oblast zjistil, že na základě nahlášeného počtu záskoků není možné zachovat plný provoz všech tří poboček. Zvýšená potřeba záskoků byla způsobena vysokým počtem zaměstnanců, kteří ukončují studium na škole a potřebují se připravit na nastávající zkoušky. Vedoucí pracovníci včetně jednatele museli sestavit krizový plán, který by pokrytí obsazených lekcí vyřešil. Lekce, ve kterých nejsou stabilně přihlášení klienti, musely být dočasně zrušeny tak, aby se do nich nikdo nemohl v následujícím období přihlásit a zároveň aby si do těchto lekcí nikdo nemohl dávat náhradové hodiny. Stálí zaměstnanci museli přibrat „přesčasové“ hodiny nad rámec svých hodin. Do obsazení se musel zapojit i provozní manažer společnosti a jednatel, kteří vykrývali místa, jež nebyla zaměstnanci obsažitelná.

Vzhledem k **neúspěšnému obsazování směn** jednodenních kurzů bruslení lektory byly zavedeny finanční odměny v následujícím režimu:

- 2-3 půldny odměna navíc 200,-Kč / půlden
- 4-5 půldnů odměna navíc 300,-Kč / půlden
- 6 a více odměna navíc 350,-Kč / půlden (interní data společnosti ABC, s. r. o., 2018).

Na základě počátečního výzkumu, kdy vedoucí zaměstnanci projeví nespokojenost s **nedostatkem času pro výkon činností** v rámci svých pozic, bylo navrženo doporučení přidělit hodiny, ve kterých by byly ve svěřených pobočkách „navíc“ nad rámec standardního počtu zaměstnanců, a tedy se mohli věnovat činností, jež za běžného provozu nestíhají. Toto doporučení bylo jednatelem schváleno a úspěšně zavedeno.

V rámci počátečního výzkumu byla také řešena nespokojenost stálých zaměstnanců s **počtem víkendových služeb**. Tato problematika se ustálila alespoň co do maximálního počtu víkendů,

a to pro stálé zaměstnance max. 2 víkendové dny měsíčně (interní data společnosti ABC, s. r. o.). Toto doporučení jednatelem schválil za podmínky, že vedoucí zaměstnanec zodpovědný za rozdělení víkendových služeb zvládne obsadit víkendové směny z větší části brigádními zaměstnanci. Tím přesunul zodpovědnost ohledně spokojenosti zaměstnanců na výše zmíněného vedoucího pracovníka (provozní jedné z poboček).

V průběhu pozorování pracovní výkonnosti se také zlepšila podoba **stanovování pracovní doby** zaměstnanců jednatelem. Na základě mnohačetných stížností se upřednostnil zájem stálých zaměstnanců před zájmem pracovníků zaměstnaných na kratší pracovní úvazek. Tím se zvýšila spokojenost stálých zaměstnanců a jejich loajálnost a zároveň se snížily rizikové faktory, jež by mohly ovlivnit rozhodování o setrvání ve sledované společnosti (vlastní pozorování, 2019).

Na základě sloučení mnoha okolností, tedy upozornění na neobvyklé rozdělení pracovních pozic (jedna pozice provozní pobočky a 3 pobočky), vizte kapitolu 3.3.2, dočasný odchod pracovníka vedoucí recepce na delší časové období a tím nutnost obstarat výkon jeho pracovních činností, došlo k výraznému **posunu v rámci organizační struktury** (vlastní pozorování, 2019). V průběhu vyhodnocování kvalitativního výzkumu konečného byla obsazena pozice provozní i na druhé pobočce na základě osvědčeného ročního působení této funkce v rámci nově otevřené pobočky. Pozice byla obsazena stálým zaměstnancem, který ve společnosti pracuje již několik let.

Touto poněkud zásadní změnou by mělo být za jiných okolností dosaženo, že činnosti provozního, jež vykonávala vedoucí recepce a provozní manažer společnosti, se přesunou na nově zvoleného provozního pobočky a ostatním dvěma zaměstnancům (vedoucí recepce a provoznímu manažerovi) se „odlehčí“ a budou mít více času na ostatní pracovní povinnosti. Bohužel v důsledku odchodu vedoucího recepce se místo náborem jiného zaměstnance, který by dočasně vykonával tuto pozici, rozdělily jeho činnosti mezi oba provozní poboček a provozního manažera společnosti. Tím těmto vedoucím zaměstnancům opět pracovní činnosti vzrostly a pozitivní změny dosaženo nebylo.

Na základě výsledků dotazníkového šetření proběhla v měsících březnu a dubnu dvě **externí školení** vybraných stálých zaměstnanců (interní data společnosti ABC, s. r. o., 2019). První školení bylo tematicky zaměřené na cvičení pro těhotné a ženy po porodu a druhé školení na cvičení s batolaty a dětmi předškolního věku. První školení proběhlo v rámci zkvalitňování služeb pro klienty a plánu znovu otevřít lekce pro těhotné maminky, které se často mezi klienty objevují. Druhé školení se zaměřilo na prohloubení znalostí lektorů, jež učí zmíněné kategorie dětí, a ověření si dosud získaných znalostí a dovedností tak, aby cviky s kojenci byly prováděny správně a s kýženým účelem. Obě školení sklidila u zaměstnanců, jež je absolvovali, velký úspěch.

Na základě výsledků dotazníkového šetření v oblasti **benefitů pro zaměstnance** byly zavedeny Multisport karty pro zaměstnance na plný úvazek a dlouhodobě zaměstnané na částečný úvazek zdarma, pro ostatní zaměstnance využití za finanční příspěvek (interní data společnosti ABC, s. r. o.).

### 3.6 Výsledky šetření a doporučení

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že měření pracovní výkonnosti zaměstnanců má společnost po kontrole a je založeno na metodě propracovaného controllingu a výkaznictví.

Společnosti je doporučeno **změnit úložiště tabulek** z VPN na jiné cloudové úložiště, které umožní editaci tabulek a souborů dvěma a více uživatelům v jeden okamžik bez nutnosti

tabulku zavírat, aby ji mohli editovat i na jiné pobočce. Dále bylo navrženo **sloučení tabulek** pravidelné činnosti recepční a pravidelné úkoly recepce do jedné tabulky/jednoho souboru.

Bylo zjištěno, že velké množství úkolů v tabulkách lze zautomatizovat pomocí **podmíněného formátování** a dalších funkcí, které v současné době nejsou využívány (vlastní pozorování, 2019).

Jako jeden z největších nedostatků ve společnosti je záležitost záskoků, tedy zastupitelnosti v době neplánované nepřítomnosti. Zde by se měla sledovaná společnost zamyslet nad konkrétním řešením, aby využila navrhované doporučení, nebo vytvořila některé fungující opatření. Jedná se o jeden z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců ve společnosti, a proto by měl být řešen jako prioritní. Doporučením je každý den v nejrizikovější časy, tzn. 8:30 – 12:00 a poté 15:00 – 18:00 (interní data společnosti ABC, s. r. o., 2018), **obsadit** na jednu z poboček **vedoucího zaměstnance nad rámec potřeby** obsazení lekcí/recepce tak, aby v případě výpadku některého ze zaměstnanců byl připraven na kteroukoli pobočku dorazit a tento výpadek vyplnit. V případě, že by této situace nebylo využito, měl by vedoucí zaměstnanec **prostor na činnosti**, jež nestíhá během výkonu funkce lektor/recepční. Tím by se z větší části vyřešily dvě záležitosti najednou, a to problém s nedostatkem času na výkon činností vedoucích pozic a zastupitelnost v náhlé nepřítomnosti. Tímto řešením by sice v případě nevyužitého záskoku vzrostly mzdové náklady na den za rozepsané směny navíc, (tj. 6 h \* mzdové náklady na hodinu recepčního/lektora), za to by se snížilo riziko nespokojených klientů, které by učil nemocný zaměstnanec / kterým byly zrušeny hodiny pro úplnou nepřítomnost lektora apod.

Díky pozitivní změně v rámci odměňování a **zavedení finančních odměn** se zvýšila motivace zaměstnanců a obsazování směn jednodenních kurzů lektory přestalo být těžko řešitelnou situací.

Z provedeného šetření vyplývá, že zaměstnanci společnosti ABC, s. r. o. se **cítí být spokojenější, než reálně jsou** (dle jednotlivých zkoumaných atributů), a to celkově o 14 %.

V rámci spokojenosti nejhůře zaměstnanci hodnotili informovanost o hospodaření podniku, možnost povýšení a zaměstnanecké výhody. Zde je určitě prostor pro zlepšení. Zde je jediným doporučením pro společnost **otevřít se více zaměstnancům** a více s nimi komunikovat ve zmiňovaných oblastech. Atributy možnosti povýšení a výše platového ohodnocení byly také zaměstnanci vyhodnoceny s největším rozdílem mezi očekáváním a realitou.

Nejvíce spokojenými zaměstnanci jsou recepční, naopak nejméně spokojeni jsou zaměstnanci, jež vykonávají obě funkce, recepční i lektory. Tento výsledek se ovšem neslučuje s opatřením, které bylo provedeno v souvislosti s řešením záskoků, a to nabírání zaměstnanců pouze v kombinaci těchto dvou pozic. Je potřeba se zaměřit na tuto oblast a v rámci vedení firmy přijmout některé **změny v rámci odměňování** zaměstnanců vykonávajících obě pozice a zaměřením se na ta místa, se kterými jsou tyto zaměstnanci nejméně spokojeni. V první řadě je to možnost povýšení, a poté na stejné úrovni platové ohodnocení a zaměstnanecké benefity. Doporučením pro společnost je **utvoření několika tříd lektorů** dle stupně dovedností, zkušeností a také širě učebních kategorií tak, aby bylo pro všechny lektory motivací stát se lektorem té nejvyšší třídy. Pochopitelně by jednotlivé kategorie měly mít odlišné finanční ohodnocení. Na podobném principu by mohlo být zavedeno rozdělení a následné hodnocení recepčních, tedy dle schopností a prováděných úkonů.

V rámci komunikace s přímým nadřízeným bylo zjištěno přetížení vedoucích pracovníků, kdy oproti ostatním zaměstnancům byly výsledky odpovědí vychýleny o celý stupeň (3,04). Vychýlení o více než jeden stupeň bylo zjištěno u vedoucích pracovníků i v oblasti připomínek a reakcí zaměstnanců. Vedoucí pracovníci (3,33) a kombinované pozice recepční/lektor

hodnotili tuto oblast hůře (2,64) než ostatní zaměstnanci (2,1). Ostatní oblasti komunikace a sdílení informací byly hodnoceny velmi pozitivně, žádná z oblastí nepřekročila střední hodnotu, jediná oblast, která se jí přiblížila, byla informovanost ze strany vedení podniku a systému komunikace obecně.

Zde je navrhováno **lépe naslouchat vedoucím zaměstnancům a kombinovaným pozicím**. Tento výsledek je dán i tím, že zaměstnanci, kteří vykonávají jednu pozici, nemají takovou potřebu připomínek, námětů a komunikace. Ti, kteří pozici vykonávají více, mají logicky více podnětů a potřeb komunikace.

Oblast interpersonálních vztahů na pracovišti dopadla v rámci šetření velmi nadprůměrně. Počet kladných odpovědí v této oblasti byl 71 %, negativních pouze 9 %. Pozitivní výsledek dobrých vztahů na pracovišti je součástí firemní kultury, kterou se společnost prezentuje a považuje ji za silný klíčový prvek. Jediným významným vychýlením je oblast vztahů s přímým nadřízeným ve spojení s vedoucími pracovníky. Přestože celkově šetření v souvislosti atmosféry na pracovišti dopadlo velmi pozitivně, je nutné **stále o tento stav pečovat a drobné odchylky od normálu ihned odstraňovat**.

Oblast profesního rozvoje a kariérního růstu již nedopadla tak pozitivně. Nad touto oblastí je potřeba významně zapracovat. Zaměstnanci nemají stanoveny vzdělávací plány, nejsou informováni o možnostech kariérního růstu a školení probíhá pouze na úrovni sledované společnosti. Může se zdát, že výsledná hodnota 3 není na stupnici 1-5 zdaleka tak špatná, ale opak je pravdou. Hodnocení je značně ovlivněno v některých oblastech až 14 vyhýbavými odpověďmi „ani ano, ani ne“. Na základě výsledků z tohoto šetření, které byly předány vedení společnosti, byla po několika letech opět **realizována externí školení** pro stálé zaměstnance, vizte předchozí kapitolu 3.5. Společnosti bylo doporučeno na základě jen pozitivních ohlasů nadále pokračovat v systematickém externím vzdělávání svých zaměstnanců. Tím bude docházet nejen ke zkvalitňování služeb, ale i k větší spokojenosti a profesní jistotě zaměstnanců.

Nejdůležitějším parametrem zaměstnanci označili dobré mezilidské vztahy na pracovišti a zároveň je tento parametr hodnocen zaměstnanci velmi pozitivně, čímž je v této oblasti zajištěna rovnováha. Dále by 85 % zaměstnanců chtělo dostatek času na rodinu, přátele a koníčky. Tento faktor je zaměstnavatelem částečně podchycen **změnou rozdělení směn** pro stálé zaměstnance na základě jejich požadavků, nicméně v posledním období náročných záskoků vysvětlených v předchozí kapitole 3.5 se tohoto parametru nedostává. Proto je zapotřebí nalézt dlouhodobé řešení. Vysoce důležitým parametrem je pro zaměstnance jednání s respektem a úctou. V rámci tohoto parametru jsou nalezeny **rezervy v rámci jednání provozního manažera** s některými zaměstnanci. Dále převážná většina zaměstnanců uvedla jako důležitý faktor motivace platové ohodnocení, se kterým dle otevřených odpovědí nejsou spokojeni. Zmíněné řešení v předchozí kapitole 3.5 o **rozdělení zaměstnanců do skupin** dle znalostí/dovedností by mohlo této oblasti napomoci. Jednatel se nemusí obávat, že by toto opatření mělo za následek hromadné zvyšování platů. Naopak někteří zaměstnanci by mohli projít uvědoměním si svého stupně zařazení s odkazem na jejich dovednosti v porovnání s ostatními.

Oblast benefitů se zdá trochu rozporuplným parametrem, ačkoliv v rámci důležitosti motivačních činitelů skončily na předposledním místě, stále jsou pro 75 % zaměstnanců důležitým faktorem. V rámci navrhovaných motivačních opatření byly zavedeny Multisport karty, o které zaměstnanci projevíli zájem. Žádný ze zkoumaných zaměstnaneckých benefitů v rámci dotazníkového šetření není ve společnosti nabízen, ačkoliv o ně mají zaměstnanci zájem. Vytvořením prostoru pro vznik jakýchkoli zaměstnaneckých benefitů vždy společnost u zaměstnanců stoupne v ceně. Z tohoto důvodu bylo společnosti navrženo **rozšířit zaměstnanecké benefity** nad rámec jediného, který zavedla v nedávné době.

V rámci stylu řízení jsou všichni zaměstnanci s drobným výkyvem vedoucích zaměstnanců spokojeni a z výsledků vyplývá, že společnost uplatňuje konzultující styl řízení. Co se týká participace zaměstnanců na řízení, vedoucí zaměstnanci mají představu o něco větší participaci, než které se jim dostává. Zde by měla být zahájena **diskuze o vzájemných představách** mezi jednatelem a vedoucími pracovníky .

Část zaměstnanců na pozicích lektori a kombinovaní pracovníci dělá pro zaměstnavatele jen to, co je nezbytně nutné. Doporučením je tuto **menšinu přesvědčit o opaku**, stejně jako je zbytek zaměstnanců. Hrozí zde riziko, že menší část neangažovaných zaměstnanců ovlivní svým přístupem ostatní angažované zaměstnance, a tím sníží pracovní výkonnost celé společnosti.

Největším rizikem pro společnost je vysoké zastoupení zaměstnanců na krátké úvazky a nejistota délky jejich setrvání ve společnosti. Přesvědčených o setrvání ve společnosti je pouze 44 % dotázaných. Dle výsledků z dotazníkového šetření je zřejmé, že v průběhu dvou let se obmění více jak 50 % stávajících zaměstnanců. Zde je důvod, proč zaměstnavatel není ochoten investovat do externích školení pro zaměstnance, jež nejsou zaměstnání na plný úvazek a vázáni pracovní smlouvou. Namísto přípravy výběrového řízení na nové zaměstnance by se měl jednatel **zamyslet nad důvody**, které **ovlivňují rozhodovací proces** zaměstnanců neseťvat ve společnosti déle než dva roky. Může to být nemožnost kariérního růstu, nedostatek prostoru pro osobní rozvoj, nízké platové ohodnocení, špatné řešení záskoků, špatná informovanost a sdílení údajů o hospodaření podniku, o tom, jak se společnost vyvíjí a jak bude vypadat její budoucí vývoj.

V rámci dotazníkového šetření zákazníků vyšel nejhůře parametr ceny za poskytované služby. Nelze společnosti doporučit snižování cen, tím by mohla upozornit na nejistotu kvality nabízených služeb, také by byla nucena snižovat náklady. Zde je nejdůležitějším doporučením umět cenu služeb obhájit tak, aby měl klient pocit, že cena, jež zaplatil za služby, je odpovídající a potvrzuje kvalitu poskytnutých služeb.



## 4 Závěr

Nejdůležitějším komponentem v rámci Performance managementu jsou spokojení a motivovaní zaměstnanci. Toho lze dosáhnout rozvojem jejich dovedností a kompetencí, poté řízeným odměňováním a tím dosažení osobního rozvoje, a tak rozvíjení i celé organizace. Důležitou částí pro úspěšný Performance management jsou propojené cíle zaměstnanců s cíli společnosti. Všechny tyto části byly zkoumány v rámci analytické části diplomové práce.

Mezi zjištěnými nedostatky, které zaměstnance odklání od efektivních výkonů, byly v rámci počátečního kvalitativního výzkumu vysledovány výpadky VPN, velké množství tabulek používaných při práci, složitost s hledáním zázskoků v době nenadálé absence, nedostatek času na plnění povinností vedoucích pozic, nevyhovující časové rozložení pracovní doby, množství víkendových služeb (zaměstnanci mají nedostatek času na odpočinek v případě, že pracují v týdnu i přes víkend), nepřiměřené kontroly provozního manažera společnosti a nerovnoměrnost v rámci organizační struktury.

V rámci upozornění na tyto jmenované nedostatky byly některé z nich jednatelům následovně napraveny (dále uvedeno), na některé připomínky ale přistoupeno nebylo (např. jednání provozního manažera společnosti vůči vedoucím pracovníkům) a některé jsou v průběhu realizace. Nedostatky v souvislosti s využíváním sítě VPN byly řešeny přesunem úložiště souborů na pobočku s nejrychlejším internetovým připojením. Na řešení ohledně množství tabulek, tedy sloučení Pravidelných činností recepce a Pravidelných úkolů recepce do jednoho souboru a využití podmíněného formátování, se již ve sledované společnosti intenzivně pracuje.

Měření výkonnosti provádí sledovaná společnost velmi pečlivě prostřednictvím controllingu a výkaznictví popisovaného v analytické části práce. Tyto prováděné kontroly jednatel společnosti byly vyhodnoceny jako velmi úspěšné. Naopak hodnocení výkonu svých zaměstnanců provádí jednatel velmi střídavě a nesystémově. Na základě osobních rozhovorů bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou systematicky a v pravidelných intervalech hodnoceni ohledně pracovní výkonnosti, což jim dává nejistotu v rámci vykonávaných činností a nejsou tak motivováni k vyšším výkonům. Důležitým posunem je pro společnost fakt, že všechna prováděná hodnocení by měla být transparentní, tak aby podporovala zdravou soutěživost mezi zaměstnanci a opět tím zvyšovala výkonnost nejen jednotlivců, ale i celé společnosti. Doporučení zmíněná v předchozí kapitole 3.6 o vytvoření několika tříd lektorů/recepčních dle stupně dovedností, zkušeností a také šíře učebních kategorií by mohlo být nejlepším motivačním prvkem pro všechny lektory a recepční stát se zaměstnanci té nejvyšší třídy. Tímto by se vyřešil problém s výší platového ohodnocení, motivace a také systematického a transparentního hodnocení zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitým kritériem pro vysokou výkonnost. Zaměstnanec, jež není s charakterem, podmínkami a ostatními atributy práce spokojen, nikdy nenaplní předpoklad vysoké výkonnosti a efektivity. Z ukazatelů pracovní výkonnosti vyplynulo, že na základě Indexu celkové spokojenosti (75 %) se zaměstnanci zkoumané společnosti cítí spokojenější, než skutečně jsou. Index spokojenosti (61,17 %) dle hodnocených atributů ukazuje, že je zapotřebí zapracovat na možnostech dalšího vzdělávání, platovém ohodnocení, zaměstnaneckých výhodách, možnostech povýšení a informovanosti o hospodaření podniku. Tyto nejhůře hodnocené atributy nevychází jen z prvního modulu dotazníkového šetření, ale potvrdily se napříč několika oblastmi v rámci tohoto šetření. Doporučení ohledně vzdělávání jednatel uchopil okamžitým zrealizováním externího školení pro stálé zaměstnance. V oblasti platového ohodnocení je jednatel velmi opatrný, ale první krok učinil v rámci prvku motivace pro lektory, jež vezmou vícero jednodenních kurzů bruslení, vizte kapitolu 3.5. Společnost této velikosti se nemůže rovnat velkým korporátním společnostem, pro které jsou benefity uváděné

v dotazníku samozřejmostí. Zaměstnanecké benefity, které společnost nabízí, vizte Příloha 4, jsou benefity, jež společnost nestojí žádné finanční prostředky navíc. Proto sledovaná společnost nemá jediný benefit jmenovaný v dotazníkovém šetření. V rámci oblastí možností povýšení a informovanosti o hospodaření podniku se v obou případech právě jedná o zajištění dokonalé informovanosti a komunikace směrem od vedení k zaměstnancům, které se v současné době nedostává. Právě tento jmenovaný faktor informovanosti by mohl pomoci v rámci rozhodování zaměstnanců ohledně dalšího působení ve společnosti. Fluktuace zaměstnanců (19,23 %) je do značné míry ovlivněna zejména brigádními zaměstnanci. Pokud zaměstnanec bude znát možnosti kariérního i osobního růstu a také bude vědět o budoucím vývoji firmy, začne smýšlet o zkoumané společnosti jinak, než jen jako o „přechodné brigádě“.

Dalším ze zjištěných faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců a tím i jejich výkon je problém s řešením záskoků. I přes navrhovaná doporučení zkoumané společnosti a vzniku mimořádně kritické situace s plánováním směn na duben/květen 2019 je jednatel nepovažuje za nezbytné.

Co se týká interpersonálních vztahů na pracovišti, ty byly pro společnost vyhodnoceny jako jeden z nejsilnějších kompetencí. Performance management je i o týmové práci a ta je díky dobré atmosféře na pracovišti a pozitivním vztahům mezi zaměstnanci na vysoké úrovni, což přispívá k vysokým výkonům.

Profesní rozvoj a kariérní růst byl v rámci dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci vyhodnocen jako nepropracovaný systém. Zaměstnanci absolvují jednou měsíčně hospitace v rámci vedení lekcí. Hospitace jsou poté vyhodnocovány a na základě nich dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu. Jiné školení a vzdělávání zaměstnanců pravidelně neprobíhá. I to je pro zaměstnance jeden z ovlivňujících faktorů, proč ve firmě nezůstávají zaměstnání příliš dlouho. Doporučení pro zaměstnavatele je klást důraz na osobní rozvoj zaměstnanců ve firmě a snahu si zaměstnance udržet. Pokud je vysoká fluktuace a stále se musí zaučovat noví zaměstnanci, snižuje to výkonnost a produktivitu všech zaměstnanců a zároveň brzdí rozvoj společnosti.

Ve všech zkoumaných oblastech byli vedoucí zaměstnanci, co by nosné pilíře společnosti, vychýleni oproti ostatním zaměstnancům. Toto důležité zjištění pomohlo sledované společnosti k tomu, aby se zaměřila na ty nejproblémovější oblasti a vyhnula se riziku nespokojenosti a tím snižování pracovní výkonnosti obtížně zastupitelných zaměstnanců. Jde o oblasti organizace pracovní doby, zaměstnanecké výhody a vztahy s přímým nadřízeným, tedy provozním manažerem společnosti. V rámci stanovování pracovní doby již byli upřednostněni stálí zaměstnanci před „brigádníky“. Zaměstnanecké benefity byly rozšířeny o Multisport kartu. Položka vztahů s provozním manažerem nebyla dosud z pozice jednatele řešena.

Hodnocení kvality služeb samotnými zákazníky bylo hodnoceno velmi vysoko (4,79 z 5 možných). Kdo jiný, než zákazníci by mohl být relevantním hodnotitelem společností poskytovaných služeb, ve kterých se odráží dostatečná pracovní výkonnost zaměstnanců.

Na základě provedeného šetření lze říci, že výkonnost zaměstnanců není na nejvyšší možné úrovni a jsou oblasti, na kterých lze pracovní výkonnost zvýšit. Bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci pracují nad svým potenciálem, někteří zaměstnanci pracují shodně s požadavky a někteří ze zaměstnanců pracují pod jejich potencionálními možnostmi. Za celou sledovanou společnost lze říci, že většinu z měřených parametrů má v přiměřené normě. Žádný z měřených parametrů nepřekročil hodnotu 3,35 na stupnici 1–5. Téměř ve většině oblastí vyčnívaly odpovědi vedoucích pracovníků, těch, kteří jsou nosnými pilíři společnosti. O něco méně vyčnívaly odpovědi kombinovaných pozic lektorů/recepčních. Zaměstnanci ostatních pozic byly ve většině oblastí spokojeni.

Pokud chce být sledovaná společnost i nadále úspěšná, měla by zapracovat na většině navrhovaných doporučení, tak aby současní zaměstnanci byli reklamou pro budoucí klienty i zaměstnance a společnost se tak ocitla v rámci žádaných pracovních míst.

## Literatura

### Primární zdroje

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších novel.

Interní data a dokumenty společnosti ABC, s. r. o., 2018.

Interní data a dokumenty společnosti ABC, s. r. o., 2019.

ABC, s. r. o. *Provozní řád*. Praha, 2018.

Jednatel. Rozhovor. Praha, 1.4.2018

Vedoucí recepce. Rozhovor. Praha, 5.5.2018.

Provozní pobočky A. Rozhovor. Praha, 11.5.2018.

Provozní pobočky B. Rozhovor. Praha, 17.2.2019.

Lektor/recepční. Rozhovor. Praha, 25.2.2019

### Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha : Fragment, 2011. ISBN 97880-253-1198-1.

ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, 2010. ISBN 97880-247-2937-4.

ASHDOWN, L. *Performance management*. Philadelphia, PA : Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469979.

CARDY, R. L., LEONARD B. *Performance management: concepts, skills, and exercises*. 2nd ed. S.l. : M E Sharp, 2011. ISBN 978-0-7656-2658-5.

DRUCKER, P. F. *The practice of management*. Rev. ed. Amsterdam [u.a.] : Elsevier, 2007. ISBN 9780750685047.

EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha : Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.

HUMBLE, J. *Management by objectives*. Rev. and enl. ed. Aldershot, Hampshire : Gower, 1985. ISBN 0716103117.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA J., ČOPÍKOVÁ A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAPLAN, R. S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2005. ISBN 9788072611249.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBEŠ, M., KURNICKÝ R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

LEVINSON, H. *Management by whose objectives?* Harvard Business Review, 1970. July – August, s. 125-134.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

NĚMEC, O., BUCMAN P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, Eupress, 2014. ISBN 97880-7408-083-8.

PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha : Grada, 2014. ISBN 97880-247-5323-2.

PLÁŠKOVÁ, A. *Jak dosahovat podnikatelské úspěšnosti: výstup z projektu podpory jakosti č. 3/14+25/2004*. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-02-01684-x.

ROLLO, J. *Management výkonnosti : kapesní průvodce pro rozvoj zaměstnanců*. Praha : Česká společnost pro jakost, 2007. ISBN 978-80-02-01935-0.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada, 2016. ISBN 97880-247-5870-1.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha : Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha : Grada, 2009. ISBN 97880-247-3058-5.

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků : jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha : Grada, 2012. ISBN 97880-247-3955-7.

WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha : Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

### **Internetové zdroje**

ABC s.r.o. [online]. Praha: ABC, 2013 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.ABC.cz/>

BABY FRIENDLY CERTIFICATE. *Baby friendly certificate* [online]. Praha: BFC & log, c2014 [cit. 2018-08-14]. Dostupné z: <http://www.babyfriendlycertificate.cz/babyfriendly/>

ČERMÁK, M. *I nízká míra fluktuace může být problém*. CleverAndSmart [online]. 2016, [cit. 2018-07-31]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem>

HANSEN ČECHOVÁ, B. *Proč performance management zabíjí výkon* [online]. 2017 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z : <http://www.hrforum.cz/proc-performance-management-zabiji-vykon/>

GALLUP, *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide* [online]. 2013 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z : <http://www.galluo.com/services/176735/state-global-workplace.aspx>.

LEE, Ch. D. *Rethinking the goals of your performance-management system*. *Employment Relations Today* [online]. 2005, 32(3), 53-60 [cit. 2018-06-02]. DOI : 10.1002/ert.20075. ISSN 0745-7790. Dostupné z : <http://doi.wiley.com/10.1002/ert.20075>

PROTHEA. *Wellbeing vs. Angažovanost zaměstnanců*. [online]. 2014 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z : <http://prothea.cz/blog/wellbeing-vs-angazovanost/>

SAFE ONLINE REPUTATION. *Safe Online Reputation* [online]. Praha: 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://safeonlinereputation.cz/>

SCHAFFER, R.H. *Demand better results and get them*. Harvard Business Review, March – April, 1991. Dostupné z : <https://hbr.org/1991/03/demand-better-results-and-get-them>

SCHAUFELI, W., BAKKER, A. *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. [online]. 2004 [cit. 2018-06-02]. Dostupné z : [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UEWS\\_English.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UEWS_English.pdf)

SOUKUP, T., KYZLINKOVÁ, R., DOKULILOVÁ, L., KROUPA, A., *Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. [online]. Praha : VÚPSV, 2007 [cit. 2018-08-02]. ISBN 978-80-87007-71-6. Dostupné z : <http://www.vupsv.cz/>

SYNEK, M. *Nová ekonomika – nové ukazatele*. Ekonomika a management [online]. Praha, 2008, (2), 10 [cit. 2018-07-15]. ISSN 1802-8934. Dostupné z : <https://www.vse.cz/eam/26>

## Seznam příloh:

Příloha 1 Text emailu .....	I
Příloha 2 Dotazník zaměstnanců .....	II
Příloha 3 Dotazník klientů.....	XIII
Příloha 4 Rozhovory.....	XIV
Příloha 5 Pracovní náplně zaměstnanců.....	XVIII
Příloha 6 Pravidelné úkoly recepce .....	XXI
Příloha 7 Pravidelné činnosti recepční .....	XXIII
Příloha 8 Vlastní přímé pozorování .....	XXIV
Příloha 9 Report .....	XXIX

## **Přílohy**

Příloha 1 Text emailu

Vážení kolegové,

obracím se na Vás s velkou prosbou. Jako studentka provádím výzkum pro účely diplomové práce na téma řízení pracovního výkonu ve vybrané společnosti. Tímto Vás žádám o vyplnění přiloženého dotazníku.

Věřím, že pochopíte přínos této akce a dotazník vyplníte. Možnosti, které v dotazníku odpovídají Vaší situaci, prosím, zaškrtněte či vyplňte dle zadaných požadavků. Toto dotazníkové šetření je anonymní, jednotlivé dotazníky (a jejich obsah) jsou určeny pouze pro mé šetření a nebudu je nikomu dále šířit. Jednatel, případně vy se dozvíte až samotný výsledek zjištění.

Případné připomínky a dotazy můžete zasílat elektronicky na XXX@email.cz nebo telefonicky na 776 XXX XXX.

Přístup k dotazníku najdete zde: <https://www.survio.com/survey/d/U3T3F7G7Q3U9I4L0B>

Vyplnění trvá přibližně 15 min. Termín vyplnění do: 15.8.2018

Děkuji Vám za Vaši námahu a čas věnovaný vyplnění rozsáhlého dotazníku.

Marta Sedláková

Zdroj: vlastní zpracování



ÚVOD

**VZOR VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU**

**1. A nyní nám, prosím, odpovězte, jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?**

*(Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku)*

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.	1	2	3	4	5	9
b) V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	1	2	3	4	5	9

**Na úvod se zaměříme na Vaši práci**

**2. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?**

*Vyberte jen jednu možnost*

Rozhodně spokojen(a)	1
Spiše spokojen(a)	2
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	3
Spiše nespokojen(a)	4
Rozhodně nespokojen(a)	5

**3. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?**

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně spokojen(a)	Spiše spokojen(a)	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	Spiše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)	Nevím, netýká se
a) Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	2	3	4	5	9
b) Pracovní zátěž (množství práce)	1	2	3	4	5	9
c) Délka pracovní doby	1	2	3	4	5	9
d) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	1	2	3	4	5	9
e) Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
f) Možnost povýšení	1	2	3	4	5	9
g) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
h) Stejně možnosti pro muže a ženy	1	2	3	4	5	9
i) Zaměstnanecské výhody	1	2	3	4	5	9
j) Vztahy s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5	9
k) Zajímavost práce	1	2	3	4	5	9
l) Informování o hospodaření podniku	1	2	3	4	5	9
m) Možnosti dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace	1	2	3	4	5	9

**! POZOR: ZMĚNA SYSTÉMU VYPLŇOVÁNÍ OTÁZKY !**

**! VYBÍREJTE MEZI VÝROKY A a B!**

4. Jakou míru samostatnosti preferujete při řešení úkolů? Označte na uvedené stupnici, který z výroků A nebo B je vám bližší?

**Výrok A** → **Výrok B**

Od svých nadřízených očekávám jasné zadání úkolu a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést.	Rozhodně <b>A</b>	Spíše <b>A</b>	Spíše <b>B</b>	Rozhodně <b>B</b>	Mám rád, když si způsob provedení pracovního úkolu mohu zvolit úplně sám.
---	----------------------	-------------------	-------------------	----------------------	---

5. Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete? Označte, který z výroků A nebo B je vám bližší?

**Výrok A** → **Výrok B**

Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel	Rozhodně <b>A</b>	Spíše <b>A</b>	Spíše <b>B</b>	Rozhodně <b>B</b>	Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné
---	----------------------	-------------------	-------------------	----------------------	---

6. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	1	2	3	4	5	9
b) Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	1	2	3	4	5	9
c) Moje práce je podnětná a zajímavá	1	2	3	4	5	9
d) Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	1	2	3	4	5	9
e) Mám pocit, že dělám užitečnou práci	1	2	3	4	5	9
f) Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů	1	2	3	4	5	9

**7. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám?**

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím
a) Charakter práce (pracovní náplň	1	2	3	4	5	9
b) Jednání s respektem, úctou	1	2	3	4	5	9
c) Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	1	2	3	4	5	9
d) Kariéerní růst ve Vašem životě	1	2	3	4	5	9
e) Možnosti povýšení	1	2	3	4	5	9
f) Dobré mezilidské vztahy	1	2	3	4	5	9
g) Možnosti vzdělávání a rozvoje	1	2	3	4	5	9
h) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
i) Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
j) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
k) Užitečnost práce	1	2	3	4	5	9
l) Odborný růst	1	2	3	4	5	9

**Organizace práce**

**8. Jak je Vaše práce organizována?**

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly	1	2	3	4	5	9
b) Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení	1	2	3	4	5	9
c) Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5	9

**Ocenění práce**

**9. A nyní nám prosím odpovězte, jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?**

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
b) V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon	1	2	3	4	5	9
c) Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	1	2	3	4	5	9

**10. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?**

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání	1	2	3	4	5	9
b) Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží	1	2	3	4	5	9

**11. Poskytuje Vaše firma/organizace následující zaměstnanecké výhody? A Vy osobně, využíváte tyto výhody? Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl byste, aby je poskytovala?**

*V tabulce označte, zda příslušné výhody firma: (1) poskytuje a Vy je využíváte, (2) firma poskytuje, ale Vy výhody nevyžíváte, (3) firma výhody neposkytuje, ale Vy byste je chtěl(a), (4) firma výhody neposkytuje. Pokud nevíte vyznačte kód 9.*

	Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyžívám	Neposkytuje, ale chtěl(a) bych	Neposkytuje a ani bych neměl(a) o výhodu velký zájem	Nevím
a) Dovolena navíc (nad rámec 4 týdnů)	1	2	3	4	9
b) Životní pojištění	1	2	3	4	9
c) Penzijní připojištění	1	2	3	4	9
d) Školka, jesle, příspěvky na hlídání	1	2	3	4	9
e) Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	9
f) Závodní stravování, příspěvek na stravování	1	2	3	4	9

**12. Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba teď nemáte)?**

*Pokud nejsou uvedené výhody zaměstnavatelem poskytovány, uveďte, jak moc by pro vás bylo důležité mít uvedenou výhodu k dispozici. Důležitost ohodnoťte na škále 1 až 5, pokud nevíte vyznačte kód 9.*

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím
a) Dovolena navíc (nad rámec 4 týdnů)	1	2	3	4	5	9
b) Životní pojištění	1	2	3	4	5	9
c) Penzijní připojištění	1	2	3	4	5	9
d) Školka, jesle, příspěvky na hlídání	1	2	3	4	5	9
e) Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	5	9
f) Závodní stravování, příspěvek na stravování	1	2	3	4	5	9

## Komunikace, informace a vztahy na pracovišti

### Vztah nadřízený a podřízený

**13. Předkládáme Vám několik otázek o Vašem nadřízeném, uveďte nakolik souhlasíte nebo nesouhlasíte z každou z nich.**

*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit	1	2	3	4	5	9
b) Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy	1	2	3	4	5	9
c) Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	1	2	3	4	5	9
d) Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	1	2	3	4	5	9

### Styl vedení přímého nadřízeného

**14. Jak Vás a Vaše kolegy zapojuje Váš nadřízený do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů?**

*Vyberte jednu z předložených variant*

Můj nadřízený činí rozhodnutí týkající pracovního úkolu <b>bez ohledu na názory podřízených</b>	1
V našem oddělení/pracovní skupině, jsou většinou zaměstnanci <b>zapojeni</b> do diskuse o řešení pracovního úkolu, i když <b>finální rozhodnutí</b> zpravidla učiní <b>nadřízený</b>	2
Pokud je třeba rozhodnout o řešení nějakého pracovního problému, vedoucí přizpůsobí konečné rozhodnutí <b>názoru většiny</b> pracovníků	3
O svých pracovních postupech a řešení úkolů rozhodujeme <b>zcela sami</b> bez jakéhokoliv přispění či kontroly svého nadřízeného	4
Nevím, nedokáži odpovědět	9

**15. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?**

*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle	1	2	3	4	5	9
b) Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny	1	2	3	4	5	9
c) Můj vedoucí řídí naše oddělení tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě	1	2	3	4	5	9
d) Můj přímý nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu	1	2	3	4	5	9
e) Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků	1	2	3	4	5	9
f) Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst	1	2	3	4	5	9
g) Pokud jde o možnost školení v naší firmě, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí	1	2	3	4	5	9

## Komunikace

### 16. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní	1	2	3	4	5	9
b) Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich	1	2	3	4	5	9
c) Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno	1	2	3	4	5	9

## Informovanost

### 17. Jak jste informován(a) o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají a o dění ve firmě vůbec?

*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5	9
b) V podniku funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji, včas a v požadované kvalitě	1	2	3	4	5	9
c) Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout	1	2	3	4	5	9

## Mezilidské vztahy

### 18. A co Vaši spolupracovníci, jaké máte vzájemné vztahy?

*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci	1	2	3	4	5	9
b) Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci	1	2	3	4	5	9
c) Moji spolupracovníci dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci	1	2	3	4	5	9
d) Je pro mě velmi důležité, abych věděl(a), že si mé práce váží nadřízený i spolupracovníci	1	2	3	4	5	9

**! POZOR: ZMĚNA SYSTÉMU VYPLŇOVÁNÍ OTÁZEK !**

**! VYBÍREJTE MEZI VÝROKY A a B!**

19. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?

Označte na uvedené stupnici, který z výroků A nebo B je vám bližší?

<i>Výrok A</i>	—————→					<i>Výrok B</i>
Převažuje přátelská atmosféra	Rozhodně A	Spíše A	Tak napůl A a B	Spíše B	Rozhodně B	Atmosféra je plná napětí a konfliktů

20. Kolikrát jste se v průběhu posledních 12 měsíců setkal(a) se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o vás nebo vaše kolegy?

*Vyberte jen jednu možnost*

Nikdy	1
Pouze jednou	2
Opakovaně, vícekrát	3

**Naše firma  
Hodnocení zaměstnavatele**

21. Nyní Vám položíme několik otázek týkajících se Vašeho zaměstnavatele. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ	1	2	3	4	5	9
b) Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům	1	2	3	4	5	9
c) Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena.	1	2	3	4	5	9
d) Naše firma mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání	1	2	3	4	5	9
e) Naše firma/organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců	1	2	3	4	5	9
f) Spolupráce mezi našim a ostatními útvary ve firmě/organizaci je na dobré úrovni	1	2	3	4	5	9

**Vztah k zaměstnavateli**

22. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Doporučil(a) bych naši firmu/organizaci jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4	5	9
b) Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši firmu/organizaci	1	2	3	4	5	9

### Pracovní podmínky

**23. Rádi bychom zjistili více o charakteru Vaší práce. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?**

*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	1	2	3	4	5	9
b) V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	1	2	3	4	5	9
c) Mám možnost ovlivnit rozložení svojí pracovní doby (příchody a odchody ze zaměstnání, přestávky v práci)	1	2	3	4	5	9
d) Vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině, přátelům a koníčkům	1	2	3	4	5	9
e) Moje práce je jednotvárná, monotónní	1	2	3	4	5	9
f) Moje práce je vyčerpávající	1	2	3	4	5	9
g) Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů	1	2	3	4	5	9
h) Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí	1	2	3	4	5	9
i) Moje práce je často přerušována nepředvídanými úkoly	1	2	3	4	5	9
j) Moje práce je fyzicky náročná	1	2	3	4	5	9
k) Moje práce je psychicky náročná	1	2	3	4	5	9
l) Moje práce vyžaduje nošení či manipulaci s těžkými břemeny	1	2	3	4	5	9
m) Moje práce vyžaduje setrvání v bolestivých, únavných polohách	1	2	3	4	5	9

**24. Absolvoval/a jste se v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované Vaším zaměstnavatelem?**

Ano	1
Ne	2
Nevím	9

**25. Pokud jste odpověděl(a) na předchozí otázku ANO, byla, celkově vzato, pro Vás tato školení užitečná?**

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4
Nevím	9

### Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

**26. Domníváte se, že práce ve firmě přináší rizika pro Vaše zdraví?**

*Výberte jen jednu možnost*

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4
Nevím	9



**27. Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci je vedením firmy kladen velký důraz**

*Vyberte jen jednu možnost*

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4
Nevím	9

**Nyní dovolu, abyom se Vás dotázali na Vaše představy a záměry týkající se Vašeho zaměstnání.**

**28. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?**

*Vyberte jen jednu možnost*

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4
Nevím	9

**29. Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěl(a) pracovat u současného zaměstnavatele?**

*Vyberte jen jednu možnost*

Méně než rok	1
Rok, ale ne déle než dva roky	2
Dva roky, ale ne déle než pět let	3
Déle než pět let	4

**Pracovní zařazení, pracovní poměr, pracovní doba**

**30. Jaké je Vaše je vaše současné pracovní zařazení:**

*Vyznačte pouze jednu odpověď*

Dělník nekvalifikovaný	1
Dělník kvalifikovaný	2
Mistr, předák	3
Řadový pracovník v administrativě (obchod, marketing, personalistika, účtárna)	4
Vedoucí pracovník v administrativě (obchod, marketing, personalistika, účtárna)	5
Technik (výzkum, vývoj, kontrola kvality, výpočetní technika)	6
Vedoucí technický pracovník (výzkum, vývoj, kontrola kvality, výpočetní technika)	7
Vedoucí pracovník jinde nezařazený	8

**31. Kolik let pracujete ve Vaší firmě?**

*Pokud pracujete ve firmě méně než 1 rok, zapište do rámečku 1 rok*

*Zaokrouhlete na celé roky*

--	--

**32. Jakou máte se svým zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu?**

*Vyznačte pouze jednu odpověď*

Smlouvu na dobu neurčitou	1
Smlouvu na dobu určitou	2
Dohoda o pracovní činnosti nebo o provedení práce	3
Pracuji v rámci učebního poměru nebo jiného programu výcviku	4
Neví	5

**33. Kolik hodin týdně včetně přesčasů obvykle pracujete ve Vašem hlavním placeném zaměstnání?**

Počet hodin zapište do rámečku

--	--

**34. Jaký je Váš pracovní úvazek?**

Plný	1
Zkrácený	2

**35. Kolik lidí pracuje přímo pod Vaším vedením?**

Nikdo	1
1 – 2	2
3 – 5	3
6 – 10	4
více než 10	5

**36. Organizační struktura firmy. Ve kterém z následujících úseků pracujete?**

Provoz 2 -	01
Provoz 3 -	02
Provoz 6 -	03

**37. Do jaké kategorie spadá Váš PRŮMĚRNÝ HRUBÝ MĚSÍČNÍ PŘÍJEM?**

Vyberte jen jednu možnost

Méně než 5 000 Kč	1
5 001 – 10 000 Kč	2
10 001 – 15 000 Kč	3
15 001 – 20 000 Kč	4
20 001 – 25 000 Kč	5
25 001 – 30 000 Kč	6
30 001 – 40 000 Kč	7
Více než 40 000 Kč	8

**Nakonec bychom Vás ještě požádali o několik statistických údajů.**

**38. Jste:**

Muž	1
Žena	2

**39. Kolik je Vám let?**

Vypište počet let do rámečku:

--	--

**40. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Základní	1
Vyučen(a), střední bez maturity	2
Maturita	3
Vysokoškolské	4

**41. Žijí ve Vaší domácnosti nezaopatřené děti (bez vlastního příjmu)?**

Ano	1
Ne	2

**Zcela nakonec prostor pro vaše vzkazy, připomínky, náměty.**

<b>TŘI NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZMĚNY, KTERÉ BY MĚLY VE FIRMĚ/ORGANIZACI PROBĚHNOUT:</b>
1. ....
2. ....
3. ....
<b>TŘI VĚCI, KTERÉ SE MI V NAŠÍ FIRMĚ/ORGANIZACI NEJVÍCE LÍBÍ</b>
1. ....
2. ....
3. ....
<b>MŮJ VZKAZ VEDENÍ FIRMY</b>
Co byste doporučil(a) vedení společnosti, aby zlepšilo/ změnilo/ zavedlo/ zrušilo v souvislosti se zvýšením Vaší pracovní spokojenosti? Uveďte jakékoliv náměty, připomínky, které považujete za důležité.
.....
.....
.....

Zdroj: Soukup, Kyzlinková, Dokulilová, Kroupa, 2007

## Příloha 3 Dotazník klientů

### 1. Celková spokojenost

Ohodnoťte celkovou spokojenost s akcí společnosti ABC, s. r. o.

★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

### 2. Organizace a péče

Ohodnoťte organizaci kurzů, počet účastníků, prostory a časový rozvrh kurzů.

★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

### 3. Lektor / vedení hodiny

Ohodnoťte kompetenci, vystupování a přístup lektora.

★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

### 4. Prostředí

Ohodnoťte prostor a prostředí, ve kterých lekce probíhaly.

★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

### 5. Cena služeb

Ohodnoťte cenu nabízených služeb.

★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

### 6. Doporučil(a) bych akci společnosti ABC, s. r. o. svým přátelům.

Ano	Ne
-----	----

### 7. Chystáte se znovu navštívit akci společnosti ABC, s. r. o.

Ano	Ne
-----	----

Zdroj: Safe online reputation, 2019

### **Rozhovor s jednatelem společnosti:**

#### **Kolik má v současné době společnost klientů?**

Aktivních klientů je několik stovek, klientů v databázi systému je několik tisíc. Je to dáno tím, že v systému jsou registrováni klienti bývalí, ale i potenciální (např. absolvovali zkušební hodinu, ale zatím se nepřihlásili). Přesná čísla nechci uvádět z důvodu rostoucí konkurence.

#### **Jak vypadá organizační struktura společnosti?**

Společnost řídí majitel/jednatel společnosti. Provozní manažer společnosti, coby můj podřízený mi pomáhá s provozními činnostmi a řízením zaměstnanců, zároveň je jejich nadřízením. Pod touto linií jsou další dva vedoucí zaměstnanci, a to vedoucí recepce a provozní. Ti nejsou přímými nadřízenými řadových zaměstnanců, avšak kompetenci k přidělování a delegování pracovních činností těmto zaměstnancům mají. Tak jak společnost rostla, bylo zapotřebí posílit tým i pozicemi, které doposud nebyly potřeba a donedávna je zastávaly vedoucí recepce a provozní manažer.

#### **Kolik má společnost zaměstnanců?**

Společnost zaměstnává celkem 26 pracovníků, z čehož zaměstnanců, pracujících na plný úvazek má pouze 5. Zbylí zaměstnanci pracují na Dohody o pracovní činnosti nebo o provedení práce.

#### **Jak jsou Vaši zaměstnanci angažovaní z hlediska navrhovaných zlepšení ve společnosti?**

Průměrně podají zaměstnanci 15 návrhů ročně na zlepšení fungování společnosti.

#### **Kolik z podaných návrhů se nakonec uskuteční?**

Průměrně jde o 9 využitých návrhů.

#### **Kolik má společnost strategických pozic, tedy pozic hůře zastupitelných a které to jsou?**

Tři. Mimo mě je to provozní manažer společnosti, vedoucí recepce, provozní pobočky.

#### **Jak řešíte zastupitelnost ostatních zaměstnanců?**

Snažíme se zaškolovat zaměstnance na obě pozice – lektor i recepční.

#### **Jak průběžně školíte zaměstnance?**

Každý měsíc se dělají interní lektorská školení v rámci hospitací na dopomoc na náradí a vedení hodin. Osvědčila se také forma sdílení informací a zkušeností mezi zaměstnanci.

#### **Jak dlouho trvá zaškolení nového zaměstnance?**

Přibližně 3 měsíce. Pochopitelně s ohledem na jeho dosavadní znalosti, zkušenosti a tempo učení.

#### **Při tak velkém počtu brigádníků, jak zajišťujete dokonalou znalost pracoviště a pracovních postupů?**

Společnost má vytvořené manuály na každou činnost a situaci, která může na pracovišti nastat, tak aby zaměstnanec, který nemá zaběhlé postupy si je mohl kdykoliv připomenout. Po zaměstnancích nechceme 100% znalost všech manuálů, ale aby měli povědomí o tom, kde, co nalézt a vzápětí použít.

#### **Jakou má společnost fluktuaci zaměstnanců?**

Společnost opustí ročně 5 zaměstnanců.

#### **Jaké má společnost současné dlouhodobé cíle?**

- poskytovat kvalitní službu v daném odvětví;
- být na předních pozicích v oblasti rozvoje pohybových dovedností u předškolních dětí;

- vytvářet stabilní a motivující pracovní prostředí;
- poskytovat nadstandardní klientský servis, být pro děti místem, kam se budou vždy rády vracet.

### **Vyskytly se v poslední době nějaké problémy?**

Ano, v poslední době eviduji pokles výkonnosti zaměstnanců přibližně o jednu třetinu. Myšleno tím, že prováděné činnosti zaměstnancům trvají déle, než tomu bylo doposud.

### **Jaké vychytávky Vám pomáhají při práci?**

Určitě jsou to tabulky a přehledy. V poslední době zejména výkaz Nedodělky. Ale podobných výkazů jako tento je mnoho.

### **Jaké benefity Vaše společnost nabízí pro zaměstnance ?**

Nabízíme 70 % slevu na zaměstnaneckou kávu, 30 % slevu na ostatní drobné občerstvení a doplňkový sortiment, 50 % slevu pro zaměstnance na kurzy cvičení s jejich dětmi.

### **Proč neposkytujete zaměstnanecké benefity uvedené v dotazníku?**

Jsou to benefity, jež jsou pro zaměstnavatele nákladné. Společnosti, která nemá tak obsáhlé množství zaměstnanců, se uplatnění těchto benefitů nevyplatí, nemají takovou návratnost.

### **Rozhovor s vedoucím recepce:**

#### **Jaká je pracovní náplň vedoucího recepce?**

Má na starost zajistit plynulý chod recepce počínaje objednávkami veškerého materiálu, komunikace s dodavateli až po jednotné provádění úkonů na recepci a dodržování všech pravidel pro vedení hodin lektory. Jako vedoucí recepce, mám zodpovědnost, že nedojde k nedostatku, ale ani přebytku v žádném ohledu. Proto kontroluji expirace a zodpovídám za včasný prodej či spotřebu drobného občerstvení. Komunikuji s externí úklidovou firmou a dohlížím na provádění úklidu na všech pobočkách, případně řeším nesrovnalosti. Koordinuji a řídím činnost recepčních. Deleguji úkoly na recepční a zodpovídám za jejich správné provedení. Průběžně zaškoluji všechny recepční a zejména zaškoluji nové recepční. Vytvářím ve spolupráci s jednatelem aktuální služby recepčních i lektorů. Mám za úkol vypisovat termíny porad recepčních v pravidelných měsíčních intervalech a tyto porady vedu. Komunikuji s klienty a řeším případné stížnosti. Zodpovídám za vedení pokladny a provádím měsíční inventury. Dle rozpisu služeb pracuji také na pozici lektora a recepčního.

#### **Má podle Vás společnost dobře stanovené cíle?**

Ano, dle mého názoru jsou stanovené dobře. Jen v některých chvílích není v silách společnosti dohlédnout na efektivní plnění cílů od všech brigádních zaměstnanců.

#### **Můžete popsat úroveň spokojenosti rozložení víkendových služeb?**

Dle mého názoru by stáli zaměstnanci měli být zaměstnáni na klasickou pracovní dobu pondělí až pátek a o víkendech mít volno. V případě, že je to nevyhnutelné, dodržovat pravidlo maximálního počtu 2 víkendových dnů.

#### **Můžete nějak vysvětlit snížení výkonnosti zaměstnanců v poslední době?**

Ano, snížená výkonnost zaměstnanců je zapříčiněna prodloužením časové doby jednotlivých úkonů. Je to způsobeno neustálými výpadky systému virtuální privátní sítě tzv. VPN. Tato vzniklá situace prodlužuje práci tím, že zaměstnává více lidí v jeden okamžik najednou. Tak aby byl proveden daný úkon, musí se kontaktovat jiná pobočka, na které VPN funguje a úkon může provést.

### **Máte dost prostoru na plnění úkolů spojených s Vaší pozicí?**

Vzhledem k tomu, že činnosti spojené s mojí funkcí vykonávám za plného provozu, nemohou mít takovou kvalitu, kterou bych chtěla do činností investovat. Také mi trvají mnohem delší čas, než kdybych na ně měla vyhrazený prostor.

### **Jak je to s hodnocením zaměstnanců ? Provádí se otevřeně před všemi a sdělují se důvody, proč se dostalo konkrétní odměny hodnocenému zaměstnanci?**

Hodnocení ústní se provádí před všemi přítomnými zaměstnanci v rámci porad. Finanční ohodnocení se nesděluje a ani není jednatelem vítáno, abychom si ho mezi sebou říkali.

### **Rozhovor s provozním pobočky:**

#### **Jaká je pracovní náplň provozního pobočky?**

Mám zodpovědnost za svěřenou pobočku ABC, s.r.o., což obnáší koordinaci činností zaměstnanců, předávání/rozložení úkolů mezi ostatní zaměstnance a dohled nad jejich provedením. Dále činnost provozního obsahuje zaškolování všech nových zaměstnanců na svěřené pobočce, kontrolu docházky všech pracovníků společnosti a předávání těchto dat vždy na konci měsíce provoznímu manažerovi. Společně s vedoucím recepce koordinuji a řídím obsazenost víkendových služeb zaměstnanců a zajišťuji přesuny lektorů mezi pobočkami dle nastavených pravidel jednatelem. Objednávám veškerý sortiment na svěřené pobočce a komunikuji s dodavateli. Zodpovídám za to, že nebude docházet k nedostatku materiálu ani zboží, kontroluji expirace a mám zodpovědnost za včasný prodej nebo spotřebu, dále mám na starosti technickou správu majetku a drobné opravy provádím svépomocí, ověřuji funkčnost zařízení a závady reklamuji. Zodpovídám za čistotu svěřených prostor, mám přehled nad drobnými nákupy a nad šetrným zacházením s prostředky. Na konci měsíce provádím inventury. Také komunikuji s klienty a případné stížnosti konzultuji s nadřízeným (provozní manažer/jednatel). Je mou povinností oslovovat potencionální klienty vždy před začátkem semestrů. Zodpovídám za správnost metodik, související hudby a hodnocení po hodinách. Jednám s obchodními partnery a podílím se na vytváření nových partnerských vazeb. Dle rozpisu služeb zastávám i činnost lektora a recepčního.

#### **Má podle Vás společnost dobře stanovené cíle?**

Ano, ale nejsem si jista, zda všichni zaměstnanci jsou s nimi dopodrobna seznámeni.

#### **Můžete popsat úroveň spokojenosti rozložení víkendových služeb?**

Víkend by měl být pro stálé zaměstnance dobrou osobního volna. V případě, že zaměstnavatel z důvodu zajištění kvality služeb požaduje vykrývat víkendové směny od stálých zaměstnanců, měli by být za tento diskomfort ohodnoceni nad rámec běžného ohodnocení.

#### **Který druh školení byste společně s ostatními zaměstnanci uvítali?**

Zaučování nových zaměstnanců se systémem Weboker probíhá prostřednictvím služebně starších kolegů. Nejsou realizována školení prostřednictvím zprostředkované firmy, která zajišťuje užívání docházkového softwaru. Myslím, že tím by se zkvalitnila práce se systémem. Všichni víme, jak funguje předávání informací, takto by byly předány všechny důležité informace a systém by tak šlo využívat naplno.

Dále by bylo ideální zařídit externí školení pro lektory, aby se jim umožnil i jiný rozhled a rozšířili si dosavadní znalosti, které u mnohých zaměstnanců stagnují.

#### **Jak funguje zodpovědnost za prováděné pracovní úkoly?**

Jednatel nedává zaměstnancům moc prostoru na rozhodování v důležitých záležitostech. Zodpovědnost za prováděné úkoly je proto více méně rutinního charakteru.

### **Rozhovor s provozním pobočky B:**

#### **Máte na starosti záaskoky zaměstnanců, jak tato Vaše činnost funguje?**

V případě, že některý ze zaměstnanců má plánovanou nepřítomnost v rámci své směny, je povinný mi tuto informaci sdělit a zároveň si za sebe sehnat náhradu.

#### **Funguje tento systém?**

Ano, až na některé výjimky. Například nyní mi bylo oznámeno na období duben a květen 2019 tolik záaskoků, že zaměstnanci nemohli za sebe sehnat náhradu a musel být sestaven krizový plán společně s ostatními vedoucími pracovníky včetně jednatele.

#### **Čím to je způsobeno?**

Spousta zaměstnanců ukončuje studium na škole a připravuje se na zkoušky.

#### **Jak se dá taková situace řešit?**

Některé hodiny musely být zrušeny, do práce museli být povoláni stálí zaměstnanci nad rámec svých směn a některá místa museli vyplnit i jednatel s provozním manažerem.

### **Rozhovor s lektorem/recepčním:**

#### **Absolvovala jste školení na docházkový systém?**

Ano, v rámci předání informací od služebně starších kolegů.

#### **To znamená, že se jednalo pouze o školení na úrovni společnosti ABC, s. r. o. ?**

Ano, externí školení nejsou zajišťována.

#### **Jak pohlížíte na rozdělení směn v rámci víkendů?**

Z pohledu stálého zaměstnance, kdy mám směny rozložené mezi všední dny od pondělí do pátku, je náročné skloubit práci se dny osobního volna. Ocenila bych méně víkendových směn.

#### **Jste si vědoma, že by se provádělo systematické hodnocení výkonnosti?**

Hodnocení provádí jednatel vždy slovně po dokončení zadaného úkolu. Vždy se jedná o jednorázové pochvaly, co se týká celistvého hodnocení prováděné práce, to jsem za dobu působení ve společnosti zažila pouze dvakrát (zaměstnanec je zaměstnán druhým rokem).



## Příloha 5 Pracovní náplně zaměstnanců

### Pracovní náplň **provozního manažera** :

- zastupování majitele v době jeho nepřítomnosti;
- koordinovat a řídit činnost recepčních, delegovat úkoly na recepční a lektory;
- kontrola zaměstnanců, zahrnující kontrolu jak jednotlivých pracovních činností, tak jejich postupů, kvalitu vykonávané práce, dodržování standardů společnosti;
- zodpovídat za provádění zaškolování všech zaměstnanců;
- kontrola docházky zaměstnanců a ověřování její správnosti;
- zpracování podkladů pro mzdy;
- komunikace s klienty a vyřizování výjimek a stížností;
- zodpovídat za komunikaci s partnery (mateřské školky, ordinace lékařů, firemní partneři apod.) a s dodavateli;
- kontrolovat a zodpovídat za správné provádění inventury;
- dále kontrolovat a zodpovídat za funkčnost a čistotu všech pracovišť;
- koordinovat a spolupodílet se společně s vedoucím recepce na aktuálních rozpisech služeb (pracovní doby zaměstnanců) v době plánované i neplánované nepřítomnosti;
- v případě potřeby se spolupodílet na výběru nových lektorů a recepčních;
- provádět hospitace v hodinách, dohlížet na jednotné vedení hodin a dodržování všech pravidel pro vedení hodin, případné nedostatky řeší ihned přímo s lektory.

### Pracovní náplň **vedoucího recepce** :

- zajišťuje a koordinuje objednávky veškerého materiálu a komunikuje s dodavateli;
- zodpovídá za to, že nedojde k nedostatku v žádném ohledu;
- kontroluje expirace a zodpovídá za včasný prodej či spotřebu drobného občerstvení;
- komunikuje s externí úklidovou firmou a dohlíží na kvalitní provádění úklidu na všech pobočkách;
- koordinuje a řídí činnost recepčních;
- deleguje úkoly na recepční a zodpovídá za jejich provedení a správnost;
- zodpovídá za průběžné zaškolování všech recepčních a zejména zaškolení nových recepčních;
- provádí hospitace a dohlíží na jednotné provádění úkonů na recepci a dodržování všech pravidel pro vedení hodin lektory;
- koordinuje, vytváří a řídí aktuální služby recepčních i lektorů;
- vypisuje termíny porad recepčních a tyto porady organizuje/vede;
- komunikuje s klienty, řeší případné stížnosti;
- zodpovídá za drobné nákupy a vedení pokladny;
- má zodpovědnost za provádění měsíční inventury;
- dle rozpisu služeb provádí i činnost lektora a recepčního.

### Pracovní náplň **provozní pobočky** :

- zodpovídá za řádné provozní vedení svěřené pobočky ABC, s. r. o. dle stanovených postupů;
- implementuje procesy v rámci svěřené pobočky;
- zajišťuje chod recepce, koordinuje a řídí recepční, v případě potřeby deleguje úkoly na recepční nebo lektory a dohlíží na jejich provedení;
- zodpovídá za zaškolení všech zaměstnanců na svěřené pobočce;
- ve spolupráci s vedoucím recepce koordinuje a řídí víkendové služby zaměstnanců;
- kontroluje docházku všech pracovníků společnosti a data předává 1x měsíčně provoznímu manažerovi;

- zajišťuje objednávky veškerého materiálu, komunikuje s dodavateli;
- zodpovídá za to, že nedojde k nedostatku v žádném ohledu na svěřené pobočce;
- pravidelně kontroluje expirace a zodpovídá za včasný prodej nebo spotřebu;
- zodpovídá za technickou správu majetku, drobné opravy, funkčnost zařízení a vybavení;
- zodpovídá za čistotu svěřených prostor;
- provádí a koordinuje drobné nákupy, zodpovídá za vedení pokladny a šetrné zacházení s prostředky;
- provádí měsíční inventury veškerého drobného majetku (spotřební materiál, občerstvení, suvenýry atp.);
- komunikuje s klienty a případné stížnosti předává a konzultuje s nadřízeným;
- oslovuje potencionální klienty vždy před začátkem semestrů;
- zodpovídá za správnost metodik, související hudby a hodnocení po hodinách;
- jedná s obchodními partnery a podílí se na vytváření nových partnerských vazeb;
- dohlíží nad prováděním všech správných činností v souvislosti se zajišťováním zájmu po zkušebních hodinách klientů;
- dle rozpisu služeb provádí i činnost lektora a recepčního.

#### Pracovní náplň **lektora** :

- vedení hodin dle věkových kategorií, rozvrhu hodin a rozvrhu služeb;
- vedení sportovních kempů, narozeninových oslav, účast na sportovních a jiných akcích pořádaných společností ABC, s. r. o.;
- důkladné seznámení se s metodikami před každou lekcí včetně doprovodné hudby a jejich dodržování dle vedené kategorie;
- absolvování školení a dodržování správných technik dopomoci na všech náradích;
- absolvování školení o postupu při mimořádné události – např. úrazu a následné dodržování stanovených postupů;
- absolvování školení v rámci komunikace s dětmi a následné dodržování komunikace dle stanovených principů;
- omytí a úklid používaných pomůcek a náradí, stejně tak zajištění úklidu tělocvičny po lekcích;
- provádění měsíčního hodnocení, vždy v posledním týdnu měsíce;
- základní znalost administrativních úkonů (přihlašování klientů, docházka klientů, zadání omluvy, náhrady, nepřítomnosti, zadání výsledku zkušební hodiny, telefonická komunikace, ...)

#### Pracovní náplň **recepční** :

- zajištění chodu recepce
- obsluha zákazníků – obsluha kávovaru, doplňování drobného občerstvení, doplňkový prodej;
- neustálé udržování čistoty na pracovišti;
- obsluha pracovního počítače a tiskárny;
- obsluha vnitřního počítačového systému společnosti (vyhledávání kurzů, přihlašování klientů, zadávání nových klientů do systému, přechod z kurzu do kurzu, docházka klientů, konkrétně potvrzování docházky, zadání omluvy, zadávání náhrady, zadání nepřítomnosti, přidání nové zkušební hodiny, zadání výsledku zkušební hodiny, zadávání plateb, zadání slev a bonusů...);
- obsluha kasy (počítačový software pokladny);
- komunikace s klienty (osobní, telefonická, elektronická);
- organizace a delegace práce lektorů v případě, že necvičí;
- zajištění každodenního roznosu letáků v blízkém okolí pobočky minimálně 1x 30 min;

- v případě potřeby (absence dětí v hodině) zkrácení pracovní doby lektora;
- práce dle tabulky „pravidelné činnosti recepční“ a tabulky „pravidelné úkoly recepce“;
- kontrola plateb v systému a rozesílání upomínek klientům;
- večerní uzavření recepce (spočítání kasy, odeslání reportu denní tržby i denního reportu činností);
- vždy na konci měsíce páteční služba odesílá hromadný mailing všem klientům k akcím na následující měsíc;
- každé ráno odesílá jednateli společnosti tabulku s rozpisem zkušebních hodin na aktuální den.

Výše popisované pracovní náplně jednotlivých pozic zaměstnanců poslouží v dalších částech práce k hodnocení a měření pracovní výkonnosti zaměstnanců, dále k vyhodnocení podmínek pro práci a identifikaci možné výše pracovní výkonnosti ve spojitosti s právě poskytovanými podmínkami práce.

Zdroj: interní data společnosti ABC, s. r. o., 2018

Příloha 6 Pravidelné úkoly recepce

TERMÍN	ÚKOL	ZODPOVÍDÁ	PARAFA
PO 25.6.	<p><b>1) ZÁVĚR SEMESTRU</b>  a) předávání medailí, diplomů, balónků  b) focení, stahování fotek, promazávání, odesílání  c) foukání balónků, navazování medailí na další dny  d) připomínání zápisů do PZ</p> <p>2) Pobočka č.1 +2: kontrola postavení dráhy v souladu s metodikou a fotkou, případně oprava, kontrola založených metodik/kontrola připraveného náčiní v souladu s metodikou, nepotřebné uklidit.</p> <p>3) Pobočka č. 3: příprava na další týden: postavení dráhy, ceníky, metodiky, hudba, kladina. Příprava náčiní v souladu s metodikou, nepotřebné uklidit.</p> <p>4) Odeslání mailingu přihlášeným do JL všechny pobočky-připomínka zápisu,léta apod.</p> <p>5) Letní program - barevný tisk tabulek Pobočky č. 1 +2</p> <p>6) Letní program na FB - otevřené termíny</p>	<p>1) recepční/lektoři  2) recepční/lektoři  3) recepční/lektoři  4) AB  5) BC  6) BC</p>	
ÚT 26.6.	<p><b>1) Viz pondělí</b></p> <p>2) Letní úklid pobočky č. 1+2 - poslat info recepčním</p> <p>3) Manuál č. 04 - aktualizovat, doplnit pobočku č. 2, přidat info, aby lektorky střídaly aktivity; do výtvarné dílny přidat "vyrob si svou medaili-vyzdobí si pěnovou medaili (vodovkou jde smýt a znovu namalovat, permanentní fixou je trvalé)</p> <p>4) Manuál k létu č. 06 - přečíst po úpravách a případně dořešit nesrovnalosti</p> <p>5) <b>Manuál č. 04</b> (vykomunikovat s DE, zda již aktualizovala, přečíst a případně dořešit nesrovnalosti</p> <p>6) <b>Letní kempy metodika</b> - přečtení po opravách, EF - nestihla, nutno udělat</p> <p>7) Převoz pěnových medailí na pobočku č. 2</p>	<p>1) recepční/lektoři  2) + 3) + 6) DE  4) + 5) KL  7) BC</p>	
ST 27.6.	<p><b>1) Viz pondělí</b></p> <p>2) Pobočka č. 3: Školka poslední cvičení - organizace, předání dárků</p> <p>3) Letní kempy: odeslání informací všem lektorům k organizaci, poslání manuálů, info, kde najdou apod.</p> <p>4) Letní permanentka =&gt; odeslat mailing s informacemi přihlašování na lekce (před odesláním pečlivá kontrola) všem, kteří si ji koupili pobočky č. 1+2. Uloženo ve sdíl.dok.</p> <p>5) Porada recepce v pobočce č. 1</p> <p>6) Ztráty a nálezy - splnit úkol z 23.6.</p>	<p>1) recepční/lektoři  2) KL  3) + 4) MN  5) všichni  6) CD</p>	
ČT 28.6.	<p><b>1) Viz pondělí</b></p> <p>2) Letní kempy - odeslat mailing s informacemi ke kempům pobočky č. 1+2 2.-6.7. (sdíl.dok., pečlivě přečíst před odesláním)</p> <p>3) Letní program - odeslat informace přihlášeným na příští týden (sdíl.dok., pečlivě přečíst před odesláním)</p>	<p>1) recepční/lektoři  2) + 3) KL/AB</p>	

TERMÍN	ÚKOL	ZODPOVÍDÁ	PARAFA
PÁ 29.6.	<p><b>1) Viz pondělí</b></p> <p>2) Víkendový program na FB</p> <p>3) Závěrečný úklid pobočky č. 3</p> <p>4) Převoz pěnových medailí vč. samolepek na pobočku č. 2 (na kempy)</p> <p>5) Vyzvednutí samolepek na pěnové medaile v tiskárně</p> <p>6) Pobočka č. 1 obhlídka náhradních prostor na letní kempy (vybrané termíny) v případě deště</p>	<p>1) recepční/lektori</p> <p>2) + 3) BC</p> <p>4) + 5) RS</p> <p>6) OM</p>	
SO 30.6.	<p><b>1) Viz pondělí</b></p> <p>2) Pobočky č. 1+2 úklid dle manuálu</p> <p>3) Pobočky č. 1+2 vytisknout Letní manuál a nechat na recepci</p> <p>4) Pobočka č. 1 příprava na letní kempy - kontrola náčiní, dofouknutí míčů</p>	<p>1) recepční/lektori</p> <p>2) recepční/lektori</p> <p>3) recepční</p>	
NE 1.7.	<p><b>1) Viz pondělí</b></p> <p>2) Pobočka č. 1 příprava na 1. sportovní kemp dle manuálu a metodik</p> <p>3) Pobočka č. 1 +2 úklid dle manuálu</p> <p>4) Pobočka č. 1 +2 úklid - na prázdniny zrušen, od PO 2.7. uklízíme sami</p> <p>5) Pobočka č. 2 posílání neodeslaných fotografií ze závěru semestru (hlavně pobočky č. 3), v menším rozlišení, klienti ve skryté kopii</p> <p>6) Z info@... smazat v doručené poště všechny emaily s fotkami ze závěrečných hodin a pak i z odstraněné pošty</p>	<p>1) recepční/lektori</p> <p>2) recepční/lektori</p> <p>3) recepční/lektori</p> <p>4) recepční/lektori</p> <p>5) + 6) recepční z pobočky č. 2</p>	
PÁ-NE	<p><b>1) VYKONÁVÁNÍ PRAVIDELNÝCH ČINNOSTÍ recepčních DLE TABULKY ve sdíl.dok. všechny pobočky - recepční úkolují lektory/ky</b></p> <p>2) Pobočka č. 2 - pravidelné mytí výlohy několikrát denně a kontrola světelné reklamy</p> <p>3) Pobočka č. 1+2 aktivní roznos letáků minimálně 2x20-30 min/denně, priorita Letní program</p> <p>4) Všechny pobočky v průběhu dne úklid, mytí skel, denní třídění hraček apod., vše dle manuálů</p> <p>5) Požární únikové východy z tělocvičen - dohlížet na volný prostor !!!</p>	VŠICHNI	

Zdroj: interní dokument, ABC, s.r.o.

Příloha 7 Pravidelné činnosti recepční

	ČINNOST	STAV
<b>PONDĚLÍ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) mytí šedé lavice (vydrhnout houbičkou, ne jen otřít), vč. vrchního a postranních rantlů!</li> <li>2) roztřídit časopisy + vyhodit to, co tam nepatří (nejvíce staré časopisy vyhodit)</li> <li>3) srovnání bas v šatně (prázdné lahve), doplnění lednice odzadu (kontrola doby spotřeby)</li> <li>4) kontrola nástěnky (aktualizace, srovnání informací), vč. umytí magnetické tabule i poličky na magnety!</li> <li>5) mytí velké lednice vč. horní plochy</li> <li>6) kontrola správnosti založených metodik a nahrané hudby</li> </ol>	
<b>ÚTERÝ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) otřít poličky se sušenkama-celou skříňku vč. skla a vrchu / velkou lednici po povrchu vč. skla</li> <li>2) otřít všechny plastové koše vč. "drážek" kolem</li> <li>3) otřít poličky i lavice v šatně/botník (klienti) vč. tyče na ramínka</li> <li>4) mytí celého přebalováku (dřevěné části + desinfekcí plochu)</li> </ol>	
<b>STŘEDA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) otřít tiskárnu i prostor za tiskárnou/zásuvky/termostat</li> <li>2) kontrola/dofouknutí všech overballů/gymballů</li> <li>3) úklid skříňe na pomůcky v tělocvičně, vč. umytí boxů (kout), mytí klouzačky ze všech stran</li> <li>4) mytí mikrovlnky vč. police, na které stojí</li> </ol>	
<b>ČTVRTEK</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) otřít rámy oken u tělocvičny- lišty, umytí skel</li> <li>2) srovnat ztráty a nálezy, vč. umytí boxu</li> <li>3) otřít myčku (postranní rantly od kafe)</li> <li>4) promazat staré sms (připomínky ZH)</li> <li>5) mytí malé lednice, vyhození zkaženého jídla</li> <li>6) mytí police s přehrávačem v tělocvičně vč.repráků, přehrávače</li> </ol>	
<b>PÁTEK</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) mytí dětské kuchyňky vč. umytí dět. nádobí</li> <li>2) kontrola funkčnosti hraček / výměna baterií</li> <li>3) vymytí nádržky na vodu u kávovaru a prostor za kávovarem</li> <li>4) úklid recepce (police, skříňky)- i zevnitř umýt prach</li> <li>5) zvednout koberec v dětském koutku - i ten molitanový</li> <li>6) kontrola ručníků a utěrek, zda je nutné odnést do prádelny a následně zajištění odnosu a vyzvednutí</li> </ol>	
<b>SOBOTA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) mytí a roztřídění hraček vč. umytí úložných boxů</li> <li>2) utření všech vrchů polic vč. v té v tělocvičně na kužely a v dět.koutku</li> <li>3) mytí všech modulů</li> <li>4) mytí židlí, střídavě dětské x dospělácké za použití drsné části houbičky, případně písku</li> </ol> <p> <b>1. SO v měsíci</b> - mytí zelenošedých zdí před/za recepcí a šatnou  <b>2. SO v měsíci</b> - úklid šatny (vyluxování/vytření, utření všech ploch a polic, srovnání věcí)  <b>3. SO v měsíci</b> - úklid kuchyňky (utření všech ploch a vnitřních polic, srovnání nádobí/věcí) </p>	
<b>NEDĚLE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) založení metodik, vč. sportů a měsíčního hodnocení, rozdělení do skupinek</li> <li>2) nahrání hudby</li> <li>3) přestavba tělocvičny, oprava šipek</li> <li>4) výměna časopisů, ručníků a utěrek</li> <li>5) výměna ceníků -tisk pouze max 20ks</li> <li>6) vyklizení koutu kvůli luxování!!!</li> <li>7) provedení úkonů, které nebylo možno z časových důvodů provést v sobotu</li> </ol>	

Zdroj: interní dokument, ABC, s.r.o.

Příloha 8 Vlastní přímé pozorování

**Období: Březen 2018**

**Zkoumaný soubor: složení zaměstnanců, formální/neformální organizační struktura, pracovní doba**

Na pracovištích se pohybuje pouze dámský kolektiv, vyjma 3 mužů. Vedoucími pracovníky ve společnosti jsou provozní manažer, vedoucí recepce a provozní jedné z poboček. Stálých zaměstnanců je výrazně méně než zaměstnanců s dílčím úvazkem. Pracovní zaměření ostatních zaměstnanců je lektor, recepční, nebo kombinace obojího. Jsou dny, kdy zaměstnanci v různém poměru zastávají obě funkce. Pokaždé je přítomen hlavní recepční, který je v danou chvíli vedoucím na sledované pobočce a může delegovat činnosti na ostatní zaměstnance.

Pracovní doba zaměstnanců je nepravidelná. Směny se určují dle časových možností „brigádníků“ a poté se doplňují stálými zaměstnanci. Stává se, že v průběhu dne se na pobočkách vymění několik zaměstnanců dle jejich časových možností a rozepsaných služeb. Některé dny v týdnu zaměstnanec přejíždí z jedné pobočky na druhou, jedná se o středy a čtvrtky. Zaměstnanec některý týden odpracuje více hodin, jiný zase méně. Na konci měsíce by měl v součtu dosáhnout fondu pracovní doby. Přesčasy se nehradí, ale napracované hodiny se převádí do dalšího měsíce. Pokud zaměstnanci hodiny v měsíci chybí, má možnost si je napracovat v dalším měsíci.

Zaměstnanci si mezi sebou nedávají najevo své postavení, ať už jsou na kterékoli pozici. S pracovními činnostmi si navzájem pomáhají na základě žádosti, nikoli příkazů. Služebně starší zaměstnanci jsou respektováni služebně mladšími a ti jim pomáhají s přidělenými úkoly. Formální autoritou ve společnosti je jednatel společnosti a provozní manažer.

**Období: Duben 2018**

**Zkoumaný soubor: náplň práce**

Lektor přichází do práce před začátkem své lekce, musí znát metodiku dle věkové kategorie. Vede lekce dle metodik a předepsané hudby s přihlédnutím na schopnosti a fyzickou zdatnost přítomných jedinců. Má možnost se díky přihlášení do interního systému odkudkoli (i z domova) dopředu seznámit s obsazeností lekcí a věkem přítomných dětí. Během víkendů vede program narozeninových oslav. Účastní se sportovních a jiných akcí. V případě, že nejsou přítomny děti v hodinách, provádí drobné administrativní úkony.

Recepční dochází do práce půl hodiny před začátkem první lekce. Připravuje pracoviště, kontroluje čistotu pobočky. Během dne komunikuje s klienty a zajišťuje jim obsluhu v rámci drobného občerstvení. Pracuje s tabulkami „pravidelné úkoly recepce“ a „pravidelné činnosti recepční“. Deleguje práci na necvičící lektory.

Každý stálý zaměstnanec má přidělen určitý úsek/okruh pracovních úkolů, za které plně odpovídá. Například zaměstnanec A má na starosti narozeniny, zaměstnanec B sportovní akce, zaměstnanec C rozpis směn. Jednatel přiděluje úkoly zaměstnancům dle jejich kompetencí a v průběhu jejich plnění s nimi diskutuje o postupech k dosažení stanovených cílů a případně o vzniklých problémech. Když není zaměstnanec s náplní práce spokojen, přichází na řadu diskuze, společné kompromisní řešení, případně je úkol převeden na jiného zaměstnance. V případě, že nastane při řešení některého z úkolů překážka, která v danou chvíli nelze odstranit, odloží se do doby, než se zajistí vhodné podmínky. Každý úkol je ohraničen termínem, kdy má být hotov.

## **Období: Květen 2018**

### **Zkoumaný soubor: prostory**

Společnost má 3 pobočky na různých místech Prahy. Dvě pobočky mají pronajaté plochy pouze samy pro sebe, není poblíž žádná jiná pohybová aktivita tohoto druhu. Třetí z poboček je umístěna v areálu jiného dětského pohybového centra. Zákazníci se mezi těmito společnostmi mísí. Někdo navštěvuje oba typy pohybových aktivit, někdo jen jednu z nich, nejde o konkurenční středisko.

Pobočky až na jednu z nich jsou přibližně stejného prostorového rozlišení. Ve dvou provozovnách se nachází prostory recepce s nabídkou drobného občerstvení a nápojů, šatnou pro klienty, posezení s výhledem do tělocvičny, dětský koutek, sociální zařízení jak pro dospělé, tak pro děti, zázemí pro zaměstnance, největším prostorem je tělocvična. Tělocvična nabízí gymnastické vybavení, žíněnky, míče a balóny, měkké molitanové moduly, balanční a učební pomůcky a motivační předměty pro nejmenší.

Třetí pobočka nenabízí drobné občerstvení, jako je tomu u dvou předem zmiňovaných poboček, tato služba je poskytována druhým pohybovým centrem působícím ve stejné budově. Jsou zde šatny clientské i zaměstnanecké hned při vstupu do budovy. Ostatní pracovní prostory zůstávají stejné jako v ostatních dvou pobočkách, tj. zázemí pro zaměstnance, dětský koutek, sociální zařízení i tělocvična s výše jmenovaným vybavením jen s nepatrně menším prostorem.

## **Období: červen 2018**

### **Zkoumaný soubor: Administrace, výkaznictví, interní systém**

Každý den se vyplňuje výkaz s názvem denní report, je to excelovská tabulka, do které se zapisují veškeré události a úkony proběhlé během dne. Vyplněný report odesílá každý večer recepční jednateli společnosti. Na základě těchto informací má jednatel přehled, co se ten den na dané pobočce dělo, zda byl den rušný či poklidný, zda se provedly činnosti, jež měly proběhnout. Dále má report funkci kontrolní pro samotné recepční ve službě. Projitím daného reportu a odškrtnutím všech kolonek zkontrolují, zda provedli všechny činnosti. Jedná se o tyto sledované ukazatele: jména zaměstnanců a jejich pracovní doba na pobočce, údaj o roznosu letáků, všechny provedené administrativní i úklidové činnosti, zaplacené kurzy/akce za stálé i nově příchozí klienty, množství spotřebované kávy, množství zkušebních hodin, dále údaj o odeslaných sms zpráv klientům, potvrzení docházky zaměstnanců i klientů ve webokeru, informace o plánovaných narozeninách. Společně s reportem se odesílá i údaj o denních tržbách společnosti.

Dalšími výkazy používanými během dne v rámci programu v MS Excel jsou výkaz Pravidelných činností recepční, výkaz Pravidelných úkolů recepce a Výkaz s názvem „Nedodělky“. Všechny výkazy jsou uloženy v rámci virtuální privátní sítě. Výkaz Nedodělky je tabulka se šesti listy, tzv. TO DO list, do které se zaznamenávají činnosti, jež jsou potřeba udělat, ale z jakéhokoli důvodu to nelze udělat v danou chvíli. Jedná se o obecné úkoly, tvorba manuálů, nákup, opravy, práce na léto, do posledního listu se přesouvají hotové činnosti, aby byl přehled a uchována historie.

Výkaz pravidelných činností recepční je kontrolován provozním pobočky a poté zasílán jednateli společnosti v týdenním intervalu. Výkaz pravidelných úkolů recepce je kontrolován provozní manažerkou společnosti, která zodpovídá za provedení všech vytyčených týdenních cílů. Odchylyky řeší se zaměstnancem, zodpovědným za provedení úkolu.

Software Weboker.eu je docházkový systém, který uchovává data o klientech a zaměstnancích za celou dobu fungování společnosti, generuje statistiky, grafické přehledy a ukazatele výkonnosti společnosti. Dokáže vytvořit přehled od počtu přihlášených klientů v aktuálním semestru, po docházku klientů i zaměstnanců. Eviduje spokojenost klientů díky funkci zapisování výsledku zkušebních hodin. V rámci komunikace s klientem se po absolvování



zkušební hodiny zjistí jeho spokojenost s nabízenými službami a následný zájem o kurz či jinou aktivitu, informace se zadá do systému a v případě, že se v následujících 14 dnech nepřihlásí, je telefonicky kontaktován a prověřuje se jeho zájem či nezájem. I tento údaj se zaznamenává do systému, aby klient, který nemá zájem, nebyl v budoucnu nadále kontaktován.

Soubory, jež jsou uloženy v rámci sítě VPN, může v jednu chvíli upravovat pouze jeden uživatel v rámci jedné pobočky, v případě, že s nimi chce pracovat někdo další, musí je ten, co je má otevřené, uzavřít.

### **Období: Červenec 2018**

#### **Zkoumaný soubor: zastupování zaměstnanců, víkendové služby**

Jednatel jako jediný má přehled o celkovém fungování společnosti včetně veškeré hospodářské situace (příjmy a výdaje společnosti) a přístupu do celého vnitřního systému společnosti. Jsou informace, které nesdílí ani se zaměstnanci, ani s provozním manažerem. Například v rámci systému Webooker mají všichni až na jednatele omezené pravomoci.

Provozní manažer společnosti, vedoucí recepce a provozní pobočky jsou pozice, které jsou jako jediné zaškolené na své funkce a nikdo jiný nemá plný přehled o jejich pracovní náplni.

Problém řešení „záskoků“ je neustálým tématem ve společnosti. Ve chvíli, kdy některý ze zaměstnanců onemocní, plánuje dovolenou či se vyskytne jiný závažný důvod a nesežene si záskok, je nucen dorazit do práce i přes tento hendikep. Pro klienty sice na první pohled velká výhoda nerušení lekcí, ale na druhý riziko, že se od lektora nakazí, či jiným způsobem bude lekce neplnohodnotná. Ostatní lektori, kteří případné záskoky mohou vykryt, si navyšují fond pracovní doby, s čímž nejsou spokojeni zejména z důvodu narušení jejich plánovaného volného času.

V rámci rozepisování víkendových služeb bylo zjištěno, že ačkoliv 3-4 zaměstnanci/brigádníci mají pravidlo zapsání 4 víkendových směn, přesto je problém obsadit víkendové služby. Větší část zaměstnanců má stanovené pravidlo zapsání min. 2 víkendových dnů. V případě, že se víkendové služby nepokryjí, přichází na řadu pravidlo 3 víkendových dní, což se stálým zaměstnancům nelíbí a ve chvíli, kdy přichází na řadu tato varianta, tak se bouří.

Špatně se obsazují služby na jednodenní akce. Častokrát se lektori najdou až v týdnu před akcí.

### **Období: srpen 2018**

#### **Zkoumaný soubor: efektivita a produktivita zaměstnanců, odměny/hodnocení zaměstnanců**

Při sledování náhodných – předem neurčených „brigádních“ zaměstnanců při práci bylo zjištěno, že v případě, že nemají zadaný úkol nebo není plánovaná „návštěva“ jednatele či provozního manažera na pobočce, měli vyšší tendenci k nepracovním činnostem, než když tomu bylo naopak. Pouštěli si videa, poslouchali písničky, učili se do školy, diskutovali s ostatními zaměstnanci.

Není znám přesný princip odměňování zaměstnanců, nicméně na základě hovorů mezi zaměstnanci bylo vyzpozorováno, že se neodděluje ohodnocení zaměstnanců dle toho, zda ochotně odvádí obě pozice lektora i recepční nebo cvičí všechny kategorie lekcí oproti těm, kteří cvičí jen část z těchto kategorií.

Hodnocení zaměstnanců probíhá převážně mezi čtyřma očima zaměstnanec x jednatel. Slovní hodnocení, například za povedenou organizaci akcí, tak to je udělováno transparentně před ostatními zaměstnanci prostřednictvím recepčních a lektorských porad. Finanční ohodnocení za vykonanou práci, prováděno transparentně není. Jednatel si nepřeje, aby si zaměstnanci navzájem mezi sebou sdělovali svá finanční ohodnocení, avšak i přesto se toto mnohdy děje. Poté pochopitelně vznikají mezi zaměstnanci vášnivé diskuze, protože výši odměny u kolegy

zjistí, ale už neví, co se odráží za tímto ohodnocením (množství, druh práce, kvalita odváděné práce, loajalita, „více práce“, ...).

Zaměstnanci se cítí být přehnaně kontrolováni do té míry, že se považují za nespolehlivé a prováděnou kontrolou je jim vyjadřována nedůvěra v některých vykonávaných činnostech. U některých činností se neověří důvod takového plnění, které bylo provedeno záměrně nestandardně, že se nejprve pracovník pokárá a až poté se zjistí, že takové rozhodnutí bylo správné. Např. oslovení v emailové komunikaci jiným jménem, než je uvedené jméno v adrese emailu (Vážená paní Nováková x KorinkovaL@seznam.cz) nebo při roznosu letáků v úvodu a v půli roku musí být tento fakt zdokumentován a odeslán s podrobným popisem míst, kde se roznos prováděl, ačkoliv tento akt vykonával vedoucí pracovník, u kterého by se měla předpokládat určitá míra spolehlivosti.

Zaměstnanci nepocítují systematické hodnocení výkonnosti s přímým dopadem na jejich odměny/sankce. Také prováděné kontroly provozním manažerem jsou demotivující, spíše jejich oddanost a nadšení z práce snižují. Kontroly nepovažují jako námět pro jejich osobní růst a zlepšení se v některé z oblastí, ale cítí se být spíše prostředkem odstrašujícího příkladu pro ostatní zaměstnance a v tomto důsledku jsou považováni za nespolehlivé. S některými vyřčenými chybami nesouhlasí a nepovažují je za chyby. Říkají, že provozní manažer je zejména člověk zaměstnaný kontrolou prováděných činností, tak již do faktického provádění některých méně častých úkonů nevidí.

#### **Období: září 2018**

##### **Zkoumaný soubor: školení zaměstnanců**

Uchazeči o zaměstnání ve zkoumané společnosti absolvují celkem dvě kola vstupních pohovorů (provozní pobočky nebo provozní manažer v prvním kole, ve druhém jednatel). V první fázi se seznamují s prostory a absolvují náhledy v hodinách. To proto, aby se nezaúčoval zaměstnanec, který se neztotožní s metodikou vedení lekcí a celkově nebude za jedno s konceptem společnosti. Teprve poté jsou proškoleni o dopomoci na všech nářadích, seznamují se s metodikou lekcí a účastní se náslechlů ve všech jednotlivých kategoriích hodin. V další fázi jsou přítomni v hodině na pozici druhého lektora, kde pouze asistují hlavnímu lektorovi a postupně si zkouší vést jednotlivé části hodiny. Po několika absolvovaných hodinách v pozici druhého lektora si zkouší pozici lektora hlavního a probíhají hospitace/náslechy a náhledy v hodinách, jež zaučovaný lektor vede. Po předání připomínek a rad odborným garantem je lektorovi přidělena konkrétní lekce.

Nábor recepčních se v začátku neliší od pozice lektora. Recepční projde dvoukolovým přijímacím pohovorem a následuje seznámení s pracovištěm a požadovanou prací recepčního. Školitel poskytne novému zaměstnanci školící materiály k prostudování a provozní manažer ho seznámí s hlavními pravidly společnosti. Nejprve probíhá pasivní část školení, a to pozorování chodu recepce. Dále se postupuje dle zaškolovacího plánu pracovníka recepce. Postupně prochází všechny fáze zaškolování pod dohledem služebně starších kolegů, aktivně si všechny procesy zkouší, až poté jsou recepčnímu přiděleny vlastní směny.

V rámci dlouhodobě zaměstnaných provádí jednatel a provozní manažer společnosti neohlášené hospitace v hodinách a poté na základě vyhodnocených výsledků předávají zaměstnancům zpětnou vazbu s radami, připomínkami či pochvalou.

Externí školení společnosti nenabízí. Průběžné proškolení lektorů probíhá na základě předávání zkušeností od starších kolegů a jednou za měsíc prostřednictvím výsledků z hospitací.

#### **Období: říjen 2018**

### **Zkoumaný soubor: hospitace v hodině**

Lektor dětí ve věku 4-6 let

Na začátku rozběhání na úvodní písničku, přivítání, pozdravení. Navozené hezké atmosféry krátkým povídáním. Rozcvička: starty, vysoká kolínka, cval bokem, protažení na začátku lekce i na jejím konci. Hlavní část hodiny probíhala na kladině – chůze popředu, pozadu, bokem (v metodice poskoky, vzhledem k dovednostem dětí byly vynechány). Prolézání kroužky u žebřin nahoru i dolů (v metodice zanožování, unožování). Hezké doplnění v rámci protažení – básnička o trpaslíčkovi a závěrečný pokřik v hodině. Lektorka děti v případě neprovedení cviku, nebo provedení špatnou formou vracela, tak aby si cvik opravily. Hezky si pomohla v rámci protažení, protažením tahem naproti sobě v roznožení. Cviky upravovala v metodice na základě úrovně dovedností dětí.

### **Období: listopad 2018**

#### **Zkoumaný soubor: porady recepčních a lektorů**

Porady recepčních a lektorů se konají vždy jedenkrát do měsíce, každá z porad v jiný den. Zaměstnanci, v případě, že nemají vlastní směnu, musí do práce dorazit nad rámec své pracovní doby, tedy v době osobního volna. Ti, co chodí pouze na jednu z porad v měsíci, tento model respektují. Ti ze zaměstnanců, co mají narušovat svůj volný čas již dvakrát do měsíce (pracují na obou pozicích), se z porad často omlouvají a ty jsou pak přesouvány na jiný termín, aby účast byla, pokud možno co nejvyšší. Jednatel vždy zdůrazňuje důležitost těchto porad, zatímco zaměstnanci to vnímají jako ztrátu času. Ti, co nejsou v práci, stráví stejný, ne-li delší čas, cestou do práce a poté z práce, jako dobu strávenou v práci z důvodu konané porady.

Porady trvají zpravidla hodinu a půl a probírají se na nich provozní záležitosti. Je možné na nich projevit svůj názor či si předat informace a zkušenosti napříč zaměstnanci, kteří se pravidelně nepotkávají.

### **Období: březen–duben 2019**

#### **Zkoumaný soubor: proběhlé změny po proběhlém kvalitativním výzkumu počátečním**

Byl jmenován nový provozní na další z poboček. Vedoucí pracovník recepce odešel na nespécifikovaně delší časové období se záměrem se opět do společnosti po čase vrátit. Prozatím nebyl zvolen zastupující pracovník. Činnosti, jež vedoucí recepce zastával, se rozdělily mezi ostatní vedoucí pracovníky.

Pracovní doba zaměstnanců se začala utvářet dle požadavků stálých zaměstnanců a jejich směny se začaly vypisovat převážně na pracovní dobu od 8:30/9:00 do 15:00/16:00 hodin.

Tabulek, se kterými recepční pracuje, je během dne velké množství. Některé dny není časově možné otevřít a zkontrolovat všechny. V tuto chvíli vzniká nepřehlednost ve smyslu přehlednutí úkolu, který je v jedné tabulce a v jiné ne. V dokumentech se nevyužívá podmíněné formátování.

Proběhl přesun úložiště dat na pobočku s rychlejším internetovým připojením.

## Příloha 9 Report

Jméno	Od	Do	Přestávka	Letáky (A/N) + jak dlouho
<b>Počet zaslaných SMS</b>		<b>Odškrtná docházka</b>		
<b>Kontrola docházky zaměstnanců</b>				
<b>Stávající klienti - Podzim/Zima 2018</b>				
Jméno a příjmení dítěte	den	čas	kurz	úhrada kartou/hotově/převodem
<b>Noví klienti - Podzim/Zima 2018</b>				
Jméno a příjmení dítěte	den	čas	kurz	úhrada kartou/hotově/převodem
<b>Léto 2018</b>				
Jméno a příjmení dítěte	den	turnus	kurz	úhrada kartou/hotově/převodem
<b>J/L 2018 + LÉTO 2018 + P/Z 2018- UHRAZENO PŘEVODEM - Pobočka 1</b>				
<b>J/L 2018 + LÉTO 2018 + P/Z 2018- UHRAZENO PŘEVODEM - Pobočka 2</b>				
<b>J/L 2018 + P/Z 2018 - UHRAZENO PŘEVODEM - Pobočka 3</b>				
<b>Počet zkušebních hodin:</b>				
<b>Počet vyplněných přihlášek:</b>				
<b>Počet otevřených hodin:</b>				
<b>Počet dětí v lekcích</b>				
<b>Pobyt v koutku:</b>				
<b>Spotřeba káva-kasa stav souhlasí:</b>		<b>Spotřeba celkem:</b>		<b>Zaměstnanci:</b>
<b>Ráno: Š: , Č: , O: , Ž: , H: , Z:</b>			<b>Večer: Š: , Č: , O: , Ž: , H: , Z:</b>	
<b>Sedé: 0 Cervené: 0</b>		<b>Oranžové: 0 Žluté: 0</b>		<b>Hnědé: 0 Zelené: 0</b>
<b>NAROZENINY</b>				
Dotaz/ rezervace/ zaplacená záloha/ jiné	datum	čas	jméno	komentář/platby
<b>Mimořádné události (pochvaly, stížnosti, JINÉ DŮLEŽITÉ INFO OD KLIENTŮ)</b>				
<b>Vzkazy</b>				
<b>Činnosti recepční</b>				

Zdroj: interní dokument ABC, s.r.o.