

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Petra Kolářová / KLZ 32

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

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

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

Datum a místo: Praze dne 29. 4. 2020

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

Cíl práce:

Cílem práce je navrhnout řešení pro optimalizaci užívání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu. Dílčími cíli je zmapovat současnou situaci a zhodnotit zavedení metody řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY.

Výzkumné metody:

Práce je rozdělena do 2 hlavních částí, teoreticko-metodologické a praktické části. Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě literární rešerše a komparace názorů z aktuální odborné literatury k danému tématu, ze které vystoupila teoretická východiska jako podklad pro část praktickou. Praktická část byla zhotovena na základě výstupů z primárních a sekundárních zdrojů, které byly extrahovány z webových stránek společnosti, interních směrnic, podpořené metodou pozorování. Dále byl uskutečněn kvalitativní průzkum mezi zaměstnanci, a to nejprve formou anonymního dotazníkové šetření u 6 vedoucích pracovníků, ze kterého vystoupila 2 témata, která byla podkladem pro rozhovory s těmito vedoucími. Dále proběhly rozhovory s 9 řadovými zaměstnanci. Syntéza z rozboru informací z dotazování, pozorování a výstupů z interních materiálů v komparaci s teoretickými skutečnostmi, dala podklad pro navržení doporučení k optimalizaci celého procesu.

Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků práce vyplynulo, že základní nástroje z oblastí řízení a hodnocení pracovního výkonu jsou zavedeny a stále používány. Ve firmě je kladen velký důraz na vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti řízení a vedení lidí. Vedoucí pracovníci vidí hlavní přínos celého procesu v lepší organizaci práce, koordinaci času a celkovém zrychlení. Z vlastního šetření ale vystoupilo několik kritických oblastí, která jsou v celém procesu velmi důležité, jako je nedostatečná informovanost vedoucích pracovníků o připravovaných projektech ve firmě, dále pak nejednotný přístup k definování pracovních cílů nebo problém při nastavování měkkého cíle „JAK“ a nepochopení významu hodnocení pracovního výkonu.

Závěry a doporučení:

Společnosti XY bylo doporučeno pravidelně informovat vedoucí pracovníky o připravovaných projektech na další období, což zajistí provázanost cílů všech pracovníků a sníží počet neočekávaných úkolů. Dále bylo doporučeno provést revizi nastaveného procesu a sjednocení pravidel pro práci s cíli. V návaznosti na problémy se stanovením cíle „JAK“ bylo doporučeno využít online vzdělávání, které nabízí paletu rozvojových kurzů. V oblasti hodnocení pracovního výkonu bylo doporučeno pracovníkům znovu vysvětlit význam této aktivity. Většina doporučení byla vyčíslena finančně či hodinové, a i přes doporučené oblasti k optimalizaci se dá usuzovat, že byl celý proces ve společnosti zaveden vhodně a jeho používání se ve firmě stalo standardem a jeho přínos je vnímán pozitivně.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení a hodnocení pracovního výkonu, vedoucí pracovník, cíl, dohoda o pracovním výkonu

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

Main objective:

The objective of the work is to propose a solution for optimization in use of processes to manage work performance and evaluation of work performance. Partial goals are to map current situation and evaluation implementation of the management of work performance method and evaluation of work performance in company XY.

Research methods: The work is divided into 2 main parts, theoretical-methodical and practical. The theoretical-methodical part was prepared based on literary research and comparing of options available in current professional literature on the given theme, from which theoretical solutions were derived as basis for the practical part. The practical part was completed based on outputs from primary and secondary sources, which were extracted from company web page, internal procedures and supported by observation methods. Further a quantitative research was conducted among employees, first by a form of an anonymous questioner of 6 leading employees, from which 2 themes were selected, which were the basis for interview of these managers. Further there were interviews of 9 regular employees conducted. Synthesis of questioner breakdown, monitoring and output of internal materials in comparison to theoretical facts, gave basis for proposing recommendations in optimizing an overall process.

Result of research: The outcome of the work demonstrated, that basic tools from management and evaluation of work performance have been implemented and are still being used. In the firm there is a great emphasis on education of leading employees in area of managing and leading employees. The leading employees see the main benefit of the whole process in better work organization, time coordination and overall acceleration. From the own research however some critical areas were identified, which are very important for the overall process, such as lack of informing of leading employees about preparation of projects in the firm and further an uncoordinated approach towards defining work goals or problem in setting up soft „HOW“ goals and misunderstanding the meaning of work performance evaluation.

Conclusions and recommendation: The company XY was recommended to inform leading employees on regular basis about projects under preparation for upcoming period, which will allow to interconnect goals of all employees and lower the number of unexpected tasks. Further it was recommended to perform a revision of processes and unifying rules for working with goals. Problems related with setting the „HOW“ goals were recommended to be solved by an online education, which offers a whole range of development courses. In area of work performance evaluation, it was recommended to again explain the meaning of this activity to the employees. Most to the recommendations were quantified in finances and hours and even in light of recommendations for optimization, it can be evaluated that the entire process in the company was implemented properly and its use in the company has become a standard and its benefits and perceived positively.

KEYWORDS

management and evaluation of work performance, leading employee, goals, agreement on work performance

JEL CLASSIFICATION

J530; M540; J310; J330

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petra Kolářová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 32
Název BP:	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Řízení pracovního výkonu 2.2 Hodnocení pracovního výkonu 2.3 Vedoucí pracovník 2.4 Propojení cílů celé organizace 2.5 Metodická část 3 Praktická část 3.1 Charakteristika společnosti XY 3.2 Řízení pracovního výkonu ve společnosti XY 3.3 Hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY 3.4 Vlastní výzkum 3.5 Doporučení na zlepšení procesu 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů: nové trendy</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.• PLAMÍNEK, J. <i>Vzdělávání dospělých: 2. rozšířené vydání</i>. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.• ŠIKÝŘ, M. <i>Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2019• Zpracování teoretické části do 15. 12. 2019• Zpracování výsledků do 01. 02. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

V Praze dne 2. 12. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=KA -
10893535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Řízení pracovního výkonu	3
2.1.1 Řízení pracovního výkonu podle kompetencí	4
2.1.2 Řízení pracovního výkonu na základě cílů.....	5
2.1.3 Zavádění řízení pracovního výkonu podle cílů	6
2.1.4 Nástroje řízení pracovního výkonu podle cílů.....	7
2.1.5 Motivace k pracovnímu výkonu.....	12
2.2 Hodnocení pracovního výkonu	12
2.3 Vedoucí pracovník	14
2.4 Propojení cílů celé organizace	15
2.5 Metodická část	16
3 Praktická část.....	19
3.1 Charakteristika společnosti XY.....	19
3.2 Řízení pracovního výkonu ve společnosti XY	21
3.2.1 Nástroje řízení pracovního výkonu ve společnosti XY	21
3.2.2 Vzdělávání vedoucích	24
3.2.3 Náhled do nastavených cílů ve Formuláři cílů u některých zaměstnanců.....	24
3.3 Hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY.....	25
3.4 Vlastní výzkum	26
3.4.1 Anonymní průzkum mezi vedoucími oddělení	26
3.4.2 Rozhovor s vedoucími oddělení	29
3.4.3 Rozhovory se zaměstnanci	30
3.5 Doporučení na zlepšení procesu	32
4 Závěr.....	36
Literatura	39

Seznam zkratk:

VED – vedení společnosti

VO – vedoucí oddělení

VO1 – vedoucí oddělení 1

VO2 – vedoucí oddělení 2

VO3 – vedoucí oddělení 3

VO4 – vedoucí oddělení 4

VO5 – vedoucí oddělení 5

VO6 – vedoucí oddělení 6

ZAM – zaměstnanci

1 Úvod

Cílem převážné většiny společností a firem na trhu je zajištění stabilizace a rostoucího zisku při optimalizaci nákladů. Tento cíl společnosti uskutečňují přes své zdroje, které v tom základním pojetí zahrnují zdroje finanční, informační, technologické a lidské. Lidské zdroje jsou obecně považovány za složku nejdůležitější. Je ale otázka, jak jsou lidské zdroje a jejich výkon společnosti řízen, aby bylo počínání pro organizaci co nejefektivnější. Samotný vývoj procesu řízení pracovního výkonu prošel rozsáhlými změnami. Forma tradičního přístupu k řízení lidí, jak uvádí Koubek (2015, s. 202), která má kořeny v Taylorových zásadách vědeckého řízení a spadá do období přelomu 19. a 20. století, byla postavena na jasně definovaných úkolech a postupech, kterými bylo popsáno pracovní místo. Tento způsob řízení byl opřen o hierarchii, kontrolu a moc, kdy vedoucí pracovníci přistupovali a zadávali úkoly svým podřízeným spíše direktivním způsobem. Jak Koubek (2015, s. 202) dále uvádí, pracovník byl povinen plnit úkoly, řízení bylo orientováno spíše na hodnocení minulosti, obviňování a dodržování formalit. Pracovník neměl možnost se k hodnocení vyjádřit, Koubek (2015, s. 202). Tento styl vedení lidí nebyl však pro pracovníky příliš motivující. Přinesl výkon, ale tento výkon byl limitován požadavky od zadavatele. Ve společnosti se tedy začal rozvíjet přístup k zaměstnanci takový, který ho měl k pracovnímu výkonu namotivovat, vzbudit v něm zájem o danou problematiku, případně ho posunout v jeho dalších dovednostech a schopnostech. To vše se dělo se záměrem zvýšit pracovní výkon pracovníka, který je nezbytný pro konkurenceschopnost společnosti. Šikýř (2014, s. 62) říká, že převážná většina výzkumů ukazuje, že výkon organizace je určen výkonem lidí, autor dále konstatuje (2014, s. 53), že lidský zdroj je ten nejdůležitější v organizaci, a že řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí řízení v organizaci. Existuje mnoho osvědčených metod řízení pracovního výkonu. Tato bakalářská práce se blíže věnuje metodě řízení a hodnocení pracovního výkonu v praxi.

Cílem práce je navrhnout řešení pro optimalizaci užívání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu. Dílčími cíli je zmapovat současnou situaci a zhodnotit zavedení metody řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY.

Ve společnost XY byla metoda řízení pracovního výkonu přijata v roce 2015, viz. Manuál cílů XY (2015). Do té doby ve společnosti pracovní výkon systémově řízen nebyl. Pracovníci plnili pracovní povinnosti na základě své pracovní náplně a požadavků od svých nadřízených. Odměňování bylo před zavedením metody řízení pracovního výkonu nastaveno dle Mzdového výměru XY (2013) formou měsíční mzdy a pohyblivé složky mzdy, která byla vyplácena na základě obratu firmy, ale ne na základě pracovního výkonu zaměstnance. Zavedení systémového řízení pracovního výkonu tedy nebylo na počátku jeho užívání ve společnosti pozitivně přivítáno. Dnes už je tento systém ve společnosti XY užíván více než 5 let, viz Mzdový výměr XY 2019) a společnost XY byla pro tuto písemnou práci zvolena pro zmapování funkčnosti jeho používání.

Řízení pracovního výkonu má mnoho podob a forem, tato bakalářská práce se zabývá pohledem na řízení pracovního výkonu podle cílů a hodnocení pracovního výkonu a jejím používáním v praxi ve společnosti XY.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoreticko-metodologické a praktické. Teoreticko-metodologická část poskytuje náhled na problematiku řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu z odborné literatury, objevují se zde názory odborníků, kteří posuzují problematiku z různých úhlů a poukazují na toto téma v širších souvislostech. Teoreticko-metodologická část také obsahuje definice některých důležitých pojmů, které jsou pro danou oblast specifické. V závěru části teoreticko-metodologické je uvedena metodika práce, která popisuje, jakých výzkumných metod bylo při zpracování této písemné práce použito. Teoretické poznatky následně v analytické části poskytují podklad pro porovnání

teorie se zavedenými postupy a jejich dodržování v praxi ve sledované společnosti. Praktická část práce je zaměřena na konkrétní využití metody řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY. Nejprve je představena společnost XY, ve které je výzkum prováděn. Následně je přiblíženo, jak se na nový proces řízení pracovního výkonu společnost připravovala. Dále jsou představeny jednotlivé nástroje, které jsou ve společnosti k tomuto procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu využívány. V další části je pak popsán vlastní výzkum, který byl pro zmapování používání metody řízení a hodnocení pracovního výkonu použit. Praktická část je zakončena shrnutím zkoumané oblasti a doporučením vhodných vylepšení současných procesů.

2 Teoreticko-metodologická část

V této části je nejprve přiblíženo řízení pracovního výkonu a jeho vývoj v obecné rovině. Následně je představeno řízení podle kompetencí. Jako hlavní téma této části je představeno řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu, kde jsou přiblíženy nástroje, které jsou v této metodě využívány. Dále se tato část bakalářské práce zaměřuje na popsání oblastí, které v praxi s řízením pracovního výkonu souvisí, a to motivace k pracovnímu výkonu, role vedoucího oddělení, odměňování a souvislost s řízením pracovního výkonu jednotlivců a plněním cílů celé organizace. V poslední části se teoretická část soustředí na téma hodnocení pracovního výkonu.

2.1 Řízení pracovního výkonu

Vojtovič (2011, s. 24) ve své knize konstatuje, že převrat v procesech práce a položení základů teorie řízení jsou přikládány Fredericu Taylorovi, jimiž byla počátkem 20. století ovlivněna diferenciací řídicích činností a vznik personálního řízení obecně. Podle Taylora, jak dále uvádí Vojtovič (2011, s. 24), má organizace celkově profit v případě, když se každá skupina pracovníků soustředí na vykonání úspěšné práce. Jak dále Vojtovič (2011, s. 25) píše, byl to právě Frederic Taylor, který jako první začal analyzovat práci, a to na základě shromažďování a analýzy informací, se záměrem zefektivnit práci soustružníků, neboť pracoval jako provozní vedoucí Midvale Steel Company. Při podrobném studiu práce soustružníků se snažil přesně popsat jejich pracovní postupy. Tímto procesem byly, jak uvádí Vojtovič (2011, s. 25) identifikovány Taylorem různé měřitelné situace, kterými byl ovlivněn pracovní proces.

Podobný systém řízení pracovního výkonu, který je orientován na výsledky hodnocení pracovního výkonu, byl podle Armstronga (2011, s. 25) objeven v 70. letech 20. století, avšak až v druhé polovině 80. let se systém začal více rozšiřovat. Ve své knize uvádí Armstrong (2011, s. 9), že je časová osa řízení pracovního výkonu měněna tím, že hodnocení pracovníka není soustředěno na to, co bylo v minulosti a v přítomnosti, ale je řešena budoucnost a z minulosti se lze poučit.

Armstrong (2011, s. 289) uvádí, že řízení pracovního výkonu je nástroj, který napomáhá dosahování lepších výsledků nejenom jedinců a týmů, ale také celé organizace za pomoci chápání a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutých cílů a standardů. Podle Armstronga (2011, s. 288) je nutné řídit pracovní výkon se záměrem povzbudit každého pracovníka, nasměrovat ho k rozvoji jeho schopností, využít jeho potenciálu a tím také zvýšit spokojenost s jeho prací. Důležité ale podle Armstronga (2007) in Šikýř (2014, s. 11) je, jakými postupy a jaké zásady jsou organizací uplatňovány pro dosažení požadovaného výkonu lidí a tím i výkonu organizace.

Podle Armstronga (2011, s. 9) se za pracovní výkon nepokládá pouze dosažení výsledků, nýbrž také vlastní chování zaměstnance, které lze považovat za výkon, a ne za pouhou cestu, jak výkonu dosáhnout. Na tomto se shoduje také Kocianová (2010 s. 146), která tvrdí, že je běžné v praxi, méně už však v současnosti v odborné literatuře, že se za činnost hodnocení výkonu nepovažuje pouze hodnocení výsledků práce, ale také pracovní chování zaměstnance, respektive jeho přístup k práci a k lidem. Dle uvedených názorů se dá konstatovat, že se na pracovní výkon již delší dobu nahlíží jako na výstup nejen odvedených pracovních výsledků, ale i vlastního chování a přístupů pracovníků.

I přesto, že jsou teoretické poznatky, týkající se pozitivního vlivu řízení pracovního výkonu velmi rozšířené, není tento systém vždy pokládán za funkční, který by byl liniiovými managery přijímán pozitivně, stejně tak konkrétními pracovníky, jak bylo uvedeno Furnhamem (2004) in

Armstrong (2011, s. 60) tento systém funguje špatně a manažeři i jejich podřízení na ně mají negativní názor.

Urban (2012, s. 18) vnímá za jeden z hlavních rysů výkonových problémů osobní limity zaměstnance a jeho osobní problémy. Hovoří o situacích, kdy jsou nároky pracovního místa nebo přidělených úkolů vyšší než jeho schopnosti. Tito zaměstnanci nemají ani nadání nebo motivaci zvládnout proškolení, které jim má pomoci potřebné schopnosti získat. Osobní problémy, můžou být dočasné, ale může jimi být ovlivněna výkonost pracovníka. Manažeři nebo organizace by si měli umět v těchto situacích, dle Urbana (2012, s. 18), poradit.

Armstrong (2007) in Horváthová (2016, s. 21) se věnuje souvislosti dosažení lepšího výkonu se spokojeností s prací. Armstrong (2007) in Horváthová (2016, s. 21) komentuje, že nebyl výzkumem zjištěn žádný silný vztah mezi výkonem a spokojeností. Je známo jen málo důkazů, které potvrzují prostý nebo znatelný vztah mezi postoji pracovníků a jejich výkonem. Armstrong říká, že to není spokojenost s prací, která by vedla k vysokému výkonu, ale, že je to naopak vysoký výkon, který zajišťuje spokojenost s prací. Jak dále Armstrong (2007) in Horváthová (2016, s. 21) dodává, spokojený pracovník nemusí být vždy výkonným pracovníkem a pracovník, který je hodně výkonný není vždy spokojený pracovník. Dle Armstrongových slov (2016, s. 21) lidi motivuje dosahování určitých cílů, a když těchto cílů dosáhnou při zlepšení svého výkonu, budou spokojeni.

Jako další, velmi závažný faktor nedostatečného pracovního výkonu spatřuje Urban (2012, s. 19) v nezajištění dostatečných podmínek pro pracovníky ze strany organizace nebo nesprávným řízením výkonu jejich přímým nadřízeným. Za těmito faktory vidí autor nedostatečné zaučení nebo zaškolení, koučování nebo trénink. Jsou to potřebné schopnosti, které organizace u svých pracovníků nevytěžovala. Jako neméně důležité vidí Urban (2012, s. 19) předpoklady či podmínky, které pracovníci potřebují k provedení svých úkolů, ať už se jedná o povědomí o širších souvislostech, prioritách, pravomocí k danému úkolu, nedostatku času, ale Urban (2012, s. 19) vidí i důležitost ve správně načasované zpětné vazbě nebo také v možnosti překonávat překážky, které jsou organizací zaměstnancům při práci někdy vytvářeny.

Velmi zásadní je proto podle Urbana (2012, s. 24) předcházet výkonovým nedostatkům pracovníků ještě dříve, než vzniknou. Urban tento proces označuje jako preventivní řízení výkonu. Tento systém vychází podle Urbana z prozkoumání hlavních příčin nedostatků pracovního výkonu, kterými se zabývá. Provádění kroků preventivního řízení je tedy podle autora v největší míře v rukou přímého nadřízeného, který má k dispozici nástroje a možnosti, spojené s řízením osob. Bohužel tyto nástroje bývají často, dle Urbana (2012, s. 24) v organizacích podceňovány.

2.1.1 Řízení pracovního výkonu podle kompetencí

Jedním z druhů řízení pracovního výkonu je podle Plamínka a Fišera (2005) in Pilařová (2008, s. 16) metoda **řízení podle kompetencí**, které je postaveno na logickém popisu pracovních rolí, úkolů a k nim příslušných kompetencí. Autoři specifikují pracovní pozici jako konkrétní pracovní místo, které je součástí organizační struktury společnosti. Každá pozice je tak charakterizována na základě dílčích rolí, od kterých se podle Plamínka a Fišera (2005) in Pilařová (2008, s. 16) očekává konkrétní specifické chování, plnění určitých klíčových úloh.

Ve své knize potvrzuje Urban (2012, s. 31), že k nejčastějším příčinám výkonových nedostatků patří také nejasné či neúplné vymezení povinností pracovního místa, což může mít i mimo jiné za následek nedorozumění až konflikt se spolupracovníky.

Pilařová (2008, s. 12) hovoří o dvou významech slova kompetence, a sice pravomoc a způsobilost dosahovat výkon. Pod pojmem způsobilost, jak dále uvádí autorka, se rozumí

soubor schopností, znalostí, vlastností, dovedností a postojů. Pilařová (2008, s. 16) dále konstatuje, že kompetentní zaměstnanec je ten, který má jednak předpoklady k dosahování výkonu, ale zároveň také těchto výkonů dosahuje. V rámci hodnocení pracovního výkonu se v této bakalářské práci nahlíží na pojem kompetence ve smyslu způsobilosti dosahovat určitého výkonu. Pracovní místo, jak ho specifikuje ve své knize Urban (2012, s. 31) je soubor činností, které by jeho držitel měl vykonávat. S tím souvisí i pracovní chování, které se od něj na daném místě očekává a případně i stanovení výsledků, které budou podkladem pro hodnocení jeho práce.

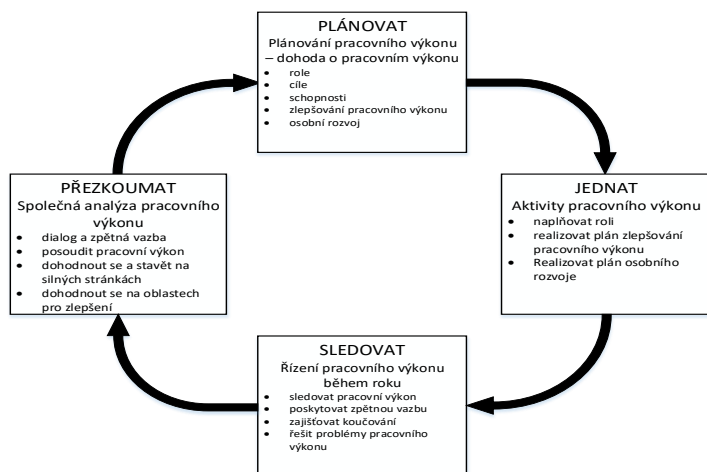
2.1.2 Řízení pracovního výkonu na základě cílů

Za autora metody řízení na základě cílů (Management by objectives, MBO) je považován dle Urbana (2017, s. 60) Peter Drucker. Jejím smyslem, jak Urban (2017, s. 60) uvádí, je vyzdvihnout význam cílů v kontrastu k jiným způsobům řízení jako jsou neměnné postupy, procesy a také instrukce. Řízení pracovního výkonu na základě cílů je založeno na nastavování konkrétních, dlouhodobých cílů, kontrole jejich plnění, ale hlavně ponechání pracovníkovi volnou ruku na volbě cesty, jak k cíli dojít. Urban (2017, s. 60) dále komentuje, že Drucker (1973) vnímal tuto metodu jako jeden ze základních klíčů motivace a efektivnosti organizace, která měla za cíl minimalizovat čas trávený nad neúčinnými činnostmi, kterými nebyl dosahován výsledek, ale smyslem je dát prostor pro vlastní iniciativu a zapojení vlastní invence pro najetí nejlepšího řešení.

Armstrong (2011, s. 9) definuje řízení pracovního výkonu jako každodenní systematickou činnost managementu, která je postavena na informování všech pracovníků o vizích jejich cílů, nastavuje týmové a individuální výkonové cíle, které jsou napojeny na širší strukturu cílů, formálně dozoruje vývoj těchto cílů a zohledňuje důsledky pracovního výkonu k účelům vzdělávání, dalšího rozvoje a také odměňování.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 393) je řízení pracovního výkonu přirozený proces řízení, který je složen z fází *plánovat – jednat – sledovat – přezkoumávat*. Tento cyklus odpovídá dle autora cyklu neustálého zlepšování a skládá se z fází *naplánovat – uskutečnit – vyhodnotit – upravit*. Cyklus jednotlivých fází je uveden na obrázku níže:

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: převzato od Armstrong a Taylor (2015, s. 394)

Tento cyklus řízení pracovního výkonu využívá mnoho specifických nástrojů, z nichž ty zásadní jsou popsány v další kapitole.

Podle Druckera in Armstrong (2011, s. 28) je potřeba podniků takové řízení, kterým je poskytován prostor pro uplatňování individuálních silných stránek a individuální odpovědnosti

a zároveň poskytnuta představa o směru vize a úsilí. Tímto řízením je prosazena týmová práce a dosaženo sladění cílů jedince se společným prospěchem společnosti. Jediným principem, jak podle Druckera in Armstrong (2011, s. 28) je možno tohoto dosáhnout je řízení podle cílů a řízení sebe sama. Také Bartoňková (2010, s. 39) uvádí, že řízení pracovního výkonu využívá kromě systémových přístupů, komunikace a motivace také metodu řízení podle cílů.

Urban (2012, s. 32) ve své knize konstatuje, že řízení podle cílů je pro správný chod organizace důležité, je ale také důležité, aby bylo ze strany sofistikovaně vedené organizace doporučeno svým pracovníkům, jak svých cílů lépe dosáhnout, ať už se jedná o dlouhodobé i krátkodobé cíle nebo například o zlepšení spolupráce mezi jednotlivými útvary organizace. Tyto postupy a doporučení jsou podle Urbana (2012, s. 32) odrazem používaného know-how v organizaci a odlišují ji tak právě od ostatních, i konkurenčních organizací.

Podle Lathama a Locka (2006) in Armstrong (2011, s. 114) jsou výhody řízení podle cílů tyto: přínos pocitu účelnosti, jasná a jednoznačná základna pro posouzení úspěšnosti, zvýšení výkonu, jsou pomocníkem, jak řídit sám sebe, posilují subjektivní pohodu. Naopak proti tomu stojí nevýhody metody řízení podle cílů, a to může být podle autorů Lathama a Locka (2006) in Armstrong (2011, s. 114) především nedostačující rozsah znalostí, které vedou ke správnému nastavení cílů, konflikty v cílech mezi členy týmu, obavy z podstupování rizika, upozadování aktivit, které s cíli nesouvisí, pokles motivace k dalším cílům, kdy se očekává, že další cíle, nastavené managementem společnosti, budou více náročně a nesplnitelné.

2.1.3 Zavádění řízení pracovního výkonu podle cílů

Jedním z důvodů, proč se projekt zavádění řízení pracovního výkonu nedaří, je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 408) fakt, že linioví manažeři neprokazují dostatečný zájem nebo také potřebné dovednosti a v projektu zavádění řízení pracovního výkonu by se k tomuto problému mělo vždy přihlížet. Důležité je pro projekt zavádění řízení pracovního výkonu podpora z nejvyššího managementu, který působí shora na své liniové manažery k převzetí své role v tomto procesu. Linioví manažeři, jak dále Armstrong a Taylor (2015, s. 408) uvádí, by měli být součástí plánování a zpracování celého projektu s vidinou toho, že čas, který tomuto projektu obětují, se vrátí v podobě zlepšení výkonu. Proto, aby se dali linioví manažeři jednoduše přesvědčit, je vhodné co nejvíce zjednodušit celý proces, tedy vyvarovat se nadměrné administrativě. Dovednosti, které jsou nutné k uplatněním jednotlivých kroků v celém procesu řízení pracovního výkonu, jako je uzavírání dohod o pracovním výkonu, definování cílů, posuzování výstupu pracovního výkonu, předávání zpětné vazby a koučování, je nutné rozvíjet formálním výcvikem. Pro hladší průběh je vhodné zajistit mentorování, ale také koučování, Armstrong a Taylor (2015, s. 408).

Haines a St-Ongeová (2012) in Armstrong a Taylor (2015, s. 409) specifikují podmínky, které podle autorů zaručují úspěšnost řízení pracovního výkonu:

- zabezpečení dostatečného výkonu, obsahujícího koučování směrem k řízení pracovního výkonu, zpracování a předávání zpětné vazby;
- kladení důrazu na uznání zaměstnanců;
- ocenění angažovanosti, jako součásti firemní kultury;
- zajištění strategické integrace řízení pracovního výkonu do řízení lidských zdrojů a plánování celé organizace;
- oceňování lidského kapitálu;
- nastavení podmínek pro udržování pozitivních vztahů mezi zaměstnanci.

Tuto specifikaci podmínek podle Armstronga a Taylora (2015, s. 209) vhodně doplňuje komentář Lawlera a McDermotta (2003), kteří říkají, že důležitou roli v zajišťování fungování řízení pracovního výkonu mohou hrát manažeři na všech úrovních řízení. Jak autoři dále

uvádějí, je důležité, aby se manažeři zhostili svých rolí a zajistili propojení procesu řízení pracovního výkonu a strategie firmy. Potvrzením toho, že je celý systém řízení pracovního výkonu důležitý, by mělo být také na chování manažerů viditelné a podle autorů Lawlera a McDermotta (2003) in Armstrong a Taylor (2015, s. 409) to může značně fungování celého systému řízení pracovního výkonu ovlivnit. K této skutečnosti ještě Armstrong a Taylor (2015, s. 409) doplňují poslední bod, a to souvislost pravděpodobné úspěšnosti systému řízení pracovního výkonu na firemní kulturu, která je orientovaná na výkon.

2.1.4 Nástroje řízení pracovního výkonu podle cílů

Mezi hlavní nástroje řízení pracovního výkonu řadíme definování cílů, dohodu o pracovním výkonu, cíle SMART, přezkoumání pracovního výkonu, doplněné o zpětnou vazbu.

Definice cílů

Armstrong (2011, s. 115) ve své knize konstatuje, že cíle jsou zabudovány ve všech pracovních rolích a cíle jsou zastoupeny hlavní oblasti výsledků. Podle definice hlavní oblasti výsledků je to právě to, co je od pracovníka v dané roli očekáváno. Koubek (2015, s. 205) tuto fázi, při které jsou dohodnuty hlavní oblasti výsledků, ale také požadavky na schopnosti, nazývá definováním role pracovníka. Armstrong (2011, s. 115) dále konstatuje, že správnými cíli role nebo pracovními cíli jsou jasně konkretizovány výsledky nebo standardy, kterých má být dosaženo. Tyto cíle mohou být doplněny kvantitativními cíli nebo standardy, které se dále dělí na kvantitativní a kvalitativní. I přestože jsou cíle charakterizovány jako trvalé, je nutné dle autora pravidelně cíle dané role přezkoumávat a v případě nutnosti upravovat. Kvantitativní cíle, jak popisuje Armstrong (2011, s. 115) jsou jasně definované kvantitativní výsledky, kterých má být dosaženo, a které mají podobu výstupu, množství použitého materiálu, úroveň poskytovaných služeb, snížení nákladů a další.

Jak Armstrong (2011, s. 115) dále uvádí stanovování cílů u úkolů nebo projektů je podoba jejich celkového dokončení či ukončení fáze k dohodnutému datu. Obtížnější nastavování cílů je v případě dosahování standardu výkonu. Mluvíme zde o konstatování dosažení požadovaného standardu v momentě dosažení nějakého žádoucího, konkrétního a zřejmého výsledku. Podle Armstronga by bylo vhodnější užití kvantitativních standardů, například úroveň nějaké služby. V případech, kde není možné sledovat kvantitativní výsledek je nutné definovat kvalitativní, kde je výstup hodnocen na základě předem stanovených skutečností. Očekávání chování je podle Armstronga (2011, s. 115) často nastaveno obecnými pravidly v soustavě schopností chování, ale mohou být definovány i individuálně. Soustavy schopností chování mohou vycházet ze základních hodnot organizace, ale často bývají konkretizovány na žádoucí či nežádoucí způsoby chování, které jsou pak podle Armstronga (2011, s. 115) podkladem při zkoumání a posuzování výkonu.

Teorie cíle podle Lathama a Locka (1979) in Armstrong a Taylor (2015, s. 391) popisuje 4 mechanismy, které propojují cíle s konečným výsledkem výkonu, a to: 1) zaměření pozornosti na priority; 2) stimulace k vynaložení úsilí; 3) využití znalostí a dovedností lidí za účelem zvýšení šance úspěš; 4) v návaznosti na podnětnější a náročnější zadání cílů dochází k aktivaci všech schopností pracovníků. Tato teorie podle Armstronga a Taylora (2015, s. 391) podněcuje k tomu, aby byl v procesu řízení pracovního výkonu kladen velký důraz na nastavování a sjednávání takových cílů, díky kterým by bylo možné pracovní výkon nejen měřit, ale i řídit.

Dohoda o pracovním výkonu

Armstrong a Taylor (2015, s. 393) konstatují, že se plánování pracovního výkonu zakládá na dohodách o tomto pracovním výkonu. Hlavní oblasti výsledků, ale také schopnosti, znalosti a dovednosti, nutné k úspěšnému vykonání práce, které jsou obsaženy v popisech pracovních míst a profilech pracovních rolí jsou podkladem pro očekávání pracovního výkonu. Hlavní

oblasti výstupů a výsledků se často definují formou konkrétních cílů, ke kterým se má za pomoci pracovního výkonu dojít. Důležité je sladit individuální cíle s celkovými strategickými cíli celé organizace, jak dodává Armstrong a Taylor (2015, s. 393). Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 394) jsou pro dohodu o pracovním výkonu určující dva podněty, a to analýza požadavků na pracovní místo případně přezkoumání pracovní role a analýza pracovního výkonu, tedy analýza budoucích požadavků vycházející z posouzení dosavadního pracovního výkonu. Tyto aktivity se podle Armstronga a Taylora (2015, s. 394) mohou vykonat během jednoho setkání, při kterém jsou dohodnuty podmínky pro měření pracovního výkonu a dále definování úrovně schopností pracovníka, pomocí nichž budou monitorovány výsledky výkonu. Koubek (2015, s. 205) uvádí, že dohody o pracovním výkonu jsou také kromě výše uvedeného definovány základními hodnotami firmy, požadavky na kvalitu, službu zákazníkům, týmovou práci, pravidly BOZP, spolupráce, optimalizaci nákladů a dalšími aspekty, které jsou od pracovníka očekávány.

Z komentářů Armstronga a Taylora (2015, s. 395) a Koubka (2015, s. 205) dále vyplývá, že součástí dohody o pracovním výkonu bývá také plán, který se vztahuje na osobní rozvoj zaměstnance, kterým jsou rozšířeny pracovníkovi znalosti a dovednosti, zároveň zvýšena úroveň pracovníkových schopností a tím i dochází ke zlepšení jeho výkonu. Tento rozvoj, jak komentují Armstrong a Taylor (2015, s. 395), musí být podpořen nejen manažerem, ale také organizací.

V praxi se podle Armstronga (2002) in Bartoňková (2010, s. 39) při řízení pracovního výkonu pro jeho zhodnocení používá „*plánovací a hodnotící formulář pro hodnocení pracovního výkonu*“, který vyplňuje manažer i pracovník. Obsahem tohoto formuláře je prostor pro plánování výkonu a dalšího rozvoje a pro vyhodnocení výsledků.

Cíle SMART

Podle slov Armstronga a Taylora (2015, s. 394) je k definování správných cílů často používána zkratka SMART, kde jednotlivá písmena znamenají, Armstrong a Taylor, (2015, s. 394):

- S – *specific* (specifický) nebo *stretching* (náročný);
- M – *measurable* (měřitelný);
- A – *agreed* (dohodnutý);
- R – *realistic* (reálný);
- T – *time-related* (termínovaný).

Urban (2012, s. 30) ve své knize popisuje závislost nejasně specifikovaného zadání a výstupu pracovního výkonu. Úlohou vedoucího pracovníka je vždy ověřit si, zda zaměstnanec svému úkolu a povinnostem rozumí. I když se to může podle autora zdát zvláštní, je to nejčastější příčina nesprávně odvedené práce, protože vedoucí očekával něco jiného, než pracovník pochopil nebo nevěděl, že je to od něj požadováno. V některých případech se může jednat i o nesprávné vymezení pracovního místa. Úkoly, které nejsou nastaveny zcela konkrétně, jasně, úplně a nejsou správně pochopeny generují výsledky, které nekorespondují s očekáváním vedoucího. Tyto úkoly je nutné dodělávat, v některých případech i zcela předělat. Toto může mít za důsledek i plýtvání časem ostatních spolupracovníků. Urban (2012, s. 30) dále upozorňuje na to, že nejasně specifikované úkoly mohou mít u pracovníka za následek pocit nespravedlnosti, protože pracovník se po dobu plnění svého úkolu domníval, že plnil podle očekávání. Nekonkrétně zadané úkoly mohou podle Urbana vést k domněnce, že jsou nedůležité, a proto se autor domnívá, že je také velmi důležitý způsob interpretace jednotlivých úkolů. Podle Urbana (2012, s. 30) není ani vidina vyšší finanční odměny jistotou správně

odvedené práce v případech, kdy zaměstnanci nemají jasnou představu o tom, co přesně se od nich očekává.

Doležal et al. (2016, s. 79) popisuje funkčnost nastavování cílů při využití techniky **SMART** v projektovém řízení. Dle autorů je správné definování cílového stavu nebo dílčích cílů jedním z hlavních podmínek úspěchu projektu. Doležal a kolektiv uvádějí, že je poměrně obtížná záležitost cíl dobře definovat. Není tím myšlen pouze technický popis žádaného stavu, ale hlavně také jistota, že obě strany vnímají stejně, co má být konečný produkt realizace, k jakému účelu má sloužit a za jakých podmínek má být, jak uvádí Doležal a kolektiv (2016, s. 79), cíle dosaženo.

Vedoucí pracovník dle Urbana (2017, s. 56) může pomoci svým pracovníkům při stanovování cílů, a to jednak odhalením, jak tyto cíle mohou souviset s potřebami firmy a jsou pro firmu důležité, ale také vysvětlením toho, v čem je daný cíl důležitý pro zaměstnance. Vedoucí pracovník také dokáže realisticky posoudit, zda budou schopni daný cíl splnit. Kdyby k tomuto nedocházelo, mohl by podle Urbana (2017, s. 56) klesat zájem o vlastní stanovení úkolů. Vysvětlením důležitosti úkolu pro organizaci může vést k motivaci na úkolu pracovat také v případě, že byl tento úkol zadán zaměstnanci direktivním způsobem. V případě, že nemá vedoucí pracovník příležitost, jak plnění zadaného úkolu kontrolovat, často tento aspekt vede, jak komentuje Urban (2017, s. 56) k vnímání důležitosti samotného úkolu ze strany pracovníka.

Zpětná vazba

Zpětná vazba, podle Armstronga (2011, s. 121), která se poskytuje pracovníkům jako zhodnocení jejich práce, se člení mezi klíčové procesy v oblasti řízení pracovního výkonu. Zpětná vazba je zajišťována vedoucími pracovníky, a to buď **neformálním způsobem**, kdy je zpětná vazba poskytována jako součást kontinuálního procesu řízení, tedy v průběhu celého roku, což potvrzuje i Urban (2017, s. 64) který komentuje, že zpětnovazebné hodnocení je vhodné poskytovat v co nejkratší době, tedy pochválit zaměstnance ihned poté, co vykonal dobrou práci, aby byl upozorněn na své správné jednání, protože si mnohdy svého správného postupu nemusí být vědom. Urban (2017, s. 64) také konstatuje, že v opačném případě, kdy je pracovníkovo jednání hodnoceno negativně po delší době, může vést k nedůvěryhodnosti tohoto úsudku a zároveň se může pracovník ohradit, že mu nebylo umožněno včas své jednání usměrnit.

Dalším způsob, Armstrong (2011, s. 121), předání zpětné vazby je **formální**, a to při příležitosti setkání vedoucího pracovníka se svým členem týmu za účelem pravidelného zkoumání a posuzování jeho pracovního výkonu za uběhlé období a v této situaci hraje zpětná vazba velmi významnou roli, Armstrong (2011, s. 121).

Cílem zpětné vazby v řízení pracovního výkonu je podle Armstronga (2011, s. 122) podporovat cestu ke zlepšení a dalšímu vývoji pracovního výkonu zaměstnance, na čemž se shoduje také Urban (2017, s. 66), který upozorňuje na to, že to nemá být cesta, jak ničit pracovníkovo sebevědomí, motivaci a další iniciativu či loajalitu k organizaci. Zpětná vazba, jak uvádí Armstrong (2011, s. 122) může být pozitivního charakteru, která nese uznání za dobře vykonanou práci. Nebo může být zpětná vazba konstruktivní, a ta identifikuje oblasti ke zlepšení, Armstrong (2011, s. 122), dále říká, že zpětná vazba je v procesu řízení pracovního výkonu opřena o konkrétní fakta ne o názory a domněnky. To potvrzuje i Urban (2017, s. 65), který dodává, že zpětná vazba musí být konkrétní, i když je pozitivní anebo kritická. Urban dále uvádí, že v případě, že by byla negativní zpětná vazba nekonkrétní, byla by ve většině případů odmítána. Armstrong (2011, s. 122) dále popisuje, že zpětná vazba čerpá ze situací, které přímo pracovní výkon ovlivnily, jako události, výsledky, krizové situace apod. V procesu zpětné vazby se porovnává to, co bylo očekáváno s tím, co bylo skutečně splněno, a to odkazováním

se na skutečné cíle, hodnoty a měřítka výkonu, kritéria splnitelnosti na základě, kterých pak hodnotí celkový výsledek, Armstrong (2011, S. 122).

Armstrong (2011, s. 114) zdůrazňuje, že zpětná vazba a cíle spolu vzájemně spolupracují, aby ovlivnily dosažení cílů. Dívá se na zpětnou vazbu z pozice pracovníků, kteří si zpětnou vazbu mohou zabezpečit sami nebo je jim poskytnuta ze strany nadřízených či spolupracovníků. Armstrong (2011, s. 114) vyzdvihuje význam zpětné vazby ve vlastním koučinku, kdy pracovník čerpá informace ze zpětné vazby k porovnání a kontrole svého pokroku, který směřuje k nějakému cíli. Z toho pak zvažuje další postupy a směřování svého úsilí, případně změn ve strategickém výkonu. Také Latham a Lock (2002) in Armstrong (2011, s. 114) konstatují, že spojení cílů a zpětné vazby má větší efekt než samotné cíle.

Wagnerová (2011, s. 88) se pozastavuje nad validitou zpětné vazby, kde se porovnává 2 přístupy ve zpracování zpětné vazby, kdy tradiční přístup hodnocení výkonnosti probíhá v uzavřeném kruhu mezi hodnotitelem a hodnoceným, kdy hodnocený je v poměrně pasivní roli a je závislý na hodnotiteli, který má právo posoudit a rozhodnout o výkonu hodnoceného. Oproti tomu vícezdrojová **360° zpětná vazba** může být, jak uvádí Wagnerová (2011, s. 88), pro hodnoceného pracovníka hodnotnějším zdrojem motivace ke zvýšení výkonnosti.

Armstrong (2011, s. 121) uvádí, že 360° zpětná vazba je vícezdrojová zpětná vazba a tím pádem je získávána nejen z pozice vedoucího pracovníka, ale také z pozice pracovníkových kolegů, případných podřízených pracovníků nebo i zákazníků. Je také možné, že je tato zpětná vazba podle Armstronga (2011, s. 121) zpracována samotnými pracovníky pro sebe sama, což potvrzuje i Koubek (2015, s. 219), který doplňuje, že jsou při 360° zpětné vazbě uplatňovány kromě kritérií pracovních výsledků kritéria, reflektující odraz pracovního a sociálního chování, dále pak samozřejmě hodnocení znalostí, dovedností, potřeb a vlastností. I při využití 360° zpětné vazby má rozhodující roli pracovníkův bezprostřední nadřízený. Sebehodnocení pracovníkem samotným má ale podle Koubka (2015, s. 219) daleko větší význam. Východiskem pro 360° zpětnou vazbu, Armstrong a Taylor (2015, s. 407) jsou dotazníky, které zkoumají chování zaměstnance z různých úhlů a porovnávají ho se seznamem schopností, často obsahují dotazy: „Jak dobře... dělá...?“, apod. Často může být dotazník zaměřen na schopnosti vést, práci v týmu, zvládnutí komunikace, organizační dovednosti, apod, Armstrong a Taylor (2015, s. 407).

Zpětná vazba je, podle Armstronga a Taylora (2015, s. 407) předávána buďto anonymně nebo prostřednictvím jejich nadřízených. Roli odborného poradce nebo kouče může v důsledku zpětné vazby zajistit pracovník personálního oddělení, případně externista. Výstup ze zpětné vazby slouží primárně k rozvoji zaměstnanců, a to buď v případě, že výsledky ze zpětné vazby dostávají obě strany, tedy pracovník a jeho vedoucí, ale i v případě, že zpětnou vazbu dostává pouze pracovník, Armstrong a Taylor (2015, s. 408).

Přezkoumávání pracovního výkonu

Přezkoumávání pracovního výkonu je nedílnou součástí řízení pracovního výkonu. Armstrong a Taylor (2015, s. 395) konstatují, že díky přezkoumávání pracovního výkonu je možné prodiskutovat zásadní otázky, které se pracovního výkonu a individuálního rozvoje týkají. Při přezkoumávání pracovního výkonu dochází k uzavírání cyklu komplexního řízení pracovního výkonu a to tím, že při něm jsou zajištěna témata pro uzavírání nových dohod o pracovním výkonu.

Během přezkoumávání pracovního výkonu dochází také k formálnímu zhodnocení pracovního výkonu. Přezkoumávání pracovního výkonu podle Armstronga a Taylora (2015, s. 395) by mělo být postaveno na reálném odrazu pracovního výkonu a mělo by být konkrétní. Během schůzky dochází mezi manažerem a pracovníkem k projednání plánu o budoucím zlepšení pracovního výkonu, či doporučení v běžných situacích nebo plněním navržených cílů. Je

žádoucí, dle Armstronga a Taylora (2015, s. 395), aby se stalo standardem, že také pracovník ohodnotí svůj pracovní výkon a bude mít tak sám větší zájem na změně, která má následovat.

Armstrong a Taylor (2015, s. 395) porovnávají 2 druhy přístupu k řízení pracovního výkonu. U přístupu v tradičních systémech hodnocení bylo pravidelně 1 × ročně uloženo manažerům ze strany personálního oddělení provést formální posouzení pracovního výkonu za uběhlé období. Realizace probíhala velmi formálně a dále s výsledky, které byly uloženy na personálním oddělení, nebylo nijak pracováno. Oproti tomu, jak komentují Armstrong a Taylor (2015, s. 395) druhý přístup je založen na kontinuálním procesu, složeném z běžných, osvědčených manažerských postupů **sledování, usměrňování, měření pracovního výkonu** se zajištěním následných opatření. Důležité je neukládat manažerům povinnost tyto aktivity plnit, ale vzbudit v nich vykonávat tento cyklus, jak dodává Armstrong a Taylor (2015, s. 395), jako přirozenou součást role dobrého manažera.

Urban (2017, s. 69) také upozorňuje na úskalí pravidelného hodnocení, a to na **formalismus**, tedy tendence provádět tuto aktivitu bez větší přípravy a vyvozování podstatných závěrů. Dále pak na **složitá kritéria hodnocení**, v tomto případě nemusí nástrojům hodnocení rozumět ani hodnocený, ale ani jeho vedoucí. V posledním případě Urban (2017, s. 69) upozorňuje na **obecnost**, aby nedocházelo k tomu, že jsou všichni pracovníci v organizaci hodnoceni podle jednotných pravidel, která nezohledňují jejich konkrétní pracovní úkoly.

Armstrong a Taylor (2015, s. 396) uvádí 12 zlatých pravidel, které by měly být zajištěny při setkání pracovníka s vedoucím pracovníkem za účelem přezkoumání pracovního výkonu a to:

- **být připraven** – vedoucí pracovník si musí připravit seznam dohodnutých cílů pracovníka a svých poznámek k jeho výkonu, která je vhodné doplnit o případná doporučení a zamyšlení se nad dalšími cíli pracovníka; pracovník si musí připravit posouzení pracovního výkonu ze svého pohledu, a další;
- **dodržovat strukturu setkání** – připravit harmonogram setkání a dodržet ho;
- **vytvořit vhodnou atmosféru** – doporučeno začít od obecné diskuse k detailu;
- **poskytnout vhodnou zpětnou vazbu** – zajistit objektivní, faktickou zpětnou vazbu, která bude postavena na popisu toho, co se stalo, ne soudem a bude zahrnovat pozitivní hodnocení a také doporučení k rozvoji;
- **využít čas produktivně** – projednat vše, co je požadováno od schůzky;
- **snažit se chválit** – při úspěchu začít schůzku pochvalou;
- **dát zaměstnanci prostor vyjádřit se** – nechat ho mluvit co nejvíce;
- **podporovat sebehodnocení** – nechat pracovníka, ať svou práci také ohodnotí sám, ze svého pohledu;
- **řešit pracovní výkon, nikoliv osobnost zaměstnance** – diskusi postavit na faktech, ne na domněnkách;
- **analyzovat pracovní výkon** – objektivně zhodnotit příčiny úspěchu či neúspěchu a nastavit opatření pro zlepšení budoucího výkonu;
- **vyhnout se neočekávané kritice** – případné selhání řešit s pracovníkem v době, kdy nastane, nečekat na formální schůzku;
- **dohodnout si měřitelné cíle a plány na další období** – setkání zakončit v pozitivním duchu.

Tyto podmínky mohou být často podceňovány, a ne vždy dodržovány, z teoretické rešerše se dá ale usuzovat, že jejich dodržování může zásadně ovlivnit důležitost celého systému řízení pracovního výkonu a pomůže pracovníka do procesu více zapojit.

2.1.5 Motivace k pracovnímu výkonu

Armstrong (2007) in Horváthová et al. (2016, s. 21) uvádí, že lidi motivuje dosahování určitých cílů a jsou spokojeni, když se k tomuto dosažení cílů dostanou při zlepšení svého výkonu. To může pro lidi následně znamenat větší spokojenost, když jsou za svůj výkon oceněni odměnami, které přichází zvnějšku nebo vnitřní odměnou v podobě pocitu úspěšnosti. Znamená to tedy, dle Armstronga (2007) in Horváthová et al. (2016, s. 21), že když je poskytnuta pracovníkům příležitost k výkonu a s tím i zajištěna potřebná znalost a dovednost a jsou-li pracovníci za kvalitní práci odměňováni peněžní i nepeněžní odměnou, je možné zlepšení výkonu dosáhnout.

Horváthová (2016, s. 23) uvádí, že dosti rozšířený názor na to, že když je silnější motivace, tak je také vyšší a lepší výkon v celkové míře není platný. Toto tvrzení komentuje Horváthová osobní zkušeností, že v případech, kdy chceme něco příliš, nemusí dojít k dosažení výsledku. V případě nízké motivace je důsledek zřejmý, protože když chce pracovník málo nebo nechce vůbec, věci se nepodaří a výsledek jeho práce není uspokojivý. V situaci, kdy pracovník disponuje nadměrnou motivací, která pramení z vědomí subjektivně mimořádné důležitosti zadaného úkolu, za který je možné získat atraktivní odměnu, nemusí být výsledek nutně uspokojivý. Důvodem tohoto neúspěchu, jak uvádí Horváthová (2016, s. 23) může být fakt, že příliš velká motivovanost generuje velké množství vnitřního, psychického napětí, kterým je narušena funkce psychiky člověka a je tím i oslaben aktuální vnitřní a subjektivní předpoklad výkonu.

Podle Urbana (2012, s. 19) není vždy zárukou plného pracovního výkonu dostatečně placený zaměstnanec, ale právě způsoby, kterými je jejich vedoucí (nebo organizace) motivují, tj. odměňují nebo trestají. Urban (2012, s. 18) hovoří o aspektu osobních limitů, které brání zaměstnanci podat požadovaný výkon. V těchto případech chybí zaměstnanci vnitřní motivace. Autor tyto rysy hodnotí jako osobní z toho důvodu, že nelze tyto povahové rysy změnit nebo předpokládat, že se časem změní. Základní osobní nebo temperamentové předpoklady se podle Urbana (2012, s. 18) v určitém věku změnit nepodaří.

Motivace je širokou a velmi důležitou část v oblasti řízení pracovního výkonu, ale není předmětem zkoumání této bakalářské práce, proto se jí více tato práce nevěnuje.

2.2 Hodnocení pracovního výkonu

Další oblast, která má přímou návaznost na řízení pracovního výkonu je hodnocení pracovního výkonu, při kterém dochází k celkovém zhodnocení pracovního výkonu po přístupové a výkonové stránce a jsou navrženy další cesty rozvoje pracovníků případně jiná opatření. Jedná se o hodnocení shora dolů. Na hodnocení pracovníků bývá v praxi navázané také odměňování.

Koubek (2011, s. 18) uvádí, že hodnocení pracovního výkonu má zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké jsou jeho předpoklady, má odhalit jeho potenciál, dále se projednává jeho hodnocení, oceňuje jeho úsilí, případně se rozhoduje o opatřeních, která vyplývají ze samotného hodnocení. Podle Kociánové (2010, s. 145) je hodnocení pracovního výkonu pro pracovníky považováno za zpětnou vazbu jejich působení v organizaci a je považováno za významnou složku řízení pracovního výkonu. Podle Kociánové (2010, s. 145) je mnoho systémů hodnocení pracovníků považováno za motivační prvek i proto, že je navázáno na rozvoj schopností lidí a jejich kariérní postup. Jak dále Kociánová (2010, s. 145) uvádí, cílem hodnocení pracovního výkonu je zlepšení výkonu a chování pracovníků, dále pak zaměření se na jejich osobní rozvoj jako přínos pro organizaci.

Koubek (2015, s. 216) usuzuje, že pro nalezení efektivního způsobu hodnocení pracovníka při zajištění co největšího omezení subjektivního posouzení pouze ze strany jednoho hodnotitele

je vhodné rozšířit počet zdrojů, které pracovníka hodnotí. Jak Koubek (2015, s. 397) dále uvádí, hodnocení je tím více objektivnější, čím více hodnotitelů bylo do hodnocení zapojeno.

Armstrong a Taylor (2015, s. 397) komentují, že systémy řízení pracovního výkonu obsahují v převážné většině také formální posuzování pracovního výkonu, které je prováděno za účelem přezkoumání pracovního výkonu a probíhá buď jako celkové posuzování, klasifikování, případně formou vizuálního posuzování.

Celkové posuzování pracovního výkonu, jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 397) je postaveno na analýze pracovního výkonu dle bodů, které byly uzavřeny v dohodě o pracovním výkonu, kdy podstatou setkání je dosažení dohody o budoucím rozvoji, případně dalších krocích. Předpoklad je dospět k dohodě s každým členem týmu, aby bylo z jejich strany, tedy ze strany pracovníků, pochopeno, jak si v pracovním výkonu vedou. Touto analýzou, jak dále Armstrong a Taylor uvádí, by také měly být odhaleni pracovníci s velkým potenciálem, zároveň ti, kteří jsou pod standardem očekávání. V tomto směru je Armstrongem a Taylorem (2015, s. 397) doporučeno vytvořit rámec, kde by byli pracovníci hodnoceni v úrovni „co“ a „jak“, kde „co“ znázorňuje splnění dohodnutých cílů dle konkrétních bodů profilu jeho pracovní role. Oproti tomu „jak“ splnění žádaného chování a přístupu podle jednotlivých bodů v soustavě schopností. Výsledky v obou kategoriích můžou být dle Armstronga a Taylora (2015, s. 397) zaevidovány jako výstup společné diskuze a rozboru situace s pracovníkem během schůzky, která probíhá za účelem přezkoumání jeho pracovního výkonu. Problém tohoto hodnocení vnímají oba autoři v tom, že není možné určit rozdíly v pracovním výkonu pracovníků, kteří se pohybují v rozmezí jedinců s výborným pracovním výkonem a špatným pracovním výkonem.

Koubek (2015, s. 209) dělí hodnocení pracovního výkonu na dvě cesty, a to buď na cestu hodnocení výsledků práce, kdy se zaměřujeme na kritéria množství, kvalitu, náklady nebo včasnost, anebo na cestu hodnocení pracovního a sociálního hodnocení pracovníků. Tato druhá cesta, která je zaměřena na charakteristiky typu disciplinovanost, kvalita práce, ochota, schopnost se rozhodovat, a další je ale náročná na měřitelnost a může být dle Koubka (2015, s. 209) širším polem pro subjektivitu. Není jednoduché v tomto případě nalézt cesty zlepšení tohoto typu pracovního výkonu a také dle Koubka (2015, s. 209) podklady pro rozhodnutí o tomto pracovním výkonu.

Dalším využitím posuzování pracovního výkonu je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 398) je tzv. **klasifikování**, kdy je pracovník ohodnocen na organizací stanovené škále (např. mimořádný výkon, dobře vyvážený výkon, stěží efektivní výkon, nepřijatelný výkon, aj.). Tento způsob hodnocení podle Armstronga a Taylor (2015, s. 399) může působit, ale také být, neobjektivní. V některých případech může způsobit i ponížení a demotivaci pracovníka. Jako alternativu ke klasifikování uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 399) hodnocení formou **vizuálního posuzování**, které je postaveno na dohodě mezi manažerem a pracovníkem o umístění pracovníka v matici pracovního výkonu. V této matici je na vertikální ose sledováno chování pracovníka ve vykonávané roli. Oproti tomu na horizontální ose jsou sledovány dosahované výsledky pracovníka. Označením vstupu na vertikální a horizontální ose a protnutím obou bodů je znázorněno hodnocení pracovníka v matici zařazením do jednoho z maticových polí, která popisují případná opatření. Za pomoci tohoto maticového hodnocení je možné lépe posoudit a vyjádřit celkový přínos pracovníka, dle komentářů Armstronga a Taylora (2015, s. 399), lépe než metodou klasifikování.

Furnham (1996) in Armstrong (2011, s. 60) popisuje aspekty nefunkčního hodnocení pracovního výkonu:

- zbabělost manažerů poskytnout negativní a korigující zpětnou vazbu;
- nedostatečná vyškolenost manažerů v oblasti hodnocení;

- vnímání nedůležitosti předávání hodnocení několikrát ročně směrem k pracovníkům, manažeři se domnívají, že je účelnější průběžně předávat zpětnou vazbu k aktuálně vykonané práci;
- podceňování důležitosti celého procesu ze strany organizace, Furngam (1996) in Armstrong (2011, s 60).

Pojem hodnocení pracovního výkonu bývá někdy zaměňován s pojmem a procesem přezkoumávání pracovního výkonu, které se váže spíše na vyhodnocení konkrétních úkolů a cílů za sledované období, oproti celkovému hodnocení pracovního výkonu, které nahlíží na výkon pracovníka komplexněji. Z literární rešerše je zřejmé, že jsou na sebe oba procesy navázány, mnohdy se i časově prolínají.

Hodnocení pracovního výkonu je podkladem pro **odměňování pracovního výkonu** a také východiskem pro další rozvoj pracovní pozice. Hán (2013, s. 7) v rámci odměňování pracovního výkonu upozorňuje na to, že hodnocení pracovního výkonu, které nemá přímou návaznost na změnu odměny pak nemusí působit jako dostatečně motivující faktor. Hán (2013, s. 8) dále uvádí, že výše mzdy odráží aktuální pracovní výkon pracovníka a je také jedním z důvodů, proč chtějí perspektivní a kvalitní pracovníci v podniku pracovat. Mzdová politika firem je nastavována tak, aby obsahovala složky, které zohledňují úroveň pracovního výkonu jako například různé speciální bonusy, podíly ze zisku nebo z výnosů, jiné osobní příplatky nebo zaměstnanecké akcie a další. Tyto složky fungují jako motivační faktory. Výsledky hodnocení pracovního výkonu tak, podle Hána (2013, s. 8), přímo navazují na strukturu a výši mezd jednotlivých pracovníků. Štillerová (2012) in Horváthová (2016, s. 21) komentuje, že odměna má motivační efekt, když je uplatňována spravedlivým a konzistentním způsobem a je vztažena na pracovní výkon jednotlivce.

Armstrong (2011, s. 306) říká, že pro zajištění fungování řízení pracovního výkonu je nutné pravidelně uskutečňovat jeho soustavné sledování a hodnocení, aby byly zajištěny nápravné postupy. Jak Armstrong (2011, s. 268) ve své knize uvádí, řízení pracovního výkonu nabízí při dosahování dohody o pracovním výkonu a plánování pracovního výkonu podněty k učení. Po společné analýze role daného jedince může vzniknout nový nebo aktualizovaný profil role, který stanoví, jaké výsledky mají být dosaženy a určí schopnosti, nutné k dosažení těchto výsledků. Koubek (2015, s. 280) komentuje vztah mezi hodnocením pracovníků a vzděláváním, kdy dodává, že je zřejmé, že vzdělávání, které je zabezpečováno ze strany organizace, podporuje dosahování lepšího pracovního výkonu, zároveň je hodnocení pracovní pozice podklad pro další nastavení vzdělávání. Propojení těchto dvou disciplín má dle Koubka (2015, s. 280) mimořádný význam v celé koncepci řízení pracovního výkonu.

Tato oblast je rozšířena v metodě Talent management, která v širším pojetí pracuje s potenciálem jednotlivých pracovníků. Konkrétní popis této metody a následných kroků není předmětem této bakalářské práce, proto jim nebylo věnováno více pozornosti.

2.3 Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník je velmi důležitý článek v celém procesu řízení pracovního výkonu. V této části je více přiblížena jeho role, je zde dotčeno i jeho vzdělávání.

Role vedoucích pracovníků, podle Zákoníku práce 262/2006 Sb. je definována takto: „Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomuto účelu závazné pokyny.

Horváthová (2016, s. 39) konstatuje, že na pracovní výkon pracovníků má velmi významný vliv chování nadřízených a styly jejich vedení. Vedoucí pracovník má za úkol nejen zajistit dosažení firemních cílů a naplnění firemní strategie, ale také dbát na vytváření a udržení podporujících a konstruktivních vztahů, a to mezi pracovníky svých týmů, ale i mezi ním a pracovníky. Jejich úkolem je vytvářet zázemí pro smysluplnou práci, pro podporu motivace svých pracovníků a zajištění jejich angažovanosti k výkonu. Role vedoucího je také, jak uvádí Horváthová (2016, s. 39), oceňovat pracovníky za dobře vykonanou práci a podporovat je v jejich rozvoji a dalším vzdělávání.

Kubátová et al. (2012, s. 97) konstatují, že chování manažera ovlivňuje významně reakci pracovníka a tímto způsobem manažer vlastně koordinuje, organizuje, řeší problémy na pracovišti a rozhoduje.

Vedení lidí rozdělujeme na 4 základní styly, Kubátová (2012, s. 97 a 98):

- **styl instruování** – úkolový a řídicí přístup, malá podpora manažera, manažer kontroluje a rozhoduje;
- **styl trénování** – úkolový, zároveň podporující od manažera, snaha zapojit pracovníka do návrhu řešení jednodušších problémů, manažer kontroluje a stále ještě rozhoduje;
- **styl motivování** – minimum úkolového a řídicího přístupu, silné podporující chování, manažer chápe a podporuje návrhy, pracovník sám může rozhodovat ve složitějších situacích;
- **styl delegování** – málo podporující a také málo řídicí ze strany manažera, s pracovníkem je definován cíl, kterého se má dosáhnout, je nutné, aby měl pracovník dostatečné znalosti a dovednosti a také sebedůvěru z dosavadního rozvoje, rozhoduje již pracovník, ze strany manažera spíše partnerský přístup.

Rozvoj stylů vedení lidí byl postupně rozvinut s rozšířením metody řízení pracovního výkonu, která, jak vystoupilo z literární rešerše, nestaví na direktivním způsobu, ale hledá techniky, jak vhodně pracovníka do pracovního procesu zapojit a zvýšit tak zájem o pracovní výkon.

Rozvoj vedoucích pracovníků

Armstrong a Taylor (2015, s. 386) popisují rozvoj manažerů, který komentují jako rozvoj výkonu manažerů v jejich rolích, které vykonávají, stimulaci k přijetí větší zodpovědnosti v budoucnu a rozvíjení schopnosti vést pracovníky. Armstrong a Taylor (2015, s. 386) popisují přístup formálního vzdělávání a neformálního vzdělávání, přičemž do formálního vzdělávání zahrnují aktivity, které jsou realizované ze strany organizace, jako je plánování zkušeností, mentorování, koučování, učení se hrou, učení se akcí, formální vzdělávání, řízení pracovního výkonu a další). Přístup neformálního rozvoje podle Armstronga a Taylora (2015, s. 386) zahrnuje učení se z plnění každodenních povinností při výkonu jejich rolí. Armstrong a Taylor (2015, s. 386) přibližují vzdělávání vedoucích pracovníků, které rozdělují na vzdělávání manažerů a lídrů. Rozvoj lídrů se od rozvoje manažerů dle autorů Armstronga a Taylora (2015, s. 386) liší především ve formování „měkkých“ dovednostech, které jsou podpořeny dalšími vzdělávacími aktivitami, ale i standardním formálním vzděláváním a koučováním.

2.4 Propojení cílů celé organizace

Armstrong (2011, s. 272) považuje za jeden z nejdůležitějších faktorů řízení pracovního výkonu zvyšování oddanosti pracovníků organizaci a jejím cílům za pomoci integrování a propojování individuálních cílů s cíli organizace. Tento fakt vychází i z autorova výzkumu, Armstrong (2011, s. 214), kde uvádí poznámky tematické diskusní skupiny, složené z pracovníků, kteří hodnotí, že jsou individuální plány každého jedince součástí velkých plánů týmu, ale ne vždy

o tom jsou dotčení lidé dostatečně informováni, jak by bylo vhodné, protože by měli všichni usilovat o dosažení jednoho velkého cíle, příspěvky všech lidí by se měly počítat.

Janišová a Křivánek (2013, s. 102) říkají, že strategický Balanced Scorecard, tedy strategické cíle je vhodné rozpusťt mezi jednotlivé hierarchické stupně organizačních útvarů, do kterých patří. Toto se nazývá tzv. kaskádování cílů, při čemž je doporučeno, dle Janišové a Křivánka (2013, s. 103), dodržovat tato pravidla: pro jednotlivé organizační útvary nebo jednotlivce je doporučeno udělit max. 5 cílů; každý cíl se dále může, ale také nemusí rozpadat na další stupně v hierarchii. Janišová a Křivánek (2013, s. 103) dodávají, že když se nerozpadá dál, nese za něj odpovědnost ředitel příslušné divize. Další pravidla dle Janišové a Křivánka (2011, s. 272) jsou; všechny cíle z nižší úrovně v hierarchii patří do alespoň jednoho cíle o úroveň výš; každý firemní cíl je rozpuštěn do cílů o úroveň níž.

Plamínek (2014, s. 94) uvádí, že manažeři dostávají do rukou strategický rámec firmy, který musí vhodně rozdělit na dílčí a postupné cíle a úkoly, a ty rozvrstvit do konkrétních hierarchických úrovních ve firmě při nastavení podmínek co se má stát, kdo se úkolu bude věnovat, jaké zázemí k tomu bude mít k dispozici a další parametry, které jsou mu známé z managementu. Manažeři tak podle Plamínka (2014, s. 94) plánují a řídí dvě velmi důležité složky firmy, a sice požadovaný výkon a zdroje, k výkonu důležité. Jak dále Plamínek (2014, s. 95) uvádí, ve firmě se můžeme setkat se 3 lidskými rolmi a sice s lídrem, manažerem a vykonavatelem. První role, tedy lídr, definuje na celofiremní úrovni cíl, co se má stát. Na to navazují manažeři, kteří navrhnu cestu, jak se k požadovanému cíli dojde a poslední role, tedy vykonavatelé, jak komentuje Plamínek (2014, s. 95), jsou zde proto, aby se vše stalo.

Z literární rešerše se dá usuzovat, že oblíbenou metodou řízení a hodnocení pracovního výkonu je řízení podle cílů. Metoda je rozdělena do několika sekvencí počínaje definováním úkolu (cíle) na základě dohody, přes plnění cíle a průběžné přezkoumávání pracovního výkonu (zpětná vazba), až po celkové hodnocení pracovního výkonu a následné odměňování vzdělávání. Tento přístup si žádá větší angažovanosti liniových manažerů. Důležité je, jak dále vyplynulo z literární rešerše, také vzájemné propojení dílčích cílů s cíli celé organizace obecně. Autoři se v literární rešerši převážně shodují, že řízení pracovního výkonu má za následek zvýšení pracovního výkonu nejen jednotlivce, ale i celé organizace.

Na základě teoretických poznatků je vhodné se tomuto tématu věnovat a z toho důvodu byla zvolena organizace, která tuto metodu řízení a hodnocení pracovního výkonu používá a je možné zde její fungování v praxi ověřit.

2.5 Metodická část

V této kapitole je podrobně popsána metodika, která byla při zpracování této bakalářské práce použita. Práce je rozdělena do 2 hlavních částí, teoreticko-metodologické a praktické části. Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě literární rešerše a komparace názorů, v praktické části bylo využito metody deskripce společnosti na základě interních směrnic a firemních materiálů a pozorování. Dále byl v praktické části zvolen výzkum formou dotazníkového šetření.

Teoretická část se věnuje tématům vývoje řízení pracovního výkonu, jeho výhodám a nevýhodám, popisuje jednotlivé etapy tohoto procesu a využívané nástroje. Dále se tato část věnuje oblasti hodnocení pracovního výkonu při zohlednění různých metrik hodnocení, které jsou ve společnostech využívány. Tato témata jsou doplněna pohledem na roli vedoucího pracovníka a propojením cílů celé organizace. Teoretická část byla zpracována formou literární rešerše z odborných publikací. Teoretická rešerše byla v rámci bakalářské práce využita jako teoretické východisko, které bylo v rámci praktické části práce porovnáno se zavedením

a aplikování procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY.

Praktická část byla provedena na základě výstupu z primárních a sekundárních zdrojů, které byly extrahovány z interních směrnic, webových stránek společnosti a dotazníkového šetření v komparaci s poznatky z teoreticko-metodologické části. Pro dosažení cíle této písemné práce bylo v praktické části nutné nejprve naplnit cíle dílčí, které měly v komparaci s teoretickými východisky z teoretické části podat podněty k doporučení optimalizace celého procesu. Pro splnění dílčího cíle zmapování současného stavu řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY, ale také zhodnocení zavádění procesu řízení pracovního výkonu do společnosti XY, bylo využito metody pozorování, popisu a vlastního šetření, které bylo zajištěno formou osobního kvalitativního dotazování (viz Příloha 2 a 3 a 4) nebo elektronického kvalitativního dotazování přes Google Form (Příloha 1). Mapování obou dílčích cílů se v jednotlivých metodách a postupech vlastního šetření prolínalo.

Nejprve byla v praktické části představena společnost XY a její specifika, a to na základě sběru a zpracování primárních dat z webových stránek společnosti XY (2020) a také prozkoumání interních materiálů XY (2019). Tato data byla použita také k popisu postupu, který ve společnosti předcházela nasazení procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu. Další formou sběru dat bylo prozkoumání kvalitativního výstupu z Průzkumu spokojenosti XY (2017). Tento průzkum spokojenosti, který byl zhotoven HR dané společnosti, byl vytvořen anonymně, přes elektronické formuláře Google Form. Z 35 dotázaných zaměstnanců (vedení společnosti se nezúčastnilo) bylo vyplněno 31, tedy 88% návratnost. Výstup, který byl pro účely této bakalářské práce použit, je kvalitativního charakteru, neboť je založen na slovních komentářích zaměstnanců na otevřené otázky, kterými byly mapovány výhody a nevýhody plnění pracovních úkolů na základě nastavených kvartálních cílů. Blíže je popsáno v kapitole 3.1.

Pro ověření přínosu procesu řízení pracovního výkonu byl jako příklad zvolen vývoj počtu zajištěných akcí oddělením marketingu, a to v letech 2015 až 2019. Podklady pro toto ověření byly získány metodou pozorování a prozkoumání Termínovníku XY (2015–2019), popis zjištěného je uveden v kapitole 3. 1., tabulka s výstupem je uvedena jako Příloha 4.

Pro bližším seznámení se s nastavováním dohod o pracovním výkonu byly v další části metodou pozorování prozkoumány konkrétní nastavené kvartální cíle z Formulářů cílů XY (2019) u 8 vybraných zaměstnanců (tj. 30 % z 38 aktivně používajících tuto metodu ve firmě) z různých oddělení, a tedy i různých typu pracovních rolí, za období 1. čtvrtletí 2019. Vybraní byli 3 pracovníci skladu, tj. 37,5 %, 4 administrativní pracovníci, tj. 50 %, ale také 1 pracovník, jehož náplní jsou převážně nové projekty, tj. 12,5 % z 8. Výstup z prozkoumání konkrétních cílů za období u vybraných pracovníků byl zhodnocen a popsán v kapitole 3. 2. 3 praktické části této písemné práce.

Poslední zkoumanou oblastí z interních materiálů společnosti XY byl proces hodnocení pracovního výkonu, který má společnost XY definován v Pravidlech pro práci s Maticí XY (2015). Toto nastavení bylo popsáno v praktické části v kapitole 2. 3. 1.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na 2 skupiny respondentů, a to na vedoucí pracovníky a na vybrané zaměstnance. Jednalo se o kvalitativní výzkum. Z důvodu vytíženosti vedoucích pracovníků bylo s vedením společnosti dohodnuto, že vedoucí pracovníci budou nejprve anonymně osloveni formou elektronického dotazníku přes internetovou aplikaci Google Form a následně, až na základě nasbíraných odpovědí, budou vedoucí pracovníci zkontaktovaní osobně a budou jim položeny otázky na oblasti, které byly z původního elektronického dotazníku vyhodnoceny jako problematické. Elektronický dotazník pro vedoucí pracovníky, který byl převeden do excelové tabulky (viz Příloha 1) obsahoval 16 otázek, z nichž bylo 5 otázek otevřených, 8 otázek uzavřených a další 3 otázky byly uzavřené, ale obsahovaly vždy

otevřenou podotázku. Dotazníkové šetření mapovalo pohled VO na dohodu o pracovním výkonu, kritické body nastavování cílů, přínos řízení podle cílů, propojení cílů organizace, dodržování podmínek SMART, vzdělávání a přípravu na řízení pracovního výkonu, funkčnost a efektivitu z pohledu VO a otázku na hodnocení pracovního výkonu. Ve společnosti XY, Organizační struktura XY (2019), pracovalo v době rozeslání elektronických dotazníků na pozici vedoucího oddělení 6 zaměstnanců. Doba, po kterou poptaní vedoucí pracovníci vykonávali v době dotazování vedoucí pozici ve společnosti XY byla VO1 10 let, VO2 10 let, VO3 15 let, VO4 3 roky, VO5 6 let a VO6 5 let. Jednalo se o 4 ženy a 2 muže. Návratnost dotazníkového šetření byla 100 %. Tento výzkum trval 14 dní, a to od 15. 9. 2019 do 30. 9. 2019. Odpovědi vedoucích oddělení byly shrnuty a společně s procentuálním vyjádřením shody popsány v praktické části této písemné práce v kapitole 3.4.1. Z výstupů z anonymního dotazníkového šetření vystoupila 2 kritická témata, která poskytla základ pro polostrukturované rozhovory se všemi vedoucími pracovníky, kteří se účastnili anonymního dotazníkového šetření. Otázka č. 1: *Z původního dotazníku vystoupilo, že VO nejsou dostatečně informováni o cílech a plánech svého vedení a tedy neví, jestli jejich cíle vzájemně korespondují. Jaké je Vaše doporučení?* Otázka č. 2: *Proč někteří lidé říkají, že nemají čas na plnění cílů nebo naopak nemají čas plnit své ostatní povinnosti z náplně práce?* Osobní rozhovory byly uskutečněny s každým vedoucím pracovníkem zvlášť, délka rozhovoru byla cca 20 minu. Rozhovory byly uskutečněny v období od 14. do 18. 10. 2019. Návratnost byla 100 %. Zkrácené prepisy těchto rozhovorů byly použity ve zpracování praktické části v kapitole 3.4.2 této bakalářské práce, celé rozhovory s VO jsou uvedeny jako Příloha č. 2.

Po vyhotovení a vyhodnocení průzkumu mezi vedoucími oddělení bylo ověřeno, že forma dotazování přes aplikaci Google Form není v tomto případě zcela efektivní, a proto byla pro další šetření zvolena forma osobních rozhovorů. Následně byly tedy uskutečněny rozhovory s vybranými řadovými zaměstnanci z různých oddělení ve společnosti. Výběr dotazovaných zaměstnanců byl uskutečněn na základě doporučení personalisty společnosti. Jednalo se tedy o řízený výběr pracovníkem personálního oddělení, kde mohlo vzniknout riziko, že doporučí pro výzkum zaměstnance, kteří jsou s procesem řízení pracovního výkonu spokojeni. Pro předejití tohoto rizika byl personalista na tento aspekt před výběrem upozorněn. Osloveno bylo 8 administrativních a projektových pracovníků a 2 pracovníci skladu, celkem tedy 10 respondentů (tj 26 % z 38 aktivně používajících tuto metodu ve firmě). Rozhovory byly uskutečněny v období od 28. 10. 2019 do 8. 11. 2019, každý trval zhruba 15 minut. Rozhovory nakonec neproběhly všechny dle původního plánu, protože jeden zaměstnanec náhle onemocněl. Návratnost byla tedy 90 %. Šetření bylo provedeno formou strukturovaných rozhovorů (viz Příloha č. 3) a bylo postaveno na 4 hlavních otázkách. 3 otázky z nich byly uzavřené a byly doplněné o otevřené podotázky. Tyto 3 otázky mapovaly, zda zaměstnanci vnímají nějaké komplikace při nastavování, plnění a vyhodnocování cílů a v případě, že ano, tak jaké. Poslední (4.) otázka byla otevřená a zjišťovala, co pro zaměstnance znamená roční hodnocení. Jednalo se tedy opět o kvalitativní výzkum. Výstup z šetření mezi zaměstnanci byl shrnut a popsán v praktické části v kapitole 3.4.3 této písemné práce.

Teoretická východiska z literární rešerše byla porovnána se zavedením a používáním procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY, které bylo zmapováno vlastním šetřením ve společnosti XY. Na základě tohoto porovnání byla společnosti XY navržena doporučení pro zlepšení a optimalizaci nastaveného procesu při zohlednění finančních a časových nákladů. Celý proces porovnání teoretického hlediska s výstupem z vlastního výzkumu a rekapitulací doporučení byl shrnut v závěru bakalářské práce.

3 Praktická část

Praktická část bakalářské práce má zmapovat zavedení a fungování procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY. Je členěna do jednotlivých částí, které jsou zaměřeny na zmapování jednotlivých oblastí celého procesu. V první části je představena společnost, ve které zkoumání probíhá. Dále je tato část zaměřena na popis aktivit, které předcházely zavedení celého procesu řízení a a hodnocení pracovního výkonu a jeho současného nastavení. Další část se věnuje vlastnímu výzkumu, který byl proveden jak mezi řadovými zaměstnanci, tak i mezi vedoucími pracovníky. Tento výstup je pak použit jako podklad k porovnání teoretické roviny metody řízení a hodnocení pracovního výkonu s reálným obrazem a užíváním teorie v praxi a na základě tohoto porovnání je následně zformulováno doporučení organizaci k optimalizaci celého procesu.

3.1 Charakteristika společnosti XY

Společnost XY byla založena v ČR před 27 lety, viz webové stránky společnosti XY (2020). Formou přímého prodeje jsou touto společností v ČR distribuovány produkty dvou švýcarských výrobců. Jedná se o rodinnou společnost, jejichž fungování je založeno na hodnotách jako je tradice, kvalita, zájem o člověka, rozvoj a stabilita, zdraví a etika. Činnost společnosti je zaměřena na poskytnutí co největší podpory, vzdělání a know how pro své odborné poradce, přes které jsou produkty doporučovány jejím zákazníkům. Vztah těchto poradců ke společnosti není založen na zaměstnaneckém pracovněprávním vztahu. Ve společnosti XY je v současné době dle Organizační struktury XY (2020) zaměstnáno 45 zaměstnanců. Organizace je členěna do 6 oddělení, a to sklad, zákaznický servis, IT oddělení, marketingové oddělení, oddělení asistentek vedení a účetní oddělení. Metodou řízení pracovního výkonu podle cílů jsou ve společnosti XY, Mzdový předpis XY (2015), řízení pouze kmenoví zaměstnanci v pracovním poměru, kterých je kromě vedení společnosti 38.

Ve společnosti XY, viz Mzdový výměr XY (2014), byl před nastavením systému řízení a hodnocení pracovního výkonu používán odměnový systém. Odměny však byly vypláceny automaticky, na základě toho, jak se firmě dařilo v porovnání s předchozím obdobím. Tímto způsobem nebylo možné přímo ovlivnit výši kvartální odměny samotným zaměstnancem, na což bylo i zaměstnanci upozorněno, zároveň nebyla tato automatická odměna zdrojem motivace pro vynaložení vyššího výkonu zaměstnance a urychlení některých procesů ve firmě. Vzhledem k tomu, že výše výdělků je jednou ze základních motivačních prvků pracovního výkonu, nabízela se otázka, zda tohoto nástroje nevyužít. Zároveň, vzhledem k rozrůstající se organizaci, bylo nutné přistoupit komplexněji k plánování a provazování spolupráce mezi jednotlivými vznikajícími odděleními. Z tohoto důvodu se společnost XY, Manuál cílů XY (2015), rozhodla přistoupit k metodě řízení a hodnocení pracovního výkonu podle cílů, tedy přestala vyplácet čtvrtletní odměny automaticky. Tento nový postup vyplácení čtvrtletních odměn byl většinou zaměstnanců přijat negativně, protože výrazně ovlivnil nárok na odměnu, která byla do té doby vyplácena automaticky. Zaměstnanci museli změnit svoje nastavení a vnímání pracovního úkolu. Bylo pro ně velmi bolestivé zjištění, že když nesplnili požadovaný úkol, nedostali odměnu, na kterou byli dosud zvyklí, tedy museli zrychlit svůj výkon.

Ve společnosti XY bylo rok před zavedením metody řízení a hodnocení pracovního výkonu podle cílů nejprve přijato opatření, viz Metodika vzdělávání XY (2014), které mělo za cíl připravit vedoucí pracovníky na novou roli, a sice systematickou práci řízení a hodnocení pracovního výkonu, zaměřenou na stimulaci a motivaci pracovníka, práci se zpětnou vazbou, řízení jeho kariéry. Toto přípravné období mělo vedoucí pracovníky naučit předávat oficiální zpětnou vazbu svým podřízeným, vycházející z posouzení pracovního výkonu, na kterou bylo

navázané na finanční ohodnocení. Na tento systém nebyli vedoucí pracovníci doposud zvyklí, a tedy na něj nebyli dostatečně připraveni. V té době začala s vedoucími pracovníky spolupracovat externí koučka, aby je učila, jak správně předávat zpětnou vazbu. V této testovací formě byla stanovena maximální výše odměny, která mohla být udělena vedoucím oddělení, v hodnotě 5 % jejich základní mzdy. Zaměstnancům byla v tomto přípravném roce dále k této odměně od vedoucího, viz Mzdový výměr XY (2014) ještě poskytována automatická odměna ve výši 15 % ze základní měsíční mzdy, vyplácena po ukončení každého kvartálu. Kritéria pro hodnocení vycházela z plnění činností z náplně práce pracovníka. Většina vedoucích pracovníků mělo dle konstatování personální pracovnice s předáváním zpětné vazby a ohodnocováním svých podřízených problém. Nebylo pro ně jednoduché snížit čtvrtletní odměnu, na kterou byli dosud zvyklí. Jak se v závěru tohoto testovacího období ukázalo, bylo velmi dobře, že měli vedoucí pracovníci rok na to, aby se takto naučili pracovat s menším pohyblivou částkou, protože je následně čekala ostrá verze celého procesu, kde již rozhodovali o celé pracovníkově odměně. Po roce v tomto zkušebním režimu bylo tedy přistoupeno k realizaci změny a zavedení řízení pracovního výkonu podle cílů, při kterém jsou již pracovníkům nastavovány konkrétní cíle a po vyhodnocení přidělovány kvartální odměny v maximální výši 20 % jejich základní hrubé měsíční mzdy, a to na základě splnění těchto cílů. Od původního testovacího režimu přidělování odměn v maximální výši 5 %, ale také automatických kvartálních odměn, které byly vypláceny na základě profitu společnosti bylo upuštěno.

Pro poskytnutí širšího zmapování společnosti bylo nahlédnuto do interního výzkumu, tzv. Průzkumu spokojenosti XY (2017), který byl proveden personálním oddělením v roce 2017 formou polostrukturovaného dotazníku přes Google Forms. Ze 35 zaměstnanců se výzkumu v roce 2017 účastnilo 31, viz Průzkum spokojenosti XY (2017) a z výstupu vzešlo, že 100 % respondentů se naučilo s cíli pracovat. Na otevřenou otázku z tohoto Průzkumu spokojenosti XY (2017), jaké výhody jsou systémem řízení pracovního výkonu podle cílů přinášeny, bylo zaměstnanci odpovězeno, že je tímto systémem zvýšena motivace k práci a dokončování věcí a je to nástroj vedoucího k řízení pracovního výkonu. Na otázku, jaké jsou zaměstnanci vnímány nevýhody řízení podle cílů, vzešlo z průzkumu, že není čas na plnění cílů, dále obavy z tlaku na práci, která je pro pracovníka neovladatelná. V Průzkumu spokojenosti XY (2017) bylo dále upozorněno na pozdní zadávání cílů. Pro účely bakalářské práce nebude tento průzkum považován za validní zdroj zkoumání, protože byl vypracován již před delším časovým obdobím a nejsou k dispozici konkrétní data, pouze výstup, nicméně se pro účely této bakalářské práce může přihlídnout k faktu, že v roce 2017 byla zaměstnanci tato technika vnímána za zvládnutou, ale popisující některé obavy zaměstnanců.

Ukázka přínosu zavedení řízení a hodnocení pracovního výkonu ve firmě

Jak vyplynulo z pozorování a vlastního šetření, pracovní cíle zaměstnanců jsou ve společnosti XY spíše kvalitativního charakteru, popisující cílový stav úkolu. Pracovníci společnosti nemohou přímo ovlivnit prodej produktů, a tedy výnosy firmy. Cíle jednotlivých pracovníků jsou nastavovány spíše na základě jejich individuálního výkonu. Vedoucí pracovníci v dotazníkovém šetření komentovali, že přínos zavedení řízení pracovního výkonu vnímají především ve zrychlení práce, lepší koordinaci a její přehlednosti. Pro ukázkou přínosu zavedení řízení a hodnocení pracovního výkonu bylo provedeno porovnání objemu zajištěných jednodenních školicích akcí pro cílové zákazníky, organizovaných oddělením marketingu, a to mezi roky 2015 až 2019, viz Termínovník společnosti XY (2015–2019). Vývoj objemu zajištěných akcí na konkrétní počet členů v týmu a průměr připravované akce na jednoho pracovníka je uveden v Příloze 4. Při bližším prozkoumání tabulky v Příloze 4 je zřejmé, že během 5 let aplikované metody řízení a hodnocení pracovního výkonu došlo k navýšení počtu zajištěných akcí na jednoho pracovníka marketingového oddělení přibližně o 30 %, oproti

výchozímu roku 2015. Z přehledu v Příloze 4 je také zřejmé, že několik plánovaných akcí nebylo zrealizováno. Svůj podíl na nerealizaci všech plánovaných prodejních akcí mělo špatné časové rozplánování, protože již nebylo možné sehnat vhodné prostory pro realizaci akcí, jak vyplynulo z vlastního šetření a pozorování.

3.2 Řízení pracovního výkonu ve společnosti XY

Jak již bylo zmíněno výše, přechod od automatického nároku na kvartální odměnu k vyplácení odměny na základě odvedeného výkonu nebylo ve společnosti přijato pozitivně. Bylo však nutné pracovníky s tímto systémem naučit pracovat, aby se rychle nový způsob řízení pracovního výkonu zavedl do praxe a začal vykazovat kladné výsledky. V kapitole jsou popsány nastavené procesy a využívané nástroje, které byly v procesu řízení pracovního výkonu nastaveny a jsou stále využívány. Velmi zásadní pro tuto metodu řízení bylo a je vzdělávání vedoucích pracovníků, kteří jsou klíčovými články celého procesu a na jejichž vedení velmi závisí odvedený výkon pracovníka, což bylo také externím koučem zásadně při zavádění celého procesu zdůrazňováno. Jejich vzdělávání bylo započato ještě dříve, než bylo k testovacímu systému řízení přistoupeno. Jako podklad pro zmapování současné situace byly využito interních materiálů společnosti a pozorování.

3.2.1 Nástroje řízení pracovního výkonu ve společnosti XY

Jednou ze základních částí řízení pracovního výkonu podle cílů je **dohoda o pracovním výkonu**, při které jsou dohodnuty cíle, kterým se bude pracovník po dané období věnovat. Podkladem pro nastavování cílů na další období ve společnosti je náplň práce každého pracovníka a zároveň aktuální potřeby společnosti, které se k roli pracovníka vážou, viz Manuál cílů XY (2015). Náplně práce jednotlivých pracovníků jsou ve společnosti dle interní směrnice XY (2019) pravidelně aktualizovány, a to 1 × ročně nebo dle potřeby. Ve společnosti XY dochází k dohodě o pracovním výkonu na pravidelných čtvrtletních schůzkách vedoucího pracovníka a jeho podřízeného, viz Manuál cílů XY (2015). Na tuto schůzku přichází pracovník s návrhem části svých cílů na dalších období, protože zná svoji roli a dokáže předpokládat, co se od něj v dalším období očekává. Zároveň někteří pracovníci sami navrhují, co by bylo vhodné v jejich pracovním procesu změnit, přenastavit, nově zavést a dobrovolně tyto nové aktivity navrhují do svých cílů, což je ve firmě velmi žádoucí, protože to následně ovlivňuje jejich motivaci. Tyto své návrhy cílů na další období jsou na schůzce porovnány s očekáváním a plánem vedoucího oddělení, který musí pracovní výkon zaměstnance řídit, a i on sám má pro pracovníka často konkrétní cíle připravené v rámci potřeb společnosti. Společně se potom pracovník a jeho nadřízený dohodnou o finální podobě očekávaného pracovního výkonu a oba tuto dohodu odsouhlasí a písemně stvrdí. Tyto schůzky je nutné uskutečnit vždy před začátkem nadcházejícího čtvrtletí, aby byly zaměstnanci známy cíle, které budou v následujícím období zaměstnancem plněny. Není žádoucí, aby byl zaměstnanec se svými cíli obeznámen až v průběhu čtvrtletí, ve kterém mají být cíle vykonány. V tom případě by tak byl zaměstnanec ochuzen o čas, který je již pro plnění úkolů určen. Nastavené cíle jsou zapsány do Formuláře cílů XY (2015). Podmínky pro nastavení, plnění a přezkoumání pracovního výkonu jsou sepsány v Manuálu cílů XY (2015).

Pro evidenci jednotlivých cílů každého zaměstnance je ve společnosti XY využíván tzv. **Formulář cílů XY** (2015). Formulář je zpracován formou excelové tabulky, která je rozdělena na čtvrtletí roku. Každé čtvrtletí je zde samostatně sledováno a na konci vyhodnoceno. Ve formuláři jsou uvedeny základní informace zaměstnance (jméno, název oddělení, jeho základní mzda) a dále konkrétní specifikace nastaveného cíle (název cíle, specifikaci CO/JAK, tedy jestli se jedná o výkonový nebo přístupový/rozvojový cíl, datum zadání a termín splnění cíle, popis cíle a kritérium jeho splnění, procentuální váha cíle, procentuální splnění cíle, prostor pro slovní

ohodnocení cíle, datum vyhodnocení cíle. Ve formuláři jsou nastavené vzorce, aby se po doplnění % splnění vypočítala finanční odměna za splnění cíle. Postup vyplácení finanční odměny za splněné cíle je popsán ve Mzdovém výměru XY (2019) každého zaměstnance. Vzhledem k tomu, že jsou ve formuláři evidována jednotlivá čtvrtletí roku pod sebou je pro vedoucího oddělení přehledné sledovat pracovní výkon zaměstnance, vývoj tohoto pracovního výkonu, provázanost jednotlivých zadaných úkol, ale také postupné nastavování rozvojových cílů pracovníků, milníků jeho vzdělávání a plánování další potřeby rozšíření dovedností a schopností v průběhu celého sledovaného roku.

Ve společnosti XY byl pro účely řízení pracovního výkonu sepsán tzv. **Manuál cílů XY (2015)**. Tento návod, jak s cíli pracovat, byl sestaven formou otázek od zaměstnanců a vedoucích pracovníků a odpovědí ze strany HR oddělení ve spolupráci s externí koučkou a byl sestaven až v průběhu prvního čtvrtletí, kdy byl celý proces řízení podle cílů zaveden. Vychází tedy z reálných problémů a podnětů dané společnosti a daného systému. Před zaváděním systému řízení podle cílů tedy pracovníci žádnou písemnou metodiku neměli, dostávali ale pokyny od externí koučky, jak při prvním nastavení cílů postupovat. Po bližším prozkoumání Manuálu cílů XY (2015) je zřejmé, že jsou tímto dokumentem reflektovány podmínky cílů SMART, které jsou definovány na základě konkrétních případů, vystouplých ze zkušeností zaměstnanců. Odpovědi jsou členěny do logických celků, kterými je vždy monitorována jednotlivá oblast zaměřených dotazů. Konkrétní oblasti jsou popsány v odstavcích níže.

První oblast je nazvána **Stanovení cíle**, kde je popsáno, že cíle jsou definovány na základě stanovené náplně práce konkrétního zaměstnance a měly by být u pracovníka nastaveny tak, aby byly z 50 % – 80 % sestaveny právě z konkrétní náplně práce pracovníka. Zároveň je zde popsáno, jak postupovat, když je potřeba pracovníkovi na sledované období přidělit novou činnost (projekt), kterou zaměstnanec dosud vykonával. Rozsah nových činností by neměl přesáhnout 30 % z celkového rozsahu plánované práce na sledované období. Tyto cíle jsou výkonnostní a jsou nazývány jako cíle „CO“. Zbývajících 20 % musí být vždy věnováno na nastavení rozvojových cílů pracovníka, zaměřené na měkké dovednosti nebo zvyšování jeho schopností a jsou nazývány jako cíle „JAK“. Bližší specifikace cílů „CO“ a „JAK“ je popsána v odstavci níže.

V Manuálu cílů XY (2015) je dále definováno, zda a za jakých podmínek můžou být při plnění cílů generovány přesčasové hodiny. Dále je v této sekci řešen doporučený počet stanovených cílů na dané období, a to 4 až 6 cílů, a je zde doporučeno nastavení procentuální hodnoty cílů. V této sekci je také upraveno, jak má zaměstnanec postupovat při přibývajících úkolech, které jsou po zaměstnanci vyžadovány v průběhu sledovaného období, ale nebyly na začátku období stanoveny, tedy jsou nad rámec nastavených čtvrtletních cílů.

Další oblast v Manuálu cílů XY (2015) je věnována **navrhovateli cílů**. Ve společnosti je kladen velký důraz na vlastní iniciativu zaměstnance při navrhování cílů, a i tento požadavek je takto definován v manuálu. Cíle jsou zaměstnancem předloženy při schůzce o dohodě o pracovním výkonu jeho nadřízenému a zkonzultovány důvody navržení. Jedná se o individuální cíle jedince, kterými by měly být reflektovány potřeby společnosti v nadcházejícím období. Cíle musí být oboustranně odsouhlaseny. V této sekci je také popsáno, jak postupovat při neshodě mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, práva a povinnosti zaměstnance a dopad, kdy je po zaměstnanci vyžadováno rozšíření kompetence, ale zaměstnancem je toto rozšíření odmítnuto.

V další sekci Manuálu cílů XY (2015) je řešena časová dotace na plnění cílů, kdy je jasně definováno, že musí být pracovníkovi cíle na další období odsouhlaseny ještě před začátkem sledovaného období, aby nebyl pracovník nijak časově limitován. V této sekci je také popsána varianta tzv. ročního cíle, který je průběžně během roku sledován a na konci roku vyhodnocen. Další velmi důležitou podmínkou SMART cílů je konkrétní specifikace cíle, které je v Manuálu

cílů XY (2015) věnován ne příliš velký prostor, nicméně je zřetelně popsáno, že musí být jasné a konkrétně popsán požadovaný stav nebo pracovní výkon, který se od pracovníka očekává. Za účelem ochrany zaměstnanců jsou dále v manuálu ošetřeny situace, kdy působením externích vlivů může být ovlivněno splnění cíle v daném časovém limitu a za daných pracovních podmínek. K tomuto tématu je zde popsáno, jak se v tomto případě postupuje, aby bylo zachováno spravedlivé jednání s ohledem na konkrétního pracovníka, ale i ostatních zaměstnanců firmy. Jasně je také popsáno, co nastává, když dohodnutý úkol v časovém limitu splněn není nebo není splněn v požadované kvalitě nebo kvantitě a jaký to má vliv na odměnu, tedy jakým způsobem je odměna krácena. V Manuálu cílů XY (2015) jsou také doplněna pravidla pro zajištění plynulého předávání podkladů souvisejících s finanční odměnou mzdové účtárně. Poslední část je v manuálu věnována informovanosti podřízených o cílech jejich nadřízených, které vychází ze strategických plánů vedení společnosti, které by měly být přes jednotlivé vedoucí pracovníky zapracovány do individuálních cílů konkrétních pracovníků na následující období. Zároveň je zde za pomoci sdílením cílů vyzdvížena sounáležitost zaměstnanců ke společnosti XY.

Ve společnosti XY, Manuál cílů XY (2015), se řízení pracovního výkonu zaměřuje nejen na sledování odvedené práce, zadaných úkolů, splněných bodů z náplně práce, ale je zde také kladen velmi silný důraz na celkový rozvoj schopností a dovedností pracovníka. Ve společnosti je silně vnímáno, že chování a styl komunikace mezi jednotlivými pracovníky jsou důležité faktory, kterými jsou v celkovém kontextu ovlivněny výsledky jejich práce. Z tohoto důvodu jsou tato kritéria také zahrnuta do sledování pracovního výkonu jako cíle „JAK“ a jsou také podkladem pro přezkoumání a přidělené kvartální odměny. V Manuálu cílů XY (2015) je definována tzv. obecná „Věta JAK“, která popisuje optimální chování a přístup zaměstnanců společnosti XY. Tuto větu má každý zaměstnanec doplněn i do své náplně práce. Cíle „JAK“ jsou pak ze strany zaměstnance nebo jeho nadřízeného nastavovány právě v souladu a s požadavky této obecné definice se specifikací na konkrétní detail role daného jedince. V celkovém rozvržení procentuální hodnoty cílů je cíl „JAK“ stanoven ve výši 20 % ze 100 %. Pro výkonnostní cíle, které jsou nazývány jako cíle „CO“ je tedy v procesu řízení pracovního výkonu ve společnosti XY nastaveno rozmezí mezi 50 % až 80 % z celkové hodnoty 100 %, které vychází z pracovníkovy náplně práce. Toto rozmezí v sobě zahrnuje prostor 0 % až 30 % pro začlenění cílů, která nevychází z náplně práce, ale jsou to nové projekty a činnosti. Vždy záleží, o jakou pozici se jedná, jestli je pracovník spíše zaměřen na nové projekty a zavádění nových aktivit do firmy, nebo se je jeho náplň práce sestavena spíše z opakujících se činností. Dle Mzdového výměru XY (2019) je 100% splnění kvartálních cílů rovno odměně ve výši 20 % jeho kvartální mzdy a tato odměna je podle skutečného splnění kvartálních cílů alikvotně zkrácena.

Pravidelné přezkoumávání pracovního výkonu

Z Manuálu cílů XY (2015) vyplývá, že je 4 x ročně organizována schůzka vedoucího oddělení s každým pracovníkem z oddělení za účelem přezkoumání pracovního výkonu zaměstnance za uplynulé období na základě nastavených kvartálních cílů, které jsou následně použity jako podklad pro finanční odměnu zaměstnance. Setkání probíhá formou dialogu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, kdy jsou nejprve zaměstnancem předneseny výstupy jednotlivých úkolů, popsán stav, předložena fakta splnitelnosti a popsáno pracovníkem hodnocení svého výkonu za uplynulé období. Následuje hodnocení ze strany jeho nadřízeného, které je předáváno formou zpětné vazby. Hodnocení nadřízeného je postaveno na základě předložených faktů ze strany zaměstnance i na základě faktů, kvantitativních i kvalitativních výstupů, které byly ověřeny nadřízeným pracovníkem před začátkem setkání. Všechny nastavené cíle jsou během schůzky podrobně prodiskutovány a vyhodnoceno jejich splnění, které je zaznamenáno do Formuláře cílů XY (2015). Při přezkoumání pracovního výkonu, jak

vyplývá z Manuálu cílů XY (2015), jsou odkryty některé nedostatky ve znalostech pracovníka nebo jeho schopnostech, které ho v jeho pracovním výkonu mohou limitovat, a ty je vhodné je u pracovníka ošetřit. Ty nedostatky se následně stávají podkladem pro další vzdělávání a rozvoj a jsou začleněny do cílů na další období jako cíle „JAK“, a těm se pak pracovník věnuje. Mimo toho mohou být při plnění nových úkolů a také při vyhodnocení samotném objeveny nové schopnosti pracovníka, které je možné v budoucnu využít. Setkání je uskutečňováno až v posledním týdnu končícího čtvrtletí, aby bylo zaměstnanci poskytnuto dostatečné množství času pro vykonání úkolů, zároveň aby byl zajištěn čas pro předání podkladů do mzdové účtárny jako odměna za vykonané cíle ve sledovaném období.

Zpětná vazba k pracovnímu výkonu je zaměstnanci předávána i průběžně, nepravidelně, za účelem předejití špatného plnění úkolu, které může vzniknout neznalostí problematiky, případně také nedorozuměním při zadávání. Jedná se tedy vždy o aktuální potřeby dané situace. Toto pravidlo je nastaveno obousměrně, tedy i v případě potřeby ze strany zaměstnance.

3.2.2 Vzdělávání vedoucích

Pro podporu zvládnutí role vedoucího oddělení je ve společnosti XY, Metodika vzdělávání XY (2014), nastaveno pravidelné setkávání vedoucích oddělení s externím koučem, a to už od roku 2014, kdy se začal ve společnosti přechod na novou metodu řízení pracovního výkonu připravovat. V současné době se vedoucí, dle Metodiky vzdělávání XY (2019) za tímto účelem setkávají 4 x ročně na celý den, ale v době příprav na nový systém řízení a v prvních 2 letech se setkávali 8 x ročně na celý den, viz Metodika vzdělávání XY (2014). Setkání probíhá mimo prostory společnosti, aby vedoucí pracovníci nebyli rušeni svými pracovními povinnostmi a mohli se tak soustředit na vzdělávání. Dle Metodiky vzdělávání XY (2019) je vzdělávání vedoucích koncipováno do několika úrovní, aby pokrylo co nejvíce schopností, které by vhodný leader měl mít. Základem jejich vzdělávání jsou manažerské techniky plánování času a zaměření se na prioritizaci. Další oblast je soustředěna na styly vedení lidí a různé druhy přístupu a jejich využití v praxi. Nedílnou součástí pravidelného vzdělávání je komunikace a komunikační dovednosti, asertivní techniky komunikace, nebo přiblížení manipulativní komunikace. Zásadní roli v celém procesu vzdělávání vedoucích, které má také přesah do práce a vzdělávání zaměstnanců firmy, má individuální přístup k člověku. V tomto směru je vzdělávání nastaveno přes sebepoznání a sebevímání a snaha o poznávání a respektování potřeb a důvodů jednání ostatních lidí. Vzhledem k tomuto nastavení jsou vedoucí pracovníci vzdělávání a pracují s metodou Enneagramů, která rozlišuje 9 typů lidského ega, tedy 9 typů osobností, kde každý typ má a používá své naučené programy chování a přístupy a je motivován rozdílnými druhy příčin. S tematikou Enneagramů byli ve společnosti XY, jak vystoupilo z pozorování, seznámeni také řadoví pracovníci. Při vzdělávacích schůzkách vedoucích pracovníků dochází ke sdílení zkušenosti z praxe, diskusi o konkrétních situacích a hledání řešení různých druhů komunikačních a kooperačních problémů na pracovišti. Obecně je kladen důraz na nastavení fungující spolupráce.

Vedoucí pracovníci mají v rámci svého vzdělávání také nárok na individuální koučink dle potřeby, maximálně však 3 individuální schůzky ročně, viz. Metodika vzdělávání XY (2019).

3.2.3 Náhled do nastavených cílů ve Formuláři cílů u některých zaměstnanců

Z prozkoumání nastavených cílů u 3 pracovníků skladu, viz Formuláře cílů XY (2019) je možné vypožorovat, že jsou jejich cíle nastavovány převážně z obsahu náplní práce pracovníků. Nejedná se zde úplně o nové projekty, což je vzhledem k charakteru práce logické. V cílech je případně zahrnuto zvládnutí nové problematiky na pracovišti, která dříve nebyla součástí náplně práce pracovníka. Cíle pracovníků skladu jsou definovány jako popis požadované aktivity, popsání stavu, např. pečlivě zabalené balíky, výpomoc ostatním kolegům, koordinace brigádníků, úklid pracoviště, včasné doplnění zásob. Cíle „JAK“, jsou zde také definovány

standardem chování a přístupu, který je na pracovišti požadován. Pouze u některých jedinců, kde je nutné zaměřit se na konkrétní problém, je cíl „JAK“ specifikován konkrétně na daný problém. I když by bylo očekávané, že pracovníci skladu budou mít nastaveny pracovní cíle na základě kvantitativního měření výkonu, např. počet vychystaných objednávek nebo počet zabalených balíků, současný stav technického vybavení linky, jak vyplynulo z pozorování, toto měření neumožňuje.

Dalším druhem pracovního zaměření jsou administrativní pracovníci, kde bylo pro účely bakalářské práce nahlédnuto do nastavených cílů a náplní práce u 4 pracovníků, viz Formuláře cílů XY (2019). U 1. pracovníka je nastaveno slovní kritérium pro hodnocení splnění. Splnění opět není kvantitativní, nýbrž je popsán cílový stav, kterého se má dosáhnout. U cílů, které nejsou závislé jenom na pracovníkovi, je kritérium splnění popsáno neurčitě, spíše je popsána povinnost se dané věci ve sledovaném období věnovat. Počet cílů, které jsou postaveny na náplni práce je 4, 1 cíl je nový projekt. U 2. pracovníka je nastaveno 8 cílů z čehož 6 vychází z náplně práce, 2 jsou nové projekty a 1 je cíl „JAK“, který spíše splňuje kategorii cílů „CO“. Kritérium splnění je popsáno podrobně. U 3. pracovníka jsou cíle postavené převážně na náplni práce, tedy 3 cíle „CO“, opět v kritériu popsán požadovaný stav – kvalitativní, a na konci období je stav vyhodnocen. Cíl „JAK“ je postaven na návrhu vlastního rozvoje pro další rok směrem k roli pracovníka. Poslední administrativní pracovník je součástí zákaznického servisu a jeho cíle jsou nastaveny z 80 % z náplně práce a 20 % na přístupový cíl, zaměřený na mezilidskou komunikaci.

Poslední zkoumané konkrétní cíle jsou u pracovníka, který má v Náplni práce XY (2019) nastavování nových projektů. V tomto případě jsou jeho 2 cíle tvořeny novými projekty a 2 cíle jsou nastaveny na základě obsahu jeho náplně práce. Je zde pouze specifikován konkrétní výstupní stav. V jednom cíli je zaznamenána změna, kdy byl v průběhu sledovaného období v důsledku externích vlivů cíl upraven. Cíl „JAK“ byl postaven na účasti na vzdělávacím semináři, souvisejícím s rolí pracovníka.

3.3 Hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY

Ve společnosti XY, Pravidla pro práci s Maticí (2015), je zakončen roční cyklus řízení pracovního výkonu pravidelným setkáním všech vedoucích oddělení a vedení společnosti, při kterém dochází ke hodnocení pracovního výkonu pracovníků jejich zařazením do tzv. Hodnotící matice XY (2015). Řadoví pracovníci se tohoto setkání neúčastní. Postup, jakým jsou zaměstnanci do matice zařazováni je popsán v interním dokumentu Pravidla pro práci s maticí XY (2015). Jak již bylo zmíněno, setkávají se za tímto účelem vedoucí oddělení společně s vedením společnosti. Každý zaměstnanec je prodiskutován zvlášť, což je vzhledem k počtu zaměstnanců možné. Zařazení navrhuje přímý nadřízený a má také rozhodující hlas. Pakliže se někdo z přítomných vedoucích nebo vedení společnosti k zařazení vymezí, řeší se na místě, jestli jsou důvody natolik závažné, aby byly podmínkou pro změnu zařazení v matici. V případě, že všichni s navrženým zařazením souhlasí, je zařazení platné a zaměstnanec je zařazen do příslušného pole, z kterého mu plynou benefity, ale i nárok na vzdělávání na další roční období.

Při zařazování se hodnotí celoroční pracovní výkon, důležité pracovní milníky, které během období vykonal i konkrétní situace, které se pracovníkovi nepovedly. Zároveň se hodnotí pracovní přístup a vzájemná spolupráce napříč firmou. Základem hodnocení je zvládnutí kvartálních cílů, o kterých má přímý nadřízený přehled. Kritéria pro zařazení do matice nevychází z kvantitativního hodnocení, ale spíše z kvalitativního úsudku. Na ose y jsou

sledovány kompetence zaměstnance ve 4 úrovních v rozmezí pod úrovní znalostí role, splňuje znalost role, nad znalostí role a nad znalostí oddělení. Na ose x je sledován přístup zaměstnance ve 3 úrovních, a to nízký, střední a vysoký. Celá tabulka je rozdělena do 12 polí. V každém poli jsou popsány benefity, které zaměstnanci ze zařazení do jednotlivých polí plynou, a to příspěvky ze sociálního fondu na volnočasové aktivity, nárok na sick days zaměstnanců, ale také benefity ve formě vzdělávání. Vzdělávání je koncipováno buďto individuální nebo skupinové se zaměřením na jazyky nebo další obory, rozšiřující znalosti a dovednosti dané role.

Při hodnocení, jak vyplývá z Pravidel pro práci s maticí XY (2015), nemusí dojít vždy nutně k posunu pracovníka v rámci matice, protože se posuzuje, na jaké úrovni pracovních schopností a také jaký přístup k práci má v porovnání s předcházejícím rokem. Když se tato úroveň během roku nezmění, zůstává na svém místě, když se během roku zlepšily jeho pracovní schopnosti a dovednosti, posouvá se na ose y směrem nahoru. Pakliže se naopak během roku zlepšil jeho přístup, posouvá se po ose x směrem doprava, případně oběma směry. V případě, že se pracovníkův výkon nebo přístup naopak zhoršil, posouvá se směrem dolů nebo doleva. Může dojít i k situaci, že se pracovník dostává do tzv. *rozvojového plánu*, kdy je pracovníkovi nastaveno půlroční období speciální péče v podobě důkladnějšího řízení, rozvoje a zpětných vazeb. Pakliže pracovník úspěšně překoná toto období a jeho pracovní výkon nebo přístup selepší, zůstává ve firmě. V případech, kdy se situace nijak nevyvine, pracovník odchází z firmy nebo je přeřazen na jinou pozici.

Hodnotící matice plní ve firmě také funkci plánování a řízení kariéry pracovníků, protože zobrazuje, který zaměstnanec se profiluje a má potenciál dalšího rozvoje. S tímto pracovníkem se dále pracuje v rámci personální politiky, dle Metodiky pro vzdělávání XY (2019).

Po zařazení pracovníků do Hodnotící matice se setkává vedoucí pracovník s každým svým podřízeným pracovníkem zvlášť a předává mu celoroční hodnocení jeho výkonu. Ve společnosti XY bylo nejdříve nastaveno, viz Pravidla pro práci s Maticí XY (2015), že bylo zaměstnanci sděleno, ve kterém poli je zařazen. Od tohoto informování bylo v roce 2018 odstoupeno, viz interní materiály XY (2018) a v současné době je zaměstnanci předáno hodnocení jeho pracovního výkonu bez konkrétního navázání na zařazení, ale s popisem toho, co funguje, kde se posunul, jaké jeho silné stránky jsou ve firmě vnímány a jsou mu předána doporučení, co by bylo vhodné se pro vykonávání jeho role případně doučit a s čím dále pracovat. Jsou také probrány případné další plány a změny jeho kariéry ve společnosti. Zároveň je zaměstnanec informován o nároku na benefity, které mu v rámci hodnocení náleží.

3.4 Vlastní výzkum

Na základě teoretických poznatků a zmapování nastavení režimu řízení a hodnocení pracovního výkonu z interních materiálů společnosti bylo přistoupeno k vlastnímu šetření, které mělo ověřit fungování nastavených metod v praxi. Průzkum probíhal jak u vedoucích pracovníků, tak u řadových pracovníků firmy.

3.4.1 Anonymní průzkum mezi vedoucími oddělení

Jak bylo popsáno v metodické části, nejprve bylo přes anonymní strukturovaný dotazník osloveno 6 vedoucích pracovníků. Dotazník byl zpracován formou Google Forms a obsahoval 16 otázek. Odpovědi na tyto otázky byly zpracovány formou excelových tabulek (Tabulky 3–10), které jsou uvedeny v Příloze 1 této písemné práce. V Tabulkách 3–10 (viz Příloha 1) byly barevně označeny odpovědi, které se v konkrétních oblastech shodovaly. Tyto shody byly vyjádřeny v procentech v poslední tabulce daného výzkumu. Neshodné odpovědi nebyly barevně zvýrazněny. 1. otázkou bylo mapováno, **jestli je správné, když musí být nastavený cíl zaměstnancem odsouhlasen**. Všemi vedoucími pracovníky (100 %) bylo toto

odsouhlaseno. Ze strany vedoucích bylo potvrzeno, že je určitě správný krok, když jsou zaměstnancem dopředu cíle odsouhlaseny, čímž dochází k jejich uvědomění, k jaké aktivitě (výkonu) jsou zavázáni. Otázkou č. 2 bylo mapováno, **zda vnímají vedoucí pracovníci jako správné, když si zaměstnanec navrhuje některé své cíle sám a proč.** Všemi vedoucími pracovníky (100 %) bylo toto opět hodnoceno jako velmi vhodné, když je cíl navržen přímo zaměstnancem, což motivaci k plnění a zodpovědnost za cíl ještě zvyšuje. Zároveň bylo konstatováno, že je tímto podpořena sounáležitost k firmě a také sebevědomí samotného zaměstnance. Otázkou č. 3 bylo u vedoucích pracovníků zjišťováno, **v čem vnímají největší potíže při nastavování cílů směrem k jejich pracovníkům.** Z odpovědí vyplynulo hned několik problematických oblastí. **3 vedoucí pracovníci (50 %) komentovali, že ze strany zaměstnanců není zájem si cíle navrhovat, protože mají obavy z časové náročnosti nových projektů a nových cílů,** které je vytyčí natolik, že již nebudou mít dost času věnovat se své standardní náplni práce, každodenní operativě, případně ad – hoc úkolům, které se objevují neplánovaně. Vyzdvíženo zde bylo špatné plánování nových projektů od vedení společnosti, které generují neočekávané úkoly. Další problém, který byl vnímán 1 vedoucím oddělení byla lenost pracovníků a také obava z něčeho nového. Toto téma souvisí s názorem vedoucího, kterým bylo upozorněno na přístup některých zaměstnanců, u kterých se objevuje nechuť k vymýšlení a navrhování vlastních cílů, spíše se nechávají úkolovat svým nadřízeným. Jako problém při nastavování vidí **2 vedoucí (33 %) v určení cíle „JAK“,** což je v některých případech náročné nejen pro zaměstnance ale i pro vedoucího. V návaznosti na otázku č. 3 byl dále komentován problém 1 vedoucím s formulací kritéria vyhodnocení, která může při konci období, které se hodnotí, vést k rozepři. Jako poslední problém, který byl 1 z vedoucích popsán bylo přílišné zaměření se na detail jednoho úkolu, při opomenutí ostatních povinností, které s problematikou v celkovém kontextu souvisí. V otázce č. 4 bylo zjišťováno od vedoucích pracovníků, **jaký oni vidí přínos metody řízení pracovního výkonu podle cílů.** Z odpovědí vyplynulo, že 4 vedoucí pracovníci (**67 %**) vnímají přínos v lepší kontrole a koordinaci práce a času svých podřízených a jejich činnostech. Další důležité aspekty, které jmenovali vedoucí pracovníci, byly rozvoj pracovních činností, dosažení většího výkonu a hlubší zainteresovanosti zaměstnanců na plnění úkolu, na kterém se podílí celá firma a dále pak rozvoj přístupu pracovníka. Dále hodnotili pozitivně sebevědomění pracovníka a vnímání důležitosti ve firmě. Vedoucími oddělení bylo dále hodnoceno, že jim řízení pracovního výkonu podle cílů umožňuje lépe rozložit zdroje na pracovišti nebo také rozdělit velký úkol na dílčí. V neposlední řadě bylo vedoucími vyzdvihnuto, že je touto metodou zajištěna cesta pro pochvalu, motivaci a ocenění pracovního výkonu a úsilí zaměstnanců. V otázce č. 5 byli vedoucí pracovníci dotazováni, **zda znají cíle svých nadřízených, tedy managementu společnosti.** Z odpovědí vyplynulo, že pouze 1 vedoucí ze 6 je seznámen s cíli svého nadřízeného a pravidelně je součástí jejich realizace. **Ostatními vedoucími (83 %) bylo konstatováno, že jim cíle jejich nadřízených spíše známy nejsou.** 1 vedoucí komentoval, že často dochází k tomu, že je osloven svým nadřízeným vykonat narychlo neplánovaný úkol, který má jeho nadřízený v cílech. Na tuto otázku č. 5 bylo v dotazníku navázáno otázkou č. 6, s dotazem, **zda cíle vedoucích oddělení a lidí v jejich oddělení korespondují se strategickými plány vedení společnosti.** Pouze 2 vedoucí z 6 měli dojem, že jsou seznámeni se strategickými plány, které se dotýkají jejich práce. **Ostatní 4 vedoucí (67 %) tvrdili, že s plány společnosti nejsou oficiálně seznamováni.** Otázkou č. 7 bylo mapováno, **zda je vzdělávání, poskytované firmou pro vedoucího pracovníky, dostatečné.** Všichni vedoucí (100 %) se shodli, že ano. 2 vedoucí (33 %) uvedli, že jsou sice vzděláváni, ale nemají dostatek času pro aplikaci nových metod. **Další otázka č. 8 byla zaměřena na testovací verzi řízení pracovního výkonu, která probíhala ve společnosti XY rok před zavedením metody řízení pracovního výkonu podle cílů.** Cílem této otázky bylo zmapovat, zda vedoucími tato příprava na předávání zpětné vazby a také první zkušenost s přidělováním finanční odměny za práci,

vyhovovala. Z 6 dotázaných vedoucích v době této testovací verze pracovali pouze 5 v roli vedoucího pracovníka. **Z těchto 5 bylo 4 vedoucími pracovníky (80 %) vnímáno toto stádium kladně, odpověděli ano.** Další část dotazníku byla věnována dotazováním na podmínky SMART při nastavování cílů pro pracovníky. **V otázce č. 9 byla ověřováno, zda je při nastavování cílů dodržována podmínka S, tedy specifický (konkrétní) cíl.** Všech 6 vedoucích pracovníků (100 %) uvedlo ANO. 1 vedoucí pracovník okomentoval, že je jednodušší nastavit specifický cíl u pracovních povinností, složitější je to u cílů, které se zaměřují na přístup a vzdělávání, které jsou ve firmě také pravidelně nastavovány u všech pracovníků. **Otázkou č. 10 byla ověřována podmínka M, tedy měřitelný cíl.** Odpovědi na tuto otázku byly různé. **4 vedoucí pracovníci (67 %) spíše hodnotili, že ANO,** ale uvedli několik příkladů, kde se dá měřitelnost hodnotit těžce. Jeden vedoucí pracovník vnímal, že je problém zhodnotit cíl, když není z časových důvodů možno posoudit jeho úspěšnost. Další vedoucí vnímal problém s vyhodnocením některých cílů, jako je například vyhotovení prezentace, respektive se pozastavoval nad úhlem pohledu měřitelnosti, jestli byl splněn termín předání, styl prezentace apod. Jiný vedoucí hodnotil jako problematické nastavovat měřitelnost v přístupovém cíli a zdůraznil, že je velmi důležité s pracovníkem komunikovat, doptávat se ho, jestli zadání rozumí. **Otázka č. 11 byla zaměřena na podmínku splnitelnosti.** Zde se **všichni vedoucí shodli (100 %), že jsou cíle nastavovány tak, aby byly dosažitelné, proto jsou odsouhlasovány.** Kdyby tomu tak nebylo, bylo by to pro pracovníky demotivující. Jeden vedoucí komentoval, že když je dosažení cíle ovlivněno externími vlivy, které pracovník nemůže ovlivnit, je mu tento cíl uznán. **V otázce č. 12 byla ověřována podmínka R. 6 vedoucích z 6 (100 %) komentovalo, že je podmínka R, tedy realistický cíl, dodržována.** 1 vedoucí podotkl, že tato podmínka může být ovlivněna neplánovanými úkoly, které přichází ze strany vedení společnosti a nejsou zahrnuty do plánování oddělení. **Otázka č. 13 byla zaměřena na poslední podmínku SMART, tedy na T – časově ohraničené.** Všichni vedoucí (100 %) komentovali, že je tato podmínka dodržována. 1 vedoucí uvedl, že by bylo vhodné u některých cílů nastavit delší časové období na vyhodnocení. **Otázkou č. 14 byli vedoucí dotazováni, co vnímají jako nefunkční v systému používání kvartálních cílů.** U 3 vedoucích z 6 dotazovaných (50 %) se v odpovědi shodoval názor, že jim chybí souvislosti, neznají cíle svých vedoucích ani provázanost na celofiremní cíle. 1 vedoucí komentoval externí vlivy, které zasahují do splnění cílů, další se vyjádřil k nespravedlnosti váhy cílů u jednotlivých oddělení a o subjektivním hodnocení některých vedoucích. Ze strany posledního vedoucího vzešlo upozornění na odklonění se od náplně práce a činnosti oddělení při plnění cílů. Předposlední otázkou tohoto elektronického dotazníku byl **dotaz na zhodnocení zvýšení efektivity práce svěřeného oddělení ze subjektivního pohledu vedoucího oddělení.** 3 vedoucí (50 %) se shodli, že toto nedokáží posoudit nebo neví, jeden vedoucí konstatoval, že se zaměstnanci sami začali přihlašovat o práci. 3 vedoucí (50 %) se domnívali, že se **efektivita zvýšila,** zavedení cílů přineslo přehlednější práci, zrychlení, lepší kontrolu a koordinovanost (v této otázce je efektivita posuzována pouze subjektivním dojmem, není podložena žádnou kognitivní metodou pro výpočet efektivity). Dalším přínosem, jak bylo popsáno vedoucím, který hodnotil, že se efektivita zvýšila, je příležitost objevení nových schopností u svých podřízených a dále konstatoval, že se čas, který je vložen do pracovníka, je-li investován správným směrem, pozitivně odráží v jeho pracovním výkonu. **Poslední otázka mapovala názory vedoucích oddělení na roční hodnocení pracovníků.** 5 vedoucích ze 6 (83 %) komentovalo, že **roční hodnocení je důležité a podotkli,** že i pro ně nebylo jednoduché toto přijmout za své. Upozorňovali na to, že vždy záleží na přístupu vedoucích i podřízených pracovníků. Dále komentovali, že je škoda, že se již pracovníkovi nesděluje, kde je zařazený v Hodnotící matici.

Z anonymního průzkumu vyplynulo, že se všichni vedoucí pracovníci shodují, že je nutné, když si pracovník své cíle odsouhlasí. Dále se všichni vedoucí pracovníci shodují, že je vhodné, když

si pracovníci navrhnou alespoň některé své cíle sami, 50 % z nich zároveň podotklo, že se ale pracovníci obávají navrhovat si svoje další cíle, protože je nestihnou splnit společně s dalšími úkoly, které se během období mohou objevit. V anonymním průzkumu se 2 vedoucí pozastavili nad nastavováním cílů „JAK“, protože neví, co vymyslet. Většinou se vedoucí pracovníci shodli a domnívají se, že se již naučili a snaží se nastavovat cíle se svými podřízenými tak, že jsou dodržovány podmínky SMART. Vedoucí také komentovali, že bylo vhodné nastavit testovací režim před ostrou verzí řízení pracovního výkonu, které je mělo na nový systém řízení připravit. K tomu dodávají, že vzdělávání, které jim firma umožňuje, je z jejich pohledu dostačující. Přínos řízení pracovního výkonu vidí vedoucí pracovníci hlavně v lepší kontrole a koordinaci času a pracovních činností svých podřízených. Vedoucí pracovníci kladně komentovali proces ročního hodnocení pracovního výkonu, ale shodli se na tom, že je vždy důležité, jak k tomu obě strany přistupují.

Jednou z kritických oblastí, která vzešla z anonymního výzkumu u vedoucích pracovníků byla špatná nebo žádná informovanost ze strany jejich nadřízených o strategických plánech společnosti, které mají členové společnosti ve svých cílech a ty by se následně měly rozpadat do cílů vedoucích a také do cílů konkrétních pracovníků. V tomto směru chybí ve firmě lepší plánování činností. Vede to k tomu, že v období, kdy mají zaměstnanci plnit pracovní činnosti dle nastavených cílů se objeví nečekané úkoly, kterým je nutné se věnovat. Toto demotivuje pracovníky navrhovat si své cíle, protože se obávají, že je nakonec nestihnou splnit. Zároveň se zde ukazuje názor, že se liší vnímání toho, co má být obsahem nastavených cílů, zda jsou cíle nad rámec náplně práce či nikoliv.

3.4.2 Rozhovor s vedoucími oddělení

Jak bylo uvedeno výše, vedoucí oddělení byli nejprve osloveni přes anonymní elektronický dotazník a posléze s nimi byl proveden rozhovor na základě problematických oblastí, které vzešly z elektronického dotazníku. Rozhovory trvaly cca 20 minut. Tento časový limit byl omezen vedením společnosti, ale z pohledu hlubšího probrání celé problematiky by bylo vhodnější rozhovorům s vedoucími věnovat větší prostor. Přepis rozhovorů je přiložen jako Příloha 2 této písemné práce. **1. oblast, která vzešla z původního elektronického dotazníku jako problematická byl fakt, že vedoucí oddělení nejsou informováni vedením společnosti o jejich cílech a plánech společnosti a neví ani, jestli jejich cíle korespondují a jsou součástí cílů jejich nadřízených.** Z tohoto důvodu byla vedoucím pracovníkům položena otázka doporučit, co by v této oblasti bylo vhodné učinit a co by oni ke své práci potřebovali. Odpovědi jednotlivých vedoucích byly shrnuty v následujícím textu. Vedoucí VO1 uvedl, že buď o cílech svého nadřízeného není informován vůbec, anebo je informován pozdě, kdy už má jako vedoucí své cíle nastaveny pro sebe a také pro své podřízené. Jako vhodné by tento vedoucí vnímal společné schůzky vedení společnosti s vedoucími, kde by jim byla sdělena strategie firmy na další období a byly sděleny cíle společnosti, které by se pak rozpadaly do jednotlivých oddělení. VO2 uvedl, že pro jeho práci jsou mu předkládány cíle a plány na další období včas, zároveň je často i součástí tvůrčího týmu těchto cílů. V širší rovině strategie celé firmy mu nejsou oficiálně cíle předkládány, což vnímá, že by bylo vhodné pro lepší motivaci jeho a celého týmu. Také z rozhovoru s VO3 vyplynulo, že není oficiálně seznamován s cíli a plány svého nadřízeného a strategií firmy. Zná své úkoly, které vyplývají z náplně práce a zadání od nadřízeného při nastavování cílů. Uvítal by, kdyby mu byla pravidelně sdělována strategie firmy a cíle jeho nadřízeného, aby se mohl on i jeho oddělení na novou situaci připravit, případně dozdělat. Z rozhovoru s VO4 vyplynulo, že také není informován o cílech svého nadřízeného, ten vyžaduje, aby si pracovník nastavil každé čtvrtletí své cíle zcela sám, podle svého uvážení, nad rámec náplně práce. Jako doporučení bylo VO4 uvedeno pravidelné informování o plánech a strategiích firmy, aby byla podpořena souvislost jednotlivých cílů právě se strategií firmy. Z rozhovoru s posledním vedoucím VO5 vyplynulo také podobné doporučení, jako u ostatních,

a sice pravidelné seznamování s celofiremní strategií, alespoň půl roku dopředu po velkých strategických poradách vedení skočnosti, které jsou 2 x ročně, aby se na tomto základě mohly nastavit cíle vedoucích pracovníků i cíle, rozpadající v jednotlivých odděleních. Poslední vedoucí VO6 konstatoval, že mu dělá potíže při plánování v marketingu, že není součástí firemního plánování nebo s ním alespoň nejsou sdíleny plány v delším časovém horizontu. Informaci dostává někdy i s týdenním předstihem a už se v minulosti díky tomuto špatnému plánování nestihly připravit některé akce. Zároveň ale věří, že se toto časem změní. Problém vidí v tom, že jako nižší management zatím nemá příliš velké slovo.

Rozhovor s vedoucími pracovníky byl postaven ještě na dalším problému, který vystoupil z původního elektronického dotazníku a tím byly postřehy vedoucích, že **někteří pracovníci říkají, že nemají čas na plnění cílů nebo naopak díky plnění cílů nemají čas na vykonávání ostatních činností z jejich náplně práce.** VO1 viděl tento problém ve špatně nastaveném cíli, který je potřeba na začátku zhodnotit, zda je nebo není splnitelný i v návaznosti na další povinnosti. Dále pak tento vedoucí shledal zásadní nechuť pracovníků něco řešit, je důležité upozornit včas, že pracovník vnímá, že mu byl zadán úkol, který v rámci dalších pracovních činností, anebo jiných vlivů, nemůže stihnout. V ten moment je důležitá diskuze mezi pracovníkem a vedoucím oddělení, jestli není vhodné ještě cíle v průběhu plnění přenastavit. VO2 popsal, jak je důležité při nastavování cílů dbát na pečlivé časové naplánování. Vždy vyžaduje od pracovníků časový odhad prostoru, do kterého je možné zařadit nějaký nový úkol (projekt) nad rámec standardních pracovních povinností. Tímto systémem jsou i pracovníci donuceni zamýšlet se nad strukturou svého pracovního dne, lépe si vše naplánovat, definovat naléhavou a důležitou aktivitu a podle toho k tomu přistupovat. Tento režim podle VO2 zvyšuje u pracovníků pocit jistoty. VO3 se přiklání k zohlednění náročnosti povinností, vyplývajících z náplně práce při nastavování nových úkolů (cílů) pracovníkovi na čtvrtletí. U VO4 komentoval, že jeho nadřízený z řad vedení společnosti prosazuje, že cíle mají být něco nad rámec náplně práce. Tento vedoucí ale konstatoval, že by bylo vhodné nastavit standardizované penzum pravidelných cílů (2 až 3 cíle), které jsou spjaty s pozicí a její náplní práce. Zbytek cílů nastavit dle konkrétní potřeby v oddělení pro dané období, protože není potřeba neustále vymýšlet nové cíle. VO5 bylo ukázáno na problém vedení společnosti s plánováním a navrhováním inovací. Rozvoj je důležitý, ale vždy se musí zvažovat, jestli má pracovník časovou kapacitu přibírat ke své práci nové činnosti. Souvisí to s nastavením náplně práce. Pro případ nových činností ponechat náplň práce nastavenou jen na 70 % času pracovníka. V ten moment má kapacitu řešit neočekávané úkoly, které se během sledovaného období objeví a zároveň má čas na plnění svých cílů a ostatních činností z náplně práce. Jako velmi důležité, podle VO5, je umět oponovat, že je objem práce již nezvladatelný. VO6 komentoval, že bylo nastavování cílů z počátku špatně pochopeno, ale následně vysvětleno, že cíle vychází z náplně práce a jsou příležitostně doplněné novými projekty. Domnívá se, že ten, kdo říká, že při plnění cílů nemá čas na svoji práci se vymlouvá, protože je to jeho náplň práce nebo mu to bylo špatně vysvětleno. Důvod šíření těchto komentářů vidí spíše ve špatném plánování práce a neinformovanosti, protože lidem přibývají během sledovaného období úkoly, o kterých dopředu nevěděli a nemají na ně čas.

3.4.3 Rozhovory se zaměstnanci

Vzhledem k širokému záběru problematiky a zmapování funkčnosti systému v objektivnějším pohledu bylo osloveno také 10 zaměstnanců (z celkového počtu 38 aktivně pracujících v režimu čtvrtletních cílů) pro zhodnocení tohoto procesu z jejich pohledu. Zaměstnanci pro toto šetření byli vybráni pracovníkem personálního oddělení, který byl předem upozorněn, že je do výzkumu nutné zařadit nejen pracovníky, kteří jsou již se systémem řízení pracovního výkonu ztotožnění, ale také pracovníky, kteří k tomuto systému mají jisté výhry. Rozhovory byly plánovány uspořádat s 8 administrativními a projektovými pracovníky a se 2 pracovníky

skladu. Z 10 plánovaných se jich nakonec uskutečnilo pouze 9, protože jeden pracovník náhle onemocněl. návratnost byla tedy 90 %. Rozhovory probíhaly individuálně, každý trval cca 15 minut. Šetření bylo postaveno na 4 hlavních otázkách. 3 otázky byly uzavřené a byly dále doplněné o otevřené podotázky, jedna otázka byla otevřená. Jednalo se tedy opět o kvalitativní výzkum. Odpovědi byly zpracovány formou excelových tabulek (Tabulky 11–12) v Příloze č. 3 této práce. Shodné odpovědi byly barevně označeny a vyjádřeny v procentech v poslední tabulce daného výzkumu. Neshodné odpovědi nebyly barevně zvýrazněny. Výstup z šetření mezi zaměstnanci byl shrnut a popsán v textu níže.

První otázka měla zmapovat, **jestli zaměstnanci při nastavování cílů vnímají nějaké komplikace a pokud ano, tak jaké**. Na tuto otázku bylo **5 × odpovězeno (56 %)**, že **žádné komplikace vnímány nejsou**. Pracovníci uváděli, že zpočátku měli s nastavováním problémy, ale že si již na tuto činnost zvykli. Komentovali, že je důležitá vzájemná diskuse s nadřízeným a snaha se dohodnout. Ze strany **2 zaměstnanců (22 %)** byla vnímána **komplikace při nastavování měkkého cíle „JAK“**. Zaměstnanci bylo konstatováno, že je náročné vymyslet a pojmenovat cíl „JAK“ a také ho splnit během čtvrtletí, protože je změna v přístupu vázána na delší časové období. **2 zaměstnanci (22 %) upozornili na důraz ze strany jejich nadřízeného na nastavení cílů, které jsou nad rámec pracovníkovy náplně práce a není zohledněno pracovníkovo vytížení v nadcházejícím období**. Pracovníci mají obavu, že nestihnou tyto cíle nebo jejich standardní práci v daném termínu splnit. Z dalších komentářů vyplynula závislost na jiné osobě, která ovlivňuje splnění cíle nebo snaha okolí o převýchovu zaměstnance, kterému je toto nepřijemné.

V další otázce byly mapovány **komplikace při samotném plnění cílů**. **2 z dotazovaných (22 %) odpověděli, že žádné komplikace nevnímají**. U **4 pracovníků (44 %)** se objevil komentář o **negativním vlivu na splnění cílů kvůli závislosti na jiné osobě, která ovlivňuje splnění jeho cíle**. **4 pracovníci (44 %) komentovali, že je nespravedlivé, když v průběhu období, kdy plní své cíle a svoji náplň práce, přijdou další úkoly, které mají větší prioritu a musí se věnovat jim, anebo nestihnou přenastavit aktivity tak, aby se vše dalo stihnout**. 1 zaměstnanec uvedl, že v této situaci dochází k přeformulaci cílů, další přímo doporučuje, aby se ve firmě lépe plánovalo a tyto úkoly byly již součástí jejich cílů.

Další otázka tohoto průzkumu u zaměstnanců měla za cíl **zmapovat komplikace zaměstnanců při vyhodnocení cíle**. **8 zaměstnanců z 9 tedy 89 % bylo konstatováno, že k problémům při vyhodnocování většinou nedochází, protože se se svým nadřízeným nakonec nějak dohodnou**. 1 zaměstnanec se setkal s rozparem cesty k dosažení cíle, komentář jiného zaměstnance se týkal problému návaznosti cílů mezi jednotlivými pracovníky. 1 zaměstnanec zhodnotil, že pokud je na začátku dobře nastaveno kritérium hodnocení, nemůže docházet k problémům při vyhodnocení. K problému dochází při vyhodnocení cíle „JAK“, který je špatně měřitelný.

Poslední otázka rozhovorů se zaměstnanci měla za úkol zmapovat, **co pro ně znamená roční hodnocení pracovního výkonu**. **6 zaměstnanců (67 %) uvedlo, že jim to navádí nebo, že je dobře, že se to ve firmě děje**. Pracovníci uvedli, že se rádi dozvědí, jak je jejich vedoucí, ale i vedení firmy vnímá. Uvedli dokonce, že jsou rádi za další doporučení k rozvoji. **Na toto téma jiní 3 zaměstnanci (33 %) uvedli, že tuto aktivitu rádi nemají nebo nevědí, k čemu je dobrá**.

Výstup z vlastního šetření v porovnání s teoretickým základem dal podklad pro navržení doporučení pro optimalizace používání celého procesu.

3.5 Doporučení na zlepšení procesu

Z vlastního šetření mezi zaměstnanci vystoupila drobná témata, která jsou vnímána pouze vedoucími pracovníky nebo pouze řadovými pracovníky, ale při celkovém pohledu na výstup z obou dvou skupin se ukázalo, že jsou ve firmě XY problémová témata, která jsou vnímána na obou stranách a jsou v oblasti řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu celé firmy zásadní. Tato témata společně s navrhovaným doporučením jsou popsána níže.

Větší informovanost a propojení pracovních cílů

Z průzkumu mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky vzešlo, že nejsou dostatečně dopředu informováni o plánech a cílech své firmy na další období, tedy plní náplň práce, nastavují si kvartální cíle, ale z dlouhodobého hlediska nevědí, co všechno management připravuje za inovace. Vedoucí pracovníci konstatovali, že většinou neznají pracovní cíle svých nadřízených, tedy členů managementu společnosti, které by následně byly kaskádovány dolů směrem k nim a mohly by být dále rozpracovány a přidělovány konkrétním pracovníkům. Tato skutečnost, jak vystoupilo z výzkumu, generuje mnoho komplikací v nastavování a plnění cílů jednotlivých pracovníků, ale i v synchronizaci práce v celé firmě a v některých případech dochází vlivem špatné koordinace k nesplnění některých úkolů, a to buď plánovaných nebo neplánovaných, protože se během období musí přenastavit priority práce. V zásadě je dobře aplikovaná metoda, která podporuje pracovníkovu motivaci tím, že si některé cíle navrhuje sám, ale tento proces musí být v souladu s firemní strategií a plánovanými aktivitami firmy do budoucna. V průzkumu zaznělo několikrát, že vstupují pracovníkům do jejich naplánovaných činností, které mají nastavené v kvartálních cílech, také úkoly, které jsou časově náročné, ale nebyly předem avizovány. V těchto případech musí pracovníci volit mezi splněním cílů, za které mají slíbené odměny nebo věnování se neočekávanému úkolu, díky čemuž hrozí, že své cíle nakonec nestihnou splnit. Jak dále vyplynulo z výzkumu, při přezkoumávání pracovního výkonu na konci čtvrtletí dochází díky této komplikaci k přepisování původně nastavených cílů, aby pracovník nepřišel o své peníze. Vedoucí se v těchto případech snaží ke změně priorit v průběhu sledovaného období přihlídnout.

V návaznosti na tuto skutečnost byl vedení společnosti předán výstup z výzkumu, který odhalil problém s nedostatečnou informovaností, a tedy nefunkčností kaskádování cílů ve firmě, což je v celkovém kontextu demotivující a sami pracovníci na tento nesoulad upozorňují. Vedení společnosti bylo doporučeno nastavit pravidelný proces předávání informací nižšímu managementu, tedy vedoucím oddělení o plánovaných projektech ve firmě. Žádoucí je, aby byli vedoucí pracovníci s plány vedení společnosti seznámeni včas a byli součástí rozplánování časového harmonogramu s přihlídnutím k vytiženosti pracovníků, kteří by se na projektech podíleli. Tuto schůzku by bylo vhodné udělat 1 × ročně, nejpozději půl roku před začínajícím rokem, na který jsou nové projekty plánovány. Během roku je samozřejmě důležité pravidelně komunikovat vzniklé změny jednotlivých projektů a prodiskutovat napojení na činnosti konkrétních pracovníků, případně upravit čtvrtletní cíle, proto bylo také doporučeno uspořádat během roku 1 další revizní schůzku všech členů vedení společnosti a vedoucích pracovníků. Každá informativní schůzka by trvala cca 3 hodiny. Účastnili by se jí všichni členové vedení společnosti (5) a všichni vedoucí oddělení (6). Pro schůzku by byla zhotovena prezentace v PowerPointu, na které by pracovník marketingu pracoval cca 16 hodin. Předpokládaná časová náročnost celkové zátěže za všechny zúčastněné byla tedy odhadnuta na cca 49 hodin práce na jednu schůzku. Při uskutečnění revizní schůzky během roku lze předpokládat podobnou časovou zátěž. Celková časová náročnost tohoto doporučení je tedy odhadována na **100 hodin práce**. V návaznosti na informovanost o připravovaných projektech bylo také doporučeno, aby byli vedoucí jednotlivých oddělení seznamováni s pracovními cíli jejich nadřízených z řad vedení společnosti, které bezprostředně souvisí s jejich prací a činnostmi jejich oddělení, aby mohli v těchto souvislostech nasměrovat a nastavit jednotlivé činnosti svým podřízeným do

pracovních cílů na další období. Tímto procesem by mělo do budoucna dojít k eliminaci neočekávaných aktivit a lepší časové koordinaci práce. Ze zpětného prozkoumání Manuálu cílů XY (2015) bylo zjištěno, že bylo již na začátku zavedení procesu řízení pracovního výkonu doporučeno pravidelně informovat zaměstnance o nových projektech dopředu a také o napojení pracovních cílů vedení společnosti na své podřízené, jak ale výzkum ukázal, toto teoretické doporučení nebylo v praxi zcela zavedeno. V rámci tohoto doporučení by bylo vhodné zahrnout otázku na zlepšení informovanosti o nových projektech do pravidelného průzkumu spokojenosti, který firma provádí 1 × za 3 roky, aby firma zjistila, jestli došlo v této oblasti k nějakému vývoji.

Vyjasnění, co má být obsahem cílů

Z dotazníkového šetření, ale také z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že není zcela jasné a jednoznačné všem vedoucím pracovníkům a také zaměstnancům, co má být obsahem kvartálních cílů a jak správně je nastavit. Někteří vedoucí pracovníci se domnívají, že kvartální cíle mají být činnosti nad rámec náplně práce pracovníka. V Manuálu cílů XY (2015) je uvedeno, že cíle jsou definovány z toho, co je již popsáno v náplni práce, tedy **nejsou** nad rámec náplně práce zaměstnance. Pokud vznikne mimořádně nová činnost – nový projekt, začlení se do cílů na daný kvartál a v tento moment je tedy tento cíl nad rámec pracovní náplně, ale pakliže se z něj stane běžná aktivita, viz Manuál cílů XY (2015), stává se součástí náplně práce. Samozřejmě záleží na optimálním časovém nastavení vytiženosti pracovníka. V návaznosti na rozdílné názory bylo doporučeno prodiskutovat tento problém v rámci vedoucích a vedení společnosti na společné schůzce a ujednotit se v přístupu. Případnou změnu je nutné zavést do firemních pravidel a komunikovat tuto změnu všem zaměstnancům. Odhadovaná časová náročnost společné schůzky, která by trvala cca 2 h, za účasti 5 členů VED a 6 VO je **22 hodin práce za všechny zúčastněné celkem**.

Závislost splnění cíle na jiné osobě

Další problém, který z šetření vystoupil v souvislosti s nastavováním a plněním cílů je vliv jiné osoby na splnění cíle zaměstnance. V souvislosti s tímto problémem bylo doporučeno zaměřit se na lepší specifikaci cíle. Z výše zjištěného je zřejmé, že pracovník na začátku nového kvartálu odsouhlasil při dohodě o budoucím pracovním výkonu, že bude zodpovědný za něco, co nemůže v plné míře ovlivnit, pravděpodobně si tuto skutečnost neuvědomil. Tento postup není ale slučitelný s podmínkami SMART, protože není možné, aby bral zaměstnanec zodpovědnost za něco, co zcela ovlivnit nemůže. V tomto směru bylo doporučeno dohodnout a specifikovat cíl tak, aby popisoval pouze stav, který může ovlivnit právě sám zaměstnanec a není závislý na aktivitě další osoby, jiném externím vlivu. Tento proces je správně popsán v Manuálu cílů XY (2015) a vedoucí pracovníci by ho měli znát. Proto bylo navrženo doporučení k pravidelnému připomínání pravidel procesu. Toto doporučení je součástí závěrečného doporučení v této části.

Nastavování cíle „JAK“

Z vlastního šetření vystoupilo, že mají někteří zaměstnanci a také někteří vedoucí pracovníci problém s definováním cíle „JAK“. Tedy cíle, který má rozvíjet pracovníkovi měkké dovednosti, zlepšit komunikační schopnosti, vzájemnou spolupráci nebo například naučit pracovníka lépe koordinovat svůj čas. Pracovníky bylo komentováno, že často nevědí, na co konkrétně se zaměřit, v čem by se mohli zlepšit. Zároveň se objevily komentáře, že je tento cíl špatně měřitelný.

Ve společnosti XY, jak již bylo zmíněno při představení společnosti, je kladen velký důraz na mezilidské vztahy a komunikaci. Společnost se také snaží k lidem přistupovat individuálně a z tohoto důvodu je zde vyžadováno rozvoj měkkých dovedností podporovat právě přes sledování a koordinaci těchto aspektů v cílech „JAK“. Je tedy nutné, aby vedoucí pracovník byl

na takové úrovni, aby dokázal své lidi v této oblasti vést a s nastavením cíle „JAK“ svým podřízeným pomoci. Vedoucí pracovníci mají pravidelné vzdělávání v této oblasti s externím koučem, takže je zřejmé, že se firma XY snaží vedoucí pracovníky v této oblasti podpořit.

Jako vhodný nástroj, který by pomohl vedoucím pracovníkům, ale také samotným zaměstnancům v inspiraci, kam se dále rozvíjet, je možnost využít nabídky online vzdělávacích kurzů, např. společnosti SEDUO, viz webová stránka SEDUO (2020). Tato společnost nabízí vzdělávání v různých kategoriích jako je design, marketing, rozvoj komunikačních dovedností, jazykové vzdělávání nebo také kurzy zaměřené na osobní rozvoj. V současné době nabízí společnost SEDUO (2020) na svých webových stránkách cca 250 online kurzů. Pracovník se může s jednotlivými kurzy seznámit v krátkém úvodním videu a rozhodnout se, který kurz by si chtěl vystudovat, případně mu jeho nadřízený doporučí, který kurz by byl vhodný, aby vystudoval. Tento kurz je pak možné nastavit pracovníkovi jako jeho měkký cíl „JAK“ do kvartálních cílů. Délka jednoho kurzu se pohybuje od cca 1 hodiny až po cca 17 hodin a je možné kurzy kdykoliv přerušit. Na závěr každého kurzu je připraven test, který zpětně prověří, zda pracovník poslouchal a vnímal nebo pouze kurz na svém zařízení zapnul a nechal ho běžet. Úspěšné splnění testu by bylo vhodné použít jako hodnotící kritérium při přezkoumání cíle „JAK“. Studovat touto formou je možné buďto na pracovišti nebo z domu. Kurzy je také možné studovat na mobilním telefonu nebo tabletu. SEDUO aplikace umožňuje vedoucímu pracovníkovi přehledně sledovat, jak zaměstnanec se studiem postupuje. Zároveň tato aplikace umožňuje nastavit pracovníkovi tzv. studijní plán při větším počtu nařízených kurzu k prostudování. Cena jednoho kurzu se pohybuje v rozmezí od 400 Kč do 3 500 Kč, záleží na rozsahu a oblíbenosti kurzu a jeho lektora. V průměru tedy vyjde jeden kurz na **1 950 Kč**. Společnost SEDUO, webové stránky (2020) také nabízí pořízení roční licence v hodnotě **2 500 Kč**, díky které má student přístup ke všem 250 aktuálním kurzům. Při nákupu 20 licencí se pořizovací cena sníží na 1 800 Kč/licenci, dle telefonické konzultace SEDUO (2020). Více je popsáno v tabulce níže:

Tabulka 1 Propočet nákladů na nákup licencí SEDUO

Zaměstnanců	Cena 1 kurzu bez licence	Cena licence (250 kurzů)	Cena licence celkem	Cena kurzu s licencí
1	1 950 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	10 Kč
20	1 950 Kč	1 800 Kč	36 000 Kč	7,2 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že je výhodné investovat do nákupu licencí, kdy se cena jednoho kurzu dostane na částku 10 Kč a méně. Nabídka kurzů společnosti SEDUO je pravidelně aktualizována a doplňována, viz webové stránky SEDUO (2020). Před doporučením byla také zvažována nabídka mezinárodní společnosti **edX**, webové stránky (2020), která na svých webových stránkách nabízí momentálně přes 1870 online vzdělávacích kurzů a nabízejí také kurzy zdarma. Vzhledem k tomu, že má být ale toto doporučené řešení přístupné všem pracovníkům organizace, a ne všichni pracovníci ovládají cizí jazyk, byla nakonec zvolena varianta v českém jazyce.

Vnímání hodnocení pracovního výkonu ze strany zaměstnanců

U 3 zaměstnanců z 9 bylo v rozhovorech komentováno, že tuto aktivitu rádi nemají nebo, že nevědí, k čemu je tato aktivita dobrá. V případech, kdy pracovník neví, proč má pravidelně se svým vedoucím podstupovat proces hodnocení pracovního výkonu, se jedná o ztrátu času pracovníka i jeho nadřízeného a zároveň je nabourána koncepce řízení a hodnocení pracovního výkonu, když v tom někteří pracovníci nevidí smysl a dostatečně tomu nerozumí. Jak pracovník vnímá celý proces řízení a hodnocení je ve velké míře závislé na přístup a vedení jeho

nadřizeno. V tomto směru bylo doporučeno při předávání ročního hodnocení pracovníkům význam této aktivity znovu vysvětlit, aby začali vnímat tento akt jako něco, co jim může pomoci a podpořit jejich roli v dané organizaci. Toto doporučení nebylo časově vyjádřeno.

Při předávání hodnocení pracovního výkonu, které následuje po zařazení pracovníků do tzv. Hodnotící matice nejsou pracovníkům sděleny výsledky zařazení, tedy pracovník není seznámen, jak se v matici posunul. Požadavek nesdělovat pracovníkům, kde jsou zařazení, vzešel od samotných zaměstnanců a vedení společnosti tento požadavek akceptovalo. Z teoretického pohledu na proces hodnocení pracovního výkonu je tento postup neobvyklý, a proto je doporučeno toto rozhodnutí znovu zvážit a případně znovu předávání konkrétních informací o zařazení zavést do procesu.

Celková revize procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu

Režim řízení a hodnocení pracovního výkonu je ve společnosti XY zaveden již 5 let. Ze zhodnocení výstupů vlastního šetření je zřejmé, že na tento režim si již většina pracovníků zvykla a naučila se s ním pracovat. Ve firmě jsou zavedeny a používány základní nástroje celého procesu, které firma před 5 lety nastavila, včetně metodiky práce s cíli, tzv. Manuál cílů XY (2015). Z rozhovorů se zaměstnanci a také vedoucími pracovníky ale vystoupilo, že si mnozí pracovníci a bohužel také vedoucí pracovníci vykládají nastavená pravidla různě a k určitým situacím viz výše přistupují odlišně. Toto v celkovém kontextu vede k ne zcela spravedlivému provádění celého procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu a k demotivaci pracovníků.

V souvislosti s tímto problémem bylo doporučeno uspořádat setkání vedoucích pracovníků s externím koučem, který také systém řízení a hodnocení pracovního výkonu do firmy pomáhal zavést a s vedoucími pracovníky je neustále v kontaktu. Ten by také celé setkání vedl. Na tomto setkání by byly prodiskutovány problematické body, které vystoupily z průzkumu této bakalářské práce, jako je informovanost o plánovaných projektech na další období a na propojení těchto nových projektů do cílů zaměstnanců, dále pak revize definování dohod o pracovním výkonu a jejich plnění, nastavování cílů „JAK“ a v neposlední řadě také význam samotného hodnocení pracovního výkonu. Je důležité, aby byla plošně dodržována nastavená pravidla, a to všemi vedoucími pracovníky, samozřejmě i vedení společnosti, aby celý systém působil koncepčně a reflektoval potřeby firmy a nebyl demotivující. Není možné, aby někteří vedoucí pracovníci přistupovali k procesu řízení pracovního výkonu jinak než ostatní. Zároveň je celý proces používán již delší dobu bez větších změn a je vhodné udělat revizi, zda jsou nastavená pravidla stále aktuální a optimálně pokrývají potřeby firmy. Na tuto schůzku by bylo vhodné vyčlenit celý den. Náklady, které by byly spojené s účastí externího kouče v délce 1 dne by byly 25 000 Kč, viz interní materiály XY (2020). V částce nejsou zohledněny náklady, spojené se mzdou vedoucích pracovníků, ale časové vytížení za všechny VO na tuto schůzku by v celkovém součtu znamenalo **48 hodin práce**.

Vlastní výzkum poukázal na rozdílné vnímání některých pravidel procesu. V návaznosti na tyto rozdílnosti byla navržena konkrétní doporučení. Pro ošetření toho, aby opět nedošlo během používání procesu v praxi u některých pracovníků k rozdílné aplikaci, bylo doporučeno nastavit 1 × ročně pravidelné setkání všech vedoucích oddělení se členem personálního úseku za účelem revize a připomenutí nastavených pravidel. Délka schůzky byla odhadnuta na cca 2 hodiny, celková časová náročnost při účasti všech dotčených pracovníků je tedy **14 hodin**.

Při aplikaci výše uvedených doporučení je pravděpodobné, že se bude výkon pracovníků dále zvyšovat. Jako vhodný nástroj pro ověření zvyšování výkonu je doporučeno sledovat i do budoucna vývoj plánovaných a skutečně uskutečněných akcí oddělení marketingu, jak bylo znázorněno v Tabulce 13 v Příloze 4.

4 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na zmapování řízení a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY a na doporučení konkrétních kroků pro optimalizaci celého procesu. Za účelem co nejširšího obsažení celé problematiky v praxi byl hlavní cíl této písemné práce rozdělen na dva cíle dílčí, a to zhodnocení zavedení metody řízení a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY a samozřejmě zmapování současné situace procesu řízení a hodnocení ve společnosti XY. Pro zmapování výše uvedeného bylo využito metody rozboru sekundárních a primárních zdrojů, pozorování a dotazování u zaměstnanců. Metody se při naplňování cílů prolínaly.

Proces zavádění řízení a hodnocení pracovního výkonu se skládal ze dvou částí. V první části byla zavedena tzv. testovací verze, kdy se vedoucí pracovníci učili poprvé formálně zhodnotit pracovní výkon svých podřízených a předat jim zpětnou vazbu, zároveň v této fázi poprvé přidělovali pracovníkům odměny, navázané na jejich pracovní výkon. Testovací verze trvala rok, a byla vedoucími pracovníky zpětně, jak vyplynulo z výše uvedeného, hodnocena pozitivně. Druhá část příprav se týkala nastavení konkrétních nástrojů, které se při činnosti řízení a hodnocení pracovního výkonu používají. Z teoretické rešerše je zřejmé, že hlavními nástroji řízení pracovního výkonu je dohoda o pracovním výkonu, definování cíle, přezkoumání pracovního výkonu, po nichž má docházet k celkovému hodnocení pracovního výkonu. Jak vyplynulo z pozorování, ve společnosti XY byly všechny tyto nástroje zavedeny. Z šetření dále vyplynulo, že vedoucí pracovníci měli již delší dobu před zavedením, ale i v průběhu samotného procesu, nastavené rozvojové vzdělávání s externím koučem, aby byli schopni v novém režimu řízení a hodnocení pracovního výkonu své pracovníky správně motivovat a vést. Neobvyklé bylo vytvoření metodiky pro práci s kvartálními cíli, tzv. Manuálu cílů XY (2015), který nebyl vedoucím pracovníkům, a tedy i řadovým pracovníkům, poskytnut ihned při zavádění nového režimu, ale byl vytvořen až v průběhu prvního kvartálu nastaveného ostrého režimu řízení pracovního výkonu, takže pracovníci neměli na začátku žádná pevná pravidla, o která by se mohli opřít. Tato metodická příručka byla sestavena až na základě otázek, které vzešly ze zkušeností po prvním čtvrtletí ostré verze řízení pracovního výkonu a reflektovala tak dotazy na konkrétní situace ve společnosti.

V návaznosti na prozkoumání interních materiálů a výsledků pozorování se dá usuzovat, že se společnost XY na proces řízení a hodnocení pracovního výkonu připravila vhodně.

Následně bylo přistoupeno ke zmapování fungování zavedeného procesu v praxi. Nejdříve byly prozkoumány interní materiály, které jsou ve firmě používány v oblasti řízení pracovního výkonu, a to Formulář cílů XY (2015), ve kterém jsou evidovány jednotlivé cíle na sledované období každého pracovníka a Manuál cílů XY (2015), který slouží jako metodická příručka vedoucím i řadovým pracovníkům. Zásady pro hodnocení pracovního výkonu byly mapovány z interní směrnice nazvané Pravidla pro práci s Maticí XY (2015), která popisuje, jakým způsobem jsou pracovníci zařazováni do tzv. Hodnotící matice XY (2015) a jak probíhá předávání hodnocení pracovníkovi. Pro ověření těchto teoretických postupů bylo následně přistoupeno k jejich prověření v praxi. Nejprve bylo nahlédnuto do 10 Formulářů cílů XY (2019) u konkrétních pracovníků. Z bližšího seznámení se dá usuzovat, že u těchto 10 pracovníků bylo dodrženo doporučené nastavení o počtu a poměru cílů, které mají vycházet z náplně práce nebo mohou být nové projekty, dle popsanych pravidel v Manuálu cílů XY (2015). U některých pracovníků byly cíle popsány neurčitě a splnění těchto cílů bylo závislé na další osobě, což není slučitelné s podmínkami SMART.

Následoval vlastní výzkum, který byl sestaven ze 3 částí. Nejprve proběhlo anonymní dotazníkové šetření se všemi 6 vedoucími oddělení. Na otázku, jestli se zvýšila efektivita práce vedoucí odpověděli, že efektivitu nedokáží posoudit, oceňují, že jim nový způsob řízení přinesl

zřehlednění práce a lepší časovou koordinace. Z anonymního šetření mezi vedoucími vystoupila 2 zásadní problematická témata, a to **nedostatečná informovanost vedoucích oddělení o cílech svých nadřízených ani o plánech společnosti do budoucna** a druhé téma, kterým bylo **stěžování si pracovníků na nedostatek času na plnění svých cílů nebo naopak kvůli plnění cílů na nedostatek času na jejich činnosti z náplně práce**. Tato dvě témata byla podkladem pro další šetření, a to polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky. Vedoucí pracovníci se většinou v odpovědích shodovali, že by bylo vhodné směřem k nim nastavit pravidelnou informovanost o nově chystaných projektech na další období, aby se tak mohli lépe připravit na novou práci a také lépe skloubit činnosti v oddělení s ostatními činnostmi. Na druhou otázku odpověděli vedoucí, že je velmi důležité časové rozplánování činností na začátku období a doporučili, jak propojit nové činnosti a cíle s ostatními činnostmi pracovníků.

Poslední částí vlastního výzkumu byly rozhovory s 9 zaměstnanci firmy. Otázky mapovaly komplikace při nastavování, plnění a vyhodnocování čtvrtletních cílů. Při nastavování většinou zaměstnanci komplikace nevnímali. Objevily se komentáře o nutnosti nastavit cíle nad rámec náplně práce nebo problému s vymyšlením cíle „JAK“. V oblasti plnění cílů si zaměstnanci stěžovali na neočekávané úkoly nad rámec jejich nastavených cílů nebo ovlivnění splnitelnosti třetí stranou. Při vyhodnocování kvartálních cílů žádné komplikace nevnímali. Proces hodnocení pracovního výkonu komentovali většinou pozitivně, pouze 3 pracovníci konstatovali, že buď neví k čemu je to dobré anebo to nemají rádi.

Po vyhodnocení celého výzkumu se dá usuzovat, že jsou nástroje procesu řízení pracovního výkonu až na některé nedostatky používány vhodně a jak z výše uvedeného vyplývá, zavedení nového způsobu řízení bylo pro firmu přínosem. Ve vlastním šetření byly zjištěny některé nedostatky, na základě kterých, byla navržena organizaci konkrétní doporučení. Jako nejzásadnější zjištění byla nedostatečná informovanost o strategických plánech a nových projektech do budoucna ze strany vedení společnosti. V této oblasti bylo doporučeno nastavit proces informovanosti, který zajistí lepší provázanost a kaskádování nastavovaných kvartálních cílů směrem od vedení přes vedoucí oddělení až k řadovým pracovníkům. Jednou z dalších problémových oblastí byl fakt, že může být splnění cíle ovlivněno jinou osobou, anebo spor o tom, zda je kvartální cíl pouze úkol z náplně práce nebo něco navíc. Na zjištěné komplikace byla předložena doporučení, která by měla zajistit optimalizaci využívání procesu v současnosti ale i předcházení možných nesrovnalostí do budoucna. Všechna doporučení byla představena vedení společnosti. Většina doporučení byla podložena odhadem časové náročnosti, u některých bylo možné vyjádřit očekávané finanční náklady, viz Tabulka 2.

Tabulka 2 Odhad časové a finanční náročnosti navrhovaných doporučení ve společnosti XY

Navrhovaná doporučení pro každý rok	Objem práce	Odhadované náklady
rozšíření informovanosti o projektech	100 hodin	–
vzdělávání / rozvoj SEDUO	–	36 000 Kč
pravidelné setkání VO nad pravidly	14 hodin	–
Navrhovaná doporučení jednorázově		
vyjasnění obsahu cílů	22 hodin	–
celková revize procesu s externistou	48 hodin	25 000 Kč

zdroj: vlastní zpracování

Vedení společnosti všechna doporučení přijala k projednání. Problém informovanosti jim byl již delší dobu znám a sami zvažovali cestu ke zlepšení celého procesu předávání informací ve firmě. Doporučení, týkající se problematiky definování a plnění cílů, byla nasměrována na

personální oddělení. Investice do online vzdělávání bude vedením společnosti projednána v návaznosti s plánovanými benefity na další rok.

V rámci šetření ve společnosti XY v oblasti řízení a hodnocení pracovního výkonu vystoupila témata, která je nutná nastavit pro optimalizace celého procesu, ale v celkovém kontextu se dá usuzovat, že je proces řízení a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY zaveden dobře a až na některé nedostatky vhodně používán.

Literatura

Primární zdroje

Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M. in BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

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

ARMSTRONG, M. in ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

DOLEŽAL, J. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DRUCKER, P. in ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

FURNHAM, A. in ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

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

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

JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

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

KUBÁTOVÁ, S. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.

LATHAM, G a LOCK, G. in ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

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

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

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyche (Grada). ISBN firemnívzdělávání978-80-247-3701-0.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PLAMÍNEK, J. a FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

ŽUFAN, J., HÁN, J. a KLÍMOVÁ, M. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

Ostatní zdroje

XY. Mzdový výměr. Praha, 2013.

XY. Metodika vzdělávání. Praha, 2014.

XY. Mzdový výměr. Praha, 2014.

XY. Formulář cílů. Praha, 2015.

XY. Hodnotící matice. Praha, 2015.

XY. Manuál cílů XY. Praha, 2015.

XY. Metodika pro práci s Maticí. Praha, 2015.

XY. Mzdový předpis. Praha, 2015.

XY. Pravidla pro práci s Maticí. Praha, 2015.

XY. Interní materiály. Praha, 2018.

XY. Metodika vzdělávání. Praha, 2019.
XY. Mzdový výměr. Praha, 2019.
XY. Náplň práce. Praha, 2019.
XY. Interní materiály. Praha, 2020.
XY. Organizační struktura. Praha, 2020.
XY. Termínovník společnosti. Praha, 2015–2019.
XY. Webové stránky. Praha, 2020.

Internetové zdroje

www.edx.org

www.SEDUO.cz

Přílohy

Příloha 1 Anonymní průzkum mezi vedoucími oddělení.....	I
Příloha 2 Zkrácený přepis z rozhovorů s vedoucími oddělení	IX
Příloha 3 Přepis rozhovorů se zaměstnanci	XII
Příloha 4 Ověření funkčnosti procesu řízení pracovního výkonu v číslech	XIV

Příloha 1 Anonymní průzkum mezi vedoucími oddělení

Tabulka 3 Odpovědi vedoucích oddělení na otázky 1 - 4, včetně berevného označení shody (1 z 2)

VO	1. V této metodě musí pracovník s nastaveným cílem souhlasit. Vnímáte to jako správné? A proč?	2. Vnímáte jako důležité, že si zaměstnanec navrhuje některé cíle sám? A proč?	3. Co dělá Vaším pracovníkům největší potíží při nastavování cílů?	4. V čem vidíte přínos řízení pracovního výkonu podle nastavení Q. cílů?
1	Každý pracovník by měl mít nastavené cíle v rámci svých kompetencí a odsouhlasit si je, protože sám ví, že se jim musí věnovat. Toto se následně odráží v pracovním nasazení zaměstnance.	S cíli je každý zaměstnanec seznamován, jinak jsou bezúčelné. Určitý prostor pro sestavení-navržení vlastních cílů je určitě vhodný. Tím sebevědomí a souměřitelnost s firmou se ještě u zaměstnance prohlubuje.	Mají kompetenci, v rámci které pracují a nikdy neví, jaký nový úkol se během období na ně sesype, a proto si nechtějí ještě vymýšlet další práci. Také máme pořádek trochu problém s nastavováním cíle JAK. Nevíme, co tam nastavit.	Přínosem by měl být větší výkon a zainteresovanost zaměstnanců na plnění úkolů celé firmy. Toto ale není vždy, neboť mnozí zaměstnanci (a to i vedoucí) neznají přesně výstupy ve firmě, kterých má být dosaženo.
2	Ano, je lépe motivován k splnění úkolu. Nevýhodu vidím u "musí souhlasit", je nutná přesná specifikace daného cíle v případě, že nejsou úkolu zcela nakloněni nebo vstup 3. strany do procesu plnění cíle.	Ano, motivace a vlastní zodpovědnost	čas na plnění nových projektů, s ohledem na operativní úkoly. vliv 3. stran při dosažení cíle, nechtějí inovace - "lenost" u možných rozšíření, obavy dopředu - čerpají ze zkušenosti z dřívějších projektů	plánování času - koordinace prací - rozvoj pracovních úkolů
3	Ano, vnímám to jako správné. Pro obě strany je výhodou, že již při nastavování cíle dochází k vzájemné dohodě a pevnému nastavení podmínek, se kterými souhlasí obě strany.	Ano, vnímám to jako správné. Zadání - zde se jedná o vnímání potřeb firmy očima zaměstnance, a to i třeba v osobnostním růstu. O cíli, který si sám navrhuju jako zaměstnanec, mám již předem představu, jak jej budu realizovat. Vhodné pro osobnostní růst a cíle JAK.	Obava z nového či neochota nad novým přemýšlet. Budu muset něco měnit, chci změnu, co mě to bude stát? Přerod na vlastní odpovědnost, byl jsem řízen, nemusel jsem nic plánovat. Vědomí, že nedostanu proplacenu celou hodnotu cíle, když jsem ho nesplnil.	Určování směru a řízení, jakým se chceme ubírat. Korekce přístupu jedince, učení odpovědnosti za svou práci Plnění dílčích úkolů v pevných termínech (musí být, ale předem znám, určen a vyčleněn prostor na plnění). Rozložení zdrojů na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 1 Anonymní průzkum mezi vedoucími oddělení

Tabulka 4 Odpovědi vedoucích oddělení na otázky 1 - 4, včetně berevného označení shody (2 ze 2)

VO	1. V této metodě musí pracovník s nastaveným cílem souhlasit. Vnímáte to jako správné? A proč?	2. Vnímáte jako důležité, že si zaměstnanec navrhuje některé cíle sám? A proč?	3. Co dělá Vaším pracovníkům největší potíží při nastavování cílů?	4. V čem vidíte přímou řízení pracovního výkonu podle nastavení Q. cílů?
4	Ano, je správné, aby pracovník se svým cílem souhlasil. Za prvé on nejlépe ví, kolik ho která práce stojí času a kolik mu ho na vytyčený cíl zbývá - tudíž nedochází k přetěžování pracovníků. Za druhé, pokud s ním souhlasí a nejlépe si ho vymyslí, či pojmenuje sám, má daleko větší motivaci pro jeho včasné a výborné dokončení.	Odpověď u otázky č. 1. Je to nejlepší způsob, protože to zároveň funguje jako vnitřní motivace zaměstnance k úspěšnému ukončení cíle.	Špatné plánování vedení a tudíž si zaměstnanec nemůže naplánovat svůj čas - špatně se pak plánuje, co všechno by v nadcházejícím kvartálu mohl zvládnout, když neví, co mu tam přijde na stůl ad-hoc.	Pravidelná kontrola zaměstnanců, jejich motivace, pochvala a ocenění, posun, průběžné rozebrání problémů apod. Vedoucí by to měl dělat automaticky, ale často chce a nezbyvá mu čas. Ale když je to takto pravidelně nastavené, má povinnost a tím je to vykonáno.
5	Ano, pokud se zadáním souhlasím, mohu ho brát jako výzvu a lépe vyřešit.	Ano, podporuji tím jeho nápady, co považuje za důležité řešit	Formulace kritéria vyhodnocení, tak abychom se na konci období nepřeli.	Možnost rozdělit jakkoli velký úkol na dílčí a ty pomoci více pracovníků dotáhnout k cíli s nízkými náklady na řízení takového projektu.
6	Toto nastavení vnímám jako správné. Ideální je, aby cíl vzešel od samotného zaměstnance, pak je jeho plnění více motivované. Klíčové je, by šlo o SMART cíle, které jsou reálné a je možné je ověřit.	Ano, pokud cíl vzejde od zaměstnance, míra motivace je vyšší. Klíčová je společná dohoda zaměstnance a vedoucího nad daným cílem.	Když se zaměstnanec zaměří na jeden cíl a trochu mu uniká celek. Obecně nám jde nastavování cílů dobře, co je ale trochu matoucí a nehmataelné je cíl JAK. To je občas oříšek něco vymyslet a ^{pojmenovat}	Největší přímou vidím v pravidelné reflexi a možnosti obou stran zastavit se a popřemýšlet o pracovní náplni, postoji, spokojenosti. Cíle také hezky rámuji očekávaný pracovní výkon.
	100 % ano	100 % ano	50 % obavy z nedostatku času, 33 % problém s JAK	67 % lepší kontrola a koordinace

zdroj: vlastní zpracování

Příloha 1 Anonymní průzkum mezi vedoucími oddělení

Tabulka 5 Odpovědi vedoucích oddělení na otázky 5 - 8, včetně barevného označení shody (1 ze 2)

VO	5. Znáte cíle svých manažerů ve vedení?	6. Korespondují Vaše nastavené cíle a cíle vašich pracovníků se strategickými plány vedení společnosti?	7. Je pro Vás Vaše vzdělávání ve společnosti XY dostatečné/vyhovující, abyste mohli/a zvládat roli VO? Případně navrhněte, co Vám chybí.	8. Vnímáte zpětně původní přidělování odměny z Fondu vedoucího (5%) jako prostor, kde jste se mohli naučit, jak předávat zpětnou vazbu svým lidem?
1	Neznám. S těmito nejsem seznamována.	Nejsou nám známy cíle, kterých má firma dosáhnout nebo které si zadala a potom je těžké skloubit cíle jednotlivých zaměstnanců s cíli celého vedení.	Vzdělávání ve společnosti je dostatečné. Spíše mi chybí čas, kdy jednotlivé metody používat a uplatňovat.	Ano. Pro mne byl fond vedoucího zajímavým prvkem pro hodnocení a předávání zpětné vazby.
2	Ano, pravidelně je realizuji	Nelze říci	Ano, ale chybí prostor - čas a příležitost pro inovace. Způsobuje to zdrženlivost při možném rozvoji, který by mohl přinést klady pro společnost.	Ano, bylo to důležité a bylo to náročné.
3	Ne, jen výjimečně ty, které jsou přeneseny na nás (jako nižší management) ke splnění.	Když se jich přímo dotýká nějaký plán rozvoje, projekt, činnost atd., tak ano	Přestože mám chvílemi pocit, že rozvoj a změny ve firmě jdou mnohem rychleji kupředu, nežli se na vše stihneme předem připravit, ano je. Myslím si, že vzdělávání v naší firmě je na vysoké úrovni – firma nám umožňuje více druhů vzdělání, ať již přímo zaměřeného na vedoucího.	Ano vnímám. Tenkrát jsme to nazývali hodnoticí pohovor a jednalo se spíše o pocitové hodnocení přístupu zaměstnance, dnešní JAK. Pohovory jsem prováděl 1 x měsíčně a vždy jsem dával zaměstnanci zpětnou vazbu.

zdroj: vlastní zpracování

Příloha 1 Anonymní průzkum mezi vedoucími oddělení

Tabulka 6 Odpovědi vedoucích oddělení na otázky 5 - 8, včetně berevného označení shody (2 ze 2)

VO	5. Znáte cíle svých manažerů ve vedení?	6. Koreponduji Vaše nastavené cíle a cíle vašich pracovníků se strategickými plány vedení společnosti?	7. Je pro Vás Vaše vzdělávání ve společnosti XY dostatečné/vyhovující, abyste mohli/zvládat roli VO? Případně navrhněte, co Vám chybí.	8. Vnímáte zpětně původní přidělování odměny z Fondu vedoucího (5%) jako prostor, kde jste se mohli naučit, jak předávat zpětnou vazbu svým lidem?
4	Ne a je to špatně, nejsem součástí jejich cílů, zmenšuje se mi motivace dělat své cíle a navíc - viz výše: často mě i mým podřízeným přijdou na stůl neplánované úkoly proto, aby můj manažer splnil svůj cíl - a samozřejmě na poslední chvíli.	Nevím, protože ani střední management není oficiálně seznámen se strategickými plány vedení společnosti.	Vzdělávání k roli VO je dle mého ve společnosti XY nadstandardní. Ne každému asi vyhovuje, ale já jsem za něj vděčná a pozoruji na sobě obrovský posun. Žádné další návrhy nemám.	Ano, byl to správný krok.
5	Ne	Ano	Ano	Ne
6	Velmi málo až vůbec.	Cíle mých lidí korespondují s jejich kompetencemi a náplní práce, takže svým způsobem odpovídají očekávání firmy od dané pozice. Vzhledem k tomu, že ovšem konkrétní strategické plány firmy neznám a spíše je vyvozují z firemních hodnot a jednání jednotlivých členů vedení, tak je to jen má domněnka.	Vzdělávání vzešlo jako potřeba od VO a je to právě to, co jako VO potřebujeme. Myslím, že v této souvislosti jsem si již pár věcmi prošla.	nemohu hodnotit :)
				83 % ne
				100 % ano
				80 % ano

zdroj: vlastní zpracování

Příloha 1 Anonymní průzkum mezi vedoucími oddělení

Tabulka 7 Odpovědi vedoucích oddělení na otázky 9 - 12, včetně berevného označení shody (1 ze 2)

VO	9. Splňuji nastavované cíle podmínku S - specifické/konkrétní?	10. Splňuji nastavované cíle podmínku M - měřitelné?	11. Splňuji nastavované cíle podmínku A - dosažitelné/splnitelné?	12. Splňuji nastavované cíle podmínku R - realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)?
1	Při nastavování cílů se snažím o určitou specifikaci, kterou by se docílilo určitého zlepšení, např. v organizaci, přijímání postupů apod., ale toto ze strany zaměstnanců není vždy plně pochopeno.	Cíle jednotlivých oddělení nejsou zcela měřitelné, neboť jednotlivá oddělení mají svoje specifika.	Cíle, u kterých se dopředu ví, že nejdou splnit by byly frustrující. Otázka je, jestli je splnitelný také pro daného zaměstnance? V tom případě na sobě musí pracovník pracovat, aby daného cíle dosáhnout. Toto ale zaměstnanci většinou nechtějí podstupovat. Takže musí být splnitelný, jen s jinou mírou úsilí.	Nastavuji cíle, aby byly realistické a nestávaly se cíli demotivujícími.
2	Ano	Ano, ale jsou také případy, kdy není možné je přesně změřit, jelikož chtějí delší časový úsek k posouzení či není nastaven interní systém pro získání statistik.	ano, a proto si ho také odsouhlasí	ano
3	Ano, znám metodu SMART a snažím se jí vždy dodržovat při zadávání cílů svým podřízeným Při zadávání cíle, CO a JAK se řídím detailním popisem pracovních kompetencí zaměstnance, důkladnější specifikací tam, kde je to třeba.	Ano, detaily se vždy diskutují při zadávání cíle. Cíle CO se dají při zadávání zkorrigovat jak bude vypadat výstup v průběhu plnění. Cíle JAK – ano, ale o něco hůře. O to více je důležité při zadávání vše více komunikovat, doptávat se na pochopení.	Ano, proto se diskutují na začátku. Výjimečně bývají na hraně splnitelnosti ty, které jsou bez předchozího ověření zdrojů zadány, z nichž nejhůře vychází ty, které se zadávají se zpožděním, tj. když už měl dříve zaměstnanec své cíle nastaveny.	Ano, zdroje si ověřuji, když mi přijde cíl navržený zaměstnancem nerealistický, snažím pomoci radou (nebo se doptávám na zkušenosti druhých). To samé dělám i směrem k nadřízenému.

zdroj: vlastní zpracování

Příloha 1 Anonymní průzkum mezi vedoucími oddělení

Tabulka 8 Odpovědi vedoucích oddělení na otázky 9 - 12, včetně berevného označení shody (2 ze 2)

VO	9. Splňují nastavované cíle podmínku S - specifické/konkrétní?	10. Splňují nastavované cíle podmínku M - měřitelné?	11. Splňují nastavované cíle podmínku A - dosažitelné/splnitelné?	12. Splňují nastavované cíle podmínku R - realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)?
4	Snažíme se o to - dle mého názoru v CO to jde snáz než v JAK.	Snažíme se o to, ale mě to nefunguje. V JAK měřitelnost vůbec nevidím, ani jí tam nehledám, i když vím, že to tak má být nastavené. V CO je to o něco snazší, ale nemáme to tam. Jak je měřitelné, že uděláme prezentaci - protože bude hotová, protože bude hezká, protože bude včas? Nemáme to nastavené měřitelně.	Myslím si, že ano	To souvisí s odpovědí výše - že nám do našich cílů zasahují ad-hoc věci od vedení, které pak znemožňují plnění cílů. Takže ano snažíme se je nastavenovat realisticky, ale špatným plánováním vedení a následnými změnami zadání se stávají nerealistické.
5	Ano	Ano	Ano	Ano
6	ano	To je vždycky trochu oříšek, ale v zásadě ano.	Ano. A pokud se během sledovaného období vyskytne překážka, která ovlivní plnění úkolu a není na straně zaměstnance, je to faktor, který je podstatný. Za takový cíl poté nechávám 100% plnění nebo přihlížím k tomu, kolik času reálně mohl zaměstnanec dané věci věnovat...	ano
100 % ano		67 % spíše ano	100 % ano	100 % ano

zdroj: vlastní zpracování

Příloha 1 Anonymní průzkum mezi vedoucími oddělení

Tabulka 9 Odpovědi vedoucích oddělení na otázky 13 – 16, včetně berevného označení shody (1 ze 2)

VO	13. Splňují nastavované cíle podmínku 1 - časově specifické/sledovatelné?	14. Co vidíte jako nefunkční v systému kvartálních cílů?	15. Vnímáte, že se po zavedení kvartálních cílů zvýšila efektivita práce vašeho oddělení?	16. Jak vnímáte systém ročního hodnocení pracovníků?
1	Ano, ale zde bych se přimlouvala i za cíle s delším časovým obdobím. U těchto cílů je možné nastavit širší spektrum působnosti. Cíle s delším časovým obdobím než čtvrtletním se lépe kontrolují a sledují a rovněž i vyhodnocují.	Nefunkční je menší zapojení nebo menší viditelnost na propojení s cíli manažerů a vedení společnosti.	Nevím, ale, že někteří zaměstnanci se sami přihlašují k provádění činností, jelikož je mají v cílech.	Když to berou vážně obě strany, tak je to funkční. Nestačí, když se vedoucí může přetřhnout, ale pracovník si z toho nic nevezme. Ale vnímám to, že je to důležité.
2	ano	Nespravedlnost váhy cílů v jednotlivých oddělení. A jsou často hodnoceny na základě vztahů s VO či motivací pro další období od VO U zaměstnanců ubytek spontánní ochoty a angažovanosti v pomoci nad rámec kompetencí, cílů, či pracovní doby - Vnímání lidí – dlouhodobý proces - Dávat pozor na rovnováhu, aby v rámci plnění cílů nedocházelo k odklonu od hlavních činností daného oddělení, tj. nestalo se plnění cílů důležitějším než hlavní práce oddělení či jednotlivců.	Nemohu posoudit	Určitě to sblíží spolupráci mezi vedoucími a jeho podřízeným, ale myslím, že by měli lidé vědět, kde jsou zařazeni, aby to mělo nějaký smysl.
3	Ano, ve skladu převážně až na výjimky zadávám cíle ohraničené kvartálem, jejichž vyhodnocení nastavuji 7-14 dní před koncem kvartálu a tím ponechávám zaměstnanci ještě rezervní prostor k případnému doladění, nebo drobnému posunu při výskytu komplikací (nárůstu práce), toto je vhodné u rozvojových cílů, které nesouvisí přímo s prací daného zaměstnance.		Ano, vnímám, ale posouzení bych nechal na druhých. Díky cílům jsem objevil nové schopnosti u některých jedinců. Shrnutí, tak jakýkoliv čas investovaný do lidí se ve výsledku odrazí na jejich práci, a když jsou vedeni správným směrem, zvyšuje to jejich produktivitu, efektivitu, rychlost a tím i ve výsledku celého oddělení, firmy.	Ze začátku mi to přišlo zbytečné, protože se s nimi scházíme už nad cíli, ale spíš šlo o mě, přenastavit si to v hlavě, že je to vlastně pro ty lidi důležité vědět v celkovém kontextu, jak jsou vnímáni, takže teď už to vnímám jako důležité.

zdroj: vlastní zpracování

Příloha 1 Anonymní průzkum mezi vedoucími oddělení

Tabulka 10 Odpovědi vedoucích oddělení na otázky 13 - 16, včetně berevného označení shody (2 ze 2)

VO	13. Splňují nastavené cíle podmínku T - časově specifické/sledovatelné?	14. Co vidíte jako nefunkční v systému kvartálních cílů?	15. Vnímáte, že se po zavedení kvartálních cílů zvýšila efektivita práce vašeho oddělení?	16. Jak vnímáte systém ročního hodnocení pracovníků?
4	Ano, myslím, že ano.	Špatné plánování vedení - viz v několika odpovědích výše.	Myslím, že ano. Rozhodně se práce zrychlila a stala se přehlednější, pojmenovanější, lépe koordinovanou, lépe kontrolovatelnou.	Vnímám to určitě pozitivně. Ono to bylo také náročné pro nás vedoucí, si na to zvyknout, že my máme vést lidi a jejich kariéru v delším časové období. Je to také o sebevědomí.
5	Ano	Závislost na externích dodavatelích a problémy pokud jim vznikne zpoždění, které ohroží můj termín na konci Q.	Ano, práce se stala lépe kontrolovaná a myslím, že se i ledačos urychlilo.	Když se to dělá poctivě, tak to má smysl, ale záleží na přístupu každého vedoucího.
6	ano	Trochu mi chybí v rozhovoru s nadřízeným informace o tom, co on/a považuje v nadcházejícím období za klíčové jak se mnou, tak s celým oddělením. Tedy, co je v daném období vlastně klíčové pro firmu, a jak se to promítá k nám do oddělení. Kdyby měly mé cíle toto reflektovat (a také cíle mých lidí), pak by jako první musel být můj rozhovor s nadřízeným. Ten ovšem většinou bývá až poslední.	nemohu soudit	Je to tak trochu hra na schovávanou, když jsme přistoupili na to, že lidé nechtějí vědět, kde jsou v Matici zařazeni. Pak záleží na tom, jak to ten vedoucí podá. Ale určitě to je správná věc.
	100 % ano	50 % souvislosti, informace	50 % zvýšení efektivity, >50 %	83 % důležité

zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Zkrácený přepis z rozhovorů s vedoucími oddělení

Vedoucí oddělení VO1

Otázka č. 1

PK: Z původního dotazníku vystoupilo, že VO nejsou dostatečně informováni o cílech a plánech svého vedení a tedy neví, jestli jejich cíle vzájemně korespondují. Jaké je Vaše doporučení?

VO1: Ano, stalo se mi, že jsem byl dodatečně informován o nějakém cíli nebo spíše často nejsem o cílech informován vůbec. Moje doporučení je takové, že by vedoucí měl být informován dopředu o strategii, aby podle toho nastavil cíle svých lidí, protože jinak i my vypadáme před našimi lidmi jako nekompetentní. Zároveň není možné, že se během období objevují další a další úkoly, o kterých jsme my jako vedoucí předem nevěděli a v cílech jsme s nimi vůbec nepočítali.

Otázka č. 2

PK: Proč někteří lidé říkají, že nemají čas na plnění cílů nebo naopak nemají čas plnit své ostatní povinnosti z náplně práce?

VO1: Vidím v tom 2 důvody. Ten první je špatně nastavený cíl, už u nastavování se musí s pracovníkem řešit, jestli je cíl splnitelný, tedy jeho reálnost. Druhá věc je možná nechut pracovníka, že by měl hledat prostor ke splnění. Bohužel někteří zaměstnanci přijdou oznámit velmi pozdě, že cíl z nějakého důvodu nezvládnou splnit. Toto by měli hlásit včas, aby se dalo vymyslet ještě jiné řešení. Jeden z důvodů nesplnění může být nemoc, ale tam je to vždy individuální, buď to zvládnou nebo to za mě musí udělat někdo jiný a pak nedostávám odměnu.

Vedoucí oddělení VO2

Otázka č. 1

PK: Z původního dotazníku vystoupilo, že VO nejsou dostatečně informováni o cílech a plánech svého vedení a tedy neví, jestli jejich cíle vzájemně korespondují. Jaké je Vaše doporučení?

VO2: Nevnímám to jako problém, většinou jsem součástí schůzek, kde se plány, které se týkají mého oddělení, vymýšlí a já o nich tedy vím. Jsem šéf IT, tedy pro vedení společnosti klíčový partner a moje spoluúčast a informovanost je velmi důležitá anebo si o to umím říct. Když můj nadřízený přijde s nějakým nečekaným úkolem, vyčísím objem hodin, který projektu já nebo moji lidé můžou věnovat. Když mám správné argumenty tak se dohodneme, abychom byly obě strany spokojené. Info o cílech mého nadřízeného úplně nemám, ale asi by to bylo dobré pro motivaci, ale v mé práci mě to nelimituje.

Otázka č. 2

PK: Proč někteří lidé říkají, že nemají čas na plnění cílů nebo naopak nemají čas plnit své ostatní povinnosti z náplně práce?

VO2: Je důležité, aby si zaměstnanec naplánoval rozsah cílů a rozvrhl si časový fond. Už na začátku čtvrtletí chci, aby si čas rozvrhli a chci po nich, aby mi řekli počet hodin. Tím se pracovníci zamýšlí nad strukturou své stálé práce a vzniká tak čas pro nový projekt. U pracovníka se tak posiluje pocit jistoty, že má práci pod kontrolou.

Vedoucí oddělení VO3

Otázka č. 1

PK: Z původního dotazníku vystoupilo, že VO nejsou dostatečně informováni o cílech a plánech svého vedení a tedy neví, jestli jejich cíle vzájemně korespondují. Jaké je Vaše doporučení?

VO3: Naše oddělení stojí trochu bokem provozních věcí, ale určitě bychom ocenili, kdybychom byli dopředu informováni o nových věcech, alespoň 2 až 3 měsíce dopředu, protože musíme prověřit spoustu věcí v legislativě, a to není ze dne na den. Musíme také mnohdy přenastavit program a naučit se s ním pracovat. Důkladnější informovanost by nám v některých případech velmi pomohla.

Otázka č. 2

PK: Proč někteří lidé říkají, že nemají čas na plnění cílů nebo naopak nemají čas plnit své ostatní povinnosti z náplně práce?

VO3: Lidé mají svoji náplň práce a nový projekt je většinou nadstavba, rozvinutá do něčeho konkrétního. Vždy je to o tom, jak je to nastaveno, je důležité práci rovnoměrně rozložit, případně snížit ostatní povinnosti, když je nový projekt. Důležité je také komunikovat s lidmi během sledovaného období.

Vedoucí oddělení VO4

Otázka č. 1

PK: Z původního dotazníku vystoupilo, že VO nejsou dostatečně informováni o cílech a plánech svého vedení a tedy neví, jestli jejich cíle vzájemně korespondují. Jaké je Vaše doporučení?

VO4: O cílech svého nadřízeného úplně seznámená nejsem, spíše je to náhoda, dozvídám se oklikou, jinak vůbec netuším, jaké má můj nadřízený cíle. Nemám s čím srovnat, jestli moje cíle korespondují s cíli mého nadřízeného. Vlastně mě ze shora nepřichází ani žádný požadavek na něco, co si mám dát do cílů nebo co si mají dát moji podřízení do cílů, kromě změny informačního systému, který proběhl nedávno jsem žádný jiný konkrétní požadavek nedostala. No a k tomu sdílení, vlastně asi nepotřebuju znát jednotlivé cíle, když se mě to konkrétně netýká, ale když má pak člověk návaznost, tak je dobré o tom vědět, protože když pak vidí, proč dělá věci, které mu nejsou úplně příjemné, ale když ví důvod, proč se to musí udělat, prostě to udělá. Tím spíš, když přijde ad-hoc práce, a když k tomu člověk neví to zákulisí, tak to jde ztuha. Ale spíš bych vlastně uvítala informaci o větší strategii, o tom, kam ta firma vlastně chce směřovat, protože z toho se dá vyzozorovat i vlastní angažovanost, dokáže se zamyslet nad kapacitou oddělení. Proto si myslím, že by bylo fajn se občas setkat s vedením společnosti u jednoho stolu a popovídat si o plánech do budoucna.

Otázka č. 2

PK: Proč někteří lidé říkají, že nemají čas na plnění cílů nebo naopak nemají čas plnit své ostatní povinnosti z náplně práce?

VO4: V tomto vidím 2 důvody, jednak jestli mají být cíle něco nad rámec práce, anebo jestli mají vycházet z náplně práce, a tak to i cítím já. Myslím, že to mají být spíše věci z náplně práce a pak není důvod to nestíhat. Vlastně by mi vyhovovalo penzum standardizovaných cílů (2 až 3 cíle), které se pro každé období opakují a k tomu by se přidaly nové projekty. A další důvod je, že ten cíl nemusí být přijat, že jsou do toho cíle vlastně lidi natlačeni, což je někdy i nutné, ale to je ten problém, že člověk nepřijme cíl za svůj, který chtěl nebo naopak si cíl vymyslel sám, je na něj hrdý, baví ho to, ale nestíhá dělat už tu svoji práci.

Vedoucí oddělení VO5

Otázka č. 1

PK: Z původního dotazníku vystoupilo, že VO nejsou dostatečně informováni o cílech a plánech svého vedení a tedy neví, jestli jejich cíle vzájemně korespondují. Jaké je Vaše doporučení?

VO5: Nemusím znát úplně cíle mého nadřízeného, ale chtěla bych znát cíle a strategii společnosti alespoň 6 měsíců dopředu, abych podle toho mohla rozmyslet práci ve svém oddělení, informovat své lidi a nastavit jim také cíle, adekvátní požadavkům společnosti. Vhodné by bylo, kdyby nás vedení společnosti po holdingu, který je 2 × ročně informovalo o plánech do budoucna, aby nás, jako nižší management více brali. Co si myslím, že je důležité a má význam je tuto strategii a cíle sdělovat zaměstnancům, aby věděli, že jsou součástí, když dělají dílčí úkoly jednotlivých velkých plánů.

Otázka č. 2

PK: Proč někteří lidé říkají, že nemají čas na plnění cílů nebo naopak nemají čas plnit své ostatní povinnosti z náplně práce?

VO5: Důvod vidím ve špatném plánování vedení, které přichází s novými nápady, ale mnohdy až po nastavení cílů zaměstnanců. Ti jsou pak demotivováni, že nemůžou plnit cíle, na kterých závisí jejich finanční odměna a jsou tlačeni do toho, věnovat se novým věcem. Buďto, ať má ZAM nastavenou náplň práce jen na 70 % svého času, nebo dodržíme poslušnost a čas.

Vedoucí oddělení VO6

Otázka č. 1

PK: Z původního dotazníku vystoupilo, že VO nejsou dostatečně informováni o cílech a plánech svého vedení a tedy neví, jestli jejich cíle vzájemně korespondují. Jaké je Vaše doporučení?

VO6: No to nejsou, a přiznávám, že mi to dělá velké potíže v plánování v marketingu. Myslím, že zatím se v naší společnosti toto moc vážně v oboru marketingu nebere, ale bylo by vhodné, aby vedení plánovalo nebo alespoň sdílelo své plány s námi v delším časové horizontu, a ne v týdenním předstihu. Zároveň si myslím, že bych měla být jako odborník do některých plánů a přípravy strategií také zahrnuta. Věřím, že toto se časem změní. Neměli jsme dosud jako nižší management příliš velké slovo, co se týče plánování. Je důležité přesvědčit vedení, že i my přemýšlíme o budoucnosti naší firmy a záleží nám na tom.

Otázka č. 2

PK: Proč někteří lidé říkají, že nemají čas na plnění cílů nebo naopak nemají čas plnit své ostatní povinnosti z náplně práce?

VO6: My jsme to asi na začátku pochopili špatně, ale potom jsme si vše vysvětlili. Cíle jsou nastaveny z náplně práce, tedy je to to, co běžně dělám. Takže když někdo říká, že na to nemá čas, tak se buďto vymlouvá nebo mu to vedoucí špatně vysvětlil nebo to špatně chápe i vedoucí. Je to trochu alibistické říkat, že nemám čas na svoji práci. Ano, padají tam nové věci, máme nastavená pravidla, že nové projekty můžou být v určitém rozmezí, ale to je vše v manuálu. Je jasné, že se občas něco nového objeví, ale to je dobře. Možná je to spíše spojené s tím špatným plánování, protože lidem padají v období již k nastaveným cílům další úkoly, které jsou součástí jejich náplně práce, ale nemají na ně v daném období prostě čas.

Příloha 3 Přepis rozhovorů se zaměstnanci

Tabulka 11 Odpovědi zaměstnanců 1 - 5, včetně berevného označení shody (1 ze 2)

ZAM	1) Vnímáte nějaké komplikace při nastavování Vašich cílů? Pokud ano, jaké?	2) Vnímáte nějaké komplikace při plnění Vašich cílů? Pokud ano, jaké?	3) Vnímáte nějaké komplikace při vyhodnocování Vašich cílů? Pokud ano, jaké?	4) Co pro Vás znamená roční hodnocení pracovního výkonu?
1	Ne, sám si člověk musí určit zda li na to má ten cíl v daném čase splnit.	Ano, vadí mi, když mi do období, kdy se věnuju cílům a svoji náplni práce přijde úkol, který mi zabere velké množství času. Přijde mi to nespravedlivé, někdy se ani všechno nestihne.	Jen občas, kdy vedoucí zohledňuje postup jakým jsem cíl splnil. Pro mě je ale důležitý výsledek a ne jak jsem ho dosáhl. Jmaak se ale dokážeme dohodnout.	Dozřím se od šéfa, co si o mě myslí, zhodnotí mou práci. Asi je to dobře, že se to děje.
2	Ne, nevnímám komplikace. Stále je co zlepšovat a učít se a je to o diskuzi s nadřízeným. Ale myslím, že se dokážeme dohodnout.	ne, cíle musí být nastavené tak, aby je bylo možné splňovat	Asi nevnímám komplikace, v podstatě vím, co jsem udělal a za tím si stojím. A taky vím, co úplně nebylo dobře odvedené a tak si nechám i nějaké to procento vzít.	Myslím, že to má smysl, protože o Vás vedoucí více přemýšlí. Nevadí mi dostávat zpětnou vazbu, alespoň vím, na čem zapracovat. To, že se nedozvime, kde jsme zaráženi, mi přijde divný a chybí mi to v dokreslení celého procesu hodnocení. Ale budíž, zaměstnanci si odhlasovali, že to vědět nechťejí, tak musím souhlasit. Záleží, jak Vám hodnocení vedoucí poda.
3	za každou cenu nastavit cíl, který nekopíruje běžnou náplň práce. Není možné nastavení cílů i na období, kdy mne plně vytěžují práce vyplývající z mé pracovní a já pak musím volit, jestli udělám důležité činnosti nebo své cíle, za které dostanu odměnu.	Vadí mi, že mi splnění cílů může ovlivnit činnost jiné osoby, protože to se mi už stalo a nemohl jsem s tím nic dělat, což na začátku nevím. Přijde mi nespravedlivé, že po mě chytějí plnit cíle, ale já mám spoustu svoji práce a nestihám obojí, takže to pak dodělávám v přesčasech, což už mě přestává bavit, i když za to mám peníze.	Při vyhodnocení ne, protože se nakonec nějak domluvíme, případně přeformulujeme cíl.	Nemám to rád, přijde mi to trochu trapné. A myslím, že to může být hodně zkrlesleno osobními sympatiemi.
4	Úplně mi to nevadí, už jsem si zvykl. Sice je práce ve skladu dost stejná, ale každý máme určité práce, které děláme jenom my a ty máme v cílech také pravidelných činností balení a přípravy balíků a výpomoci.	Asi ne, moc se toho ve skladu nemění, a tak už ty věci všechny znám.	Ne, nevnímám. To je dobrý. Ale nebaví mě to JAK, to mi přijde pro nás zbytečné.	No, moc tomu nerozumím, nevím, k čemu to je, když furt děláme to samý.
5	Nevnímám komplikace, teď už ne. Když jsme se to učili, tak jsme si moc nevěděli rady. Ale teď se vždy snažíme dohodnout, aby obě dvě strany byly spokojené.	Problém vnímám, když mi do činnosti během čtvrtletí, kterou mám v cílech přijdou další velké úkoly od nadřízeného, protože to chce vedení. Pak se řeší, které cíle se pozastaví, prepisujeme cíle. Tohle by bylo přeci lepší plánovat dopředu, abychom nemuseli vymýšlet, co dáme do cílů, když má přijít velká práce.	Nevnímám. Se šéfem se umíme dohodnout, už jsme se naučili dobře specifikovat cíle na začátku.	Roční hodnocení mi nevadí, většinou dostanu pochvalu, ale taky se mi líbí, že dostanu doporučení, co bych se mohl naučit a mohl dalšího dělat.

zdroj: vlastní zpracování

Priloha 3 Přepis rozhovorů se zaměstnanci

Tabulka 12 Odpovědi zaměstnanců 6 - 9, včetně berevného označení shody (2 ze 2)

ZAM	1) Vnímáte nějaké komplikace při nastavování Vašich cílů? Pokud ano, jaké?	2) Vnímáte nějaké komplikace při plnění Vašich cílů? Pokud ano, jaké?	3) Vnímáte nějaké komplikace při vyhodnocování Vašich cílů? Pokud ano, jaké?	4) Co pro Vás znamená roční hodnocení pracovního výkonu?
6	Problematický cíl je JAK - za 1) je náročný cíl pojmenovat a za 2) tyto měkké cíle nejsou záležitostí čtvrtletí, ale delšího období. Je náročný na každé čtvrtletí dávat cíle "nové/jiné". Zpočátku jsme s vedoucím měli problém popsat cíle CO tak, abychom mohli jednoduše vyhodnotit - stalo se, že jsme přesně nevěděli, co má být tím konkrétním výsledkem.	Problematické bylo, pokud byl cíl vázán i na spolupráci s někým jiným.	Záleží na domluvě s vedoucím, jak vyhodnotíme konkrétně u mě je rozumná domluva s vedoucím	Roční hodnocení pro mě znamená, že se dozvím, jak mě vedoucí vidí, vlastně i ostatní vedoucí, protože se o tom domlouvají společně s vedením. Někdy se mi to moc nelíbí, ale to už tak asi je. Nechce se mi poslouchat, co bych měl změnit, komu by se to líbilo. Ale dostávám i pochvalu.
7	Vnímám komplikace, protože mám svoji náplň práce, ale musím nutně vymyslet se šéfem cíle, které jsou na víc, jako aby něco bylo. A pak mám strach, že to všechno nestihnou.	rizikovými faktory jsou nemoc či dlouhodobá nepřítomnost kolegy, na kterého mám cíle navázány	Ano, když řešíme, jak jsem mohl splnění cíle ovlivnit, když byl závislý na někom dalším.	Poslechnu si to a jdu, nic moc to pro mě neznamená.
8	Při nastavování jsou komplikace spíše Jak - to je běh na dlouhou trať a spíše uvítám, aby ten nadřízený mi pomohl s tím, co by viděl u mě ještě ke zlepšení. Na čem zapracovat.	Ano, není vždy příjemné, když plnění cílů závisí z části na jiných lidech. I přesto, že vy splníte vše tak jak máte, pak ta část druhého, kterou potřebujete na dokončení vás připraví o splnění cíle.	Vyhodnocování s více osobami najednou je trochu komplikované, jelikož některé cíle spolu úzce souvisí. Pak se trochu dohadujeme, ale nakonec se domluvíme.	Hodnocení vnímám dobře, chci slyšet, v čem se má posunout a na čem pracovat. Myslím, že je to dobře, že to děláme, mám pocit, že jsme pro ně obtížnější.
9	asi nevnímám, během nastavování ne	Ano, taďy vnímám komplikace. Bylo by dobré vědět, že k cílům a náplni práce nepřijdou další velké věci, v ten moment je potřeba se ozvat, že s tímto nebylo plánováno, případně přehodnotit nastavení cílů	když se dobře specifikuje zadání - kritérium splnitelnosti, pak se ho ZAM drží a ví konkrétně, co se od u něj požaduje. Problém je s cílem JAK - je to těžko měřitelné.	Je to dobře, že s námi vedoucí mluví, dostáváme k tomu takový nový mzdový výměr, takže nás hodnotí a zároveň nám říká, že za to jsme dostali přidáno tolik a tolik. Nevadí mi to, alespoň vím, jestli si mě tu váží a jak mě vnímají.
	56 % nevnímají	44 % ovlivní jiná osoba, 44 % jiné úkoly	89 % nevnímají	67 % vnímají dobře

zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Ověření funkčnosti procesu řízení pracovního výkonu v číslech

Tabulka 13 Vývoj počtu zajištěných akcí v oddělení marketingu v letech 2015 až 2019

Rok	Počet zajištěných akcí	Počet pracovníků v oddělení	Počet akcí/pracovník	Počet plánovaný akcí vedením společnosti	Navýšení počtu akcí na osobu v % oproti základnímu roku (2015)
2015	52	4	13	60	0
2016	54	4	13,5	60	3,85
2017	68	5	13,6	70	4,62
2018	74	5	14,8	75	13,85
2019	70	4	17,5	75	34,62

Zdroj: vlastní zpracování