

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Řízení pracovního výkonu v praxi
Bakalářská práce

Autor: Jiří Pivoňka
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.
Odborný konzultant: Douglas Zhande

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 30.4.2021

Jiří Pivoňka

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Dr. Ing. Vítězslavu Hálkovi, MBA, Ph.D. za metodické vedení práce a ochotu během tvorby této práce. Dále bych chtěl poděkovat mému kamarádovi Jiřímu Řípovi, za neustálou motivaci během studií a Douglasovi Zhandemu za konzultaci v rámci praktické části práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá řízením pracovního výkonu. Jejím cílem je, za pomoci dotazníků, nabytí poznatků od zaměstnanců za účelem zlepšení hodnotících metod, odměňování v rámci hodnocení a aplikace nabytých poznatků do chodu organizace za zlepšením pracovních výkonů.

Teoretická část se zabývá definicí pojmů spojených s pracovním výkonem, ale také s pojmy, které se týkají vedení lidí z pohledu managerských metod. Dále se tato část zabývá hodnocením pracovního výkonu z obecného hlediska. Pojmy, vysvětlené v teoretické části, jsou nedílnou součástí praktické části z pohledu způsobů řízení pracovního výkonu.

Praktická část se zaměřuje na získání dat od zaměstnanců zvoleného IT oddělení, jejich následnou analýzu a na spolupráci s vedoucími pracovníky. V této části práce byla také provedena analýza systému pro řízení pracovního výkonu, který je využíván celou společností.

Klíčová slova: management, performance management, motivace, hodnocení zaměstnanců, řízení výkonu, výkonnost.

Annotation

Title: Performance management

Bachelor thesis is focused on ways of managing work performance. Its goal is, with the help of questionnaires, the acquisition of knowledge from employees in purpose for improving evaluation, bonuses in employee evaluation and the subsequent application of the acquired knowledge into the operation of the organization to improve work performance,

The theoretical part is focused on defining concepts related to work performance, but also with terms related to managing people in terms of managerial methods. Furthermore, this section deals with the evaluation of work performance in general and subsequent improvement. The terms explained in the theoretical part are an integral part of the practical part in terms of work performance management.

The practical part is focused on obtaining data from employees of the department, their subsequent analysis and on cooperation with the managing positions. This part is also containing analysis of performance management system which is used accross whole company.

Keywords: management, work performance, performance management, motivation, employee evaluation.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce a metodika práce	2
3	Teoretická část	3
3.1	Management.....	3
3.1.1	Manažer a manažerské funkce	4
3.1.2	Vedení	5
3.2	Motivace.....	6
3.2.1	Maslowova pyramida potřeb	7
3.3	Řízení pracovního výkonu	9
3.3.1	Výkon a výkonnost.....	9
3.3.2	Historický pohled na řízení pracovního výkonu	10
3.3.3	Řízení pracovního výkonu.....	10
3.3.4	Vytyčení cílů	11
3.3.5	Zpětná vazba.....	13
3.3.6	Koučování.....	13
3.3.7	Odměňování a vztah k hodnocení pracovního výkonu.....	13
3.3.8	Metody hodnocení.....	14
4	Praktická část.....	16
4.1	Představení společnosti.....	16
4.1.1	Představení oddělení	16
4.2	Řízení pracovního výkonu	17
4.2.1	Metody řízení pracovního výkonu ve společnosti XYZ	18
4.2.2	Proces řízení pracovního výkonu ve společnosti XYZ.....	18
4.2.3	Systém určený k řízení pracovního výkonu společnosti XYZ.....	20
4.3	Analýza dotazníkového šetření.....	22

4.3.1	Základní informace	22
4.3.2	Použití systému	25
4.3.3	Hodnocení.....	30
4.3.4	Zpětná vazba.....	32
4.3.5	Návrhy na zlepšení.....	32
4.4	Shrnutí výsledků	35
5	Závěr.....	38
6	Seznam použité literatury.....	40
7	Seznam grafů.....	42
8	Seznam tabulek.....	43
9	Seznam obrázků.....	44
10	Seznam příloh	45

1 Úvod

Je samozřejmostí, že každý ze zaměstnanců stojí za úspěchy firmy, ve které pracuje a chce být za ně náležitě odměňován. Ve většině firem jsou proto zaměstnanci hodnoceni za odvedenou práci, a to v rámci výkonu práce v závislosti na konkrétní pracovní pozici. Zaměstnanci se díky tomuto hodnocení lépe soustředí na budoucí kariérní posun, tím může být neustálé zlepšování práce, kterou vykonávají, nebo posun v hierarchii společnosti. Může se tedy jednat o posun, který má úzkou spojitost s řízením lidí, kreativním myšlením nebo praktickým zdokonalením znalostí.

V této práci se zaměříme na faktory, které ovlivňují řízení pracovního výkonu. Úzka spojitost mezi vedením lidí a řízením jejich výkonnosti je znatelná a může často splynout do jedné problematiky. Budeme se proto v první řadě snažit osvětlit nástroje a metody vedení lidí, které mohou být klíčové pro řízení pracovního výkonu a také detailně vysvětlit metody řízení pracovního výkonu. Pro jednotlivé praktiky a nástroje vedení lidí, které mohou ovlivňovat řízení pracovního výkonu, je klíčové správné uchopení a odhadnutí osobnosti zaměstnance, proto jsou nedílnou součástí této práce managerské metody a techniky spojené s tímto řízením. Termíny, které jsou vysvětlené v teoretické části práce, jsou součástí praktické části.

Praktická část práce je cílená na problematiku řízení pracovního výkonu. Pro výzkum bylo vybráno oddělení, které je součástí společnosti pocházející z Asie a řízení pracovního výkonu zde probíhá aktivně. První část se zabývá analýzou získaných dat od zaměstnanců oddělení, ve kterém probíhá řízení pracovního výkonu. Na základě vyhodnocení této analýzy se aplikují nabyté poznatky do chodu oddělení za účelem jeho zlepšování. Měla by být odkryta slabá místa oddělení v problematice řízení pracovního výkonu. Aplikací do chodu oddělení se myslí vytvoření jiného modelu, který bude čerpat informace a poznatky z této analýzy a podpoří hodnocení zaměstnanců ve správném směru. Tudíž konkrétním cílem této práce je aplikace nových poznatků v hodnocení a řízení zaměstnanců do společnosti za účelem zkvalitnění a zefektivnění řízení pracovního výkonu.

2 Cíl práce a metodika práce

Cílem práce je analýza řízení pracovního výkonu vybrané mezinárodní společnosti za účelem zlepšení efektivy a zlepšení používání řízení pracovního výkonu. Mezi nejdůležitější aspekty této problematiky patří systém řízení pracovního výkonu, a proto bude práce soustředěna na jeho využití v rámci společnosti. Pro získání výsledků byla zvolena metoda dotazníkového šetření zaměstnanců. Následná analýza výsledků by mohla být přínosem pro zlepšení v této oblasti. Pro zlepšení řízení pracovního výkonu budou tyto návrhy sdíleny se společnostmi, ve které výzkum proběhl.

Pro teoretickou část byly zvoleny zdroje z odborné literatury a také internetové zdroje. Teoretická část práce se zabývá základními myšlenkami managementu v úzké návaznosti na řízení pracovního výkonu, řízením pracovního procesu a motivací. Praktická část práce se opírá o informace, které vyplývají z teoretické části. Pro získání informací, které budou analyzovány, bude použita metoda dotazníkového šetření. Tato metoda bude aplikována z důvodu zapojení vyššího počtu respondentů a také kvůli časové úspoře v porovnání s jinými metodami výzkumného šetření, které zároveň nejsou tak vhodné pro větší počet respondentů.

3 Teoretická část

V teoretické části práce se zaměříme na management a termíny, které jsou úzce spojené s řízením pracovního výkonu. Čtenář se proto seznámí s jednotlivými termíny z manažerského prostředí, ale i technikami, které se dají za tímto účelem používat. Dále se také dozví, jak pracovat s lidmi v týmu za účelem celkové spokojenosti.

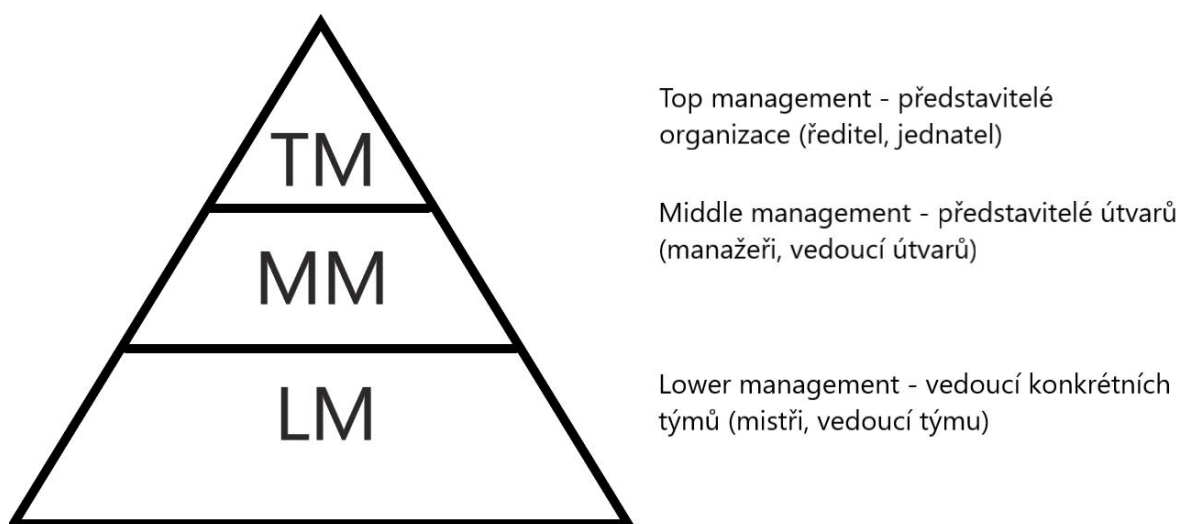
3.1 Management

Přesná definice pojmu management zní podle autorů Bělohávek, Košťana a Šuleře (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 24) takto: „*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“

Podle Hála (Hálek, 2017, s. 9-10) je nejvíce odpovídajícím českým termínem pro vyjádření slova management termín **řízení**. Jako management můžeme považovat také skupinu pracovníků, kteří se starají o vedení jednotlivých úseků. Management může být tedy definován jako **skupina lidí v podniku**. Tímto je myšlená skupina managerů v organizaci, starajících se o řízení. Druhou uvedenou definicí je **určitý způsob vedení lidí**, kde je management popsán jako činnost, kterou jsou dosaženy cíle organizace, díky delegaci práce jiným pracovníkům. Další definice managementu je **odborná disciplína a obor studia**. V tomto případě je management označen jako soubor přístupů využívaný vedoucími pracovníky za dosažením cílů. Přístupy můžeme rozumět techniky, metody, principy, doporučení a názory. Poslední definicí, kterou Hálek popisuje, je **teorie a praxe řízení podniků**. V této definici je management charakterizován jako proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů. Hálkovou shrnující definicí je: „*Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace, včetně její prosperity.*“

3.1.1 Manažer a manažerské funkce

Autoři Armstrong (Armstrong, 2009, s. 38) a Bělohlávek, Košťan a Šuleř (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 26) se shodují na popisu manažera. Zobrazují ho jako odpovědnou osobu, která zajišťuje plnění úkolů, ty umožňují plynulý a efektivní chod organizace. Důležité je také rozdělení manažerů na úrovně, které ukazují hierarchické postavení v organizaci. Manažeři se dělí do tří úrovní, které jsou popsány v obrázku níže. Jednotlivé manažerské úrovně jsou navrženy tak, aby jednotlivé úseky, za které přebírají odpovědnost, byly efektivní a dobrých dosahovaly výsledků. K dosažení potřebných výsledků mají manažeři určité pravomoci nad svými podřízenými.



Obrázek 1: Manažerská hierarchie (vlastní zpracování na základě nabytých vědomostí, 2021)

Následující informace vyplývají z knihy od Hálek (Hálek, 2017, s. 32). Ten uvádí, že **management** se chová jednotně a jednotlivé kroky jsou charakteristické pro všechny úrovně managementu. Těchto 6 kroků má jasné a logické pořadí. Prvním krokem je **plánování**, které se dá charakterizovat jako plánování úkolů, cílů, hrozeb a veškerých nutností závislých na postavení manažera. Druhým krokem je **organizování**, to je rozdělení odpovědností na jednotlivé naplánované úkoly a cíle. Třetím krokem označujeme **personalistiku**, která má důležitou úlohu v manažerském schématu. V personalistice se totiž setkáváme s **motivací, rozvojem nebo hodnocením pracovníků**. Další možnou formou personalistického

kroku může být i nábor pracovníků. Čtvrtým krokem je **vedení**, které je úzce spojeno s předchozím krokem. Záměrné vynechávání personalistického kroku může vést k nespokojenosti pracovníků a neefektivním výkonům. Pátým krokem je **kontrola**, kterou lze chápat jako zhodnocení veškeré odvedné práce, tedy **hodnocení pracovního výkonu**. Posledním krokem v tomto schématu je **zlepšování**, kterým rozumíme zlepšení dosavadních výkonů metodou, jež není agresivní, a tak nevytvoří tlak na pracovníka, který bude dále podávat optimální výsledky. Příkladem může být metodika Kaizenu nebo různé agilní metody řízení v rámci krátkodobých projektů.

3.1.2 Vedení

„Vedení definujeme jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat. Teorie motivace pak vysvětlují, jak jsou uspokojovány potřeby lidí, a co se v lidech děje před zahájením práce a během činnosti v průběhu motivování. Způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, nazýváme styl vedení. Styl vedení je chování vedoucího, které může být pro pracovníky stimulující nebo nikoliv.“ (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 133)

U Hálek (Hálek, 2017, s. 101) se vedení rozděluje na jednotlivé okruhy, ke kterým jsou přiřazeny styly. **Autokratický** okruh zahrnuje autoritativní styl, autokratický styl a diktátorský styl. Tento okruh se dá charakterizovat jako styl přímého vedení podřízených. Stanovuje absolutní poslušnost na pracovišti, což může zapříčinit nulovou snahu o inovování. **Demokratický** okruh je nadřazeným pro styly, které se zajímají o komunikaci mezi podřízenými. Součástí okruhu je demokratický styl a participační styl. Demokratický okruh dává volnost komunikaci mezi pracovníky a vedoucími, tím pádem umožňuje rozvinutí různých postojů ke konkrétním situacím a přináší pracovníkům možnost něco změnit. Poslední okruh se nazývá liberární a zařazujeme do něj liberální styl, pasivní styl a laissez-faire styl vedení. V tomto okruhu vedení lidí se jedná o slabé postavení vedoucího pracovníka, který se snaží být nekonfliktní. Důsledkem může být úplné selhání vedoucího pracovníka.

3.2 Motivace

Wagnerová uvádí (Wagnerová, 2008, s. 14), že se jako první teorií pracovní motivace se zabýval Taylor v 2. polovině 19. století a dokázal díky tomu, že není možné přesvědčit dělníky, aby pracovali stejně efektivním způsobem, pokud jim nebude za práci přidělena permanentní odměna ve formě mzdového ohodnocení. Tím je myšlen permanentní nárůst mzdy. Mezi nejznámější teorie, které lze spojovat s motivací, patří **Maslowova pyramida potřeb**.

Hálek (Hálek, 2017, s. 103) a Armstrong (Armstrong, 2009, s. 70) se shodují, že motivací se rozumí proces, který dává jednotlivcům důvod vydat se za dosažením dobře stanovených cílů. Hálek dále uvádí, že tyto aktivity, použité za účelem dosažení cílů, mohou být ovlivněny právě motivací. Pokud je motivace nadměrná nebo nedostatečná, je výsledek negativní, protože jsou oba případy pro jedince neoptimální. Pokud je ale jedinec motivovaný tím způsobem, že jsou mu jasně definované dosažitelné cíle, kterých chce dosáhnout, je to dle Armstronga nejlepší způsob motivace.

Hálek (Hálek, 2017, s. 103-104) a Armstrong (Armstrong, 2009, s.110) uvádí, že motivace se skládá ze dvou faktorů. Konkrétně z **vnitřního** a **vnějšího** faktoru. Vnitřní faktor motivace vychází přímo z dané práce. Dále se dý rozdělí na osobní cíle, životní zkušenosti, aspirační úrovně a způsoby sebehodnocení. Je tím myšleno konkrétně to, že práce je naplňující a zajímavá, že je možnost kontroly a růstu. Za **Vnější** faktor motivace můžeme označit veškeré nevlastní motivy. Těmito motivy se rozumí v první řadě odměným, jako například zvýšení platu nebo pochvala, ale patří sem i odměny, které jsou myšlené v negativním slova smyslu jako kritika nebo jiné postihy vyplývající z nedostatečného výkonu.

Armstrong (Armstrong, 2009, s.110) dále uvádí, že **vnější** faktory motivace mohou být krátkodobé vzhledem k **vnitřní** motivaci jedince. Jde o to, že jedinci jsou vnitřní motivy vlastní a nejsou vnucené z vnějšku. Nelze ale říci, že vnější motivace je špatná, každý faktor motivace plní svoji roli.

Hálek (Hálek, 2017, s. 104) a Buchta (Buchta, 2005, s. 81) uvádí, že je potřeba rozlišit motivaci a **stimulaci**, která označuje soubor vnějších incetivů, které

usměrňují jedince a ovlivňují jejich motivaci. Tím se odlišují od Armstronga (Armstrong, 2009, s.110), který řadí například peníze mezi vnější motivátory.

Armstrong (Armstrong, 2008, s. 70) píše o krocích, díky kterým je možné dosáhnout vysoké úrovně motivovanosti jedince. Kroky, které jsou nezbytné, řídí manažer a tím ukazuje svoji schopnost motivovat a dostat z lidí nejlepší možné výkony.

„Mezi deset kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti patří:

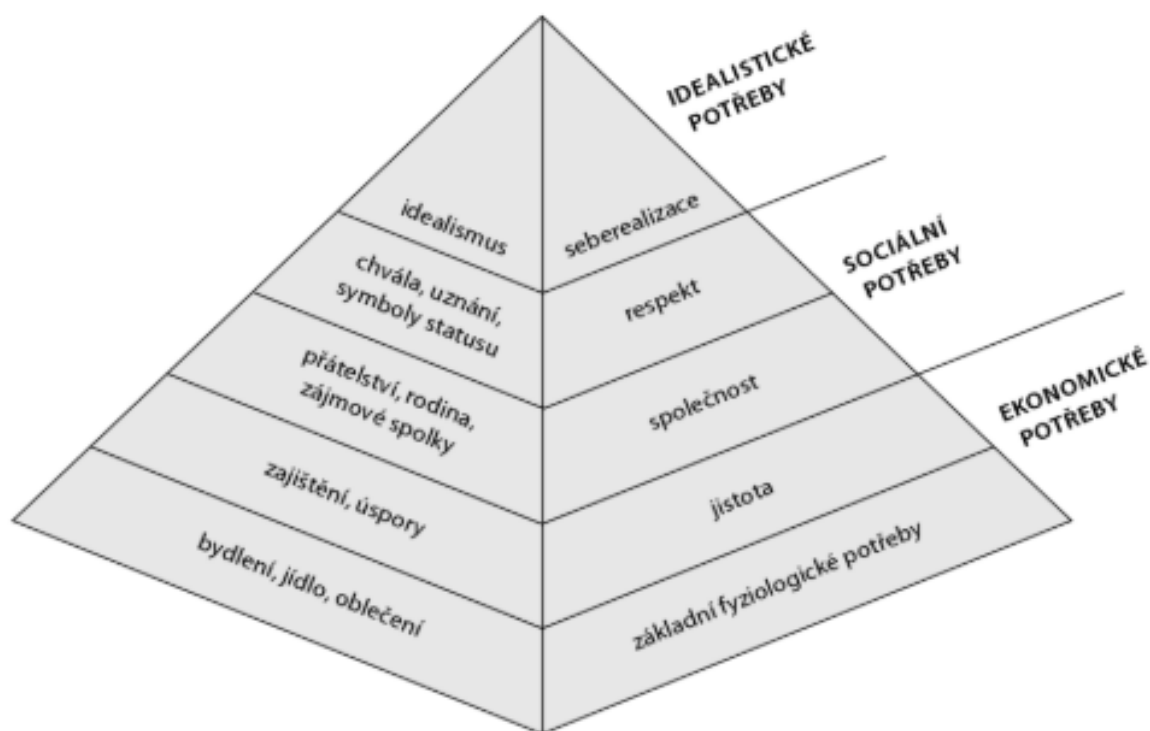
- 1. Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.*
- 2. Vyasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.*
- 3. Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.*
- 4. Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.*
- 5. Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.*
- 6. Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.*
- 7. Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.*
- 8. Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést a budou je umět motivovat.*
- 9. Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.*
- 10. Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.“* (Armstrong, 2008, s. 70)

3.2.1 Maslowova pyramida potřeb

Autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 136), Hálek (Hálek, 2017, s. 105) a Wagnerová (Wagnerová, 2008, s. 14) popisují **Maslowovu** myšlenku o konkrétních úrovních potřeb. Nejdůležitějším prvkem této teorie je její grafické znázornění, které se nazývá **Maslowova pyramida potřeb**. Maslow hierarchicky rozdělil potřeby do pěti následujících bodů:

1. **Fyziologické potřeby** – základní fyziologické potřeby (spánek, potrava, vzduch, voda)
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – psychické i fyzické bezpečí
3. **Potřeby sounáležitosti** – láska a přátelství
4. **Potřeby uznání a ocenění** – uznání a ocenění od jiných osob
5. **Potřeby seberealizace** – naplnění potenciálu jedince

Tyto potřeby jsou naplňovány postupně od spodních úrovní **pyramidy**. Pokud je třeba naplnit potřeby vyšší úrovně, je třeba mít uspokojené potřeby nižších vrstev. Při dosahování naplnění potřeb může vzniknout **konflikt**, ve kterém vždy zvítězí potřeby nižší úrovně nad potřebami vyšších úrovní. Např. pokud nebudou naplněny základní fyziologické potřeby, nebude se jedinec snažit naplnit potřeby, uznání a ocenění.



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (Laufer, 2008, s 57)

3.3 Řízení pracovního výkonu

V první řadě je důležité definovat pojem řízení pracovního výkonu. Pojem se skládá z řízení, které je českým překladem termínu management, a proto jsme se v předchozích kapitolách zabývali právě tomuto nadřazenému termínu. Následně tuto problematiku vytváří výkon, ke kterému se dostaneme v následující kapitole.

„Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování.“
(Armstrong, 2011, s. 23)

3.3.1 Výkon a výkonnost

Výkon označuje Koubek (Koubek, 2004, s. 22) jako výsledky pracovní činnosti jednotlivce nebo konkrétního týmu či organizace. Pro Koubka je důležitý názor odborníků, kde je důležitým aspektem způsob dosažení výsledků pracovní činnosti. Wagnerová (Wagnerová, 2008, s. 12) uvádí stejné informace, které jsou ale rozšířeny o dosažení výsledků v **daném čase** a za **daných podmínkách**. Pracovní **výkonnost** je definována jako: *„Obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému subjektu – jedinci.“* **Výkonnost** může být ovlivněna mnoha činiteli, které uvádí autorka takto: *„Technické, organizační, sociální, osobní determinanty, mikroklimatické podmínky atd.“*

„Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vyzařuje z vykonovatele práce a mění výkon z abstrakce na akci. Chování není jenom nástrojem dosahování výsledků, ale je také výsledkem samo o sobě – je produktem duševního a fyzického úsilí vynaloženého na úkoly – a lze je posouvat odděleně od výsledků.“

Takto definuje **výkon** Armstrong (Armstrong, 2011, s. 44-51), který dále uvádí informace o **ovlivňování výkonu**, konkrétně o skupině **faktorů**, které autor charakterizoval jako rozdílné prvky, kterými mohou být: **schopnosti, motivace a úsilí**. Následující skupinu faktorů tvoří systémové faktory, mezi které patří veškerá podpora organizace svých zaměstnanců a faktory, jež nemohou mít jednotlivci pod kontrolou. Do poslední skupiny faktorů řadí vlastnosti organizace (velikost, kulturu, strukturu aj.), ale i vztahy mezi zaměstnanci, pracovní technologii a postupy,

případně i vnější prostředí. Vzhledem k faktu, že některé faktory nemusí mít jedinec pod kontrolou, měly by tyto faktory zohlednit, zda nebyl pracovník přímo či nepřímo ovlivněn, což by mohlo mít vliv na jeho výkon.

3.3.2 Historický pohled na řízení pracovního výkonu

Z historického hlediska sahá koncept řízení pracovního výkonu do daleké historie. Armstrong (Armstrong, 2011, s.24) uvádí, že první zmínka o řízení pracovního výkonu byla objevena v Číně v letech 221-265. V tomto období šlo o hodnocení pracovního výkonu. První formální systémy byly podle Armstronga zavedeny před první světovou válkou, kdy vznikl systém pro hodnocení důstojníků a ozbrojených sil, a to byl impulz pro rozšíření chápání této problematiky. V druhé polovině 80. let byl celý koncept používán jako řízení pracovního výkonu a začal být využíván více aktivně než tomu bylo dříve a také v širším spektru oblastí.

3.3.3 Řízení pracovního výkonu

Za definici řízení pracovního výkonu lze považovat následující: *„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů.“* (Armstronga, 2007, s. 389)

Dále Armstrong (Armstronga, 2007, s. 389) uvádí, že důležité pro organizaci je zlepšení vlastního výkonu organizace, kterého můžeme dosáhnout efektivním a aktivním využíváním lidských zdrojů, které jsou k dispozici. K ideálnímu a efektivnímu řízení pracovního výkonu může napomáhat systém, za předpokladu, že je správně navrhnut a využíván.

Logickým východiskem pro tento systém je klást důraz na zlepšení pracovního výkonu. Armstrong tvrdí, že: *„Celkovým cílem řízení pracovního výkonu je rozvíjet a zlepšovat výkon jednotlivců a týmů a jejich prostřednictvím i organizací.“* (Armstrong, 2011, s. 75). Dále Armstrong (Armstrong, 2011, s. 75) uvádí, že v

případě provádění procesu řízení důkladným a správným způsobem je zlepšení výkonu účinné pro všechny složky organizace, tím jsou myšleni jednotlivci různých týmů, kteří mají různé hierarchické postavení.

Rysy tohoto systému tvoří jádro samého řízení a jeho myšlenky. Řízení pracovního výkonu je procesem, jenž je nepřetržitý a zároveň flexibilní. Koncepce klade důraz na komunikaci a kooperaci mezi jednotlivci za dosažením zlepšení pracovního výkonu. Jedním z neefektivnějších způsobů zlepšení pracovního výkonu je stanovení cílů a také zpětné vazby, které bude věnována samostatná podkapitola. Pro zachování rovnováhy je důležité, aby řízení pracovního výkonu bylo prováděno v souladu se strategickými cíli organizace.

3.3.4 Vytyčení cílů

Wágnerová (Wágnerová, 2008, s. 36) uvádí, že cíle organizace jasně vycházejí ze strategie a plánu, které má organizace definované. Koubek (Koubek, 2004, s. 30) souhlasí a dodává, že při určení individuálních cílů je potřeba vycházet z cílů organizace a to tak, aby byly naplňeny.

Armstrong (Armstrong, 2011, s.113) ve své publikaci uvádí, že důležitým bodem pro nastavení cílů je nastavit cíle náročné a konkrétní, zároveň musí být ale **dosažitelné**. Individuální cíle jedince je ideální nastavit v cyklu řízení pracovního výkonu, kdy probíhá plánování a komunikace. V tomto úseku by měl nadřízený začít vlastními cíli, protože pro rozvoj svých zaměstnanců musí splnit určité požadavky, které tímto odkrývá a dochází tak ke snadnějšímu stanovení cílů pro podřízeného jedince. Cílů existuje mnoho typů. Velké množství organizací využívá **SMART** cíle. Definice této zkratky zní takto:

„S – Specific/stretching = konkrétní/náročný

M – Measurable = měřitelný

A – Achievable = dosažitelný

R – Relevant = důležitý

T – Time framed = časově určený.“ (Armstrong, 2011, s.166)

Koubek (2004, s. 57) přidává k cílům důležitý prvek, kterým jsou překážky. Tento prvek je důležité analyzovat a zohlednit při vytyčení cílů pracovníka.

Armstrong (Armstrong, 2011, s. 113-117) doporučuje vycházet z uvedených otázek k cílům. Tyto otázky reprezentují SMART cíle, a proto jsou stavěny tak, aby na ně bylo možné odpovědět v každé oblasti.

Podřízený jedinec má však plnou kontrolu nad svými cíli, které jsou nastaveny v rámci komunikace s nadřízeným. V případě, že se podřízený pracovník s daným cílem neztotožňuje a nechce za něj být hodnocen, je v rukou manažera, jak dokáže se svým podřízeným pracovat a přesvědčit ho o dosažitelnosti a využití tohoto cíle, toto uvádí Koubek (Koubek, 2004, s. 64) ve své publikaci a dále tvrdí, že je důležité svého podřízeného informovat o cílech společnosti a týmu, kde jsou tyto aspekty klíčové pro jeho společnost, a z toho vyplývá, že i pro něj. Na tomto bodě se autoři Wágnerová (Wágnerová, 2008, s. 38) a Koubek (Koubek, 2004, s. 57) jednohlasně shodují.

Měření výkonu je dle Armstronga (Armstrong, 2011, s. 251) monitorování určitého výkonu dle měřítek. Tyto měřítka musí být v souladu s danou organizací a je důležité se ptát, zda jsou tyto měřitelné cíle relevantní. Důležité jsou principy používání měřítek definované jako:

„Měřit správné věci – systém musí měřit činnosti, které přímo přispívají k výkonu organizace.

Jasně informovat o tom, co se bude měřit – měřítka, která jsou špatně definovaná a/nebo o nich lidé nebyli informováni, nebudou použita nebo pochopena.

Důsledně/shodně daná měřítka uplatňovat – měřítka by měla být používána důsledně a shodně ve všech jednotkách organizace; nebude-li se to dělat, povede to k tomu, že daný systém ztratí podporu.

Jednat, konat na základě měřítek – údaje z měření musejí být používány konstruktivním způsobem. Nepoužívat tyto údaje nebo je používat špatně či je dokonce zneužívat povede ke stejným výsledkům; k nedostaktu podpory pro systém měření.“ (Armstrong, 2011, s. 251)

Armstrong (Armstrong, 2011, s. 251) tvrdí, že měření je potřeba provádět pomocí měřitelných hodnot, které jsou výstupem. U profesí, ve kterých není možné postupovat tímto měřením, je důležité porovnat naplnění cílů, které byly stanoveny. Tím je myšleno, zda byly nebo nebyly naplněny, co se odehrálo a co nikoliv. Ideální

je zohlednit pracovníkovy vstupy, kterými rozšiřuje svoji práci. Těmito vstupy mohou být různé schopnosti či dovednosti.

Podle Koubka (Koubek, 2004, s. 193) jsou dalšími cíli, které jsou pracovníkovi vytyčeny, zpravidla cíle **rozvojové** a **vzdělávací**. Rozvojovými cíli může být myšleno rozvinutí pracovníkových schopností jiným směrem, avšak cíle vzdělávací se ubírají směrem vzdělávání. Tím je myšleno, zda má pracovník dostatečné znalosti v oblasti, ve které jsou vytyčeny jeho hlavní cíle.

3.3.5 Zpětná vazba

Zpětná vazba je důležitou součástí problematiky řízení pracovního výkonu a zároveň je klíčová pro celý cyklus pozorování výkonu pracovníka. Zpětná vazba umožňuje pracovníkovi zjistit, jakým směrem se ubírá jeho výkon, zda udělal správné rozhodnutí a jeho výkon je hodnocen pozitivně (**pozitivní** zpětná vazba), či má prostor ke zlepšení (**konstruktivní** zpětná vazba). Základem zpětné vazby je **sdělování** konkrétních konstruktivních informací, na kterých může pracovník stavět. Nejvíce hodnotné pro zpětnou vazbu je, když ji manažer dokáže pracovníkovi sdělit téměř okamžitě s minimálním časovým odstupem a pracovník tak může rychleji **reagovat**. Účelem zpětné vazby z jakékoliv role je zaměřit se na **zlepšení výkonu** a rozvoje jedince v budoucnosti. Podle Armstronga (Armstrong, 2011, s. 122) existuje automatická zpětná vazba, kterou je myšlena zpětná vazba, ve které je u pracovníků zájem o ukazatele výkonu za účelem zabezpečení zpětné vazby.

3.3.6 Koučování

Armstrong (Armstrong, 2011, s. 184) uvádí, že **koučování** je přístup zpravidla dvou jedinců, který napomáhá rozvíjet odborné znalosti a dovednosti. Koubkova definice koučování zní takto: „*Individuální způsob pomáhání pracovníkovi při zlepšování jeho pracovního výkonu a rozvíjení jeho dovedností a schopností.*“ (Koubek, 2004, s. 117)

3.3.7 Odměňování a vztah k hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu definuje Koubek následovně: „*Integrace odměňování do řízení pracovního výkonu je nezbytností... Pohled do minulosti je v*

souvislosti s odměňováním doprovázen hodnocením dosavadního pracovního výkonu pracovníka, a to je také důvod, proč se ani při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu neobejdeme bez určité podoby hodnocení pracovního výkonu potřebného k zabezpečení vazby odměny na pracovní výkon a rozvoj pracovníka.“ (Koubek, 2004, s. 129)

Hroník ve své knize uvádí (Hroník, 2006, s. 20), že by pro hodnocení pracovníků měly být klíčové tři body. Tyto body se dají rozdělit jako oblasti v rámci hodnocení pracovníků na **vstupy**, tím rozumíme jednotlivé vlastní prvky, které pracovník do práce vkládá. Těmito prvky mohou být vlastní zkušenosti a schopnosti pracovníka nebo kompetence pracovníka. Dále **výstupy** hodnocení pracovníků, které jsou ekvivalentem výsledků práce pracovníka, posledním bodem jsou **procesy**. Těmi rozumíme pracovníkovu chování, kterým dosahuje svých výstupů.

Hodnocení pracovního výkonu je často použito jako klasifikování, avšak to není vždy vhodné, protože pracovní výkon není jednoduše měřitelný. Využívání klasifikace s sebou nese užívání klasifikačních škál, které mají hlavní charakteristický parametr. Tímto parametrem je počet úrovní. Klasifikační škály mohou být rozděleny na slovní, číselné a grafické. Důležitým bodem verbální klasifikační škály je, jak jsou definovány ve společnosti konkrétní stupně.

Metod, které jsou využité k hodnocení pracovníků, existuje mnoho. Jedná se například o **assessment a development centra** nebo **360° zpětná vazba**.

Důležitým bodem řízení pracovního výkonu je **koncepce**. Koubek (Koubek, 2004, s. 130) uvádí, že koncepce musí být výsledkem oboustranné dohody mezi nadřízeným a podřízeným. Dále Koubek zmiňuje, že je potřeba při hodnocení podřízeného klást větší důraz na využívání klasifikace výkonu kvůli odměňování. **Odměňování** pracovníků orientované podle výkonu má určitá pravidla, která nesou určitou váhu.

3.3.8 Metody hodnocení

Dle Wagnerové (Wagnerová, 2008, str. 67) existují tři hlavní klasifikace metod hodnocení. První metoda je **měření vlastností**, ve které se jedná o vlastnosti, jemiž se myslí zodpovědné chování, kreativní a iniciativní přístup. Druhou metodou hodnocení je **měření chování**, to si zakládá na chování v rámci pracovní činnosti.

Poslední metodou, kterou autorka uvádí, je metoda **měření výsledků**, tu využívá v této době spousta společností a organizací za stejným účelem, jako tomu bylo v minulosti a to kvůli finančnímu ohodnocení.

Armstrong (Armstrong, 2011, str. 113) uvádí širší dělení procesů a metod hodnocení a klade důraz na zpětnou vazbu, ať už se jedná o klasickou zpětnou vazbu nebo 360° zpětnou vazbu. Dále také uvádí koučování a sebehodnocení jako důležitou součást efektivního řízení pracovního výkonu.

4 Praktická část

Praktická část práce představí společnost, která nechce být v tomto výzkumu jmenována a v následujících částech práce bude uváděna jako XYZ. V této společnosti byla provedena analýza řízení pracovního výkonu a IT systému využívaného pro řízení pracovního výkonu pomocí dotazníkového šetření.

4.1 Představení společnosti

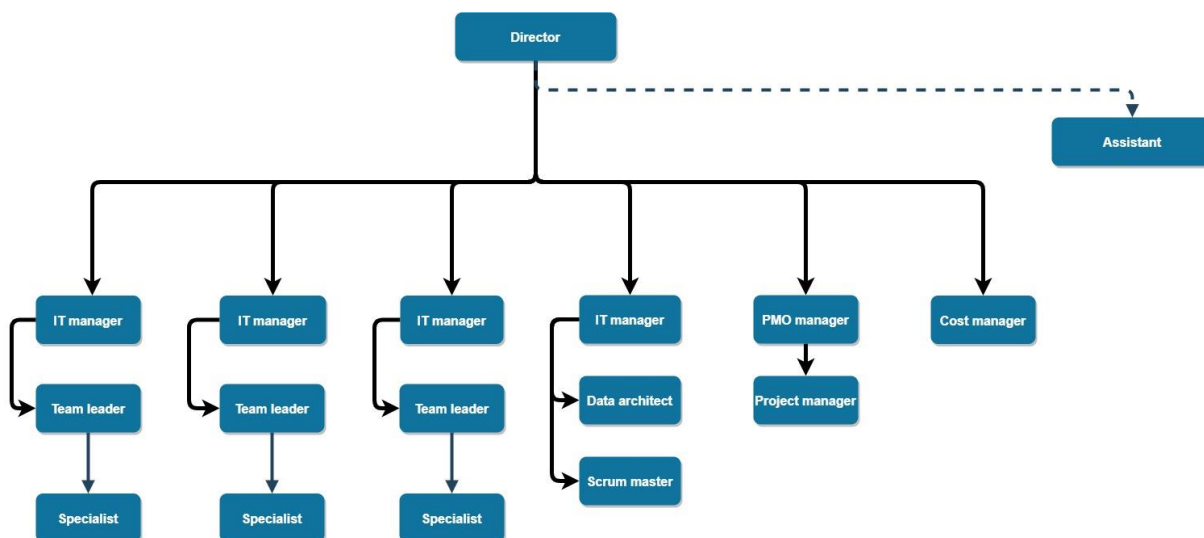
Společnost XYZ je výrobce elektroniky a její rozšíření je celosvětové. Konkrétně v České republice má dva výrobní závody, první z nich byl vybudován v Pardubickém kraji na přelomu tisíciletí a druhý na Kutnohorsku v roce 2008. V současné době je ve společnosti zaměstnáno zhruba 4500 zaměstnanců, přičemž v Pardubickém kraji je to více než 3000 zaměstnanců a na Kutnohorsku společnost zaměstnává asi 1500 zaměstnanců.

Pro společnost je charakteristická multikulturní spolupráce, která probíhá mezi světovými závody, ale i v lokálním měřítku. V České republice totiž společnost zaměstnává více než 33 národností.

Společnost zaujímá na trhu velmi silné postavení v oblasti výroby elektroniky, konkrétně se v celosvětovém měřítku může pyšnit například tím, že je největším výrobcem spotřební elektroniky a také největším výrobcem elektronických zařízení a PC komponent. Dále se ve světovém měřítku řadí mezi 10 největších zaměstnavatelů. V případě lokálního trhu je společnost v rámci vyhodnocení ankety „nejlepší zaměstnavatel“ na prvním místě v Pardubickém kraji. V celorepublikových žebříčcích je na druhém místě v exportu.

4.1.1 Představení oddělení

Oddělení, vybrané pro analýzu řízení pracovního výkonu má 7 týmů, ve kterých pracuje celkem 93 zaměstnanců. Ti zajišťují ve společnosti chod informačních systémů a starají se výhradně o software. Každý z týmů spravuje konkrétní systém, případně se zabývá problematikou týkající se řešení IT problémů.



Obrázek 3: Organizační struktura vybraného oddělení (vlastní zpracování, 2021)

Pro oddělení je charakteristická liniová organizační struktura, jak lze vidět na ilustračním obrázku, který dále ukazuje, že každý manager má podřízeného vedoucího týmu, a ten je dále nadřízeným pro specialisty.

Pro tým IT managera je odpovídající, že jeden manager má zpravidla na starost více vedoucích týmů. Na oddělení je dále manager, který se stará o datovou architekturu a o moderní agilní přístupy řízení.

Manager pro projektové řízení, které je důležitou součástí oddělení, kde probíhá velké množství zákaznický orientovaných projektů, má na starosti projektové managery, kteří zastávají funkci sprostředkovatele služby mezi IT oddělením a ostatními odděleními společnosti. Dále mají na starost vlastní zákaznické projekty, pro které spravují rozpočet, zařizují plánování lidských zdrojů a řídí jejich efektivní práci.

4.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu ve společnosti je spravováno systémem od společnosti SAP, a proto je výzkum zaměřený na analýzu systému, spokojenost se systémem a případnými náměty na zlepšení systému z řad zaměstnanců. Důležité je, jak se systémem pracují jednotliví zaměstnanci a jak je řízení pracovního výkonu vytvářeno pomocí systému. Systém rozděluje proces do 9 fází. Tyto fáze se skládají

především z komunikace s nadřízeným a hodnocením zaměstnance. Jednotlivé cíle mají svou váhu a měly by být v souladu s cíli společnosti.

4.2.1 Metody řízení pracovního výkonu ve společnosti XYZ

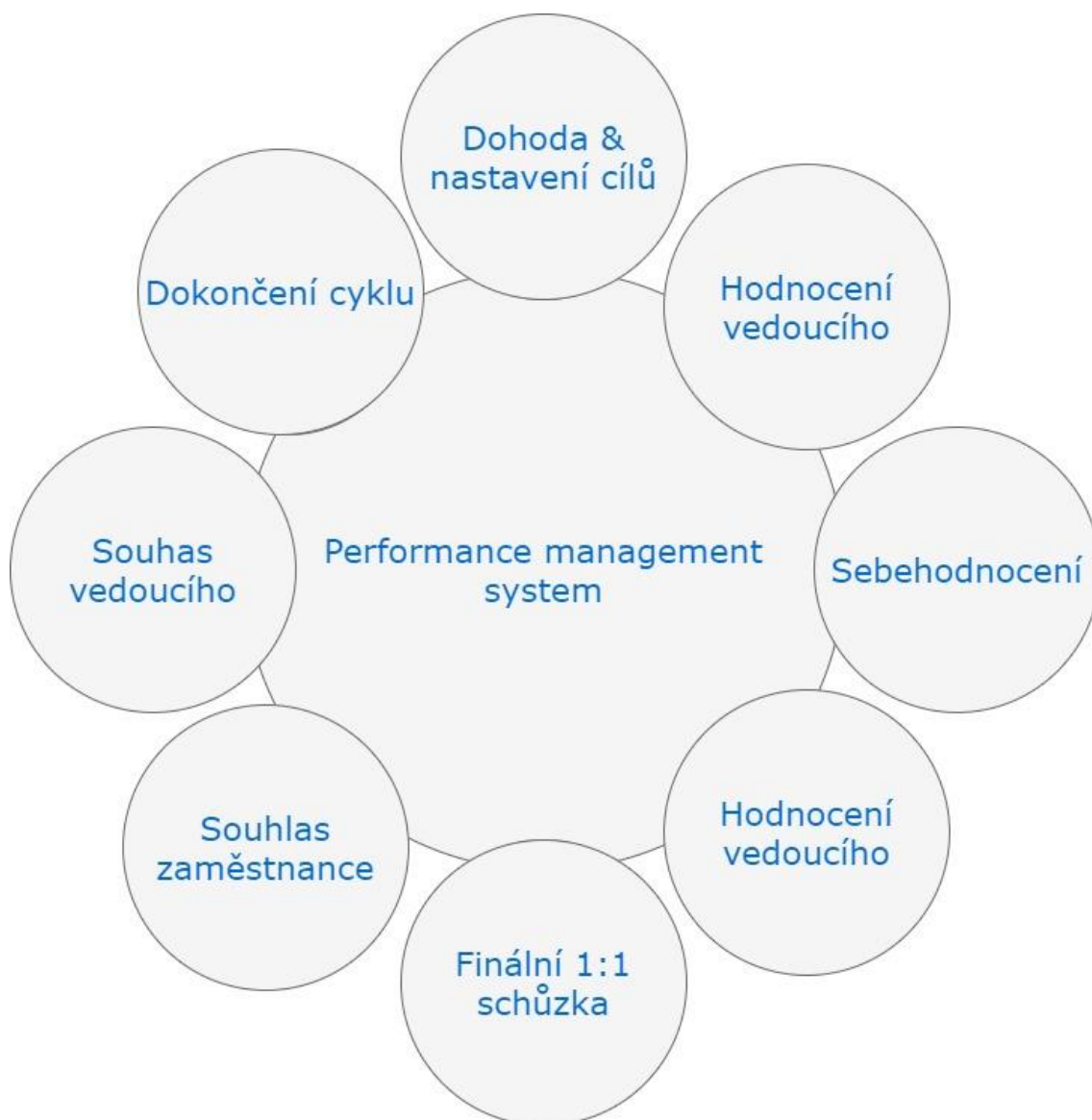
Ve společnosti jsou využívány různé metody k řízení pracovního výkonu. Hlavním zdrojem je systém, který pomáhá řídit pracovní výkon. V tomto případě jde o metodu měření výsledků. Každý zaměstnanec má nastavené cíle v rámci společnosti, ty mohou mít určité vlastnosti, které není každé oddělení schopné naplnit. Proto oddělení vychází pouze z cílů společnosti a mohou se lehce odlišovat.

Ve společnosti se řídí nastavením pomocí metody SMART a snaží se mít všechny cíle dobře měřitelné. Tyto jednotlivé cíle pak mají svoji váhu a určují, jak si zaměstnanec vedl v jednom kalendářním roce. Směr, kterým se zaměstnanec bude ubírat, určují cíle rozvojové, ty se orientují na konkrétní vlastnosti jedince a podporují jeho rozvoj. Může se jednat o zkvalitnění práce, ale také o studium nových technologických metod, které může zaměstnanec využít při výkonu své práce. V těchto rozvojových cílech může být stanoveno i dokončení různých programů, případně inovací implementovaných pro tým či celé oddělení.

Mezi nejrozšířenější metody, které jsou užívané při hodnocení zaměstnance, patří zpětná vazba a sebehodnocení. Techniky byly zkoumány pomocí dotazníkového šetření, které je analyzováno v dalších částech práce.

4.2.2 Proces řízení pracovního výkonu ve společnosti XYZ

Jak bylo nastíněno v předchozí kapitole, proces řízení pracovního výkonu probíhá zpravidla mezi nadřízeným a podřízeným a má 9 fází cyklu. Výchozí fáze každého z nich je dohoda a nastavení cílů. Tato fáze se v rámci cyklů řízení pracovního výkonu musí opakovat vzhledem k faktu, že jsou každý rok nastavovány nové cíle. Jednotlivé fáze procesu shrnuje následující obrázek.



Obrázek 4: Cyklus řízení pracovního výkonu oddělení (vlastní zpracování, 2021)

V prvním kroku se tedy dvě strany dohodnou na cílech, které bude zaměstnanec plnit v průběhu roku. Nastaví správně hodnotící kritéria a určí, zda jsou cíle v souladu s principy SMART.

V druhém kroku, který probíhá ihned ze začátku roku, je toto hodnocení spíše orientační pro obě strany a ukáže, jak si zaměstnanec vede a jak odvádí svoji práci ve vztahu k nastaveným cílům.

Třetí krok sebehodnocení nastává v polovině měření výkonu a je klíčový pro sebereflexi své práce. Pokud si zaměstnanec správně uvědomuje svoji hodnotu a

svoji práci odvádí stejně kvalitně, jak si vytyčil na začátku procesu řízení pracovního výkonu, neměl by nastat problém potřeby motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Z tohoto vyplývá, že pokud je zaměstnanec schopen pozitivního sebehodnocení, měl by být dostatečně motivován.

Čtvrtým krokem je hodnocení vedoucího, ve kterém vedoucí hodnotí ve třetím kvartálu roku zaměstnance. K dispozici už má větší množství dat, se kterými může pracovat, analyzovat je a použít při hodnocení zaměstnance. V tomto kroku může zaměstnanec pociťovat potíže nebo naopak úspěchy, pokud je jejich měřitelnost jednorázová.

Pátým krokem hodnocení je finální schůzka obou zaměstnanců, nadřízeného a podřízeného, během které probíhá celkové zhodnocení všech cílů. Tento krok uzavírá hodnocení za rok a v dalším postupu v procesu řízení pracovního výkonu už nefigurují cíle jako takové. Lze hovořit o administrativních náležitostech procesu, které jsou potřeba provést.

Šestým a sedmým krokem jsou tedy potvrzení hodnocení cílů zaměstnance za celý rok, kdy první, kdo potvrzuje cíle, je podřízený zaměstnanec, který musí potvrdit své hodnocení před svým nadřízeným. Kdyby podřízený zaměstnanec nesouhlasil s hodnocením vedoucího, bude probíhat šetření a důkladná analýza práce zaměstnance, ve které by se dokázalo, zda hodnocení odpovídá nebo neodpovídá odvedné práci zaměstnance za rok.

Poslední krok v procesu je dokončení tohoto cyklu. To zpravidla nese různé druhy odměn za předpokladu, že je zaměstnanec hodnocen pozitivně za své výkony v rámci společnosti.

4.2.3 Systém určený k řízení pracovního výkonu společnosti XYZ

Systém určený k řízení pracovního výkonu ve společnosti je systém od společnosti SAP. Jedná se o produkt SAP SuccessFactors. Tento systém umožňuje organizaci monitorovat vývoj zaměstnance v rámci řízení pracovního výkonu. Systém se dokáže dále starat o vzdělávání zaměstnance způsobem, který si zaměstnanec určí. Zaměstnanec může žádat o různé druhy školení, které mohou být externího, ale i interního formátu. Většina interních školení probíhá formou e-

learningu a školení externí má formu takovou, jakou si zaměstnanec za předpokladu, že příslušný nadřazený kurz schválí, zvolí.

Systém má v organizaci několik nevýhod. Hlavní nevýhodou může být uživatelská nepřívětivost nově implementovaného systému nebo případné administrativní kroky, které nejsou žádané. Největší nevýhodou je vlastní úprava systému, jelikož systém spravuje přímo společnost a její vývoj je outsourcován. Tím může vzniknout nedostatečný a nákladný systém, se kterým nebudou mít zaměstnanci přímou zkušenost.

Tento systém je součástí systémového řešení poskytovaného společností SAP a zaměřuje se na moderní technologické prvky, přičemž vychází ze svého vlastního know-how a nabízí možnost dalšího rozšíření systému. Tím, že je systém poskytován společností, která je na trhu celopodnikových systémů velmi silná, je systém značně flexibilní. Díky minimalizováním využití papírové formy je systém také ekologicky přívětivý.

Pro shrnutí systémových výhod a nevýhod v rámci společnosti a implementace v České republice byla zvolena **SWOT analýza**, ve které jsou uvedeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které systém ve společnosti charakterizují.

Silné stránky	Slabé stránky
• flexibilní systém • časově nenáročný proces • kvalitní a originální zpracování • propagace systému • ekologicky přívětivé	• nedostatek osobní komunikace • nepravidelná interakce se zaměstnanci • složitá manipulace s daty • uživatelsky nepřívětivé
Příležitosti	Hrozby
• možnost rozšíření systému • využití sociálních sítí pro rozšíření povědomí • zjednodušení administrativy • integrace	• nevyvážená náročnost • nepřehledné rozšíření • vlastní úprava systému • administrativní kroky

Tabulka 1: SWOT analýza (vlastní zpracování, 2021)

4.3 Analýza dotazníkového šetření

Pro získání celého spektra dat pro analýzu systému a celkového procesu řízení pracovního výkonu byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Hlavním faktorem, který ovlivnil způsob sběru dat, byl počet zaměstnanců oddělení. Důležité bylo získání kompletního vzorku celého oddělení za účelem zkvalitnění procesu, aby se zohlednily všechny individuální faktory a nesouhlasy s procesem, případně se systémem, který je ve společnosti k tomuto procesu využíván. Celkem se tedy dotazníkového šetření zúčastnilo 93 respondentů a všechny vzorky byly použity. Dotazník se skládal z pěti částí. Dvě části byly určeny čistě pro vedoucí zaměstnance. Důležité bylo zjistit, jak pracují se systémem a jaká pravidla jsou nastavena ve vztahu oddělení a systému řízení pracovního výkonu.

4.3.1 Základní informace

Na oddělení, které se zabývá technickou problematikou, pracuje z celkového počtu 93 zaměstnanců 71 mužů a všech věkových skupin a pouze 22 žen. Dominující

skupinou oddělení jsou muži ve věku 32-45 let. Dotazníkové otázky 1-4 jsou obsaženy v následujícím výčtu. Dále můžete vidět tabulku, která obsahuje shrnutí odpovědí na otázky 1-4.

Otázka č.1. Vaše pohlaví?

Otázka č.2. Vaše věková skupina?

Otázka č.3. Jak dlouho pracujete na své pozici?

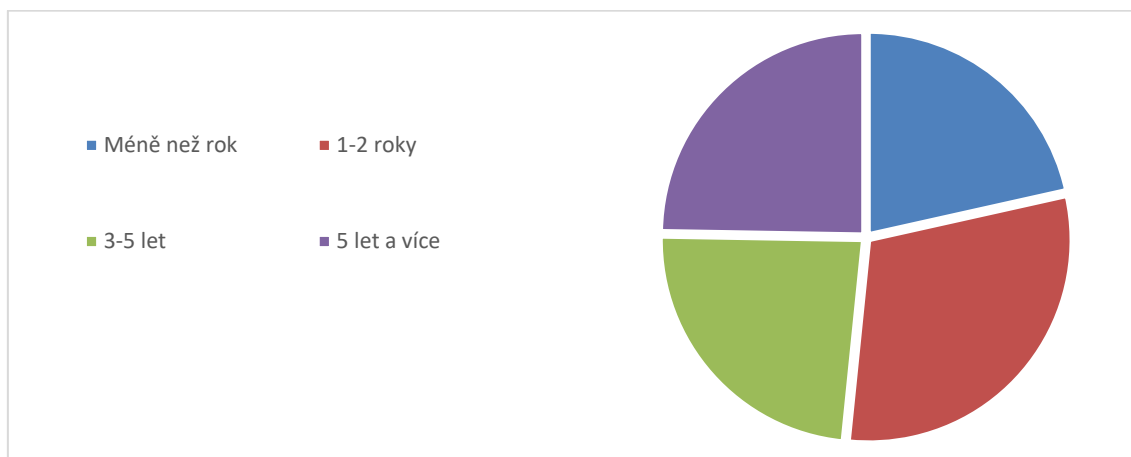
Otázka č.4. Jaký je obor vaší pracovní pozice?

Pohlaví	Věk	Počet
Žena	18-25	0
	26-31	5
	32-45	14
	46+	2
Muž	18-25	18
	26-31	15
	32-45	22
	46+	17
		93

Tabulka 2: Shrnutí dat z dotazníkových otázek 1-4 (vlastní zpracování, 2021)

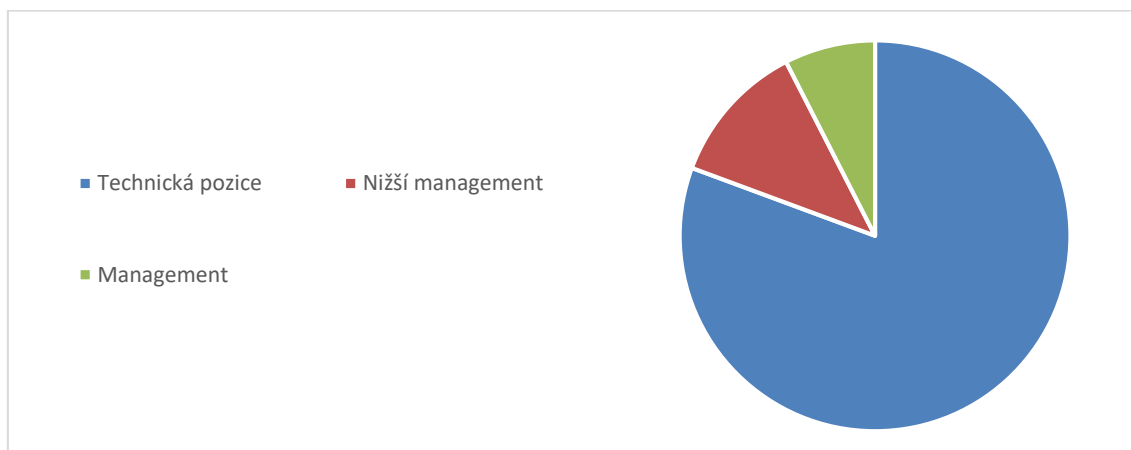
Následující dva grafy shrnují výše uvedená data z dotazníků. Tyto grafy nejsou zpracovány v tabulce, jelikož data nejsou relevantní k věku a pohlaví. Jedná se o čas v letech, které respondenti strávili na svých aktuálních pozicích. Druhý graf ukazuje, jakým oborem se zabývá jejich práce.

Z grafu je na první pohled zřejmé, že seniorní a noví zaměstnanci jsou téměř v rovnováze.



Graf 1: Zkušenost zaměstnanců (vlastní zpracování, 2021)

Druhý graf ukazuje zastoupení typů pozic na oddělení, kde jasně převažuje technická pozice, což je u IT oddělení pochopitelné. Podobně by tomu mohlo být na oddělení výroby, kde by jednotliví operátoři byli také zastoupeni více než polovičním počtem.



Graf 2: Pozice zaměstnanců (vlastní zpracování, 2021)

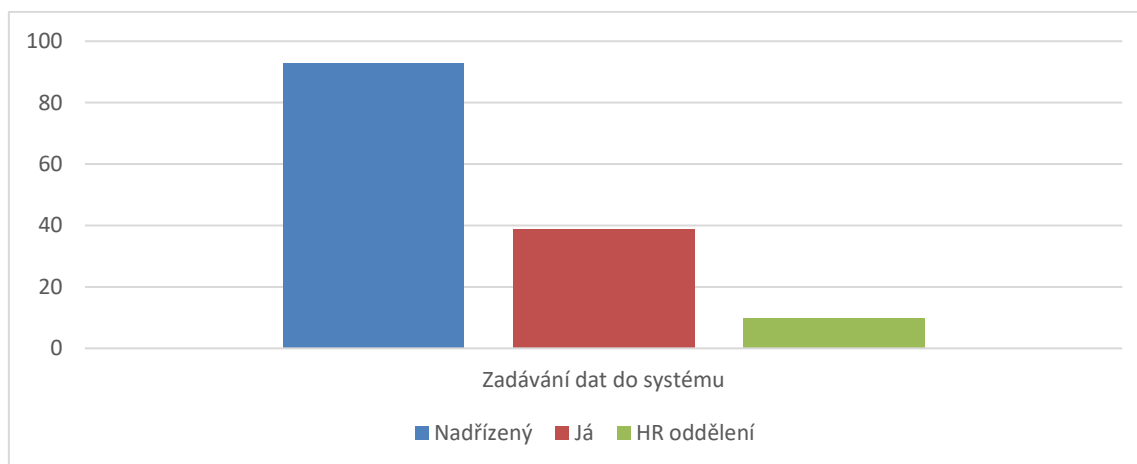
4.3.2 Použití systému

Otázka č.5. Používáte systém pro řízení pracovního výkonu?

Tato otázka je zaměřena na používání systému pro řízení pracovního výkonu. Všichni zaměstnanci se jednohlasně shodují, že systém využívají. Popis systému prozradil, že ho lze využívat i za jinými aktivitami, než pouze kvůli řízení pracovního výkonu. Může se jednat o vzdělávání a o dohledávání informací pomocí organizačních struktur, které v systému jsou. Proto další otázka v dotazníkovém šetření zjišťuje, kdo do systému zadává data.

Otázka č.6. Kdo systém využívá pro zadávání dat?

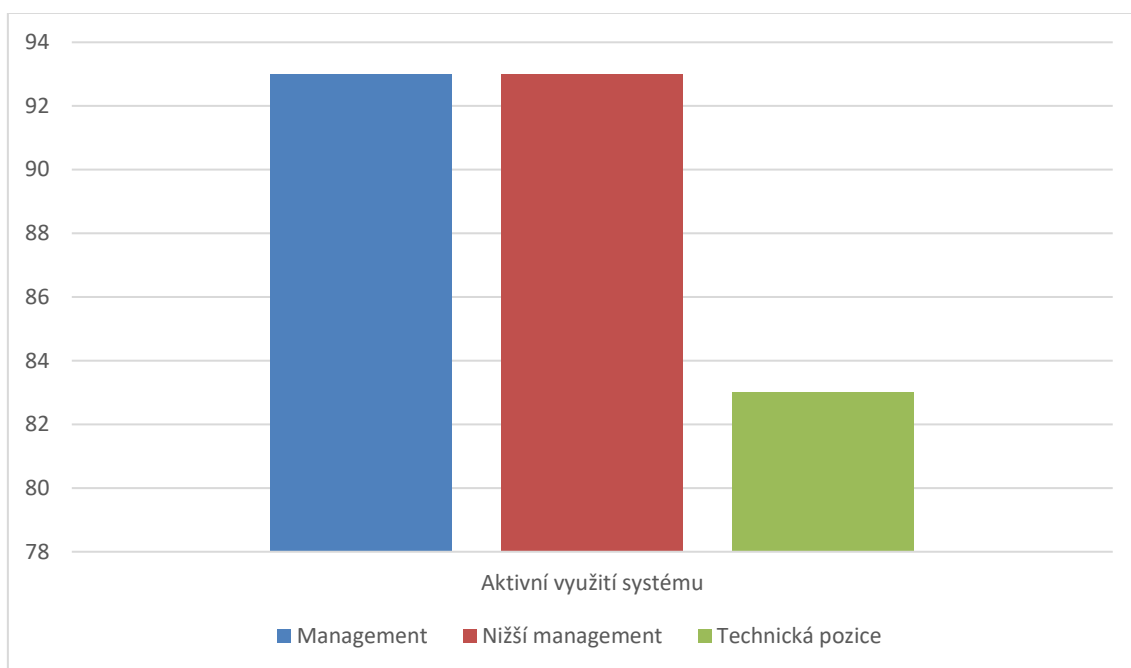
V této otázce mohli respondenti vybrat více možností. Odpovědi na tuto otázku odkrývají, zda zaměstnanci využívají systém aktivně za účelem zadávání konkrétních dat. Jak z výsledků vyplývá, všichni respondenti se shodují, že systém pro řízení pracovního výkonu využívá jejich nadřízený aktivně pro zadávání dat. Někteří respondenti měli zkušenost se zadáváním dat ze strany personálního oddělení, konkrétně 10, a 39 respondentů odpovědělo, že aktivně využívají systém za účelem zadávání dat, což značí aktivní využívání systému.



Graf 3: Zadávání dat do systému (vlastní zpracování, 2021)

Otázka č.7. Kdo podle vás využívá systém pro řízení pracovního výkonu aktivně?

Graf, vztahující se k otázce číslo 7, popisuje aktivní využívání systému a říká, že aktivně využívají systém hlavně zaměstnanci na vedoucích pozicích, a to jak na manažerských, tak na pozicích nižšího managementu. Na technické pozici dle průzkumu zaměstnanci používají systém aktivně téměř všichni, konkrétně 83 respondentů z celkového počtu 93 zvolilo tuto odpověď.



Graf 4: Aktivní využití systému (vlastní zpracování, 2021)

Otázka č.8. Jaký je váš postoj k cílům a jejich nastavování?

Následující body otázky byly rozděleny do dvou grafů kvůli přehlednosti a čitelnosti dat. Tyto dva grafy reprezentují otázku, ve které měl respondent na výběr z postojů k cílům a jejich nastavování, jak je vnímá a jak k nim přistupuje. Otázka číslo 8 v dotazníkovém šetření začínala bodem, zda v týmu **probíhá komunikace o cílech v předstihu**. V odpovědích lze vidět, že 78 respondentů je toho názoru, že se svým nadřízeným baví o cílech a problematice řízení pracovního výkonu v předstihu. Tímto je dokázán cyklus řízení pracovního výkonu ve společnosti a je důležité, že většina zaměstnanců oddělení ví, že proces řízení funguje určitým způsobem a začínají cyklus **komunikací a dohodou**. Někteří zaměstnanci oddělení, konkrétně 8 z nich, uvádí, že cíle neřeší v předstihu. Tuto odpověď mohli

respondenti vybrat z více důvodů. Důležité ale je, že je chyba v obou jednotlivcích, jak v nadřízeném zaměstnanci, tak v podřízeném. Přestože nadřízený zaměstnanec by měl rozvíjet své podřízené, může komunikaci ohledně cílů iniciovat sám podřízený zaměstnanec. Samozřejmě problém může být individuální a může vyjadřovat situaci, kdy je samotné řízení pracovního výkonu nesympatickým řešením pro vedoucího či naopak. V prvním bodě otázky projevilo negativní názor 7 zaměstnanců.

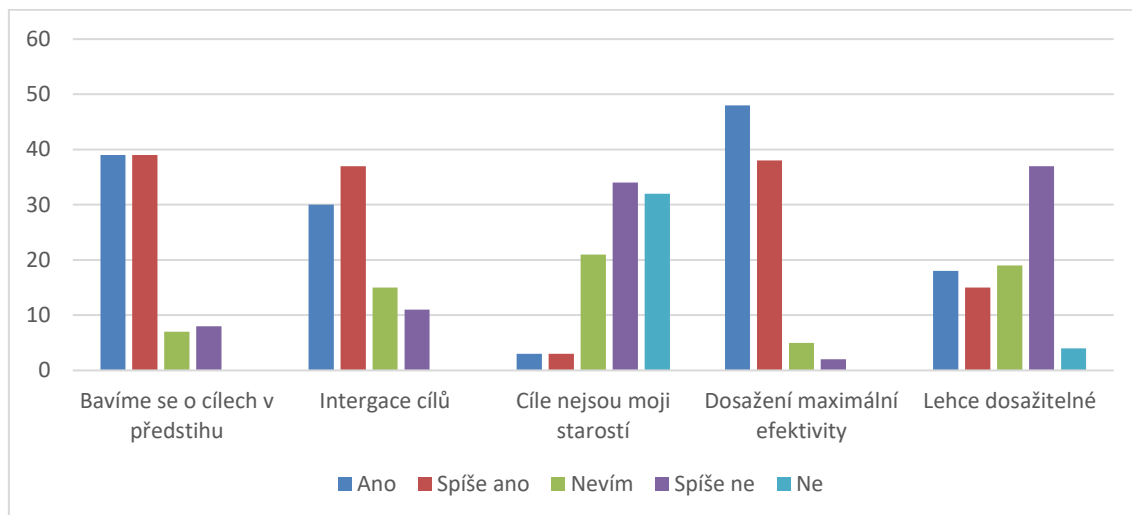
Druhým bodem otázky je **stanovení cílů v souladu s cíli společnosti**. Otázka byla zaměřena na analýzu vnímání cílů celku. V tomto ohledu odpovědělo 30 respondentů, že cíle jsou v souladu s cíli organizace a 37 respondentů vybralo odpověď „Spíše ano“, což vypovídá o povědomí cílů organizace jako celku. 15 jedinců se v této otázce vyjádřilo neutrálně a 11 respondentů uvádí, že nejsou přesvědčení o řešení cílů v souladu s cíli společnosti.

Třetí hodnotící bod značí, zda se **respondent stará o své cíle**. Tato otázka je mířená přímo na informaci, zda je respondent zaměřený na cíle, či nikoliv. Otázka zní: „Stará se respondent ve svém vlastním zájmu o cíle nebo se o to postará jeho nadřízený?“ Odpovědi na tuto otázku jsou jasným signálem, že respondenti se snaží vytvářet si vlastní cíle a ty komunikovat se svým nadřízeným tak, aby bylo dosaženo společné harmonie mezi cíli, které jsou potřeba stanovit a cíli, které si zaměstnanec přeje. Bylo zaznamenáno 32 jednoznačných kladných odpovědí a 34 odpovědí, ve kterých převažuje starost o vlastní cíle. Opačným protipólem bylo 6 respondentů, konkrétně 3 a 3. Neutrální odpověď zvolilo 21 respondentů.

Čtvrtým bodem je **hodnocení efektivit cílů a výsledků zaměstnance**. Zde respondenti uvádí 86 kladných odpovědí a počet odpovědí „ano“ je 48 a 38 respondentů odpovědělo „spíše ano“. K odpovědi „spíše ne“ se řadí 2 respondenti a 5 respondentů se vyjádřilo neutrálně. Z tohoto výsledku je téměř jasné, že cíle se nastavují za účelem dosažení maximální efektivit.

Posledním bodem pro první část grafického zpracování otázky je **složitost cílů**. Zápornou odpověď uvádí 41 respondentů, z toho 38 vybralo odpověď „spíše ne“ a 3 respondenti se snaží za každou cenu mít cíle lehce splnitelné, 19 respondentů se vyjádřilo neutrálně a 18 uvedlo kladnou odpověď. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 15 respondentů. Vzhledem k faktu, který byl zmíněn v průběhu popisu procesu

řízení pracovního výkonu ve společnosti, se od hodnocení pracovního výkonu odvíjí i mimořádné finanční ohodnocení a pravděpodobně to je hlavním důsledkem nastavování nenáročných cílů.



Graf 5: Postoj k cílům a jejich nastavování č.1 (vlastní zpracování, 2021)

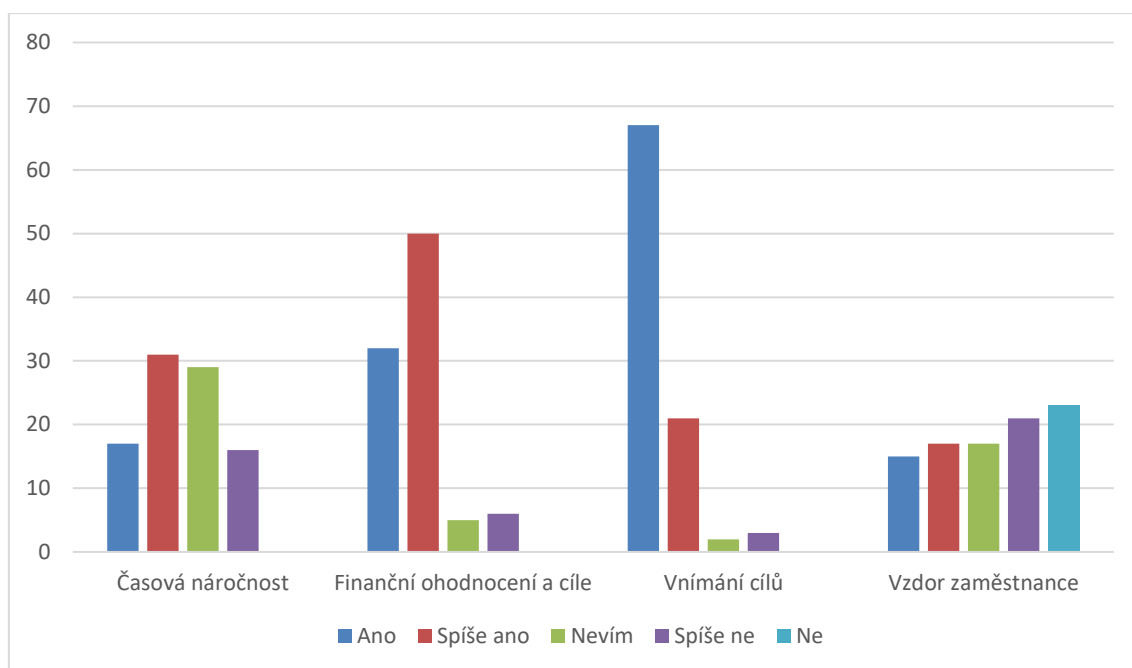
Druhá část této otázky, tedy body 6-10, uvádí jako první **časovou náročnost cílů**, stanovených pro hodnocení pracovního výkonu. Tento bod znázorňuje odhodlanost splnit cíle v nejkratším možném časovém úseku. Kladnou odpověď vybralo 17 respondentů a 31 volí odpověď „spíše ano“. Neutrálně se vyjádřilo 29 respondentů a 16 spíše nesouhlasí s tímto bodem.

Dalším bodem je **finanční ohodnocení**, kde 6 respondentů uvedlo odpověď „spíše ne“. To znamená, že těchto 6 respondentů je silně orientováno na svoji kariéru a nikoliv na finanční ohodnocení, což může být dobré pro dlouhodobé setrvání ve společnosti, nicméně to zaměstnanci v případě odchodu může přinést řadu problémů, například neznalost trhu práce a neznalost hodnoty svých zkušeností. Pět respondentů vybralo neutrální odpověď. Kladně odpovědělo celkem 82 dotázaných za předpokladu, že kladnou odpověď vnímáme také odpověď „spíše ano“. Z těchto 82 kladných odpovědí je právě 50 odpovědí typu „spíše ano“ a 32 „ano“.

Osmým bodem otázky je **vnímání cílů**. Tento bod vyjadřuje, zda se výkon zaměstnance odvíjí od cílů a jejich plnění či nikoliv. Celkem 67 respondentů uvádí, že nekontroluje své cíle ve vztahu k výkonu své práce a dalších 21 odpovědělo, že své cíle spíše nekontrolují, což značí, že výkonostně se oddělení nedá ovlivnit lehce

dosažitelnými cíli, pokud jednotliví zaměstnanci nekontrolují své cíle v průběhu výkonu práce. Negativní odpověď vybrali 3 respondenti a neutrální odpověď zvolili 2.

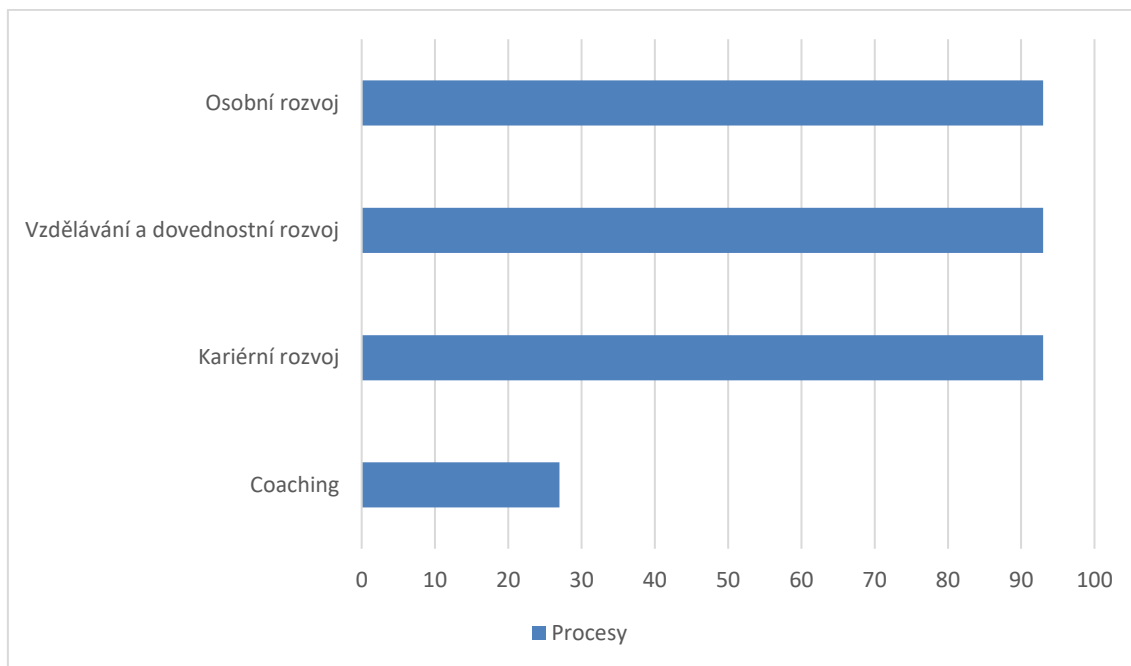
Posledním bodem této otázky je **vzdor zaměstnance**. Odpovědi na otázku reprezentují pohled zaměstnance na cíle a ukazují, zda jsou pro něj důležité. Je patrné, že jednotlivé odpovědi jsou zastoupeny poměrně vyváženě. Kladné odpovědi vybralo 32 respondentů, z nich odpovědělo 15 „ano“ a 17 „spíše ano“. Negativní odpověď zvolilo 44 respondentů. Odpověď „ne“ byla vybrána 23krát a odpověď „spíše ne“ 21krát. Počty odpovědí jasně ukazují orientaci zaměstnanců na vnímání cílů za účelem vstupu pro vedoucí a naopak. Toto rozdělení je přirozeným individuálním vnímáním jedince. Neutrálně odpovědělo 17 respondentů.



Graf 6: Postoj k cílům a jejich nastavování č.2 (vlastní zpracování, 2021)

Otázka č.9. Jsou součástí systému řízení pracovního výkonu tyto procesy?

Rozšiřující procesy pro zdokonalení řízení pracovního výkonu by měly být nedílnou součástí systému. Všichni respondenti jasně uvádějí, že se setkávají s kariérním rozvojem, rozvojem dovedností a osobním rozvojem. Dále 27 ze všech dotázaných uvedlo, že se setkala s praktikami coachingu.

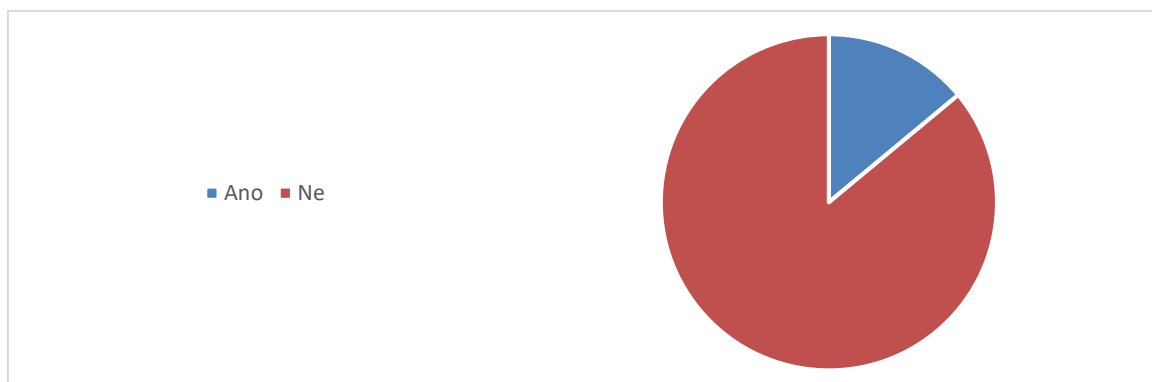


Graf 7: Procesy systému řízení pracovního výkonu (vlastní zpracování, 2021)

4.3.3 Hodnocení

Otázka č.10. Provádíte hodnocení pracovního výkonu svých kolegů/podřízených?

Odpovědi na tuto otázku odhalily, zda probíhá hodnocení kolegů napříč všemi úrovněmi oddělení. Z grafu je patrné, že hodnocení někoho jiného kromě své vlastní osoby, provádí pouze příslušní **nadřízení**. Výsledný počet respondentů, kteří hodnotí někoho jiného, je 13. V opačném případě je zaměstnanců, kteří nehodnotí nikoho jiného, 80.



Graf 8: Hodnocení ostatních zaměstnanců (vlastní zpracování, 2021)

Otázka č.11. Jakým způsobem hodnotíte pracovní výkon?

Otázka č.12. Je vaše hodnocení finální nebo je přezkoumáváno někým dalším?

Otázka č.13. Jak probíhá komunikace na úrovni hodnocení pracovního výkonu?

Otázka č.14. Kolikrát ročně se věnujete komunikaci v rámci hodnocení výkonnosti?

Otázka č.15. Kolikrát ročně hodnotíte sám sebe v rámci plnění cílů?

Následující otázky byly zaměřeny na zaměstnance, kteří hodnotí ostatní zaměstnance. Zajímavým poznatkem z těchto otázek je, jak přesně jsou stanovená pravidla hodnocení. Všichni se shodují na způsobu hodnocení, kterým je kombinace slovního a číselného hodnocení. Dále je patrné, že hodnocení **nepřezkoumává** další zaměstnanec a že komunikace ohledně pracovního výkonu probíhá skrze systém určený pro tuto problematiku. Každý nadřízený pracovník uvádí, že sám sebe hodnotí 4krát za rok a věnuje se problematice také 4krát ročně. Z tohoto výsledného vzorku je zřejmé, že se vedoucí věnují cílům pouze v rámci cyklů řízení pracovního výkonu a to ať už vlastního nebo svého podřízeného.

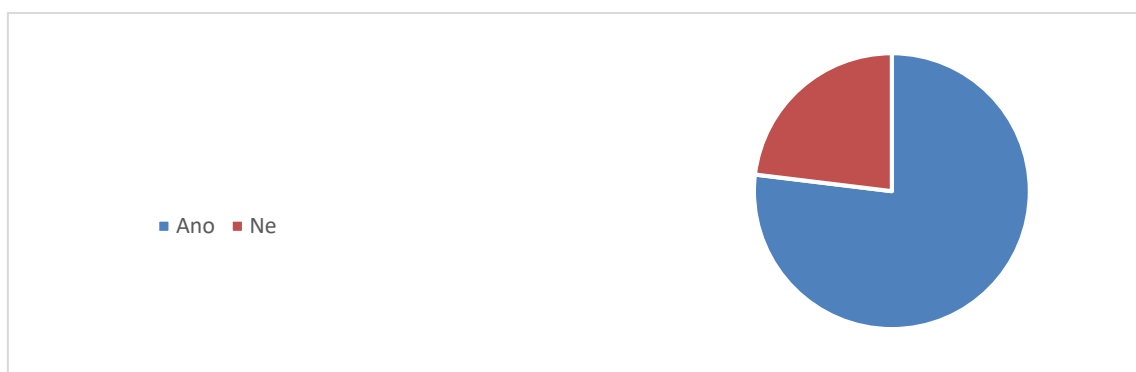
Otázky 11-15	Odpověď	Počet
Způsob hodnocení	Kombinace slovního a číselného hodnocení	13
Konečné rozhodnutí hodnocení	Ano	13
Komunikační kanál ohledně řízení pracovního výkonu	Systém pro řízení pracovního výkonu	13
Sebehodnocení	4krát za rok	13
Komunikace v rámci řízení pracovního výkonu	4krát za rok	13

Tabulka 3: Shrnutí otázek zaměřených na hodnocení (vlastní zpracování, 2021)

4.3.4 Zpětná vazba

Otázka č.16. Probíhá u vás zpětná vazba a komunikace spjatá s řízením výkonnosti mezi vedoucím a podřízeným?

Dalším zkoumaným aspektem je zpětná vazba, ta byla zkoumána pouze u vedoucích pracovníků, kteří mohou využít zpětnou vazbu při hodnocení. Z grafu otázky 17 je na první pohled zřejmé, že zpětná vazba probíhá ve **většině týmů**. U 3 vedoucích pracovníků zpětná vazba neprobíhá, a to může mít negativní dopad na celkové výsledky týmu. U 10 vedoucích pracovníků zpětná vazba probíhá.



Graf 9: Zpětná vazba (nadřízený/podřízený) (vlastní zpracování, 2021)

Otázka č.17. Používáte některé z těchto způsobů pro získání zpětné vazby?

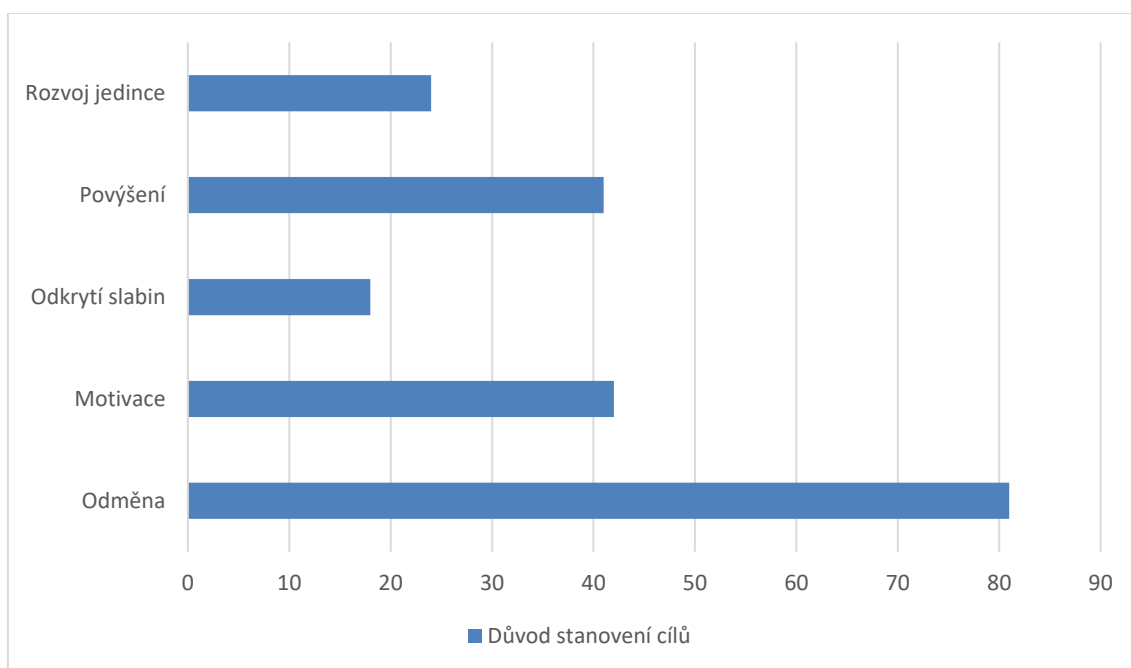
Na způsob zpětné vazby byli dotázáni pouze ti respondenti, kteří u předchozí otázky zvolili odpověď „ano“, konkrétně se jednalo o 10 osob. Všichni se shodují na tom, že zpětná vazba je součástí komunikace a probíhá v rámci individuální schůzky.

4.3.5 Návrhy na zlepšení

V další části dotazníku bylo zkoumáno, jak vnímají zaměstnanci cíle jako celek. V praxi to znamená, co **zaměstnance vede** k tomu cíle nastavit tak, aby odpovídaly všem požadavkům a k jejich **následnému splnění**. Tato část dotazníkového šetření je pravděpodobně **nejdůležitější součástí** praktické části práce, protože se v ní zaměřujeme na subjektivní názory respondentů, které byly následně využity k doporučení pro praxi.

Otázka č.18. Co je pro vás důvodem nastavení cílů ve vaší společnosti?

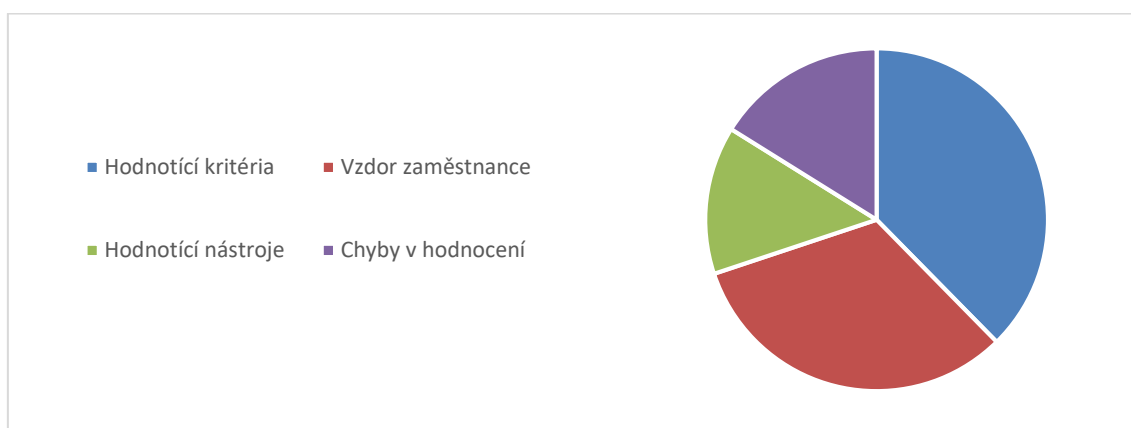
Otázka se zaměřuje na to, jak respondenti vnímají stanovení cílů. Hlavním důvodem pro stanovení cílů je **finanční odměna**, tuto možnost zvolilo 81 zaměstnanců. Jako další podstatný důvod respondenti vnímají motivaci své práci, tuto možnost zvolilo 42 respondentů. Z celkového počtu 93 respondentů vnímá 41 důvod stanovení cílů jako možnost povýšení a 24 zvolilo odpověď „rozvoj jedince“. Odkrytí slabin jedince je důvod, který je vnímán nejméně a to v 18 případech.



Graf 10: Důvod stanovení cílů (vlastní zpracování, 2021)

Otázka č.19. Co je pro vás nejvíce komplikovaným aspektem řízení pracovního výkonu?

Zde bylo možné vybrat jeden aspekt, který by mohl komplikovat řízení pracovního výkonu. Možnost hodnotících kritérií procesu vybralo 35 respondentů, což značí nespokojenost s tímto aspektem a 30 respondentů zaznamenalo odpověď „vzdor zaměstnance“. V tomto případě je potřeba vyzkoušet všechny možné metody řízení. Dvě ze čtyř možností měly podobný počet odpovědí. Hodnotící nástroje systému považuje 13 respondentů za komplikovaný aspekt a 15 takto vnímá chyby v hodnocení.



Graf 11: Komplikovaný aspekt (vlastní zpracování, 2021)

Otázka č.20. V jakých směrech by se mohlo zlepšit hodnocení výkonu?

Poslední otázka dotazníků se zaměřuje na **individuální názory**, jakým způsobem by se systém mohl zlepšit. Jednotlivé body otázky jsou koncipovány na stávající součásti systému, protože se jedná o zlepšení a ne o novou implementaci.

První bod otázky se zaměřuje na **hodnocení osobnosti**. Respondenti uvádějí v 37 případech, že zlepšení v tomto směru by bylo vhodné a v 21 zlepšení dokonce vyžaduje, 13 respondentů nevyžaduje tuto změnu, 10 zvolilo odpověď „spíše ne“ a 12 neutrální odpověď.

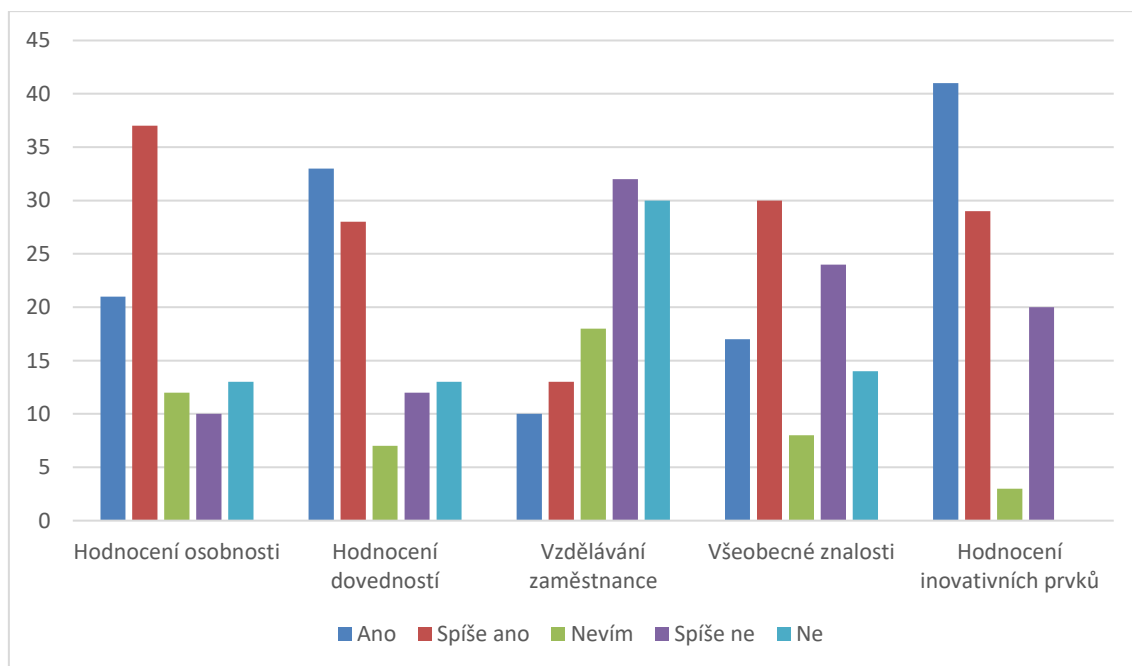
Druhým bodem je **hodnocení doveností** zaměstnance. Respondenti uvedli 33 odpovědí „ano“ a 28 odpovědí „spíše ano“. Nesouhlasí 13 respondentů a 12 zvolilo odpověď „spíše ne“. Neutrální odpověď byla vybrána v 7 případech.

Vzdělávání zaměstnance v systému řízení pracovního výkonu není na oddělení žádané. Velká část respondentů změnu v tomto směru nechce, konkrétně

32 respondentů odpovědělo, že tuto změnu spíše nechtějí a 30 uvádí plný nesouhlas. Neutrální odpověď pak zvolilo 18 respondentů. Se změnou by souhlasilo 10 dotázaných a 13 zvolilo odpověď „spíše ano“.

Změnu v rámci **všeobecných znalostí** by uvítalo 47 respondentů, z toho 17 respondentů odpovědělo „ano“ a 30 „spíše ano“. Změna v tomto ohledu není vhodná podle 38 respondentů. Z těchto 38 respondentů jich 14 židnou změnu nechce a 24 si ji spíše nepřeje. Neutrálně odpovědělo 8 respondentů.

Posledním bodem této otázky bylo **hodnocení inovací**. Respondenti uvádí 41 odpovědí „ano“ a 29 odpovědí „spíše ano“. Z tohoto počtu je patrné, že více než polovina respondentů by tuto změnu uvítala, konkrétně 70 z 93. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 20 respondentů a „nevím“ 3 respondenti.



Graf 12: Zlepšení systému (vlastní zpracování, 2021)

4.4 Shrnutí výsledků

Součástí analýzy řízení pracovního výkonu byla SWOT analýza, která se zabývala systémem pro řízení pracovního výkonu a toto jsou její výsledky:

Silné stránky:

- flexibilní systém
- časově nenáročný proces
- kvalitní a originální zpracování

propagace systému ve společnosti
ekologicky přívětivé

Slabé stránky:

nedostatek osobní komunikace
nepravidelná interakce se zaměstnanci
složitá manipulace s daty
uživatelsky nepřívětivé

Příležitosti:

možnost rozšíření systému
využití sociálních sítí pro rozšíření povědomí o systému
zjednodušení administrativy
intergrace

Hrozby:

nevyvážená náročnost
nepřehledné rozšíření
vlastní úprava systému
administrativní kroky

Pomocí dotazníkového šetření byl proveden sběr dat od zaměstnanců jednoho oddělení. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 93 respondentů, což je 100% zaměstnanců vybraného oddělení. Důležitým faktorem je to, že všichni zaměstnanci znají tento systém a většina z nich ho aktivně využívá. Z dotazníkového šetření bylo zřetelně jasné, kdy se jedná o vedoucí pracovníky. Projevilo se, že oddělení má jasně vytyčená pravidla, jak se při řízení pracovního výkonu chovat a jakým stylem postupovat. Může to být zapříčiněno pravidly celé společnosti, která přistupuje k této problematice jednotným, uceleným stylem. U vedoucích byl výsledek průběhu zpětné vazby překvapivý a neočekávaný. Pokud v některých případech zpětná vazba neprobíhá, může to být problematické v dalším řízení a to nejen výkonu.

Všichni zaměstnanci oddělení požadují změnu v systému za konkrétním účelem. Překvapivým faktem vyplývajícím z výzkumu je, jak zaměstnanci vnímají finanční ohodnocení a stanovené cíle. Tato souvislost ukazuje orientaci

zaměstnanců na mzdu a to potvrzuje i to, že si zaměstnanci myslí, že cíle se nastavují právě kvůli dalšímu finančnímu ohodnocení.

V některých otázkách byl vzorek více vyrovnaný, což ale nebylo způsobeno typem otázky, ale individuálním přístupem jedince. To, jak zaměstnanec cíle vnímá, ukázalo, že každý zaměstnanec má svůj vlastní názor a postoj k této problematice cílů a celkově řízení pracovního výkonu. S tím je spjatá například komplikovanost cílů, která ukázala, že ne vždy je využita metoda SMART cílů, jak uvádí strategie oddělení.

5 Závěr

Cílem práce bylo zanalyzovat způsoby řízení pracovního výkonu vybrané mezinárodní společnosti za účelem zvýšení efektivity.

Teoretická část práce se zabývala obecnými pojmy z oblasti managementu, které jsou spjaté s řízením pracovního výkonu. Byly vysvětleny základní principy řízení pracovního výkonu a jeho základní metody, které jsou využívány v moderních metodách řízení.

Výzkumná část byla provedena ve společnosti XYZ, kde bylo zkoumáno, jak funguje řízení pracovního výkonu a jaké nástroje jsou využité pro tuto problematiku. Poskytnuté informace zahrnovaly popis systému, který ve společnosti využívají pro tento proces, a proto bylo důležité vyhodnotit, jak tento systém může být pro společnost přínosný.

V analýze systému byla použita SWOT analýza, která odhalila důležité detaily o systému. Za silné stránky tohoto systému lze považovat jeho flexibilitu, případně pak celkové zpracování systému. Naopak slabé stránky systému a jeho využívání jsou spojeny s nedostatečnou osobní komunikací a také se složitostí systému. Příležitosti, vyplývající z této analýzy, byly použity jako návrhy na zlepšení efektivity systému. Mezi ně patří zjednodušení administrativních úkonů, které jsou potřebné v rámci řízení provádět a možnost dalšího rozšíření tohoto systému. Mezi hrozby lze zařadit zejména vlastní úpravu systému, která může systém narušit, a to může mít za důsledek jeho neefektivitu.

V druhé části analýzy řízení pracovního výkonu byla použita metoda dotazníkového šetření, která proběhla na celém oddělení, za účelem získání nejpřesnějšího rozsahu dat. Dotazníkové šetření se zabývalo základními postoji zaměstnanců k cílům, které jsou na oddělení využívány za dosažením optimálního výkonu. Vnímání cílů ze strany pracovníků by měla společnost určitě zlepšit a dokázat s nimi pracovat lépe, protože většina zaměstnanců vnímá cíle pouze jako nástroj k dosažení vyššího finančního ohodnocení. Cílené otázky na vedoucí pracovníky odhalily fakt, že ne každý se svým podřízeným věnuje v adekvátní míře, což může být důsledkem nesprávného vnímání cílů.

Z celkových výsledků práce je možné zjistit, jak by mělo oddělení postupovat pro zlepšení tohoto procesu na základě zaměstnanckých postojů. Pokud společnost dovolí určité změny v pravidlech pro řízení pracovního výkonu, bylo by dobré využít této analýzy, která má potencionálně zajistit lepší vnímání cílů ze strany zaměstnanců, případně zlepšit fungování systému, který se ve společnosti o tuto problematiku stará.

6 Seznam použité literatury

- [1] KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- [5] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- [6] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [7] HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- [8] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

- [9] BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-828-4.
- [10] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x.
- [12] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.
- [13] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- [14] MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- [15] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [16] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [17] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-717-9893-4.
- [18] LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

7 Seznam grafů

Graf 1: Zkušenost zaměstnanců	24
Graf 2: Pozice zaměstnanců	24
Graf 3: Zadávání dat do systému.....	25
Graf 4: Aktivní využití systému	26
Graf 5: Postoj k cílům a jejich nastavování č.1	28
Graf 6: Postoj k cílům a jejich nastavování č.2	29
Graf 7: Procesy systému řízení pracovního výkonu	30
Graf 8: Hodnocení ostatních zaměstnanců	30
Graf 9: Zpětná vazba (nadřízený/podřízený)	32
Graf 10: Důvod stanovení cílů.....	33
Graf 11: Komplikovaný aspekt	34
Graf 12: Zlepšení systému	35

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza	22
Tabulka 2: Shrnutí dat z dotazníkových otázek 1-4	23
Tabulka 3: Shrnutí otázek zaměřených na hodnocení	31

9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerská hierarchie	4
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	8
Obrázek 3: Organizační struktura vybraného oddělení	17
Obrázek 4: Cyklus řízení pracovního výkonu oddělení	19

10 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Zadání práce

Performance management

**Povinné pole*

1. 1. Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Muž

☐ Žena

2. 2. Vaše věková skupina? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ 15-17

☐ 18-25

☐ 26-31

☐ 32-45

☐ 46+

3. 3. Jak dlouho pracujete na své aktuální pozici? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Méně než 1 rok

☐ 1 - 2 roky

☐ 3 - 5 let

☐ 5 let a více

4. 4. Jaký je obor vaší současné pracovní pozice? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Management
☐ Technická pozice
☐ Administrativa

5. 5. Používáte systém pro řízení pracovního výkonu?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

Používám systém

6. 6. Kdo systém využívá pro zadávání dat? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Můj nadřízený
☐ HR oddělení
☐ Já osobně

Jiné: ☐ _____

7. 7. Kdo podle vás systém pro řízení pracovního výkonu aktivně využívá ? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Management
☐ Technická pozice
☐ Vedoucí pozice (nižší management)

Jiné: ☐ _____

8. 8. Jaký je váš postoj k cílům a jejich nastavování? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Bavíme se v týmu o cílech v předsithu.	☐	☐	☐	☐	☐
Řeším cíle individuálně tak, aby zapadly mezi týmové cíle a cíle společnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Cíle neřeším, postará se o to vedoucí.	☐	☐	☐	☐	☐
Cíle řeším se svým nadřízeným tak, abychom dosáhli maximální efektivity.	☐	☐	☐	☐	☐
Snažím se své cíle nastavit tak, aby byly lehce dosažitelné.	☐	☐	☐	☐	☐
Snažím se své cíle splnit v co nejkratší době.	☐	☐	☐	☐	☐
Důležitou roli hraje finanční ohodnocení, nikoliv kariérní růst	☐	☐	☐	☐	☐
Naplnění svých cílů nekontroluji, svoji práci odvádím pořád stejně.	☐	☐	☐	☐	☐
Na cílech mi nezáleží, pro mě cíle znamenají pouze výstup pro vedení.	☐	☐	☐	☐	☐

9. 9. Jsou součástí systému řízení pracovního výkonu tyto procesy? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Coaching
- ☐ Kariérní rozvoj
- ☐ Vzdělávání a dovednostní rozvoj
- ☐ Osobní rozvoj

Jiné: ☐ _____

10. 10. Provádíte hodnocení pracovního výkonu svých kolegů/podřízených? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano *Přeskočte na otázku 11*
☐ Ne *Přeskočte na sekci 7 (Děkuji za vyplnění dotázníku.)*

11. 11. Jakým způsobem hodnotíte pracovní výkon? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Číselné hodnocení
☐ Slovní hodnocení
☐ Kombinace číselného a slovního hodnocení

12. 12. Je vaše hodnocení finální nebo je přezkoumáváno někým dalším? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, je finální.
☐ Ne, není finální.

13. 13. Jak probíhá komunikace na úrovni hodnocení pracovního výkonu?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ E-mail
☐ Performance management system
☐ Osobní setkání
☐ Neprobíhá

Jiné: ☐ _____

14. 14. Kolikrát ročně se věnujete komunikaci v rámci hodnocení výkonnosti?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Neprobíhá
☐ 1krát
☐ 2krát - 3krát
☐ 4krát
☐ 5krát a více

15. 15. Kolikrát ročně hodnotíte sám sebe v rámci plnění cílů?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Nehodnotím se
☐ 1krát
☐ 2krát - 3krát
☐ 4krát
☐ 5krát a více

Zpětná vazba

16. 16. Probíhá u vás zpětná vazba a komunikace spjatá s řízením výkonnosti mezi vedoucím a podřízeným? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

17. 17. Používáte některé z těchto způsobů pro získání zpětné vazby? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Schůzka one-to-one (jeden na jednoho)
- ☐ Je součástí standardní komunikace
- ☐ Zpětná vazba neprobíhá

Jiné: ☐ _____

Zlepšení

18. 18. Co je pro vás důvodem nastavení cílů ve vaší společnosti?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Odměna
- ☐ Motivace
- ☐ Odkrytí slabin
- ☐ Možnost povýšení
- ☐ Potřeba rozvoje

Jiné: ☐ _____

19. 19. Co je pro vás nejvíce komplikovaným aspektem řízení pracovního výkonu?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Hodnotící kritéria
- ☐ Vzdor zaměstnance
- ☐ Hodnotící nástroje
- ☐ Chyby v hodnocení
- ☐ Jiné: _____

20. 20. V jakých směrech by se mohlo zlepšit hodnocení výkonu? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Hodnocení osobnosti	☐	☐	☐	☐	☐
Hodnocení dovedností	☐	☐	☐	☐	☐
Vzdělávání	☐	☐	☐	☐	☐
Všeobecné znalosti	☐	☐	☐	☐	☐
Inovace	☐	☐	☐	☐	☐



Zadání bakalářské práce

Autor: Jiří Pivoňka

Studium: I1600759

Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Informační management

Název bakalářské práce: Řízení pracovního výkonu v praxi

Název bakalářské práce AJ: Performance management

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem práce je aplikace nabytých poznatků do chodu organizace za zlepšením pracovních výkonů. Teoretická část se zabývá definicí pojmů spojených s pracovním výkonem, vedením lidí, které jsou dále vysvětlené detailněji. Dále se tato část zabývá hodnocením pracovního výkonu z obecného hlediska a následným zlepšováním. Praktická část je zaměřena na získání dat od zaměstnanců, jejich následnou analýzu a na spolupráci s vedoucími pozicemi jednotlivých oddělení.

1. Obsah 2. Úvod 3. Teoretická část 4. Praktická část 5. Shrnutí 6. Seznam použité literatury a dalších zdrojů

CHARVÁT Jaroslav: Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6 BĚLOHLÁVEK František, KOŠTAN Pavol, ŠULEŘ Oldřich: Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-2177-4. WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn978-80-247-2361-7. ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 9788025311981.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

Oponent: Ing. Tomáš Kala, DrSc., DBA.

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018