

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení pracovního výkonu ve vybrané organizaci.
Work performance management in the selected organization.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2025

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Petra Arnold Zrubková / KEMMA07

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 26.11.2024, Plzeň

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je zhodnotit nastavení procesu řízení výkonu pracovníků ve vybrané organizaci XY a na základě získaných výsledků navrhnout opatření ke zvýšení jeho efektivity. Prvním dílčím cílem je shrnutí základních teoretických poznatků k vybrané problematice. Druhým dílčím cílem je identifikace silných a slabých stránek stávajícího procesu řízení pracovního výkonu v organizaci. Třetím dílčím cílem je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem hodnocení a odměňování.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část této diplomové práce je zpracována na základně literární rešerše české a zahraniční odborné literatury, která se zabývá problematikou řízení pracovního výkonu. Pro zpracování jednotlivých subkapitol byly využity komparace názorů příslušných odborníků na dané téma. Tato část práce slouží jako podklad pro analytickou část, která čerpá z teoreticko-metodologických poznatků a aplikuje je do praktického kontextu. Analytická část diplomové práce se zaměřuje na řízení pracovního výkonu ve vybrané společnosti XY a hlavním zdrojem informací byla analýza interních materiálů vybrané společnosti. V této části je rovněž řešeno výzkumné šetření, které zahrnovalo kvantitativní i kvalitativní metody. Kvantitativní výzkum probíhal formou dotazníkového šetření, které obsahovalo 20 otázek a proběhlo od 26. srpna do 6. září 2024. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají řízení pracovního výkonu, odměňování, motivaci a spokojenost. Ze 74 oslovených operátorů speciálních týmů A a B odpovědělo 68, což představuje návratnost 92 %. Dotazníky byly distribuovány v papírové podobě, na doporučení vedoucích pracovníků, aby byla zajištěna anonymita odpovědí a vysoká návratnost. Kvalitativní výzkum probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti XY v období červenec–srpen 2024. Celkem bylo realizováno 7 rozhovorů, jejichž cílem bylo zjistit, jak vedoucí pracovníci vnímají řízení pracovního výkonu. Pro dosažení cílů této diplomové práce bylo stanoveno 7 výzkumných otázek a tři hypotézy, které byly ověřeny Chí-kvadrát testem nezávislosti.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výzkumného šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je celkově spokojena se svým zaměstnáním, a to včetně mzdového ohodnocení. Pozitivní bylo i zjištění, že většina zaměstnanců ví, jakých cílů má dosahovat. Nicméně, několik zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost s nepravdělností poskytování zpětné vazby. Podobně negativně bylo vnímáno i nedostatečné uznání za dobře odvedenou práci. Dále se ukázalo, že část zaměstnanců necítí dostatečnou motivaci a podporu od svých nadřízených a současný systém odměňování považují za nedostatečně motivující. Po vyhodnocení výzkumných otázek byly testovány tři hypotézy pomocí Chí-kvadrát testu nezávislosti. U první hypotézy bylo zjištěno, že existuje závislost mezi délkou pracovního poměru a znalostí hodnotících kritérií. Druhá hypotéza prokázala, že mezi věkem respondentů a celkovou spokojeností je závislost. Poslední, třetí hypotéza prokázala, že mezi věkem zaměstnanců a jistotou zaměstnání jako motivačním faktorem není závislost.

Silné stránky stávajícího procesu řízení pracovního výkonu v organizaci zahrnují pravidelné hodnocení výkonů zaměstnanců, což zajišťuje, že všichni mají jasnou představu o svých úkolech a cílech. Promyšlený systém odměňování a benefitů motivuje zaměstnance k dosahování nejlepších výsledků. Umístění vedoucího pracovníka přímo mezi podřízenými v kanceláři umožňuje rychlou a efektivní komunikaci, podporující týmovou spolupráci a řešení problémů v reálném čase. Tím je zajištěna stabilita a dobré pracovní jistoty, což přispívá k celkové spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. Nicméně, organizace má také několik slabých míst, která je třeba řešit. Hlavním problémem je přetížení vedoucích pracovníků, což může vést k vyhoření a snížení jejich efektivity. Nedostatečný čas na poskytování zpětné vazby podřízeným omezuje jejich podporu a příležitosti k rozvoji dovedností. Nedostatek pravidelných hodnotících pohovorů způsobuje, že zaměstnanci postrádají průběžnou podporu a jasnost ohledně svých pracovních výkonů a cílů. Nedostatečná komunikace účelu a využití dat prostřednictvím platformy LutherOne snižuje důvěru zaměstnanců v tento systém a nedostatek anonymních záruk brání zaměstnancům poskytovat upřímnou zpětnou vazbu bez obav z možných následků.

4. Závěry a doporučení:

Doporučení pro zlepšení stávajícího systému řízení pracovního výkonu zahrnují klíčové prvky zaměřené na nastavení a měření výkonu, podporu a rozvoj zaměstnanců, motivaci a odměňování, zlepšení komunikace a zpětné vazby, pracovní prostředí a jeho flexibilitu a vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků. Konkrétní návrhy zahrnují nastavení měsíčních KPI s možností přeplnění plánu a kalibraci jednotlivých vedoucích před kvartálním hodnocením, což zajišťuje efektivní sledování a vyhodnocování výkonu, zavedení on-site podpory v ostatních týmech, pravidelné zjišťování potřeb podřízených a otevřené termíny pro 1:1 schůzky či jasné vysvětlení

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

principů, které přispívají k lepší podpoře a rozvoji zaměstnanců a posilují jejich angažovanost a výkon. Nastavení motivace i pro méně úspěšné pracovníky, bonusy za jednotlivé smlouvy, parkování zdarma jako motivátor a pocit uznání společnosti za dobře odvedenou práci zvyšují celkovou motivaci a spokojenost zaměstnanců. Podpora důvěry v anonymitu dotazníků, zapojení testovacích operátorů LutherOne a pravidelné sdílení zkušeností mezi vedoucími zlepšují komunikaci a zpětnou vazbu, což vede k efektivnějšímu řízení. Zlepšení pracovních podmínek, poskytnutí možnosti home office jako odměny a pravidelný report home office zvyšují flexibilitu a spokojenost zaměstnanců, což má pozitivní dopad na jejich celkový výkon. Nabídka podpory kouče pro vedení hodnotících rozhovorů a podpora nově příchozích vedoucích zajišťují kvalitní vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků, což je klíčové pro udržení vysoké úrovně řízení a vedení v organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení pracovního výkonu, motivace, KPI, spokojenost zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this diploma thesis is to evaluate the performance management process in the selected organization XY and, based on the obtained results, propose measures to increase its efficiency. The first sub-objective is to summarize the basic theoretical knowledge related to the chosen issue. The second sub-objective is to identify the strengths and weaknesses of the current performance management process in the organization. The third sub-objective is to determine whether employees are satisfied with the evaluation and compensation system.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part of this diploma thesis is based on a literature review of Czech and foreign professional literature dealing with the issue of performance management. To process the individual subchapters, comparisons of opinions of relevant experts on the given topic were used. This part of the work serves as a basis for the analytical part, which draws on theoretical and methodological knowledge and applies it to a practical context. The analytical part of the diploma thesis focuses on performance management in the selected company XY, with the main source of information being the analysis of the internal materials of the selected company. This section also addresses the research survey, which included both quantitative and qualitative methods. The quantitative research was conducted in the form of a questionnaire survey containing 20 questions, which took place from August 26 to September 6, 2024. The aim was to determine how employees perceive performance management, remuneration, motivation, and satisfaction. Of the 74 operators of special teams A and B who were approached, 68 responded, representing a response rate of 92%. The questionnaires were distributed in paper form on the recommendation of the managers to ensure the anonymity of the responses and a high response rate. The qualitative research was conducted in the form of semi-structured interviews with the managers of company XY during the period of July–August 2024. A total of 7 interviews were conducted, aiming to find out how the managers perceive performance management. To achieve the objectives of this diploma thesis, 7 research questions and three hypotheses were formulated and tested using the Chi-square test of independence through a contingency table.

3. Result of research:

The research survey revealed that the majority of employees are generally satisfied with their jobs, including their pay. A positive finding was that most employees are aware of the goals they need to achieve. However, several employees expressed dissatisfaction with the irregularity of feedback. Similarly, the insufficient recognition for a job well done was perceived negatively. Additionally, it was found that some employees do not feel sufficiently motivated and supported by their superiors, and they consider the current compensation system to be inadequately motivating. After evaluating the research questions, three hypotheses were tested using the Chi-square test of independence. The first hypothesis revealed a dependency between the length of employment and the knowledge of evaluation criteria. The second hypothesis demonstrated a dependency between the age of respondents and overall satisfaction. The last, third hypothesis showed that there is no dependency between the age of employees and job security as a motivating factor.

The strengths of the current performance management process in the organization include regular performance evaluations, which ensure that everyone has a clear understanding of their tasks and goals. A well-thought-out system of remuneration and benefits motivates employees to achieve the best results. Placing the manager directly among the subordinates in the office facilitates quick and efficient communication, supporting team collaboration and real-time problem-solving. This ensures stability and good job security, contributing to overall employee satisfaction and loyalty. However, the organization also has several weaknesses that need to be addressed. The main problem is the overload of managers, which can lead to burnout and reduced effectiveness. Insufficient time for providing feedback to subordinates limits their support and opportunities for skill development. The lack of regular performance reviews causes employees to miss ongoing support and clarity regarding their job performance and goals. Inadequate communication of the purpose and use of data through the LutherOne platform decreases employee trust in this system, and the lack of anonymous guarantees prevents employees from providing honest feedback without fear of possible consequences.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Conclusions and recommendation:

Recommendations for improving the existing performance management system include key elements focused on performance setting and measurement, employee support and development, motivation and remuneration, communication and feedback improvement, work environment and its flexibility, and leadership training and development. Specific proposals include setting monthly KPIs with the possibility of overachievement and calibration of individual managers before quarterly evaluations, ensuring effective performance monitoring and evaluation, implementing on-site support in other teams, regularly identifying subordinates' needs, and scheduling open 1:1 meetings or clearly explaining principles, all of which contribute to better employee support and development, enhancing their engagement and performance. Motivating less successful employees, implementing bonuses for individual contracts, providing free parking as a motivator, and giving recognition for well-done work all increase overall employee motivation and satisfaction. Supporting trust in the anonymity of surveys, involving LutherOne test operators, and regularly sharing experiences among managers improve communication and feedback, leading to more effective management. Improving working conditions, offering home office as a reward, and regularly reporting on home office availability increase flexibility and employee satisfaction, positively impacting overall performance. Offering coach support for conducting evaluation interviews and supporting newly appointed managers ensure quality leadership training and development, which is crucial for maintaining high levels of management and leadership within the organization.

KEYWORDS

Performance management, motivation, KPIs, employee satisfaction, employee evaluation, feedback

JEL CLASSIFICATION

M12: Personnel Management • Executives; Executive Compensation
J24 Human Capital • Skills • Occupational Choice • Labor Productivity

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petra Arnold Zrubková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA07
Téma DP:	Řízení pracovního výkonu ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Řízení pracovního výkonu, přístupy k řízení pracovního výkonu, nástroje měření výkonu, metody řízení pracovního výkonu, metodika práce 3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, stávající způsob řízení pracovního výkonu v organizaci, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• AGUINIS, H. <i>Performance Management for Dummies</i>. New Jersey: John Wiley & Sons, 2019. 351 p. ISBN 978-1-119-55765-4. • ARMSTRONG, M. <i>Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům</i>. 1. vyd. Brno: Lingea, 2020. 176 s. ISBN 978-80-7508-621-1. • KUMAR, R. S. Performance management system. <i>International Journal of Education and Management Studies</i>, 2021, vol. 11, no. 2, p. 81-84. ISSN 2231-5632. • PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 01.07.2024 • Zpracování teoretické části do 15.09.2024 • Zpracování výsledků do 31.10.2024 • Finální verze do 01.12.2024
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 5.6.2024

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc.,
c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2024.06.05 14:59:15
+02'00'

Obsah

1 Úvod	2
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Řízení pracovního výkonu.....	3
2.1.1 Řízení pracovního výkonu v systému řízení lidských zdrojů.....	3
2.1.2 Proces řízení pracovního výkonu.....	8
2.2 Přístupy k řízení pracovního výkonu	10
2.2.1 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků.....	11
2.2.2 Řízení pracovního výkonu a výkon organizace.....	12
2.2.3 Řízení pracovního výkonu zaměřené na kompetence	13
2.2.4 Řízení pracovního výkonu zaměřené na výkon.....	14
2.3 Nástroje měření výkonu	15
2.3.1 Pracovní výkon a výkonnost	15
2.3.2 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).....	17
2.3.3 Balance Scorecard.	18
2.4 Metody řízení pracovního výkonu.....	19
2.4.1 Motivace a motivační teorie.....	20
2.4.2 Hodnocení a metody hodnocení pracovního výkonu	23
2.4.3 Odměňování.....	27
2.4.4 Pracovní prostředí, pracovní doba a home office	29
2.4.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	30
2.4.6 Styly řízení/vedení lidí.....	30
2.5 Metodika práce.....	31
3 Analytická část práce	34
3.1 Představení společnosti	34
3.2 Řízení pracovního výkonu.....	36
3.2.1 Systém odměňování zaměstnanců	38
3.2.2 Měření a rozvoj pracovního výkonu	41
3.3 Výzkumné šetření.....	46
3.4 Vyhodnocení výsledků.....	56
3.4.1 Testování hypotéz	60
3.4.2 Identifikace silných a slabých stránek organizace XY	64
3.5 Návrhy a doporučení.....	65

4 Závěr	68
Literatura	70
Přílohy	I

Seznam zkratk

PO – Požární ochrana

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

OZP – Osoba se zdravotním postižením

KPI (Key Performance Indicators) – klíčové ukazatele výkonnosti

PC – osobní počítač

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdíly mezi klasickým manažerem a lídrem

Tabulka 2 Srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Tabulka 3 Pravidlo 70/20/10

Tabulka 4 Stupnice pro hodnocení pracovního chování

Tabulka 5 Výzkumná otázka 1 – vyhodnocení

Tabulka 6 Výzkumná otázka 2 – vyhodnocení

Tabulka 7 Výzkumná otázka 3 – vyhodnocení

Tabulka 8 Výzkumná otázka 4 – vyhodnocení

Tabulka 9 Výzkumná otázka 5 – vyhodnocení

Tabulka 10 Výzkumná otázka 6 – vyhodnocení

Tabulka 11 Výzkumná otázka 7 – vyhodnocení

Tabulka 12 Kontingenční tabulka pro vyhodnocení první hypotézy

Tabulka 13 Očekávané četnosti první nulové hypotézy

Tabulka 14 Chí-kvadrát první nulové hypotézy

Tabulka 15 Kontingenční tabulka pro vyhodnocení druhé hypotézy

Tabulka 16 Očekávané četnosti druhé nulové hypotézy

Tabulka 17 Chí-kvadrát druhé nulové hypotézy

Tabulka 18 Kontingenční tabulka pro vyhodnocení třetí hypotézy

Tabulka 19 Očekávané četnosti třetí nulové hypotézy

Tabulka 20 Chí-kvadrát třetí nulové hypotézy

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus řízení pracovního výkonu

Obrázek 2 Propojení řízení pracovního výkonu

Obrázek 3 Princip kompetenčního modelu

Obrázek 4 Řízení pracovního výkonu

Obrázek 5 Maslowova pyramida potřeb

Obrázek 6 Tři oblasti hodnocení

Obrázek 7 Proces hodnocení

Obrázek 8 Schéma celkové odměny

Obrázek 9 Organizační struktura Speciálního týmu společnosti XY

Obrázek 10 Principy – projevy chování

Seznam grafů

Graf 1 Věková kategorie respondentů

Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Graf 3 Délka pracovního poměru

Graf 4 Spokojenost s faktory práce

Graf 5 Správné nastavení kritérií na plnění pracovního výkonu s ohledem na délku pracovního poměru

Graf 6 Realizace pravidelných hodnotících pohovorů

Graf 7 Vnímání důležitosti v poskytování pravidelné zpětné vazby

Graf 8 Dostatečné seznámení se systémem ročního a kvartálního hodnocení

Graf 9 Znalost kritérií ročního a kvartálního hodnocení

Graf 10 Znalost individuálních cílů z předchozího ročního a kvartálního hodnocení

Graf 11 Spokojenost se systémem ročního a kvartálního hodnocení

Graf 12 Řízení pracovního výkonu

Graf 13 Současný systém odměňování je dostatečně motivující

Graf 14 Za odvedení dobré práce se cítím být dostatečně uznán společností

Graf 15 Motivační faktory

1 Úvod

V dnešní době se řízení pracovního výkonu stává klíčovým nástrojem pro organizace, které chtějí být úspěšné. Řízení pracovního výkonu zahrnuje nejen měření a hodnocení výkonu zaměstnanců, ale také jejich motivaci, rozvoj a podporu v dosažení jejich plného potenciálu. Současné podnikatelské prostředí je velmi dynamické a neustále se mění a schopnost rychle se přizpůsobit novým podmínkám je klíčová. Organizace, které efektivně řídí pracovní výkon svých zaměstnanců, jsou lépe připraveny na tyto změny a mohou rychleji a pružněji reagovat na nové výzvy a příležitosti. Správné řízení pracovního výkonu vede k lepšímu porozumění cílům a očekáváním, což zvyšuje produktivitu zaměstnanců. Když zaměstnanci vědí, co se od nich očekává a jakým způsobem jejich práce přispívá k celkovým cílům organizace, jsou motivovanější a efektivnější ve své každodenní práci. Správně nastavené řízení pracovního výkonu také přispívá k transparentnosti a spravedlnosti v organizaci. Když jsou jasné definovány cíle a očekávání, a když jsou zaměstnanci hodnoceni na základě objektivních a také spravedlivých kritérií, zvyšuje to důvěru a spolupráci mezi jednotlivými členy týmu. Transparentnost v hodnocení výkonu zároveň pomáhá předcházet nedorozuměním a také konfliktům, což je klíčové pro zdravé a produktivní pracovní prostředí.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit nastavení procesu řízení výkonu pracovníků ve vybrané organizaci XY a na základě dosažených výsledků navrhnout opatření ke zvýšení jeho efektivity. Prvním dílčím cílem je shrnutí základních teoretických poznatků k vybrané problematice. Druhým dílčím cílem je identifikace silných a slabých stránek stávajícího procesu řízení pracovního výkonu v organizaci. Třetím dílčím cílem je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem hodnocení a odměňování.

Diplomová práce je rozdělena dvě hlavní části teoreticko-metodologickou a analytickou, které na sebe vzájemně navazují a tvoří ucelený, kompaktní celek. Teoreticko-metodologická část je tvořena z jednotlivých subkapitol. První subkapitola teoreticko-metodologické části obsahuje vymezení problematiky řízení pracovního výkonu v systému řízení lidských zdrojů a proces řízení pracovního výkonu. Následující subkapitola se věnuje přístupům k řízení pracovního výkonu, konkrétně rozdílům mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků, také se zabývá tématem řízení pracovního výkonu a výkonu organizace nebo řízení pracovního výkonu zaměřeného na kompetence či výkon. Další subkapitola teoreticko-metodologické části se soustředí na nástroje měření pracovního výkonu, kdy v první části této subkapitoly je detailněji vymezen pracovní výkon a výkonnost a následně klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) či Balanced Scorecard. Předposlední subkapitola teoreticko-metodologické části detailněji popisuje metody řízení pracovního výkonu, zabývá se také motivací a motivačními teoriemi, hodnocením, odměňováním, pracovním prostředím či pracovní dobou, zahrnuje však také vzdělávání a rozvoj pracovníků nebo styly vedení lidí. Podkladem pro zpracování teoreticko-metodologické části je literární rešerše, respektive práce s literárními prameny souvisejícími s problematikou řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Poslední subkapitola teoreticko-metodologické části obsahuje použitou metodiku. V metodice práce jsou stanoveny cíle práce a zdůvodněn výběr použitých výzkumných metod. Dále jsou zde uvedeny výzkumné otázky a hypotézy včetně metody jejich ověření.

Druhá, analytická část práce se zaměřuje na řízení pracovního výkonu ve vybrané společnosti. Z důvodu přání společnosti je pro potřeby této diplomové práce společnost označována jako společnost XY. První subkapitola analytické části obsahuje nejprve základní představení vybrané organizace a organizační strukturu zkoumané části společnosti. Následující subkapitola analytické části se zabývá řízením pracovního výkonu, a to včetně systému odměňování a měření a rozvoje pracovního výkonu. Hlavním zdrojem informací byla analýza interních materiálů vybrané společnosti. V analytické části této diplomové práce je také řešeno

výzkumné šetření, pro které byl proveden kvantitativní i kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum probíhal formou dotazníku a dotazníkové šetření si kladlo za cíl zjistit vnímání řízení pracovního výkonu ze strany jednotlivých operátorů a dále s ním související odměňování, motivaci a všeobecnou spokojenost zaměstnanců. Kvalitativní výzkum probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů a cílem bylo zjistit vnímání řízení pracovního výkonu ze strany vedoucích pracovníků. Pro naplnění cílů této diplomové práce je také stanoveno 7 výzkumných otázek, které jsou detailněji rozpracovány v subkapitole vyhodnocení výsledků. Tato subkapitola také zpracovává tři stanovené hypotézy, které jsou ověřeny pomocí Chí-kvadrát testu nezávislosti prostřednictvím kontingenční tabulky.

Na základě získaných poznatků z teoreticko-metodologické části, získaných dat a informací z analytické části jsou identifikovány silné a slabé stránky organizace a také vytvořena doporučení pro vybranou organizaci. Tato doporučení se silně zaměřují výhradně na zefektivnění procesu řízení pracovního výkonu ve společnosti XY. Doporučení budou předložena zástupcům managementu společnosti XY k posouzení.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodická část práce je zpracována na základě rešerše odborné literatury, odborných článků a dalších relevantních zdrojů. Je základem pro analytickou část práce a je rozdělena do čtyř subkapitol. První subkapitola v teoreticko-metodologické části se zabývá řízením pracovního výkonu v systému řízení lidských zdrojů a dále procesem řízení pracovního výkonu. Druhá subkapitola se již detailněji zabývá přístupy k řízení pracovního výkonu. Konkrétně se zaměřuje na rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků, dále je zde uvedeno, jak ovlivňuje řízení pracovního výkonu výkon organizace a výsledky organizace a následně je v subkapitole řešeno i řízení pracovního výkonu zaměřené jak na kompetence, tak na výkon. Třetí subkapitola se věnuje nástrojům měření výkonu. Je zde detailněji popsán pracovní výkon a výkonnost, klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a metoda Balance Scorecard. Předposlední subkapitola v teoreticko-metodologické části je zaměřena na faktory ovlivňující řízení pracovního výkonu, konkrétně na motivaci a vybrané motivační teorie, hodnocení, odměňování, zpětnou vazbu, ale také pracovní prostředí, pracovní dobu, vzdělávání a rozvoj pracovníků či styly řízení/vedení lidí v organizacích. V závěru této části je představena metodika práce a popis použitých výzkumných metod.

2.1 Řízení pracovního výkonu

Koubek (2015, s. 203) a Měrtllová (2014, s. 74) definují řízení pracovního výkonu jako integrovanější přístup, který je založený na principu řízení pracovníků, a to na základě ústní dohody či písemné smlouvy mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Dohoda či smlouva se dle autorů týká budoucího pracovního výkonu zaměstnance a osvojování si potřebných schopností. Na základě těchto dohod či smluv dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, rozvoje a vzdělávání pracovníka, jeho hodnocení a odměňování. Lze tedy dle autorů v podstatě říct, že jde o výraz zvyšující se participace každého jednotlivého pracovníka na řízení. Armstrong, Taylor (2015, s. 392) souhlasí a dodávají, že řízení pracovního výkonu poskytuje základnu pro rozvoj sebe sama, ale co je ještě důležitější je to, že také zajišťuje, aby pracovníci během svého rozvoje a zlepšování mohli snadno získat potřebné vedení a podporu. Řízení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků vychází tedy z nastavení cílů celé organizace, jejího poslání a také strategie (Palíšková, Legnerová, Strítěský, 2021, s. 123).

Řízení pracovního výkonu ale může také sloužit pro účely prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu v dané organizaci tím, že zdůrazňuje skutečnost, že vysoký výkon je pro organizaci důležitý (Armstrong, Taylor, 2015, s. 107). Autoři dále dodávají, že řízení pracovního výkonu na úrovni organizace, týmů i jednotlivců vymezuje, co vlastně vysoký výkon znamená a jak lze takového vysokého výkonu ze strany manažerů dosáhnout a zároveň určuje způsob posuzování tohoto výkonu a porovnávání očekávaných a dosažených výsledků. Na dosahování lepších výsledků se řízení pracovního výkonu dle autorů podílí tím, že směřuje jednotlivce k tomu, aby odváděli dobrou práci na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na jejich schopnosti. Kumar (2021, s. 81) s výše uvedeným souhlasí a doplňuje, že výkon jednotlivců je klíčovým ukazatelem růstu firmy. Jasně stanovené osobní pracovní a výkonové cíle brání také i jednomu z častých nedostatků řízení, a to zaměňování činností a jejich výsledků (Urban, 2018).

2.1.1 Řízení pracovního výkonu v systému řízení lidských zdrojů

V průběhu šedesátých až osmdesátých let 20. století, v souvislosti s růstem hyperkonkurence či globalizací, elektronickou dosažitelností informací či formováním tzv. informační společnosti a ekonomickým rozvojem, který je spojený s liberalizací politického a také hospodářského

života, došlo v personalistice k důležité změně a to k přechodu od administrativního zaměření personálních činností k budování personálního managementu, který se zaměřuje více na efektivní řízení zaměstnanců a to prostřednictvím posilování jejich profiremní orientace, motivace a také aktivizace (Barták, 2023, s. 41). Tato koncepce řízení lidských zdrojů vyšla z řady teorií z oblasti lidského chování, strategického řízení, pracovních vztahů či lidského kapitálu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 47).

Lidský kapitál

Zásadním významem řízení lidských zdrojů je to, že umožňují získat, využít a rozvíjet schopné a motivované jednotlivce k vykonávání sjednané práce, dosažení požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů firmy (Šikýř, 2014, s. 56). V souvislosti s řízením lidských zdrojů se objevuje pojem lidský kapitál, který přináší nový úhel pohledu na člověka jako pracovníka a také na jeho význam a jeho hodnotu pro organizaci (Koubek, 2015, s. 27). Lidský kapitál je tedy tvořen pracovníky organizace, sumou jejich znalostí a dovedností, emoční inteligencí a důležitou roli zde hrají i vztahy a hodnoty (Barták, 2023, s. 101). Dle autora jej tvoří potenciál, který jednotliví pracovníci propůjčují, obdobně jako svůj intelekt, energii a čas, firmě. Lze tedy říct, že jsou to investoři, kteří nabízejí možnost uplatnění svého vlastního potenciálu ve firmě. Autor dále doplňuje, že jeho reálné využití je závislé na osobním rozvoji zaměstnance, daných pracovních podmínkách, kultuře firmy, směřování k učící se organizaci a dalších okolnostech. Autoři Mužík, Krpálek (2017, s. 35) s Bartákem (2023, s. 101) souhlasí a dle autorů lidský kapitál tvoří především určité schopnosti, osvojené dovednosti, znalosti a odpovídající motivaci jedince. Lidský kapitál má tak dle autorů v podstatě podobu vnitřní vybavenosti člověka, která je symbolizována jak dosaženým vzděláním, tak profesními zkušenostmi, ale i potenciálem pro další rozvoj a další sebezdokonalování. Lidský kapitál patří nejen mezi důležité součásti nehmotných aktiv podniku, ale je i hodnotou, u kterého podíl ve struktuře celkových podnikových aktiv dlouhodobě roste (Urban, 2023a). Wroblowská (2016, s. 17) s Urbanem (2023a) souhlasí a doplňuje, že je potřeba na pracovníky pohlížet spíše jako na aktiva než na variabilní nákladovou složku.

Důležitým faktorem úspěchu je v podnikání nejen umění získat, ale i také udržet a využít schopné, aktivní a také dlouhodobě loajální zaměstnance (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 138). Kvalita lidských zdrojů má dle autorů pro fungování a rozvoj podnikatelského subjektu rozhodující význam. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 32) s autory Martinovičová, Konečný, Vavřina (2019, s. 138) souhlasí a dále autoři doplňují, že sice organizace může mít ty nejmodernější technologie, ale pokud nezaměstnává schopné a vzdělané zaměstnance, které zároveň podporuje, tak bude vždy velice složité obstát v konkurenci či dosáhnout stanovených cílů. Znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců jsou to důležité co vytváří hodnotu, a to je také důvodem, proč se zaměřit na získávání, stabilizaci, rozvoj a uchovávání lidského kapitálu, který právě tito jedinci představují (Armstrong, Taylor, 2015, s. 112).

Lidé se sami rozhodují nakolik se zapojí, kolik úsilí, schopností a motivace vloží do vykonávání své práce (Armstrong, Taylor, 2015, s. 112). Jedná se o nezaměnitelnou přidanou hodnotu, kterou mohou pracovníci vytvořit pro svoji organizaci (Barták, 2023, s. 101). Investovat do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků se organizaci dle autora vrací v rozvoji lidského kapitálu, dále ve stabilizaci klíčových zaměstnanců, využití talentů, personálních rezervách, v lepších pracovních postupech, vyšší kvalitě jednotlivých výrobků či služeb či v trvale se zlepšující konkurenceschopnosti firmy. Je ale důležité usilovat o to, aby znalosti, zkušenosti a dovednosti neodcházely z firmy zároveň s jednotlivými zaměstnanci, ale aby zde zůstávaly uchovány v podobě organizačního kapitálu (Koubek, 2015, s. 27). Konkrétně jde dle autora o to, aby se jednotlivé znalosti, dovednosti a zkušenosti, které jsou pouze v hlavách jednotlivých pracovníků, přeměnily ve znalosti, dovednosti a zkušenosti přístupné, vstupující do společenského, a hlavně organizačního kapitálu.

Manažeři vs lídři

Do procesu řízení a realizace jednotlivých pracovních činností v podniku vstupují osoby, jenž ovlivňují jiné lidi, určují směr určité skupiny v intencích daných úkolů, záměrů či cílů organizace (Paulík, 2018, s. 151). Pro označení těchto osob lze dle autora využít pojem manažer či lídr. Křivánek (2019, s. 170) uvádí, že manažer a lídr jsou v podstatě dvě strany téže mince, takzvané spojené nádoby. Ačkoliv se dle autora jedná v podstatě o totéž, existují určité extrémy, které definují na jedné straně více manažera a na druhé více lídra. Úkolem manažera je hlavně plánovat a organizovat, úkolem lídra naopak inspirovat a motivovat. Jenkins-Scott (2020, s. 9) také uvádí, že pokud chtějí lídři dosáhnout obratu k lepšímu, upínají se k radikální změně a hledají možné příležitosti, jak této změny dosáhnout. Červený (2022, 122 s.) považuje manažera za stěžejní osobnost podniku. Historicky byl manažer považován za odborníka na danou problematiku a k tomu navíc řídil podřízené. Dnešní nároky se dle autora mění. Manažer dnes pracuje více s potenciálem podřízených a motivuje je, aby odvedli odbornou práci. Zhuo (2020, s. 38) s výše uvedenými autory souhlasí a konkrétně vidí manažera jako specifickou pozici a lídrovství jako specifickou dovednost, díky níž je lídr schopen vést a ovlivňovat ostatní lidi. Pokud by měl vhodně vybraný manažer fungovat v rámci firmy jako lídr bude vždy potřebovat další podporu (Bednář, 2019). Prvním krokem k danému cíli je dle autora adaptace vedoucího pracovníka na pracovišti, nelze si totiž myslet, že manažer jen „*prostě přijde a začne pracovat*“. V takovém případě by firma byla na nejlepší cestě promarnit investice vložené do jeho získání. Adaptace je ale dle Bednáře (2019) cílevědomým a systematickým procesem, který potřebuje být řádně naplánován, řízen, ale také vyhodnocován. Aktivita a snaha musí být dle autora na straně nejen manažera samotného, ale také na straně jeho podřízených a zejména budoucích nejbližších kolegů.

Dle Bartáka (2023, s. 137, 138) se obvykle nelze v jedné osobě setkat s ideální kombinací vlastností manažera a lídra. Manažer a lídr se dle autora totiž podílí na personálním řízení a vedení pracovníků různými způsoby. Rozdíl mezi klasickým manažerem a lídrem ukazuje níže uvedená tabulka (Tabulka 1).

Tabulka 1 Rozdíly mezi klasickým manažerem a lídrem

MANAŽER	LÍDR
Respektuje vymezené hranice	Objevuje nestandardní možnosti
Vykonává stanovené úkoly	Má vize, určuje strategie
Uchovává status quo	Flexibilita, otevřenost
Formální bariéry	Neformální kooperace
Krátký horizont	Předvídaní budoucího
Rozhoduje sám	Sdílené rozhodování
Trest za chybu sankcí	Využití chyby k poučení
Dělá věci správně	Dělá správné věci
Schémata, subordinace	Vazby vedoucí k cíli
Předpisuje směr	Směr výsledkem participace
Postup dle manuálů	Podpora participace
Čeká na příkaz	Přichází s myšlenkami
Administrátor	Facilitátor, moderátor
Práce stresující	Práce motivující (výzva)
Chybí nadhled	Kontrola nad procesem

Zdroj: Barták (2023, s. 138)

Manažer se dle Bartáka (2023, s. 138) vhodněji uplatňuje ve funkčních modelech řízení, hlavně v podmínkách jednoznačnosti. Tedy v těch situacích, kdy je od vedoucího pracovníka očekáváno standardní „*vykonávání věcí správně*“. Z toho dle autora vyplývá, že se manažer více hodí pro řízení s převahou „*tvrdých nástrojů řízení*“ a s odpovědností za dodržování nastavených procesů, norem a výkonových charakteristik. Lídra dle autora pro změnu charakterizuje více schopnost fungovat v prostředí vyznačujícím se mnohoznačností a orientovat se hlavně na „*měkké nástroje vedení*“:

- orientování se na lidi jako spolutvůrce, spolupodnikatele;
- orientování se na budoucnost, perspektivnost;
- zkvalitňování firemní kultury;
- směřování k excelenci.

Tradiční pojetí leadershipu je více zaměřeno na výsledky, kterých manažer dosahuje (Hlušíčka, 2023). Důležité dle autora je to, jak silná je manažer autorita a jaké jsou jeho přínosy včetně respektu u ostatních kolegů. Na co se ale dále velmi často zapomíná je hlavně jeho práce s týmem, rozvoj potenciálu jednotlivých pracovníků, budování vztahů a motivace přímých podřízených. To jsou dle autora jedny z nejzásadnějších ukazatelů dobrého manažera, pokud jde o budování firmy v dlouhodobém horizontu. Mezi nejmocnější lidi ve firmě totiž nepatří ředitelé, stratégové, ani specialisté, ale největší reálný vliv patří právě liniovým manažerům a z tohoto důvodu je proto nezbytné je podporovat (Bednář, 2022).

Pracovní místa

Kvalitním výběrem pracovníka lze dosáhnout souladu mezi člověkem a obsazovaným pracovním místem (Bělohlávek, 2016, s. 13). V rámci moderní personalistiky je porovnávána způsobilost pracovníka se způsobilostmi, které jsou požadovány na konkrétním pracovním místě (Barták, 2021, s. 220). To dle autora znamená, že je důležitá nejen jeho odborná způsobilost, ale také jeho způsobilost sociální a osobnostní. K rozvoji každé organizace dochází jen v takové míře, jaké má kvalifikované pracovníky, tedy pracovníky odborně znalé se všemi jejich dovednostmi a znalostmi (Filip, 2019, s. 14).

Pracovní místo představuje určitou organizační jednotku, která je tvořena skupinou definovaných pracovních úkolů a povinností jenž je potřeba splnit (Armstrong, Taylor, 2015, s. 192). Je v podstatě nejmenším prvkem v organizační struktuře a představuje zařazení pracovníka do organizační struktury a také mu přearazuje konkrétní okruh úkolů a odpovědností, které jsou přiměřeny jeho schopnostem (Koubek, 2015 s. 45). Barták (2023, s. 154) s výše uvedenými autory souhlasí a sám vidí pracovní místo jako elementární prvek organizace. Každé pracovní místo má své určité další charakteristiky (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 65, 66). Jsou na něj tedy dle autorů navázány určité úkoly a povinnosti, dále pravomoci, ale také zodpovědnost, podmínky, za jakých lze práci vykonávat, požadavky na pracovníka samotného či využívané zdroje. Postavení zaměstnance v podniku je právě určeno pracovním místem a jeho zařazením do organizační struktury. Dle autorů je také důležité nezapomenout na to, že přiřazené pracovní úkoly, povinnosti, odpovědnosti a pravomoci by měly vždy odpovídat schopnostem daného zaměstnance.

Z požadavků práce vychází definování obsahu pracovních míst, protože jsou vytvářena za účelem jejich naplňování (Armstrong, Taylor, 2015, s. 192–195). Vytváření pracovních míst je dle autorů ovlivněno následujícími faktory:

- „*charakteristikami pracovních míst*“ – každé pracovní místo je charakterizováno třemi základními charakteristikami mezi které patří obsah práce, autonomie práce a také pracovní vztahy;

- „*charakteristikami struktury pracovních úkolů*“ – jednou z podstat vytváření pracovních míst je definovat rozmanité pracovní úkoly a seskupovat je do jednotlivých pracovních míst či skupin pracovních míst. Každý pracovní úkol se v rámci své struktury skládá z plánování, vykonání a kontroly úkolu;
- „*procesem vnitřní motivace*“ – díky práci mohou lidé vydělávat peníze, získávat tak jistou vnější odměnu, která uspokojí jejich základní i vyšší potřeby. Jenže lidé by měli z práce získávat i vnitřní uspokojení, jistou vnitřní odměnu. Toto uspokojení pramení z vykonávané práce, dosažení určitých výsledků, rozvíjení svých schopností a dovedností či uplatňování pravomocí. Toto je závislé na přístupu k vytváření pracovních míst stejně jako na přístupu zaměstnance, jenž ovlivňuje danou míru jeho vnitřního uspokojení;
- „*modelem charakteristik práce*“ – ten stanovuje pět klíčových charakteristik práce, kterými jsou rozmanitost schopností, identitu práce, významnost práce, autonomie práce a zpětnou vazbu;
- „*důsledky skupinových aktivit*“ – k vytváření pracovních míst dochází vždy s ohledem na vztahy s jinými pracovními místy. Všichni pracovníci jsou součástí formálních i neformálních skupin a vztahy, které v těchto skupinách existují musí být brány v úvahu při definování obsahu jednotlivých pracovních míst.

Pro zjištění skutečných personálních potřeb slouží analýza pracovních míst (Barták, 2021, s. 217, 218). Výsledkem analýzy je dle autora najít odpověď na skutečnost, jak tato pozice konkrétně přispívá k dosažení stanovených cílů nebo jak přispívají činnosti na konkrétním pracovním místě k celkovým výsledkům a závěrem, zda není daná pozice pouhým přežitkem z minulosti bez dalšího přínosu pro organizaci. Jako cíl analýzy pracovního místa vidí Barták (2023, s. 156) popis pracovního místa, který zahrnuje úkoly a popis práce daného pracovního místa, které konkretizují požadavky na pracovníka, jenž má tyto úkoly na pracovním místě zastávat. Šikýř (2016, s. 80) s Bartákem (2023, s. 156) souhlasí a doplňuje, že výstupem z analýzy pracovních míst jsou dokumenty, které jsou označovány jako „*popisy a specifikace pracovních míst*“ a shrnují údaje o pracovních místech samotných, ale také o požadavcích na jednotlivé zaměstnance, kteří pracovní místa obsadí. Šikýř (2016, s. 80) popis pracovního místa rozděluje do dvou hlavních částí, a to na část týkající se popisu pracovního místa a na část týkající se specifikace pracovního místa. Ačkoliv Barták (2023, s. 156) popis pracovního místa do dvou hlavních částí nerozděluje, tak na obsahu se společně se Šikýřem (2016, s. 80) shodují. Oba autoři udávají, že popis pracovního místa obsahuje název a organizační zařazení pracovního místa, nadřízenost, podřízenost, účel, cíle a hlavní úkoly pracovního místa, normy výkonu atd. Popis pracovních míst je důležitý pro vytváření pracovních míst či změnu jejich profilu (Barták, 2023, s. 156). To umožňuje dle autora optimalizovat dle potřeby strukturu úkolů a metod jejich plnění. Obsah pracovních míst je závislý na systému vykonávání práce a struktuře organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 192).

Pracovní role

Řízení pracovního výkonu vychází dle Šikýře (2014, s. 112) z definování role zaměstnance v organizaci, kdy manažer společně se zaměstnancem definuje, jaký obsah práce se od zaměstnance očekává, jaké výsledky práce a chování má zaměstnanec dosáhnout a co vše k dosažení výsledků zaměstnanec potřebuje. Mezi základní role, které jistě nebudou chybět v žádném procesním modelu organizace, patří dle Fišera (2014, s. 76) zaměstnanec a přímý nadřízený. Další role budou dle autora vždy záviset na organizaci samotné, na charakteru firmy. Armstrong, Taylor (2015, s. 192) vidí pracovní roli jako úlohu, kterou mají lidé hrát a také jako chování, které se od lidí na jednotlivých pozicích očekává. Rozvoj pracovních rolí se dle autorů odehrává spíše neformálně. Barták (2023, s. 157) s výše uvedenými autory souhlasí a dle autora vyjadřují pracovní role specifické formy chování, které jsou potřebné k vykonávání svěřeného

úkolu. Jarošová, Pauknerová, Lorencová (2016, s. 63) doplňují, že díky roli se osobnostně odlišní pracovníci v zásadě chovají na pracovišti podobně, protože se to od nich očekává, a to s ohledem na sociální a pracovní prostředí.

Analýza pracovních rolí se zaměřuje spíše na požadované znalosti, dovednosti a schopnosti, ale také na odpovědnosti a očekávané výsledky (Armstrong, Taylor, 2015, s. 685). Profil pracovní role mimo názvu pracovní role, nadřazené a podřazené pracovní role a účelu pracovní role zahrnuje tyto další aspekty:

- „*hlavní oblasti výsledků*“ – zahrnují hlavně výsledky, které přispívají k naplnění celkového účelu pracovní role. Tyto oblasti jsou hlavní oblastí odpovědnosti a stanovují odpovědnost držitele pracovní role za to, co má dělat a čeho má dosáhnout. Těchto hlavních oblastí by mělo být maximálně sedm či osm, rozhodně ne více než deset. Dále by tyto oblasti měly být definovány jednou větou a vyjadřovaly by co je třeba dělat a čeho má být dosaženo;
- „*požadované znalosti, dovednosti a schopnosti*“ – jde o odborné schopnosti, které jsou požadovány k úspěšnému vykonávání práce a dosažení očekávaných výsledků;
- „*schopnosti chování*“ – vyjadřují očekávané chování držitele pracovní role a mohou se týkat takových oblastí, jako je týmová práce, komunikace, řízení a rozvoj pracovníků či vztahů se zákazníky.

Barták (2023, s. 157, 158) s Armstrongem, Taylorem (2015, s. 685) souhlasí a doplňuje, že na základě stanovených kompetencí či způsobilosti v podobě znalostí, dovedností a chování získávají pracovníci díky dynamicky pojaté cílové orientaci role i větší autonomii, možnost volby, jak co nejlépe využít svých dovedností a schopností, aby bylo vždy dosaženo požadovaných výsledků a zároveň ve svěřené roli i odborně lidsky rostli, rozšiřovali si a také prohlubovali svoji způsobilost.

Dohoda o pracovním výkonu

Definování role zaměstnance je základním předpokladem pro uzavření dohody o pracovním výkonu, které je uzavřeno vždy na určité období, zpravidla jeden rok (Šikýř, 2014, s. 112). Tato dohoda definuje, jakých výsledků by měl pracovník dosáhnout, jakým způsobem bude jeho výkon měřen či jaké schopnosti a dovednosti pro dosažení stanovených výsledků zaměstnanec potřebuje (Koubek, 2015, s. 205). Měrtlová (2014, s. 75) s Koubkem (2015, s. 205) souhlasí a doplňuje, že kromě závazků pracovníka pro dané období obsahuje dohoda ještě i závazky organizace a závazky nadřízeného, který s pracovníkem smlouvu uzavřel. Manažer tak dle autora musí zajistit motivující vedení pracovníka a také poskytování průběžné zpětné vazby pro efektivní řízení jeho pracovního výkonu.

Dohoda o pracovní výkonu obsahuje sjednané pracovní a rozvojové cíle, dále ukazatele a normy pracovního výkonu, předpoklady a požadavky výkonu práce, prostředky a podmínky výkonu práce a závěrem základní standardy a hodnoty organizace (Šikýř, 2014, s. 112). Součástí dohody o pracovní výkonu může být i plán osobního rozvoje, který bude pracovník s podporou manažera naplňovat (Armstrong, Taylor, 2015, s. 192). Součástí tohoto plánu může dle autorů být i formální výcvik, ale obvykle zahrnuje spíše rozmanitější aktivity, jako samostatně řízené vzdělávání, koučování, mentoring, práce na projektu či e-learning.

2.1.2 Proces řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu lze označit jako „*Achillovu patu*“ řízení lidských zdrojů, kdy jeho implementace je v organizaci považována za tu nejobtížnější (Bláha, 2013, s. 42, 43). Jedná se o personální proces, který zásadně ovlivňuje výkonnost celého podniku (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 16). Urban (2018) s autory Palíšková, Legnerová, Stříteský

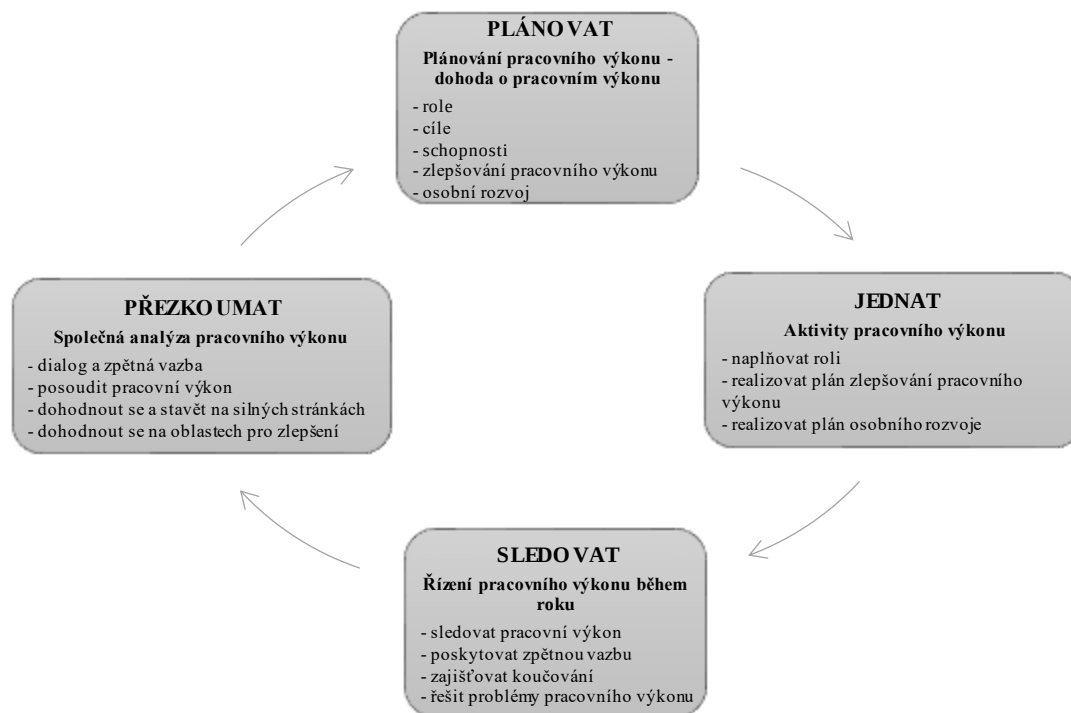
(2021, s. 16) souhlasí a sám definuje řízení pracovního výkonu jako základní personálně-řídící proces, který si klade za cíl posílit výkon organizace. Dle autora je podstatou řízení pracovního výkonu správné stanovení individuálních výkonnostních požadavků a jejich jasné vysvětlení, dále objektivní nastavení hodnocení pracovních výsledků i chování jednotlivých zaměstnanců a také podpora pracovní motivace, která probíhá prostřednictvím správně nastaveného výkonového odměňování.

Armstrong (2020, s. 106) definuje řízení pracovního výkonu jako kontinuální proces, který zahrnuje:

- stanovení individuálních cílů pro zlepšení výkonosti, které korespondují se strategickými cíli organizace;
- dosažení stanovených cílů pomocí plánování a rozvoje výkonosti;
- sledování dosažených pokroků a jejich hodnocení.

Dle autora se řízení pracovního výkonu řídí formálním systémem, který se obvykle skládá z procesů, které spolu souvisí a které ve výsledku fungují jako nepřetržitý cyklus. Cyklus řízení výkonosti ukazuje Obrázek 1.

Obrázek 1 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, s. 393)

Níže uvedený text se zaměřuje na jednotlivé kroky v cyklu řízení pracovního výkonu.

Plánování pracovního výkonu – PLÁNOVAT

Plánování pracovního výkonu je založeno na dohodách o pracovním výkonu a vychází z popisů pracovních míst či profilů pracovních rolí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 393). Oblasti výsledků je dle autorů potřeba definovat ve formě cílů, kterých má být v organizaci dosaženo a dále je potřeba neustále sladovat individuální cíle pracovníka se strategickými cíli organizace. Zaměstnanec by společně s nadřízeným měl stanovit za jakých podmínek je schopen stanovený cíl splnit, aby se obě strany vyhnuly nereálnému očekávání a také příliš nízko či vysoko

nastaveným cílům (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 125). A to dle autorů z toho důvodu, aby nedošlo k demotivaci či snížení výkonu zaměstnance.

Řízení pracovního výkonu v průběhu období – JEDNAT

Toto období je charakteristické tím, že zde probíhají jednotlivé kroky, které směřují k realizaci dohody/smlouvy o pracovním výkonu a také probíhají aktivity spojené s plánem osobního rozvoje pracovníka (Koubek, 2015, s. 205). Řízení pracovního výkonu by mělo být ze strany manažerů vnímáno jako přirozená funkce každého dobrého manažera (Armstrong, Taylor, 2015, s. 395). A to hlavně z toho důvodu, že důležitou částí pro efektivní řízení pracovního výkonu je neustálá a efektivní komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem, a to v průběhu celého období (Koubek, 2015, s. 206).

Přezkoumávání pracovního výkonu – SLEDOVAT

Projednávat klíčové otázky týkající se pracovního výkonu a také individuálního rozvoje umožňuje právě přezkoumávání pracovního výkonu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 395). Monitorování neboli sledování výkonnosti je nepřetržitým procesem řízení výkonnosti, u kterého jednotlivci dostávají pravidelnou zpětnou vazbu o svých výkonech a následně mohou dle potřeby podniknout příslušná nápravná opatření (Armstrong, 2020, s. 108). Tato zpětná vazba by měla vždy vycházet z reality a být konkrétní (Armstrong, Taylor, 2015, s. 395).

Dívat se dopředu a naplnit účel svého pracovního místa či pracovní role je jedna ze skutečných úloh řízení pracovního výkonu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 395, 396). Jednotlivci by měli dle autora umět lépe využít svých schopností, znalostí a dovedností, dále rozvíjet své schopnosti cestou samostatně řízeného vzdělání, a to vše za účelem dosažení stanoveného pracovního výkonu. Je-li totiž výkon zaměstnance nedostatečný, je třeba, aby se manažer společně se zaměstnancem dohodl na konkrétním plánu zvýšení pracovního výkonu včetně jeho cílů a metod a také společně stanovili termín, do kterého by ke zlepšení pracovního výkonu mělo dojít či ve kterém zlepšení výsledků společně zhodnotí (Urban, 2018).

Společná analýza pracovního výkonu – PŘEZKOUMAT

Součástí řízení pracovního výkonu je také jeho formální přezkoumání (Armstrong, Taylor, 2015, s. 396). Hodnocení zaměstnanců nemusí být vždy zcela účinné, jelikož jeho účinnost podmiňují dva důležité předpoklady, a to jeho objektivita či nestrannost a správný způsob jeho předání (Urban, 2017c). Formální hodnocení lze uskutečnit prostřednictvím celkového posouzení, klasifikování nebo vizuálního posouzení (Armstrong, Taylor, 2015, s. 396). Celkové posuzování je dle autorů postaveno na obecné analýze pracovního výkonu, a to podle jednotlivých bodů v uzavřené dohodě o pracovním výkonu. Cílem tohoto celkového posuzování je spíše dosažení dohody o budoucích krocích než dospět k nějakému závěru, neboť takové posuzování může být spíš nevýrazné, povrchní či příliš obecné. Proto také dochází dle autorů spíše ke klasifikaci, která umožňuje hodnotiteli využít efektivně klasifikační stupnici a tím lépe rozlišit skutečný pracovní výkon zaměstnance. Závěrem se autoři zmiňují o vizuálním posuzování, které je alternativou ke klasifikování a uskutečňuje se na základě dohody mezi manažerem a zaměstnancem a ukazuje, kde by se zaměstnanec měl nacházet v rámci určité matice pracovního výkonu.

2.2 Přístupy k řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je historicky ovlivněno vznikem a vývojem řízení lidských zdrojů jako strategického a integrovaného přístupu k řízení a rozvoji zaměstnanců, ale také i určitou segmentací zaměstnanců na jejichž základě jsou rozpoznáni zaměstnanci s nadprůměrným či excelentním výkonem a je podle toho s nimi zacházeno (Bláha, 2013, s. 39, 40). Mezi další

faktory historicky ovlivňující vývoj procesu řízení pracovního výkonu autor řadí i systematické rozpoznávání a rozvoj talentovaných jedinců, ale také i koncepčně nastavené odměňování. Barták (2023, s. 42) k tomu dodává, že je potřeba si neustále uvědomovat, že lidé jsou jediným zdrojem, který při kvalitním vedení a řízení nepodléhá amortizaci, ale naopak zvyšuje svou hodnotu pro organizaci, a to na základě svých schopností zlepšovat firemní procesy, chovat se v souladu se zájmy a cíli organizace či se neustále systematicky vzdělávat a rozvíjet své způsobilosti významné pro organizaci.

2.2.1 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků

Řízení pracovního výkonu není to samé jako hodnocení pracovního výkonu (Bláha, 2013, s. 40). Dle autora je řízení pracovního výkonu řadou aktivit, které si kladou za cíl zajistit, aby zaměstnanci dosahovali takových výkonů, které jsou po nich požadovány. Hodnocení zaměstnanců je dle Mathis a Jackson (2008) in Bláha (2013, s. 40) procesem zhodnocení a komunikace se zaměstnanci o tom, jak dobře odvádějí svoji práci s ohledem na nastavené standardy. Hodnocení zaměstnanců není tedy tou nejdůležitější součástí procesu řízení pracovního výkonu, ale jen jeho součástí nezbytnou. Pališková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 128) doplňují, že řízení pracovního výkonu je hlavní dovedností manažera a je to nadstavba hodnocení pracovníků. Následující tabulka uvádí rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.

Tabulka 2 Srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení zaměstnanců
Zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	Může obsahovat individuální cíle
Zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	Mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle
Celoroční záležitost	Hodnocení jednou za rok (příp. dvakrát ročně)
Nemusí obsahovat klasifikace	Klasifikace
Pohled do budoucnosti	Pohled do minulosti
Zaměřené na rozvoj a výkon	Zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
Společný, sdílený proces	Systém shora-dolů
Flexibilní proces	Monolitní proces
Šité na míru	Obvykle šité na míru
Minimální administrativa	Složitá administrativa
Nemusí být spojené s odměňováním na základě výkonu	Často spojené s odměňováním na základě výkonu
Uplatňované u všech zaměstnanců	Uplatňované u všech zaměstnanců
Záležitost převážně liniových manažerů	Záležitost personálního útvaru i liniových vedoucích

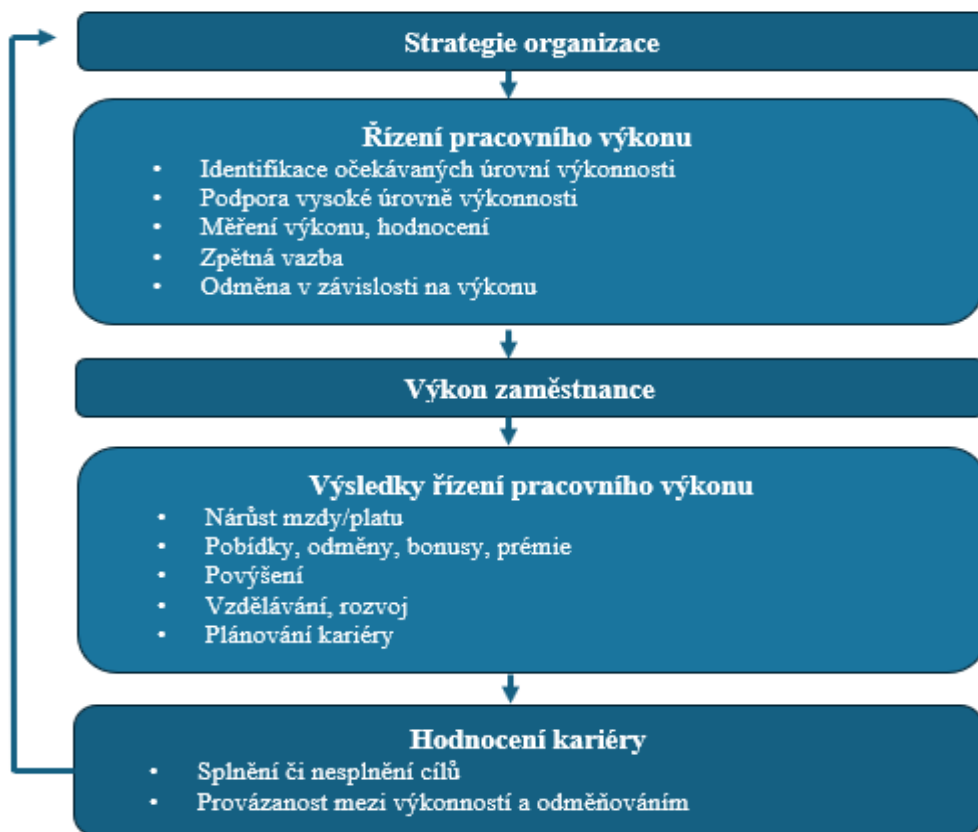
Zdroj: Armstrong (2011, in Bláha, 2013, s. 40, 41)

Úkolem zaměstnanců i manažerů je trvale se snažit o zvyšování výkonnosti (Pališková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 128). Řízení pracovního výkonu v sobě integruje zlepšování pracovního výkonu jednotlivce i výkonu organizace, dále rozvoj pracovních schopností zaměstnanců a také jejich adaptaci na hodnoty organizace (Měrtlová, 2014, s. 74).

2.2.2 Řízení pracovního výkonu a výkon organizace

Řízení pracovního výkonu je strategickým a integrovaným přístupem k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace, jenž se zaměřuje na zlepšování nejen pracovního výkonu, ale také na rozvoj zaměstnanců s cílem podporovat plnění podnikatelské strategie (Bláha, 2013, s. 42). Hlavním jádrem systému řízení pracovního výkonu je dle autora jasně se zaměřit na to, jak daný pracovník může přispět k celkové úspěšnosti organizace. Individuální cíle zaměstnance by měly být v souladu s cíli organizace, dojde tedy k propojení klíčových ukazatelů výkonu zaměstnanců s klíčovými ukazateli výkonu organizace, a tak dojde k odhalení přínosu lidí k výkonu organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 403, 404). Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 127) s autory Armstrong, Taylor (2015, s. 403, 404) souhlasí a autoři doplňují, že pro dobré řízení a dosahování celopodnikových cílů organizace je důležité kaskádování cílů, tj. stanovit cíle „shora dolů“, tedy od těch strategických celopodnikových přes jednotlivá oddělení, pracovní týmy až po cíle jednotlivců. Každý zaměstnanec musí dle autorů být s cíli svého nadřízeného obeznámen, a to z toho důvodu, že jsou východiskem pro nastavení cílů jeho vlastních. Schéma vzájemného propojení strategie organizace, procesu řízení pracovního výkonu a celkových výsledků organizace ukazuje Obrázek 2.

Obrázek 2 Propojení řízení pracovního výkonu



Zdroj: Mathis, Jackson (2008, in Bláha, 2013, s. 42)

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že v případě efektivního řízení pracovního výkonu lze úspěšně řídit výkon jednotlivce a dosahovat tak strategických cílů organizace. Podstatou je správné stanovení a jasné definování a vysvětlení individuálních výkonových požadavků, dále objektivní hodnocení pracovních výsledků a pracovního chování zaměstnanců a také podpora pracovní motivace prostřednictvím vhodně nastaveného výkonového odměňování (Urban, 2018).

2.2.3 Řízení pracovního výkonu zaměřené na kompetence

V posledních několika desetiletích procházejí organizace turbulentním prostředím a musí se tak přizpůsobovat neustálým změnám v různých oblastech jako jsou technologie, sociální a kulturní prostředí či hospodářství (Vala, 2019). Zaměřovat se na neustálý rozvoj znalostí/kompetencí svých zaměstnanců a investovat do kompetencí se tak dle autora stává předpokladem pro přežití a dosažení úspěchu organizace, protože kompetence není pouze o tom, co lze vidět, ale také o tom, co vidět nelze. Bláha (2013, s. 53, 54) k výše uvedenému doplňuje, že kompetence lze definovat jako prokazatelné charakteristiky jedince zahrnující znalosti, dovednosti, vlastnosti, schopnosti a chování, jež jsou důležité pro dosažení požadovaných výsledků práce a zároveň přispívají k úspěchu organizace.

Kompetence se u zaměstnance projevuje především jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetenčnost), a získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání a respekt druhých lidí, tedy v pracovním prostředí nadřízených a spolupracovníků (Král, 2018). V zaměstnání získává jedinec dle autora příležitost porovnávat vlastní výkony a výkony ostatních pracovníků, kdy toto porovnávání působí jako východisko pro posouzení míry kompetence vlastní i ostatních spolupracovníků a v závislosti na výsledku může být východiskem právě pro získání obdivu druhých osob. Kompetence vycházejí zpravidla z kvalifikace, ale vytvářejí se i relativně nezávisle na ní (Mužík, Krpálek, 2017, s. 52, 53). Profesní kompetence se dle autorů vztahují k určitým pracovním pozicím, k práci v konkrétní organizaci, odvětví či podnikové kultuře. Z hlediska organizace lze kompetence rozdělit na tři základní oblasti (Bělohávek, 2016, s. 17):

- „*Základní kompetence*“ – jsou odvozeny od strategie či hodnot organizace a vztahují se na všechny zaměstnance, bývají označeny jako měkké kompetence;
- „*Průřezové kompetence*“ – jedná se o určité znalosti, které se vztahují také na všechny zaměstnance a bývají označeny jako tvrdé kompetence;
- „*Specifické kompetence*“ – jedná se o dovednosti a znalosti, které se týkají pouze určité skupiny zaměstnanců či útvaru a navazují na popisy práce.

Pro sestavení konkrétních kompetencí pracovního místa lze použít dva postupy (Bělohávek, 2016, s. 21). Prvním postup se dle autora týká hodnot organizace, jejichž nositeli jsou všichni zaměstnanci a týká se především oblasti základních kompetencí. Druhý postup již dle autora specifikuje konkrétní profesi, jenž je zjištělná například analýzou pracovního místa, a týká se všech tří výše uvedených základních oblastí, tedy kompetencí základních, průřezových i specifických. Klíčové kompetence zaměstnance, které zajišťují úspěšný výkon činnosti na konkrétním pracovním místě lze nazvat kompetenčním modelem (Flídr, 2023, s. 234). Princip kompetenčního modelu ukazuje Obrázek 3.

Obrázek 3 Princip kompetenčního modelu



Zdroj: Flídr (2023, s. 234)

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že kompetenční model je souborem požadovaných kompetencí pro určitou úroveň řízení, a také nástrojem pro řízení lidských zdrojů, a má napomoci k tomu, aby organizace vždy měla lidský potenciál umožňující dosáhnout požadovaných cílů organizace (Flídr, 2023, s. 234). Dle autora se v podstatě jedná o nástroj, který nabízí praktickou formu, jak jednotlivé nástroje řízení lidských zdrojů jednotně zacílit a zvýšit tak jejich vzájemnou provázanost.

2.2.4 Řízení pracovního výkonu zaměřené na výkon

Pro transparentní, efektivní a spravedlivý proces řízení pracovního výkonu je důležité vymezení standardů, které definují očekávanou úroveň výkonu (Bláha, 2013, s. 51). Měřitelné, srozumitelné, a hlavně realistické standardy výkonu mají dle autora výhodu nejen pro organizaci, ale také pro zaměstnance samotného. Standardy výkonu stanovují, jak dobře musí být jednotlivé úkoly či činnosti vykonány, aby bylo dosaženo požadovaného očekávání. Aby bylo možno výkonnost měřit musí být každý úkol nastaven na základě měřitelných kritérií (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 124). Štěrbová et al. (2022, s. 47) k tomu dodávají, že pro správné nastavení cílů lze využít zkratku SMART. Cíle by tedy dle autorů měly být:

- „S“ (*specific*) – konkrétní, měly by obsahovat konkrétní informace o tom co je potřeba zlepšit;
- „M“ (*measurable*) – měřitelné, je potřeba vyhodnotit, zda bylo stanoveného cíle dosaženo;
- „A“ (*attainable*) – dosažitelné, odpovídají schopnostem zaměstnance;
- „R“ (*realistic*) – realistické, cíl musí být proveditelný, ale zároveň dostatečně náročný;
- „T“ (*time-based*) – časově ohraničené, cíl je potřeba časově ohraničit, nastavit, kdy má být cíle dosaženo.

Na vysoký pracovní výkon je zaměřen High-Performance Work System, který je navržen tak, aby došlo k maximalizaci celkové kapacity lidského kapitálu v organizaci (Palíšková,

Legnerová, Stříteský, 2021, s. 32). Tento systém dle autorů umožňuje organizaci především propojit přijímání nových pracovníků a posuny těch stávajících, dále vytvořit plány rozvoje pracovníků, které zabezpečí získání dovedností a schopností potřebných k naplnění firemní strategie a závěrem zavést takové systémy odměňování a řízení pracovního výkonu, jenž přilákají, udrží a vhodně motivují pracovníky s vysokou úrovní pracovního výkonu. Wilton (2019, s. 74) s autory Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 32) souhlasí a doplňuje, že organizace i pracovník při využití daného systému získají nejen vyšší pracovní výkon, ale také i spokojenost s prací a mnohem nižší pracovní stres.

2.3 Nástroje měření výkonu

Zlepšení výkonu je cílem každého systému měření výkonu (Vochozka, 2020, s. 22). Dle autora nemůže organizace řídit to, co nelze měřit, a proto je velmi důležité, aby každá organizace měřila své činnosti a stanovila silné a slabé stránky každé operace. Řízení pracovního výkonu vychází z nastavení cílů, které vychází z celkové strategie organizace na jejímž základě jsou definovány postupy řízení pracovního výkonu (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 123- 125). Dle autorů se jedná o:

- „*Nastavení očekávané výkonnosti*“ - jedná se o nastavení cílů pro každého zaměstnance, které jsou nastaveny pomocí kompetenčního modelu a očekávaných výsledků práce. Nastavení cílů může být stanoveno jak pro jednotlivce, tak pro tým s tím, že ideální je využít podílového rozdělení cílů na cíle individuální a týmové;
- „*Podporu dosahování a zvyšování výkonnosti*“ – pokud chce být podnik konkurenceschopný, musí se manažeři i zaměstnanci neustále snažit o trvalé zvyšování výkonnosti. Manažer je zodpovědný za splnění cílů, podporuje podřízené tak, aby bylo stanovených cílů dosaženo a včas identifikuje slabá místa, případné chyby a přijímá opatření k jejich odstranění;
- „*Měření výkonu*“ – jednotlivé úkoly by měly být nastaveny na základě měřitelných kritérií, kdy je potřeba se vyhnout nereálným očekáváním a příliš nízkou či vysoko postaveným cílům;
- „*Hodnocení*“ – cílem je zhodnotit skutečný pracovní výkon s ohledem na neočekávané situace, které mohou pracovní výkon ovlivnit. Z tohoto důvodu je potřeba pracovní výkon průběžně sledovat a případně jednotlivé cíle s ohledem na konkrétní situaci upravit;
- „*Zpětnou vazbu*“ – pro včasné odhalení případných problémů s dosažením stanoveného cíle je potřeba využívat průběžnou zpětnou vazbu na základě které mohou být případné příčiny odstraněny;
- „*Odměňování na základě dosaženého výkonu*“ – správné nastavení cílů je základem nejen pro hodnocení zaměstnanců, ale také i pro jejich motivaci.

Aguinis (2019, s. 8) s výše uvedenými autory souhlasí a sám uvádí, že řízení výkonnosti je nepřetržitým procesem identifikace, měření a rozvoje výkonnosti jedinců i týmů a sladování jejich výkonnosti se strategickými cíli organizace. Dále je dle autora systém řízení výkonnosti klíčovým nástrojem pro přeměnu talentu a motivace lidí ve strategickou výhodu organizace. Z tohoto důvodu je důležité zaměstnance rozvíjet a jejich výkon měřit, aby bylo jasné, zda svůj výkon posouvají vpřed a jsou tak pro organizaci přínosem či nikoli.

2.3.1 Pracovní výkon a výkonnost

Řízení pracovního výkonu vychází z poznání a pochopení významu pojmu „*pracovní výkon*“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 390). Whitmore (2019, s. 107) vidí pracovní výkon jako „*provádění požadovaných funkcí*“. Skutečný výkon jde ale dle autora ještě dál, překonává to, co

se očekává. Lidé si vytváří své vyšší individuální normy, které vyjadřují dle autora potenciál konkrétního člověka a tím pádem lze výkon popsat jako „*počin, skutek, vnější projev schopností*“. Dle Koubka (2015, s. 212) se pracovní výkon vztahuje ke stupni naplnění úkolů, které tvoří náplň práce konkrétního pracovníka. To dle autora znamená nejen určité množství a kvalitu práce, ale také i ochotu či přístup k práci, dále pracovní chování, frekvenci úrazů, fluktuaci či absenci, vztahy s okolím a další charakteristiky, které jsou u jedince považovány za významné a souvisí s vykonávanou prací. Kmošek (2023, s. 136) vidí pracovní výkon jako výsledek nebo úroveň úspěchu člověka jako celku, a to během určitého období při plnění úkolů. Úspěšný pracovní výkon je dle Koubka (2015, s. 212) výsledkem spojení a vhodného poměru třech základních složek, které jsou:

- „*úsilí*“ – závisí na motivaci a vstupním parametrem je množství vynaložené energie na splnění úkolu;
- „*schopnosti*“ – jedná se o osobní charakteristiky pracovníka, které jsou využívány při výkonu práce a zároveň potřebné pro úspěšné vykonání této práce. Horní hranici výkonu tedy tvoří úroveň znalostí a dovedností daného pracovníka;
- „*vnímání role či úkolu*“ – jedná se o míru pochopení role či úkolu.

Farkačová (2020a) s výše uvedeným souhlasí a doplňuje, že pracovní výkon lze vnímat jako souhrnné označení nejen pro kvalitu a kvantitu práce jakožto výstupu, ale i jako individuální přístup každého jednotlivého zaměstnance. V pracovním výkonu se odráží ochota vykonávat pracovní činnosti, kvalita vztahů s kolegy na pracovišti, klienty a firemními partnery. Pracovní výkon je tedy dle autorky přímo ovlivněn mírou motivace zaměstnance i jeho schopnostmi. Na pracovní výkon působí mnoho okolností, které je možno rozdělit na okolnosti působící z vnějšího prostředí a na osobnostní předpoklady zaměstnance (Mikuláščík, 2015, s. 226, 227). Mezi okolnosti působící z vnějšího prostředí autor řadí systém organizace a řízení, pracovní prostředí a jeho vybavení, technologii pracovních postupů a zpracovaný materiál, motivační podněty, mezilidské vztahy a také sociální prostředí. Osobnostní předpoklady autor vidí ve zdravotním stavu, odborné připravenosti, tělesných a duševních schopnostech, morálních a charakterových vlastnostech a závěrem v motivaci a zaměřenosti.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že pracovní výkon souvisí tedy nejen s kvalitou odvedené práce, ale i s kvantitou s tím, že zde hraje významnou roli samotný přístup každého jednotlivého pracovníka (Farkačová, 2020a). Ochota k výkonu je stavem pozitivního postoje určitého člověka k danému požadavku na konkrétní očekávaný pracovní výkon (Mužík, Krpálek, 2017, s. 46). Dle autorů ochota k výkonu také závisí na struktuře osobnosti, hlavně na charakterových a morálně volných vlastnostech, dále na aktuálním psychickém stavu či odborných vědomostech, zkušenostech a také dovednostech člověka. Osobní zapojení a také ochota podat určitý pracovní výkon se psychologicky opírá o pozitivní myšlení lidí a také o jejich kladné postoje a názory v přímém vztahu k zaměstnavateli.

Výkonnost, jenž přímo navazuje na pracovní výkon, je kvalita pracovníka, která spočívá v jeho připravenosti podat určité pracovní výkony za určitých podmínek (Paulík, 2019, s. 53). Výkonnost lze zlepšit v podstatě tím, že se organizace zaměří na tři dimenze, a to na schopnosti, motivaci a příležitost (Wilton, 2019, s. 206). Řízení lidských zdrojů představuje dle autora širokou škálu procesů a postupů, kterými může organizace ovlivnit relativní sílu každé z těchto dimenzí. Schopnosti lze rozvíjet prostřednictvím vzdělání, motivaci řízeným odměňováním a příležitosti tvorbou pracovních míst, zapojením zaměstnanců a komunikací. Výkonnost jednotlivých pracovníků se v čase mění (Farkačová, 2020a). Dle autorky jsou výkyvy výkonnosti přímo závislé na důležitých faktorech jako jsou únava, stres či aktuální zdravotní stav. Urban (2017a) Farkačovou (2020a) doplňuje ještě o dvě důležité příčiny nízké výkonnosti. První příčinou jsou dle autora psychologické bariéry výkonnosti na straně zaměstnance. Ty bývají spojeny s dočasnými problémy jedinců, ale také s jejich omezenými schopnostmi,

nevhodnými vlastnostmi či špatnými pracovními postoji. Druhou příčinu vidí autor v psychologickém handicapu jejich přímých nadřízených. Stýblo (2017) uvádí, že jen kvalitní pracovní síla vede k požadované výkonnosti, produktivitě a konkurenceschopnosti.

Blanchard (2020, s. 111, 112) definuje tři aspekty efektivního systému řízení výkonnosti. Prvním aspektem je „*Plánování výkonnosti*“. Tato fáze nastává v okamžiku ujasnění si vize a směřování organizace. Funguje zde tradiční hierarchie, při které se lídři dohodnou s podřízenými, na jaké cíle je potřeba se zaměřit. Druhým aspektem je dle autora „*Trénování výkonnosti*“. V této druhé fázi dochází k otočení hierarchie naruby. Lídři aktivně pomáhají podřízeným být úspěšní a manažeři pracují pro svoje podřízené, chválí je při dosažení určitého pokroku a usměrňují jejich nesprávné postupy. Posledním, tedy třetím aspektem je dle autora „*Hodnocení výkonnosti*“. V této fázi si manažer sedne se svými podřízenými a zhodnotí jejich výkonnost v průběhu času.

2.3.2 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Hodnocení výkonnosti v organizaci patří mezi nedílnou součást řízení pracovního výkonu zaměstnanců a je zaměřeno na hlavní úkoly zaměstnance, které mu byly osobně uloženy nebo za které je trvale odpovědný (Urban, 2017c). K hodnocení úspěchu konkrétních cílů lze využít KPI (Key Performance Indicators), neboli Klíčové ukazatele výkonnosti (Urban, 2019b). Jsou to dle autora měřítka, která organizace používají k hodnocení úspěchu konkrétních cílů. Aby bylo možno výkonnost měřit, plnění KPI posuzovat, musí být každý úkol nastaven na základě měřitelných kritérií (Palíšková, Legnerová, Strítěský, 2021, s. 124). Výkon, který není možno definovat a změřit, nemůže manažer dle autorů efektivně řídit. Pouze na základě změřených výsledků může organizace zjistit, zda se blíží k dosažení svých cílů nebo zda je třeba provést změny. Správné stanovení individuálních výkonnostních požadavků, jejich jasné vysvětlení, objektivní nastavení hodnocení pracovních výsledků a podpora pracovní motivace je podstatou řízení pracovního výkonu (Urban, 2018).

Urban (2019b) rozděluje KPI detailněji na osobní a podnikové cíle. Osobní výkonové ukazatele zaměstnanců, které slouží i jako kritéria jejich hodnocení, označuje autor jako Personal Key Performance Indicators (Personal KPI's). Podnikové cíle či cíle konkrétního útvaru, z nichž osobní cíle zaměstnanců vycházejí, bývají dle autora formulovány v podobě tzv. klíčových výkonových ukazatelů, tj. Key Performance Indicators, (KPI's). Kerzner (2023, s. 132) uvádí, že je důležité, aby zaměstnanci rozuměli klíčovým ukazatelům výkonnosti, a to z toho důvodu, že potřebují vědět, co se měří, jak se to počítá a jaké kroky by měli podniknout, aby pozitivně KPI ovlivnili. Školení a pravidelné revize jsou dle autora klíčové pro zajištění správného pochopení a reakce. Urban (2019b) s výše uvedeným souhlasí a dodává, že by zaměstnanci měli dostávat detailní rozpis stanovených cílů s dostatečným předstihem.

Správné stanovení KPI je velmi důležité a ideálně by se mělo skládat z následujících kroků (Kojic, 2023):

1. krok – definování obchodních cílů – důležité je nastavit cíle, které jsou pro dosažení úspěchu relevantní a důležité. V opačném případě bude organizace zbytečně plýtvat časem, úsilím i penězi;
2. krok – propojení cílů s KPI's – každé měření výkonnosti by mělo sloužit jako prostředek k dosažení určitého cíle a jako takové by mělo být s tímto cílem spojeno;
3. krok – definování kritérií úspěchu – nutno si přesně definovat co je pro organizaci úspěch a jak jí chce organizace dosáhnout;
4. krok – definování měření úspěchu – převedení úspěchu do měřitelné podoby;

5. krok – jasně stanovené a ohraničené KPI's – každý parametr KPI by měl být nastaven dle pravidla „akce + detail + hodnota + jednotka + časový rámec“. Tato pravidla odpovídají metodě SMART;
6. krok – sledování pokroku – nastavení a sledování pravidelného reportingu, a to včetně pravidelné revize a optimalizace nastavených KPI;

Z výše uvedeného vyplývá, že cílem není jen nastavit a měřit KPI, ale skutečně zlepšovat jejich dosažení prostřednictvím správného nastavení, monitorování, analýzy a akce. Tento přístup zajišťuje, že organizace nejen sleduje své výkonnostní cíle, ale také aktivně pracuje na jejich dosažení a překonávání (Kojic, 2023).

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 128) k tomu dodávají, že KPI's jsou metodou jenž propojuje důležité strategické prvky celé organizace. Dle autorů se jedná o metodu, která je postavená na systému Balanced Scorecard a jde tak o provázání systému výkonnosti celé organizace prostřednictvím čtyř základních oblastí. Jak již bylo uvedeno výše, mezi tyto oblasti patří oblast finanční, procesní, zákaznická a také oblast rozvoje a vzdělání. Cílem KPI je sledovat pokrok směrem k dosažení klíčových strategických cílů a identifikovat oblasti pro zlepšení.

2.3.3 Balance Scorecard

KPI's jsou metodou jenž propojuje důležité strategické prvky celé organizace a jedná se o metodu, která je postavená na systému Balanced Scorecard (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 128). Metoda Balanced Scorecard (BSC) je nástrojem komplexního řízení výkonnosti organizace, a také významnou technikou využívanou při implementaci strategie (Fotr et al., 2017, s. 147).

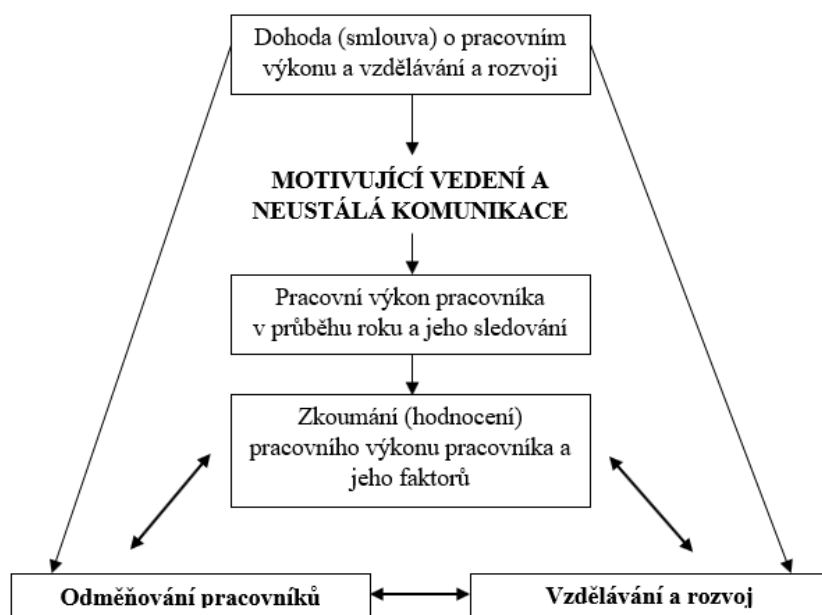
Metoda BSC se zaměřuje na měření výkonu ze čtyř perspektiv, a to perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů a aktivit učení a růstu (Vochozka, 2020, s. 23). Každá z těchto perspektiv dává organizaci dle autora relevantní zpětnou vazbu, jak dobře je strategický plán prováděn, a umožňuje tedy dle potřeby případně provést změny. Urban (2023b) k danému tématu dodává, že perspektivy lze rozdělit na finanční a tři perspektivy nefinanční (zákaznická, vnitřních procesů a učení či osobního růstu zaměstnanců), kdy strategické záměry a ukazatele stanovené v rámci těchto perspektiv jsou pro dané útvary, resp. pracovní místa, odlišné a odpovídají jejich povaze i řídicí úrovni.

Na základě čtyř perspektiv této metody lze vytvořit rovnováhu mezi důležitými věcmi, jako jsou požadované výstupy a výkonové faktory těchto výstupů nebo mezi tvrdými cíli a subjektivnějšími opatřeními (Kaplan, Norton, 2007, s. 21). Urban (2023b) k výše uvedenému doplňuje, že zapojení nefinančních výkonových perspektiv znamená, že plánování a hodnocení výkonu se zaměřuje nejen na výsledky, tedy ukazatele hodnotící minulý finanční výkon podniku, ale také na prostředky či předpoklady budoucí či dlouhodobé úspěšnosti organizace, ke kterým patří například loajalita a spokojenost zákazníků, inovace a zdokonalování vnitřních procesů nebo rozvoj kvalifikací zaměstnanců. Některé z nefinančních ukazatelů mají dle autora povahu „páky“, a to ve vztahu k ukazatelům finančním, která jim umožňuje tyto ukazatele lépe kontrolovat a včas přijmout kroky nezbytné k jejich dosažení. BCS je často prezentován jako soubor obecných strategických cílů v každé oblasti, které jsou propojeny s konkrétními operativními cíli a ukazateli výkonnosti, k jejichž dosažení přispívají jednotlivci i týmy (Wilton, 2019, s. 85).

2.4 Metody řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je kontinuálním procesem, který si s sebou nese usměrňování, sledování a měření pracovního výkonu, a také v případě potřeby i podnikání potřebných opatření (Armstrong, Taylor, 2015, s. 395). Smyslem řízení pracovního výkonu je zajistit, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků organizace, a to prostřednictvím pracovních činností jednotlivých zaměstnanců (Urban, 2018). Způsobem, jak tohoto dle autora dosáhnout je promítnout firemní cíle do očekávaných pracovních výsledků v jednotlivých útvarech, a dále jasně definovat výkonové požadavky a standardy pracovního chování. Řízení pracovního výkonu tedy v sobě spojuje zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností zaměstnanců a jejich adaptaci na jednotlivé hodnoty organizace (Koubek, 2015, s. 203). Aby ve společnosti toto řízení pracovního výkonu fungovalo, musí dojít dle autora i k přizpůsobení řízení odměňování a také rozvoji efektivnosti řízení formováním postojů manažerů či vedoucích pracovníků. Koubek (2015, s. 203) ještě doplňuje, že je potřeba nezapomenout na to, že individuální dohody či smlouvy vázané k pracovnímu výkonu se musí odrážet v odměňování jednotlivců a že je důležité přesvědčit přímé nadřízené jednotlivých pracovníků o nezbytnosti změny v přístupu k řízení lidí a také je přesvědčit, že je tento nový způsob efektivnější. Princip řízení pracovního výkonu navržený autorem ukazuje Obrázek 4.

Obrázek 4 Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2015, s. 204)

Zobrazené schéma poukazuje na provázanost jednotlivých činností (Koubek, 2015, s.203, 204). Autor vnímá promítnutí dohody či smlouvy o pracovním výkonu a vzdělání a rozvoji do odměňování pracovníků, ale také i do vzdělávání a rozvoje. Zde je potřeba zajistit, aby si zaměstnanec osvojil pro svoji práci vše potřebné, získal dohodnuté znalosti a dovednosti. Důležité je zde dle autora i motivující vedení zaměstnance a průběžné poskytování zpětné vazby na jeho pracovní výkon, stejně tak i v závěru období formální společné posouzení pracovního výkonu zaměstnance. K dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců lze použít řadu nástrojů. Jedná se zejména o optimálně nastavený motivační systém, srozumitelné hodnocení, odměny, adekvátní pracovní prostředí či vzdělání a rozvoj pracovníků.

2.4.1 Motivace a motivační teorie

Součástí procesu vedení a řízení je motivace (Armstrong, 2020, s. 39). Vysokého výkonu lze dosáhnout prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolně určité úsilí, což znamená, že udělají dobrovolně více než se od nich očekává (Armstrong, Taylor, 2015, s. 217). Lidé se cítí být více motivováni v okamžiku, kdy se snaží dosáhnout daného cíle a ví, že výsledkem bude nějaká odměna, která je již předem stanovena a je buď hmotného nebo nehmotného charakteru (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 43). Armstrong, Taylor (2015, s. 218) s uvedenými autory souhlasí a doplňuje, že získaná odměna za výsledek by měla uspokojit jejich potřeby a naplnit jejich přání. Pojem motivace může dle autorů vyjadřovat nejen cíle, které si lidé stanovili, ale také i způsob, jakým si lidé dané cíle vybrali, ale také i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování. Urban (2017b) výše uvedené autory rozšiřuje ještě o myšlenku, že nejen odměna může být motivační, ale motivační může být i potřeba vyvarovat se určité sankce, která by v uspokojení potřeb mohla bránit. Motivaci lze rozdělit na dva typy motivace, a to na motivaci vnitřní a motivaci vnější (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218).

Vnitřní motivace

K projevu vnitřní motivace dochází v okamžiku, kdy lidé mají pocit, že je jejich práce důležitá, zajímavá a také podnětná a že jim zároveň poskytuje přiměřenou míru autonomie a možnost využít a rozvíjet své znalosti a dovednosti, obdobně jako příležitost dosáhnout požadovaného úspěchu či vytoužené kariéry (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218). Vnitřní motivace je hlavně vedena faktory, které mohou jednotlivci sami ovlivnit (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 43). Urban (2016a) stanovuje čtyři důležité vnitřní motivační faktory:

- „*Samostatnost*“ – jedince motivuje právě proto, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost. V praxi tato podpora samostatnosti neznámá to, že si pracovník může o své práci rozhodovat zcela samostatně, ale může například rozhodovat o způsobu jejího vykonávání, načasování. Nadřízený pracovník jedinci poskytuje včasnou zpětnou vazbu, na jejímž základě se může jedinec správně rozhodovat;
- „*Nové schopnosti*“ – tato motivace je postavena na potřebě neustále zdokonalovat své činnosti. Působí hlavně tehdy, rozvíjíme-li si schopnosti, na kterých nám záleží, na kterých si zakládáme a které posilují naše vlastní sebevědomí;
- „*Viditelné výsledky*“ – patří mezi nejsilnější motivační faktor. Pro jedince je důležité vidět za svou práci konkrétní výsledky, které společně s rostoucími schopnostmi zvyšují jeho sebevědomí a sebedůvěru;
- „*Společenský význam*“ – v případě této motivace je pro jedince důležitý konkrétní přínos jeho činnosti, kterou vykonává.

Vnitřní motivaci lze podporovat u většiny zaměstnanců, výjimku tvoří jen zaměstnanci, kteří nemají svoji práci rádi (Urban, 2017, s. 15., 16.). K podpoře vnitřní motivace lze dle autorů využít střídání pracovních úkolů, zdůrazňování zajímavých předností práce, zvyšování samostatnosti či delegování vyšších pravomocí, ale také i realizování častější zpětné vazby s důrazem na dosažené pracovní výsledky.

Vnější motivace

Vnější motivace slouží především pro podporu a povzbuzení zaměstnance k pracovnímu výkonu (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 45). Dle autorů jde hlavně o finanční odměnu, benefity a další výhody, jenž pracovník získá v případě, že bude naplňovat stanovené cíle organizace. K vnější motivaci patří to, co pracovníci dostanou za svoji práci, pokud tuto práci vykonají správně a včas (Urban, 2017, s. 16). Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě (Armstrong, Taylor, 2015, s. 219). Dle autorů bude

velmi záležet na zacílení vnitřních motivátorů. Pokud se budou tyto vnitřní motivátory týkat kvalit pracovního života, tak budou pravděpodobně působit hlouběji a mít dlouhodobější účinek. Pokud ale dle autorů budou pracovníkům vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny, tak nebudou mít tak dlouhodobý účinek.

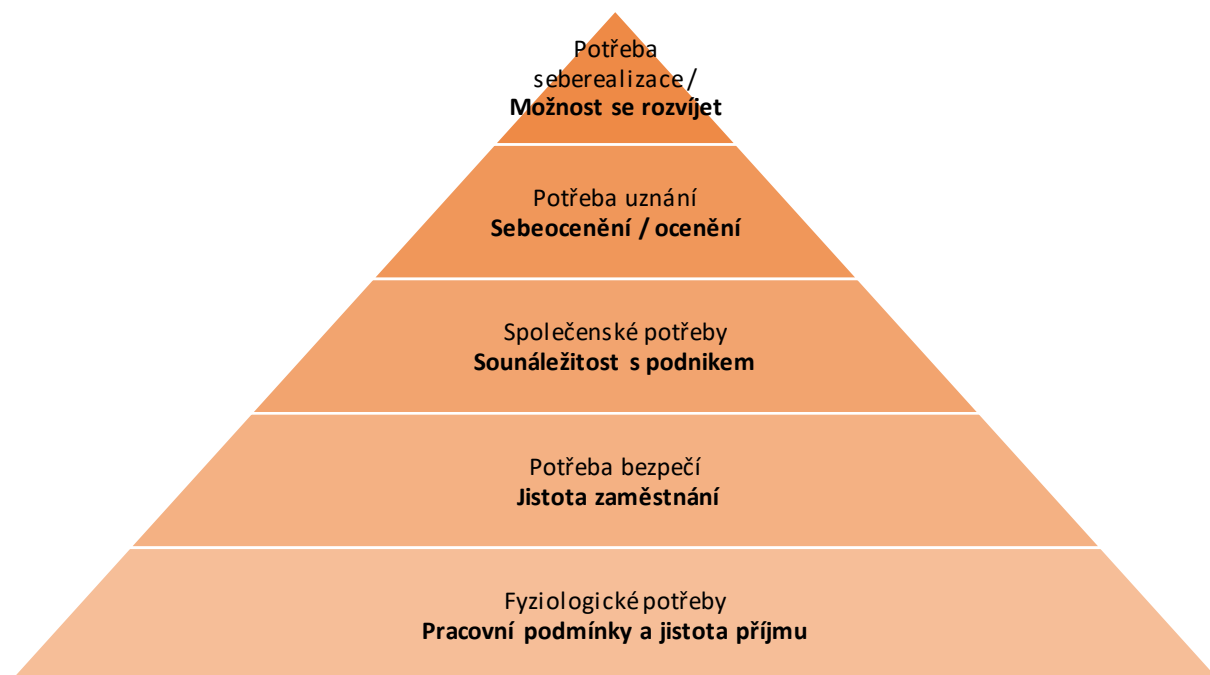
Vnější motivaci neboli stimulaci lze rozdělit na stimulaci pozitivní a negativní (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 45). Pozitivní stimulace probíhá dle autorů prostřednictvím systému odměn, benefitů či pochval. Negativní stimulaci naopak vidí autoři v zneužití faktoru strachu, kdy se pracovník bojí o své pracovní místo či finanční zajištění. Žádoucí účinek má však jen taková stimulace, u které jsou užívané stimuly v souladu s vnitřní strukturou motivace daného pracovníka (Král, 2018).

Motivační teorie

Oblast motivace a stimulace je v řízení pracovního výkonu velmi důležitá, a proto z tohoto důvodu vzniklo mnoho teorií, které si kladou za cíl popsat a pochopit lidské chování a zároveň najít nástroje, které toto chování ovlivňují (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 52). Dle autorů je velmi důležitý vztah motivace, pracovní spokojenosti a pracovního výkonu zaměstnanců. Mezi jedny z nejznámějších motivačních teorií dle autorů patří Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova teorie potřeb, McGregorova teorie XY, Vroomova teorie očekávání, Heckhausenova teorie úspěchu a závěrem Angažovanost.

Maslowova hierarchie potřeb – jde o první publikovanou a zároveň nejznámější a také nejpoužívanější teorii motivace (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 52). Tato teorie je dle autorů postavena na myšlence, že je nejdříve nutné uspokojit potřeby na nižších úrovních, aby bylo následně možno uspokojit ty na úrovni vyšší. Maslowova hierarchie potřeb obsahuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou hierarchicky uspořádány a jsou pro všechny lidi společné (Armstrong, Taylor, 2015, s. 220). Hierarchická uspořádanost dle autorů znamená to, že člověk uspokojuje své potřeby od základních fyziologických potřeb přes potřeby bezpečí, dále společenské potřeby, potřeby uznání a až závěrem pro nejvyšší potřeby seberealizace, detail viz. Obrázek 5.

Obrázek 5 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 53)

McGrath, Bates (2015, s. 78) na rozdíl od výše uvedených autorů rozdělují jednotlivé potřeby ještě do dvou hlavních kategorií, a to na potřeby základní a potřeby růstové. Základní potřeby se dle autorů týkají dvou spodních stupňů, tedy fyziologických potřeb a potřeb bezpečí. Tyto potřeby jsou pro člověka životně důležité. Růstové potřeby dle autorů obsahují zbylé tři stupně, tedy společenské potřeby, potřebu uznání a potřebu seberealizace. Člověk dle autorů zůstane nespokojen, pokud nedojde k naplnění jeho společenských potřeb a uznání a pokud se nemůže realizovat.

Herzbergova teorie potřeb – tato teorie motivace zkoumá příčiny spokojenosti a také nespokojenosti s prací a konstatuje, že u spokojenosti a nespokojenosti se nejedná o dva přímé protiklady, ale o dva různé a nezávislé faktory (Koubek, 2015, s. 59). Tyto dva motivační faktory jsou rozděleny do dvou skupin, a to na faktory hygienické a motivátory (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 54, 55). Hygienické faktory jsou dle autorů nezbytné pro spokojenost zaměstnanců a pokud nedojde k jejich uspokojení, tak ani zaměstnanci nejsou v práci spokojeni. Mezi tyto faktory lze zařadit finanční odměnu, jistotu práce, strategii organizace, politiku řízení, pracovní podmínky a vztahy či technický dohled. Armstrong, Taylor (2015, s. 221) dodávají, že tyto hygienické faktory slouží především jako prevence nespokojenosti s prací, přičemž je jejich vliv na pozitivní postoje k práci jen nepatrný. Druhým motivačním faktorem jsou motivátory, které zvyšují pracovní výkon prostřednictvím vnitřní motivace a lze mezi ně zařadit možnost pracovního růstu, uznání, úspěch, odpovědnost, povýšení či práci samotnou (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 54, 55). Tyto motivátory vedou zaměstnance k tomu, že pracuje s vyšším zájmem a nasazením (Urban, 2017, s. 18).

Urban (2017, s. 19, 20) u Herzbergerovy teorie vnímá dva důležité závěry. Prvním závěrem je dle autora myšlenka, že nespokojené zaměstnance lze motivovat jen s velkými obtížemi, protože je jejich nespokojenost v práci vede k tomu, že ji považují za méně významnou část svého života a pokud je chce organizace motivovat, musí jejich nespokojenost odstranit. Druhým závěrem je dle autora skutečnost, že odstranění této nespokojenosti nemusí nakonec vést k jejich motivaci, protože omezení příčin nespokojenosti je sice důležité, ale ve vztahu k motivaci se jedná o podmínku nutnou, ne však postačující.

McGregorova teorie XY – tato teorie vychází z předpokladu, že jsou lidé líní a nespolehliví, označeno v teorii jako X, a na druhé straně jsou odpovědní a svoji práci mají rádi, označeno v teorii jako Y (Mikuláščík, 2015, s. 208). Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 56) doplňují autora o detaily ze stylu řízení. U teorie X je dle autorů využívání direktivní styl řízení, který využívá mechanický přístup k práci a uplatňuje se u zaměstnanců, kteří nejsou dostatečně motivováni a k práci přistupují pasivně a bez vlastního nasazení. Teorie Y dle autorů využívá demokratický a participativní styl řízení a jedná v podstatě o motivační přístup k práci. Úkoly jsou v těchto stylech řízení delegovány na jednotlivé pracovníky a je jim dán dostatečný prostor pro samostatné řešení úkolů a problémů. Tito zaměstnanci jsou dle autorů již plně kompetentní a motivováni.

Vroomova teorie očekávání – je postavena na přesvědčení, že lze vysokou motivaci zajistit tak, že lidé budou vědět co mají udělat, aby si zajistili odměnu, když zároveň očekávají, že odměnu získají a bude tato odměna stát za vynaložené úsilí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 223). Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 56) doplňují, že v podstatě jedná o tři prvky a to valenci, která představuje pro jedince atraktivní cíl, dále o instrumentalitu, jenž znamená to, že je cíl nastaven reálně a závěrem o expektaci, jenž odráží hodnotu, které je se splněním cíle očekávána.

Heckhausenova teorie úspěchu – tato teorie je spojena s výkonovou motivací a vychází ze dvou potřeb (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 56, 57). První potřebou je dle autorů

potřeba úspěchu, druhou potřeba vyhnout se neúspěchu. Úspěch je něco, co jedince motivuje. Autoři dále dodávají, že je pro pracovníka vždy důležité vyhodnotit splnitelnost daného úkolu a podle toho buď úkol přijmout, a tak dosáhnout úspěchu a uznání, nebo jej odmítnout z obav z možného neúspěchu. Uznání patří mezi jednu z nejúčinnějších metod motivace a vyjadřuje skutečnost, že pracovníci odvedli dobře svoji práci, splnili zadané úkoly a je tedy jejich práce řádně oceňována (Armstrong, 2020, s. 51).

Angažovanost – jedná se o vyšší stupeň motivovanosti zaměstnanců a propojuje motivaci a spokojenost (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 57). Armstrong, Taylor (2015, s. 240) definují angažovanost jako stav, při kterém jsou jedinci zcela oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k podávání vysoké úrovně výkonu. Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 57-60) rozděluje podle míry angažovanosti zaměstnance do tří skupin:

- „*plně angažovaní*“ – jedná se v podstatě o hnací motor firmy. Plně angažovaný zaměstnanec například hledá neustále ve firmě prostor pro zlepšení, aktivně plní všechny úkoly, má vysoký stupeň oddanosti, věří v budoucnost firmy, lépe jedná se zákazníky;
- „*neangažovaní*“ – věnují pozornost spíše dílčímu plnění úkolů. Dále očekávají, že jim bude vždy přesně řečeno, co mají dělat, aktivně nevyhledávají další práci, nemají produktivní vztah s kolegy i vedoucím, či si myslí, že jejich přínos pro firmu není dostatečně oceněn;
- „*aktivně neangažovaní*“ – jedná se o největší hrozbu podniku, a to z toho důvodu, že zaměstnanci svoji nespokojenost veřejně demonstrují kolem sebe, při každé příležitosti šíří negativní názory, kritizují výsledky svých kolegů či sabotují výkon celé firmy.

Zásadní vliv na angažovanost má dle autorů vedení firmy, které může podpořit angažovanost tím, že se bude zajímat o spokojenost svých pracovníků, ukazovat možnosti kariérního růstu či zvyšovat míru zajímavosti a podnětnosti vykonávané práce. Je však důležité také myslet na to, že pokud budou angažovaní zaměstnanci vystaveni přílišnému tlaku, může dojít k jejich vyhoření (Armstrong, Taylor, 2015, s. 250). Vyhoření je dle autorů stinnou stránkou angažovanosti a postihuje hlavně workoholiky, kteří sebe sami vystavují přílišné pracovní zátěži. Z tohoto důvodu kladou autoři důraz na prevenci vyhoření, a to formou odpovídající podpory.

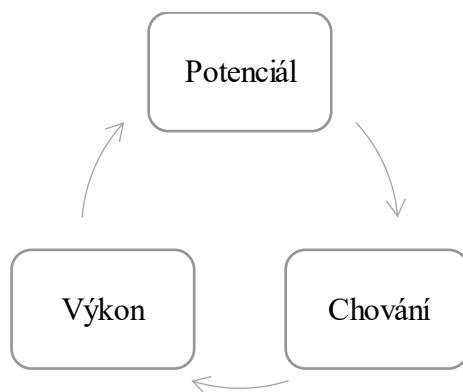
2.4.2 Hodnocení a metody hodnocení pracovního výkonu

Úspěšné personální řízení je postaveno na kvalitním systému hodnocení (Barták, 2023, s. 193). Hodnocení zaměstnanců, které zahrnuje jak průběžné sledování a kontrolu práce jednotlivců, tak i pravidelné posouzení jejich dlouhodobých výsledků, je jedním ze základních úkolů a nástrojů nadřazeného pracovníka (Urban, 2017c). Smysl tohoto hodnocení vidí autor v možnosti včasného upozornění zaměstnance na případné nedostatky v práci s následným umožněním je co nejdříve odstranit, dále jim ale také sdělit, že svoji práci vykonávají dobře, a na základě toho posílit jejich motivaci a sebedůvěru. Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 130) dodávají, že mezi základní cíle hodnocení zaměstnanců patří nejen poskytnutí zpětné vazby či zvýšení motivace, ale také zvýšení výkonnosti, identifikování rozvojových a vzdělávacích potřeb, celkové zhodnocení potenciálu, stanovení dalších cílů a také očekávání, možnosti kariérového růstu, seznámení s další perspektivou v rámci organizace, úprava mzdy či řešení pracovních problémů.

Při hodnocení zaměstnanců dochází k hodnocení dvou základních oblastí, a to výkonu a chování zaměstnance s tím, že tyto dvě základní oblasti mohou být ještě rozšířeny o potenciál daného pracovníka (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 130). Hodnocení výkonu neboli hodnocení pracovních výsledků, je zaměřeno na hlavní úkoly zaměstnance, které mu byly

osobně uloženy nebo za které je trvale odpovědný (Urban, 2017c). Autor dále doplňuje, že efektivita tohoto hodnocení je přímo závislá na jasnosti, jednoznačnosti a konkrétnosti zadaných úkolů, ale také závisí i na možnostech zaměstnance jejich plnění skutečně ovlivnit. Hodnocení chování zaměstnance může být subjektivní a je tedy potřeba co nejdětailněji popsat kritéria očekávaného chování, a to včetně konkrétních projevů (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 130, 131). Autoři dále dodávají, že tato kritéria mohou být nastavena jednotně pro celý podnik a dle potřeby doplněna o individuální potřeby jednotlivých pracovníků. Konkrétně se dle autorů jedná o hodnocení kritérií typu schopnost týmové spolupráce, sdílení informací, inovace, zpětná vazba, odpovědnost, spolehlivost, schopnost samostatného rozhodování, přizpůsobivost změnám apod. Hodnocení schopností a potenciálu zaměstnance je zaměřeno hlavně na jeho předpoklady k náročnějším činnostem, dalšímu rozvoji či povýšení a může tak sloužit jako podklad pro plánování kariéry či nástupnictví (Urban, 2017c). Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 130) dodávají, že ke zjištění potenciálu je vhodné použít rozhovory s pracovníky, psychologické testy či Development Centrum. Jednotlivé oblasti spolu úzce souvisí a jsou vzájemně provázané, viz. Obrázek 6.

Obrázek 6 Tři oblasti hodnocení



Zdroj: Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 130)

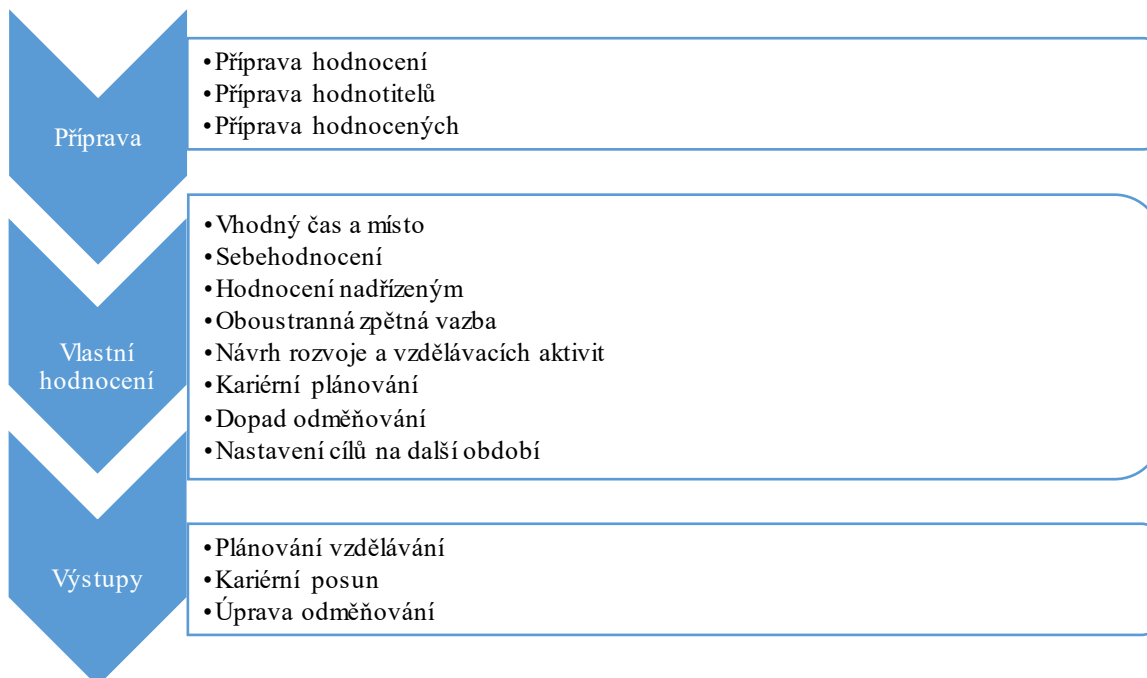
V případě, že pracovník podává nadprůměrný výkon, ale v oblasti chování nedosahuje požadovaným standardům, pak tento pracovník nemůže být ve svém hodnocení hodnocen jako nadprůměrný (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 131). Hodnocení potenciálu je dle autorů vždy individuální a vztaheno k vykonávané pracovní pozici. Hodnocení pracovníků může probíhat buď na neformální či formální úrovni (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 146). Neformální hodnocení patří mezi každodenní činnosti manažera a probíhá formou průběžné kontroly pracovních úkolů a chování (Barták, 2023, s. 196). Martinovičová, Konečný, Vavřina (2019, s. 146) s Bartákem (2023, s. 196) souhlasí a dodávají, že toto hodnocení bývá založeno na dojmech a aktuální náladě hodnotitele a vyplývá z běžného vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Formální hodnocení má na rozdíl od neformálního standardizovanou podobu, probíhá v periodických intervalech a vyznačuje se plánovitostí a systematičností (Barták, 2023, s. 197).

Pravidelné hodnocení

Pravidelné hodnocení zaměstnanců slouží ke zhodnocení a zaznamenání výkonu za uplynulé období, stanovení výkonových i dalších cílů pro období příští, je formalizované a probíhá zpravidla pololetně či ročně (Urban, 2017c). Závěry realizovaného hodnocení mohou dle autora sloužit k výkonovému odměňování, či jako podklad pro úpravu základního platu nebo pro nastavení rozvoje zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců je pro personalisty a manažery náročnou personální činností, která se skládá ze tří na sebe navazujících částí a v celku tvoří jednotný proces hodnocení, viz. obrázek 7 (Pališková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 138).

Obrázek 7 Proces hodnocení



Zdroj: Pališková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 139)

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že již na začátku procesu je velmi důležitá komunikace na všech úrovních a celý proces hodnocení musí být v souladu se strategií a cíli organizace (Pališková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 138, 139). Samotné hodnotící pohovory by dle autorů měly být dobře časově naplánovány, a to ideálně na třicet minut až hodinu, a výstupem z hodnotícího rozhovoru je obvykle návrh rozvojového plánu, informace o případné změně odměňovacího schématu či o možnostech kariérního růstu. Závěr hodnotícího rozhovoru vidí autoři ve shrnutí dosavadních výsledků, chování zaměstnance, a hlavně v nastavení nových cílů pro další období. Význam má toto hodnocení především v případě, že je vhodně propojováno s hodnocením průběžným (Urban, 2017, s. 68).

Průběžné hodnocení, zpětná vazba

Průběžné hodnocení je podporou pro operativní vedení a usměrňování zaměstnanců, dále pro včasné rozpoznání a řešení problémů, ale také slouží k průběžné motivaci i rozvoji dovedností (Koubek, 2017c). Hlavním smyslem průběžného hodnocení je dle autora předat zaměstnancům okamžitou zpětnou vazbu upozorňující jak na správný, tak i nesprávný výkon jejich práce. Zpětná vazba je jasně a přímo sdělená informace o tom, jak si pracovník konkrétně vede při vykonávání své práce (Koubek, 2015, s. 60). Urban (2017, s. 64-66) s Koubkem (2015, s. 60) souhlasí a doplňuje, že zpětná vazba má být vždy co nejkonkrétnější a poskytována co nejdříve s tím, že je potřeba zabránit nepříznivým emocím či odmítavým reakcím kritizovaného. Pozitivní zpětná vazba může dle autora zaměstnance motivovat a ujistit jej, že jeho jednání a postupy jsou správné. Naopak negativní zpětná vazba nemusí rozhodně pracovníka demotivovat, ale při správném postupu komunikace může posílit výkon a pomoci dosáhnout změnu v pracovním chování zaměstnance.

Zpětná vazba je proces, který probíhá mezi pracovníkem a nadřízeným a během kterého dochází k předání informací, které mohou pozitivně ovlivnit budoucí chování jedince či kvalitu plánovaného výsledku (Farkačová, 2020b). Zpětná vazba dle autora také pomáhá k získání nového úhlu pohledu na danou problematiku či také k ujištění, že realizované kroky jsou správné. Gruber, Kyrianová, Fonville (2016, s. 141) k výše uvedenému doplňují, že zpětná vazba by měla také hlavně motivovat do další práce. Bláha (2013, s. 55, 56) s výše uvedenými autory souhlasí a zdůrazňuje, že způsob provedení zpětné vazby může mít velký význam při ovlivňování úrovně mezilidských vztahů, výkonu jednotlivců, týmů či celé organizace. Konstruktivní zpětná vazba tedy eliminuje komunikační mezery a přináší vhled na pracovní výkon (Kumar, 2021, s. 83). Při poskytování zpětné vazby by měly být dodržovány následující principy (Bláha 2013, s. 55, 56):

- „*Otevřenost*“ – obě strany by k sobě měly být zcela upřímné a otevřené, hovořit vždy konkrétně a neuchylovat se k úskokům či zastírání skutečných záměrů;
- „*Respekt*“ – cílem zpětné vazby je i zvyšovat vzájemné porozumění a úctu, z tohoto důvodu by měly obě strany vždy vzájemně respektovat důstojnost, myšlenky, názory či pocity druhé strany;
- „*Spoluodpovědnost*“ – pro dosažení uspokojivých výsledků je potřeba vnímat odpovědnost za otevřenou komunikaci na obou stranách;
- „*Cílevědomost*“ – na začátku poskytování zpětné vazby je potřeba mít přesně stanoveného má být v rozhovoru dosaženo a na základě toho je potřeba upravit i způsob jednání a vyjadřování;
- „*Přiměřenost*“ – komunikovat vždy s ohledem na pocity druhé strany.

Z výše uvedeného vyplývá, že předpokladem účinného hodnocení je správný způsob jeho předání, což zcela souvisí s komunikačními schopnostmi nadřízeného a týká se jak okamžité zpětné vazby, tak předávání dlouhodobějšího pravidelného hodnocení (Urban, 2017c). V případě, že potřebuje organizace získat komplexnější zpětnou vazbu může využít tzv. 360° zpětnou vazbu, kterou lze také nazvat vícezdrojovou zpětnou vazbou a je založena na principu poskytování zpětné vazby jedinci ze strany řady lidí, mezi které mohou patřit nadřízený, podřízený, kolegové či zákazníci (Armstrong, Taylor, 2005, s. 407). Jedná se v podstatě o úplnější a objektivnější pohled na to, jak si jedinec stojí (Zhuo, 2020, s. 82).

Metody hodnocení pracovního výkonu

Pro hodnocení pracovníků lze využít různých metod, autoři Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 131) tyto metody dělí na dvě základní skupiny, a to na metody zaměřené na minulost a metody zaměřené na budoucnost. Metody zaměřené na minulost hodnotí dle autorů výkon a také chování zaměstnanců za uplynulé období, naopak metody zaměřené na budoucnost sice pracují s minulými výsledky, ale dávají podněty na budoucí rozvoj zaměstnance. Mezi metody orientované na minulost lze zařadit například řízení podle stanovených cílů, srovnání se standardním pracovním výkonem, testování a pozorování pracovního výkonu, srovnání pracovníků, hodnotící dotazník, metoda BARS či metoda kritických případů. Jako metody orientované na budoucnost autoři uvádějí například sebehodnocení, 360° zpětná vazba a případně Development Centrum. Celkově metody hodnocení zaměstnanců představují určité specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu jedinců, a to v závislosti na povaze, požadavcích a také podmínkách vykonávané práce (Šikýř, 2014, s. 113). Následující text se věnuje metodám, které mohou být vhodné pro zkoumanou společnost.

Řízení podle stanovených cílů tato metoda vychází z nastavených cílů u jednotlivých pracovníků (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 132). Základem je dle autorů nastavení takových cílů, aby byly pro zaměstnance dosažitelné a dostatečně motivující. Barták (2021,

s. 66) s autory Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 132) souhlasí a doplňuje, že motivaci jedince posiluje i náročnost daného úkolu, ale pouze do té míry, kdy jedinec na daný úkol stačí. Koubek (2015, s. 219, 220) k výše uvedenému dodává, že hodnocení podle stanovených cílů se nejčastěji používá u manažerů a specialistů, a to na základě určitého postupu. Dle autora je nejdříve potřeba stanovit jasný a přesně definovaný cíl, ideálně dle metody SMART. Dále je potřeba zpracovat plán postupu, který ukazuje, jak má být cíle dosaženo. Jako třetí krok vidí autor vytvoření podmínek pro realizaci daného plánu, na který navazuje měření a posuzování plnění cílů, dále pak realizace opatření ke zlepšení a závěrem stanovení nových cílů.

Srovnání se standardním pracovním výkonem lze použít v případě, že je v organizaci nastaven standardní pracovní výkon, který zhruba odpovídá výkonu průměrnému (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 132). Výhodou této metody je to, že je zde výkon posuzován pomocí objektivních měřítek (Koubek, 2015, s. 221). Důležité je ale při nastavování standardního výkonu myslet na to, že standardní výkon nelze nastavit dle výkonu nezkušenějšího pracovníka (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 132). Nastavení standardního pracovního výkonu je potřeba dle autorů realizovat na základě dlouhodobých statistik, typu práce a délky praxe zaměstnance.

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) je obdoba hodnotícího dotazníku u něhož jsou jednotlivé stupně hodnocení slovně popsány (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 134). Tato metoda má hodnotit chování, které je požadováno k úspěšnému vykonávání práce s tím, že jde vlastně o určitou variantu hodnotící stupnice či checklistu a vychází se z toho, že požadované pracovní chování má za následek efektivní vykonávání práce (Koubek, 2015, s. 223). Výhodu této metody vidí autor v tom, že se na přípravě podílí sami pracovníci, za nevýhodu autor považuje její velkou časovou náročnost.

Sebehodnocení je aktivním prvkem, při kterém hodnocený hodnotí nejdříve sám sebe (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 136). Sebehodnocení pomáhá zdůraznit možné nesrovnalosti mezi vlastním názorem a názorem nadřízeného na to, co a jak zaměstnanci dělají a jaký to má výsledek (Aguinis, 2019, s. 24). Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 136) dodávají, že přínosem sebehodnocení je zamyšlení se zaměstnance nad vlastní prací, chováním a výkonem. Zaměstnanci by měli být aktivně vedeni k tomu, aby sami posuzovali svůj pracovní výkon a stali se tím pádem aktivními činiteli změny při zlepšování svých pracovních výsledků (Armstrong, Taylor, 2015, s. 395). Urban (2019b) s výše uvedeným souhlasí a doplňuje, že cílem sebehodnocení je zaměstnance aktivně zapojit nejen do procesu analýzy a hodnocení vlastní činnosti, ale také i do tvorby pracovních a rozvojových cílů pro další období, a zvýšit tak jeho motivaci a schopnost sebereflexe, ale současně i posílit objektivitu pravidelného manažerského hodnocení, a tím i důvěru v hodnocení samotné.

2.4.3 Odměňování

Odměňování přímých podřízených nemají jejich manažeři většinou plně pod kontrolou, především v tom smyslu, že je nemohou odměnit hned, ale to neznamená, že by k jejich okamžité motivaci neměli jiné nástroje (Urban, 2016b.). K těm nejdůležitějším patří dle autora způsob zadávání pracovních úkolů a jejich kontrola, včasná a vhodně komunikovaná zpětná vazba, pochvala či uznání, delegování vyšších pravomocí, ale i vyšší pozornost věnovaná i těm průměrným pracovníkům. Odměňování velmi úzce souvisí s motivací (Filip, 2019, s. 62) a je zároveň i jedním z nejdůležitějších a nejsložitějších nástrojů personálního řízení (Urban, 2019a). Lidé se budou více snažit a také lépe spolupracovat, pokud budou oceněni za to, čeho dosáhli (Armstrong, 2020, s. 141). Důležité je, aby zaměstnanci měli dle autora zároveň pocit, že byli spravedlivě odměněni. Hlavním úkolem odměňování je získat a také udržet kvalitní pracovníky, přispět k růstu jejich výkonu či produktivity, zajistit cenovou konkurenci

schopnost podniku a vytvořit spravedlivý systém odměňování (Urban, 2019a). Právě spravedlivé odměňování je jednou z příčin, jež významně ovlivňuje spokojenost pracovníka s podnikem (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 151). Urban (2019a) doplňuje, že je potřeba, aby odměňování nebylo pro zaměstnance a jejich nadřízené příliš složité a také administrativně náročné, dále by nemělo diskriminovat a být celkově netransparentní. K základním nástrojům odměňování autor řadí:

- „*Základní či pevnou mzdu*“ – tato mzda odráží nejen tržní relace mezd různých profesí, ale také hodnocení přínosu, nároků a požadavků určitých prací, případně i dlouhodobý výkon, zkušenosti či schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o zaručenou část individuální mzdy, která si klade za cíl získat a udržet zaměstnance, ale také ocenit náročnost jednotlivých prací;
- „*Složku mzdy vázanou na hodnocení osobních schopností zaměstnance*“ – cílem této složky mzdy je motivovat pracovníka ke zvýšení pracovního výkonu, jeho schopností a kvalifikací;
- „*Motivační, resp. výkonovou složku*“ – nabývá podobu výkonových odměn, bonusů, provize, podílu na zisku apod. a je vázaná na výkon jedince, týmu či celého podniku. Jedná se o pohyblivou složku mzdy, jež si klade za cíl stimulovat individuální, skupinový a také celkový výkon firmy;
- „*Mzdové příplatky*“ – jsou vypláceny na základě mimořádných podmínek práce či pracovního místa, jež znamenají zvýšené nároky na zaměstnance;
- „*Zaměstnanecké benefity*“ – jsou přímo provázány se zaměstnaneckým vztahem k organizaci a jejich cílem je zvýšit loajalitu, stabilitu a spokojenost jednotlivých zaměstnanců.

Odměňování je složeno nejen z peněžní formy, ale také i z formy nepeněžní (Šikýř, 2014, s. 117). Peněžní formu vidí autor ve mzdě a dalších odměnách z dohod a nepeněžní formu třeba z formální či neformální pochvaly, odborného rozvoje, funkčního postupu, motivujících pracovních úkolů, flexibilní pracovní doby, lepšího pracovního prostředí, dokonalejší ochrany zdraví při práci, partnerského stylu řízení a vedení nebo například z užitečných pracovních výhod. Přístup, který využívá všechny dostupné nástroje, kterými lze zaměstnance získat, udržet a motivovat se nazývá koncept celkové odměny, a níže uvedený Obrázek 8 ukazuje jeho schéma (Pališková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 152).

Obrázek 8 Schéma celkové odměny

Složky celkové odměny				Příklady	
Celková odměna		Nehmotné odměny		- Pracovní prostředí - Kariérní rozvoj - Podniková kultura	Nepeněžní hodnota
Celkové odměňování		Benefity		- Služební vůz - Sportovní aktivity	
				- Důchodové připojištění - Zdravotní pojištění	Peněžní hodnota
				- Dlouhodobé incentivy - Opční plány	
				- Bonusy - Provize	
				- Mzda dle mzdového tarifu	

Zdroj: Pališková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 152)

Využití konceptu celkové odměny vyžaduje jasné porozumění potřebám a charakteristikám zaměstnanců, aby nabízený balíček vytvořil co největší shodu s jejich preferencemi a měl také zásadní vliv na jejich motivaci a celkovou spokojenost (Pališková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 152). Optimální strategie odměňování musí také zajistit spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 116). Pališková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 153, 154) se Šikýřem (2014, s. 116) souhlasí a doplňují, že má-li být systém odměňování funkční a je-li opravdu řízen v souladu s cíli organizace, tak musí být vystavěn na třech pilířích. První pilíř vidí autoři ve spravedlnosti, jenž se promítá do jasného a srozumitelného systému interních relací mezd mezi jednotlivými pracovními místy. Druhým pilířem je dle autorů konkurenceschopnost, která představuje srovnatelnou úroveň mezd buď v rámci celého podniku nebo v určitých skupinách pracovních míst. A posledním třetím pilířem je dle autorů motivace, kdy by měl být aktivně využit motivační potenciál odměňování a směřovat tak jedince k vyšší výkonnosti či výkonné pracovníky v organizaci stabilizovat.

2.4.4 Pracovní prostředí, pracovní doba a home office

Pracovní prostředí je souhrnem všech materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti a významně ovlivňuje pracovníka během jeho pracovního procesu a také jeho vztah k vykonávané práci či zaměstnavateli (Koubek, 2015, s. 55). Armstrong, Taylor (2015, s. 509) s Koubkem (2015, s. 55) souhlasí a doplňují, že pracovní prostředí je systémem, který spojuje vykonávání práce, pracovní místo, pracovní podmínky se způsobem, jakým s lidmi zacházejí jejich spolupracovníci a přímí nadřízení. Dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je dle autorů pro pracovníka velmi důležité, stejně jako zvládnutí určitých problémů jako je stres, sexuální obtěžování či šikana na pracovišti. Mezilidské vztahy, jenž na pracovišti vytvářejí společenskou atmosféru příznivě či nepříznivě ovlivňují náladu pracovníka a mají přímý vliv na jeho pracovní výkon a chování (Koubek, 2015, s. 57).

Vedle pracovního prostředí, vlivu rizikových faktorů či rizikovosti vykonávané práce je pracovní doba a její rozvržení, a to včetně doby odpočinku, významnou pracovní podmínkou, za které zaměstnanec práci pro zaměstnavatele vykonává (Hrouzková, 2020). Délka a rozvržení pracovní doby je upraveno v zákoníku práce a jeho nedodržování by mohlo způsobit konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Měrtlová, 2014, s. 123). Pracovní doba dle autora v podstatě určuje časovou využitelnost pracovníka, ale také jeho volný čas, životní úroveň, ale také ovlivňuje uspokojování mimopracovních potřeb a zdraví jedince. Organizace by se měla aktivně zabývat politikou zaměřenou na dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, protože dosažení rovnováhy může snížit absenci, zvýšit morálku či snížit stres vyplývající ze snahy zvládat mnoho pracovních i osobních povinností najednou (Armstrong, Taylor, 2015, s. 510).

Změnou v uspořádání pracovní doby nebo také vztahu osobního a pracovního života může být práce z domova, která je označovaná též jako home office a patří mezi moderní formy práce (Senčík, Nechvátal, 2018). Zavedení home office přineslo z pohledu zaměstnanců určité výhody i nevýhody (Studená, 2020). Mezi výhody lze dle autora zařadit například lepší plánování času, možnost lépe kombinovat aktivity, lépe se soustředit, dosahovat efektivnějšího výkonu u rutinních a jednodušších úkonů či lepší individuální kreativitu. Nevýhody však autor vidí v problematice komunikaci složitých témat, komplikovanější spolupráci a týmové kreativitě či riziku prokrastinace nebo naopak vyhoření. Forma home office tedy není vhodná pro všechny zaměstnance, protože klade velký důraz na vlastní řízení času a jeho efektivní využití, dále je důležitá disciplína a prioritizace, zajištění klidného a nerušeného pracovního prostoru, ale také vhodné vybavení pro dálkovou komunikaci (Pališková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 203). Forma home office také není dle autorů vhodná pro extroverty, kteří potřebují

kontakt s kolegy, ale také například pro juniorní zaměstnance, protože ještě nedosahují potřebných odborných znalostí.

2.4.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Organizace potřebují jedince s vysokou a také vyhovující úrovní znalostí, schopností, dovedností (Armstrong, Taylor, 2015, s. 335). Vzdělání zaměstnanců by pro každou organizaci mělo být minimálně ve stejné skupině zájmu jako třeba správa a údržba technologií (Filip, 2019, s. 56). Armstrong, Taylor (2015, s. 337) s Filipem (2019, s. 56) souhlasí a doplňují, že lidské zdroje jsou pro organizaci hlavním zdrojem konkurenční výhody, je tedy potřeba je neustále zlepšovat a rozvíjet. Barták (2023, s. 178) dodává, že náklady spojené se vzděláváním zaměstnanců by měly představovat investici, která se organizaci vrátí. Vzdělávání pracovníků se zaměřuje na rozvoj odborných nebo také sociálních způsobilostí, a to na celooorganizační, skupinové či individuální úrovni (Barták, 2023, s. 178).

Smyslem vzdělávání samotného je systematicky utvářet, rozšiřovat a také prohlubovat schopnosti, znalosti, dovednosti a chování zaměstnanců, a to ve vztahu k vykonávané práci s cílem dosáhnout požadovaného výkonu (Šikýř, 2014, s. 124). Nejeefektivnějším způsobem je mít v organizaci nastaveno organizované systematické vzdělávání a rozvoj (Bláha, 2013, s. 123). Tento systém vzdělávání by měl dle autora mít čtyři fáze. První fázi autor definuje jako identifikaci potřeb, druhou fázi je plánování vzdělávání a rozvoje, do třetí fáze spadá realizace vzdělávacích aktivit a poslední čtvrtou fází je hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje. S rozdělením systému vzdělání na čtyři fáze souhlasí i Koubek (2015, s.259) a doplňuje, že pouze tři fáze mají klíčové postavení a určují, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jakou bude mít finálově účinnost. Dle autora se jedná konkrétně o identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a závěrem vyhodnocení účinnosti vzdělávání.

Vzdělání lze následně realizovat prostřednictvím vzdělávacích metod, a to konkrétně kombinováním metod off-the-job, vzdělávání mimo pracovní prostředí, a on-the-job, vzdělávání na pracovišti (Urbancová, 2018). Šikýř (2014, s. 127-129) s Urbancovou (2018) souhlasí a mezi metody rozvoje na pracovišti řadí instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotaci práce, koučink a mentoring. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště autor řadí přednášky, semináře, demonstrování, e-learning, případové studie a outdoorové aktivity. Investice organizací do vzdělávání a rozvoje přispívá k pozitivnímu vnímání organizace ze strany zaměstnanců, jelikož si zaměstnanci obecně cení možností rozvoje a také vzdělávání a považují je za nezbytnou součást své práce (Urbancová, 2018).

2.4.6 Styly řízení/vedení lidí

Způsob, jakým manažeři zadávají a kontrolují úkoly, motivují a informují či mají zájem o informace a podněty ze strany podřízených je označován jako řídicí styl (Urban, 2017d). Rozdíly mezi jednotlivými řídicími styly vidí autor zejména v tom, zda svá rozhodnutí manažeři provádějí převážně sami či se při nich opírají i o názory spolupracovníků nebo zda je prosazují silou či spíše snahou své okolí přesvědčit. Blažek (2014, s. 177) rozlišuje tři základní styly vedení lidí, a to konkrétně autokratický, participativní a liberální styl. Barták (2023, s. 22-25) tyto tři základní styly ještě rozšiřuje například o styl patriarchální, charismatický, byrokratický, demokratický, integrující, jednodimenzionální koncepci řízení či typy X či Y vs. autokratický nebo participativní styl řízení. Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 19) ve své publikaci zmiňují čtyři styly řízení, a to konkrétně:

- „*Direktivní styl*“ – je spojen s autoritářským jednáním manažera, který své podřízené řídí pomocí rozkazů a příkazů, svůj názor a rozhodnutí vnímá jako správný,

nepochybuje o něm, zpětná vazba či jiný názor jej nezajímá. Komunikace při tomto stylu je vždy jednostranná, a to shora dolů. Tento styl je vhodný především v krizových situacích, kdy se například podnik vzdaluje od svých stanovených cílů, hrozí krize či zaměstnanec dostatečně neplní své pracovní povinnosti;

- „*Konzultativní (přesvědčující) styl*“ – je vhodný zejména v situacích ve kterých je potřeba získat podřízené pro realizaci určitých záměrů a úkolů. Komunikace při tomto stylu řízení probíhá oboustranně, manažer vysvětluje své rozhodnutí, snaží se získat zaměstnance na svoji stranu a motivovat je k aktivnímu plnění úkolů, konečné rozhodnutí je ale vždy na straně manažera. Tento styl je vhodný především při realizaci důležitých změn v podniku;
- „*Participativní styl*“ – je postaven na vzájemné důvěře, kdy manažer do práce podřízeným moc nezasahuje, dává jim prostor pro samostatné plnění úkolů, v případě potřeby poskytne odbornou radu či řešení vzniklého problému. Komunikace u tohoto stylu je tedy vzájemná a podporuje rozvoj týmové práce;
- „*Delegující styl*“ – je charakteristický vysokou důvěrou manažera vůči podřízeným, kdy manažer deleguje úkoly a zodpovědnost na zaměstnance, kteří jsou schopni pracovat samostatně a řešit vzniklé problémy. Manažer zaměstnancům vytváří vhodný prostor pro plnění úkolů, pomáhá v mimořádných situacích a sám se věnuje hlavně strategickým záležitostem. Prostředí vzájemné důvěry a respektu je pro podřízené mimořádně motivující a tento styl je tedy vhodné uplatňovat hlavně u vedení specialistů, expertů či znalostních pracovníků.

Řídící styl manažerů vychází často z jejich osobnosti tedy povahových rysů, řídicích zkušeností a získaných či převzatých názorů a přesvědčení (Urban, 2017d). Pokud svůj řídicí styl manažeri uplatňují trvale, tedy bez ohledu na potřeby situace, lze dle autora hovořit o osobním řídicím stylu.

2.5 Metodika práce

Zpracovaná diplomová práce je na téma „Řízení pracovního výkonu ve vybrané organizaci“ a obsahuje teoreticko-metodologickou a analytickou část, kdy obě části na sebe úzce navazují. Teoreticko-metodologická část práce je zpracovávána jako literární rešerše, kde jsou ke komparaci využívány primární i sekundární zdroje. Z monografií byla využita především tištěná literatura a online odborné zdroje. Teoreticko-metodologická část poskytuje souhrn srovnání názorů vybraných autorů a tvoří tak základ pro zpracování analytické části práce. Veškeré zdroje v této diplomové práci jsou řádně citovány dle citační normy ISO 690. Teoreticko-metodologická část práce srovnává názory v oblasti řízení pracovního výkonu, popisuje přístupy k řízení pracovního výkonu, jednotlivé nástroje měření výkonu a závěrem metody měření pracovního výkonu.

Analytická část práce obsahuje nejdříve stručné představení vybrané organizace, náplň podnikání a organizační strukturu sledovaných subjektů. Hlavním zdrojem informací pro zpracování analytické části byly interní směrnice a materiály poskytnuté společností. Z důvodu přání organizace zůstat v anonymitě je pro účely této diplomové práce zkoumaná organizace značena jako společnost XY. Následující subkapitola analytické části se zabývá popisem současného procesu řízení pracovního výkonu ve společnosti, systému odměňování a následně měřením a rozvojem pracovního výkonu. Na základě analýzy interních materiálů, vlastních zkušeností a pozorování jsou uvedeny a popsány klíčové faktory, které mají na řízení pracovního výkonu v organizaci vliv, jako například odměny, benefity, vzdělávání či rozvoj zaměstnanců. Stěžejní subkapitolou v rámci analytické části je interpretace výsledků vlastního výzkumného šetření, které bylo realizováno formou kvantitativního i kvalitativního výzkumu.

Kvantitativní výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření. Otázky byly koncipovány na základě provedené literární rešerše a byly jak uzavřené s možností výběru, tak otevřené. Před spuštěním samotného dotazníkového šetření byla provedena pilotáž. Během pilotáže byl dotazník předán třem zaměstnancům, aby primárně zhodnotili srozumitelnost otázek. Na základě jejich zpětné vazby byly některé otázky upraveny. Dotazníkové šetření obsahovalo finálově celkem 20 otázek, kdy celkem 3 otázky byly složeny z více podotázek. Dotazník byl na základě doporučení vedoucích pracovníků předán operátorům v papírové podobě. Tímto způsobem byla zachována anonymita odpovědí a zároveň byla maximalizována návratnost dotazníků. Dotazníkové šetření probíhalo v termínu 26. 8. 2024 až 6. 9. 2024 a kladlo si za cíl zjistit vnímání řízení pracovního výkonu ze strany jednotlivých operátorů a dále s ním související odměňování, motivaci a všeobecnou spokojenost zaměstnanců. Osloveno bylo celkem 74 respondentů, tedy operátorů speciálního týmu A i B společnosti XY. Návratnost dotazníků byla 92%, obdrženo bylo tedy 68 odpovědí. Kompletní změní dotazníku je uvedeno v příloze 1.

Kvalitativní výzkum probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti XY. Samotné polostrukturované rozhovory byly realizovány v období červenec–srpen 2024 a měly za cíl zjistit vnímání řízení pracovního výkonu ze strany vedoucích pracovníků. Konkrétně byly polostrukturované rozhovory realizovány s Vedoucím speciálního oddělení A, Vedoucím speciálního oddělení B a také s jejich vedoucími skupin. Všechny rozhovory byly vedeny dle předem připravených otevřených otázek (příloha 3) a přepisy jednotlivých rozhovorů jsou uvedeny v příloze 4. Ne všechny připravené otázky bylo vhodné klást všem dotazovaným a také nebyla vždy přesně dodržena v rozhovorech hierarchie otázek, a to z toho důvodu, aby byl hovor veden plynule a přirozeně.

Pro účely této diplomové práce bylo také stanoveno 7 výzkumných otázek, které na základě svého vyhodnocení pomohou v naplnění stanovených cílů. Konkrétně se jedná o tyto výzkumné otázky:

Výzkumná otázka 1: Jsou zaměstnanci v organizaci celkově spokojeni?

Výzkumná otázka 2: Jsou zaměstnanci spokojeni se mzdovým ohodnocením?

Výzkumná otázka 3: Jsou zaměstnanci seznámeni se stanovenými cíli a způsoby jejich měření?

Výzkumná otázka 4: Dostávají zaměstnanci v rámci řízení pracovního výkonu pravidelnou zpětnou vazbu?

Výzkumná otázka 5: Jsou zaměstnanci společností dostatečně uznáváni za dobře odvedenou práci?

Výzkumná otázka 6: Je pro zaměstnance současně nastavený systém odměňování dostatečně motivující?

Výzkumná otázka 7: Jsou zaměstnanci motivováni svým nadřízeným (liniovým manažerem)?

Na základě kvantitativního výzkumu bylo potřeba ověřit, zda mezi kvalitativními daty dotazníkového šetření existuje závislost. Závislost těchto hodnot byla vyhodnocena pomocí Chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Chí-kvadrát test nezávislosti má jak nulovou hypotézu, tak hypotézu alternativní. Nulová hypotéza – mezi kategorickými proměnnými není významný vztah, alternativní hypotéza – mezi kategorickými proměnnými existuje významný vztah. Pro statistické zpracování dat byla použita 5% hladina významnosti. Jednotlivé hypotézy byly:

První hypotéza

H0 Mezi délkou pracovního poměru a znalostí hodnotících kritérií není závislost.

H1 Mezi délkou pracovního poměru a znalostí hodnotících kritérií je závislost.

Druhá hypotéza

H0 Mezi věkem respondentů a celkovou spokojeností není závislost.

H1 Mezi věkem respondentů a celkovou spokojeností je závislost.

Třetí hypotéza

H0 Mezi věkem zaměstnanců a jistotou zaměstnání jako motivačním faktorem není závislost.

H1 Mezi věkem zaměstnanců a jistotou zaměstnání jako motivačním faktorem je závislost.

Závěrem se analytická část práce věnuje shrnutí výsledků šetření na základě, kterých jsou uvedeny konkrétní návrhy a doporučení pro zlepšení řízení pracovního výkonu ve společnosti XY. Všechny tyto návrhy budou v období prosinec 2024 předány vedení společnosti XY.

3 Analytická část práce

Analytická část této diplomové práce zkoumá řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti XY s cílem zhodnotit proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců a navrhnout doporučení k jeho zlepšení, které vyplynuly z vlastního šetření. Zkoumání a zhodnocení stavu vychází z interních materiálů, rozhovorů s vedoucími pracovníky a z dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci organizace. Cílem šetření bylo zjistit a posoudit stav řízení pracovního výkonu z pohledu zaměstnanců organizace a provést průzkum jejich informovanosti a spokojenosti s nastaveným systémem. Zároveň bylo cílem nalézt příležitosti, které by vedly k efektivnějšímu využití řízení pracovního výkonu a zpracovat návrhy doporučení vedoucí ke zlepšení řízení pracovního výkonu ve společnosti.

3.1 Představení společnosti

Zkoumaný subjekt působí v oblasti energetiky na území České republiky a zaměřuje se na moderní technologie, které budou podobu energetiky dále měnit, a ve kterých chce hrát významnou proaktivní roli. Společnost XY je akciovou společností, která byla založena dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (Výpis z obchodního rejstříku, 2024). Společnost XY (2024) je jako řízená osoba součástí koncernu řízeného společností XYXY, a. s., jako řídící osobou. Toto oznámení je činěno v souladu s ustanovením § 79 odst. 3 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v platném znění. Hlavním předmětem podnikání je u společnosti XY obchod s elektřinou a plynem a zprostředkování obchodu a služeb v licenci na obchod s elektřinou a plynem udělených Energetickým regulačním úřadem. Působnost společnosti se řídí zejména zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů. Nadřízeným správním orgánem ve smyslu § 20 odst. 5 zák. č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, je Úřad pro ochranu osobních údajů.

Společnost XY zákazníkům z oblasti domácností i podnikání nabízí různé produkty elektřiny či plynu, mobilních služeb, ale také jiné doplňkové služby či poradenství. Svým zákazníkům přináší prvotřídní servis, a to prostřednictvím svých či partnerských kontaktních míst napříč celou Českou republikou. Pro rychlé vyřízení svého požadavku či dotazu může zákazník využít i telefonický kontakt prostřednictvím Zákaznické linky. Zákazníci mají tedy k dispozici jak osobní, tak telefonickou možnost komunikace, dále ale mohou také využít komunikaci e-mailem či korespondenčně. Mimo standardní způsoby komunikace může také zákazník využít různé formy on-line zadání požadavku. A to buď prostřednictvím speciální zákaznické on-line aplikace nebo využitím on-line formulářů na webu společnosti. Web společnosti celkově přináší zákazníkovi spoustu cenných rad, jak například upravit výši zálohy, změnit způsob placení, nastavit nový produkt, změnit dodavatele nebo jen poradit, jak v domácnosti ušetřit na výdajích za spotřebovanou energii (XY, 2024).

Jak již bylo uvedeno, tak zákazník při preferenci osobního jednání může navštívit jedno z mnoha kontaktních míst společnosti XY. Kontaktní místa si kladou vždy za cíl obsloužit zákazníka v co nejkratší době a nejvyšší kvalitě. Z tohoto důvodu nabízí jednotlivá kontaktní místa svým zákazníkům možnost on-line objednání. Zákazník se prostřednictvím webu společnosti může objednat na konkrétní čas a vyhne se tak zbytečnému čekání na pobočce. Pro úplnou přehlednost nabízí společnost XY na svých webových stránkách detailní informace o umístění jednotlivých poboček. Jedná se konkrétně o přesnou adresu, možnost parkování, alternativní způsoby dopravy, co lze na dané pobočce konkrétně vyřídit, časy vytíženosti kontaktního místa či detailní mapu okolí kontaktního místa (XY, 2024).

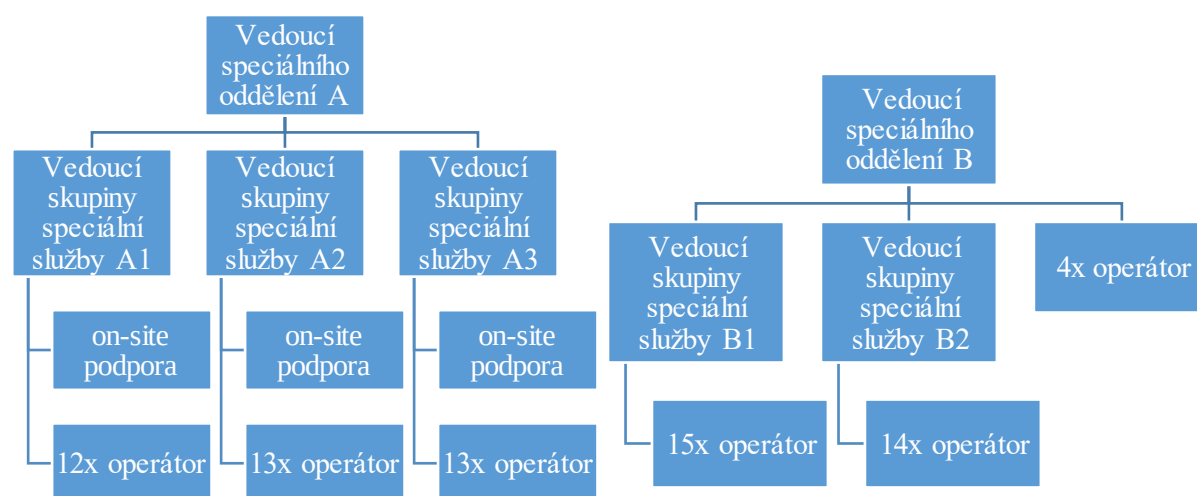
Dalším ze způsobů, jak vyřešit svůj zákaznický požadavek je zavolat na Zákaznickou linku společnosti XY. Zákaznická linka je pro zákazníky dostupná každý den od sedmi do dvaceti hodin. Zákazníka při zavolání na Zákaznickou linku nejdříve přivítá automatický hlasový systém, který zákazníka přivítá a provede jej velmi jednoduše základním zařazením jeho požadavku. Tento hlasový systém také v případě přetížení Zákaznické linky volajícího o této skutečnosti informuje a doporučí mu zavolat si později. Zákazník má tedy hned na začátku hovoru možnost zvolit případně jiný způsob řešení svého požadavku (XY, 2024).

Při nedostatku času nebo právě přetížené lince může zákazník využít služeb on-line aplikace. Tato aplikace zákazníkovi pomáhá šetřit čas a umožňuje mu stálou kontrolu jeho smluv a služeb u společnosti XY. Údaje zákazníka jsou chráněny přístupovým jménem a heslem a přístup do on-line aplikace je nepřetržitý. Prostřednictvím on-line aplikace může zákazník nahlásit třeba samodečet elektrické energie, změnit si zasilací adresu či adresu trvalého bydliště, upravit si kontaktní údaje, provést si změnu nastavení způsobu placení a jiné. Také zde může zákazník v případě složitějšího požadavku průběžně sledovat jeho řešení a vkládat případně i dodatečné poznámky či informace. On-line aplikace není určena jen k řešení požadavků zákazníka, ale také k nahlížení do faktur či jejich stahování. Dále zde zákazník může u svých odběrů sledovat řadu údajů, technických charakteristik či stahovat smluvní dokumentaci (XY, 2024).

Organizační struktura Speciálního týmu společnosti XY

Sledovanými subjekty v analytické části jsou pracovníci speciálního týmu, kteří v organizaci působí po různou dobu a mají velmi podobné pracovní pozice. Základní organizační struktura Speciálního týmu společnosti XY je zobrazena na Obrázku 9.

Obrázek 9 Organizační struktura Speciálního týmu společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti XY (2024)

Obrázek 9 zobrazuje organizační strukturu „Speciálního týmu A“ a „Speciálního týmu B“ společnosti XY, kdy ve vedení těchto týmů je dle interního dokumentu společnosti (2024) vždy vedoucí speciálního oddělení. Konkrétně se jedná o „Vedoucího speciálního oddělení A“, „Vedoucího speciálního oddělení B“.

Struktura týmů

Speciální tým A je pod vedením Vedoucího speciálního oddělení A rozdělen na tři týmy, které mají velmi podobnou strukturu. Každý jednotlivý tým je řízen vedoucím skupiny, a to konkrétně Vedoucím skupiny speciální služby A1, Vedoucím skupiny speciální služby A2 a Vedoucím skupiny speciální služby A3. Každý tým je složen z on-site podpory a jednotlivých

operátorů. Tým A1 má tedy ve struktuře celkem 13 pracovníků, Tým A2 14 pracovníků a Tým A3 také 14 pracovníků.

Struktura Speciálního týmu B je trochu jiná. Vedoucí speciálního oddělení B řídí dva jednotlivé týmy a dále čtyři samostatné operátory. Také složení jednotlivých týmů je zcela jiné. Vedoucí skupiny speciální služby B1 má ve struktuře 15 operátorů a tým pod vedením Vedoucího skupiny speciální služby B2 operátorů 14.

3.2 Řízení pracovního výkonu

Cílem této subkapitoly je popis a charakteristika způsobu řízení pracovního výkonu zaměstnanců organizace XY. Všechny uvedené informace vychází z interních materiálů organizace XY. Tato subkapitola také bude obsahovat detailní informace k řešené problematice, která je podložena získanými daty z výzkumu interních materiálů.

Řízení pracovního výkonu v rámci organizace XY je bráno jako komplexní systematický přístup ke zlepšování pracovního výkonu pracovníků. Cílem řízení pracovního výkonu v organizaci je provázat úkoly zaměstnanců s cíli útvaru a společnosti, motivovat zaměstnance k plnění zadaných pracovních úkolů a podporovat žádoucí pracovní chování zaměstnanců v souladu s principy firemní kultury. Z tohoto důvodu probíhají v organizaci XY i pravidelná školení týkající se řízení pracovního výkonu, rozvoje manažerů a příprav na hodnotící pohovory (XY, 2024).

Proces řízení pracovního výkonu je dle interních materiálů společnosti XY (2024) složen z následujících kroků:

Definování výkonu v organizaci XY je klíčovým kritériem pro každého zaměstnance a je stanoveno již na začátku pracovního poměru. Jedná se o stanovení očekávaných standardů a cílů, které musí zaměstnanec v určitém časovém období dosáhnout. Veškeré potřebné informace k požadovanému výkonu jsou nedílnou součástí popisu pracovní funkce. Konkrétně se jedná o procesní záležitosti jako je například znalost interních metodik potřebných pro výkon práce, vkládání dat do interního zákaznického systému, komunikace se zákazníky dle nastavených standardů či plnění individuálních úkolů ze strany nadřízeného v souladu s vykonávaným druhem práce.

Adaptace nového zaměstnance je klíčovým procesem, na jehož základě získá nový nebo převáděný zaměstnanec základní znalosti a zkušenosti potřebné pro výkon své práce. Obsah a délka adaptace je závislá na charakteru konkrétního pracovního místa a je zpravidla delší než zkušební doba. Ta trvá vždy 3 měsíce a během této doby má nový pracovník status nováčka, nemusí tedy zatím plnit všechny nastavené parametry výkonu. Během tohoto období probíhá série vstupních školení včetně zaučení přímo na budoucím pracovišti. Adaptační proces se nového pracovníka dotýká ve třech hlavních oblastech. První oblastí je samotná adaptace na novou práci, druhou oblastí je začlenění do struktury již existujících vztahů a poslední oblastí je ztotožnění se s kulturou organizace. Aby bylo dosaženo naplnění všech třech oblastí, tak vedoucí pracovník vždy s nováčkem intenzivně pracuje, poskytuje mu průběžnou zpětnou vazbu a společně s nováčkem stanovují měsíční individuální plány výkonu dle metody SMART. Po třech individuálně nastavených měsících pak probíhá celkové zhodnocení výkonu a úspěchu adaptace. Obě strany se také vyjadřují k dalšímu působení nového pracovníka ve společnosti.

Měření výkonu sleduje a hodnotí výkon zaměstnance v určitém časovém období za celou dobu jeho působení v organizaci. Vedoucí pracovník vždy stanovuje zaměstnancům cíle v souladu s jednotlivými prioritami daného útvaru společnosti. Způsob zadávání cílů ze strany vedoucího pracovníka a jejich náročnost ovlivňuje motivaci zaměstnanců k jejich dosahování.

Jak již bylo uvedeno, prvním rozhodným obdobím je po nástupu nového pracovníka zkušební doba. Po uplynutí této doby je již pracovník standardně zařazen do systému plnění plánů a dle toho i hodnocen. Ve sledované části společnosti má každý pracovník nastaveny své kvartální cíle, které jsou nejen individuální, ale také týmové. Tyto kvartální cíle jsou pravidelně komunikovány, průběžně i finálově vyhodnocovány a dle výsledků je každý pracovník finančně ohodnocen. Jednou ročně probíhá ve společnosti ještě pravidelné roční hodnocení, a to vždy v druhé polovině měsíce října. Součástí tohoto hodnocení je hodnocení strategických a individuálních cílů, ale také hodnocení, zda zaměstnanci při svém práci jednají v souladu s firemními principy. Mezi dané principy patří bezpečnost, výkonnost, inovace, odbornost a spolupráce.

Zpětná vazba přímo ovlivňuje pracovní chování zaměstnanců, umožňuje vyzdvihnout očekávané chování, a naopak eliminovat chování nevhodné. Vhodně podanou zpětnou vazbou dává vedoucí najevo zájem o zaměstnance, jeho výkon a případné zlepšování. Zpětná vazba by měla být podána bezprostředně po provedené činnosti. Konstruktivní zpětná vazba je podávána po přípravě, vždy za vhodných podmínek jako je prostor, čas a naladění. Popisuje také vždy konkrétní pracovní chování a nezaměřuje se na osobu jako takovou či její vlastnosti. Osoba, která zpětnou vazbu poskytuje, mluví vždy za sebe, s pochopením. Také vždy uvádí, co lze udělat jinak, ještě lépe. U zpětné vazby je nutno se vyvarovat popisování toho co bylo špatně. Zpětná vazba je ve společnosti poskytována nejen individuálně, při osobních rozhovorech, ale také během týmové porady. Ta nabízí možnost nejen uplatnit zpětnou vazbu, ale také zadat či zhodnotit týmové úkoly.

Rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí je pro společnost velmi důležité, protože znalosti, dovednosti a následně i zkušenosti jsou vysoce ceněnou hodnotou společnosti. Firemní kultura je totiž mimo jiné postavena na znalostech a dovednostech osob, které ji utváří. Pro rozvoj zaměstnanců lze využít řady nástrojů. Při jejich výběru společnost uplatňuje pravidlo 70/20/10, viz níže uvedená tabulka 3.

Tabulka 3 Pravidlo 70/20/10

70 % rozvoj při práci	20 % učení se od ostatních	10 % formální vzdělávání
Plnění náročnějších úkolů	Vyžadování zpětné vazby a práce s ní	Samostudium – odborná literatura, e-kurzy
Účast na projektech	Hodnotící rozhovor	Kurzy
Učení se ze vzoru (pozorování pracovního chování)	Sdílení řešení obtížných úkolů s druhými	Workshopy
Učení se z chyb svých i ostatních	Spolupráce s druhými	Semináře
Zastupování	Koučink	Konference
Rotace	Mentoring	
	360° zpětná vazba	
	Development centrum	
	Stáže	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti XY (2024)

Toto pravidlo vyjadřuje odhad účinnosti dopadu, kdy 70 % všeho, co se zaměstnanci naučí, získají právě řešením problémů v praxi, 20 % získají prostřednictvím sociálních kontaktů

a 10 % formální výukou. Při výběru jednotlivých rozvojových aktivit je potřeba vždy zvážit efektivitu daného nástroje.

Odměňování pracovního výkonu probíhá individuálně dle nastavených cílů. Výkon zaměstnance je hodnocen dle stanovených kritérií a skládá se ze mzdového tarifu, osobního ohodnocení, prémie, příplatků a další mzdové složky. Zaměstnanci společnosti mohou mimo finanční ohodnocení získat i ohodnocení nefinanční, a to prostřednictvím firemních benefitů. Detailně je systém odměňování zaměstnanců popsán v subkapitole 3.2.1.

3.2.1 Systém odměňování zaměstnanců

Odměňování je dle interních směrnic organizace XY (2024) rozděleno na mzdové ohodnocení a benefity. Pro výpočet mzdy musí být v organizaci uzavřena docházka za předchozí období vždy do 16 hodin první pracovní den v následujícím měsíci. Všechny mimořádné odměny za předchozí měsíc musí být na mzdové oddělení odeslány do 18 hodin třetí pracovní den v následujícím měsíci. Jen tak lze zajistit včasné zpracování mezd. Výplatní lístek je pak zaměstnancům k dispozici šestý pracovní den v měsíci a výplatu mají zaměstnanci na svých účtech nejpozději osmý pracovní den v měsíci (XY, 2024).

Mzdový tarif

Každý zaměstnanec je zařazen na konkrétní pracovní místo, které má přiřazenu zpravidla jednu charakteristickou činnost, která je na tomto místě vykonávána. Ke každé této charakteristické činnosti je na základě složitosti, odpovědnosti a také namáhavosti vykonávané práce přiřazen konkrétní tarifní stupeň. Tarifní stupně jsou k pracovnímu místu vždy zařazeny dle nejvýše ohodnocené charakteristické činnosti. Společnost disponuje dvanácti mzdovými tarifními stupni, vždy v korunové výši. Tarifní stupeň je zároveň základní mzdou (XY, 2024).

Osobní ohodnocení

Toto osobní ohodnocení slouží k finančnímu ocenění dlouhodobé pracovní výkonnosti, plnění uložených úkolů a dosahování potřebných pracovních výsledků ze strany zaměstnance. Osobní ohodnocení se stanovuje jedenkrát ročně, a to jako součást ročního hodnocení vedeného nadřízeným. Je to finanční ocenění vyplácené měsíčně nad rámec přiznané tarifní mzdy. Objem mzdových prostředků určených pro osobní ohodnocení je stanoven ve výši až 10 % z objemu tarifní mzdy. Konkrétní výše osobního ohodnocení nesmí být ovlivněna žádnou formou diskriminace, například z důvodu pohlaví, národnosti, věku apod. Tato mzdová složka není součástí základní zaručené mzdy a je stanovována nejdříve po třech měsících pracovního poměru (XY, 2024).

Prémie

Prémie slouží ke krátkodobému ocenění plnění stanovených úkolů, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků týmu i jednotlivce. Prémie jsou rozdělovány čtvrtletně, jsou nenárokovatelné a jsou vypláceny nejpozději ve mzdě za první měsíc následující po skončení daného čtvrtletí. Prémie jsou stanoveny ve výši 25 % z objemu základní mzdy za příslušné čtvrtletí, přičemž 2/3 této částky tvoří individuální část a 1/3 tvoří část kolektivní. Individuální část se skládá z plnění osobních plánů a může se pohybovat od 0 % do 100 %. Kolektivní část je závislá na plnění útvarových ukazatelů, které musí být vždy vyhlášeny před započítáním sledovaného období a všichni zaměstnanci s nimi musí být prokazatelně seznámeni. Obvykle bývají stanoveny až tři měřitelné ukazatele, které jsou následně vyhodnoceny jako splněno/nesplněno (XY, 2024).

Odměna za hospodářský výsledek

Dané odměny slouží k ocenění zaměstnanců za přínos k dosaženému hospodářskému výsledku. Odměna se vždy vyplácí ve výplatním termínu mzdy za měsíc listopad, a to ve vazbě na procentuální plnění ukazatele EBITDA. Podmínkou je, aby byl zaměstnanec k 30. listopadu příslušného kalendářního roku v pracovním poměru. Výpočtovou základnou je celková hrubá mzda zaměstnance za období listopad předcházejícího až říjen příslušného kalendářního roku, případně za poměrnou část tohoto období, dělená dvanácti (XY, 2024).

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny jsou poskytovány za splnění mimořádných jednorázových úkolů nebo také jako ocenění celkového přínosu zaměstnance k dosažení dobrého hospodářského výsledku zaměstnavatele. Držitelem ročního objemu mzdových prostředků pro mimořádné odměny je ředitel divize. Mimořádnou odměnu přiznává přímý nadřízený. Nejčastější formou mimořádných odměn jsou ve sledované části společnosti motivační soutěže (XY, 2024).

Benefity a zdravotní péče

Společnost XY poskytuje širokou škálu benefitů pro jednotlivé zaměstnance. Většina benefitů je dostupná až po uplynutí tříměsíční zkušební doby. Benefity jsou primárně určeny pro pracovníky na hlavní pracovní poměr. Pro pracovníky pracující na DPP či DPČ jsou benefity dostupné jen v omezené míře. Veškeré informace o nárocích mají k dispozici nejen přímí nadřízení, ale také vždy příslušný personalista (XY, 2024).

Na pestrém benefitním programu si společnost XY zakládá a snaží se tak mít nejen spokojené stávající zaměstnance, ale také přilákat potenciální zaměstnance nové. Celkově tedy mají benefity za cíl zlepšit celkovou pracovní zkušenost zaměstnanců, zvýšit jejich spokojenost, motivaci a loajalitu vůči organizaci. Firemní benefity jsou dle interních materiálů společnosti XY (2024) rozděleny do sedmi následujících balíčků:

Balíček 1 Stravování

- **Stravenky** – od 1.10.2022 jsou stravenky poskytovány výhradně v elektronické podobě a měsíčně nahrávány na kartu Multi Pass vždy do 15. dne v měsíci. Stravenky jsou v hodnotě 150,- Kč.

Balíček 2 Cafeterie

- **Osobní účet** – je ve výši 16.000,-Kč, je zřízen všem zaměstnancům v pracovním poměru po 3 měsících trvání pracovního poměru u zaměstnavatele. Osobní účet lze čerpat například na rekreační, rekondiční či léčebné pobyty, vzdělávací aktivity, na nákup volnočasových poukázek, dětské rekreace apod.
- **Osobní účet pro OZP** – je ve výši 19.000,-Kč. Platí pro něj stejná pravidla jako pro běžný osobní účet jen s tou výjimkou, že zaměstnanec musí navíc doložit nejpozději do 31.1. daného kalendářního roku dokument potvrzující status osoby se zdravotním postižením. Rozhodnutí či potvrzení o trvání invalidity, Rozhodnutí o osobě zdravotně znevýhodněné vydává Okresní správa sociálního zabezpečení.

Balíček 3 Finance

- **Penzijní připojištění** – po 3 měsících trvání pracovního poměru poskytne zaměstnavatel na základě žádosti příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % vyměřovacího základu za daný měsíc pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na sociální politiku zaměstnanosti, minimálně však ve výši 800,- Kč měsíčně a maximálně 1 600,- Kč měsíčně.

- **Životní připojištění** – po 3 měsících trvání pracovního poměru poskytne zaměstnavatel příspěvek 666,-Kč na soukromé životní pojištění
- **Sociální výpomoc** – jedná se o výpomoc v tíživých životních situacích. Společnost zohledňuje tři závažné životní situace, a to mimořádně závažné sociální problémy (pomoc do 75 000,-Kč), úmrtí zaměstnance (pomoc v rozmezí 25 000 až 150 000,- Kč) a vzniklá škoda v důsledku mimořádných povětrnostních vlivů (pomoc do 100 000,- Kč).
- **Finanční produkty se slevou** – jedná se o různé výše slev na pořízení nového automobilu, rekreaci, nákup elektra, sportovní aktivity, vzdělání či různé finanční produkty (pojištění, investování, atd).
- **Odměna při dosažení věku 50 let** – vedoucí zaměstnanec může dle délky odpracované doby ve společnosti přiznat zaměstnanci odměnu až ve výši 50 000,- Kč.

Balíček 4 Zvýhodněné nabídky a slevy

- **Zaměstnanecká telefonie** – mobilní telefony a tarify pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky za zvýhodněnou cenu.
- **Pojištění Renomia** – zvýhodněné ceny na veškerou nabídku pojišťovny Renomia.
- **Autopůjčovna** – možnost využití vozidel z firemní autopůjčovny za zvýhodněnou cenu pro soukromé účely, a to včetně vozíků, nosičů atd.

Balíček 5 Rodina

- **Dovolená** – zaměstnanci mají nárok na 5 týdnů dovolené. Získají tedy navíc jeden týden dovolené nad rámec zákoníku práce.
- **Sick day** – jedná se o 2 dny zdravotního volna v případě nemoci.
- **Flexibilní forma práce** – jsou poskytovány z důvodu sladění pracovního a osobního života. Konkrétně se jedná o kratší pracovní úvazky, home office (práce na dálku) či o kombinaci obojího.
- **Podpora neformálně pečujících** – tito zaměstnanci mohou využít nejen flexibilních forem práce, ale také mají zcela k dispozici psychologickou linku, průvodce pro neformálně pečující v oblasti psychologické podpory a pomoci, neomezený přístup ke zdravotní péči prostřednictvím služby uLékaře.cz.
- **Školky** – zaměstnavatel zajistil pro zaměstnance za zvýhodněných podmínek místa v zasmělněných školkách na jejichž školné v určité výši přispívá.

Balíček 6 Zdraví

- **Pracovnílékařská péče** – zaměstnavatel zajišťuje a hradí tyto pracovnílékařské prohlídky – vstupní, periodická, mimořádná a výstupní.
- **uLékaře.cz** – jedná se o on-line službu na základě které si může zaměstnanec neomezeně zajistit přístup ke zdravotní péči (on-line poradna) či zajistit objednání pro sebe a svoji rodinu.
- **Nadstandardní zdravotní péče** – poskytování očkování zdarma (například proti chřipce, klíšťové encefalitidě atd).
- **Dny zdraví** – formou on-line webinářů, záznamů z on-line webinářů, ale také formou organizovaného dne zaměřeného na prevenci. Na tomto dni je možnost nechat si například změřit krevní tlak, zkontrolovat oči či mateřská znaménka atd.

Balíček 7 Vzdělání a rozvoj

- **Vzdělání a rozvoj v organizaci XY** – dle svého pracovního zaměření si lze vybrat z bohaté nabídky tréninků, workshopů, seminářů, konferencí atd.
- **Rekvalifikace** – jsou primárně určeny pro odcházející zaměstnance a pomohou jim v dalším uplatnění na trhu práce.
- **Psychologická linka** – ve všední dny v čase 9–17 hod. je k dispozici anonymní psychologická linka.
- **První pomoc** – praktické rady, jak správně postupovat při poskytnutí první pomoci.

Řadu benefitů společnost neustále rozšiřuje a snaží se tak pro zaměstnance udělat pracovní poměr zajímavějším. Mezi další oblíbené prvky péče o zaměstnance patří pořádání firemních akcí či mobilní telefon dle vlastní volby u vybraných pozic. Společnost se snaží působit pozitivně nejen na své stávající a budoucí zaměstnance, ale také vůči okolí. Z tohoto důvodu nabízí všem zaměstnancům možnost dvakrát ročně využít placené volno v rámci dobrovolnictví. Zaměstnanci tak za podpory firmy mohou pomáhat tam kde je to aktuálně potřeba (XY, 2024).

3.2.2 Měření a rozvoj pracovního výkonu

Měření a rozvoj pracovního výkonu jsou klíčové aspekty řízení lidských zdrojů, které pomáhají organizaci dosahovat lepších výsledků. Dobrých celkových výsledků ale společnost dosáhne pouze tehdy, pokud budou naplněny jednotlivé dílčí cíle. Z tohoto důvodu je nutné neustále sledovat a měřit pracovní výkon jednotlivců, týmů i útvarů.

Společnost XY má dle svých interních materiálů (2024) pro tyto účely zřízeno velké reportingové oddělení, které na denní bázi sleduje a vyhodnocuje měřitelné parametry výkonu. Reporty jsou dostupné nejen pro ředitele útvarů, ale také pro jednotlivé manažery, vedoucí týmu i pracovníky samotné. Každý si tak v příslušném reportu může ověřit svůj výkon nejen z předchozího dne, ale i za určité časové období. Aktuálnost dat v těchto reportech ke vždy k půlnoci předchozího dne. Během noci tak proběhne přesun ze systému pro obsluhu zákazníků do datového skladu a brzy ráno tak mohou být reporty obohaceny o nové informace z předchozího dne. Uzavřen je tedy vždy celý předchozí den. Vedoucí pracovníci mohou tedy začátkem každého pracovního dne zkontrolovat plnění stanovených cílů a operativně případně podniknout potřebné kroky k jejich případnému navýšení.

Reporty mají ve společnosti různou podobu, vždy dle zadání a potřeb jednotlivých týmů. Sledované týmy využívají reportingová data zobrazená v excelu, power BI či jako kumulované hodnoty ve webovém rozhraní. Každý report umožňuje sledovat výkon přes úsek, odbor, tým až po detail na jednotlivce. Jednotlivé reporty mají vždy svého vlastníka, který v případě dotazů vše potřebné vysvětlí či případně zapracuje do reportu požadované změny. Součástí vizualizace reportů jsou i ze strany týmů nadefinované různé filtry, jako je třeba možnost filtrovat na určité časové období, konkrétní tým, vybrané jedince atd.

Stanovení cílů

Jak uvádí interní materiály společnosti XY (2024) jasně definované cíle jsou základem pro měření výkonu. Tyto cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované, měly by tedy splňovat metodu SMART. Cíle jsou ve společnosti XY stanovovány v souladu s celkovými cíli organizace, a to vždy v dostatečném předstihu na následující kalendářní rok. Po stanovení celkových cílů organizace je důležité tyto cíle rozdělit na menší, konkrétní cíle pro jednotlivé oddělení a týmy. Tento proces zajišťuje, že každý tým ví, jak přispívá k dosažení celkových cílů. Na základě týmových cílů jsou stanoveny individuální cíle

pro každého zaměstnance. Tyto cíle by měly být jasně definované a měly by odpovídat schopnostem a odpovědnostem jednotlivce.

Ve společnosti XY je velmi důležité, aby byly individuální cíle jasně komunikovány každému zaměstnanci. To zahrnuje vysvětlení, jak jejich cíle přispívají k dosažení týmových a organizačních cílů, a jaké jsou očekávané výsledky. Téma cílů, jejich plnění je vždy pravidelnou částí každé porady i individuálních rozhovorů se zaměstnanci. Je důležité, aby zaměstnanci přesně věděli, co se od nich očekává a jaké jsou standardy výkonu. To zahrnuje specifikaci klíčových ukazatelů výkonu (KPI), které budou použity k hodnocení jejich úspěchu (XY, 2024).

Pravidelné hodnocení

Pravidelné sledování pokroku je klíčové pro úspěšné dosažení cílů a pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců pomáhá identifikovat silné stránky a oblasti pro zlepšení (XY, 2024). Ve společnosti XY probíhají pravidelná hodnocení formou formálních ročních hodnocení, pravidelných kvartálních hodnocení, ale také prostřednictvím průběžné zpětné vazby během roku. To zahrnuje pravidelné schůzky a hodnocení, kde se diskutuje o pokroku a případných překážkách (XY, 2024).

Formální roční hodnocení probíhá dle interních materiálů společnosti XY (2024) jedenkrát ročně, týká se každého tarifního zaměstnance a je obvykle realizováno v druhé polovině měsíce října. Na dané hodnocení jsou vedoucí pracovníci ze strany společnosti cíleně připravováni. Jsou jim k dispozici on-line přípravné kurzy, off-line nahrávky z přípravných kurzů, prezentace k vedení hodnotícího pohovoru, návody, jak zadat vše do systému, a i samotní personalisté. Cílem daného hodnocení je motivovat k požadovanému chování a zvýšení výkonnosti tým, že zaměstnanec dostane konkrétní zpětnou vazbu. Co si z tohoto hodnocení zaměstnanec odnáší:

- Ví, co dělá dobře a bude v tom pokračovat.
- Ví, co konkrétně potřebuje zlepšit a co pro má udělat.
- Rozumí výši svého osobního ohodnocení jako důsledku své výkonnosti, svého chování a přispění k celkovým výsledkům.

Obsahem ročního hodnocení je v první fázi zhodnotit období minulé, a to formou vyhodnocení pracovního chování dle firemních principů, vyhodnotit přínos zaměstnance, a to za oblast plnění úkolů, silných stránek hodnoceného a kvalifikačních požadavků. V druhé fázi se hodnotitel věnuje stanovení pracovních či rozvojových úkolů a doporučuje výši osobního ohodnocení pro nový kalendářní rok. I zde platí pravidlo, že nově nastavené úkoly musí dle pravidel metody SMART (XY, 2024).

Během samotného ročního hodnocení se hodnotí pracovní výkon a pracovní přístup na základě pracovního chování v souladu s principy společnosti XY. Kritérii hodnocení jsou rozpracované projevy žádoucího pracovního chování pro každý z pěti principů – bezpečnost, výkonnost, inovace, odbornost a spolupráce, viz. níže uvedený obrázek 10.

Obrázek 10 Principy – projevy chování

BEZPEČNOST

- Jedná s ohledem na bezpečnost
- Dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany životního prostředí
- Upozorňuje na bezpečnostní rizika

VÝKONNOST

- Hledá cesty, jak dosáhnout cíle, nikoliv důvody, proč to není možné
- K plnění úkolů přistupuje aktivně s vysokým osobním nasazením
- Dosahuje cílů efektivním způsobem

INOVACE

- Přichází s návrhy, které zlepšují výsledky týmu
- Přijímá a podporuje změny
- Přináší řešení, která v nejvyšší možné míře naplňují očekávání zákazníků

ODBOURNOST

- Svou odbornost a své dovednosti dále rozvíjí
- Sdílí své zkušenosti a znalosti s ostatními
- Poskytuje a vyhledává zpětnou vazbu

SPOLUPRÁCE

- Vždy jedná v souladu s etickými pravidly společnosti XY
- Je loajální k zájmům společnosti XY
- Spolupracuje s ostatními
- Přistupuje k ostatním s respektem, zohledňuje jejich cíle
- Otevřeně jedná se svým okolím

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti XY (2024)

Kromě nadefinovaných projevů žádoucího chování za všech pět principů uvádí nadřazený do ročního hodnocení silné stránky hodnoceného a jeho prostor pro zlepšení. Mezi silné stránky patří konkrétní projevy chování, které jsou silnou stránkou zaměstnance nebo ve kterých převyšuje ostatní. Lze volně uvést i ostatní silné stránky. Prostor ke zlepšení by měl vždy obsahovat oblast rozvoje, jako je například očekávaný projev chování, ve kterém se má zaměstnanec primárně zlepšit za účelem posílení žádoucího chování dle principů a pro zvýšení výkonu a motivace. Rozvojový cíl je nutné stanovit dle metody SMART, aby mohl být řádně vyhodnocen. Pro hodnocení pracovního chování je stanovena hodnotící stupnice od Výjimečné úrovně až po Nedostačující úroveň. Konkrétní stupnici ukazuje níže uvedená tabulka 4.

Tabulka 4 Stupnice pro hodnocení pracovního chování

HODNOCENÍ	POPIS CHOVÁNÍ
Výjimečná úroveň	Pracovní chování zaměstnance je vzorové, výrazně převyšuje požadovanou úroveň
Převyšující úroveň	Pracovní chování zaměstnance převyšuje požadovanou úroveň
Odpovídající úroveň	Pracovní chování zaměstnance plně nebo převážně odpovídá požadované úrovni
S výhradami	Pracovní chování zaměstnance částečně odpovídá požadované úrovni, ale jsou zde výhrady
Nedostačující úroveň	Pracovní chování zaměstnance neodpovídá požadované úrovni

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším typem pravidelného hodnocení jsou dle interních materiálů společnosti XY (2024) takzvaná kvartální hodnocení – KPI. KPI (Key Performance Indicators) jsou klíčové ukazatele výkonnosti, které organizaci pomáhají měřit a sledovat úspěšnost v dosahování strategických cílů. Ve společnosti XY jsou KPI kvantitativní a jsou použity na různých úrovních organizace, od jednotlivců až po celé týmy a oddělení.

Ve sledované části společnosti jsou KPI nastaveny kvartálně a jsou tvořeny ze 2/3 z individuálních KPI a 1/3 kolektivních KPI. Individuální část je členěna váhou 50 % na kvantitu a váhou 50 % na portfolio (počet zákazníků), a to u vedoucích týmů a on-site podpory. U samotných operátorů je tato individuální část ještě detailněji rozpracována, a to na 20 % kvantita, 60 % portfolio a 20 % kvalita. I u kolektivní části je rozdíl mezi skupinami vedoucího týmu a on-site podpora a operátory. Vedoucí týmu a on-site podpora mají v kolektivní části váhou 100 % zastoupení kvalitu, u operátorů je to váhou 100 % portfolio (počet zákazníků).

Vyhodnocení kvartálních KPI probíhá vždy po uzavření kalendářního čtvrtletí, a to konkrétně vždy k 15. dni následujícího měsíce. Tento den se všechna data uzavrou a KPI jsou spočítána a jejich výsledky předány vedoucím týmů ke kontrole. V tento okamžik může vedoucí týmu společně s vedoucím oddělení rozhodnout o udělení výjimky při neplnění, a to pouze v mimořádných případech. Nejčastěji jsou tyto výjimky z plnění poskytovány těm operátorům, kteří byli převedeni dočasně na jinou práci, například z důvodu testování nových postupů, a nemohli tak naplnit hodnocená kritéria.

Dílními kroky pro plnění kvartálních a ročních cílů jsou i pravidelná hodnocení, tzv. 1:1. Jedná se o hodnocení a rozvojové rozhovory vždy mezi jedním operátorem a jeho nadřízeným. Tyto rozhovory jsou pravidelné, předem plánované a trvají obvykle 30 min. Během těchto rozhovorů dojde vždy k celkovému zhodnocení průběžných výsledků operátora a také nastavení akčních plánů a jednotlivých kroků s cílem dosáhnout minimálně 100 % plnění. Operátor by měl během těchto rozhovorů získat nejen potřebnou podporu ze strany svého nadřízeného, ale mít i prostor bez obav vyjádřit své potřeby. Jsou tak skvělým nástrojem pro pochopení a posílení motivace zaměstnanců (XY, 2024).

Motivace a odměňování

Motivace zaměstnanců je klíčová pro jejich výkon. Ta může zahrnovat finanční odměny, ale také nefinanční motivátory, jako je uznání, kariérní růst a možnosti dalšího vzdělávání. Poskytování podpory a motivace zaměstnancům je důležité pro udržení jejich angažovanosti a výkonu. To si společnost XY velmi uvědomuje, a tak používá jak finanční, tak nefinanční typy odměn (XY, 2024).

Z finančních odměn je dle interních materiálů společnosti XY (2024) nejčastějším motivátorem nějaká měsíční motivační soutěž. Ta je obvykle cílena na přeplnění stanoveného plánu a může být individuální či týmová. Tak jako ostatní reporty výkonnosti, tak i motivační soutěž má v reportingu své místo, a tak si každý může na denní bázi zkontrolovat své výsledky a případné umístění v soutěži. Každá motivační soutěž má ale nastavená pevná pravidla, pro která nelze činit výjimky. Pokud daný operátor či tým nesplní nastavené cíle, je automaticky z dané motivace vyloučen. Odměnou v motivační soutěži jsou buď přímo konkrétní finanční částky nebo hodnotné ceny.

Ne každého však motivují pouze peníze, a tak i ve sledovaných týmech není nefinanční motivace podceňována. Nefinanční odměny jsou totiž skvělým způsobem, jak motivovat zaměstnance a zlepšit jejich spokojenost bez nutnosti zvyšovat finanční náklady. Nejčastěji se lze s nefinanční motivací ve firmě setkat formou formálního poděkování ze strany nadřízeného na poradě, poděkováním vedoucího odboru v hromadném e-mailu či vyzdvížením skvělých výsledků přímo v článku na intranetu. Tento článek je obvykle doplněn i fotografií dotyčného.

Mezi oblíbené nefinanční odměny patří také občerstvení na pracovišti, teamové akce či možnost odejít z práce 2 hodiny dříve (XY, 2024).

Rozvojové plány

Na základě hodnocení výkonu, výsledků či motivačních soutěží vytváří vedoucí pracovník individuální rozvojové plány, které pomáhají operátorům zlepšit jejich dovednosti a dosáhnout stanovených cílů (XY, 2024). Pro dosažení stanovených cílů je důležité vytvořit konkrétní akční plány. Tyto plány by měly obsahovat jednotlivé kroky, které je třeba podniknout, termíny pro jejich splnění a odpovědné osoby. Odpovědnost za sledování a dodržování těchto plánů nese vedoucí pracovník spolu s operátorem. Společně si stanoví termíny vzájemných setkání a ověřují, zda k posunu na základě nastavených plánů v plnění došlo. Pokud ne, má vedoucí pracovník možnost oslovit, po dohodě s nadřízeným, lektory či kouče s žádostí o pomoc (XY, 2024).

Vzdělávání a školení

Pravidelné školení a vzdělávací programy pomáhají zaměstnancům rozvíjet nové dovednosti a zlepšovat jejich výkon (XY, 2024). Ve společnosti XY se pracovníci účastní nejen celofiremních odborných školení, jako je školení BOZP, PO, Compliance, Etický kodex atd, ale také speciálních školení dle svých pracovních pozic. Povinné kurzy pro všechny zaměstnance si mohou pracovníci maximálně přizpůsobit svým pracovním možnostem. Tyto kurzy jsou obvykle dostupné jako interaktivní e-learningové kurzy se závěrečným testem a certifikací a jsou ke spuštění se stanoveným termínem splnění prakticky kdykoliv během dne.

Každý pracovník může také dle interních materiálů společnosti XY (2024) využít volnou nabídku interaktivních e-learningových kurzů pro svůj osobní rozvoj. Společnost připravila celou řadu zajímavých kurzů, které mohou pracovníkům pomoci například v technických dovednostech na PC (například kurz ovládání Outlooku, Microsoft Teams atd.), posílit svoji znalost první pomoci nebo se zaměřit na své zdraví (zdravá životospráva, péče o blízké atd.).

Denní práce operátora však přináší i spoustu novinek a metodických změn. Aby byli o změnách včas všichni pracovníci informováni, připravila společnost závazné metody předávání těchto informací. Malé a rychlé změny dostávají pracovníci formou Denních informací do svého pracovního e-mailu a zároveň jsou tyto informace ukládány na sdílené úložiště. Denní informace mají svoji přesnou podobu, jsou stručné a výstižné a chodí pouze dvakrát týdně, a to vždy v úterý a ve čtvrtek. Výjimečně se ale může stát, že je potřeba předat informaci o mimořádné situaci, například mimořádná odstávka systému či nefunkčnost části systému, a pro tyto účely jsou k dispozici Mimořádné denní informace. I pro ty platí pravidlo, že jsou zároveň ukládány na sdílené úložiště. Větší změny v pracovních postupech a metodikách jsou zpracovány formou Infobalíků a přijdou dotčeným pracovníkům do e-mailu k nastudování formou samostudia. Studium těchto Infobalíků je povinné. Na pravidelných poradách pak probíhá ze strany nadřízeného ověření porozumění předaných informací, aby byly jednotně dodržovány příslušné metodické postupy (XY, 2024).

Na základě pravidelných, kvartálních či ročních hodnocení může nadřízený pracovník pro zaměstnance vybrat nějaké rozvojové školení na míru či využít služeb interního lektora nebo kouče. Interní lektori a koučové jsou často využíváni pro zvýšení pracovního výkonu, podávání zpětné vazby, přinášení tzv. best practice do týmů, například co funguje v jiných týmech a vy ještě nepoužíváte. Interní lektor či kouč může pracovat jak s operátorem, tak s vedoucím týmu či s týmem samotným. Vše záleží na definici zakázky ze strany vedoucího oddělení (XY, 2024).

Použití technologií

Moderní technologie a software pro řízení výkonu mohou usnadnit sledování a hodnocení výkonu zaměstnanců, poskytovat data v reálném čase a zlepšovat komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Ve společnosti XY operátoři realizují své hovory prostřednictvím platformy firmy Genesys, která umožňuje získávat konkrétní informace o realizovaných příchozích i odchozích hovorech, délce zalogování operátora či čerpání různých typů přestávek v práci. Vedoucí pracovníci tak mohou přesně sledovat dovolatelnost zákazníků, délku hovorů, čekání na hovor atd. Také mají on-line náhled na aktuální stav operátora (XY, 2024).

Operátor každý den začíná svoji pracovní směnu zalogováním do systému Genesys a délka zalogování musí přesně kopírovat délku pracovní doby (XY, 2024). Pro opuštění svého pracoviště, například z důvodu čerpání polední pauzy, si volí v aplikaci konkrétní stav a tím pádem na něj systém nepřesměrovává hovory nebo jiné interakce (například e-maily, korespondenci). Konkrétní stavy jsou interně označovány jako stavy AUX a jsou rozděleny do několika kategorií. Mezi nejdůležitější stavy patří AUX 1 – BO, pro zpracování backoffice požadavků (e-maily, korespondence atd.); AUX 2 – Podpora týmu, využívá hlavně on-site podpora; AUX 3 – Porada, pro týmové porady či rozvojové aktivity s nadřízeným (např. 1:1); AUX 4 – Školení, pro účely samostudia, e-learningu, skupinových školení atd.; AUX 5 – Ostatní, nezařaditelné, lze použít pouze s výhradním souhlasem nadřízeného; AUX 6 – Outbound, pro realizaci odchozích hovorů (domluvená zpětná volání zákazníkovi); AUX 8 – Náslechy, pro zaučování nováčků; AUX 9 – Oběd, pro čerpání obědové pauzy; AUX 10 – Pauza, pro čerpání ostatních přestávek v práci (XY, 2024).

Prostřednictvím platformy Genesys může vedoucí pracovník sledovat nejen počet realizovaných příchozích a odchozích hovorů, ale také jejich délku, délku vyzvánění, než se zákazník dovolal (u příchozích hovorů), počet pokusů o dovolání se zákazníkovi (u odchozích hovorů) atd. či průměrné hodnoty všech zmíněných parametrů. Může ale také sledovat takzvané nehlasové požadavky, jejich množství, délku zpracování, průměrnou délku zpracování za určité období atd. Tyto všechny ukazatele využívá vedoucí pracovník k řízení svého týmu a práci s jednotlivci. Pro dosažení stanovených cílů je totiž potřeba pracovat neustále na dodržování všech časů a nastavených parametrů. Důležité je plnit potřebnou kvantitu za dodržení vysoké kvality (XY, 2024).

3.3 Výzkumné šetření

Pro účely této diplomové práce byl proveden kvantitativní i kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum probíhal formou dotazníku, kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů. Polostrukturované rozhovory byly realizovány v období červenec–srpen 2024. Cílem bylo zjistit vnímání řízení pracovního výkonu ze strany vedoucích pracovníků. Polostrukturovaných rozhovorů se účastnili jak oba Vedoucí speciálního oddělení, tak všichni Vedoucí skupin speciálních služeb. Dotazníkové šetření si naopak kladlo za cíl zjistit vnímání řízení pracovního výkonu ze strany jednotlivých operátorů a dále s ním související odměňování, motivaci a všeobecnou spokojenost zaměstnanců.

Dotazníkové šetření

Dotazník byl respondentům předložen formou anonymního papírového dotazníku, a to z toho důvodu, aby byla zajištěna nejen anonymita, ale především upřímnost odpovědí. Před samotnou realizací bylo provedeno testování dotazníku, který byl předán třem zaměstnancům, aby zhodnotili srozumitelnost otázek. Na základě jejich zpětné vazby byly některé otázky upraveny. Dotazník byl složen z 20 otázek a jeho celé znění je uvedeno v příloze 1. Dotazník se skládal

z uzavřených otázek s možností jedné odpovědi, či otázek otevřených. Účelem kombinace otázek bylo nechat respondentům prostor pro vlastní vyjádření.

První část dotazníku byla zaměřena na specifikaci zkoumaného vzorku respondentů, respektive na jejich pohlaví, věk, vzdělání a délku jejich působení v organizaci XY. Hlavní část dotazníku byla zaměřena na pracovní výkon zaměstnanců. Tato hlavní část obsahovala otázky typu, jakým způsobem je hodnocen jejich pracovní výkon, zda hodnocení rozumí, jak jsou celkově spokojeni v zaměstnání či jak celkově vnímají motivaci. Závěr dotazníku patřil otevřené otázce, ve které se mohli volně vyjádřit ke svým dalším potřebám ve společnosti XY.

Celkem bylo osloveno 74 respondentů, z toho bylo 16 mužů a 58 žen. Jednalo se o operátory speciálního týmu A i B společnosti XY. Do zmíněné skupiny spadali jak běžní operátoři, tak on-site podpory. Dotazník byl tedy předán všem zaměstnancům, kteří měli na vyplnění 2 týdny, v době od 26. 8. 2024 do 6. 9. 2024. Návratnost dotazníků byla s ohledem na delší čas k vyplnění 92 %, obdrženo bylo 68 odpovědí. Jedná se opravdu o poměrně vysokou návratnost, kde vzorek pro vyhodnocení předem stanovených výzkumných otázek a hypotéz je dostačující. Výsledek zkoumání kvalitativního i kvantitativního výzkumu poskytuje prostor pro vyhodnocení nejen pozitivních, ale i negativních stránek fungování organizace XY v oblasti řízení pracovního výkonu a následně navržení vhodných řešení. Tyto změny mohou být implementovány dle uvážení jednotlivých manažerů i personálního oddělení organizace.

Otázka č. 1: Uveďte prosím pohlaví.

První otázka specifikuje pohlaví respondentů dotazníkového šetření. Z jednotlivých odpovědí vyplynulo, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 15 mužů (22 %) a 53 žen (78 %). Na základě výsledku lze tedy říct, že ženy ve všech zapojených týmech převažují.

Otázka č. 2: Uveďte, prosím, do jaké věkové kategorie patříte.

Respondenti měli na výběr z šesti věkových kategorií. Věkové rozmezí 20–29 let označilo 35 respondentů, tedy 51 %, rozmezí 30–35 let označilo 19 respondentů, což je 28 %, rozmezí 36–41 let označilo 9 respondentů, což je 13 %, rozmezí 42–47 let označilo 5 respondentů, tedy 7 %, rozmezí 48–55 let neoznačil žádný z respondentů a poslední možnost více jak 56 let také neoznačil žádný z respondentů. Z toho vyplývá, že nejvíce respondentů organizace je do 35 věku. Lze tedy usuzovat, že práce operátora je atraktivnější spíše pro mladší ročníky. Vizuální výsledek této otázky je uveden v příloze 2 na grafu číslo 1.

Otázka č. 3: Uveďte prosím vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

Uzavřená otázka týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů zobrazuje rozložení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejvyšším zastoupením v této kategorii má středoškolské vzdělání, a to konkrétně u 44 respondentů, tedy 65 % z dotazovaných. Na druhém místě je vyšší odborné vzdělání, které má 21 % dotazovaných, tedy 14 respondentů. Shodný počet respondentů, tedy 5 má vysokoškolské vzdělání a vzdělání typu vyučen bez maturity což odpovídá 7 % z dotazovaných. Grafické zpracování této otázky je uvedeno v příloze 2 na grafu číslo 2.

Otázka č. 4: Jak dlouho již ve firmě pracujete?

Délkou pracovního poměru se zabývá v dotazníkovém šetření otázka číslo 4. Do dvou let pracuje v dotazovaných týmech 32 respondentů, tedy 47 %. V rozmezí 3–5 let je to 17 dotazovaných, tedy 25 %. V dalším časovém pásmu 6–10 let je to 6 respondentů, tedy 9 %, v pásmu 11–15 let je to 7 respondentů, tedy 10 % a závěrem nad 16 let je ve společnosti 6 respondentů, tedy 9 %. Z těchto odpovědí tedy vyplývá, že zhruba polovina dotazovaných je služebně mladších, působí tedy ve společnosti do dvou let. Zbývající část dotazovaných lze

považovat za služebně starší, tedy zkušenější operátory. Grafické zpracování délky pracovního poměru je uvedeno v příloze 2 v grafu číslo 3.

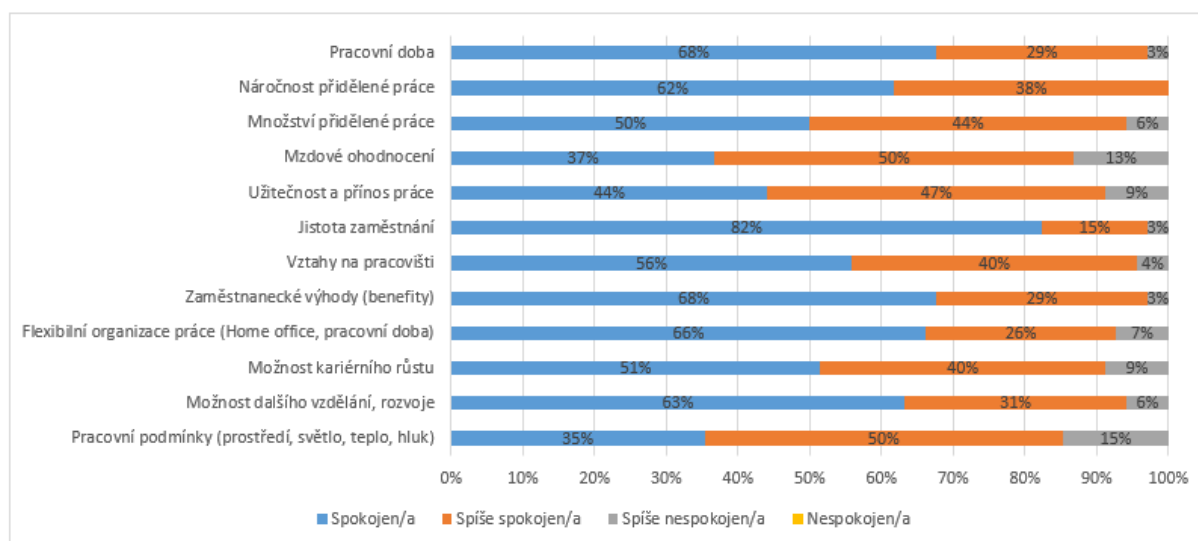
Otázka č. 5: Jste v zaměstnání celkově spokojen/a?

Otázka číslo 5 se zabývá celkovým vnímáním spokojenosti v zaměstnání ze strany respondentů. Respondenti měli na výběr ze čtyř možných odpovědí a to spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a a nespokojen/a. V odpovědích se však objevily pouze dvě z možných odpovědí a to spokojen/a v celkovém zastoupení 44 odpovědí, tedy 65 %, a jako druhá odpověď byla volena odpověď spíše spokojen/a v celkovém zastoupení 24 odpovědí, tedy 35 %. Z daných odpovědí tedy vyplývá, že pracovníci ve zkoumaných týmech jsou v zaměstnání celkově spokojeni.

Otázka č. 6: Jak jste spokojen/a s následujícími faktory vaší práce?

Otázka číslo 6 detailněji zkoumá spokojenost jednotlivých respondentů v zaměstnání. Tato otázka přímo navazuje na otázku číslo 5, kde se respondenti vyjadřovali k celkovému vnímání své spokojenosti v zaměstnání. Otázka číslo 6 rozdělena do 12 podotázek, na které mohli respondenti odpovědět vždy jednou ze čtyř možných variant a to spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a a nespokojen/a. V odpovědích byly zastoupeny pouze tři možnosti z nabízených odpovědí. Nejčastější odpovědí byla varianta spokojen/a, z celkových odpovědí byla tato varianta volena v 57 %. Druhou nejčastější odpovědí byla varianta spíše spokojen/a, která byla volena v 37 % a méně početným množstvím byla využita varianta spíše nespokojen/a, 6 %. Varianta nespokojen/a se v odpovědích vůbec nevyskytovala. Vizualní zpracování této otázky ukazuje níže uvedený graf č. 4.

Graf 4 Spokojenost s faktory práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno výše, otázka číslo 6 se detailněji zabývá konkrétními faktory spokojenosti v zaměstnání. Z příloženého grafu vyplývá, že nejvíce spokojeni jsou pracovníci v oblasti jistoty zaměstnání a to v 82 % (56 dotazovaných). Spíše spokojeno je u této otázky 29 % (10 dotazovaných) a spíše nespokojen a jsou pouze 3 % (2 dotazovaní). Dále jsou respondenti velmi spokojeni s pracovní dobou a také zaměstnaneckými benefity. Obě tyto otázky obdržely shodně 68 %, tedy spokojenost je u 46 respondentů. Spíše spokojeno je 20 dotazovaných, 29 % a spíše nespokojeno 2 dotazovaní, 3 %. Mezi otázky, které se dostaly v odpovědích nad 50 % v hodnocení spokojen patří ještě flexibilní organizace práce (Home office, pracovní doba). Tato otázka získala 66 % odpovědí spokojen, což je 45 odpovědí, 18 odpovědí spíše spokojen (26%)

a 5 odpovědí spíše nespokojen (7 %). Dále jsou pracovníci spokojeni s možností dalšího vzdělání, rozvoje. 63 % dotazovaných v této otázce odpovědělo spokojen, 43 dotazovaných, 31% odpovědělo spíše spokojen, 31 dotazovaných, a 6 % je s možností dalšího vzdělání a rozvoje spíše nespokojeno, 4 dotazovaní. Další, pozitivně hodnocená otázka je náročnost přidělené práce. Tato otázka získala pouze dva typy odpovědí, že je spokojeno 42 respondentů (62 %) a spíše spokojeno 26 (38 %). Vztahy na pracovišti pozitivně hodnotí 38 dotazovaných (56 %), spíše spokojeno je s nimi 27 dotazovaných (40 %) a odpovědí spíše nespokojen vztahy na pracovišti označili 3 dotazovaní (4 %). Poslední otázkou, která v odpovědích spokojen je nad hranicí 50 % je otázka na spokojenost s možností kariérního růstu. U této otázky odpovědělo 35 dotazovaných (51 %), že je spokojeno, 27 dotazovaných (40 %) je spíše spokojeno a 6 dotazovaných (9 %) je s možností kariérního růstu spíše spokojeno.

První otázka, která se dotkla hranice 50 % v odpovědích spokojen je spokojenost s množstvím přidělené práce. U této otázky je spokojeno s množstvím přidělené práce 34 respondentů, tedy 50 %, spíše spokojeno 30 respondentů (44 %) a spíše nespokojeno 4 respondenti (6 %). Ne úplně spokojeni jsou i pracovníci ve vnímání užitečnosti a přínosu svojí práce. Spokojeno je u této otázky 30 dotazovaných (44 %), spíše spokojeno je 32 dotazovaných (47 %) a spíše nespokojeno je 6 dotazovaných (9 %). Na spodním žebříčku ve spokojenosti se umístil také dotaz na spokojenost se mzdovým ohodnocením. Spokojenost se mzdou je 25 dotazovaných (37 %), spíše spokojeno je 34 dotazovaných (50 %) a spíše nespokojeno je 9 dotazovaných (13%). Nejhorše hodnocena však byla otázka týkající se spokojenosti ohledně pracovních podmínek respondentů. Pracovními podmínkami bylo myšleno například prostředí, světlo, teplo či hluk. Spokojeno u této otázky bylo pouze 24 dotazovaných (35 %), spíše spokojeno bylo 34 dotazovaných (50 %) a spíše nespokojeno bylo 10 dotazovaných (15 %). Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že je pro pracovníky velmi důležité prostředí, kde tráví většinu své aktivní části dne.

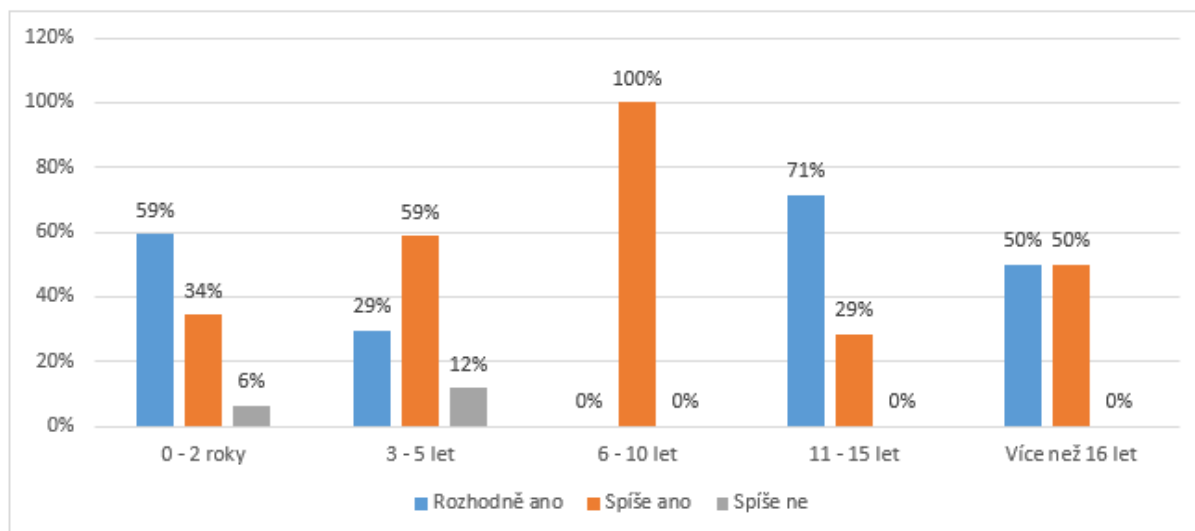
Otázka č. 7: Jsem si vědom/a kritérií pro splnění pracovních cílů a byly/jsou srozumitelně předávány (např. počet udržovaných zákazníků, domluvených schůzek, atd)

Uzavřená otázka číslo 7 se zabývá ověřením porozumění pracovních cílů a nastavených pracovních kritérií. Respondenti měli i tady na výběr ze čtyř možných odpovědí, a to rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Pro odpovědi využili respondenti pouze dvě z možných odpovědí, a to rozhodně ano v celkovém zastoupení 43 odpovědí, tedy 63 %, a spíše ano v celkovém zastoupení 25 odpovědí, tedy 37 %. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že dotazovaní pracovníci znají své pracovní cíle a jsou dle nich srozumitelně předávány.

Otázka č. 8: Kritéria na plnění pracovního výkonu jsou dle mého názoru správně nastavena.

Na znalost a porozumění pracovních cílů navazuje otázka číslo 8, která zjišťuje názor dotazovaných na správné nastavení těchto cílů. I zde měli respondenti na výběr ze čtyř možných odpovědí, a to rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Odpovědi rozhodně ano a spíše ano využilo shodně 32 dotazovaných (47 %), odpovědi spíše ne označili otázku 4 dotazovaní (6 %). S ohledem na skutečnost, že je tato otázka důležitá, byla ještě dodatečně zkoumána přes délku pracovního poměru ve společnosti. Grafické zpracování této otázky za využití dalšího délky pracovního poměru ukazuje níže uvedený graf č. 5.

Graf 5 Správné nastavení kritérií na plnění pracovního výkonu s ohledem na délku pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že s nastavením kritérií pracovního výkonu nejvíce souhlasí zaměstnanci v pracovním poměru 11–15 let. 71 % dotazovaných z této kategorie uvedlo odpověď rozhodně ano a 29 % dotazovaných spíše ano. Druhou nejsilnější skupinou jsou pracovníci s délkou působení ve společnosti 0–2 roky. Zde 59 % dotazovaných z této kategorie uvádí, že jsou nastavená kritéria rozhodně správně nastavena, 34 % dotazovaných volilo variantu spíše ano a 6 % dotazovaných zaškrtnulo spíše ne. Nejméně variabilní byla skupina pracovníků s pracovním poměrem 6–10 let. Zde se objevila pouze jedna odpověď, a to spíše ano.

Otázka č. 9: Pokud ne, jaký je důvod?

Otevřená otázka číslo 9 dávala respondentům prostor na vyjádření vlastního názoru na nastavení kritérií na plnění pracovního výkonu. Na tuto otázku byla pouze jedna odpověď. Respondent zde uvedl „*Spíše kvantita + rychlost než kvalita*“.

Otázka č. 10: Realizuje s vámi vedoucí pracovník pravidelně hodnotící pohovory? (např. 1:1, on, off náslechy, atd)

Na pravidelnou realizaci hodnotících pohovorů se ptá uzavřená otázka číslo 10, která dávala na výběr ze čtyř možných odpovědí, a to rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Odpověď rozhodně ano zvolilo 41 dotazovaných (60 %), odpověď spíše ano zvolilo 11 dotazovaných (16 %) a odpověď spíše ne 16 dotazovaných (24 %). Z hodnocené otázky vyplývá, že pro 16 dotazovaných jsou stávající aktivity nedostatečné. 11 dotazovaných je se stávajícími aktivitami spokojená, ne však zcela. Grafické zobrazení této otázky je uvedeno v příloze 2 na grafu číslo 6.

Otázka č. 11: Je pro vás důležité mít pravidelnou zpětnou vazbu o svém výkonu?

Uzavřená otázka číslo 11 přímo navazuje na předchozí otázku týkající se pravidelných hodnotících aktivit a doplňuje ji o informaci, zda je pro respondenta důležité získávat pravidelnou zpětnou vazbu. Otázka nabízela čtyři varianty odpovědi, a to rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Odpověď rozhodně ano zvolilo 47 respondentů (69 %), odpověď spíše ano zvolilo 18 respondentů (26 %) a odpověď spíše ne zvolili 3 respondenti (4 %). Z vyhodnocení této otázky vyplývá, že pro 65 dotazovaných je důležité mít pravidelnou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. Grafické zobrazení této otázky je uvedeno na grafu číslo 7 v příloze 2.

Otázka č. 12: Byl/a jste dostatečně seznámen/a se systémem ročního/kvartálního hodnocení?

Následující čtyři otázky se zabývají tématem kvartálního a ročního hodnocení. Obě tato hodnocení mají přímý vliv na finanční ohodnocení pracovníka (XY, 2024). Kvartální hodnocení ovlivňuje výši kvartálních odměn, roční hodnocení zase ovlivňuje nastavení osobního ohodnocení pro celý další rok. Všechny čtyři následující otázky nabízí možnost výběru ze čtyř možných odpovědí, a to rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

Uzavřená otázka číslo 12 ověřuje dostatečné seznámení se systémem ročního a kvartálního hodnocení. 39 respondentů odpovědělo na tuto otázku rozhodně ano (57 %), 23 respondentů odpovědělo spíše ano (34 %) a 6 respondentů odpovědělo spíše ne (9 %). Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že převážná většina respondentů byla seznámena se systémem ročního hodnocení. Grafické znázornění odpovědí je uvedeno v příloze číslo 2 na grafu 8.

Otázka č. 13: Znáte jednotlivá kritéria ročního/kvartálního hodnocení?

Znalost jednotlivých kritérií ročního a kvartálního hodnocení je důležitá nejen pro plnění osobních cílů, ale také pro plnění cílů týmových. Z tohoto důvodu je důležité, aby každý člen týmu přesně věděl, co je po něm požadováno a čeho má během konkrétního období dosáhnout.

Na znalost jednotlivých kritérií ročního a kvartálního hodnocení odpovědělo 36 respondentů (53 %) rozhodně ano, 28 respondentů spíše ano (41 %), 2 respondenti spíše ne (3 %) a 2 respondenti rozhodně ne (3 %). I u této otázky odpovědi vypovídají o dobré znalosti jednotlivých kritérií ročního a kvartálního hodnocení. Grafické znázornění této otázky je uvedeno v příloze 2 na grafu 9.

Otázka č. 14: Znáte své individuální cíle z předchozího ročního/kvartálního hodnocení?

Během ročního i kvartálního hodnocení je s pracovníkem vždy nastaven individuální plán rozvoje. Jedná se vždy o oblast či konkrétní aktivitu na které bude pracovník v dalším období pracovat. Tyto rozvojové body by měl mít vždy nadřazený při rozvojových aktivitách na mysli a věcně je propojovat se stávajícími cíli a plány jednotlivce i týmu.

Celkem 41 odpovědí respondentů byla na znalost individuálních cílů rozhodně ano (60 %). 21 odpovědí bylo spíše ano (31 %), dále 4 odpovědi byly spíše ne (6 %) a 2 odpovědi byly rozhodně ne (3 %). I tato otázka vypovídá o dobré práci vedoucích se svými pracovníky. Grafické znázornění těchto odpovědí je uvedeno v příloze 2 na grafu 10.

Otázka č. 15: Jste se systémem ročního/kvartálního hodnocení spokojen/á?

Tři předchozí otázky uzavírá celková spokojenost se systémem ročního a kvartálního hodnocení ze strany respondentů. Každé hodnocení má nastaveno celofiremní pravidla, která musí každý vedoucí respektovat (XY, 2024). Jak ale povede hovor, představí, zhodnotí a nastaví jednotlivé cíle je už na uvážení každého vedoucího. Pro řízení pracovního výkonu jsou tyto kroky nezbytné a je potřeba jim vždy věnovat řádnou pozornost.

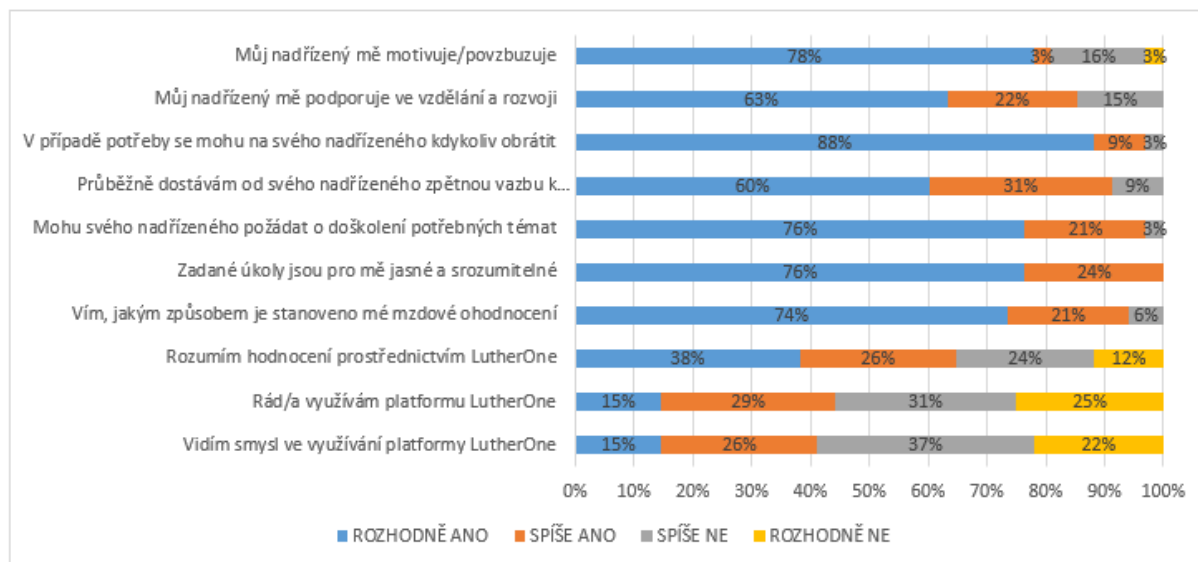
Závěrečná otázka na spokojenost se systémem ročního a kvartálního hodnocení má celkem 33 odpovědí rozhodně ano (49 %), 30 odpovědí spíše ano (44 %) a 5 odpovědí spíše ne (7 %). Z daných odpovědí vyplývá, že většina dotazovaných je se systémem ročního a kvartálního hodnocení spokojená. Grafické zobrazení této otázky je uvedeno v příloze 2 na grafu číslo 11.

Otázka č. 16: Odpovězte, prosím, do jaké míry souhlasíte/nesouhlasíte s níže uvedeným tvrzením.

Otázka číslo 16 navazuje na předchozí otázky týkající se cílů a spokojenosti s ročním či kvartálním hodnocením a detailněji se zabývá řízením pracovního výkonu ze strany nadřízeného či nástroje, které může nadřízený pro řízení pracovního výkonu využít. Otázka

číslo 16 je rozdělena na 10 podotázek. Respondenti mohli odpovědět vždy jednou ze čtyř možných variant, a to rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. V odpovědích byly zastoupeny všechny čtyři možnosti z nabízených odpovědí. Nejčastější odpovědí byla varianta rozhodně ano, z celkových odpovědí byla tato varianta volena v 58 %. Druhou nejčastější odpovědí byla varianta spíše ano, ta byla volena v 21 %, dále byla varianta spíše ne ve 14 % a rozhodně ne byla v této části dotazníku zastoupena výší 6 %. Vizuální zpracování této otázky ukazuje níže uvedený graf číslo 12.

Graf 12 Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že největší zastoupení v odpovědi rozhodně ano má otázka důvěry vůči svému nadřízenému. Respondenti svému nadřízenému věří a mohou se na něj kdykoliv obrátit. V této otázce odpovědělo 60 dotazovaných rozhodně ano (88 %), 6 dotazovaných spíše ano (9 %) a 2 dotazovaní spíše ne (3 %). Tyto odpovědi z části potvrzují i dotaz na motivaci a povzbuzení ze strany nadřízeného. U této otázky odpovědělo 53 dotazovaných rozhodně ano (78 %), 2 z dotazovaných spíše ano (3 %), 11 dotazovaných spíše ne (16 %) a 2 dotazovaní rozhodně ne (3 %). Z obou odpovědí lze usoudit, že pracovníci svým nadřízeným převážně důvěřují a cítí se být motivováni.

Mezi další otázky se silným zastoupením odpovědí rozhodně ano patří otázka týkající se úkolů a jejich jasného a srozumitelného zadání. U této otázky odpovědělo 52 respondentů rozhodně ano (76 %) a 16 respondentů spíše ano (24 %). Na otázku mohu svého nadřízeného požádat o doškolení potřebných témat odpovědělo 52 respondentů rozhodně ano (76 %), 14 respondentů spíše ano (21 %) a 2 respondenti spíše ne (3 %). Mzdovým ohodnocením a jeho způsobem stanovení se zabývá další otázka, která si vysloužila 50 odpovědí rozhodně ano (74 %), dále 14 odpovědí spíše ano (21 %) a 4 odpovědi spíše ne (6 %). Vzdělání a rozvoj je pro práci operátora velmi důležitý. Z tohoto důvodu je v dotazníkovém šetření zastoupena otázka týkající se podpory nadřízeného ve vzdělání a rozvoji. 43 dotazovaných odpovědělo rozhodně ano (63 %) na skutečnost, že je nadřízený podporuje ve vzdělávání a rozvoji. 15 dotazovaných zvolilo odpověď spíše ano (22 %) a 10 z dotazovaných odpověď spíše ne (15 %). Řízení pracovního výkonu stojí na průběžné zpětné vazbě, aby se mohl jedinec správným směrem rozvíjet. Další otázka se zabývá průběžnou zpětnou vazbou ze strany nadřízeného. K průběžné zpětné vazbě na pracovní výkon se rozhodně ano vyjádřilo 41 dotazovaných (60 %), 21 dotazovaných odpovědělo spíše ano (31 %) a 6 dotazovaných odpovědělo spíše ne (9 %).

Poslední tři otázky této části dotazníkového šetření se týkaly programu na podporu spolupráce a zpětné vazby LutherOne. Otázky byly rozděleny na tři části a to pochopení, využití a smysl platformy LutherOne. Hodnocení prostřednictvím platformy LutherOne rozumí 26 respondentů (38 %), jejich odpověď byla rozhodně ano, 18 respondentů odpovědělo spíše ano (26 %), 16 respondentů zvolilo odpověď spíše ne (24 %) a 8 respondentů zvolilo odpověď rozhodně ne (12 %). Na další otázku k platformě LutherOne – vidím smysl ve využívání platformy LutherOne odpovědělo 10 respondentů rozhodně ano (15 %), 18 respondentů spíše ano (26 %), 25 respondentů spíše ne (37 %) a 15 respondentů rozhodně ne (22 %). Poslední otázkou na platformu LutherOne byla otázka ráda využívám platformu LutherOne. Na tuto uzavřenou otázku odpovědělo 10 dotazovaných rozhodně ano (15 %), 20 dotazovaných spíše ano (29 %), 31 dotazovaných spíše ne (31 %) a 17 dotazovaných rozhodně ne (25 %). Z daných odpovědí lze usuzovat, že platforma LutherOne není pro operátory tak zajímavým nástrojem.

Otázka č. 17: Současně nastavený systém odměňování je dostatečně motivující.

Motivace hraje velmi silnou roli v řízení pracovního výkonu. Uzavřená otázka číslo 17 zkoumá, zda současně nastavený systém odměňování pracovníků je dostatečně motivující. Tato otázka nabízí možnost výběru ze čtyř možných odpovědí, a to rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

Odpověď rozhodně ano zvolilo 27 dotazovaných (40 %), odpověď spíše ano zvolilo 32 dotazovaných (47 %) a odpověď spíše ne zvolilo 9 dotazovaných (13 %). Z uvedených odpovědí vyplývá, že se respondenti cítí být celkem dobře zaplacení a odměny jsou pro ně dostatečně motivující. Vizuální zobrazení této otázky je uvedeno v příloze 2 na grafu 13.

Otázka č. 18: Cítím se za odvedení dobré práce dostatečně uznán/a společností.

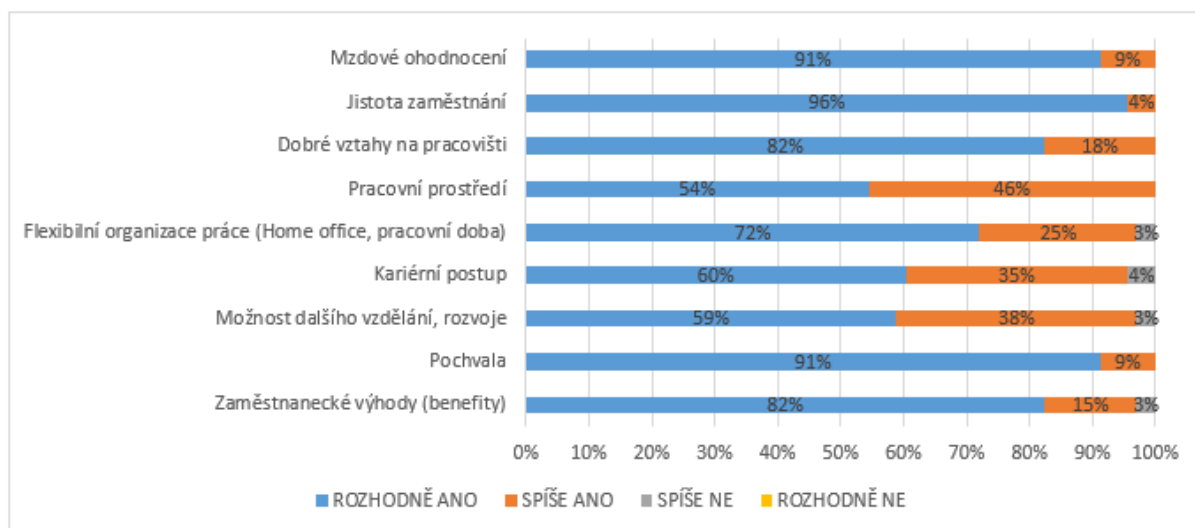
Při řízení pracovního výkonu je důležitá nejen role manažera, ale také celkové působení společnosti. Uznání jen na úrovni dané hierarchie někdy nestačí, zaměstnanec potřebuje vnímat svoji roli v cílech a plánech společnosti jako jeho nedílná součást. Na celkové uznání společností se ptá uzavřená otázka číslo 18 a nabízí možnost odpovědi rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

Dostatečně uznáno společností se za odvedení dobré práce cítí 24 dotazovaných (35 %), kteří zvolili odpověď rozhodně ano. Odpověď spíše ano zvolilo 36 dotazovaných (53 %) a odpověď spíše ne zvolilo 8 dotazovaných (12 %). Grafické znázornění uvedených odpovědí je uvedeno v příloze 2 na grafu 14.

Otázka č. 19: Jaké faktory jsou pro vás motivační?

Otázka číslo 19 se detailněji zaměřuje na motivační faktory respondentů. Otázka si klade za cíl odhalit co je pro operátory největším motivátorem. Samotná otázka je rozdělena do 9 podotázek, na kterou měli možnost respondenti odpovědět vždy jednou ze čtyř možných variant, a to rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. V odpovědích byly zastoupeny pouze tři možnosti z nabízených odpovědí. Nejčastější odpovědí byla varianta rozhodně ano, z celkových odpovědí byla tato varianta volena v 76 %. Druhou nejčastější odpovědí byla varianta spíše ano, která byla volena ve 22 % a pouze 1 % je zastoupena odpověď spíše ne. Varianta rozhodně ne se v odpovědích vůbec nevyskytovala. Vizuální zpracování této otázky ukazuje níže uvedený graf č. 15.

Graf 15 Motivační faktory



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené grafu vyplývá, že na pomyslném prvním místě stojí jistota zaměstnání. Rozhodně ano zvolilo u jistoty zaměstnání 65 dotazovaných (96 %) a spíše ano 3 dotazovaní (4 %). Na dalších stupních stojí společně motivace v podobě peněz, tedy mzdové ohodnocení, společně s pochvalou. Rozhodně ano u tohoto typu motivace volilo 62 dotazovaných (91 %) a variantu spíše ano 6 dotazovaných (9 %). Další velmi důležitou motivací jsou pro pracovníky dobré vztahy na pracovišti. Rozhodně ano u této otázky volilo 56 respondentů (82 %) a spíše ano volilo 12 respondentů (18 %). Neméně důležitým motivátorem jsou ale také zaměstnanecké výhody (benefity). Ty jsou rozhodně důležité pro 56 dotazovaných (82 %), 10 dotazovaných si vybralo variantu spíše ano (15 %) a 2 dotazovaní zvolili variantu spíše ne (3 %). Flexibilní organizace práce (Home office, pracovní doba) je velmi důležitá pro 49 respondentů (72 %), kteří zvolili variantu rozhodně ano. Variantu spíše ano si zadalo 17 respondentů (25 %) a spíše ne 2 respondenti (3 %). Možnost kariérního postupu vidí jako důležitou 41 respondentů (60 %) s odpovědí rozhodně ano, 24 respondentů (35 %) s odpovědí spíše ano a 3 respondenti (4 %) s odpovědí spíše ne. Další rozvoj a vzdělání hodnotí jako velmi důležité 40 dotazovaných (59 %), spíše ano u této otázky odpovědělo 26 dotazovaných (38 %) a spíše ne odpověděli 2 dotazovaní (3 %). Nejméně důležitým motivačním faktorem označili respondenti pracovní prostředí. Tato otázka získala pro rozhodně ano 37 odpovědí (54 %) a spíše ano 31 odpovědí (46 %). Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že nejsilnějším motivačním faktorem je pro pracovníky společnosti XY jistota zaměstnání. Neméně důležitým faktorem je následně pochvala a finanční ohodnocení.

Otázka č. 20: Je něco, co by pro vás mohla ještě firma udělat? Pokud ano, co by to konkrétně mělo být?

Závěrečná otevřená otázka nabízela respondentům prostor pro vlastní vyjádření potřeb. Na tuto otázku odpovědělo celkem 11 respondentů. Nejčastěji zde byla zastoupena potřeba parkování zdarma, a to celkem 7krát. Více Home office žádali 3 respondenti a jeden respondent požadoval vyšší základní mzdu.

Polostrukturované rozhovory

V období červenec–srpen 2024 probíhaly ve společnosti XY polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky, které měly za cíl zjistit vnímání řízení pracovního výkonu ze strany vedoucích pracovníků. Polostrukturované rozhovory byly realizovány s Vedoucím speciálního oddělení A i Vedoucím speciálního oddělení B a také s jejich vedoucími skupin. Všechny

rozhovory byly vedeny dle předem připravených otevřených otázek (příloha 3) a přepisy jednotlivých rozhovorů jsou uvedeny v příloze 4. Ne všechny otázky bylo vhodné klást všem dotazovaným a také nebyla vždy přesně dodržena v rozhovorech hierarchie otázek, a to z toho důvodu, aby byl hovor veden plynule a přirozeně. Níže uvedený text uvádí rozbor jednotlivých otázek, kdy na začátku každého odstavce je vždy uvedena konkrétní otázka.

Jak dlouho jsi vedoucí? – tato otázka byla kladena pouze vedoucím skupin. Z realizovaných rozhovorů vyplynulo, že jeden vedoucí skupiny je naprostý nováček, ve společnosti působí pouze něco málo přes měsíc. Shodně jeden pracovník působí na vedoucí pozici pouze 5 měsíců. Více než 3 roky praxe ve vedení lidí mají další 3 vedoucí skupin, a to konkrétně 3 roky, 5 let a 8 let.

Kolik máš v týmu lidí? – i tato otázka byla položena pouze vedoucím skupin. Z odpovědí vyplynulo, že průměrně mají vedoucí skupin v týmu 14 pracovníků. Tato skutečnost je i zachycena na obrázku číslo 9, který ukazuje organizační strukturu obou zkoumaných týmů.

Myslíš, že jsou tvoji pracovníci v práci spokojeni? – tato otázka byla položena jak vedoucím skupin, tak vedoucím oddělení a všichni se shodli na tom, že dle jejich názoru jsou pracovníci v týmech spokojeni. Tuto spokojenost si ověřují nejen během aktivit realizovaných s pracovníky, ale také například pomocí hodnotícího nástroje LutherOne. Tento názor potvrzují také výsledky dotazníkového šetření. Konkrétně se jednalo o otázku číslo 5 Jste v zaměstnání celkově spokojen/a? Zde bylo uvedeno 44 odpovědí spokojen/a, tedy 65 %, a spíše spokojen/a 24 odpovědí, tedy 35 %.

Jaké aktivity, pravidelné i nepravidelné, v týmu probíhají? – na tuto otázku odpovídali všichni dotazovaní a mezi pravidelné aktivity zařadili 1:1, on-line a off-line následky, týmové porady, kvartální hodnocení (KPI), roční hodnocení. Mezi nepravidelné aktivity lze počítat ad-hoc školení, ad-hoc zpětné vazby.

Roční a kvartální hodnocení – co to je, jak probíhá? – i tato otázka byla položena všem dotazovaným. Roční hodnocení bylo ze strany dotazovaných popisováno jako celofiremní aktivita, která má svoje pevná pravidla a před jejím spuštěním probíhá ve firmě detailní školení. K dispozici jsou také pro hodnotitele podpůrné materiály a prezentace. Kvartální hodnocení se týká vyhodnocení parametrů KPI a nemá přesně stanovené způsoby komunikace. Je tedy na příslušném vedoucím pracovníkovi, jak předá informace o parametrech a následném vyhodnocení do týmů či přímo jednotlivcům. Vedoucí pracovníci kladli u KPI důraz na to, že je pro ně důležité parametry hodnocení KPI včas a pravidelně komunikovat. KPI jsou aktuálně ve společnosti nastaveny kvartálně. Dotazovaní s tímto nastavením vyjádřili nespokojenost. Dle jejich názoru by se jim lépe pracovalo s KPI na měsíční bázi.

Máte nějaká pravidelná školení? – tato otázka si kladla za cíl zjistit u všech dotazovaných jakou formou školení obvykle probíhá. Nejčastěji potřeba doškolení vznikne přímo v týmech samotných. On-site podpora či vedoucí pracovník na následcích či 1:1 zjistí potřebu nějakého konkrétního tématu a následně je toto téma připraveno a proškolení. Školit nemusí přímo jen vedoucí pracovník či on-site podpora, ale školení si pro týmy může připravit i metodik či lektor. Mimo týmy je potřeba školení ještě vyvolána změnou či úpravou stávající metodiky nebo zavedením úplně nového procesu. Tato školení jsou obvykle větší, celofiremní a mohou mít podobu osobního proškolení nebo infobalíku.

Jak myslíš, že se ti daří pracovníky motivovat? Na co podle tebe nejvíc slyší? Co by se jim ještě líbilo? – tato otázka byla položena také všem respondentům. Zde všichni dotazovaní vyjmenovali stávající způsoby motivace k vyšším výkonům. Konkrétně zmiňovali hodnotné ceny, společné akce, finanční odměny do výplat, svačtinu či oběd na pracovišti, část dne volna.

Dle dotazovaných ale nejvíce převažují jako motivátor peníze. Dále by přivítali konkrétní částku za smlouvu.

Jak Home office a práce v kanceláři? – všichni dotazovaní se jednomyslně shodli, že home office bylo v týmech velmi citlivým tématem. Nově je ve společnosti zavedeno pravidlo, že pracovníci mohou využívat home office maximálně 50 % z pracovní doby. Zbytek pracovní doby musí být fyzicky přítomni v kanceláři. Firma dodržování tohoto pravidla velmi důsledně kontroluje, a to formou pravidelného reportu. Report je ve firmě ale čerstvou novinkou a není zatím zcela k dispozici i jednotlivcům.

Hodnotící platforma LutherOne, jak se ti s ní pracuje? – respondenti se u této otázky shodli, že je pro ně platforma přínosem. Mohou zde rychle vidět zpětnou vazbu od svých podřízených na realizované aktivity. Dále jim zde mohou pracovníci nechávat komentáře, které jim velmi pomáhají ve vedení lidí a řešení případných začínajících problémů v týmech.

Je ještě něco, co tě k dnešním probíraným tématům napadá? – tato otázka dávala všem respondentům prostor doplnit své myšlenky a vyjádřit se detailněji k probíraným tématům. Tuto možnost žádný z dotazovaných nevyužil.

Mohu prosím dát lidem v tvém týmu dotazník? Jakou formou je ideální předat dotazník? – většina respondentů vnímá velmi silný tlak ze strany společnosti na vyplněnost posílaných celofiremních dotazníků. Z tohoto důvodu většina dotazovaných doporučila pro zachování anonymity odpovědi a plně upřímnosti využít papírovou formu dotazníku. Respektovat toto doporučení se velmi vyplatilo, protože návratnost dotazníků byla 92 %.

3.4 Vyhodnocení výsledků

Pro tuto diplomovou práci bylo stanoveno celkem 7 výzkumných otázek. Na základě výsledků kvantitativního i kvalitativního výzkumu budou jednotlivé výzkumné otázky vyhodnoceny.

Výzkumná otázka 1: Jsou zaměstnanci v organizaci celkově spokojeni?

Teoretická část této práce obsahuje myšlenku autorů Pališková, Legnerová, Stříteský (2021, s.52), že vztah motivace, pracovní spokojenosti a pracovního výkonu zaměstnanců je velmi důležitý. Dosahovat dobrých výsledků, plnit stanovené cíle a mít spokojené zaměstnance je cílem každého zaměstnavatele. Spokojený zaměstnanec totiž podává vysoké výkony a pomáhá tak přispívat k dlouhodobému růstu a rozvoji organizace. Podklad pro vyhodnocení této výzkumné otázky poskytla otázka číslo 5 z dotazníkového šetření, ale také odpovědi z polostrukturovaných rozhovorů. Výsledky z dotazníkového šetření jsou uvedeny v následující tabulce 5.

Tabulka 5 Výzkumná otázka 1 – vyhodnocení

Hodnota statistického znaku	Četnost odpovědí	Relativní četnost
Spokojen/a	44	65 %
Spíše spokojen/a	24	35 %
Spíše nespokojen/a	0	0 %
Nespokojena/a	0	0 %
Celkem	68	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z provedeného šetření vyplývá, že většina zaměstnanců je v zaměstnání celkově spokojena. Tento výsledek z dotazníkového šetření potvrzují i odpovědi vedoucích pracovníků z realizovaných polostrukturovaných rozhovorů. Ověřovat spokojenost zaměstnanců pomáhá i hodnotící platforma LutherOne, a to vždy 1x měsíčně.

Výzkumná otázka 2: Jsou zaměstnanci spokojeni se mzdovým ohodnocením?

Koncept celkové odměny (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 152) je popsán v teoretické části této diplomové práce. Odměnu totiž nelze vnímat pouze jen jako základní mzdu, ale jako důmyslný koncept, který vyžaduje jasné porozumění potřebám a charakteristikám zaměstnanců. Mzdové ohodnocení má zásadní vliv na motivaci a celkovou spokojenost zaměstnanců. Ve mzdě zaměstnanci očekávají nejen základní mzdu, ale také různé příplatky, odměny za dosažené výsledky či mimořádné odměny. Jako podklad pro vyhodnocení této výzkumné otázky byla využita část otázky číslo 6 z dotazníkového šetření. Konkrétně se jednalo o Mzdové ohodnocení a Zaměstnanecké výhody (benefity). Obě tyto oblasti totiž spadají do konceptu celkové odměny a je tedy nutno je do spokojenosti se mzdovým ohodnocením počítat. Výsledky z dotazníkového šetření u spojených otázek jsou uvedeny v následující tabulce 6.

Tabulka 6 Výzkumná otázka 2 – vyhodnocení

Hodnota statistického znaku	Četnost odpovědí	Relativní četnost
Spokojen/a	71	52 %
Spíše spokojen/a	54	40 %
Spíše nespokojen/a	11	8 %
Nespokojena/a	0	0 %
Celkem	136	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že spokojeno je 52 % dotazovaných, spíše spokojeno 40 % dotazovaných a spíše nespokojeno se cítí být 8 % dotazovaných. Polostrukturované rozhovory nebyly přímo zaměřeny na mzdovou oblast, každopádně všichni vedoucí pracovníci se shodli, že je pro ně důležité motivovat své pracovníky k vyšším výkonům a využívají tak různé finanční i nefinanční motivátory.

Výzkumná otázka 3: Jsou zaměstnanci seznámeni se stanovenými cíli a způsoby jejich měření?

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, metody používané pro hodnocení zaměstnanců představují určité specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu jedinců, a to v závislosti na povaze, požadavcích a také podmínkách vykonávané práce (Šikýř, 2014, s. 113). Jednou z takovýchto metod je řízení podle stanovených cílů, kdy tato metoda vychází z nastavených cílů u jednotlivých pracovníků (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 132). Základem je dle autorů nastavení takových cílů, aby byly pro zaměstnance dosažitelné a dostatečně motivující. Společnost XY vždy s dostatečným předstihem oznamuje nastavené cíle, a to až s detailem na jednotlivce. Následně po skončení stanoveného období probíhá hodnocení dosažených výsledků. Podkladem pro zodpovězení této výzkumné otázky byla otázka číslo 7 z dotazníkového šetření. Výsledky jsou uvedeny v tabulce číslo 7.

Tabulka 7 Výzkumná otázka 3 – vyhodnocení

Hodnota statistického znaku	Četnost odpovědí	Relativní četnost
Rozhodně ano	43	63 %
Spíše ano	25	37 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	68	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak bylo zjištěno, tak 63 % respondentů se znalostí stanovených cílů rozhodně souhlasí. Odpověď spíše ano zvolilo 37 % respondentů. Dle realizovaných polostrukturovaných rozhovorů jsou stanovené cíle pracovníkům nejčastěji předávány na týmových poradách. Dané cíle ale mohou pracovníci se svým nadřízeným probrat i vždy na společné schůzce tzv. 1:1.

Výzkumná otázka 4: Dostávají zaměstnanci v rámci řízení pracovního výkonu pravidelnou zpětnou vazbu?

Zpětná vazba je při řízení pracovního výkonu velmi důležitá. Jak je uvedeno v teoretické části této práce, zpětná vazba je jasně a přímo sdělená informace o tom, jak si pracovník konkrétně vede při vykonávání své práce (Koubek, 2015, s. 60). Zpětná vazba má být vždy co nejkonkrétnější a poskytována co nejdříve s tím, že je potřeba zabránit nepříznivým emocím či odmítavým reakcím kritizovaného (Urban, 2017, s. 64-66). Podkladem pro vyhodnocení výzkumné otázky číslo 4 byla otázka číslo 16. Výsledky vyhodnocení jsou uvedeny v tabulce 8.

Tabulka 8 Výzkumná otázka 4 – vyhodnocení

Hodnota statistického znaku	Četnost odpovědí	Relativní četnost
Rozhodně ano	41	60 %
Spíše ano	21	31 %
Spíše ne	6	9 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	68	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku 16 v dotazníkovém šetření odpovědělo rozhodně ano 60 % dotazovaných, 31 % dotazovaných odpovědělo spíše ano a 9 % dotazovaných odpovědělo spíše ne. Z polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že se všichni vedoucí pravidelně věnují práci s podřízenými, mají pravidelně nastavené aktivity na hodnocení pracovního výkonu. Součástí těchto pravidelných aktivit jsou i zpětné vazby.

Výzkumná otázka 5: Jsou zaměstnanci společností dostatečně uznáváni za dobře odvedenou práci?

Potřeba uznání patří mezi jednu z nevyšších pozic v Maslowově hierarchii potřeb. Jak uvádí autoři McGrath, Bates (2015, s. 78) člověk zůstane nespokojen, pokud nedojde k naplnění jeho společenských potřeb a uznání a pokud se nemůže realizovat. Uznání lze také zařadit mezi formy nefinanční odměny, pro zaměstnance je však odměnou velmi důležitou. Tato výzkumná

otázka se opírá o otázku číslo 18 z dotazníkového šetření. Její vyhodnocení je zobrazeno v tabulce 9.

Tabulka 9 Výzkumná otázka 5 – vyhodnocení

Hodnota statistického znaku	Četnost odpovědí	Relativní četnost
Rozhodně ano	24	35 %
Spíše ano	36	53 %
Spíše ne	8	12 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	68	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dostatečně uznáno společností se za odvedení dobré práce cítí 35 % dotazovaných, 53 % dotazovaných zvolilo odpověď spíše ano a odpověď spíše ne zvolilo 12 %. Z uvedených odpovědí vyplývá, že ze strany zaměstnanců není vnímání uznání dostatečné. Vedoucí pracovníci ve svých rozhovorech uvádějí, že poskytují pravidelnou zpětnou vazbu což potvrdila i výzkumná otázka číslo 4, ale jako uznání je to pro pracovníky nedostačující. Firma ve svých materiálech uvádí, že pravidelně realizuje formální poděkování ze strany nadřízeného na poradách, poděkování vedoucího odboru v hromadných e-mailech či vyzdvížení skvělých výsledků přímo v článcích na intranetu.

Výzkumná otázka 6: Je pro zaměstnance současně nastavený systém odměňování dostatečně motivující?

Hlavním úkolem odměňování je dle poznatků v teoretické části získat a také udržet kvalitní pracovníky, přispět k růstu jejich výkonu či produktivity, zajistit cenovou konkurenceschopnost podniku a vytvořit spravedlivý systém odměňování (Urban, 2019a). Právě spravedlivé odměňování je jednou z příčin, jenž významně ovlivňuje spokojenost pracovníka s podnikem (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 151). Finanční i nefinanční odměny jsou také jedním z faktorů při rozhodování o přijetí pracovní nabídky či později i jako prevence fluktuace zaměstnanců. Podkladem pro zpracování této výzkumné otázky byla otázka číslo 17 z dotazníkového šetření. Výsledky jsou uvedeny v tabulce číslo 10.

Tabulka 10 Výzkumná otázka 6 – vyhodnocení

Hodnota statistického znaku	Četnost odpovědí	Relativní četnost
Rozhodně ano	27	40 %
Spíše ano	32	47 %
Spíše ne	9	13 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	68	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpověď rozhodně ano zvolilo 40 % dotazovaných, odpověď spíše ano zvolilo 47 % dotazovaných a odpověď spíše ne zvolilo 13 % dotazovaných. Z uvedených odpovědí vyplývá, že se respondenti cítí být celkem dobře zaplacení a odměny jsou pro ně dostatečně motivující. Z rozboru firemních materiálů i polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že jsou pro operátory

pravidelně připravovány motivační soutěže, které mají často finanční odměny. Každý operátor tak může přímo ovlivnit svoji výši příjmu.

Výzkumná otázka 7: Jsou zaměstnanci motivováni svým nadřízeným (liniovým manažerem)?

Podpora pracovníků ze strany přímého nadřízeného je velmi důležitá, a jak vyplývá z teoretické části této diplomové práce, to hlavně z toho důvodu, že pro dobré řízení a dosahování celopodnikových cílů organizace je důležité kaskádování cílů, tj. stanovit cíle „shora dolů“, tedy od těch strategických celopodnikových přes jednotlivá oddělení, pracovní týmy až po cíle jednotlivců (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 127). Každý zaměstnanec tak musí být dle autorů s cíli svého nadřízeného obeznámen, a to z toho důvodu, že jsou východiskem pro nastavení cílů jeho vlastních. Vedoucí pracovník tak může velmi dobře povzbuzovat a motivovat každého jednotlivce ke splnění si svých dílčích cílů, protože jen jejich naplněním lze splnit cíl týmový. Podklad pro vyhodnocení této výzkumné otázky poskytla otázka číslo 16 z dotazníkového šetření. Výsledky z dotazníkového šetření jsou uvedeny v tabulce 11.

Tabulka 11 Výzkumná otázka 7 – vyhodnocení

Hodnota statistického znaku	Četnost odpovědí	Relativní četnost
Rozhodně ano	53	78 %
Spíše ano	2	3 %
Spíše ne	11	16 %
Rozhodně ne	2	3 %
Celkem	68	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výzkumných otázek byla tato otázka první, která získala odpovědi i ve variantě rozhodně ne. Konkrétně odpovědělo 78 % dotazovaných rozhodně ano, 3 % dotazovaných spíše ano, 16 % dotazovaných spíše ne a 3 % z dotazovaných rozhodně ne. Z výsledků této výzkumné otázky vyplývá, že mezi operátory převládá názor, že je nadřízený dostatečně motivuje a povzbuzuje. Přesto 19 % dotazovaných tento pocit nemá a podporu ze strany svých nadřízených nevnímá. Z polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že vedoucí pracovníci neustále sedí mezi svými podřízenými a mohou tak kdykoliv pomoci nebo zareagovat na nestandardní situaci během hovorů. Pro některé pracovníky však tento neustálý „dozor“ nemusí být žádoucí a mohou se tak cítit nekomfortně.

3.4.1 Testování hypotéz

Na základě rešerše odborné literatury a v rámci dotazníkového šetření byly určeny tři nulové a alternativní hypotézy. Cílem první hypotézy bylo zjistit vliv délky trvání pracovního poměru na znalosti hodnotících kritérií. První hypotéza konkrétně zní:

H0 Mezi délkou pracovního poměru a znalostí hodnotících kritérií není závislost.

H1 Mezi délkou pracovního poměru a znalostí hodnotících kritérií je závislost.

Výzkumnou otázkou pro tuto hypotézu byla otázka číslo 4 z dotazníkového šetření „Jak dlouho již ve firmě pracujete?“ a otázka číslo 13 z dotazníkového šetření „Znáte jednotlivá kritéria ročního/kvartálního hodnocení?“. Pro řádné provedení chí-kvadrát testu byla data uspořádána do kontingenční tabulky (Tabulka 12). Tabulka obsahuje dvě proměnné: délku pracovního

poměru a znalost hodnotících kritérií. Níže uvedená tabulka 12 obsahuje skutečné hodnoty z kvantitativního výzkumu.

Tabulka 12 Kontingenční tabulka pro vyhodnocení první hypotézy

	Rozhodně ano	Rozhodně ne	Spíše ano	Spíše ne	
0–2 roky	24	6	0	2	32
3–5 let	4	11	2	0	17
6–10 let	2	4	0	0	6
11–15 let	3	4	0	0	7
Více než 16 let	3	3	0	0	6
	36	28	2	2	68

Zdroj: Vlastní zpracování

Níže uvedená tabulka 13 obsahuje očekávané hodnoty, které značí nezávislost.

Tabulka 13 Očekávané četnosti první nulové hypotézy

	Rozhodně ano	Rozhodně ne	Spíše ano	Spíše ne	
0–2 roky	16,94	13,18	0,94	0,94	32
3–5 let	9,00	7,00	0,50	0,50	17
6–10 let	3,18	2,47	0,18	0,18	6
11–15 let	3,71	2,88	0,21	0,21	7
Více než 16 let	3,18	2,47	0,18	0,18	6
	36	28	2	2	68

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 vyjadřuje výsledky chí-kvadrát testu, kdy hodnota tohoto testu je 22,274 a kritická hodnota 21,026. To jsou hlavní kritéria sloužící k přijetí či zamítnutí nulové hypotézy. Vzhledem k výsledku hodnoty chí-kvadrátu, která je větší než hodnota kritická, vzniká zde závislost.

Tabulka 14 Chí-kvadrát první nulové hypotézy

	Kritická hodnota	Chí-kvadrát Hodnota
Hodnoty	21,026	22,274

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem tedy je, že nulová hypotéza (H0) byla zamítnuta a alternativní hypotéza (H1) byla přijata. **Existuje tedy závislost mezi délkou pracovního poměru a znalostí hodnotících kritérií.**

Cílem druhé hypotézy bylo zjistit vliv věku respondentů na celkovou spokojenost. Druhá hypotéza konkrétně zní:

H0 Mezi věkem respondentů a celkovou spokojeností není závislost.

H1 Mezi věkem respondentů a celkovou spokojeností je závislost.

Vyhodnocení této hypotézy je podloženo otázkou číslo 2 z dotazníkového šetření „Uveďte, prosím, do jaké věkové kategorie patříte“ a otázkou číslo 5 z dotazníkového šetření „Jste v zaměstnání celkově spokojen/a?“. I v tomto případě byla pro provedení chí-kvadrát testu data uspořádána do kontingenční tabulky (Tabulka 15). Tabulka 15 obsahuje dvě proměnné: věk respondentů a vnímání celkové spokojenosti. Níže uvedená tabulka 15 obsahuje skutečné hodnoty z kvantitativního výzkumu.

Tabulka 15 Kontingenční tabulka pro vyhodnocení druhé hypotézy

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	
0–29	25	10	35
30–35	15	4	19
36–41	2	7	9
42–47	2	3	5
Více než 56 let	0	0	0
	44	24	68

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka 16 obsahuje očekávané hodnoty, které značí nezávislost.

Tabulka 16 Očekávané četnosti druhé nulové hypotézy

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	
0–29	22,65	12,35	35
30–35	12,29	6,71	19
36–41	5,82	3,18	9
42–47	3,24	1,76	5
Více než 56 let	0	0	0
	44	24	68

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 vyjadřuje výsledky chí-kvadrát testu, kdy hodnota tohoto testu je 10,827 a kritická hodnota 9,488. To jsou hlavní kritéria sloužící k přijetí či zamítnutí nulové hypotézy. Vzhledem k výsledku hodnoty chí-kvadrátu, která je větší než hodnota kritická, vzniká zde závislost.

Tabulka 17 Chí-kvadrát druhé nulové hypotézy

	Kritická hodnota	Chí-kvadrát Hodnota
Hodnoty	9,488	10,827

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem tedy je, že nulová hypotéza (H0) byla zamítnuta a alternativní hypotéza (H1) byla přijata. **To znamená, že mezi věkem respondentů a celkovou spokojeností je závislost.**

Poslední, třetí hypotéza, si klade za cíl zjistit vztah mezi věkem zaměstnanců a jistotou zaměstnání jako motivačním faktorem. Třetí hypotéza zní:

H0 Mezi věkem zaměstnanců a jistotou zaměstnání jako motivačním faktorem není závislost.

H1 Mezi věkem zaměstnanců a jistotou zaměstnání jako motivačním faktorem je závislost.

Vyhodnocení této hypotézy je podloženo otázkou číslo 2 z dotazníkového šetření „Uved'te, prosím, do jaké věkové kategorie patříte“ a částí otázky číslo 19 z dotazníkového šetření „Jaké faktory jsou pro vás motivační? I v tomto případě byla pro provedení chí-kvadrát testu data uspořádána do kontingenční tabulky (Tabulka 18). Tabulka 18 obsahuje dvě proměnné: věk zaměstnanců a jistotu zaměstnání jako motivační faktor. Níže uvedená tabulka 18 obsahuje skutečné hodnoty z kvantitativního výzkumu.

Tabulka 18 Kontingenční tabulka pro vyhodnocení třetí hypotézy

	ROZHODNĚ ANO	SPÍŠE ANO	
0–29	32	3	35
30–35	19	0	19
36–41	9	0	9
42–47	5	0	5
Více než 56 let	0	0	0
	65	3	68

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka 19 obsahuje očekávané hodnoty, které značí nezávislost.

Tabulka 19 Očekávané četnosti třetí nulové hypotézy

	ROZHODNĚ ANO	SPÍŠE ANO	
0–29	33,46	1,54	35
30–35	18,16	0,84	19
36–41	8,6	0,4	9
42–47	4,78	0,22	5
Více než 56 let	0	0	0
	65	3	68

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20 vyjadřuje výsledky chí-kvadrát testu, kdy hodnota tohoto testu je 2,975 a kritická hodnota 9,488. To jsou hlavní kritéria sloužící k přijetí či zamítnutí nulové hypotézy. Vzhledem k výsledku hodnoty chí-kvadrátu, která je nižší než hodnota kritická, nevzniká zde závislost.

Tabulka 20 Chí-kvadrát první nulové hypotézy

	Kritická hodnota	Chí-kvadrát Hodnota
Hodnoty	9,488	2,975

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem tedy je, že nulová hypotéza (H0) nebyla zamítnuta a **mezi většinou zaměstnanců a jistotou zaměstnání jako motivačním faktorem není závislost.**

3.4.2 Identifikace silných a slabých stránek organizace XY

Na základě výsledků výzkumného šetření, srovnání teorie s praxí, dotazníkového šetření a také zodpovězení výzkumných otázek je možno v další fázi identifikovat silné a slabé stránky řízení pracovního výkonu v organizaci XY.

Silné stránky

Zaměření na výsledky – řízení pracovního výkonu pomáhá organizaci zaměřit se na výsledky a strategické cíle. Zaměstnanci jsou vedeni k dosažení konkrétních a měřitelných cílů, které přispívají k celkovému úspěchu organizace.

Motivace zaměstnanců – pravidelné hodnocení výkonu a poskytování zpětné vazby motivuje zaměstnance k lepším výkonům. Když jsou zaměstnanci uznáváni za své úspěchy a dostávají konstruktivní zpětnou vazbu, jsou více angažovaní a motivovaní k dosažení dalších úspěchů.

Pracovní jistoty – jedná se o klíčové aspekty pracovního života, které mají zásadní vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Pracovní jistoty jsou klíčové pro vytváření pozitivního a produktivního pracovního prostředí. Stabilita zaměstnání, mzdová jistota, dobré pracovní podmínky, předvídatelná pracovní doba a možnosti kariérního růstu jsou všechny důležité faktory, které přispívají k spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců. Organizace, které se zaměřují na poskytování těchto jistot, často zaznamenávají vyšší míru loajality, produktivity a celkového úspěchu.

Umístění vedoucího pracovníka přímo mezi podřízenými v kanceláři – tento přístup přináší řadu výhod, které mohou výrazně zlepšit řízení pracovního výkonu. Přímá komunikace, zlepšení vztahů, lepší pochopení pracovního prostředí, rychlejší rozhodování, podpora týmového ducha a viditelné vedení příkladem jsou jen některé z důvodů, proč je tento přístup přínosný.

Slabé stránky

Přetížení vedoucích pracovníků – proces řízení pracovního výkonu může být velmi časově náročný, zejména pokud zahrnuje pravidelná hodnocení, zpětnou vazbu a plánování rozvoje. Tento časový nárok může být pro manažery i zaměstnance zatěžující.

Nedostatečnost pravidelných hodnotících pohovorů (zpětné vazby) - pravidelné hodnotící pohovory jsou klíčové pro poskytování průběžné zpětné vazby a podporu rozvoje zaměstnanců. Pokud nejsou tyto pohovory prováděny dostatečně často nebo efektivně, zaměstnanci mohou postrádat potřebnou podporu a jasnost ohledně svých pracovních výkonů a cílů.

LutherOne – nedostatečná komunikace účelu a využití dat – zaměstnanci musí být jasně informováni o účelu dotazníkového šetření a o tom, jak budou jejich odpovědi použity. Pokud tato komunikace chybí nebo není dostatečná, může to vést k nejistotě a nedůvěře.

Nedostatek anonymních záruk – jedním z hlavních důvodů nedůvěry je pocit, že jejich odpovědi nejsou anonymní. Zaměstnanci se mohou obávat, že jejich upřímné odpovědi budou spojeny

s jejich identitou, což by mohlo vést k negativním důsledkům. Pokud organizace nedokáže jasně a přesvědčivě komunikovat a zajistit anonymitu dotazníků, zaměstnanci se budou bát být upřímní.

Silné stránky organizace ukazují na velmi dobře propracovaný systém řízení pracovního výkonu. Organizace pravidelně hodnotí výkony svých zaměstnanců, čímž zajišťuje, že všichni mají jasnou představu o svých úkolech a cílech. Díky promyšlenému systému odměňování a benefitů jsou zaměstnanci motivováni k dosahování nejlepších výsledků. Umístění vedoucího pracovníka přímo mezi podřízenými v kanceláři umožňuje rychlou a efektivní komunikaci, která podporuje týmovou spolupráci a řešení problémů v reálném čase. Tím je zároveň zajištěna stabilita a dobré pracovní jistoty, což přispívá k celkové spokojenosti a loajalitě zaměstnanců.

Navzdory silným stránkám má organizace také několik slabých míst, která je třeba řešit. Jedním z hlavních problémů je přetížení vedoucích pracovníků. Vedoucí jsou často zaplaveni úkoly a odpovědnostmi, což může vést v budoucnu k vyhoření a snížení jejich efektivity. S tím souvisí i nedostatečný čas na poskytování zpětné vazby podřízeným, kteří tak nemají dostatek podpory a příležitosti k rozvoji svých dovedností. Nedostatek pravidelných hodnotících pohovorů (zpětné vazby) tak představuje vážný problém, protože zaměstnanci postrádají průběžnou podporu a jasnost ohledně svých pracovních výkonů a cílů. Dalším problémem je nedostatečná komunikace účelu a využití dat prostřednictvím platformy LutherOne. Zaměstnanci často nerozumí, jak jsou data shromažďována a k čemu jsou využívána, což snižuje jejich důvěru v tento systém. K tomu se přidává nedostatek anonymních záruk, který brání zaměstnancům poskytovat upřímnou zpětnou vazbu bez obav z možných následků.

3.5 Návrhy a doporučení

Následující návrhy a doporučení vycházejí z výsledků dotazníkového šetření a individuálních polostrukturovaných rozhovorů, které odhalily klíčové nedostatky a podněty od zaměstnanců a vedoucích jednotlivých týmů. Identifikované nedostatky představují příležitosti pro organizaci ke zlepšení pracovního výkonu, a to v jednotlivých oblastech:

1. Nastavení a měření výkonu:

- nastavení měsíčních KPI s možností přeplnění plánu – je důležitým krokem pro efektivní řízení projektů a dosažení stanovených cílů. Tento přístup umožňuje vedoucím lépe sledovat výkon týmu a rychleji reagovat na případné odchylky od plánu. Zároveň motivuje zaměstnance k dosažení vyšších výkonů a překonání očekávaných výsledků, čímž přispívá k celkovému růstu a úspěchu organizace;
- kalibrace jednotlivých vedoucích před kvartálním hodnocením – je zásadním krokem, který může výrazně zlepšit efektivitu a přesnost hodnocení. Tento proces umožňuje sladit hodnocení napříč různými týmy, čímž zajišťuje konzistentní a spravedlivé hodnocení výkonu. Tímto způsobem lze snadno předat do týmů jednotné plány a firemní cíle pro následující období, což přispívá k lepší koordinaci a dosažení strategických cílů organizace;

2. Podpora a rozvoj zaměstnanců

- zavedení on-site podpory v ostatních týmech – on-site podpora může být velmi užitečná pro zajištění efektivního a rychlého řešení problémů. On-site podpora zajišťuje v týmu okamžitou pomoc, což může snížit čas na případné výpadky a zlepšit produktivitu týmu;
- pravidelně zjišťovat potřeby podřízených a mít otevřené volné termíny pro 1:1 schůzky – jedná se důležitou součástí efektivního vedení a řízení pracovního výkonu. Pravidelné zjišťování potřeb a přání podřízených umožňuje vedoucím lépe porozumět jejich

motivacím, preferencím a pracovním podmínkám, které potřebují k dosažení svého plného potenciálu. Tím, že vedoucí pravidelně komunikuje s podřízenými, můžete rychle identifikovat a řešit potenciální problémy nebo překážky, které by mohly ovlivnit jejich výkon nebo pracovní spokojenost;

- principy a jejich vysvětlení – součástí ročního hodnocení je hodnocení strategických a individuálních cílů, ale také hodnocení, zda zaměstnanci při své práci jednají v souladu s firemními principy. Mezi dané principy patří bezpečnost, výkonnost, inovace, odbornost a spolupráce. Nicméně je zřejmé, že zaměstnanci těmto principům často nerozumí. Prezentace samotné nejsou dostatečné a zaměstnanci by uvítali vysvětlení těchto principů na reálných příkladech. To by jim pomohlo lépe pochopit, jak tyto principy aplikovat v jejich každodenní práci;

3. Motivace a odměňování

- nastavit motivaci i se zaměřením na méně úspěšné pracovníky (například – nedávat odměny jen za 3 první místa, ale pro víc) – jedná se o důležitý prvek pro vytváření rovnováhy a spravedlnosti v pracovním prostředí. Místo toho, aby byli odměňováni pouze nejvýkonnější pracovníci, lze zavést systém, který ocení úsilí a pokrok všech zaměstnanců;
- bonusy za jednotlivé smlouvy – rozšíření těchto bonusů do týmů A by mohlo být silným motivačním nástrojem, který zvýší výkonnost a angažovanost zaměstnanců. Při správné implementaci a prezentaci mohou tyto bonusy přinést významné výhody pro organizaci i jednotlivé zaměstnance;
- parkování zdarma jako motivátor – jedná se o jednoduchý, ale efektivní způsob, jak zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců, přičemž se zároveň zlepší celkové pracovní prostředí;
- pocit uznání společností za dobře odvedenou práci – je důležité, aby zaměstnanci cítili, že jejich úsilí a výsledky jsou společností uznávány a oceňovány. To může zahrnovat veřejné uznání, pochvaly od vedení nebo speciální ocenění. Vedení společnosti sice uvádí 1x měsíčně, kdo byl nejlepší, ale zaměstnanci se přesto dobře necítí. Možná by pomohlo, kdyby uznání bylo častější a zahrnovalo nejen ty nejlepší, ale i méně úspěšné pracovníky, kteří také přispívají k celkovému úspěchu týmu. Tímto způsobem se zvyšuje motivace a spokojenost zaměstnanců, kteří vidí, že jejich práce má smysl a je oceňována;

4. Zlepšení komunikace a zpětné vazby

- podpora důvěry v anonymitu dotazníků – anonymita v dotaznících je klíčovým faktorem pro získání upřímné a přesné zpětné vazby od zaměstnanců. Když zaměstnanci věří, že jejich odpovědi jsou anonymní, jsou ochotnější sdílet své skutečné názory a pocity, firma tak získá reálnou zpětnou vazbu;
- LutherOne – testovací operátoři (z důvodu nesrozumitelnosti otázek) – srozumitelnost dotazníků je zásadní pro získání kvalitní zpětné vazby. Testovací operátoři mohou hrát klíčovou roli v tomto procesu tím, že předem otestují otázky dotazníku a poskytnou zpětnou vazbu ohledně jejich srozumitelnosti a jasnosti;
- sdílení zkušeností mezi vedoucími – pravidelné rozvojové porady – vedoucí pracovníci tak mohou sdílet postupy a strategie, které se osvědčily v jejich týmech. To může zahrnovat různé přístupy k motivaci, řešení konfliktů, sdílení zkušeností nebo hodnocení výkonu;

5. Pracovní prostředí a jeho flexibilita

- zlepšení pracovních podmínek – nespokojenost pracovníků s pracovním prostředím (např. světlo, teplo, hluk) může výrazně ovlivnit jejich pracovní výkon. Pro zajištění efektivního řízení pracovního výkonu je důležité pravidelně vyhodnocovat a zlepšovat pracovní podmínky. Měly by být prováděny pravidelné průzkumy spokojenosti, aby se identifikovaly konkrétní problémy a potřeby zaměstnanců. Následně je třeba implementovat řešení, jako je zajištění dostatečného osvětlení, regulace teploty a snížení hluku, aby se vytvořilo optimální pracovní prostředí. Zlepšení těchto podmínek povede ke zvýšení spokojenosti a produktivity zaměstnanců, což má přímý dopad na celkovou výkonnost organizace;
- home office – více času doma při skvělém plnění – může být významným benefitem pro zaměstnance i organizaci. Tento přístup zvyšuje flexibilitu, snižuje stres, zlepšuje morálku a motivuje zaměstnance k dosažení vysokých výsledků. Při správné implementaci může vést k dlouhodobému úspěchu a spokojenosti obou stran;
- pravidelný report home office a jeho zpřístupnění jednotlivým pracovníkům – je důležitým prvkem pro zajištění transparentnosti, sledování výkonu a podporu spolupráce. Tento přístup může vést k vyšší spokojenosti a produktivitě zaměstnanců, přičemž zároveň zlepšuje komunikaci a týmovou dynamiku;

6. Vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků

- nabídka podpory kouče pro vedení hodnotících rozhovorů – může být velmi užitečným nástrojem pro zlepšení dovedností vedoucích a zvýšení kvality zpětné vazby. Koučování poskytuje vedoucím praktické rady, techniky a podporu, které jim pomohou vést hodnotící rozhovory efektivněji;
- podpora nově příchozích vedoucích – když nový vedoucí začíná na své pozici, je klíčové, aby se co nejdříve integroval do týmu a začal efektivně vést. První měsíce mohou být náročné, protože se musí seznámit s novými kolegy, pochopit firemní kulturu a naučit se řídit tým podle očekávání organizace. Jeho nadřízený by se měl tedy pravidelně setkávat s jeho podřízenými a získat od nich zpětnou vazbu, aby na základě těchto informací mohl plánovat jeho další rozvoj;

Výše uvedená doporučení je potřeba ještě prozkoumat z úhlu pohledu nákladů. Některé návrhy náklady nezvýší vůbec, některé minimálně a některé budou mít přímý dopad do finančního plánování. Mezi návrhy, které náklady společnosti nezvýší vůbec či pouze minimálně, patří kalibrace jednotlivých vedoucích před kvartálním hodnocením, pravidelné zjišťování potřeb podřízených a otevřené termíny pro 1:1 schůzky, principy a jejich vysvětlení, pocit uznání společností za dobře odvedenou práci, podpora důvěry v anonymitu dotazníků, LutherOne – testovací operátoři, sdílení zkušeností mezi vedoucími na pravidelných rozvojových poradách, home office jako odměna, pravidelný report home office a jeho zpřístupnění jednotlivým operátorům, zavedení on-site podpory v ostatních týmech, nabídka podpory kouče pro vedení hodnotících rozhovorů a podpora nově příchozích vedoucích. Ostatní návrhy, jako nastavení měsíčních KPI s možností přeplnění, rozšíření odměňovacího systému pro méně úspěšné pracovníky, implementace bonusů za jednotlivé smlouvy, poskytování parkování zdarma či zlepšení pracovních podmínek, mohou mít přímý dopad do finančního plánování. Přesto však mají všechny tyto návrhy potenciál zvýšit pracovní výkon a celkovou spokojenost zaměstnanců, což přispívá k dlouhodobému růstu a úspěchu organizace.

4 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala problematikou řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Řízení pracovního výkonu je klíčovým aspektem efektivního řízení lidských zdrojů a hraje zásadní roli v úspěchu celé organizace. Toto stále aktuální téma zahrnuje i související oblasti, jako je hodnocení zaměstnanců a systém jejich odměňování, což má široký dopad na celkový chod firmy. Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit nastavení procesu řízení výkonu pracovníků ve vybrané organizaci XY a na základě dosažených výsledků navrhnout opatření ke zvýšení jeho efektivity. Prvním dílčím cílem bylo shrnutí základních teoretických poznatků k vybrané problematice. Druhým dílčím cílem byla identifikace silných a slabých stránek stávajícího procesu řízení pracovního výkonu v organizaci. Třetím dílčím cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem hodnocení a odměňování. Cíle byly v rámci této diplomové práce splněny.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části, na část teoreticko-metodologickou a část analytickou. Teoreticko-metodologická část této práce pokrývá široké spektrum témat týkajících se řízení pracovního výkonu. Úvodní část se zaměřuje na vymezení problematiky řízení pracovního výkonu v rámci systému řízení lidských zdrojů a detailně popisuje proces řízení pracovního výkonu. Další část se věnuje různým přístupům k řízení pracovního výkonu, včetně rozdílů mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků. Dále je zde rozebíráno, jak řízení pracovního výkonu ovlivňuje celkový výkon organizace a jak se zaměřuje na kompetence a výsledky zaměstnanců. Následuje podrobný přehled nástrojů měření pracovního výkonu, kde je vymezen pojem pracovní výkon a výkonnost, a jsou představeny klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a koncept Balanced Scorecard. Předposlední část této teoreticko-metodologické části se soustředí na metody řízení pracovního výkonu, včetně motivace, motivačních teorií, hodnocení, odměňování, pracovního prostředí a pracovní doby. Také se zabývá vzděláváním a rozvojem pracovníků a styly vedení lidí. V úplném závěru teoreticko-metodologické části je detailní popis použité metodiky. Tato část zahrnuje stanovení cílů práce, výběr výzkumných metod, formulaci výzkumných otázek a hypotéz a způsoby jejich ověření. Rovněž je zde podrobně popsán provedený výzkum a vyhodnocení získaných informací.

Analytická část práce je zaměřena na zkoumanou organizaci, vlastní řešení problému, interpretaci výsledků a návrhy doporučení. Pro účely této práce je zkoumaná organizace v analytické části uvedena pod názvem organizace XY, aby byla zachována její anonymita. Analytická část začíná stručným představením této organizace XY, včetně popisu její činnosti a organizační struktury. Hlavním zdrojem informací pro tuto část byly interní směrnice a materiály poskytnuté společností. Následně se tato část zaměřuje na popis současného procesu řízení pracovního výkonu, systému odměňování a měření i rozvoje pracovního výkonu ve společnosti XY. Analýza interních materiálů, vlastní zkušenosti a pozorování odhalily klíčové faktory ovlivňující řízení pracovního výkonu, jako jsou odměny, benefity, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Klíčovým prvkem této části diplomové práce je interpretace výsledků výzkumu, který byl proveden kombinací kvantitativních a kvalitativních metod. Kvantitativní část výzkumu spočívala v dotazníkovém šetření s otázkami, které byly vytvořeny na základě literární rešerše. Před zahájením šetření byla provedena pilotní studie, během níž tři zaměstnanci posoudili srozumitelnost otázek. Na základě jejich zpětné vazby byly některé otázky upraveny. Dotazníkové šetření, které obsahovalo 20 otázek, proběhlo od 26. srpna do 6. září 2024 a jeho cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají řízení pracovního výkonu, odměňování, motivaci a jaká je jejich spokojenost. Osloveno bylo 74 operátorů ze speciálních týmů A a B, z nichž 68 odpovědělo, což představuje návratnost 92 %. Dotazníky byly na doporučení vedoucích

pracovníků distribuovány v papírové podobě, aby byla zajištěna anonymita odpovědí a vysoká návratnost. Kvalitativní část výzkumu probíhala formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky ve společnosti XY během období červenec–srpen 2024. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit, jak vedoucí pracovníci vnímají řízení pracovního výkonu ve společnosti XY. Rozhovory byly realizovány s vedoucími speciálních oddělení A a B a také s jejich vedoucími skupin. Celkem tedy bylo realizováno 7 polostrukturovaných rozhovorů dle předem připravených otevřených otázek.

Na základě výsledků provedeného šetření byly vyhodnoceny výzkumné otázky stanovené v metodologické části této práce. Bylo sestaveno celkem 7 výzkumných otázek, které se zaměřovaly na různé aspekty řízení pracovního výkonu. Z šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je celkově spokojena se svým zaměstnáním, a to včetně mzdového ohodnocení. Potěšující bylo i zjištění, že většina zaměstnanců má jasno ve stanovených cílech. Nicméně, několik zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost s nepravidelností poskytování zpětné vazby. Podobně negativně bylo vnímáno i nedostatečné uznání za dobře odvedenou práci. Dále se ukázalo, že část zaměstnanců necítí dostatečnou motivaci a podporu od svých nadřízených a současný systém odměňování považují za nedostatečně motivující. Po vyhodnocení výzkumných otázek byly testovány tři hypotézy pomocí Chí-kvadrát testu nezávislosti. U první hypotézy bylo zjištěno, že existuje závislost mezi délkou pracovního poměru a znalostí hodnotících kritérií. Druhá hypotéza prokázala, že mezi věkem respondentů a celkovou spokojeností je závislost. Poslední, třetí hypotéza prokázala, že mezi věkem zaměstnanců a jistotou zaměstnání jako motivačním faktorem není závislost. Vyhodnocení dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů, výzkumných otázek a hypotéz poskytlo podklady pro sestavení návrhů a doporučení.

Doporučení pro zlepšení stávajícího systému řízení pracovního výkonu zahrnují klíčové prvky, které se zaměřují na nastavení a měření výkonu, podporu a rozvoj zaměstnanců, motivaci a odměňování, zlepšení komunikace a zpětné vazby, pracovní prostředí a jeho flexibilitu a vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků. Konkrétní návrhy zahrnují nastavení měsíčních KPI s možností přeplnění plánu a kalibraci jednotlivých vedoucích před kvartálním hodnocením, které zajišťují efektivní sledování a vyhodnocování výkonu, což je nezbytné pro dosažení stanovených cílů. Zavedení on-site podpory v ostatních týmech, pravidelné zjišťování potřeb podřízených a otevřené termíny pro 1:1 schůzky či jasné vysvětlení principů přispívají k lepší podpoře a rozvoji zaměstnanců, což posiluje jejich angažovanost a výkon. Nastavení motivace i pro méně úspěšné pracovníky, bonusy za jednotlivé smlouvy, parkování zdarma jako motivátor a pocit uznání společnosti za dobře odvedenou práci zvyšují celkovou motivaci a spokojenost zaměstnanců. Podpora důvěry v anonymitu dotazníků, zapojení testovacích operátorů LutherOne a pravidelné sdílení zkušeností mezi vedoucími zlepšují komunikaci a zpětnou vazbu, což vede k efektivnějšímu řízení. Zlepšení pracovních podmínek, poskytnutí možnosti home office jako odměny a pravidelný report home office zvyšují flexibilitu a spokojenost zaměstnanců, což má pozitivní dopad na jejich celkový výkon. Nabídka podpory kouče pro vedení hodnotících rozhovorů a podpora nově příchozích vedoucích zajišťují kvalitní vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků, což je klíčové pro udržení vysoké úrovně řízení a vedení v organizaci.

Pokud organizace XY přijme navrhovaná opatření, dosáhne významného zlepšení v řízení pracovního výkonu a celkové spokojenosti zaměstnanců. Efektivní nastavení a měření výkonu, zvýšená podpora a rozvoj zaměstnanců, zlepšení motivace a odměňování, zdokonalení komunikace a zpětné vazby, vylepšení pracovního prostředí a flexibilita, stejně jako kvalitní vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků budou mít pozitivní dopad na všechny aspekty fungování organizace. Tyto kroky povedou k efektivnějšímu řízení pracovního výkonu, vyšší spokojenosti zaměstnanců a celkovému růstu a úspěchu organizace XY.

Literatura

Monografie

AGUINIS, H. *Performance Management for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2019. 351 p. ISBN 978-1-119-55765-4.

ARMSTRONG, M. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. Vstříc úspěchu. V Brně: Lingea, 2020. 208 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

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

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Management (Fragment). Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTÁK, J. *Osobnostní management*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2021. 296 s. ISBN 978-80-271-3114-3.

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Manažer. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLANCHARD, K. H. *Vedení na vyšší úrovni: Blanchard o leadershipu a o budování velmi úspěšných organizací*. Přeložil Tomáš PIŇOS. Praha: Euromedia Group, 2020. 416 s. ISBN 978-80-242-6913-9.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČERVENÝ, K. *Nápady pro život a byznys: Paretovo pravidlo 80/20 v praxi: "malé příčiny, velké následky"*. Praha: Grada, 2022. 320 s. ISBN 978-80-271-3697-1.

FILIP, L. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. 248 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Manažer. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

FLÍDR, J. *Propojení výroby a informačních systémů v praxi*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. 288 s. ISBN 978-80-271-2459-6.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

GRUBER, J. KYRIANOVÁ, H. a FONVILLE, A. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5263-1.

JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D. a LORENCOVÁ, H. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. 256 s. ISBN 978-80-7261-479-0.

JENKINS-SCOTT, J. *7 tajemství odpovědného vedení lidí*. Přeložil Zuzana VESELÁ. Praha: Grada, 2021. 176 s. ISBN 978-80-271-1711-6.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2007. 260 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KERZNER, H., *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance* (4th ed.). John Wiley & Sons, 2023 448 s. ISBN 978-11-1985-156-1.

KMOŠEK, P. *Firma jsou lidé, lidé jsou síla!*. Litomyšl: H.R.G. spol. s r.o., 2023. 280 s. ISBN 978-80-7490-302-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘIVÁNEK, M. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.

KUMAR, R. S. *Performance management system in International Journal of Education and Management Studies*. 2021, vol. 11, no. 2, p. 81-84. ISSN 2231-5632.

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M. a VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

MATHIS, R. L., JACKSON, J. H. *Human resource management*. 12thed. Mason: South-WestCengageLearning, 2008. 571 s. ISBN 978-0-324-54275-2.

MCGRATH, J., BATES, B. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 150 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MUŽÍK, J. a KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost (Academia). Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

PALÍŠKOVÁ, M, LEGNEROVÁ, K. a STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAULÍK, K. *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. 224 s. ISBN 978-80-7599-031-0.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

ŠTĚRBOVÁ, D., PERNICOVÁ, H., KROL, P. a ŠAFÁŘ, M. *Sportovní psychologie: průvodce teorií a praxí pro mladé sportovce, jejich rodiče a trenéry*. Ilustroval Cyril GAJA. Praha: Grada Publishing, 2022. 240 s. ISBN 978-80-271-3136-5.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

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

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

WILTON, N. *An introduction to human resource management*. 4rd edition. Los Angeles: SAGE, 2019. 400 s. ISBN 978-1-5264-6015-8.

WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 4. doplněné a přepracované vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2019. 248 s. ISBN 978-80-7261-559-9.

WROBLOWSKÁ, Z. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing, 2016. 176 s. ISBN 978-80-7431-162-8.

ZHUO, J. *První kroky v manažerské pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*. Přeložil David RŮŽIČKA. Praha: Grada, 2020. 232 s. ISBN 978-80-271-2893-8.

Internetové zdroje

BEDNÁŘ, V. Co stojí firmu líder? [online]. *Firemní sociolog*. 2019 [cit. 2024-01-13]. Dostupné z: <https://firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/591-co-stoji-firmu-lidr>.

BEDNÁŘ, V. Podporujte liniové manažery! [online]. *Firemní sociolog*. 2022 [cit. 2024-01-13]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/718-podporujte-liniovce-manazery>.

FARKAČOVÁ, L. Pracovní výkon zaměstnanců a faktory, které ho ovlivňují [online]. *Práce a mzda*. 2020a [cit. 2024-01-08]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/12172/pracovni-vykon-zamestnancu-a-faktory-ktere-ho-ovlivnuji>.

FARKAČOVÁ, L. Stanovení cíle práce jako motivačního nástroje zaměstnanců [online]. *Práce a mzda*. 2020b [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/11639/stanoveni-cile-prace-jako-motivacniho-nastroje-zamestnancu>.

HLUŠIČKA, P. Výběr vhodných vedoucích [online]. *Firemní sociolog*. 2023 [cit. 2024-01-13]. Dostupné z: <https://firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/763-vyber-vhodnych-vedoucich>.

HROUZKOVÁ, V. Pracovní doba nejenom z pohledu novely zákoníku práce [online]. *Práce a mzda*. 2020 [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/12607/pracovni-doba-nejenom-z-pohledu-novely-zakoniku-prace>.

KOJIC, M. Key Performance Indicators (KPI): Why and how to set them, plus KPIs in Excel tutorial in *Clockify.me* [online]. 2023. [cit. 2024-11-04]. Dostupné z: <https://clockify.me/blog/business/kpi/>.

KRÁL, M. Uplatňování pracovní motivace ovlivňující výkon a kvalitu práce zaměstnanců [online]. *Práce a mzda*. 2018 [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/4045/uplatnovani-pracovni-motivace-ovlivnujici-vykon-a-kvalitu-prace-zamestnancu>.

SENČÍK, J., NECHVÁTAL, M. Možné přístupy k řešení práce formou home office [online]. *Práce a mzda*. 2018 [cit. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/4095/mozne-pristupy-k-reseni-prace-formou-home-office>.

STÝBLO, J. Motivace jako "nové" sociální inženýrství [online]. *Práce a mzda*. 2017 [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3715/motivace-jako-nove-socialni-inzenyrstvi>.

URBAN, J. Motivace pracovníků a její individuální rozdíly [online]. *Práce a mzda*. 2016a [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3854/motivace-pracovniku-a-její-individualni-rozdily>.

URBAN, J. Motivační nástroje vedoucího [online]. *Práce a mzda*. 2016b [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3829/motivacni-nastroje-vedouciho>.

URBAN, J. Psychologické bariéry výkonnosti a jejich překonávání [online]. *Práce a mzda*. 2017a [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3745/psychologicke-bariery-vykonnosti-a-jejich-prekonavani>.

URBAN, J. Motivace zaměstnanců [online]. *Práce a mzda*. 2017b [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3816/motivace-zamestnancu>.

URBAN, J. Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání [online]. *Práce a mzda*. 2017c [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3793/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-a-predavani>.

URBAN, J. Řídící styly, jejich rozdíly a efektivita [online]. *Práce a mzda*. 2017d [cit. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3804/ridici-styly-jejich-rozdily-a-efektivita>.

URBAN, J. Co znamená řídit výkon zaměstnanců [online]. *Práce a mzda*. 2018 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/6893/co-znamená-ridit-vykon-zamestnancu>.

URBAN, J. Odměňování zaměstnanců. Cíle, nástroje a formy [online]. *Práce a mzda*. 2019a [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/8126/odmenovani-zamestnancu>.

URBAN, J. Hodnocení a odměňování zaměstnanců v mezinárodních firmách [online]. *Práce a mzda*. 2019b [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/9935/hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu-v-mezinarodnich-firmach>.

URBAN, J. Lidský kapitál a efektivnost investic do lidských zdrojů [online]. *Práce a mzda*. 2023a [cit. 2024-01-11]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/16129/lidsky-kapital-a-efektivnost-investic-do-lidskych-zdroju>.

URBAN, J. Vícekriteriální odměňování metodou Balanced scorecard [online]. *Práce a mzda*. 2023b [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/18035/vicekriterialni-odmenovani-metodou-balanced-scorecard>.

URBANCOVÁ, H. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích [online]. *Práce a mzda*. 2018 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3588/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich>.

VALA, J. Školení založené na kompetencích [online]. *Práce a mzda*. 2019 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/8673/skoleni-zalozene-na-kompetencich>.

Přílohy

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření:

1 Uveďte prosím pohlaví (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Žena
- Muž

2 Uveďte, prosím, do jaké věkové kategorie patříte (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- 20–29
- 30–35
- 36–41
- 42–47
- 48–55
- Více jak 56 let

3 Uveďte prosím vaše nejvyšší dosažené vzdělání (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Vyučen bez maturity
- Středoškolské vzdělání
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4 Jak dlouho již ve firmě pracujete? (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- 0–2 roky
- 3–5 let
- 6–10 let
- 11–15 let
- Více než 16 let

5 Jste v zaměstnání celkově spokojen/a? (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

6 Jak jste spokojen/a s následujícími faktory vaší práce? (Nápověda k otázce: Vyberte vždy jednu odpověď v každém řádku)

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
Pracovní doba				
Náročnost přidělené práce				
Množství přidělené práce				
Mzdové ohodnocení				
Užitečnost a přínos práce				
Jistota zaměstnání				
Vztahy na pracovišti				
Zaměstnanecké výhody (benefity)				
Flexibilní organizace práce (Home office, pracovní doba)				
Možnost kariérního růstu				
Možnost dalšího vzdělání, rozvoje				
Pracovní podmínky (prostředí, světlo, teplo, hluk)				

7 Jsem si vědom/a kritérií pro splnění pracovních cílů a byly/jsou srozumitelně předávány (např. počet udržovaných zákazníků, domluvených schůzek, atd) (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8 Kritéria na plnění pracovního výkonu jsou dle mého názoru správně nastavena (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9 Pokud ne, jaký je důvod? (Nápověda k otázce: Otevřená odpověď)

.....

10 Realizuje s vámi vedoucí pracovník pravidelně hodnotící pohovory? (např. 1:1, on, off náslechy, atd) (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11 Je pro vás důležité mít pravidelnou zpětnou vazbu o svém výkonu? (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12 Byl/a jste dostatečně seznámen/a se systémem ročního/kvartálního hodnocení? (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13 Znáte jednotlivá kritéria ročního/kvartálního hodnocení? (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14 Znáte své individuální cíle z předchozího ročního/kvartálního hodnocení? (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15 Jste se systémem ročního/kvartálního hodnocení spokojen/á? (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16 Odpovězte, prosím, do jaké míry souhlasíte/nesouhlasíte s níže uvedeným tvrzením
(Nápověda k otázce: Vyberte vždy jednu odpověď v každém řádku)

	ROZHODNĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	ROZHODNĚ NE
Můj nadřízený mě motivuje/povzbuzuje				
Můj nadřízený mě podporuje ve vzdělání a rozvoji				
V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit				
Průběžně dostávám od svého nadřízeného zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu				
Mohu svého nadřízeného požádat o doškolení potřebných témat				
Zadané úkoly jsou pro mě jasné a srozumitelné				
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení				
Rozumím hodnocení prostřednictvím LutherOne				
Rád/a využívám platformu LutherOne				
Vidím smysl ve využívání platformy LutherOne				

17 Současně nastavený systém odměňování je dostatečně motivující (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18 Cítím se za odvedení dobré práce dostatečně uznán/a společností (Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19 Jaké faktory jsou pro vás motivační? (Nápověda k otázce: Vyberte vždy jednu odpověď v každém řádku)

	ROZHODNĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	ROZHODNĚ NE
Mzdové ohodnocení				
Jistota zaměstnání				
Dobré vztahy na pracovišti				
Pracovní prostředí				
Flexibilní organizace práce (Home office, pracovní doba)				
Kariérní postup				
Možnost dalšího vzdělání, rozvoje				
Pochvala				
Zaměstnanecké výhody (benefity)				

20 Je něco, co by pro vás mohla ještě firma udělat? Pokud ano, co by to konkrétně mělo být? (Nápověda k otázce: Otevřená odpověď)

.....

.....

.....

.....

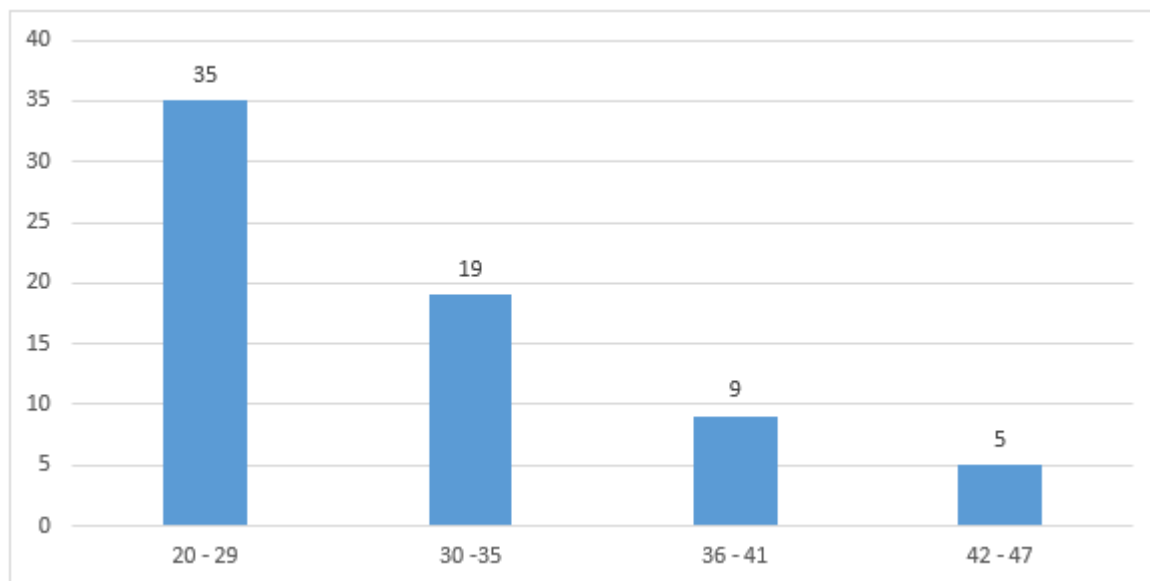
.....

.....

Zdroj: Vlastní zpracování

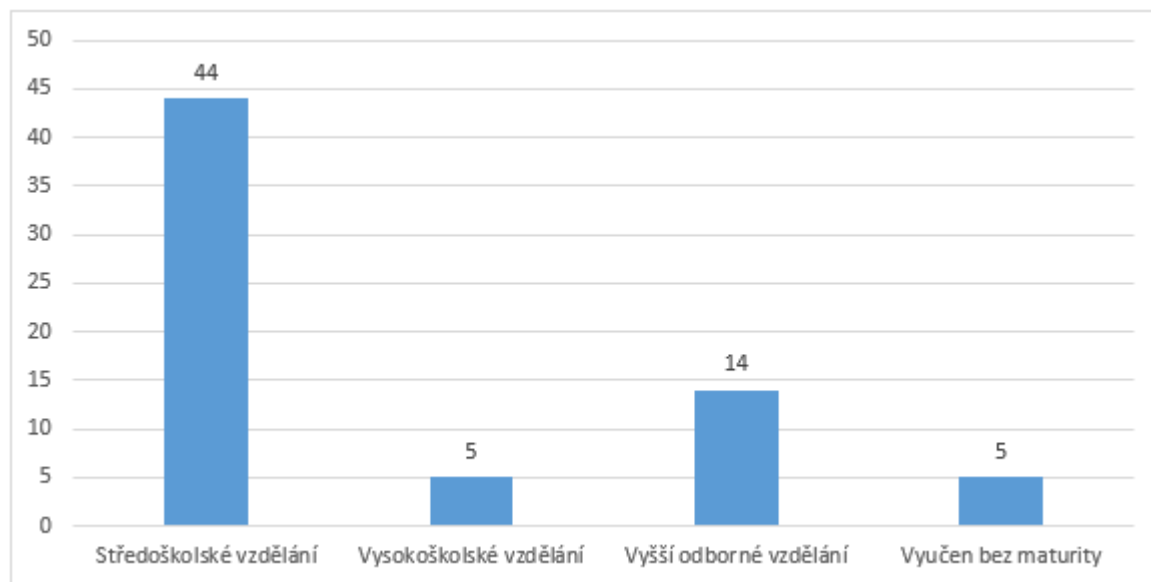
Příloha 2 Grafy k provedenému dotazníkovému šetření

Graf 1 Věková kategorie respondentů



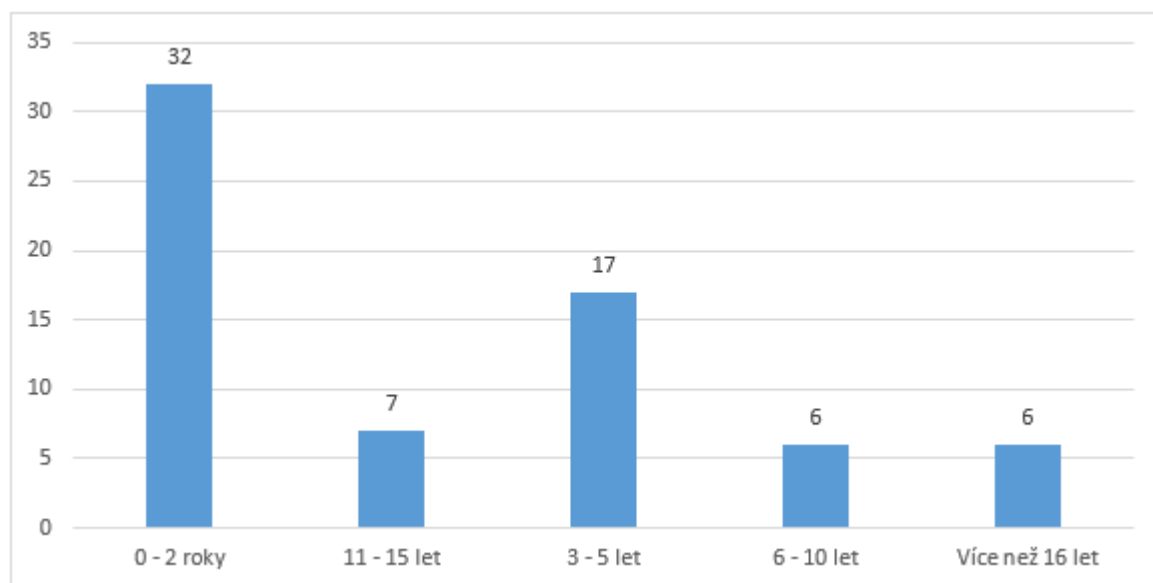
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



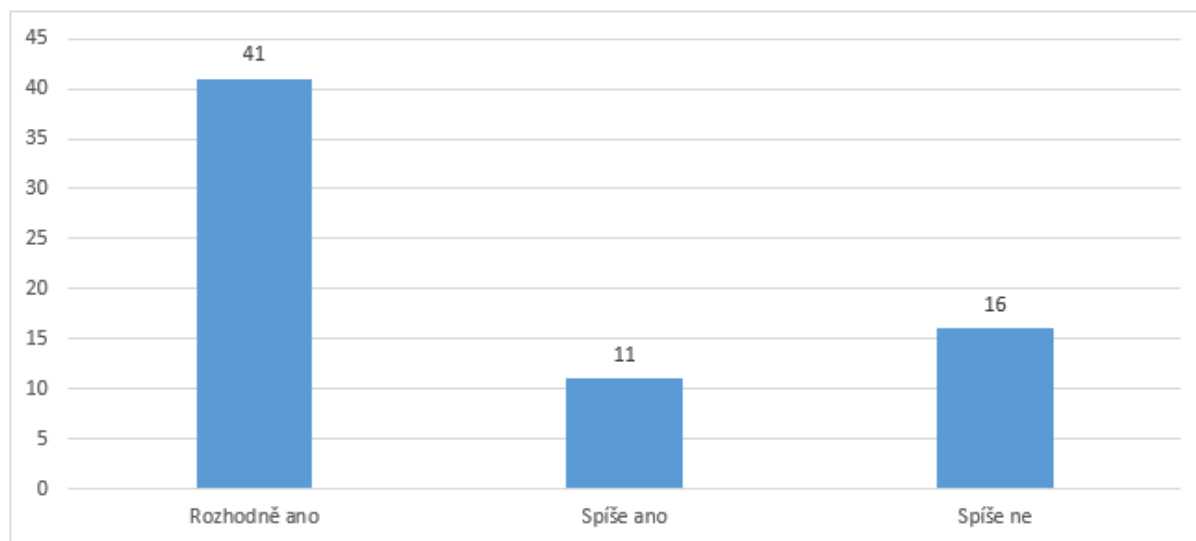
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 Délka pracovního poměru



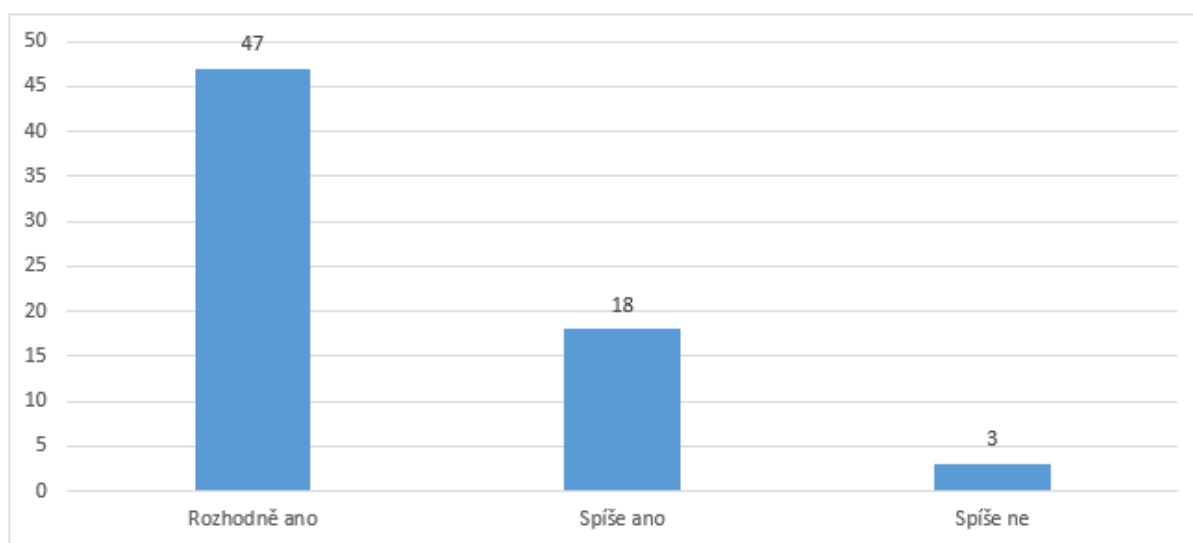
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 Realizace pravidelných hodnotících pohovorů



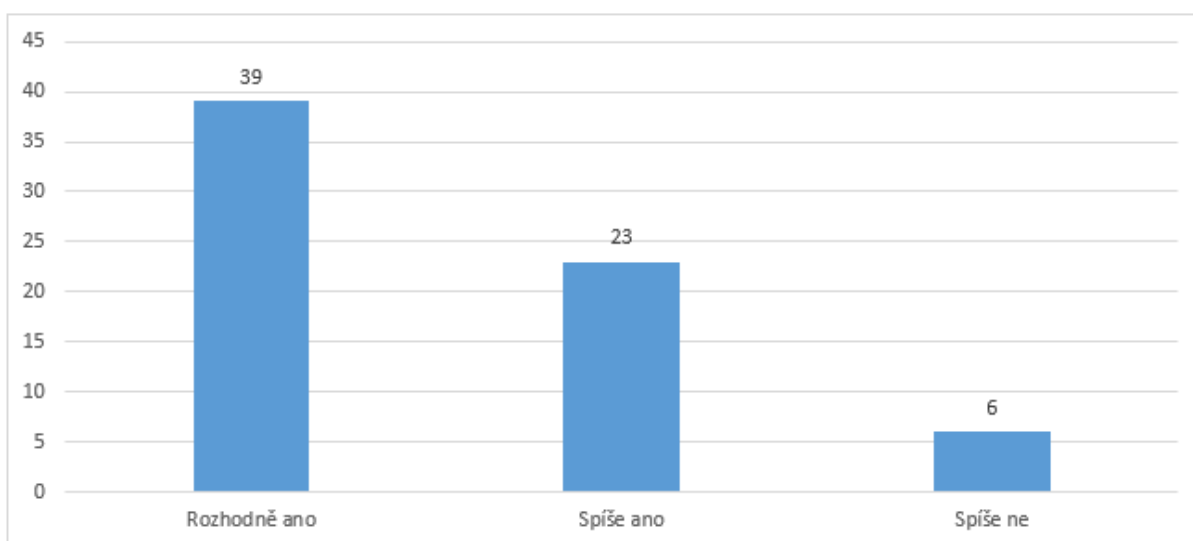
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 Vnímání důležitosti v poskytování pravidelné zpětné vazby



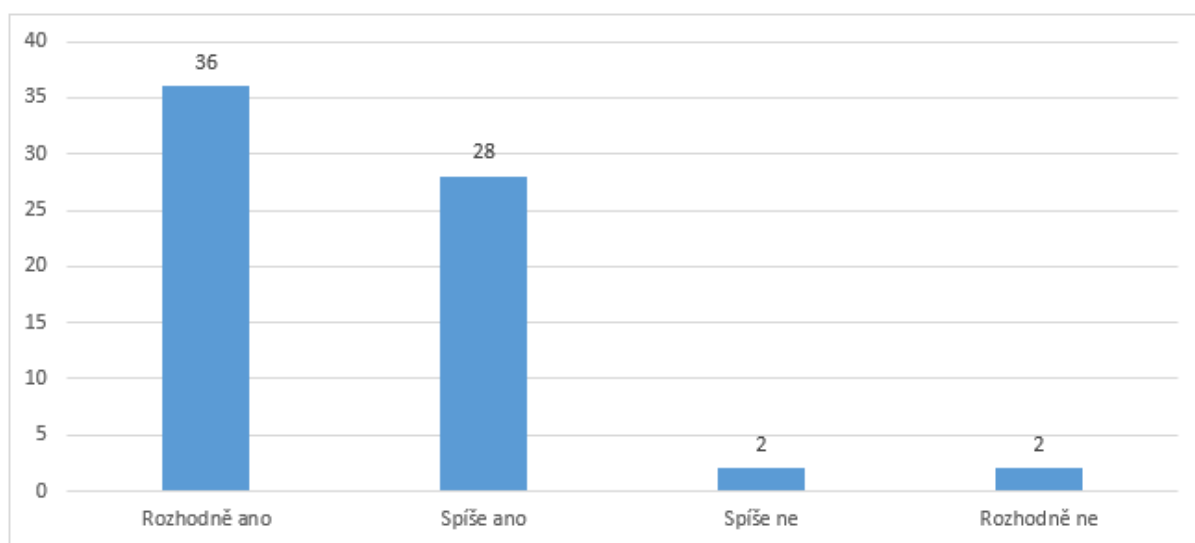
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 Dostatečné seznámení se systémem ročního a kvartálního hodnocení



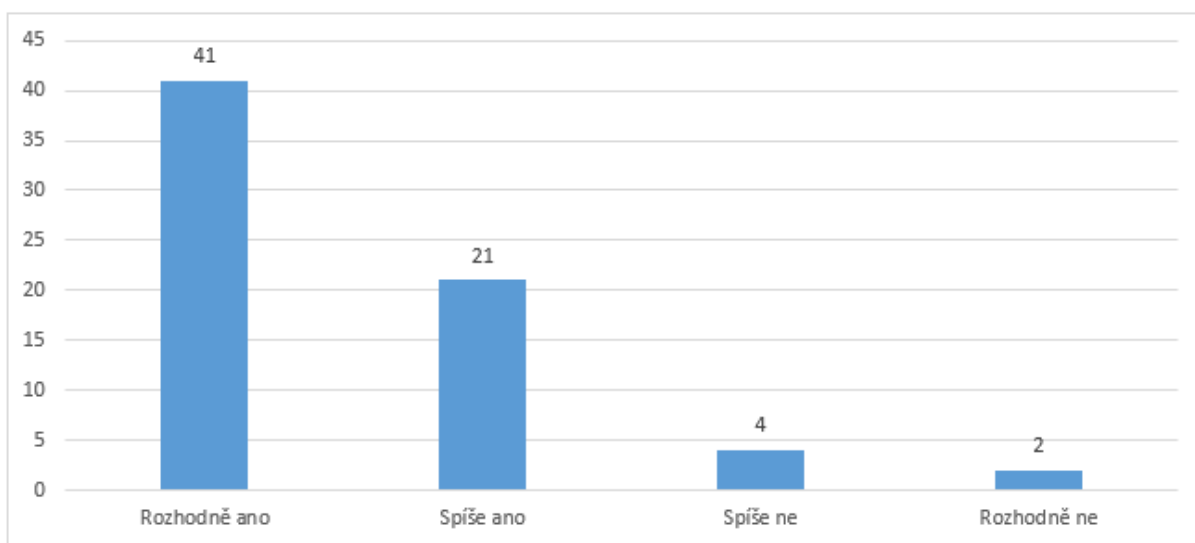
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 Znalost kritérií ročního a kvartálního hodnocení



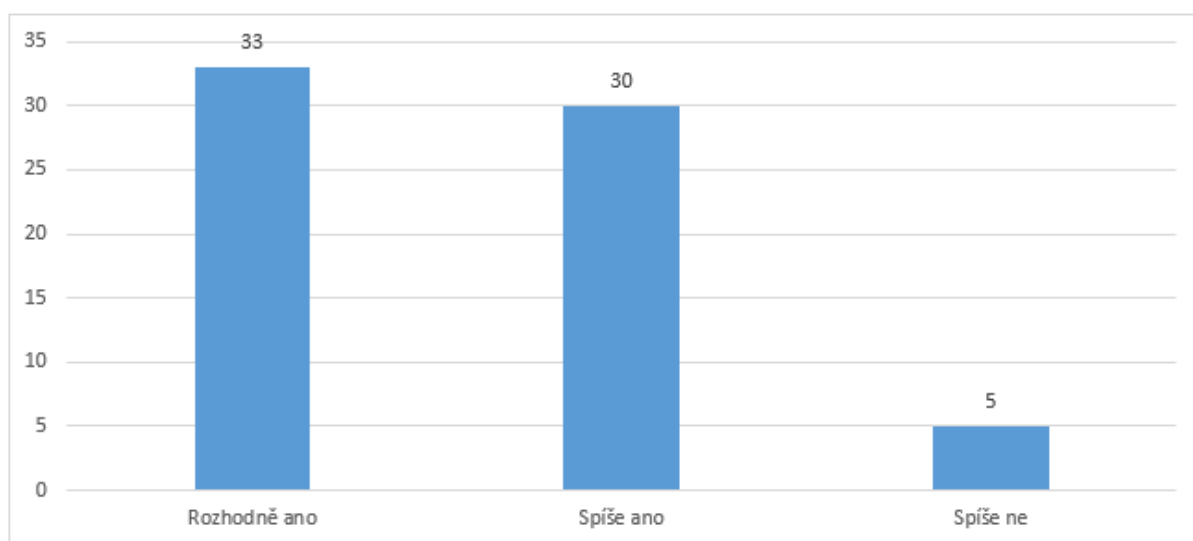
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 Znalost individuálních cílů z předchozího ročního a kvartálního hodnocení



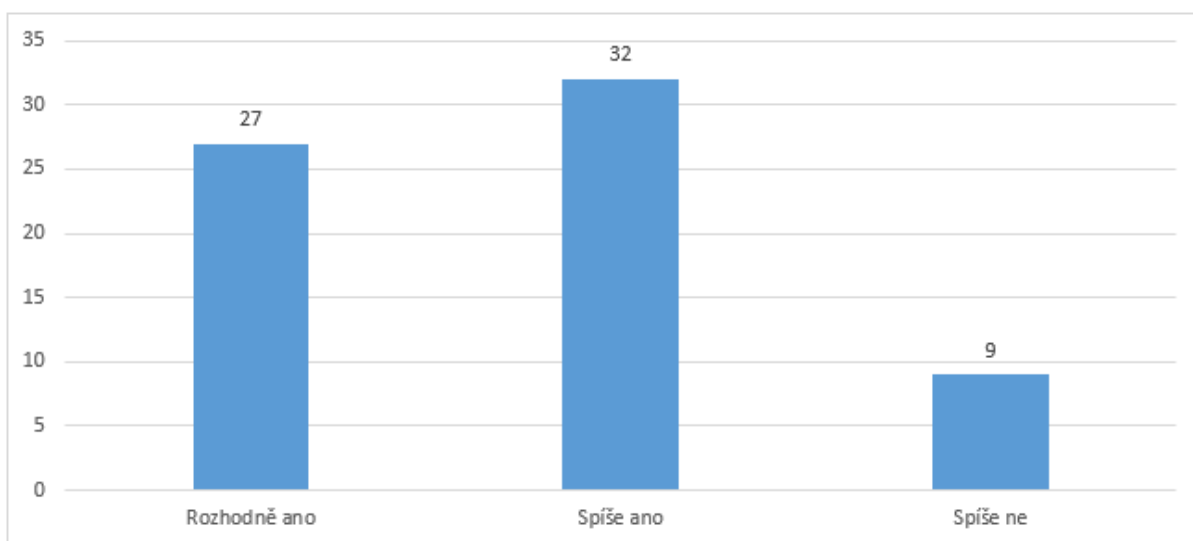
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 Spokojenost se systémem ročního a kvartálního hodnocení



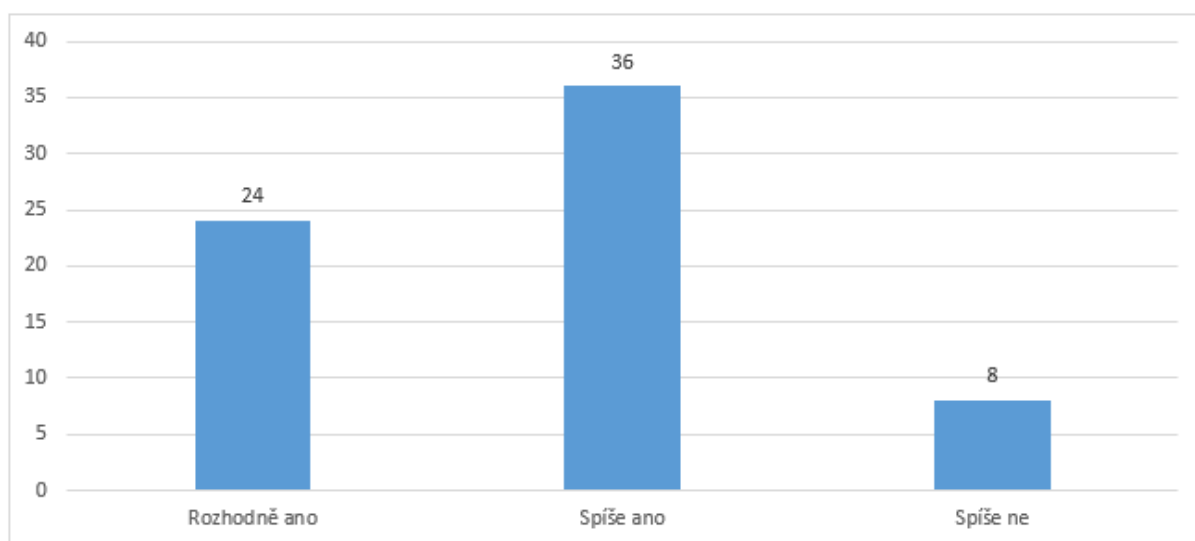
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 Současný systém odměňování je dostatečně motivující



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 Za odvedení dobré práce se cítím být dostatečně uznán společností



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Příprava na polostrukturované rozhovory

Zahájení rozhovoru	Přivítání, představení důvodu rozhovoru, požádání o svolení nahrávání.
Úvodní otázky	Jak dlouho jsi vedoucí?
	Kolik máš v týmu lidí?
Hlavní otázky	Myslíš, že jsou tvoji pracovníci v práci spokojeni?
	Jaké aktivity, pravidelné i nepravidelné, v týmu probíhají?
	Roční a kvartální hodnocení – co to je, jak probíhá?
	Máte nějaká pravidelná školení?
	Jak myslíš, že se ti daří pracovníky motivovat? Na co podle tebe nejvíc slyší? Co by se jim ještě líbilo?
	Jak Home office a práce v kanceláři?
	Hodnotící platforma LutherOne, jak se ti s ní pracuje?
Ukončovací otázky	Je ještě něco, co tě k dnešním probíraným tématům napadá?
Závěr rozhovoru	Mohu prosím dát lidem v tvém týmu dotazník? Jakou formou je ideální předat dotazník?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Přepisy rozhovorů s vedoucími pracovníky

Rozhovor – Vedoucí speciálního oddělení A

Datum realizace rozhovoru: 15. srpna 2024

Použité zkratky: A = autor práce, D = dotazovaný vedoucí zaměstnanec

A: Ahoj.

D: Ahoj.

A: Moc děkuji, že jsme se dnes mohli setkat a společně si popovídat o tvém oddělení. Mohla bych si prosím náš dnešní rozhovor nahrávat?

D: Ano, klidně.

A: Děkuji. Ty jsi vedoucí celého speciálního týmu A, je to tak?

D: Ano, je.

A: A máš na starosti v podstatě 3 vedoucí.

D: Ano.

A: Dostaneš se i někdy přímo k liniovým lidem?

D: Ano, dostanu. Já jsem s nimi vlastně hodně často, často mezi nimi i sedím na sále.

A: To je skvělé! Ale hned mě napadá otázka – proč to takto děláš?

D: Je to hlavně z toho důvodu, že chci vědět co se děje, co jim jde. A taky jak se mezi nimi chová jejich přímý nadřízený.

A: Aha, tak si děláš takový svůj průzkum.

D: No, asi ne záměrně, ale je mi to přirozené. Já si totiž nemyslím, že šéf patří do izolované místnosti. To nejdůležitější se děje tady na sále, mezi lidmi. Oni denně mluví se zákazníky, oni mají tu nejrychlejší zpětnou vazbu proč něco nejde, proč se nám v něčem nedaří a já si tak můžu velmi jednoduše posbírat i argumenty pro vedení společnosti, metodiky a produktů.

A: Dobře. Mohou se tedy operátoři v případě potřeby na tebe obrátit?

D: Ano, to můžou. Pořád se vyznám v systému a můžu jim kdykoliv poradit.

A: Už se ti to někdy vymstilo?

D: Ano, hodně.

A: V čem konkrétně?

D: Musel jsem si nastavit pravidla kdy se na mě můžou obracet a důsledně na nich trvat. Oni pak často vynechali svého nadřízeného a požadavky posílali přímo na mě a já byl pak jako jejich druhý vedoucí, a to fakt nešlo.

A: Chápu. Takže teď máte pravidla ohledně provozních věcí.

D: Ano, máme.

A: Co třeba osobní požadavky, nějaká nespokojenost a tak. To se k tobě taky operátoři odváží přijít přímo?

D: Ano, to taky.

A: Vyhovuje ti to?

D: Ano, nevadí mi s nimi diskutovat, ale obvykle chci, aby u toho byl i jejich šéf, aby bylo na všechny strany jasné, co jsme si říkali a nikdo to nepřekroutil.

A: Vy máte i teď docela nově platformu LutherOne. Jak ji vnímáš?

D: Je to celkem dobrá věc, ale asi ne úplně pro lidi.

A: Proč myslíš?

D: Ony ty otázky nejsou vždy úplně srozumitelně napsány a pak se může stát, že každý operátor pochopí otázku jinak, a to dost zkreslí výsledky.

A: Aha, tak to je škoda.

D: Ano, je.

A: Napadá tě, prosím, co by pomohlo?

D: Určitě bych dělal nějakou testovací várku, jestli to operátoři chápou správně.

A: Prostě poslal pár dotazníků na operátory a ověřoval porozumění?

D: Ano, přesně tak.

A: Ty si z LutherOne sám něco bereš? Používáš jej aktivně?

D: Ano, já se dívám pravidelně na odborová hodnocení a jejich výsledky, taky týmová hodnocení, hodnocení porad, čtu si komentáře a tak.

A: Je tam hodně odborových hodnocení?

D: Ano, je. Je tam třeba 1x měsíčně dotazník CC centrální (Spoko 16); 1x měsíčně hodnocení a zpětná vazba na porady, rozvoj zaměstnanců a organizační záležitosti; 1x za kvartál hodnocení a zpětná vazba na 1-1 s přímým nadřízeným; 1-2x ročně plnohodnotné spektrum 360 tka (kolegové, podřízení, nadřízený); 1-2x ročně týmová zpětná vazba na spolupráci a společné fungování.

A: To je opravdu docela dost hodnocení.

D: Ano, to je.

A: Vy ale máte tuto platformu teprve od července 2024, je to tak?

D: Ano, to je.

A: Na některé aktivity se tedy asi zatím nedostalo.

D: Ne, to zatím ne.

A: Hodnotící platforma LutherOne je primárně na poskytování zpětných vazeb, zjišťování spokojenosti. Jak si myslíš, že jsou operátoři i vedoucí pod tebou spokojeni?

D: Tak vždycky to nebude 100 %, ale já si myslím, že vedoucí jsou určitě spokojeni, že jsme super tým a operátoři jak kdo.

A: Jak to myslíš?

D: No, mám pravidelné rozhovory se svými vedoucími a probíráme při nich celý jejich tým, jejich výsledky. Někteří jsou na tom líp a někteří hůř. Taky se bavíme celkově o jejich spokojenosti, a navíc já toho hodně vidím na sále.

A: Zakročíš, pokud vidíš třeba že je někdo naštvaný, že něco vykřikuje?

D: Ano, jdu se hned zeptat co se děje, snažím se být oporou, zjistit důvody nespokojenosti.

A: To je v případě, že to vidíš. Ale pokud to nevidíš? Dostanou se k tobě i tyto informace?

D: No, jsme celkem malý tým a dost se tu drbe. Vždycky se ke mně tyto informace nějak dostanou.

A: Co děláš potom?

D: Snažím se to probrat nejdříve s vedoucím a pak s tím jednotlivcem a pokud je to větší část týmu, tak i třeba na poradě.

A: Už jsi někdy musel třeba pracovat s týmem i bez jeho vedoucího? Třeba, že byl nějaký problém, který potřeboval tvůj zásah, ale přítomnost vedoucího se nehodila?

D: Ano, už jsme i toto měli.

A: A jak to dopadlo?

D: Myslím, že dobře. Vyčistil se vzduch a tým začal víc fungovat.

A: Byla to tedy chyba vedoucího?

D: Ne, nebyla. Jen prostě nebyli operátoři tak otevření, pokud tam byl, protože potřebovali říct i něco k němu.

A: Je dobře, že to takto zafungovalo. Dalo by se i k této zkušenosti říct, že je to motivovalo v práci? Že jim tvoje přítomnost a řešení problému dala nějakou jistotu?

D: Já bych řekl, že ano. Myslím, že je důležité abych stál nejen za svými vedoucími, ale i za operátory, tým je pak víc semknutý.

A: Rozumím. Když se teď bavíme o motivaci, co myslíš, že je pro operátory v práci nejdůležitější?

D: Myslím, že ta možnost říct co si myslí a že je někdo vyslyší.

A: Určitě, ale co třeba víc motivačně, co vám nejvíc funguje?

D: To je různé, snažíme se motivace střídat. Ono jsme je fakt dlouho neměli, lidi nedostávali nic navíc.

A: Jako, že nebyla možnost žádné motivace?

D: Ne úplně ofiko. My občas koupili pizzu, nanuky, pustili lidi dřív domů, ale pravidelné motivační soutěže nebyly.

A: A co se stalo, že najednou jsou?

D: Jsme v jiném úseku a zde mají motivační soutěže všechny týmy. Proto je to teď dostupnější i pro nás.

A: Myslíš, že vám pravidelné motivace pomáhají plnit KPI či roční plány?

D: Určitě taky, ale plnili jsme i dřív, bez motivačních soutěží.

A: Čím to bylo? Že jste dosahovali požadovaných výsledků i bez oficiální motivačních soutěží?

D: Určitě prací s lidmi. Dávali jsme jim na jevo, a pořád dáváme, že jsou důležití, že to bez nich nezvládneme a že každý jednotlivec pomáhá se splněním plánů. Taky zastávám názor, že když mají operátoři přesčasy, tak musí mít přesčasy i vedoucí, a i já, a to jim zdůrazňujeme, že i my pomáháme s plněním plánů.

A: Je tedy pro vás důležitá jednotnost, že i vedoucí jen nerozkazuje, ale taky pomáhá.

D: Ano, přesně tak. Motivační soutěže nám to jen ulehčili, můžeme alespoň ty nejlepší pořádně odměnit.

A: Napadá tě ještě něco, co by jako motivátor operátoři ocenili?

D: No, máme hodnotné ceny, společné akce, finanční odměny do výplat, svačinu či oběd na pracovišti a tak. Ale nemáme částku za smlouvu, to by asi bylo pro naše lidi také moc zajímavé.

A: Zkoušeli jste něco takového i zjišťovat? Ptát se lidí co by se jim líbilo jako motivace?

D: Jojo, to se ptáme, ale opakuje se pořád to stejné – peníze nebo dárky či případně volno nebo víc home office.

A: Home office je u vás teď docela citlivé téma, je to tak?

D: Ano, to je. Jsou tací, kteří by pracovali rádi z domova pořád a naopak tací, kteří jsou raději fyzicky v práci.

A: A jak toto řešíte?

D: No, my už teď nemáme moc na výběr. Máme dáno, že min 50 % musí být zaměstnanci fyzicky v práci.

A: Daří se vám to dodržovat?

D: Ano daří, umíme se prostrídat.

A: Bylo lehké nastavit toto střídání? Přeci jen máte omezený počet míst.

D: Lehké to nebylo, museli jsme důsledně nastavit pravidla, zavést evidenci a docházku hlídat. Teď už na to máme i pravidelný report.

A: A k tomuto reportu mají přístup i operátoři?

D: Ne, nemají.

A: A vy jim ho nějak ukazujete, bavíte se o něm?

D: Asi moc ne, je to celkem čerstvá věc.

A: Chápu. Může mít nedostatek home office u někoho i demotivující charakter?

D: Měli jsme tu vysloveně jednu operátorku, která byla hodně dlouho našťvaná, že musí znovu začít chodit do práce. Ale teď na ní vidím, že už je to dobrý a že si vlastně dny v práci užívá, protože je víc u informací a může si i s kolegy pokecat.

A: Říkáš víc u informací. Bylo jiné vedení lidí, když jste měli neomezenou volnost v home office?

D: Ano, to rozhodně. Teamsy jsou sice skvělý pomocník, ale když máš toho člověka hned vedle sebe na sále tak to funguje ještě mnohem lépe. Navíc třeba nováčky moc na home office dát nejde.

A: To asi ne, ti potřebují hodně vedení ze strany někoho zkušenějšího, že?

D: Ano, přesně tak.

A: Když se bavíme o vedení lidí, co rozvojové aktivity? Jak ty u vás v týmu fungují?

D: Tak vedoucí musí pravidelně dělat 1:1, off-line i on-line následky, porady a další běžné věci.

A: Ty u těchto aktivit někdy býváš?

D: Ano, pravidelně si plánuji účast na některé z těchto aktivit a různě je střídám.

A: Vybíráš si i pracovníky u kterých na této aktivitě budeš?

D: Někdy. Obvykle je to v případě, že někdo neplní a já chci podpořit vedoucího.

A: Máte i nějaké rozvojové aktivity, jak třeba vést motivační rozhovory a tak.

D: Vlastně moc ne. Teď máme manažerskou akademii, tam určitě něco takového bude.

A: Myslíš, že by tvoji vedoucí přivítali nějakou takovou další rozvojovou aktivitu?

D: To nevím, to je otázka spíš na ně.

A: Dobře, děkuji. Je prosím ještě něco, co tě k dnešnímu povídání napadá?

D: Ne, vlastně ani ne.

A: Děkuji. Ještě bych si ráda u tebe ověřila, jestli můžu do týmů předat dotazníky?

D: Ano, s tím nemám problém. Domluv se s vedoucími.

A: Ano, domluvím, díky.

A: Já taky.

Rozhovor – Vedoucí skupiny speciální služby A1

Datum realizace rozhovoru: 15. července 2024

Použité zkratky: A = autor práce, D = dotazovaný vedoucí zaměstnanec

A: Ahoj.

D: Ahoj.

A: Moc děkuji, že jsi si na mě udělal čas a popovídáš si se mnou o své práci vedoucího, a i o svém týmu.

D: Jojo, rád.

A: Ještě bych se na začátku ráda zeptala, zda si můžu náš společný hovor nahrát, přičemž nahrávka bude použita pouze pro účely mé diplomové práce.

D: Ano, počítám s tím.

A: Děkuji. Jak jsem již říkala při plánování schůzky, tak by mě moc zajímaly aktuální informace o tvém týmu, rozvoji, na kterém aktuálně pracujete a co vlastně dál plánujete.

D: Jasný, ptej se.

A: Na začátek mi pověz, jak dlouho už jsi vedoucí?

D: Vedoucím jsem 3 roky.

A: Co tě na tvé práci nejvíc baví?

D: Určitě hlavně ta práce s lidmi a taky celkově provoz, jeho zajištění a taky práce s jednotlivci, jejich rozvoj.

A: To je skvělé. Co bys mi řekl o svém týmu?

D: Tak já mám teď v týmu 12 operátorů a jednu on-site podporu.

A: Co dělá taková on-site podpora?

D: Ta vlastně pomáhá lidem v týmu se složitějšími procesy, ale je také mojí pravou rukou. Je to vlastně nejzkušenější operátor.

A: Říkal jsi 12 operátorů a 1 on-site podpora, to je tedy celkem 13 lidí.

D: Jojo.

A: Jaké je složení? Myslím počet mužů a žen?

D: Tak já mám jen samé ženy.

A: To musí být někdy náročné?

D: Jojo, to je, ale jsem s nimi rád, je to skvělý tým.

A: To je dobře. Pojdme se teď podívat, jak se ti s nimi pracuje, jak vypadá tvůj běžný pracovní den, týden, rok. Důležité je teď pro mě přímo tvá práce s týmem i jednotlivci, jak pracujete na rozvoji a dosahování stanovených cílů.

D: Tak aktivit s lidmi je hodně, musíme plnit plány. Děláme společně On a Off následky.

A: To myslíš s týmem nebo jednotlivci?

D: Off může být s týmem i jednotlivcem. Častěji je to s jednotlivci, ale teď se připravujeme na měření zákaznické zkušenosti, takzvané CX a tak si děláme pravidelně i skupinové následky hovorů, offy.

A: Jak často tyto aktivity probíhají?

D: Tak Off dělám tak 1x za 2 měsíce a já ho vždy spojím s 1:1. Poslechnu si hovor operátora, který vyberu já nebo on a pak ho společně rozebíráme.

A: Teď myslíš Off s jedním operátorem, vid'?

D: Jojo, jen s jedním člověkem. Vždycky si nastavíme společně během rozboru i úkoly, které musí operátor do příště splnit.

A: Existuje prosím nějaký formulář na tuto aktivitu? Nebo jak to děláte?

D: Je takový jednoduchý formulář, který ti jen říká, kdo byl dnes na offu, jak se operátor sám hodnotí – co se mu povedlo, co by udělal jinak a co si připraví na příště.

A: Dobře. A co tedy on-line náslechy, jak ten probíhá?

D: Ty už nedělám já, ale on-site podpora.

A: Aha. A jak zjistíš nebo vůbec zajistíš, že je vše dle pravidel, že máte stejně nastavený systém hodnocení? A dává ti pak on-site podpora nějakou zpětnou vazbu?

D: No, my máme pravidelná kalibrační hodnocení hovorů, kde se setkáváme pod vedením lektorů my vedoucí a naše on-site podpory. Tam se vyberou vždy různé hovory a ty pak hodnotíme každý zvlášť a říkáme si proč a jak to kdo ohodnotil. Cílem je pochopit vzájemné ohodnocení stejného hovoru a ideálně se potkat na stejných hodnotách.

A: Já se teď ještě ale k on-line náslechům vrátím. Probíhají prosím i ty nějak pravidelně?

D: Ano, „ony“ musí být taky tak 1x za 2 měsíce a on-site podpora stráví u každého operátora min 2 hodiny. Poslouchá hovory, ale dívá se i jak operátor pracuje v systému po skončení hovoru, jak si ovládá telefonii, jestli dodržuje všechny platné postupy. Pokud vidí, že třeba něco nefunguje, tak si obvykle připraví na naši poradu rychlé školení a zopakuje nějaké důležité téma nebo jen připomene nějaká nastavená pravidla.

A: Jak tyto náslechy dle tebe vnímají operátoři?

D: Myslím, že dobře, jsou na to zvyklí. Ono stejně máš pořád někoho kolem sebe, pořád tě někdo slyší. A pokud se mi něco nelíbí, co operátor do telefonu říká, tak se jdu na ten hovor po skončení hovoru zeptat. Zajímá mě, co se tam dělo a proč říkal to co říkal.

A: Ty ale vlastně na sále slyšíš jen tu jednu stranu, jen operátora, vid'?

D: Jojo, jen operátora. Ale ty hovory jsou hodně podobné a pokud mi přijde, že někdo říká nesmysl, tak chci vědět proč to tak řekl. Už jsme takto zachránili hodně situací, hodně případných reklamací.

A: Ale takové „nesmysly“ slyšíš spíš jen u nováčků, ne?

D: No, určitě u nováčků častěji, ale i zkušený operátor může být někdy zatlačen do kouta a nevědět co si s tím počít. Proto jsou fajn i ty „ony“ a pak případné skupinové rychlé opáčko, takové doškolení, na poradách.

A: Kolik hodin ti tak tedy ve finále zabere práce s operátory během pracovního týdne?

D: No, on je dost náročný provoz celkově. Ale plánované aktivity mám tak na 6 hodin.

A: Uvažoval jsi někdy o intenzivnějším práci s pracovníky? Myslím zkusit si naplánovat víc než 6 hodin.

D: Tak určitě mám víc pokud probíhá roční hodnocení, to nastavuje očekávání a pravidla na celý další rok. A taky osobní ohodnocení, které budou dostávat operátoři vždy k výplatě po celý rok.

A: To zní jako fakt důležité hodnocení?

D: Ano, to je. Vždycky se na něj opravdu důsledně připravuji a pak si tak na cca 30 min beru každého pracovníka a společně vše probíráme.

A: Je tedy toto hodnocení hodně jiné než běžná hodnocení během roku?

D: Je takové celofiremní, všichni se zaměstnanci s tarifní mzdou jsou v jednom období hodnoceni. Já si ale nemyslím, že probíhá nějak úplně jinak než jiná hodnocení. Je tam navíc povinné vyplnění hodnotících formulářů, ale já se stejně s lidmi bavím jak na ročním, tak na pravidelných hodnoceních o tom stejném, aby věděli, jak na tom jsou, mohli si o ni říct co všechno potřebují, co by jim ještě pomohlo.

A: Tak to jsme měli roční hodnocení a pravidelná hodnocení a rozvoje. Je ještě něco, co jsme nezmínili?

D: Počkej, roční hodnocení, osobní hodnocení, KPI, smlouvy na dobu určitou, a to je asi vše.

A: Co myslíš KPI a smlouvy na dobu určitou?

D: Tak KPI jsou vždy na každý kvartál nastavené parametry pro každého operátora, které musí splnit. Pokud je splní, tak dostane 25% hrubé mzdy jako odměnu k výplatě. Pokud je nesplní tak dostane poměrnou část nebo případně nic. Smlouvy na dobu určitou myslím tak, že se vždy bavím s každým nováčkem nejen ke konci zkušebky, ale taky ke konci prvního roku jeho působení o tom, jestli on i my chceme, aby dál v týmu pokračoval.

A: Je to nějaký speciálnější rozhovor k tomu datu konce zkušební doby nebo konci ročního působení?

D: Je to detailnější rozbor jeho práce, celkového nasazení a taky hlavně pocitů, jak to vnímá on a co vlastně dál ve svém životě chce, jestli je tato práce ta pravá.

A: Aha, a máš spíš zkušenost, že to byla ze strany nováčka správná volba nebo naopak?

D: To se nedá říct, ale obecně bych řekl, že tak 1 ze 4 se v té práci nenajde.

A: A je to spíš jednostranná záležitost anebo to vidíte obě strany stejně?

D: To taky nejde úplně říct. Ale většinou se domluvíme. Nemá cenu nechat tady někoho trápit.

A: To máš pravdu. Probíhají u vás i nějaká pravidelná školení? A nemyslím teď jen pro nováčky, prostě obecně. Ty jsi i říkal, že on-site podpora si občas něco připraví.

D: Ano, probíhají. Máme metodiky, které musí každý znát, infobalíky a spoustu dalších věcí, které jsou pro práci operátora potřeba. A on-site podpora si tu kvalitu dost hlídá.

A: A školíte si tedy všechno jen sami?

D: Ne, školí nás i metodici či lektori.

A: A to je na vaše přání?

D: Někdy ano, můžeme je oslovit a domluvit se s nimi pokud něco potřebujeme, ale obvykle je to v případě, že je nějaká velká změna v procesech a potřebujeme se na to proškolit důsledně všichni.

A: A ověřuješ si pak nějak porozumění? Jestli to školení všichni pochopili.

D: Tak ono se to vždycky rychle ukáže.

A: Jak to myslíš?

D: Tak obvykle rychle zjistíme, jestli někdo nedělá něco správně. Nejen, že to hlídá on-site podpora, ale i v reportech bychom to viděli a taky na 1:1 se pak s operátory bavím.

A: Dobře. Já se ještě vrátím k těm KPI. Co bys mi prosím o nich víc řekl?

D: Jsou to vlastně klíčové ukazatele výkonnosti a máme je aktuálně nastavené vždy kvartálně.

A: Každý kvartál se tedy úplně mění?

D: Nene, to ne. Většinou jsou stejné anebo podobné.

A: Tušíš prosím, jak tvoji lidi vnímají KPI a jejich nastavení?

D: No, pokud plní tak jsou v pohodě. Pokud neplní, tak je to horší. To si pak myslí, že je to nesmysl.

A: Ty jim je vždy na začátku kvartálu představuješ?

D: Ano, společně si je představíme vždy na začátku kvartálu na týmové poradě a pak je vždy provazují s 1:1.

A: Můžou se nějak pracovníci průběžně dozvědět, jak si s plněním KPI stojí?

D: Jojo, mají přístupné všechny reporty výkonnosti a KPI jsou zaměřeny jen na konkrétní měřitelné věci.

A: A tobě jako vedoucímu k motivaci 3měsíční KPI vyhovují?

D: Nene, nevyhovují. Já bych raději měl měsíční, líp by se mi s lidmi pracovalo.

A: Proč myslíš?

D: Protože by fungovala rychlá zpětná vazba. Neplníš, nedostaneš peníze už příští měsíc, a ne až za 3 měsíce. Ono se někdy někoho špatně motivuje, pokud mu utekl začátek a je dost těžké ho znovu rozhýbat a motivovat alespoň pro týmový výsledek.

A: Aha, tak KPI mají osobní a týmovou část?

D: Ano, záleží, jak plní jednotlivce, ale taky jak plní tým jako celek.

A: Když náhodou vidíš, že tvůj tým na tom teď není dobře a potřeboval bys je rozhýbat, co pro to děláš?

D: No, určitě to probíráme na poradě a taky se snažím s nadřízeným vymyslet nějakou motivační soutěž.

A: Aha, a co tak obvykle dáváte? A co nejvíc funguje?

D: Používáme nějaké hmotné dary, nanuky, reklamní předměty, část dne volna, pizza, večírek a tak. Ale nejvíc stejně fungují peníze.

A: Máte to hezky pestré, a toto zabírá?

D: Jojo, motivace převážně funguje, ale jak říkám, pokud operátor nestíhá má tendenci rezignovat.

A: Ptáš se i lidí co by se jim nejvíc líbilo jako motivace?

D: No, moc ne. My je tím vždycky chceme překvapit. Aby náhodou nebyl někdo, kdo si smlouvy schová až motivace vypukne, to by pak nebylo správné.

A: To chápu. Je ještě něco, co by tvoje ovečky dělalo v práci šťastnější?

D: No, určitě je to víc home office.

A: Neradi chodí do kanceláře?

D: Jak kdo.

A: A jak to aktuálně máte nastaveno?

D: Snažíme se střídat 2 a 3 dny. Ale naše kancelář je teď provizorium a je tady málo místa.

A: A to lidem moc nevyhovuje?

D: Řekl bych, že ne. Už si většina zvykla, ale rýpalové jsou pořád.

A: Vy ale máte teď i nový hodnotící nástroj LutherOne, jak ten vnímáš ty i ostatní v týmu? Je to taky nástroj, kam mohou vyjádřit své požadavky a potřeby, je to tak?

D: Jojo, LutherOne celkem fajn, ale hodnocení tam není úplně jednoznačné, občas ty otázky lidi nechápou a odpoví na trošku něco jiného, než bylo zamýšleno. Ale probíhá vždy 1x měsíčně dotazník, což je lepší než 1x ročně dotazník spokojenosti napříč celou skupinou. ve kterém je pak vidět vývoj a můžou si tam právě říkat problémy v týmu (např. nastavení klimatizace).

A: To zní zajímavě. Je to anonymní a mohou tam dávat i nějaké komentáře, zabývá se tím někdo?

D: LutherOne je zcela anonymní, já sice vidím, kolik je přihlášeno lidí, vidím hodnoty, jak lidi hlasovali, ale jen jako celek, ne až na jednotlivce. Ten, kdo vyplňuje dotazník může dát i konkrétní

komentář. Navíc si myslím, že to lidi fakt čtou a vyplňují dle pravdy. Třeba spolupráce nám minule vyšla špatně, ale už nezjistím, jestli se konkrétně jedná o tým či o celou firmu. To je právě občas tou nejednoznačností otázek. Prostě jak to, kdo pochopí. Doporučuji lidem dát vždy komentář, aby bylo naprosto jasné, co jim vadí.

A: Ty komentáře jsou tedy hlavně pro tebe, je to tak?

D: Ano, čtu je já a šéf a pak se bavíme co s tím dál.

A: Už z toho vyšlo něco zajímavého?

D: Vlastně moc ne. Ono tam těch komentářů zas tak moc není.

A: Dobrá, děkuji. Je ještě něco, co máš třeba ty vyzkoušeno, že v motivaci a dosahování výsledků pomáhá?

D: Určitě peníze, na ty slyší všichni. Každopádně je důležité mít v týmu pohodu a být k lidem vstřícný.

A: To ano.

D: Já vždycky lidem říkám, ať nic nenechávají na potom, ale pokud je něco štve tak ať mi to řeknou hned a můžeme to řešit. Vždycky to bude hektické a vedení bude chtít výsledky, ale to je tak všude, tak si to u nás musíme udělat jen k tomu hezčí, abychom byli spokojení.

A: To máš pravdu. Je prosím ještě něco, co tě k dnešním tématům napadá? Na co jsme třeba zapomněli?

D: Ne, asi ne.

A: Dobře, moc děkuji za tvůj čas a pomoc s mojí diplomovou prací.

D: No, nemáš zač.

A: A můžu prosím ještě do tvého týmu rozdat dotazníky?

D: Ano, to je jasné

A: Poradíš mi prosím, jakou formou je ideálně předat? Myslím, jestli můžu elektronicky nebo je pro ně papírová varianta lepší.

D: Určitě tu papírovou. My máme během roku celofiremní dotazník spokojenosti a lidi jsou k tomu dost skeptičtí, nevěří té anonymitě.

A: Aha.

D: Tak pokud chceš upřímnost, dej prosím papír bez nutnosti jména. Já jim to klidně předám a pak vyberu, to není problém.

A: Dobře, moc děkuji.

D: Není zač.

A: Říkám si, jestli je právě i obava z anonymity trošku neomezuje v užívání LutherOne?

D: Vlastně to být může. Přijde mi, že máme těch dotazníků docela dost a u hodně z nich musíš vyplnit vlastně i svoji pracovní pozici. To pak moc anonymní není.

A: Ano, to pak není.

D: Asi by to bylo lepší v případě, že by to bylo třeba jen na celý odbor, nebo max na oddělení. Pozice už je fakt velký detail.

A: Ano, to chápu. A toto máš jako zpětnou vazbu od lidí vždy po dotaznících?

D: Jojo, mám. Vždycky to pak řešíme a všeobecně se u toho dost rozčilují a říkají, že to prostě odklikli, ať už mají pokoj.

A: Dobře, moc děkuji za upřímnost.

Rozhovor – Vedoucí skupiny speciální služby A2

Datum realizace rozhovoru: 22. července 2024

Použité zkratky: A = autor práce, D = dotazovaný vedoucí zaměstnanec

A: Ahoj.

D: Ahoj.

A: Moc děkuji, že jsi si na mě udělala čas a popovídáš si se mnou o své práci vedoucí, svém týmu a aktivitách co s týmem děláš.

D: Ano, to ráda.

A: Ještě bych se na začátku ráda zeptala, jestli si můžu náš společný hovor nahrát a nahrávka bude použita pouze pro účely mé diplomové práce.

D: Ano, počítám s tím.

A: Děkuji. Jak jsem již říkala při plánování schůzky, tak by mě moc zajímaly aktuální informace o tvém týmu, rozvoji, na kterém aktuálně pracujete.

D: Ano, ptej se.

A: Na začátek mi pověz, jak dlouho už jsi vedoucí?

D: Vedoucí jsem 8 let, ale část z toho jsem byla na mateřské.

A: A jak dlouho jsi tedy zpět?

D: Zpátky jsem se na plno vrátila v lednu letošního roku, ale už při mateřské jsem pomáhala a vedla vzdáleně jeden tým.

A: Takže jsi byla i při mateřské aktivní?

D: Ano, byla. Ono mi to vlastně i hodně pomohlo při návratu, nebyl to takový šok.

A: Ano, to rozumím. A když se teď podíváme na tvoji práci, co tě na ní nejvíc baví?

D: Ráda pracuji s lidmi a líbí se mi, když vidím výsledky. Když vidím, že moje práce někam směřuje a lidi jsou spokojení.

A: Tak to je skvělé. Co bys mi řekla o svém týmu a jeho složení?

D: Tak já mám v týmu 13 operátorů a jednu on-site podporu. Jsou to hlavně volači, volají zákazníkům.

A: A jaké máš složení týmu? Taky samé ženy jako kolega?

D: Ne, ne, to já tak nemám, já mám 11 žen a 3 muže.

A: Jak vidím, tak ženy zatím převažují.

D: Jojo, ale to nevadí. Dřív se nám kluci vůbec na výběrová řízení nehlásili, ale teď se to začíná obracet a už je to na výběrových řízeních veselejší.

A: To je dobře. Pojdme se teď podívat, jak se ti s tvým týmem pracuje, jak vypadá tvůj běžný pracovní den, týden, případně rok. Důležité je teď pro mě přímo tvá práce s týmem i jednotlivci, jak pracujete na rozvoji a dosahování stanovených cílů.

D: Tak jak jsem říkala, já mám tým volačů. Musím si tedy hlídat všechny časy, abychom neměli zbytečně dlouhé hovory, ale taky kvalitu těch hovorů. aktivit tedy děláme hodně, abychom plnili plány.

A: Jaké aktivity děláš s celým týmem a jednotlivci?

D: Tak určitě dělám on-line náslechy a taky off-line náslechy. Dívám se i jak pracují operátoři v systému, a to buď tak, že u nich sedím, nebo si najdu nějaký hovor, poslechnu si jej a pak se podívám, jak vše zaznamenali do systému. Taky si hodně hlídám denní reporty, jestli opravdu vše plníme.

A: Jak často tyto aktivity probíhají?

D: To se nedá tak obecně říct. Máme nějak nastavená pravidla, ale já se snažím lidem věnovat v každé volné chvíli. Určitě méně péče potřebuje zkušenější pracovník a zase více ten co je tu krátce. U nováčků si i hlídám ty co je zaučují. Od nich si беру denně zpětnou vazbu, jak to nováčkovi jde, abychom něco nezanedbali.

A: A když se přeci jen zkusíme podívat na ten časový údaj, kolik bys tak řekla, že ti to časově zabere?

D: Tak řekněme, že se věnuji práci s lidmi tak 2 až 3 hodiny denně. Zbytek musím řešit spoustu provozních věcí a taky máme různé porady a jiné rozvojové aktivity.

A: Říkáš rozvojové aktivity, co to znamená?

D: No, teď pro nás i on-site podpory startuje manažerská akademie. Tam si znovu osvěžíme techniky na práci s lidmi a taky se v tom procvičíme a získáme zase nějaké nové zkušenosti.

A: To zní dobře. A říkala jsi, že je to nejen pro vedoucí, ale taky pro on-site podporu?

D: Ano, to je. Ona nám on-site podpora hodně pomáhá, hlavně proškolovala tým či zaučovat nováčky. Taky nám dělá zástup v naší nepřítomnosti. Tak je fajn, že se i takto bude rozvíjet.

A: Myslíš, že to i on-site podpoře přijde dobré a zajímavé?

D: Co jsem se holek ptala tak říkaly, že ano, že je to fajn. Jen se jim trošku nelíbí dojíždění do Prahy, ale to prostě jinak vymyslet nejde.

A: Ještě něco společně s on-site podporou děláte?

D: Máme ještě pravidelná kalibrační hodnocení hovorů. Lektoři vždy vyberou různé hovory a ty se pak hodnotí. Nejdříve každý zvlášť a pak si říkáme, jak to, kdo ohodnotil. Cílem je se potkat na stejných hodnotách, hodnotit objektivně stejně.

A: Máš i nějaké pravidelné schůzky s on-site podporou, kde se bavíte o týmu a jeho rozvoji?

D: Ano, mám. Ale obvykle si hodně věcí řekneme i operativně, aby to nemuselo čekat až na naši schůzku.

A: V čem všem ti tedy on-site podpora pomáhá a jak to bere?

D: Jak jsem říkala proškolovala nováčky v týmu a zaučuje je, dělá on-line náslechy, řeší problematické věci či zákazníky, připravuje si různá školení, dělá mi zástup v nepřítomnosti a tak.

A: Je to tedy pro ni dost variabilní práce?

D: Ano, to je.

A: Jak myslíš, že se jí ta práce líbí?

D: Mám velmi šikovnou holčinu a tato práce jí naprosto sedí, je opravdu hodně spokojená. My jsme dlouho on-site podpory neměli a ti zkušenější operátoři už potřebovali trošku změnu a se zřízením této pozice se to vlastně vyřešilo.

A: A každý tým má jen jednu on-site podporu, že?

D: Jojo, jednu.

A: Je to i dobré pro tým? Co myslíš?

D: Určitě! Vždycky se chodili ti méně zkušenější ptát toho zkušenějšího, ale pak byl zase problém, jak dodržet časy, přestávky a všechny sledované parametry. Teď už toto operátoři řešit nemusí. Pokud je pro ně situace moc těžká nebo potřebují jen rychlou radu tak mají svoji on-site podporu. Musím říct, že to teď v týmu funguje lépe, bez stresu.

A: Říkali jsme si, že dělá i různá školení, je to tak?

D: Ano, dělá.

A: To jsou jen vaše interní školení nebo nějaká celofiremní?

D: Tak naše interní proškolení opravdu vznikne obvykle z nějaké větší chybovosti nebo z náslechu či 1:1. Tam se potom já s on-site podporou spojím a domluvíme se co a jak je potřeba proškolit. Máme ale taky firemní školení. Ty jsou hlavně při novém procesu a jsou obvykle on-line, jako infobalík. Taky nám chodí skoro denně denní informace a ty si probíráme třeba na poradě nebo si k tomu uděláme ráno rychlou operativní poradou.

A: Máte u školení i podporu metodiků?

D: Ano, máme. Můžeme si je přizvat a některá školení i vedou.

A: To je dobře. Pojdme se teď prosím společně podívat na roční a kvartální hodnocení. Jak bys mi jej prosím přiblížila a jak probíhá?

D: Tak roční hodnocení je takové to velké, jedenkrát za rok a nastavujeme při něm hlavně osobní cíle na další rok a taky z něj vyjde výše ročního osobního ohodnocení pro další období.

A: Aha. A jak probíhá?

D: Tak já si vždy naplánuji schůzky s každým člověkem a tam probíráme, jak se jim za ten rok dařilo, co se jim povedlo a co ne. Všechno to musím zapsat do příslušných formulářů na webu.

A: Máš k tomu nějakého pomocníka? Myslím tím nějaký návod, jak postupovat.

D: Ano, máme vždy před samotným hodnocením on-line školení a taky nám k tomu přijde do mailu prezentace, a ještě máme dostupné materiály na intranetu.

A: To je šikovné.

D: Ano, je.

A: Jak dlouho, tak takový rozhovor s operátorem probíhá?

D: To je různé. Já si obvykle nechávám na každého člověka hodinu, ale někdy nám stačí 30 min a někdy ji využiji celou.

A: Co si z této schůzky operátor odnáší?

D: Tak určitě ví, jak si stojí a jaké má osobní cíle do dalšího období. Ale to já s nimi řeším často, nečekám až na roční hodnocení. Tam to jenom shrneme dohromady.

A: Dobře. A co je pro tebe důležité, aby si z hodnocení každý operátor odnesl? Jakou myšlenku se mu snažíš „prodat“?

D: Chci, aby věděli, jak na tom jsou a taky aby měli chuť do další práce.

A: To je skvělé.

D: Díky.

A: Vlastně se už bavíme o motivaci, jak ji vlastně vnímáš ty?

D: Myslím, že motivace je hodně důležitá. Je potřeba pořád s lidmi mluvit a vnímat jejich potřeby.

A: Určitě. A máte i nějaké motivační soutěže?

D: Ano, teď už ano.

A: A dřív to nebylo?

D: Něco málo jo, ale teď je to mnohem lepší. Teď máme většinou motivační soutěž na celý měsíc a k tomu nějaké adhoc rychlé motivace, třeba o reklamní předměty.

A: Vnímáš rozdíl mezi tím, když jste prostředky na motivaci neměli a teď máte?

D: Jojo, rozdíl v tom je. Lidi jsou vlastně zvědaví, co se teď zase bude dít, co dostanou.

A: Co je podle tebe nejlepší motivátor?

D: Já si myslím, že určitě nějaká společná setkání, ale když se náhodou objeví pizza, nanuky nebo nějaké jiné občerstvení v kanceláři tak jsou taky rádi.

A: Co finance? Jak ty podle tebe lidi motivují?

D: Finance jsou super, fungují taky dobře. Já mám ale ráda, pokud jim můžu něco fyzicky předat. Peníze přijdou jen do výplaty, ale za to že teď máme i finanční motivace jsem fakt moc ráda. Dřív jsme měli k motivaci jen kvartální KPI a občas, fakt málo, i něco malého. Ta práce je náročná a každá odměna lidem udělá radost

A: KPI je vlastně to kvartální hodnocení. Co mi k němu povíš?

D: Jsou to nastavené hodnoty, které musí jedinec i tým dosahovat.

A: A daří se vám to?

D: Obvykle ano.

A: Pracuje se ti dobře s kvartálními KPI?

D: No, přemýšlím. Pokud se nám daří a všichni plní tak jsou v pohodě. Pokud se nám nedaří a neplníme, tak je to horší. To se mi pak s tím hůř pracuje.

A: Pomohla by ti změna třeba na měsíční?

D: Ano, to by bylo skvělé! Každý měsíc bychom mohli začínat znovu a nemuseli se stresovat, že si třeba celý kvartál pokazíme a přijdeme o celý balík. Takto by se dalo s operátorem lépe pracovat. Pokud by se mu měsíc nepovedl, tak by to viděl hned ve výplatě a byl i sám víc motivovaný vše plnit.

A: Zajímají se pracovníci, jak si s plněním KPI stojí?

D: Ano, zajímají. Dívají se denně na všechny reporty.

A: Když náhodou vidíš, že někdo u tebe na tom teď není dobře a potřebovala bys jej rozhýbat, co pro to děláš?

D: Určitě jdu hned za ním, naplánujeme 1:1 a pak se zaměříme na nějakou rychlou změnu. Sledujeme společně jak to jde, jestli naše domluvené akční kroky fungují a případně je hned změníme.

A: A když potřebuješ rozhýbat celý tým? Co nejvíc funguje?

D: Tak to většinou se šéfem domluvíme nějakou rychlou motivačku, třeba o dřívější odchod v pátek o 2 hodiny, na to lidi slyší. Domluvíme se, co přesně potřebujeme změnit a na to tu výzvu zaměříme.

A: Zabírá to?

D: Ano, toto obvykle funguje.

A: Máš v týmu lidi, kteří jsou fakt excelentní? Prostě víš, že vždy ve všem budou na prvním místě?

D: Ano, jedna holčina vyhraje vždy všechno.

A: A jak toto berou ostatní?

D: No, oni už jsou zvyklí. Na začátku každého vyhlášení soutěže řeknou, že to stejně vyhraje tato konkrétní paní.

A: Jak s tím bojuješ? Přeci jen chceš všechny motivovat a ne jen jistého vítěze?

D: Ano, to chci. Většinou dělám soutěže na první 3 místa. Tím zajistím i to, že se tam dostane i někdo další.

A: Ještě něco ti funguje?

D: Asi ne, nic mě nenapadá. Prostě jen udělám víc vítězů.

A: Dobře. A jak třeba LutherOne? Je to pro tebe taky nástroj, jak lidi v týmu motivovat?

D: To není nástroj na motivaci, ale na hodnocení.

A: Ano, ale jestli to, že se tam mohou operátoři vyjádřit ti nějak pomáhá?

D: Jo, asi ano. Já tam vidím, co lidi vyplnili. Je to sice anonymní, ale vidím tam pak celkové hodnocení týmu a můžu si říct, co je dneska pálí. Taky mi tam mohou dát konkrétní komentáře a ty já si čtu, ty mě zajímají.

A: Už vám tedy někdy LutherOne s něčím v týmu pomohl?

D: Jo, já bych řekla, že jo.

A: A vzpomeneš si, s čím konkrétně?

D: Home office.

A: Jak to myslíš?

D: To je u nás takové neustálé téma. Jsou někteří, kteří by byli doma nejraději pořád, ale my musíme být tak 60 % času v práci. No a ta negativní zpětná vazba na home office mi ukázala, že si to musíme znovu na poradě probrat a víc si pořešit porozumění u těch důvodů proč to tak je, proč musíme být víc než půlku času v práci.

A: A to zabralo?

D: Jojo, trochu se vyčistil vzduch a už nebyly takové negace.

A: To je dobře. A je ještě něco, co by se třeba lidem líbilo? Co by je ještě dál motivovalo k lepším výkonům?

D: Já nevím, asi možná ještě bonusy za jednotlivé smlouvy.

A: A to teď nemáte?

D: Ne, dřív jsme to měli, ale teď je to tak skoro 2 roky zrušené a myslím, že by i toto lidi uvítali.

A: Tak přeci jen peníze.

D: Ano, peníze, ty budou motivovat vždy.

A: To je pravda. Ještě se vrátím k tvé pravidelné práci s lidmi, jestli jsme něco nezapomněli.

D: Ano

A: Říkali jsme si, že jsou tam nějaké on-line náslechy, off-line náslechy a taky jsi se okrajově zmínila o 1:1, je tam ještě něco z tvého pohledu důležité? Něco, na co nesmíme zapomenout?

D: Určitě ještě roční hodnocení.

A: To probíhá tedy ročně a nastavuje se tam i osobní ohodnocení, je to tak?

D: Ano, je. Já si ale myslím, že se práce s jedincem nemá nechávat jen na roční hodnocení. Já jej mám hlavně na shrnutí celoroční práce. Já si vše řeším operativně anebo na pravidelných schůzkách. Chci abychom plnili, to je pro mě důležité.

A: Jak u tebe třeba probíhá příprava na toto hodnocení?

D: Vždy si připravím reporty, abych měla k dispozici výsledky, taky hodnocení z loňského roku, připravím si ještě co mě na daném člověku pálí a co mu zase na opak opravdu hodně moc jde. No a toto si udělám pro každého v týmu.

A: A to je pak tvůj odrazový můstek pro hodnocení?

D: Ano, je. Já to mám nastaveno vždy tak, že každého přivítám, zeptám se jak se má, za co by se pochválil a na čem si myslí, že by měl pracovat.

A: Chceš tedy aby se nedřívě zhodnotil sám?

D: Jojo, pak teprve povídám já. Ale není to monolog, hodně se ptám.

A: Je i takové hodnocení součástí manažerské akademie? Myslím třeba rady, jak vést hodnotící pohovory?

D: Ano, to je.

A: A máš i nějaké jiné pomocníky nejen pro roční hodnocení, ale obecně pro práci s lidmi?

D: Jak to myslíš?

A: Promiň. Myslím třeba prezentaci k ročnímu či kvartálnímu hodnocení, nebo e-learningový kurz nebo nějaké jiné rozvojové školení. Nebo třeba jen společnou konzultaci s nadřízeným, takovou týmovou kalibraci.

D: Tak prezentace a školení k ročnímu hodnocení jsou, to je fakt velké. Ale ke kvartálům nic moc není a kalibraci neděláme, to by mi přišlo dobré.

A: A jak by se ti třeba taková kalibrace líbila?

D: No určitě bychom si společně třeba na poradě řekli, jak si stojíme, co budeme dál říkat do týmů, jak podpoříme další výsledky. To by bylo fajn.

A: Probíráš se svým šéfem tyto výsledky?

D: Ano, jako součást 1:1 se bavíme neustále o tom, jak si všichni stojí. Ale nápad společné přípravy se šéfem a ostatními vedoucími se mi moc líbí. Mohl by to šéf ještě nějak i podpořit, třeba lidem za výsledky nějak poděkovat a tak.

A: Skvělé, určitě mu to můžeš navrhnout.

D: Ano, zkusím to.

A: Tak držím palce a ať se vám v týmu daří!

D: Díky.

A: Je ještě něco co bys ráda k dnešnímu povídání doplnila?

D: Ne, asi ne.

A: Děkuji. Já myslím, že už mám i já vše a moc ti tedy děkuji za tvůj čas.

D: No, není zač.

A: A můžu prosím ještě do tvého týmu rozdat ty dotazníky?

D: Ano, můžeš.

A: Poradíš mi prosím, jaká forma je nejlepší? Jestli papír nebo elektronicky, a tak.

D: Tak já bych volila papír. K tomu budou méně nedůvěřiví.

A: Aha, dobře. Tak moc děkuji.

D: Není zač.

Rozhovor – Vedoucí skupiny speciální služby A3

Datum realizace rozhovoru: 30. července 2024

Použité zkratky: A = autor práce, D = dotazovaný vedoucí zaměstnanec

A: Ahoj.

D: Ahoj.

A: Moc děkuji, že jsi si na mě dnes udělala čas a popovídáš si se mnou o své práci vedoucí, svých lidech a aktivitách co s nimi děláš.

D: Ano, ráda.

A: Ještě bych se na začátku ráda zeptala, jestli si můžu náš společný hovor nahrát a nahrávka bude použita pouze pro účely mé diplomové práce.

D: Jistě, počítám s tím.

A: Děkuji. Jak jsem již říkala při plánování schůzky, tak by mě moc zajímaly aktuální informace o tvém týmu, práci s ním a rozvoji, na kterém aktuálně pracujete.

D: Ano.

A: Na začátek mi prosím řekni, jak dlouho už jsi vedoucí?

D: Vedoucí jsem tak zhruba 5 měsíců.

A: To bychom tě klidně mohli označit za nováčka.

D: Ano, to mohli.

A: Ale teď bez legrace. I když jsi na své pozici teprve tak krátce tak práce s lidmi je určitě i u tebe na denním pořádku, je to tak?

D: Ano, je.

A: Kolik máš prosím v týmu lidí?

D: Já mám v týmu 13 operátorů a jednu on-site podporu.

A: Jaké je složení tvého týmu?

D: Jsou to převážně nováčci, co jsou tu s námi od letošního roku. A jinak mám 11 holek a 3 kluky.

A: Říkáš, že máš v týmu větší poměr nováčků. Jak se ti s nimi pracuje?

D: Naše práce je trochu jednodušší než třeba u týmu volačů. Neříkám, že přímo lehká, ale moji lidi nemusí znát tak velké množství věcí, a proto ani nevadí, že jsou tady kratší dobu.

A: Aha. Dá se tedy říct, že je vaše práce víc o nějaké rutině?

D: V podstatě ano, ale i tak se pořád musíme vzdělávat. Projekty, na kterých pracujeme se čas od času mění a my se musíme umět vždy přizpůsobit.

A: Tak to vlastně až taková rutina není. Pojd'me se ale vrátit k původní otázce. Jak se ti s tvým týmem pracuje?

D: Řekla bych, že dobře. Děláme pravidelné porady, on-line a off-line náslechy, hlídám si, jak pracují operátoři v systému a taky si hlídám výsledky v denním reportu.

A: Jak často realizuješ třeba náslechy, porady anebo nějaké rozvojové aktivity s jednotlivcem či celým týmem?

D: Jsem u svého týmu vlastně denně, sedím mezi nimi, a tak vidím i slyším, jak jejich práce denně probíhá. Ale rozvojové aktivity mám s každým tak 1x za 14 dní. Jinak máme 1x týdně poradou a případně i nějakou rychlou operativní poradou, pokud je potřeba do týmu rychle něco předat.

A: Vy se tedy vidíte všichni každý den v práci?

D: Nene, máme vyhrazených 8 míst a je nás v týmu 14, se mnou 15 a tak se střídáme. Já jsem v práci opravdu každý den a operátoři se střídají, aby to bylo spravedlivé.

A: Říkáš spravedlivé. Je pro tebe spravedlivý přístup důležitý?

D: Ano, je. Myslím, že pokud ke všem přistupuji stejně, tak jim tím dělám dobré zázemí a jistotu toho, že mají všichni rovné zacházení.

A: Myslíš, že je takový přístup pro lidi i motivační?

D: Já si myslím, že ano. Že chce mít v práci každý stejné podmínky a stejná práva.

A: Dobře, děkuji. Když už si spolu povídáme o motivaci. Co myslíš, že je pro tvoje lidi motivační?

D: Určitě peníze, ty vidím na první místě. A pak taky různé odměny, dárky, možnost jít na placený večírek a tak. Ale když o tom přemýšlím, tak by se jim taky určitě víc líbilo být na home office. Mám tu některé, kterým chození do práce nevyhovuje.

A: A je to technicky možné je třeba nechat pořád na home office?

D: Není, máme firemní pravidla, že musí být min 50 % času v práci, lépe ideálně tak 60 %. Ale některým to fakt nevyhovuje a dost si na to stěžují.

A: A jak to vidíš přímo ty? Nechala bys je klidně 100 % času doma?

D: Já si myslím, že je to takto ideální. Lépe se mi řídí, můžu se s nimi vidět tváří v tvář a taky se mi takto předávají lépe novinky. Home office je takový benefit.

A: Dobrá. A jak ti v tvój práci pomáhá třeba on-site podpora?

D: On-site podpora mi pomáhá hodně. Dělíme se spolu o proškolení týmu a zaučování nováčků. Taky se mnou chodí na porady a společně hlídáme, jak si náš tým stojí a jak plní.

A: Vás teď společně čeká manažerská akademie. Těšíte se?

D: Ano, obě se moc těšíme. Myslím, že pro nás obě to bude hodně inspirující a bude se nám pak lépe pracovat s týmem. Já už mám nějaká manažerská školení za sebou, ale moc ráda se nechám inspirovat. Chci abychom vše plnili.

A: Ještě něco společně s on-site podporou děláte, v čem ti pomáhá?

D: Určitě se mnou pracuje na násleších, připravuje si i různá témata na doškolení. Společně se vlastně i školíme, máme pravidelná kalibrační hodnocení hovorů pod dozorem lektorů. To nám taky moc pomáhá.

A: Bavíme se společně o motivaci a rozvoji tvých lidí, ale protože jsi na své pozici nová tak mě zajímá, jestli i ty máš nějakou podporu ve svém nadřízeném?

D: Ano mám. Mám pravidelné statusy se svým šéfem, a i mimo ně si můžu kdykoliv říct o pomoc a radu. Nemám tak pocit, že jsem na to sama a mám větší jistotu během rozhodování a vedení týmu.

A: To je skvělé. Pojdme se zase vrátit ke tvému týmu. Kolik času tak týdně věnuješ práci s jednotlivci?

D: Myslím, že je to tak minimálně 10 hodin. Musím si totiž i hlídat celý provoz, řešit mimořádné situace a taky máme vždy nějaké porady a ostatní aktivity. Tak to zhruba tak vychází.

A: Tento čas jsou tedy nějaké on či off-line naslechy, 1:1 a ještě jiné aktivity?

D: Ne, to je tak všechno. Pak už si jen hlídám reporty a hlavně to, aby vše běželo hladce.

A: Dobře. U vás je teď nově zaveden LutherOne jako nástroj na rychlou zpětnou vazbu. Jak tento nástroj vnímáš ty?

D: LutherOne nás všechny moc bavil na začátku. Dávali jsme tam hodně hodnocení na druhé, poradu a tak. Je to taková hezká barevná aplikace. Ale teď bych řekla, že největší zájem už opadl.

A: A myslíš, že je tato aplikace pro lidi srozumitelná?

D: Já nevím, nedokážu říct. Některé otázky mi občas přijdou zmatečné, nejsem si jistá, co tím chtěl autor říci. Ale na druhé straně tam mohou lidi dát komentáře a ty fungují dobře.

A: Pracuješ někdy s výsledky či komentáři?

D: Ano, dívám se na ně a hodně to probíráme i na společné poradě.

A: Poradě tebe a tvého týmu nebo spíš vás vedoucích se šéfem?

D: Určitě obojí.

A: Díky. Pojďme se teď prosím ještě trošku víc podívat na motivaci. Ty jsi říkala, že lidi motivují peníze. Je podle tebe motivace vůbec důležitá?

D: Myslím, že motivace je hodně důležitá. Potřebujeme plnit plány, a tak je potřeba s lidmi mluvit a vnímat jejich potřeby.

A: Máte i nějaké motivační soutěže?

D: Ano, máme.

A: A fungují?

D: Já si myslím, že ano. Lidi jsou přirozeně soutěživí, alespoň v mém týmu ano.

A: Pomáhají ti motivační soutěže plnit i KPI?

D: Ano, to určitě. S možností je nějak motivovat, ať reklamními předměty, nebo pár hodinami volna je to rozhodně lehčí.

A: Jsou KPI pro tvoje lidi reálné?

D: Ano, jsou.

A: A vyhovuje vám jejich kvartální podoba?

D: No, ani ne. Přijde mi to moc dlouhá doba, asi bych víc ocenila měsíční.

A: A zajímají se pracovníci, jak si s plněním KPI stojí?

D: Ano, zajímají. Dívají se denně na všechny reporty a bavíme se o tom i na poradě.

A: Když náhodou vidíš, že někdo u tebe na tom teď není dobře a potřebovala bys jej rozhýbat, co pro to uděláš?

D: Určitě to s ním jdu hned řešit. Naplánujeme si 1:1.

A: A když je náhodou ve skluzu celý tým? Jak s tímto pracuješ?

D: Tak to většinou hned proberu se šéfem a hledáme společné řešení, které pak představím v týmu. Já si fakt každý den hlídám, jestli vše plníme a snažím se do velkého skluzu nedostat.

A: Tak to je dobře. Ty jsi tady na vedoucí pozici nováček.

D: Ano, jsem

A: Tak to jsi ještě asi s týmem nedělala roční hodnocení?

D: Nene, nedělala.

A: Nevadí. Ale úplně nováček v tomto týmu nejsi, že?

D: Nene, nejsem. Dřív jsem byla sama operátor.

A: Můžeš mi tedy povědět, jak ty jsi vnímala roční hodnocení?

D: No, bylo to takové oficiální vyplnění formulářů, podle těch principů. Přiznám se, že jsem to nikdy moc nechápala. Ty principy mi nebyly moc jasné.

A: Aha. A co by ti konkrétně pomohlo, abys to pochopila?

D: Asi nějaké propojení s příklady, praxí. Aby to nebylo jen 5 principů a k nim obecné kecy.

A: Chápu. Tebe bude ale letos čekat hodnocení z té druhé strany, ze strany hodnotitele. Už se na to prosím nějak připravuješ?

D: Zatím ne, ale mám u každého operátora zápisy z 1:1 a taky si myslím, že pak k tomu bude nějaké školení.

A: A měla jsi i nějaké školení na hodnotící pohovory? Myslím třeba ty 1:1 nebo k hodnocení kvartálu.

D: No, něco málo k tomu bylo a teď bude snad i něco na té manažerské akademii.

A: Ano, snad ano. A líbila by se ti třeba i nějaká podpora či nějaké rady, jak úspěšně vést hodnotící pohovory? Třeba jen pro tebe, nejen školení?

D: Ano, to by bylo fajn.

A: Dobře, díky. A co tě vlastně na tvé práci nejvíc baví, proč jsi šla dělat vedoucí?

D: Tak ono to tak nějak vyplynulo ze situace. Minulý šéf odcházel do jiné společnosti a já byla on-site podpora, tedy jeho pravá ruka. Pomalu jsem to za něj začala přebírat a pak už mi to vlastně zůstalo.

A: Tak kdyby to člověk nechtěl dělat tak to nedělá, je to tak?

D: Ano, to je. Já bych možná tu odvalu jít to na volné místo vedoucí ani neměla, ale takto to bylo naprosto přirozené.

A: A ať na to nezapomeneme. Co tě tedy na té práci baví?

D: Být součástí toho všeho. Je hezké ty lidi vést ke společnému cíli a pomáhat jim.

A: To je moc hezké. Říkáš společný cíl, musíte se i nějak pravidelně školit, abyste měli všichni stejné znalosti?

D: Ano, to musíme.

A: A jak takové školení vypadá?

D: No, my máme velká školení, ty jsou oficiální a pak taková svoje. Ta naše jsou o tom, co vnímáme, že nás pálí.

A: Aha. A ty oficiální školení školíte nějak vy sami?

D: Jak kdy. Někdy se proškolíme jen my vedoucí a on-site podpora a pak to předáváme dál a někdy nás školí lektori a metodici všechny.

A: Máte i nějaké infobalíky, je to tak?

D: Ano, je. Ty nás většinou seznamují s nějakou větší novinkou a musíme je mít do určitého termínu splněné.

A: A ověřuješ si pak nějak znalosti z daného školení?

D: My se k tomu ještě pak několik porad vracíme a taky po školení chodíme na následky. Takto se to pozná nejlépe.

A: Dobře, díky. Je ještě prosím něco, co tě k dnešnímu povídání napadá? Co bys třeba ráda doplnila, zmínila?

D: Nene, nic.

A: Moc ti děkuji za dnešní schůzku a ať se vám v týmu daří!

D: Díky.

A: A můžu prosím ještě do tvého týmu rozdat ty dotazníky?

D: Ano, můžeš.

A: Poradiš mi prosím, jakou formou by to bylo ideální? Jestli papír nebo elektronicky?

D: Myslím, že je to jedno. Jak chceš.

A: Díky.

D: Není zač.

Rozhovor – Vedoucí speciálního oddělení B

Datum realizace rozhovoru: 20. srpna 2024

Použité zkratky: A = autor práce, D = dotazovaný vedoucí zaměstnanec

A: Ahoj.

D: Ahoj.

A: Moc děkuji, že jsi na mě dnes udělal čas a popovídáme si o tvém oddělení. Mohla bych si prosím náš dnešní rozhovor nahrávat?

D: Ano, klidně.

A: Děkuji. Ty jsi vedoucí celého speciálního týmu B, je to tak?

D: Ano, je.

A: A máš na starosti 2 vedoucí a nějaké operátory, že?

D: Ano, 2 vedoucí a 4 operátory.

A: Z jakého důvodu máš pod sebou ještě operátory?

D: My jsme trochu menší tým, třetí vedoucí už není potřeba a tito 4 operátoři dělají trochu speciálnější práci, tak jsem si je nechal organizačně pod sebou.

A: Dobře. Říkáš speciální práci, to znamená, že pokud chceš probírat něco s tvými vedoucími tak u toho jsou taky?

D: Ne, zas tak speciální to není. Dělají práci podobnou těm ostatním, ale přeci jen trochu jinou, tak do týmů nezapadali.

A: Aha. Tak zase pracuješ i teď s liniovými lidmi, ne jen s vedoucími, to je taky fajn. Člověk není tak održžený, že?

D: Já ani být održžený nemůžu, já vlastně neustále sedím mezi lidmi.

A: Máš to tedy stejně jako ve vedlejším týmu? Nemáte vlastní kanceláře a sedíte tak mezi lidmi?

D: Ano.

A: Jak to vnímáš?

D: Dobře, jsem mezi lidmi rád. Alespoň vím, co se pořád děje.

A: Dobře. Pojd'me si teď společně popovídat o tvých týmech, od vedoucích až po jednotlivce. Myslíš si, že jsou tvoji pracovníci v práci spokojeni?

D: Doufám, že ano.

A: Doufáš? A co si myslíš?

D: Já bych řekl, že ano. Vždycky může být něco lepšího, ale snažím se spolu s vedoucími maximálně o to, aby byli všichni spokojeni.

A: To je dobře. Co myslíš, že lidem u tebe v týmu vyhovuje? Na základě, čeho jsou spokojeni? Jak to vlastně poznáš?

D: Tak máme pravidelně dotazníky, celofiremní, a tam vychází můj tým velmi dobře. Taky máme LutherOne a tam si taky stojíme dobře.

A: Jak vnímají kolegové dotazníky?

D: Tak asi jak kdy. Někdy se jich sejde víc v jednu chvíli, a to pak není zábava. Ani moc nevěří jejich anonymitě.

A: A LutherOne, ten na operátory nebo vedoucí působí jak?

D: Tak je to taky dotazík, můžou si tam dát co potřebují, hodnocení, komentáře. Je to takový multifunkční nástroj a my z něj pak čerpáme.

A: Už jste tam spolu s vedoucími našli něco, co vám pomohlo ohledně motivace, vedení lidí?

D: Ano, občas se tam objeví v komentářích něco, co je pálí, a to pak můžeme rychle řešit, nemusí to vygradovat.

A: To je dobře. Povídate si někdy o spokojenosti a motivaci?

D: S vedoucími ano, s těmi to řešíme. Potřebujeme plnit plány a na to potřebujeme motivované lidi.

A: Co myslíš, že lidi motivuje, na co nejvíc slyší?

D: Tak určitě peníze, ale já si myslím, že je to jen po omezenou dobu.

A: Jak to myslíš?

D: No, pokud jim budu pořád dokola dávat za vše odměny tak nakonec to budou brát jako samozřejmost a nebude je to již motivovat.

A: Aha. A jaký tedy jiný nástroj u vás v týmech používáte jako motivaci?

D: Pracujeme hodně s volnem. Pokud si někdo splní svůj plán tak má nárok v pátek odejít dřív, to je super, to funguje.

A: A jsou to pořád ti stejní nebo se střídají?

D: Tak mám tu lepší a horší pracovníky, jako asi úplně všude.

A: A vymýšlíte něco pro ty slabší? Jak s nimi pracujete?

D: To řešíme hodně na úrovni 1:1, tam se je snažíme posunout, rozpohybovat.

A: Co vám třeba funguje?

D: Dávat je na náslechy ke zkušenějším pracovníkům nebo si říkat typy a rady během skupinových off-line náslechů.

A: Sdílíte si třeba i tyto zkušenosti s vedlejším týmem?

D: Ne, to neděláme, ale asi by to bylo fajn. Vždyť nakonec řešíme podobné věci.

A: To ano. Povídali jsme si o spokojenosti a motivaci. Máš prosím nějakou zpětnou vazbu od tvých operátorů, co by ještě v práci chtěli, co by je motivovalo?

D: Tak asi víc home office, ale to máme teď dáno celofiremními pravidly, tam se nedá nikam uhnout. Navíc na to máme report a tak vidíme jak se nám to daří dodržovat.

A: Je kolem toho nějaká negace, demotivace?

D: Trochu.

A: Jak trochu?

D: Vždycky jsme částečně chodili do práce, někdo víc a někdo méně. Ale teď je to přesně dané a některé pracovníky to trošku omezuje. Ale máme to tak stanoveno a prostě to tak je.

A: Dobře. Řekl bys tedy, že pořád ještě na téma home office diskutujete a je to částečně i téma vašich porad?

D: No, spíš plnění docházky, kolik procent na home office trávíme. To je mezi námi vedoucími, ale s lidmi to moc neprobíráme.

A: Aha. Myslíš, že by to ještě potřebovali?

D: To nevím, já to беру jako jasnou věc.

A: Pojdme se teď společně prosím podívat na aktivity, které u vás v týmu děláte.

D: Tak my máme standardně porady, 1:1, on a off náslechy, ověřování práce v systému, hodnocení KPI a roční hodnocení. Prostě všechno, co máme nastaveno.

A: Účastníš se někdy aktivit, které vedou tvoji vedoucí s operátory?

D: Zas tak moc často ne, ale pokud je volná chvíle tak se toho moc rád zúčastním.

A: A můžou si tě i třeba tvoji vedoucí vyžádat?

D: Jistě, jsem jim zcela k dispozici.

A: Ty máš teď v týmu úplného nováčka na pozici vedoucího. Jak se ti s ním pracuje?

D: Dobře, já jsem spokojený. Je pořád mezi lidmi a pracuje s nimi. Potřeboval jsem, aby rychle naskočil do provozu a vše zvládl a myslím, že mu to jde.

A: To je dobře. Měl od tebe nějaké speciální školení?

D: Měl standardní pracovní školení a manažerské školení, to mu asi dalo dost.

A: Probírali jste to společně po jeho návratu?

D: Jojo, bavili jsme se o tom.

A: A řešíte někdy jak je na tom teď, jestli třeba i něco nepotřebuje?

D: Ptám se na 1:1, má moji plnou podporu.

A: Může využít i někoho jiného, pokud by třeba něco po manažerské stránce potřeboval?

D: Může se poradit s koučem nebo jiným vedoucím, to určitě jde.

A: A jak vůbec KPI či roční hodnocení, připravujete se na ně nějak?

D: Tak KPI probíhají každý kvartál, tam je to vždy hodně podobné a přípravu si dělá každý vedoucí sám. Roční hodnocení je celofiremní záležitost, a to je podporováno ze strany firmy. Jsou k tomu myslím nějaké prezentace a kurzy.

A: Dobře, děkuji. Je prosím ještě něco, co tě k dnešnímu povídání napadá?

D: Ne, nic.

A: Děkuji. Ještě bych si ráda u tebe ověřila, jestli můžu do týmů předat dotazníky?

D: Ano, s tím nemám problém. Řekni vedoucím.

A: Ano, řeknu, díky.

A: Já taky.

Rozhovor – Vedoucí skupiny speciální služby B1

Datum realizace rozhovoru: 7.srpna 2024

Použité zkratky: A = autor práce, D = dotazovaný vedoucí zaměstnanec

A: Ahoj.

D: Ahoj.

A: Moc děkuji, že jsi si na mě dnes udělala čas a popovídáš si se mnou o své práci vedoucí, a taky o svých lidech a aktivitách co s nimi děláš.

D: Ano, ráda.

A: Ještě bych se na začátku ráda zeptala, jestli si můžu náš společný hovor nahrát a nahrávka bude použita pouze pro účely mé diplomové práce.

D: Ano, to můžeš.

A: Děkuji. Jak jsem již říkala při plánování schůzky, tak by mě moc zajímaly informace o tvém týmu, jak s ním pracuješ a jak své lidi rozvíjíš.

D: Jasně.

A: Na začátek mi prosím řekni, jak dlouho už jsi vedoucí?

D: Vedoucí jsem tak zhruba 5 let

A: To už máš dost zkušeností?

D: Ano, to mám

A: Kolik máš prosím v týmu lidí?

D: Já mám v týmu 15 operátorů.

A: Jaké je složení tvého týmu?

D: Myslíš kolik je tam holek a kluků?

A: Ano, přesně tak.

D: Mám v týmu 10 holek a 5 kluků.

A: A baví tě tvoje práce, práce s lidmi?

D: Ano moc mě to baví. Každý den je trochu jiný.

A: To je moc fajn. Máš k ruce i nějakou on-site podporu?

D: Ne, bohužel to v naší skupině není.

A: Aha, to je škoda, ne?

D: Ano, je to velká škoda. Moc se mi líbí, jak to má skupina A a moc bychom v týmu taky chtěli on-site podporu.

A: Proč si myslíš, že by pro tebe vlastní on-site podpora byla dobrá?

D: No, hlavně z toho důvodu, že teď jsem na všechno v týmu sama, nemám žádnou pravou ruku. Pokud bych měla on-site podporu tak bychom si mohli práci rozdělit a já bych tak měla víc času na lidi.

A: Máš tedy teď pocit, že toho času je málo?

D: Ano, té administrativy je opravdu hodně a já se tak nemůžu všem neustále věnovat, a to mě štve.

A: Dobře. Kolik tedy tak času dnes kolegům věnuješ?

D: Já jsem se šéfem domluvena, že budu maximum času mezi lidmi, je to to moje práce, ale aktivity přímo jen s jednotlivci mám tak na 6 hodin týdně, víc to fakt nestíhám.

A: A jaké aktivity ve svém týmu děláš?

D: Jak jsem říkala, u svého týmu vlastně denně, sedím mezi nimi. Dělám ale rozvojové aktivity jako 1:1, on a off-line náslechy, porady, školení, prostě co je potřeba.

A: Říkáš, že sedíš mezi lidmi, vy se tedy vidíte všichni každý den v práci?

D: Nene, máme vyhrazených 8 míst a je nás v týmu 15, ale teď jsme si ještě jednu zasedačku předělali na kancelář, a tak dokážeme dle potřeby využít i víc míst.

A: Musíte tedy jet stejně jako v ostatních týmech systémem kancelář a home office, je to tak?

D: Ano, je. Ale home office lidem nijak zvlášť nevadí.

A: Myslíš, že je takový přístup pro lidi motivační? Myslím, mít možnost být část týdne v práci a část doma?

D: Já si myslím, že ano.

A: A všichni se vždy bez problému domluví?

D: Tak máme tady ty, co by raději chodili jen do práce a zase jejich pravé opaky. Ale ve finále to nařízení vedení všichni pochopili a nějak to dávají.

A: Jasné. Když už si spolu povídáme o motivaci. Co myslíš, že tvoje kolegy motivuje?

D: Určitě peníze, ty asi platí na všechny. Taky mají rádi pochvalu a tu nejen od mě, ale i od šéfa. Uznání práce vždy potěší.

A: A co třeba nějaké motivačky?

D: Jojo, ty jsou fajn. Můžeme si třeba sáhnout na nějaké peníze k dobru, a to se hodí.

A: Máte peníze k dobru jen z motivaček?

D: Nene, ještě máme bonusy za smlouvy.

A: Tak to je dobré. To lidi těší, že si udělají svoji práci, a ještě navíc mají bonus, je to tak?

D: Ano, je. Mohou si tak něco k výplatě přidat. Ono se s nimi i lépe pracuje, pokud jim můžeš i v reportu ukázat, že za toto dostanou ještě tolik a tolik.

A: Říkáš v reportu. Dívají se do nějaký denních reportů i jednotlivci?

D: Ano, dívají. Ale my se o výsledcích i hodně bavíme na poradě. Je to pro nás důležité. Jsme součástí takového kolečka. Zákazník něco chce, my to předpřipravíme a někdo to po nás dokončí. Musíme být v té přípravě dobří, aby to finále fakt klaplo.

A: A máš pocit, že dobří jste?

D: Ano, já si myslím, že ano. Mám skvělý tým.

A: To je super. Držím palce ať je to tak pořád.

D: Díky.

A: Myslíš tedy, že jsou tvoji pracovníci v práci spokojení?

D: Ano, já myslím, že ano.

A: Jak to poznáš?

D: Tak hlavně s nimi neustále mluvím a taky máme LutherOne a tam vycházíme velmi dobře.

A: Líbí se ti LutherOne?

D: Ano, je fajn mít na školení, poradu či ostatní věci zpětnou vazbu.

A: Zmiňuješ školení, jak u vás takové školení probíhá?

D: Tak záleží, jaké školení to je. Máme svoje týmová školení a taky větší, při větší změně v postupech.

A: Když je tvé týmové školení, tak jej školiš ty?

D: Obvykle ano, ale můžu se i domluvit s nějakým operátorem, aby si něco připravil.

A: A ta velká školení?

D: To školí obvykle lektori a školí buď všechny nebo jen nás vedoucí a my to pak předáme do týmů. Taky máme různé infobalíky a připomenutí postupů či menší změny v denních informacích.

A: A tyto změny pak třeba probíráte na poradách?

D: Ano, ještě to vždy na poradě probereme.

A: Pojdme se prosím teď ještě vrátit k tvé práci s lidmi. Jak spolu řešíte třeba KPI?

D: KPI jsou složité téma, hlavně při jejich představování.

A: Proč to tak je?

D: Protože se vždycky najde někdo, kdo je negativní, komu se nastavení KPI pro další kvartál nelíbí.

A: A jak s tím pracuješ?

D: Vždycky se snažím říct, že je plnění důležité, že dáváme vždy trochu do společné hromady. Já je chápou, vím, že plnit plány není lehké, ale myslím, že jsou KPI dobře nastavena a že plány máme fakt reálné.

A: A daří se tvým lidem nakonec je plnit?

D: Ano, to daří.

A: To je skvělé!

D: Díky.

A: Ještě bych se moc ráda zeptala, jestli je v práci něco, co se lidem vysloveně nelíbí a ba naopak, co se jim líbí?

D: Tak určitě se jim nelíbí případné přesčasy, ty snad nebaví nikoho.

A: A máte je často?

D: Tak nějak občas jsou, prostě se toho občas trochu víc nakupí.

A: A jsou dobrovolné?

D: U něčeho být dobrovolné můžou a u něčeho ne. Někdy fakt něco potřebujeme rychle a pak je musíme nařídit.

A: Chápu. Je prosím ještě něco, co bys ráda k dnešnímu povídání doplnila?

D: Ne, asi nic.

A: Než se spolu rozloučíme tak se chci zeptat, jestli můžu prosím ještě do tvého týmu rozdat dotazníky?

D: Ano, můžeš.

A: A poradíš mi prosím, jak nejlépe je s lidmi řešit?

D: Jak to myslíš?

A: Potřebovala bych maximum vyplnění, tak jestli je pro ně lepší mít dotazník on-line nebo papírový.

D: Upřímně bych ti doporučila spíš papír a bez podpisu, to ti víc odpoví.

A: Tak moc děkuji.

Rozhovor – Vedoucí skupiny speciální služby B2

Datum realizace rozhovoru: 12.srpna 2024

Použité zkratky: A = autor práce, D = dotazovaný vedoucí zaměstnanec

A: Ahoj.

D: Ahoj.

A: Moc děkuji, že jsi si na mě dneska udělal čas.

D: Jasně, není problém.

A: Ještě bych se na začátku ráda zeptala, jestli si můžu náš společný hovor nahrát? Nahrávka bude použita pouze pro účely mé diplomové práce.

D: Ano, to můžeš.

A: Děkuji. Jak jsem již říkala při plánování schůzky, tak by mě moc zajímaly informace o tvém týmu, jak s ním pracuješ a jak své lidi rozvíjíš.

D: Hmm.

A: Jak dlouho už jsi prosím vedoucí?

D: Já jsem vedoucí krátce, něco přes měsíc.

A: Aha, tak to se tedy s týmem teď spíš seznamuješ, je to tak?

D: Ano, je.

A: Jaké jsou tedy tvé první dojmy? Jak se ti ve společnosti líbí?

D: Já jsem zatím nadšený, všechno je nové, zajímavé.

A: To je dobře. A jaká je podle tebe atmosféra v týmu?

D: Myslím, že dobrá. Nevnímám nic špatného.

A: Dobře. A jak na tebe tvoji pracovníci působí? Myslíš, že jsou v práci spokojeni?

D: Já bych řekl, že ano. On s nimi chvíli, než jsem přišel pracoval šéf spolu s kolegyní z druhého týmu a nikdo si zatím na nic nestěžoval.

A: A jak se ti vůbec daří zapojit do denních aktivit?

D: Je to náročné, je toho docela dost. Ale šéf mi pomáhá a společně jsme si nastavili, jak často mám různé aktivity dělat a taky mi s nimi pomáhá.

A: To je úžasné mít takovou podporu.

D: Ano, to je. Jsem za to rád.

A: Jsi sice v začátcích, ale vnímáš prosím, že by ti něco v tvé práci chybělo?

D: Nevím, možná nějaká pravá ruka, je toho fakt dost.

A: Říkáš pravá ruka, myslíš tím něco jako on-site podporu?

D: Jojo, vidím to vedle v týmech a přijde mi to super.

A: Chápu. Myslíš, že si spolu můžeme trochu víc popovídat o těch pravidelných aktivitách co máš v týmu nastaveny?

D: No, nevím, co ti říct, fakt se do toho teprve snažím dostat.

A: To nevadí, toto není zkouška, jestli to děláš dobře, jen si povídáme.

D: Dobrá.

A: Co jsi měl tedy zatím možnost vyzkoušet?

D: Tak chodím na náslechy, to mi pomáhá i metodicky. Taky sleduji všechny možné reporty a od nich se odrážím dost na poradách. Pak jsem si udělal čas na všechny lidi a snažím se je víc poznat, udělal jsem si s každým zvlášť rozhovor.

A: To je skvělé. A podařilo se ti od lidí získat nebo na vnímat nějakou zpětnou vazbu?

D: Tak docela rádi by měli víc home office a taky peněz, ty by taky rádi.

A: Ještě něco tě napadá?

D: Nene.

A: A co jim třeba vyhovuje?

D: Jé, tak asi pracovní doba, ta mi přijde dobrá, nemusí se o víkendech.

A: To chápu. A z tvojí dosavadní praxe, co si myslíš, že lidi nejvíce motivuje? Čím by ses je snažil v případě potřeby rozpohybovat?

D: Tak určitě ty peníze, nějaké motivační soutěže.

A: Ještě něco dalšího?

D: Ne, asi ne.

A: Myslíš, že by šlo školení a pravidelný rozvoj považovat taky za motivační nástroj?

D: Určitě ano.

A: Už jsi měl možnost se tu účastnit nějaký pravidelných školení?

D: Tak zatím spíš absolvuji ta svoje.

A: A jak se ti líbí?

D: Je to dobré, je toho hodně i on-line.

A: Skvělé. A co třeba denní informace?

D: Jo, tak ty mi chodí.

A: A probíráte je pak i třeba na poradě?

D: Ano, probíráme.

A: Dobře, díky. Slyšel jsi už o hodnotící platformě LutherOne?

D: Ano, ale ještě s tím moc nepracuji.

A: Nevadí. Mohu prosím do tvého týmu dát dotazník?

D: Jojo, klidně.

A: Děkuji. A jakou formou si myslíš, že by byl nejvíce vyplňovaný?

D: Co?

A: Jestli elektronicky nebo třeba na papíře.

D: Jé, to nevím, to je asi fuk.

A: Dobrá, díky.

D: Není zač.

A: Moc děkuji za tvůj čas a držím palce ať se ti jen a jen daří a ať jsi u nás spokojený.

D: Díky.



Bc. Petra Arnold Zrubková, KEMMA07

Řízení pracovního výkonu ve vybrané organizaci

Řešená problematika

úvod

Cílem diplomové práce je zhodnotit nastavení procesu řízení výkonu pracovníků ve vybrané organizaci XY a na základě získaných výsledků navrhnout opatření ke zvýšení jeho efektivity.

problém

Výkon jednotlivce má zásadní dopad na celkový výkon podniku.

přístup

Teoreticko-metodologické poznatky, současný stav řízení pracovního výkonu v organizaci XY, kvalitativní i kvantitativní výzkumné šetření, hypotézy a výzkumné otázky.

Postup řešení

zdroj

- Literární publikace
- Odborné publikace
- Internetové zdroje
- Interní materiály společnosti XY
- Data ze strukturovaných rozhovorů
- Data z dotazníkového šetření

získávání

- Metoda literární řešerše
- Metoda komparace
- Strukturované rozhovory
- Dotazníkové šetření
- Testování hypotéz

zpracování

- Rozbor současného stavu procesu řízení pracovního výkonu v organizaci XY
- Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů
- Vyhodnocení dotazníkového šetření
- Formulace návrhů a doporučení

Vysoká škola ekonomie a managementu

3

Výsledky práce

Na základě kvantitativního a kvalitativního šetření byly identifikovány silné a slabé stránky organizace XY:

SILNÉ STRÁNKY

- Zaměření na výsledky
- Motivace zaměstnanců
- Pracovní jistoty
- Umístění vedoucího pracovníka přímo mezi podřízenými v kanceláři

SLABÉ STRÁNKY

- Přetížení vedoucích
- Nedostatečnost pravidelných hodnotících pohovorů (zpětné vazby)
- LutherOne – nedostatečná komunikace účelu a využití
- Nedostatek anonymních záruk

Vysoká škola ekonomie a managementu

4

Doporučení

Na základě výsledků jsou společnosti XY doporučeny změny v několika oblastech řízení pracovního výkonu:

-  1. Nastavení a měření výkonu
-  2. Podpora a rozvoj zaměstnanců
-  3. Motivace a odměňování
-  4. Zlepšení komunikace a zpětné vazby
-  5. Pracovní prostředí a jeho flexibilita
-  6. Vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků

Vysoká škola ekonomie a managementu

5

Závěr

-  **Práce je využitelná v praxi jako nástroj ke zlepšení procesu řízení výkonu pracovníků**
-  Novým řešením jsou konkrétní doporučení v oblasti řízení pracovního výkonu
-  Problematika byla posunuta díky kvantitativnímu a kvalitativnímu výzkumu, rozboru interních materiálů a rešerše odborné literatury

Vysoká škola ekonomie a managementu

6

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**