

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Řízení pracovního výkonu

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Tereza Hlaváčková/ PEMBC02-A

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 1.5.2023 Praha

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je identifikace možných řešení a strategií, které by mohly vést ke zvýšení pracovního výkonu v organizaci XYZ. Doporučení by mohly využít i společnosti, které se nezabývají finančně poradenskou službou. Dílčí cílem je potvrzení nebo vyvrácení funkčnosti práce s hmotnými stimuly.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části této bakalářské práce je za pomoci literární rešerše rozebrána problematika spojená s řízením pracovního výkonu a další témata, která s touto problematikou úzce souvisí. V praktické části této práce je následně díky rozhovorům s manažery společnosti XYZ poukázáno na to, jak se skutečně literatura a praxe liší. Za pomoci analýzy firemních interních materiálů a pozorovací metody, při neaktivní účasti na dvou pracovních setkání ve společnosti XYZ, práce stanovuje určitá doporučení, kterých lze v praxi využít. Na základě literární rešerše a díky dalším výše zmíněným výzkumným metodám, bude sestaveno doporučení, které by mělo vést ke zvýšení pracovního výkonu.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Ve společnosti XYZ, byly provedeny rozhovory s manažery, ze kterých vyplynulo to, že tato společnost a její manažeri mají vlastní ucelený systém, který přispívá k řízení pracovního výkonu. Manažeri se zde velmi snaží pracovat na vnitřní motivaci pracovníků a stává se z toho klíčová činnost jejich práce při řízení pracovního výkonu svých podřízených. Skrze pozorovací metodu a pomocí analýzy interních firemních materiálů společnosti XYZ vyplynulo, že společnost hojně pracuje se zapojováním hmotných stimulů v rámci motivace pracovníků a snaží se pomocí toho každoročně vytvářet i nové rekordy v produkci. Společnosti se za pomoci těchto stimulů a tvrdé práce manažerů skutečně daří každoročně zvyšovat pracovní výkon. Dalším údajem, který vyplynul z rozhovorů s manažery, lze konstatovat, že se v této společnosti a obecně prostřednictvím manažerů téměř nevyužívá metody koučování, což se stalo i klíčovou informací ke stanovení závěru a doporučení.

4. Závěry a doporučení:

K vyšší efektivitě při řízení pracovního výkonu u společnosti XYZ a jiných společností, které by chtěly zvyšovat svou pracovní efektivitu při řízení pracovního výkonu, bylo sepsáno doporučení, které navrhuje, aby společnosti využívaly více metody koučování pracovníků. Koučování je metoda, která by měla dlouhodobě vést k jejich vyšší motivaci a sebeuvědomění. Dalším benefitem této metody je následně i vyšší soběstačnost pracovníků při práci a mnohdy i vyšší, nejen kariérní ale i životní, ambice. Propojování vlastních cílů pracovníka s cíli organizace, se díky literární rešerši a rozhovorům s manažery ukázalo, jako vhodný způsob, kterým se dá pracovníkův výkon a jeho motivace také zvýšit, proto lze i na tomto základě dále doporučit jej využívat. V případě využívání stimulů k motivaci pracovníka k vyššímu výkonu, lze stanovit doporučení, které se opírá o využívání této metody, když je dobře uchopena a dochází k neustálému sledování trendů v tomto odvětví a také častějšímu využití vyslechnutí pracovníkovi zpětné vazby na tento druh odměny a jeho doporučení s prostorem pro změnu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení pracovního výkonu, motivace a stimulace, koučování odměňování pracovníků

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this work is the identification of possible solutions and strategies that could lead to an increase in work performance in the XYZ organization. The recommendations could also be used by companies that are not engaged in financial consulting services. The partial goal of the work is the analysis of work performance at the XYZ company.

2. Research methods:

In the theoretical part of this Bachelor's Thesis, with the help of literature research, issues related to the management of work performance and other topics that are closely related to this issue are analyzed. In the practical part of this thesis, thanks to interviews with managers of the XYZ company, it is highlighted how literature and practice really differ. With the help of the analysis of the company's internal documents and the observation of a work consultation at which the manager plans career growth with a subordinate, the work establishes certain recommendations that can be used in practice. Based on the literature review and thanks to the other research methods mentioned above, recommendations will be drawn up that should lead to more effective management of work performance.

3. Result of research:

In the company XYZ, interviews were conducted with managers, from which it emerged that this company and its managers have their own comprehensive system that contributes to the management of work performance. Here, managers try very hard to work on the internal motivation of workers, and this becomes a key activity of their work in managing the work performance of their subordinates. Through the observation method and the analysis of internal company materials of the XYZ company, it emerged that the company works extensively with the inclusion of material incentives as part of employee motivation, and tries to create new records in production every year. With the help of these incentives and the hard work of managers, the company really manages to increase work performance every year. Another piece of information that emerged from the interviews with managers is that the coaching method is hardly ever used by this company and their managers in general.

4. Conclusions and recommendation:

A recommendation was written to increase performance management effectiveness at XYZ and other companies that would like to improve their performance management effectiveness, suggesting that companies use multiple employee coaching methods. Coaching is a method that should lead to higher motivation and self-awareness in the long term. Another benefit of this method is a resulting higher self-sufficiency at work and often higher ambitions, not only in career but also in life. Linking the worker's own goals with the organization's goals, thanks to literature research and interviews with managers, was proved to be a suitable way to increase worker's performance and motivation, so it is recommended to use it on this basis as well. In the case of the use of incentives to motivate the worker for higher performance, recommendations can be established that are based on the constant monitoring of trends in the industry, as well as the more frequent use of listening to worker's feedback regarding this type of reward and their recommendations, with room for change.

KEYWORDS

Performance management, motivation and stimulation, coaching, rewarding employees

JEL CLASSIFICATION

M50 General
M51 Firm Employment Desicions; Promotions
M54 Labor Management
M59 Other

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Hlaváčková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Název BP:	Řízení pracovního výkonu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část 2.1. Pracovní výkon 2.2. Plánování pracovní výkonu 2.3. Problematika řízení pracovního výkonu 2.4. Metodický postup 3. Praktická část 3.1. Představení společnosti 3.2. Analýza efektivnosti systému řízení pracovního výkonu 3.3. Vyhodnocení systému řízení pracovního výkonu 3.4. Doporučení pro další rozvoj 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ARMSTRONG, M., STEPHEN, T. <i>Armstrong's handbook of human resource management practice</i>. London: Kogan Page, 2020. 800 s. ISBN 978-07-4949-827-6. • ASHDOWN, L. <i>Performance management: a practical introduction</i>. London: Kogan Page, 2018. 215 s. ISBN 978-07-4948-337-1. • BAILEY, C. <i>Strategic human resource management</i>. Oxford: Oxford University Press, 2018, 398 s. ISBN 978-01-9870-540-6. • KOTKOVÁ STRÍTESKÁ, M. <i>Podniková kultura jako klíčový faktor efektivního fungování systému měření a řízení výkonnosti</i>. Zlín: UTB, 2021. 40 s. ISBN 978-80-7678-029-3.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 1. 2. 2023 • Zpracování teoretické části do 1. 3. 2023 • Zpracování výsledků do 1. 4. 2023 • Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 17. 1. 2023

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: 2023.01.17 22:36:46
+01'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Pracovní výkon	2
2.1.1	Koučování	4
2.1.2	Motivace	5
2.1.3	Stimulace	7
2.2	Plánování pracovního výkonu	8
2.2.1	Přístupy k plánování	8
2.3	Problematika řízení pracovního výkonu	10
2.3.1	Hodnocení pracovníků	12
2.3.2	Feedback	13
2.3.3	Benchmarking	14
2.3.4	Odměňování pracovníků	15
2.4	Metodický postup	16
3	Praktická část	17
3.1	Představení společnosti	17
3.2	Analýza efektivnosti systému řízení pracovního výkonu	19
3.2.1	Pozorovací metoda při pracovní poradě	21
3.2.2	Pozorovací metoda při pracovní konzultaci	22
3.2.3	Rozhovory s manažery	23
3.3	Vyhodnocení systému řízení pracovního výkonu	30
3.4	Doporučení pro další rozvoj	34
4	Závěr	37
	Literatura	40
	Přílohy	I

1 Úvod

Vysoký pracovní výkon a efektivně odvedená práce, jsou v celkovém měřítku klíčové faktory pro úspěšnost organizace. Z tohoto důvodu, lze konstatovat jako důležité najít a ve společnosti udržet motivované a kvalifikované zaměstnance, kteří chtějí pracovat na svém zlepšení a zároveň na naplnění cílů organizace.

Řízení pracovního výkonu je důležitým prvkem, bez kterého se úspěšné řízení organizace, které slouží k zajištění souladu individuálních a týmových cílů s celkovou strategií organizace neobejde. Efektivní řízení pracovního výkonu může zlepšit produktivitu zaměstnanců a celkový výkon organizace. Bezesporu lze konstatovat, že řízení pracovního výkonu je složitý proces, zejména v kontextu nynější doby v České republice. Společnost a zvyklosti se rychle mění, díky čemuž se i objevují nejen nové přístupy ale i nástroje, které mají pomoci organizacím v oblasti řízení pracovního výkonu.

V této bakalářské práci jsou popsány současné postupy a výzvy, kterým čelí manažeři finančně poradenské společnosti XYZ, v České republice, v oblasti řízení pracovního výkonu z manažerské pozice. Cílem této práce je identifikace možných řešení a strategií, které by mohly vést ke zvýšení pracovního výkonu v organizaci XYZ. Výsledná doporučení mohou být použita i společnostmi, které se nezabývají finančně poradenskou službou.

V teoreticko-metodologické části práce je za pomoci literární rešerše probrána veškerá problematika související s tématem řízení pracovního výkonu, která dává podklad i pro závěrečné vyhodnocení a porovnání metod s tím, co zmiňují v praktické části manažeři při rozhovorech. Dalšími metodami, které jsou použity v této práci, jsou tedy hloubkové rozhovory s manažery společnosti XYZ, analýza interních firemních materiálů a také metoda pozorování, která byla v práci praktikována v souvislosti s účastí na pracovní konzultaci v rámci plánování kariérního rozvoje u jednoho z manažerů ze společnosti XYZ a také na firemní poradě, která se týkala plánování objemu výkonu.

Efektivní řízení pracovního výkonu může mít pozitivní dopad na produktivitu zaměstnanců a celkový výkon organizace, což může vést k růstu zisku a konkurenceschopnosti. Tato bakalářská práce by měla přispět k lepšímu pochopení tohoto procesu a poskytnout konkrétní doporučení a návrhy pro organizace, jak například mohou své postupy v této oblasti vylepšit.

Důležité je uvědomění, že řízení pracovního výkonu není jednorázový proces, ale spíše kontinuální a interaktivní záležitost. Organizace by měly pravidelně monitorovat a hodnotit výkony svých zaměstnanců, a v případě potřeby upravovat své postupy a strategie. Dále by měly být k dispozici vhodné nástroje a systémy, které umožní organizacím efektivní řízení pracovního výkonu.

V této bakalářské práci budou také podrobně definovány faktory ovlivňující řízení pracovního výkonu, jako jsou například motivace zaměstnanců, jejich stimulace a koučování, hodnocení výkonu, odměňování, a další.

Celkově lze říci, že řízení pracovního výkonu je klíčovým faktorem úspěchu organizace a je důležité věnovat mu dostatečnou pozornost. Tato bakalářská práce poskytne užitečné informace a doporučení pro organizace, které chtějí v této oblasti zlepšit svůj výkon a konkurenceschopnost. Případně práce může pomoci manažerům najít směr, díky kterému by mohli správně motivovat a rozvíjet své podřízené, protože ti jsou klíčem k celkovému úspěchu společnosti. Lze konstatovat, že mnohdy jsou pracovníci to, co dělá společnosti výjimečnými. Na závěr je důležité zdůraznit, že řízení pracovního výkonu je klíčovým faktorem úspěchu organizace a mělo by být řešeno s dostatečnou pozorností a péčí.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části této bakalářské práce bude provedena literární rešerše, která se bude zabývat tématy spojenými s řízením pracovního výkonu. Pracovní výkon a jeho řízení je klíčovým tématem této bakalářské práce, a jelikož téma pracovního výkonu zahrnuje mnoho různých dalších aspektů, jakými jsou plánování, koučování, motivace, stimulace a odměňování pracovníků, tak je literární rešerše pro tuto bakalářskou práci skutečně důležitou součástí, neboť poskytuje ucelený přehled o tomto tématu.

Díky analýze literatury nejen od zahraničních, ale i tuzemských autorů, se podaří získat širší rozhled a porovnat jednotlivé přístupy k řízení pracovního výkonu. Všechny tyto informace pomohou k dosažení hlavního cíle bakalářské práce – zvýšení pracovního výkonu v dané organizaci a případné návrhy, kterých může využít jakákoliv organizace při snaze zvýšit pracovní výkon.

2.1 Pracovní výkon

V dnešní zrychlené době, kdy se klade velký důraz na efektivitu práce, řídí nejen veškeré korporace, ale i menší podniky výkon svých pracovníků. Řízení pracovního výkonu může pomoci k dosahování požadovaných výsledků a může společností pomoci například i k odhalování jejich slabých stránek.

Pracovní výkon, je podle autorů Ashdown, Šikýře či Vnoučkové, chápán jako výsledek aktivit práce. Na druhou, se dá pracovní výkon ale definovat i jako způsob chování, jakým ho označují autoři, jakými jsou ku příkladu Armstrong, Kubek, Bailey et al. Tito autoři definují, že pracovní výkon, je výkon, který provádějí pracovníci za účelem dosažení určitých výsledků.

Přesto, že se většina zmíněných autorů názorově v definici shoduje, můžeme sledovat i drobné rozdíly, obzvláště v porovnání s dnešní dobou. Dá se ale jednoduše shrnout, že řízení pracovního výkonu je to složitý proces, který zahrnuje velké úsilí, jak ze strany manažerů a celkově top managementu, tak i ze strany těch, jež jsou řízeni.

Co se týká obecných definic, tak Ashdown (2018, str. 3) uvádí, že efektivní řízení výkonu zaměstnanců může přinést významné výhody pro organizaci, jako je zlepšení výkonnosti, zvýšení produktivity a motivace zaměstnanců. Proces efektivního řízení zahrnuje podle Ashdown průběžné monitorování a hodnocení výkonu, stanovení cílů a následné poskytování zpětné vazby a případných tréninkových aktivit.

V dnešní době moderní management už vcelku chápe, že je potřeba pracovní pozice více personalizovat a i podle Koubka (2015, s. 202-203) jsou přesně definovaná pracovní místa v dnešní době pouhou brzdou, pro tolik potřebnou flexibilitu, která vede i k větší motivaci zaměstnanců na pracovišti. Koubek dále také uvádí, že pracovní výkon pracovníků byl a stále je hlavním smyslem personální práce.

Bailey et al. (2018, s. 36) se v tomto názorově s Koubkem shoduje, a ještě více rozvíjí myšlenku personalizace pracovních míst o to, že by měl mít pracovník sám i větší flexibilitu ve volbě toho, jak chce časově pracovat. Jednalo by se tím i o možnost, při které by si pracovník samovolně mohl vybrat, kdy dorazí do práce. Hranice by byly stanoveny v časovém rozmezí od 7 ráno až do 10 dopoledne, takže časová flexibilita by se měla stát běžnou věcí organizace.

Dále se pak prosazuje možnost, aby pracovníci mohli odvést práci i ve více hodinách, ale méně dnech. Bailey et al. (2018, s. 36) uvádí příklad, kdy by měla být další možnost výběru pro pracovníka odpracováním normální týdenní pracovní doby ve čtyřech dnech. Posledním, co navrhuje, by měla být dohoda mezi pracovníkem a jeho zaměstnavatelem, která je uzavřena smlouvou, ve které je jasně vymezen počet hodin, který má být odpracován za celý rok.

Bailey et al. (2018, s. 36) doplňuje, že flexibilita této smlouvy by ovšem tkvěla v tom, že se pracovní hodiny mohou podle potřeby podniku upravovat. Pracovník by na tomto základě mohl být požádán, aby některé dny zůstal v práci déle, bez toho, aby se musely platit přesčasy, a naopak jiné dny, kdy není dostatek práce, mohl jít domů o dost dříve.

Podle Koubka (2015, s. 212) se dále pracovní výkon vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Definuje, že: „*Pracovní výkon znamená nejen množství odvedené práce, ale i kvalitu práce, ochotu, přístup k práci, pracovní chování, fluktuaci, absenci, pozdní docházku nebo například vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s prací*“.

Koubek dále udává vnímání pracovního výkonu jako vhodné spojení vzájemného poměru mezi úsilím, schopností a vnímání rolí (či vnímání úkolů). K úspěšnému pracovnímu výkonu je zapotřebí, aby byly přítomny všechny složky ve vhodném vzájemném poměru.

Šikýř (2014, s. 86) popisuje pracovní výkon jako výsledek práce, vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci apod. Pracovní výkon zaměstnanců je tvořen funkcí, schopností a motivací zaměstnanců k vykonávání sjednané práce, a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

Armstrong (2015, s. 390) se v tomto s Šikýřem shoduje, a uvádí podobnou definici pracovního výkonu, podle které shrnuje pracovní výkon jako chování, které přináší výsledky. Šikýř a Armstrong se drobně v definici liší pouze tím, že Armstrong dále definuje pracovní výkon jako snahu naplňovat podnikové cíle pomocí určitého chování, standardů či požadavků.

Důležité podle Ashdown (2018, s.10) je základní určení toho, kdo se může v organizaci podílet na řízení pracovního výkonu. Doplňuje myšlenku o to, že na řízení se podílejí „všichni“. Ještě důležitější otázka je podle Ashdown, „*Kdo má zájem na výkonu tohoto jednotlivce nebo těchto jednotlivců?*“. Jako odpověď na tuto otázku nenavrhuje autorka vyloženě manažery, ale všechny, kteří jsou součástí týmu vyššího vedení organizace. Důvodem této odpovědi je fakt, že odhodlání a celkové zapojení do pracovních aktivit těchto pracovníků, kteří působí ve vyšším nebo top managementu, je sám o sobě široce považován jako kritický faktor úspěchu v jakémkoliv procesu řízení výkonnosti.

Oproti Ashdown se v tomto velmi liší Mužík (2016, s. 62), který označuje řízení pracovního výkonu jako strategickou manažerskou metodu, čímž klade důraz na manažera, jakožto na klíčovou roli při řízení pracovního výkonu.

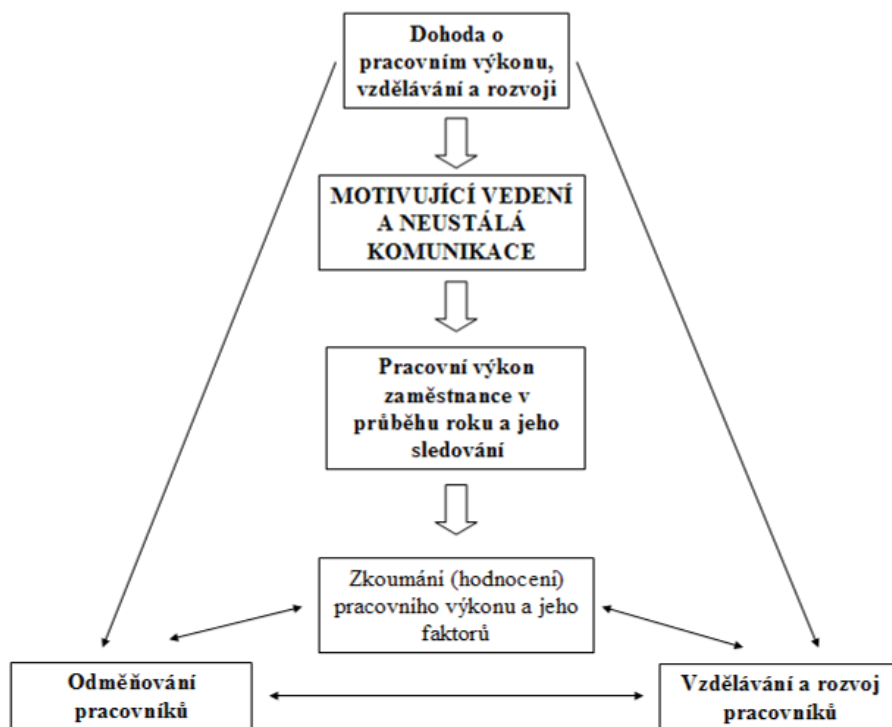
Koubek (2015, str. 16) tvrdí, že aby byl efektivní pracovní výkon udržitelným stavem, musí řízení lidských zdrojů, které s řízením pracovního výkonu úzce souvisí, zajistit potřebný lidský kapitál a neustálé zlepšování jeho schopností. Jelikož lidský kapitál obstarává všechny ostatní kapitály, je potřeba klást důraz na kvalitu jeho obstarávání.

Průcha a Veteška (2014, s. 243) taktéž označují oddělení lidských zdrojů jako vlastníka procesu řízení pracovního výkonu a stanovují ho, jakožto subjekt řídící metodiku práce řízení pracovního výkonu v organizaci, administrátorem těchto procesů a podporou manažerů, kterým tento nástroj k řízení pracovníků poskytuje. Označují tedy, proces řízení pracovního výkonu jako „manažerský nástroj k řízení pracovníků“.

Oproti tomu se následně Ashdown (2018 s. 20) v obecné definici, od všech již zmíněných autorů, liší asi nejvíce, chápe totiž hodnotu zaměstnanců jako nejvýznamnější položku vynaložených firemních nákladů. Označuje řízení pracovního výkonu zaměstnanců jako klíčový proces k dosažení lepších výsledků celé organizace, protože zaměstnanci by měli firmě přinášet hodnotu nazpět. Pohled Ashdown, je tedy na rozdíl od ostatních spíše zaměřen na finanční stránku věci a prosperitu firmy než na samotné zaměstnance.

Celkově by se dalo velmi dobře shrnout řízení pracovního výkonu podle Vnoučkové (2017, s. 206) kdy, autorka uvádí, že je řízení výkonnosti organizace závislé na jednotlivých organizačních složkách a vede až k jednotlivým zaměstnancům, z nichž také vychází. Je potřeba mu proto věnovat náležitou pozornost. Řízení výkonnosti je realizováno rutinním operativním řízením a vedením. Zodpovědní jsou tedy linioví vedoucí, kteří musí zároveň sledovat cíle organizace a vycházet z jejího úspěšného uplatnění na trhu.

Obrázek 1 Schéma řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2015, s. 204)

Směry šipek na obrázku 1 ukazují, jak je pracovní výkon propojený s odměňováním pracovníka, ale i s jeho vzděláváním a rozvojem, dále pak navázání na motivaci spojenou s komunikací atd. Koubek (2015, s. 204) dále dodává, že řízení pracovního výkonu se dá považovat jako cyklus.

2.1.1 Koučování

Koučování už není zas tak neobvyklá metoda v užším vedení lidí a řízení individuálního pracovního výkonu. Obzvláště v dnešní době se lze setkat s jejím častým využíváním. Dnešní doba je zaměřena na vysokou efektivitu práce, které se dá za dobrého pojetí této metody dosahovat. Koučování se dá tedy dobře vztáhnout k pracovnímu výkonu a je to jak postoj, tak chování, které se dá využívat nejen v pracovním životě.

Základní definice koučování podle Whitmora (2014, s. 20) je, že je to stav, kdy je kouč oporu a koučovaný si díky němu uvědomuje především fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je.

Whitmore (2014, s. 31) dále uvádí, že dobrý manažer může být zároveň i kouč, je ale důležité, aby si vytvořil s koučovaným v podstatě partnerský vztah, kdy oba usilují o stejnou věc. Vztah kouče a koučovaného by měl být stavěn, podle Whitmora, především na důvěře a pocitu jistoty.

Dále doplňuje, že do tohoto vztahu, ač je stále pracovní, rozhodně nepatří peníze, hrozby a tresty, to by mohlo vztah totiž jen narušit.

V pojetí definice koučování se od Whitmora neliší ani Kimsey-House et al. (2017, s. 21), který uvádí, že koučování je od první vteřiny zaměřeno na vztahy mezi koučem a koučovaným, přičemž termín koučovaný označuje kohokoliv, kdo se stává cílem koučování.

Podle Bircha (2015, s. 3) může být koučem ať už člověk s vysokou kvalifikací, nebo klidně jen někdo, kdo dokáže klást trefné otázky. Existují jedinci, kteří se přirozeně hodí pro koučování více než jiní, ale schopnosti koučovat, se může naučit téměř každý.

S koučováním se pojí pozitivní výstupy, pokud je tedy dobře pojato manažerem, nebo tedy koučem. Podle Whitmora (2014, s. 168–169) jsou nejčastější výstupy dobrého koučování vyšší výkonnost a produktivita, což je základní cíl, díky kterému se v každém pracovníkovi má objevit to nejlepší co se v něm skrývá. Dalším výstupem je rozvoj lidí, lepší schopnost učit se, lepší vztahy, větší adaptivita vůči změnám nebo například i více času pro manažera. Čas pro manažera a jeho navýšení v souvislosti s koučováním přichází tehdy, když pracovník chce být koučovaný a chce nést zodpovědnost za to, co dělá. Whitmore uvádí, že takové zaměstnance není nutné nijak popohánět a neustále na ně dohlížet, čímž vzniká čas pro samotného manažera na jeho vlastní úkoly.

Koučování přináší také různé přístupy, Zatloukal a Vítek (2016, s. 30-31) uvádí, že některé přístupy jsou zaměřené na problém a jeho odstranění, a pomáhají narušit „problémové vzorce“ a odstranit přesně definované problémy. Některé metody jsou velmi „jemné“, jiné naopak silně konfrontační, až na hranici manipulace, což zvyšuje jejich rizikovost pro koučovaného. Další přístupy jsou zaměřené na vhled.

Zatloukal a Vítek (2016, s. 30-31) dále konstatují, že obzvláště přístupy zaměřené na vhled, pomáhají koučovanému uvědomit si věci, které zůstávaly neuvědomovány, s předpokladem, že když bude příčina odhalena a pochopena, tak bude odstraněn i problém. Přístupy mohou být dále zaměřeny na osobu, zaměřeny na přístupy, anebo zaměřeny na řešení.

Podle Bircha (2015, s. 9) se dá lépe proniknout do problematiky koučování za pomoci modelu ADAPT. Cílem koučování by mělo být upravení něčí výkonnosti, proto v modelu značí písmena jednotlivé body, kterých by se při koučování mělo dosahovat.

- A- (Assess current performance) posoudit současnou výkonnost
- D- (Develop and plan) rozvinout plán
- A- (Act on the plan) jednat podle plánu
- P- (Progress check) zkontrolovat pokrok
- T- (Tell and ask) mluvit a ptát se

Management orientovaný na koučování, by podle Whitmora (2014, s. 37) dával závěry, že lidé 250 dní v roce dobře pracují, rozvíjí se a zvyšuje se díky tomu jejich důvěra ve vlastní schopnosti. Dále pak Whitmore uvádí (2014, s. 50), že celkový výsledek koučování, by v ideálním případě měla být víra ve vlastní schopnosti, vnitřní motivace, vlastní volba, pochopení, odpovědnost a aktivita. Přesně tyto důvody jsou důležité jako argument, proč koučování ve firmách i za vedení manažerů využívat.

2.1.2 Motivace

Motivace je téměř vždy klíčem k vysoké výkonnosti pracovníků. Motivovaný pracovník je mnohdy ten, který hledá sám cesty k úspěchu a dobrovolně přejímá odpovědnost za svou práci. Cíl organizace by proto měl být ten, aby vnitřní motivaci pomáhala povzbuzovat v každém svém pracovníkovi. Téma nejen pracovní motivace v dnešním světě, který se snaží, aby lidé

byli stále nadšeni a hledali i balanc mezi tím, co je skutečně baví a naplňuje a prací, která je živí, je skutečně zajímavé. Vyšla spousta studií zaměřujících se na toto téma, ovšem každý, kdo se snaží řídit pracovní výkon svých podřízených, (který zahrnuje i fakt, že by měli být pracovníci vždy ideálně motivováni k práci) toto téma a problematiku uchopuje jinak, mnohdy hodně po svém.

Podle Armstronga (2017, s. 191) je motivace síla člověka, která mu dodává energii a řídí či udržuje jeho chování. Lidé, kteří jsou dobře motivováni, dosahují vysokého výkonu a jsou připraveni samostatně dělat mnohem více i nad rámec toho, co se od nich požaduje a očekává.

Armstrong (2017, s. 205) dále dodává a vysvětluje základní rozdělení motivace, na vnitřní a vnější. Vnější motivace neboli stimulace, je všeobecně hojně využívání v organizacích, protože je jednodušší na poskytnutí. Armstrong dále uvádí a doplňuje, že existují motivační teorie. Velké množství těchto teorií se doplňuje a nejvíce významné jsou ty, které se zabývají očekáváním, stanovením cílů, spravedlností a kognitivním hodnocením.

Teorie motivace souvisí i s koučováním, které by podle Whitmora (2014, s. 170) mělo vést k větší vnitřní motivaci u pracovníků. Birch (2015, s. 169) rozvíjí dále myšlenku o to, že celkově je práce na motivaci u pracovníka nejtěžší z celé práce manažera, protože se jedná o neustálou činnost, která nutí manažera sledovat, zda se podmět, který pracovníka motivuje nezměnil. Je tedy potřeba na těchto základech stavět, ale i stále hýbat a měnit koncept toho, jak manažer pracuje s pracovníkovou motivací.

Motivační faktory lze klasifikovat podle několika kritérií. Podle Urbana (2017, s. 16) se dají kvalifikovat podle toho, jak silný vliv mají na pracovníka, zda je lze seřadit hierarchicky, zda je lze rozdělit na vnitřní a vnější (podle toho, zda na pracovníka působí práce jako taková, nebo to, co za ni získá), na hmotné a nehmotné, či uplatnit tzv. třídění dvou faktorové podle jejich vlivu na pracovní spokojenost nebo nespokojenost. Whitmore (2014, s. 122) doplňuje myšlenku tím, že platí úměra toho, čím více jsou motivační systémy přizpůsobeny úrovni potřeb lidí, které chce například manažer motivovat, tím lépe pro samotné organizace.

Bailey et al. (2018, s. 184) uvádí teorii motivace, schopnosti a příležitosti (AMO – ability – motivation – opportunity theory), která se opírá o to, že strategický rozvoj lidských zdrojů, pomáhá zaměstnancům společnosti zlepšit jejich znalosti, schopnosti a dovednosti, to je vede k lepší práci a kariérnímu postupu. Pokud řízení lidských zdrojů, bude zahrnovat všechny potřebné atributy, povede podle Bailey, i k rozvoji jejich vlastní motivace. Dá se tedy říci, že by organizace měla dbát na samotný rozvoj jednotlivých zaměstnanců, aby v nich podpořila vnitřní motivaci.

Podle Armstronga (2015, s. 49) teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto uplatnění motivace v řízení pracovního výkonu, jakožto i v řízení lidských zdrojů, souvisí se zvyšováním angažovanosti zaměstnanců v práci. Důvodem zvyšování angažovanosti, je celková větší zainteresovanost osob a větší oddanost práci, kdy jsou zaměstnanci motivováni k dosahování lepších výsledků.

Bednář (2018, s. 20) uvádí, že nefungující vztahy lze krátkodobě překlenout vysokou odměnou, ale z dlouhodobého hlediska, to bude vést jen k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Automaticky to ale neznamená, že fungující vztahy zaručují vysoký výkon. Zaměstnanci, u kterých je těžiště motivace hlavně ve vztazích, mají podle Bednáře sklony pracovat pouze průměrně a je těžké je motivovat, ať už financemi nebo smyslem.

Urban (2017, s. 14) zmiňuje, že je důležité, aby si každý pracovník uvědomoval, že jeho práce má smysl. Různorodé pracovní úkoly, které jsou z pohledu konkrétního pracovníka zajímavé, jsou důležitou motivací. Tímto budou rozvíjeny pracovníkovy schopnosti a postupem času se tak stane samostatnější. Takovému pracovníkovi je možné později přenechávat rozhodovací

pravomoci a podpořit také jeho kariérní růst. Nezbytným prvkem tohoto procesu je zpětná vazba od nadřízeného. Urban (2017, s. 28) dále tvrdí, že zvýšit motivaci pracovníků, je možné pouze v případě odstranění jejich nespokojenosti.

Saxberg a Clark (2019) uvedli prostřednictvím časopisu Harvard business review, výsledek výzkumu, který prokázal čtyři nejčastější důvody, kvůli kterým nejsou pracovníci dostatečně motivováni. Jedná se o „*Nesoulad hodnot, nedostatek sebevědomí, rušivé emoce a chybné posuzování situace (atribuční chyba)*“. Tyto čtyři zásadní problémy způsobují demotivaci pracovníků, která je klíčová k tomu, aby byly úkoly dokončeny. Manažer by měl pracovníkovi poskytnout individuální konzultace, které by měly vést k tomu, aby vždy zjistil příčinu jeho demotivace a pomohl mu se dostat opět na „správnou cestu“ ke své motivaci.

Saxberg a Clark (2019) dále dodávají, že podle studií, které se provedly a vedly k těmto výsledkům, dostatečná motivace odpovídá 40 % úspěchu týmových projektů. Ku příkladu „nesoulad hodnot“ souvisí především s tím, že manažer se často zabývá pouze tím, co motivuje k práci jeho, a není schopen věnovat čas rozhovoru s pracovníkem, aby zjistil, co je jeho konkrétní motivací. Tento nesoulad hodnot poté vede k tomu, že pracovník nejeví zájem o daný úkol, protože si ho neumí spojit s ničím vlastním. Z tohoto bodu se dá dále dedukovat, že je tedy klíčový přístup manažera k odstranění tohoto problému. Problém související s nesouladem hodnot, lze odstranit za pomoci vymezení času pro takovéto osobní rozhovory manažera s jednotlivými pracovníky.

2.1.3 Stimulace

Stimulace se obecně vztahuje k snahám motivovat pracovníky pomocí vnějších podnětů, které mohou vést ke krátkodobému zvýšení pracovního výkonu. Zaměstnavatelé často využívají tuto strategii, protože si myslí, že to alespoň částečně pomůže vyřešit všechny potenciální problémy, které by mohly ovlivnit výkon zaměstnanců, ovšem tento koncept nemusí být vždy tak účinný.

Pracovníci, kteří jsou příliš závislí na vnějších podnětech pro svou motivaci, mohou ztratit schopnost samostatné iniciativy a kreativity. Kromě toho se lze setkat s úskalím faktu, že může být stimulace vnímána jako způsob manipulace a může negativně ovlivnit pracovní prostředí a vztahy mezi zaměstnanci.

Podle Bednáře (2018, s.36) je jeden ze stimulů například i oceňování pracovníků. Oceňování pracovníků, se může jevit jako drobnost, ale v celopodnikovém měřítku, to skutečně může vést i k nižší fluktuaci pracovníků ve firmě. Každé ocenění by mělo být veřejné, viditelné pro ostatní a mělo by být pojeno s nějakým citelným benefitem. Je důležité vždy jasně definovat, za co je dotyčný pracovník oceněn. Bednář dále uvádí, že pracovníci obecně chtějí, aby byli oceňováni ti, kteří pomáhají ostatním, pracují obětavě bez ohledu na výkon, anebo ti, kteří přicházejí s inovacemi a zjednodušují tím práci ostatním.

Bednář (2018, s.76) ale dále dodává, že ocenění za společný výkon je výrazný motivátor, který má svá rizika a je třeba být obezřetný při využívání tohoto stimulu. Na tomto základě lze stanovit jako důležité, aby zaměstnavatelé přemýšleli o alternativních způsobech motivace, jako je podpora rozvoje a růstu pracovníků, uznání a ocenění úspěchů, či vytvoření inspirativního pracovního prostředí. Tyto strategie mohou vést k trvalejší a hlubší motivaci zaměstnanců, což se může projevit v lepší kvalitě práce, nižší fluktuaci zaměstnanců a pozitivním pracovním prostředím.

Samotné odstranění či snížení nespokojenosti nemusí vždy ke zvýšení pracovní motivace stačit. Řada organizací zvyšuje základní mzdy, nabízí pro zaměstnance pracovní benefity nebo vytváří příznivé pracovní prostředí a domnívá se, že automaticky dojde ke zvýšení pracovní výkonnosti

u zaměstnanců. Místo toho je ale na místě, aby společnost využila i další motivační prostředky, zejména ty, které posilují pocit úspěšnosti.

Podle Urbana (2017, s. 29) zároveň zaměstnanec musí pocítit, že čím více a lépe bude pracovat, tím více si i vydělá. Dalo by se tedy na tomto základě konstatovat, že peníze a finanční odměna, jsou bez pochyby jedním z nejvýznamnějších stimulů, které organizace a jejich manažeři využívají k chvilkovému zvýšení pracovního výkonu.

K peněžním odměnám radíme základní a zásluhovou mzdu či jiné finanční odměny. Z veškeré literatury, která řeší tuto problematiku, vyplývá, že kromě finančních odměn je neméně důležité myslet i na jiné odměny, jelikož finanční odměna nemusí motivovat všechny pracovníky.

2.2 Plánování pracovního výkonu

Pracovní výkon se dá plánovat a je to jedna z klíčových aktivit, která může ovlivnit úspěch projektu nebo zadané práce. Podle definice, kterou uvádí Ashdown (2018, s. 8), by každá organizace před stanovením cíle svého řízení, měla mít zodpovězenou otázku „*Proč to děláme?*“. Tato otázka zní velmi obyčejně, ale Ashdown uvádí, že na tuto otázku nedokáže odpovědět skutečně velké množství firem. Dále doplňuje myšlenku o to, že je potřeba si odpovědět při plánování výkonu na více otázek, jakými jsou například: „*Jaké cíle jsou očekávány?*“ nebo „*Jak se bude postupovat a celkově vyhodnocovat daná kritéria?*“

Bednář (2018, s. 36) uvádí, že „*Lidé, kteří se dívají do budoucna, nemají sklony odcházet*“, proto, je efektivní tah přizvat pracovníka k plánování pracovního výkonu a tím tak dát prostor k jejich vyjádření, aby manažer znal jeho vlastní vizi o tom, kolik by toho mohl pracovně zvládnout a kam mohl svůj výkon dále posouvat.

Armstrong (2017, s. 400) jednoduše popisuje plánování pracovního výkonu na kruhu, který se opírá a vychází především ze strategie společnosti. Kruh propojuje čtyři části řízení pracovního výkonu, které podle něj zahrnují:

- **Plánování** – dohoda o pracovním výkonu, definování role, udávání kompetencí...
- **Aktivita** – aktivní řízení výkonu pracovníka v určitém časovém úseku, implementování plánů
- **Monitorování** – sledování řízení výkonu přes rok a udávání neustálé zpětné vazby, řešení nízkého pracovního výkonu, koučování...
- **Posuzování** – hodnocení, jak si pracovník vedl v určitém časovém úseku. Na základě získaných dat lze dále naplánovat další kroky a stanovit vyšší cíle

Armstrong také pracuje s písemně uzavřenou smlouvou, o kterou se vše opírá. Na základě této smlouvy je řízen pracovní výkon pracovníka, který obsahuje několik procesů – soustavné hodnocení zaměstnance, zpětná vazba zaměstnanci, která reflektuje jeho schopnosti, chování, pracovní výsledky, pracovní podmínky a motivaci.

Šikýř (2014, s. 21) tvrdí, že řízení pracovního výkonu je především soustavný proces zaměřený na budoucnost, který směřuje k celkovému zlepšování výkonu organizace, pomocí pracovního výkonu a rozvoje zaměstnanců. Dá se tedy konstatovat, že je skutečně nutné včasné plánování pracovního výkonu, nejen pro rozvoj společnosti jak celku, ale i pro vlastní rozvoj pracovníků.

2.2.1 Přístupy k plánování

Fotr (2020, s. 117) uvádí, že přístupy k plánování a možnosti jejich ovlivnění, se obvykle odvíjejí od oboru podnikání, systému a způsobu správy společnosti a převládající podnikové

kultury. Fotr dále cituje Křekovského a Vykypěla (Křekovský a Vykypěl, 2006, in Fotr, 2020, s. 117) a uvádí, že plánovat lze:

Shora dolů: jedná se o takzvané retrogradní plánování. V tomto případě se jedná o rozpracování cílů nadřazeného firemního plánu na nižší úrovně. Jedná se o divergentní přístup, který využívá deduktivní techniky uvažování. Tento přístup při plánování, je nejčastěji využíván mezi mateřskými a dceřinými společnostmi, či holdingem a jeho subjekty. Nevýhodou této metody je absence zpětné vazby

Zdola nahoru: metoda plánování, je v toto případě založena na principu, kdy syntézou dílčích plánů vzniká firemní plán. Z počátku jsou definovány relativně detailní dílčí cíle na nižších úrovních organizační hierarchie. Tyto drobné cíle jsou postupně integrovány až do podoby firemních cílů.

Obousměrné plánování: jedná se o kombinaci obou již zmíněných přístupů. Plánování je prováděno synchronně. Odchytky mezi jednotlivými druhy plánování jsou sledovány a korigovány. Tato metoda přináší velmi důležitý zpětnovazebný prvek. Časově je náročnější ale je zároveň přesnější a klade vyšší nároky na odborné schopnosti manažerů.

Podle internetové stránky ManagementMania (2016), je při plánování klíčové určení cílů, nebo detailnějších cílových hodnot a také stanovení způsobů, za jejichž pomoci se výsledku skutečně dosáhne. Při plánování by měly být vždy brány v potaz veškeré možné vnitřní i vnější faktory, které by mohly projekt a jeho cíl ohrozit.

ManagementMania (2016) dále uvádí, že „*Základním plánem organizace je její globální strategie.*“ Shoduje se tím také téměř s autorem Fotrem v tom, jaké jsou metody plánování.

Podle ManagementMania (2016) jsou metody plánování:

- Obousměrné plánování (Top-Down/Bottom-Up)
- Progresivní plánování (Bottom-Up)
- Retrogradní plánování (Top-Down)
- Strategické alternativy

Armstrong (2017, s. 238–238) popisuje i problémy s plánováním a uvádí, že největší obtíže mohou nastat u osob, kterých se toto plánování nejvíce týká. Zejména dopady těchto změn a celková snaha o předvídání budoucnosti, je něco skutečně náročného a mělo by se jednat spíše o nezávazné plánování i skrze pracovní sílu, protože zrovna lidské zdroje jsou velmi flexibilní nástroj. Celkové plánování by se ale i přesto, mělo nejvíce opírat o podnikatelský plán, ze kterého by se mělo vycházet, obzvláště, pokud je v něm definováno, co organizace hodlá dělat z hlediska činností a jejich rozsahu. Armstrong dále doplňuje že: „*Dá se spíše říci, že pracovní síla a její plánování, je více jako umění, než – li věda. Přesnost předpovědi nabídky a poptávky, je možná méně důležitá věc, než celkové porozumění tomu, co organizace potřebuje, ve svém vztahu k lidem, což může být generováno systémovým přístupem k plánování*“

Fotr (2020, s. 134) zmiňuje i kritické faktory úspěchu neboli CSF (Critical Success Factors), které jsou svázány s jednotlivými procesy při plánování. Velmi se liší podle důležitosti a také výsledného výstupu, nebo například podle váhy důležitosti z pohledu zákazníka.

Hlavními charakteristiky CSF podle Fotra (2020, s. 134):

- Jsou realizované
- Jsou ovlivnitelné
- Jsou měřitelné
- Vyzývají k aktivitě

- Jsou navzájem nezávislé
- Jsou v souladu s posláním

Fotr (2020, s. 134) dále dodává, že kritické faktory úspěchu jsou nejvíce odvozeny z výsledků skupinového rozboru dominantních vlivů. V praxi je to následně nejvíce praktikováno podle SWOT analýzy neboli analýzy silných a slabých stránek, díky které by si pak měl každý uvědomit, co je jeho výhodou a co zase naopak slabinou.

2.3 Problematika řízení pracovního výkonu

Problematika řízení pracovního výkonu je stále aktuálním tématem v oblasti řízení lidských zdrojů a manažerské praxe. Pracovní výkon je klíčovým faktorem pro dosažení cílů organizace a úspěšnosti jednotlivých zaměstnanců. Jeho řízení zahrnuje procesy, které mají za úkol zajištění a plnění pracovních úkolů a poskytnutí zpětné vazby pro další zlepšování výkonu.

Podle Koubka (2015, s. 203) se pracovní výkon zakládá také na pracovní smlouvě mezi organizací a pracovníkem a měly by z ní vyplývat nejen závazky pracovníka k organizaci, ale i naopak. Organizace a vedoucí pracovník, by měli být zodpovědní za zabezpečení motivujícího vedení pracovníka a také za průběžné poskytování zpětné vazby na jeho odvedený pracovní výkon. Z těchto postupů plyne i následné vzdělávání a rozvoj pracovníků a také jejich odměňování.

Ashdown (2018, s. 3) píše ze své praxe o představě metaforického zavedení nitě do celé organizace. Tato představa „nitě“, by v organizaci měla ideálně znamenat propojení poslání organizace s cíli jednotlivých pracovníků. Dále uvádí, že *„Přízpůsobení je klíčovou složkou úspěšných systémů řízení výkonnosti: sladění výkonu jednotlivce s cílem organizace.“* Zavedení „nitě“, má podle Ashdown i velký smysl pro pracovníka, který při správném pochopení dojde k uspokojení z pocitu přínosu pro organizaci a také z toho, že si organizace váží jeho práce. Tato neviditelná nit by měla pomoci porozumění doručit jak organizaci, tak i pracovníkovi. Na tomto základě poté pracovníci fungují mnohem efektivněji a dělají „něco více“ oproti svým běžným pracovním úkonům.

V dnešní době se stále více organizací zaměřuje na efektivní řízení pracovního výkonu a na využití moderních nástrojů a metod pro dosažení co nejlepších výsledků. V tomto kontextu se stává stále důležitější rozvoj a implementace nových trendů v oblasti řízení pracovního výkonu, jako je například použití technologií umělé inteligence, automatizace procesů nebo zapojení zaměstnanců do plánování a hodnocení výkonu.

Podle Koubka (2015, s. 212) lze konstatovat, že mezi hlavní problémy řízení pracovního výkonu patří nedostatečné zastoupení kritérií, jakými jsou úsilí, schopnosti a vnímání role či úkolu. Vyplývá z toho totiž fakt, že přesto, že pracovník vynakládá velké úsilí a má velmi dobré schopnosti, ale nerozumí dobře své roli, tak pak jeho pracovní výkon bude pravděpodobně nedostatečný. Stejně tak v případě, kdy pracovník vynakládá úsilí a chápe dobře svou roli a úkoly, ale naopak postrádá schopnosti, pak jeho výkon nebude též nejlepší.

Armstrong (2017, s. 392) staví základ řízení pracovního výkonu už jen na základní definici a uchopení slova „výkon“. V Armstrongově definici, je toto slovo pojato jako chování, které přináší výsledky, je ovšem nezbytné, aby tuto definici správně pochopili především ti, jenž se řízením výkonnosti zabývají.

Do řízení pracovního výkonu neodmyslitelně zapadá i řízení lidských zdrojů, (bez kterého by v podstatě nebylo co řídit) neboli ve zkratce HRM (human resource management).

Podle Armstronga (2017, s. 15), řeší HRM otázky, jako například, „jak jsou lidé vedeni, jak přispívat ke zlepšení organizační efektivity prostřednictvím lidí, nebo se zabývá etickým

rozumem „(tím, jak by se s lidmi mělo zacházet v rámci morálních hodnot). Řízení lidských zdrojů zahrnuje i získávání zaměstnanců, jejich učení a rozvoj, jejich výkon, nebo například odměňování. Armstrong ale dodává, že termín „lidské zdroje“ nebo HR, může být kritizován, protože by to znamenalo, že s lidmi může být manipulováno stejně tak, jako s každým jiným faktorem výroby, takže je lepší nahrazovat ho termínem „vedení lidí“ (people management).

Ashdown (2018, s. 8-9) uvádí, že efektivní řízení pracovního výkonu, by mělo zajistit, aby pracovníci rozuměli především těmto otázkám:

1. Co se od nich vyžaduje (výsledek práce a chování)
2. Měli by rozumět tomu, jak přispívají k cílům organizace
3. Měli by být motivováni k výkonu: tento bod je nejsložitější, protože zahrnuje i dovednosti a schopnosti zaměstnanců, podporu organizace při plnění pracovního výkonu, zpětnou vazbu (feedback) a podávání požadovaného výkonu celkově
4. Jak jsou pracovníci odměněni za svůj výkon (finančně i nefinančně)
5. Dělání pracovních činností správně a sladění svých cílů s cíli organizace
6. Procesu a chování, kterými manažer řídí výkon pracovníků
7. Maximalizování potenciálu nejen osobního ale i týmového ku prospěchu organizace ale i svého vlastního.

Na tomto základě, lze tedy konstatovat, že řízení pracovního výkonu, na základě velmi širokého spektra úkonů, které je organizace nutné naplňovat a hlídat, aby bylo řízení stále efektivní, zahrnuje velké množství rizik.

Když v tomto řízení není na vše dohlíženo a není to řízeno správně, tak je pravděpodobné, že organizace nepracuje tolik efektivně a pravděpodobně ani pracovníci organizace nenaplní svůj pravý potenciál, kterého by mohli dosáhnout v případě, že by vedení řídilo pracovní výkon jinak. Pokud se má posuzovat pracovní výkon zaměstnanců, je podstatné správně nastavit kritéria pro jeho úspěšné posouzení. Kotková Stříteská (2021, s. 5) uvádí, že: „*Ve 21. století by konečným cílem měření a řízení výkonnosti mělo být spíše zlepšování a učení se než kontrola a prikazování*“

Koubek (2015, s. 28) uvádí, že základními kritérii posuzování pracovního výkonu, jsou včasnost provedení, kvalita a kvantita. Tato kritéria ovšem málokdy stačí k tomu, aby se dal opravdu kvalitně identifikovat stav pracovního výkonu zaměstnance, a proto je třeba být o něco detailnější.

Podle Koubka (2015, s. 212) k úspěšnému pracovnímu výkonu potřebujeme 3 základní faktory. Těmito faktory jsou:

- **Úsilí**, které vychází ze správné motivace a energie pro splnění úkolu.
- **Schopnosti**, které se skládají z osobnostních charakteristik pracovníka, jeho znalostí, a dovedností.
- **Vnímání role či úkolu**, je způsob, jakým pracovník koncentruje své úsilí a na co se zaměřuje při výkonu zaměřuje.

Z toho vyplývá, že ke kvalitnímu pracovnímu výkonu je nutné správné pochopení všech těchto složek.

Armstrong (2015, s. 395) se s Koubkem poměrně shoduje v definici a dodává, že sledování průběhu plnění cílů, udávání směru, měření pracovního výkonu a podnikání patřičných kroků, v případě, že není dosahováno požadovaných cílů, nebo v případě, když se naskytne příležitost pro zlepšení pracovního výkonu, by mělo být přirozené. Nemělo by se jednat o novou činnost pro dobré manažery, měl by to být přirozený proces každého manažera, proces, ve kterém jde o optimální způsob spolupráce mezi manažerem a jeho podřízeným. Problém tedy nastává, když manažer a jeho podřízený nedokáží optimálně spolupracovat a periodicky konzultovat vzniklé problémy.

Kotková Stříteská (2021, s. 8-9) uvádí, že měření a řízení výkonnosti, jsou společenskými jevy. Chování těchto společenských jevů, je formováno pocity, hodnotami a také především základními hodnotami a přesvědčením jednotlivců, organizace, komunity a společnosti, ve které fungují. Dále uvádí, že mnoho studií, které ve své práci prošla, označují podnikovou kulturu jako klíčový faktor úspěšné organizace. Stříteská doplňuje myšlenku o to, že podniková kultura, které jde o úspěšné řízení pracovního výkonu, by tedy na tomto základě měla klást důraz na týmovou práci, vlastnictví problémů, riskování, podnikání, neustálé zlepšování a měla by povzbuzovat k diskusi a analýze výkonnosti, bez trestání chyb pracovníků.

Problém tedy vzniká v případě, že se organizace moc nesnaží o budování vztahů ve firmě s pracovníky. Tento přístup poté vede organizaci k menší výkonnosti, protože pracovníci jsou tím pádem i méně vnitřně motivováni k samotnému výkonu.

2.3.1 Hodnocení pracovníků

Koubek (2015, s. 292) přesně definuje, že hodnocení práce anebo pracovníků na různých pracovních místech, je jakési systematické určování hodnoty nebo významu, ve vztahu k jiným pracovním místům, či funkcím v organizaci, a to za účelem vnitřních relací. Toto hodnocení poskytuje podle Koubka dále základnu pro vytváření spravedlivých struktur, pro zařazování práce a také pro relaci odměňování.

Šikýř (2014, s. 91) uvádí ohledně hodnocení zaměstnanců následující tvrzení: „*Hodnocení zaměstnanců, je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.*“

Správně provedené hodnocení pracovníků může být nástrojem pro identifikaci silných a slabých stránek zaměstnanců a umožnit tak spravedlivé odměňování, motivaci a následný rozvoj. Špatně navržený proces hodnocení, může vést k frustraci a demotivaci zaměstnanců, což může mít negativní dopad na celkovou výkonnost organizace. Proto je důležité zvolit vhodnou metodiku a zajistit transparentnost celého procesu

Podle internetové stránky ManagementMania (2016), je aspekt hodnocení pracovníků pojem, který se zařazuje mezi jednu z personálních činností. Celkovým a také hlavním smyslem hodnocení pracovníků, je motivování, kontrolování a korigování zadané práce a také pracovníková chování. Získané informace poté společnosti poskytují zpětnou vazbu nejen o samotném pracovníkovi, ale i o tom, jak se daří v tomto aspektu společnosti.

Podle Armstronga (2017, s. 437) je hodnocení definováno, jako systém a formální proces pro definování relativní hodnoty, nebo i velikosti pracovních míst v rámci organizace, za účelem stanovení jejich vnitřní relativity. Hodnocení se dá provádět za pomoci, jak analytického, tak i neanalytického schématu.

2.3.2 Feedback

Zpětná vazba, (neboli Feedback) v dnešní době hraje v posuzování pracovního výkonu velkou roli. Obecně se jedná o proces, který pomáhá lidem zlepšovat své výkony a dosahovat svých stanovených cílů. Feedback může být pozitivní nebo negativní a může být dán v různých situacích, jako jsou pracovní vztahy, vzdělávání nebo osobní vztahy.

Pozitivní feedback potvrzuje a uznává úspěchy a dobře odvedenou práci. Negativní feedback na druhou stranu ukazuje na problémy a nedostatky, které je třeba řešit a zlepšit.

Většina lidí preferuje pozitivní feedback, ale i negativní feedback může být pro zlepšení výkonu velmi užitečný. Tento méně příjemný druh feedbacku, (pokud je podán šetrněji a nezaměřuje se na kritiku osoby pracovníka, ale pouze jeho výkonu) může pomoci k pracovníkově uvědomění chyb a zaměření se na jejich nápravu.

Podle internetové stránky Managementmania (2016), se jedná se o jednu z technik, kdy se porovnávají hodnoty na vstupu a na výstupu, tedy porovnání naplánovaných hodnot na začátku a hodnot, které díky určitému pracovnímu výkonu vznikly na konci. V případě zjištění rozdílů s požadovaným stavem dochází ke korekci.

Důležitým faktorem v procesu feedbacku je komunikace. Obě strany musí být otevřené a připravené poslouchat a diskutovat o zpětné vazbě. Feedback by měl být také relevantní a specifický k dané situaci, aby bylo jasné, o co se jedná a jak lze dosáhnout zlepšení. Feedback se může udělovat i jednotlivým zaměstnancům nebo týmům v případě zpětného hodnocení pracovního výkonu, který podali.

Koubek (2015, s. 215) uvádí, že před hodnocením by měla být jasně definovaná kritéria toho, co se bude posuzovat. Zaměstnanci by měli včasně dopředu vědět, jaké časové období se bude posuzovat, jaké normy a metody hodnocení budou nadcházet, včetně klasifikačních stupnic pro rozlišení různých úrovní výkonu, a tedy rozhodná doba pro zjišťování informací o výkonu.

Podle Šikýře (2014, s. 110) je zpětná vazba nástroj pro poskytování hodnotících informací, kdy především liniový manažeři seznamují pracovníka s hodnocenými výsledky odvedené práce a s hodnocením jeho konkrétní práce. Zpětná vazba poté přináší informace o skutečné úrovni odvedeného výkonu zaměstnance. Tato skutečnost následně umožňuje manažerům snazší rozhodování o změně stávajících úrovní schopností, motivace, výsledků či chování zaměstnance, tak, aby v budoucnu bylo možné požadovaných výsledků dosáhnout.

Využití feedbacku může pomoci jednotlivcům a organizacím v mnoha oblastech, včetně zlepšení produktivity, kvality práce, vztahů a zvýšení spokojenosti zákazníků. Feedback by měl být pravidelný proces, nikoli pouze jednorázová akce, a měl by být součástí kultury organizace.

V konečném důsledku je feedback cenným nástrojem pro zlepšení výkonu a dosažení cílů. Správně poskytovaný feedback může zlepšit sebedůvěru jednotlivce, motivaci a schopnost růstu a rozvoje.

K metodě feedbacku se dá vztáhnout i metoda hodnocení 360 stupňů. Název metody vychází z toho, že se pracovník hodnotí z pohledu lidí ze všech stran, tedy z 360 stupňů. Tato metoda a název 360 stupňů podle Armstronga (2017, s. 405) je obecné využití označení pro případ, kdy se hodnotí i směrem nahoru, ne pouze směrem dolů, jak je tomu obvykle v případě, kdy manažer hodnotí podřízeného. Šikýř (2014, s.124) uvádí, že hodnocení zaměstnanců provádí především vedoucí pracovník, který řídil pracovní výkon daného jedince.

Armstrong (2017, s. 405) popisuje, že výkon pracovníka mohou při využití této metody hodnotit i jiné zainteresované strany, které jsou s hodnoceným pracovníkem v kontaktu. Strany, které se mohou podílet na hodnocení, by pak následně mohly být například i jeho podřízení, nadřízení

nadřízeného, spolupracovníci na stejné pracovní pozici, externí hodnotitel, zákazník, dodavatel či samotný hodnocený. Dostává se ale v závěru založeném na průzkumu, že tento druh zpětné vazby, pouze nahrazuje subjektivní posouzení jednoho hodnotitele za posouzení více hodnotitelů a negativní stránce věci, se nelze nikdy vyhnout, i když lze alespoň minimalizovat.

Na druhou stranu, tato metoda může poskytnout ucelený obraz o pracovníkově výkonu, jeho silných a slabých stránkách a může pomoci detailněji rozpoznat oblasti, na které by se měl pracovník zaměřit pro svůj další rozvoj.

Koubek (2015, s. 218) popisuje metodu třistašedesátistupňové zpětné vazby jako způsob moderního hodnocení pracovníků, které se snaží poskytnout co nejobjektivnější a nejvšestrannější zpětnou vazbu. Při této metodě se podle Koubka uplatňuje co nejširší množství kritérií. Zároveň může být pro pracovníka užitečným nástrojem pro získání širší zpětné vazby od lidí, se kterými spolupracuje, a může mu pomoci lépe porozumět tomu, jak jeho chování a výkon ovlivňují jeho kolegy a zákazníky.

Metoda hodnocení 360 stupňů může být kvůli všem externím hodnotitelům více náročná na čas a náklady a je důležité zajistit, aby byla provedena spravedlivě a objektivně. Kromě této náročnosti, může vyvolat i negativní reakci, protože může být pro daného pracovníka stresující. Každý manažer zvažující rozšíření zpětné vazby, kterou doposud sám dával, na zpětnou vazbu 360 stupňů, by měl nejdříve tedy zvážit, zda je pracovník schopen něco takového přijmout a vypořádat se s tím tak, že mu to maximálně pomůže k vlastnímu zlepšení a ne k tomu, že to přijme špatně a bude ho to spíše demotivovat.

2.3.3 Benchmarking

Podle internetových stránek Managementmania (2015), je Benchmarking proces srovnávání výkonu, procesů, produktů nebo služeb s nejlepšími standardy v daném odvětví, nebo mezi konkurenty. Cílem je zlepšit výkonnost organizace tím, že se získají nové informace a perspektivy, které mohou vést k inovacím a lepším výsledkům.

Managementmania (2015) dále uvádí, že využití benchmarkingu může pomoci organizacím v řadě oblastí, včetně zlepšení procesů, zvýšení kvality výrobků a služeb, snížení nákladů a zvýšení efektivity. Benchmarking může také pomoci organizacím získat konkurenční výhodu tím, že se stanou vůdčími v oblasti inovace a výkonnosti. Proces není omezen jen na strategické řízení, ale je možné jej využít na kterékoliv úrovni řízení a téměř libovolně.

Technika benchmarkingu se řadí jako jedna z metod analýzy konkurence, s ohledem na vlastní postavení. Při využití této metody se srovnává hodnocená společnost s ostatními společnostmi se stejným zaměřením na trhu, dá se to využít ovšem i na jednotlivé pracovníky na obdobné pracovní pozici, nebo pracovní týmy vykonávající podobnou práci.

Podle Fotra (2020, s. 34) lze rozdělit systém benchmarkingu do čtyř etap:

Plánování: jedná se o nejkritičtější etapu, je nezbytné v tomto stádiu zformovat tým, vybrat podnikové aktivity, které budou následně zkoumány a je nutné a velmi zásadní vytipovat společnost, se kterou se budou dané výsledky šetření následně porovnávány. Následně dojde ke zvolení nejvhodnější metody sběru dat.

Sběr a analýza dat: etapa sběru a analýzy dat, se soustředí na vlastní porovnání údajů a zjišťování vlastních nedostatků, s přihlédnutím k nutné korekci, která vychází z rozdílné podstaty srovnávané společnosti.

„Gap“ analýza: v této části je nutné začlenit návrhy předpokládaných nápravných postupů do podnikového řídicího plánu a procesu. Cílem je identifikace nedostatků a jejich formulace plánu k jejich odstranění.

Realizace opatření: implementace jednotlivých opatření je průběžně sledována a v případě potřeby dochází i k jejich úpravě k vyhovující podobě. Díky této části a jejímu sledování může být výsledkem vyšší efektivita, protože právě tato část umožňuje její detailní sledování.

Využití benchmarkingu může být pro organizace velmi užitečné, zejména pokud se používá jako součást strategie výkonnosti a inovace. Je však důležité mít na paměti, že každá organizace je jedinečná a benchmarking by měl být použit jako nástroj pro získání nových informací a perspektiv, nikoli jako pouhé kopírování nejlepších praktik jiných organizací.

2.3.4 Odměňování pracovníků

Při řízení pracovního výkonu a efektivní práci je nutné i zpětné posouzení úspěšnosti plnění předem stanovených cílů. Za dobře provedenou práci by pracovníkovi měla náležet peněžitá odměna (mzda), která je pro pracovníky definovaná v pracovní smlouvě, kterou podepisují před nástupem do pracovního výkonu.

Whitmore (2014, s. 122) uvádí, že dnešní společnost se více než dříve pokouší uspokojovat potřeby na vyšší úrovni jejich hierarchické struktury a tomu se začíná i více přizpůsobovat systém odměňování, který nyní klade větší důraz na potřebu sebedůvěry.

V odměňování pracovníků klade i Armstrong (2017, s. 426) velký důraz na nefinanční odměňování. Uvádí, že se zaměřuje především na potřeby lidí, a to v různé míře, dá se rozdělit na vnitřní a vnější nefinanční odměnu. Vnější odměnou by podle Armstronga měla být pochvala nebo uznání a vnitřní uznání, je spojeno především s nějakou pracovní výzvou, zájmem anebo pocitem, že daná práce stojí za to.

Pracovníci, jak již bylo zmíněno, potřebují vědět, že za svou práci a snahu budou adekvátně odměněni, aby byli stále motivováni. Manažeři by ale měli dbát i na uspokojení a odměnu pracovníků nejen v jasně dané peněžité formě, která jim dle pracovní smlouvy, kterou uzavřeli náleží, ale například zvolit i další pracovní benefity a akce na podporu rozvoje pracovního kolektivu. Problematika odměňování zaměstnanců by mohla v tomto případě tkvít v nedostatečném nefinančním odměňování pracovníků.

Armstrong (2017, s. 396) uvádí, že samotné řízení pracovního výkonu, pokud je prováděno správně, může sloužit i jako způsob odměňování pracovníků. Prostřednictvím uznání, poskytnutím příležitosti k tomu mít prostor pro dosahování rozvoje vlastních dovedností a stoupání na kariérní příčce. Tohle všechno, mohou podle Armstronga brát pracovníci jako nefinanční odměňování a společnosti to může zajistit větší povzbuzení pracovníků a jejich celkovou větší angažovanosti v práci. Mimo jiné, toto nefinanční odměňování může přinést dlouhotrvající a o moc silnější dopad na pracovníky ve společnosti, nežli finanční odměňování.

Bailey et al. (2018, s. 298) uvádí, že s odměňováním zaměstnanců je spjata i řada etických problémů a v této souvislosti, se používá pojem spravedlnosti. Bailey et al. se ve své knize odkazuje na Sternberga (Sternberg, 2000, in Bailey et al. 2018, s. 298), který údajně tvrdí, že se spravedlnost v kontextu odměňování zaměstnanců, zaměřuje na organizaci poskytující odměny, které jsou úměrné příspěvku zaměstnance k výsledkům organizace. Tyto problémy se spravedlností odměňování se následně projeví nevíce v rozdílu platů mezi nejhůře a nejlépe placenými členy organizace.

Armstrong (2017, s. 296) završuje odměňování tím, že řízení pracovního výkonu je samozřejmě spojeno s finančním odměňováním pracovníků, slouží mnohdy i k posouzení, zda má daný pracovník podle svého výkonu nárok na vyšší finanční odměnu, nebo například kariérní postup. Ovšem dále dodává, že řízení pracovního výkonu by v dnešní době mělo být obzvláště více zaměřeno na rozvoj lidí, jejich dovedností a následné odměně v nejširším slova smyslu.

2.4 Metodický postup

V praktické části této práce je využita především metoda hloubkového rozhovoru se třemi manažery. Rozhovory se konaly samostatně s každým manažerem v jiné dny, aby odpovědi nebyly zkreslené názory ostatních manažerů. Nahrávky celých rozhovorů je možné v přepsané verzi nalézt na konci práce v přílohách.

Rozhovory s manažery zahrnovaly 8 otázek, které manažeři dopředbě neznali a odpovídali na ně v daný moment. Za pomoci odpovědí, které manažeři do této části praktické práce poskytly, se dalo následně vyhodnotit, jaké metody se využívají v praxi v oblasti řízení pracovního výkonu, jak se liší jednotlivé způsoby vedení a co nejvíce kterému manažerovi funguje v oblasti motivace svých podřízených.

Otázky, které byly položeny, se soustředily nejvíce okolo tématu řízení pracovního výkonu a dalších hodnotících metod, které se netýkaly jen toho, zda manažeři využívají k hodnocení svých podřízených porovnávací metodu, jakou je například benchmarking, ale také toho, jak využívají a pracují s motivací a stimulací svých podřízených, nebo také to, co manažerům historicky nefungovalo v této oblasti motivace pracovníků. V neposlední řadě je s manažery pomocí hloubkových rozhovorů zjišťováno, zda a jak využívají metody koučování svých podřízených.

Otázky, které byly manažerům během rozhovoru položeny:

1. Jak byste popsal/a náplň své práce na manažerské pozici?
2. Čím nad rámec běžných motivačních prostředků, které nabízí společnost, se kterou jako poradce spolupracujete, motivujete své podřízené?
3. Co Vám momentálně nejvíce funguje v oblasti motivace svých podřízených?
4. Co Vám historicky nefungovalo a mělo to spíše negativní následky v oblasti motivace pracovníků?
5. Jak sledujete a řídíte pracovní výkon svých podřízených?
6. Podle čeho sledujete úspěšnost svého řízení?
7. Jak hodnotíte své podřízené, například, jestli dáváte feedback nebo využíváte porovnávací metody benchmarking?
8. Využíváte techniku koučování?

Tyto konkrétní otázky byly vybrány, z důvodu toho, že se dotýkají jednotlivých témat, která tvoří teoreticko – metodologickou část práce a s řízením pracovního výkonu úzce souvisí. Za pomoci těchto otázek, se výzkum práce snaží přijít na aktuálnost témat v praxi a také na to, jak skutečně manažeři jednotlivých přístupů a metod k řízení pracovního výkonu využívají.

V praktické části práce, byla také využita pozorovací metoda, kdy skrze pozvání jednoho z manažerů, byla možná přítomnost na pracovní konzultaci, v rámci plánování kariérního rozvoje, s jeho podřízeným, a také na manažerské poradě, která se týkala plánování objemu výkonu. Neaktivní účast na těchto pracovních setkáních, proběhla v jeden stejný den.

Při pracovní konzultaci došlo k neaktivnímu pozorování chování a metod využívaných manažerem při konzultaci kariérního rozvoje s jeho podřízeným. V případě neaktivní účasti na pracovní poradě bylo možno sledovat, jak management plánuje pracovní výkon na dané období. Výsledky neaktivní účasti na obou těchto pracovních setkáních je možné nalézt začleněné v praktické části práce.

Skrze metodu analýzy interních firemních materiálů došlo ke sledování jevu nárůstu pracovního výkonu za pomoci poskytnutých stimulů. Nárůst pracovního výkonu lze sledovat obzvláště díky analýze firemních materiálů a poskytnutému grafu od jednoho z manažerů, kde lze sledovat, jak pracovníci reagují na nabídku hmotných stimulů v podobě různých soutěží, které společnost nebo samotný manažer poskytuje.

Celá praktická část následně díky této analýze firemních materiálů dokazuje určité tvrzení ohledně používání hmotných stimulů, a také práci manažerů s vnitřní motivací pracovníků, v čemž se dá poté teorie potvrdit s praxí.

3 Praktická část

Praktická část této práce je dělána ve spolupráci se třemi manažery finančně poradenské společnosti, která si nepřála být jmenována, proto pro účely této práce bude pojmenována jako XYZ. Výzkum byl proveden především formou hloubkových rozhovorů s jednotlivými manažery, kteří budou více popsáni dále v této práci.

Analýza pracovního výkonu, se kterou tito manažeři pracují, ukazuje efektivnost jejich řízení pracovníků a také to, jak se jim daří naplňování pracovních cílů, které si stanovili na následující období. Manažeři se soustředí na řízení pracovního výkonu a analyzují jeho úspěšnost především za pomoci naplňování plánů z časového hlediska, nebo i například pomocí aplikací vyvinutých k plánování.

V této praktické části je možné také sledovat impulzy dávané pracovníkům, a i následný vývoj jejich pracovního úsilí a nárůst výsledků pomocí příslibu hmotných stimulů, které vyplývají jak z rozhovorů s manažery, tak z analýzy interních firemních materiálů a neaktivní přítomnosti na dvou pracovních setkáních, které vedly k těmto zjištěním.

Rozdílnost manažerů, kteří byli vybráni pro rozhovory, je dána nejen celkovou délkou jejich praxe v tomto finančním odvětví, ale i v místě, ve kterém mají kancelář, anebo počtem pracovníků, které vedou a mají v týmu.

Každý z těchto tří manažerů, má styl vedení a komunikaci s pracovníky nastavenou na úplně rozdílné úrovni. Všechny tyto informace, je možné přehledně shlédnout v tabulce, která je začleněna v další části práce a slouží i jako podklad k vyhodnocení jednotlivých manažerů a jejich způsobu řízení pracovního výkonu.

Na závěr je v této praktické části provedena komparace metod využívaných manažery z dané společnosti k řízení pracovního výkonu a tím, co uvádějí a doporučují někteří autoři, kteří se touto problematikou zabývají.

3.1 Představení společnosti

Z oficiálních stránek společnosti XYZ (www.strankyspolecnosti.cz, 2023), se lze dočíst, že v České republice působí tato společnost již od roku 1993 a dnes patří k nejvýznamnějším společnostem zabývajícími se poradenstvím a zprostředkováním finančních služeb v zemi. Společnost se specializuje především na dlouhodobé, komplexní, a především proklientsky orientované finanční poradenství pro domácnosti.

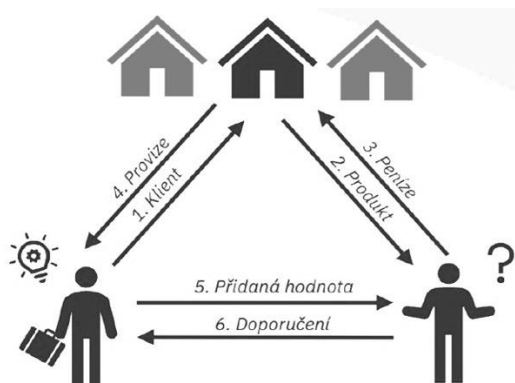
Jak již bylo zmíněno, společnost pracuje s konceptem All finanz, což znamená, že řeší finance komplexně, není tedy nutno, aby klienti měli více poradců, či samostatně museli řešit finanční otázky na pobočkách různých společností.

Na internetových stránkách, společnost XYZ (www.strankyspolecnosti.cz, 2023) uvádí dále, že díky spolupráci s více než 100 silnými produktovými partnery poskytuje společnost klientům

ta nejlepší finanční řešení, vymyšlená přesně na míru jejich individuálním potřebám. Základem jejich služby zajišťující poradenství je fundovaná analýza finanční situace klientů, přičemž je kladen důraz, aby se výsledné portfolio produktů tvořilo především vždy s ohledem na individuální situaci klientů a jejich přání do budoucna.

Při osobním setkání se poradci v této společnosti ptají klientů zejména na konkrétní cíle, potřeby a sny a z nichž se následně odvíjí individuální finanční řešení. Celý proces práce poradce s klientem nejlépe vystihuje tento obrázek, který poskytl jeden z manažerů při rozhovoru do této bakalářské práce.

Obrázek 2 Popis služby poradce pro klienta



Zdroj: interní vzdělávací podklad jednoho z manažerů

Na obrázku 2, je vysvětlen proces služby, jak funguje poradce pro klienty (interní materiály, 2023). Šipka 1 – Klient, značí, že poradce společností vytvářejícím finanční produkty (mohou to být například banky, pojišťovny, investiční společnosti...) zařídí bez jejich vlastní práce a úsilí nového klienta a zprostředkují obchod.

Šipka 2 – Produkt, značí, že společnost poskytne finanční produkt klientovi, který za to následně (šipka 3 – Peníze) posílá pravidelně peníze, čímž platí finanční produkt společnosti a z čehož plyne i následná provize.

Šipka 4 – Provize pro poradce od společnosti, tedy jeho úkolová mzda, která je pomocí obchodní marže úplně vždy obsažena v jakémkoliv produktu. Rozdíl je pouze ten, že když obchod zprostředkuje poradce, tak marže je vyplacena danému poradci, který obchod zprostředkoval a přivedl tak společnosti nového klienta svou snahou. Obchodní marže obsažena v takovýchto finančních produktech jde v běžném případě společnosti, která produkt vytvořila a platí se z ní mzdy, reklama, nájem prostorů pro kamenné pobočky atd. Neznačí to, že by byl produkt jakýmkoliv způsobem dražší, v případě využití služeb poradce nežli za využití kamenných poboček finančních domů.

Šipka 5 – Přidaná hodnota, ukazuje, že poradce dává přidanou hodnotu klientovi tím, že se o něj dlouhodobě stará, aktualizuje mu smlouvy, aby vždy seděly na jeho aktuální životní situaci a celkově za něj řeší veškeré nejen administrativní činnosti, spojené s financemi anebo i například pojistné události. Na tomto základě poté vzniká prostor pro doporučení (6.).

Díky doporučení, přes které finanční poradce společnosti XYZ funguje, může vykonávat svou činnost pro co největší množství klientů a tvořit si tak svůj klientský kmen, který může následně i předat do své struktury podřízeným pracovníkům anebo ho spravovat sám.

Tato konkrétní společnost má význačné množství poboček, nejen v České republice, ale i v několika zemích Evropy. Finančně poradenská společnost funguje na bázi multilevel marketingu, co se týká odměňování svých pracovníků. Jde tedy především o to, aby se zde

pracovalo jak na výkonu, co se týká klientské části práce, ale i na výkonu, co se týká rozvíjení vlastních struktur a práci s týmem.

Vysoké pracovní nasazení manažerů je zde tedy velmi klíčové už jen z důvodu, že v této oblasti je vysoká konkurence, jak v měřítku poradců, které si může klient celkově od různých společností vybrat, tak i v tom, k jaké společnosti by se případný zájemce o tuto práci, měl přidat.

Nasazení manažerů při recruitingu ale i při následném zapracování nováčků do systému je tedy z velké části hlavní rolí manažera ve společnosti XYZ. Manažeři v takovémto typu společnosti mnohdy více než v jiných společnostech pracují s motivací a stimulací svých podřízených. (Tento fakt je i potvrzen skrze sledování práce manažera s podřízeným při schůzce týkající se rozvoje pracovníkově kariéry).

Dá se jasně konstatovat, že manažerům zde, jde o dobré výsledky jejich struktury, i skrze to, že při vysokém výkonu týmu se přidává na finančních odměnách i jim samotným. V této bakalářské práci bude proto následně rozebráno, jak se tři vybraní manažeři ze společnosti snaží pracovat s motivací a stimulací u podřízených ve svém týmu.

Společnost jako taková, má jasně definovaný kariérní růst a podmínky, (interní zdroje společnosti, 2023) kterých je nutno dosáhnout, aby se poradci mohli kariérně posouvat výše. Tento způsob možnosti budování kariérního růstu se společností využívá i jako podpora pro růst motivace nebo jak již bylo výše zmíněno, spíše stimulace, protože podle kariérního žebříčku roste i sazba poradce. Společnost XYZ ale touto možností dává férové podmínky každému, kdo má vlastní ambice něco budovat, protože zde nezávisí na nikom dalším, kdo by mohl z vyššího managementu pomoci, nebo naopak bránit osobnímu kariérnímu rozvoji. Záleží zde tedy pouze na osobním výkonu, a když se poradce rozhodne, že by chtěl na manažerskou pozici a stoupat po kariérním žebříčku dále, tak i na týmovém výkonu.

Tato finančně poradenská společnost dává tedy svým poradcům možnost jak osobní poradenské dráhy, kdy se soustředí pouze na vlastní výkon, tak i týmové dráhy, která dobrým vedením a plánováním výkonu může dovést daného poradce i na vedoucí manažerské či ředitelské pozice.

Společnost XYZ nabízí pro své poradce velkou škálu odměnových akcí, které jsou vždy za určité časové období a dostávají se na ně vždy ti nejlepší co se výkonu týká, ať už individuálního, nebo celkově skupinového. Nabízí se zde velmi luxusní cesty do zahraničí, o které se soutěží i celý rok anebo pak menší odměnové akce, o které se soutěží například kvartálně. Společnost se v tomto druhu odměňování soustředí na hmotné stimuly, o které vyhlašuje soutěže většinou vždy na podzim. V případě listopadové soutěže se u společnosti XYZ jedná téměř vždy o možnost výhry nejnovější elektroniky od Apple, která se poradcům velmi hodí i při práci s klienty.

Dá se tedy říci, že tato společnost skutečně nabízí spoustu stimulů pro spolupracovníky a snaží se je i bez manažerů motivovat. Velmi zajímavé je poté pojetí motivace a stimulace od samotných manažerů, když toho sama společnost nabízí vcelku dost.

3.2 Analýza efektivnosti systému řízení pracovního výkonu

U společnosti XYZ (podle vnitřních zdrojů společnosti, které poskytly tyto informace), se výkonost pracovníků a týmu celkově měří nejvíce podle objemu prodeje jednotlivých finančních produktů, (neřeší se ovšem jen to, kolik se čeho prodá, ale především se řeší, za kolik. Respektive kolik peněz do daného produktu klient bude dávat a jak často) když se následně pro propočet dostane k finančnímu a číselnému vyjádření zainteresovanosti klienta

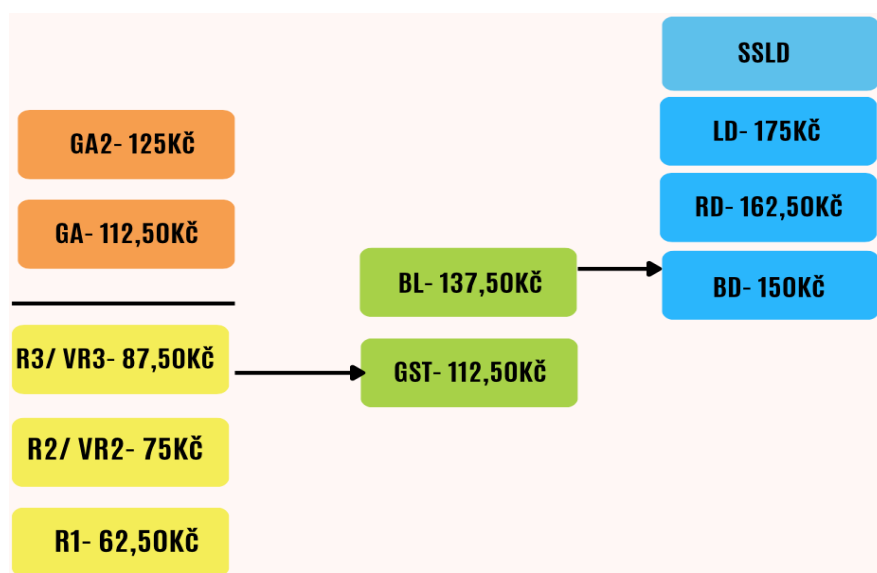
v jednotlivém produktu, tak se takováto „síla“ smlouvy vyjadřuje v bankovních jednotkách (BJ).

Bankovní jednotky jsou následně násobeny koeficientem, který se pro dané pozice na kariérním žebříčku mění. Poradci tedy pracují za úkolovou mzdu, takže je pro ně ideální, stejně jako pro společnost, když jsou smlouvy za co nejvíce BJ, tedy když jsou uzavírány na co nejdelší dobu s co nejvyšší měsíční platbou od klientů.

Manažeři v této multilevel marketingové společnosti fungují poté i z rozdílové provize, která se počítá jako rozdíl jejich koeficientu na jednu bankovní jednotku s rozdílem mezi koeficientem pro jednu bankovní jednotku jejich podřízeného, na jednu jednotku to poté může dělat desítky korun, podle toho, na jak vysoké pozici se manažer nachází.

Manažer se tedy na tomto základě také velmi snaží, aby jeho podřízení měli co nejvyšší výkonnost v přepočtu na uzavřené smlouvy a jejich „sílu“ v přepočtu na bankovní jednotky, protože z toho oni sami profitují a na vyšších pozicích v managementu, kdy jejich týmy sčítají i desítky až stovky podřízených, to tvoří jejich celý příjem.

Obrázek 3 Kariérní plán ve společnosti XYZ



Zdroj: vlastní zpracování kariérního plánu

Obrázek 3, znázorňuje kariérní stupně i s uvedením koeficientu pro jednotlivé pozice v přepočtu na jednu bankovní jednotku (BJ). Veškeré zde uvedené zkratky, jsou odvozené z německých slov pro dané pozice. Žlutě jsou znázorněny začátečnícké pozice, kdy R1, R2, R3 (zkratka pozice reprezentanti), pracují pouze na vlastním výkonu, liší se historicky počtem podepsaných smluv a také počtem licencí od ČNB. Na tomto základě se obecně dá postupovat kariérně dále a pro každou pozici je nutné splnění určitého počtu BJ, aby se pracovník mohl na danou pozici dostat. VR2 a VR3 jsou pozice „junior manažer“. Pracovník už má ve vlastním týmu 1-3 podřízené, se kterými pracuje a předává postupně své znalosti.

Oranžově jsou na obrázku znázorněné pozice GA, GA2 – (Obchodní vedoucí), které se berou za seniorské, ovšem pracovník si vybral kariéru tvořenou pouze vlastním výkonem a nepracuje s týmem, proto se samotným koeficientem může dostat pouze na 125Kč za jednu BJ. Tito pracovníci jsou bráni za skutečně největší odborníky, co se týká klientské práce.

Zeleně jsou na obrázku označené pozice GST- (Obchodní vedoucí týmu) a BL- (Oblastní vedoucí), což jsou již seniorské manažerské pozice, které obnáší zvládnutí veškerých

manažerských dovedností, práci s rozsáhlejším týmem a pracovníky, kteří mají už v jejich struktuře vlastní tým a také stále uvedený koeficient pro 1 BJ pro práci s klienty.

Modré pozice, jakými jsou na obrázku označeny BD – Oblastní ředitel, RD – Regionální ředitel, LD – Zemský ředitel, SSLD – Senior zemský ředitel. Tyto pozice jsou ředitelské, kdy kompetence na těchto pracovních místech sahají od klasické manažerské práce v celopodnikovém měřítku, až po jednání s finančními domy, se kterými se vyjednávají lepší podmínky pro klienty, nebo například jednání s německou hlavní centrálou, či celkové strategické plánování.

Na ředitelských pozicích se pracuje jak s blízkým přímým týmem pracovníků, tak i s celou strukturou, která může dosahovat i několika stovek pracovníků. Zajímavý fakt přichází u pozice SSLD, kdy pracovník dosáhne úplného stropu své kariéry v tomto odvětví, protože německá centrála se zavazuje, že na této pozici bude doživotně platit pracovníkovi každoměsíční rentu, jejíž hodnota je několik tisíc eur.

Ohledně licencí, které již byly zmíněny, se dá konstatovat, že se u této společnosti i pomocí tohoto aspektu měří roční nárůst nových poradců. Každý poradce je povinen si udělat licenci do půl roku od registrace u společnosti. První a nejdůležitější licence je na zprostředkování pojištění a zajištění, protože to je nejčastěji využívaná služba klientů od svých poradců. Podle nařízení ČNB (2023), které je na oficiálních stránkách, musí tuto licenci poradce, který začíná, udělat do tedy do půl roku od registrace u dané společnosti. Další licence jsou na zprostředkování a poskytnutí investičních rad, zprostředkování spotřebitelských a hypotečních úvěrů a zprostředkování doplňkových penzijních služeb.

Tyto licence se získávají složením zkoušek, které se skládají ze znalostí daného tématu a zahrnují několik stovek otázek, které je poradce povinen znát a umět na ně odpovědět. Dále je zkouška tvořena i z různých případových studií a také výpočtů, které musí zájemce o licenci umět vypočítat.

Na tomto základě následně měří každoročně společnost nárůst nových poradců, protože po vykonání alespoň 2 a více těchto akreditovaných zkoušek a následného získání osvědčení a zápisu do registru ČNB, se poradce bere jako již soběstačný a zapracovaný do systému, kdy může řádně vykonávat svou činnost a může právoplatně podepisovat smlouvy s klienty. Do té doby, dokud nový poradce nemá hotovou akreditovanou zkoušku a není zapsán do registru ČNB, za něj podepisuje smlouvy jeho klienty nadřízený manažer, co je nad ním a je za něj zodpovědný. ČNB na svých oficiálních stránkách (www.cnb.cz, 2023) uvádí, že: „Česká národní banka je povinna zveřejňovat na svých webových stránkách seznamy subjektů, které podléhají jejímu dohledu a které registruje nebo zapisuje do seznamů podle relevantních sektorových zákonů.“

Na stránkách k tomu dodává popis seznamů a dodává že: „Tyto seznamy jsou prezentovány jednotně prostřednictvím aplikace Seznamy regulovaných a registrovaných subjektů (JERRS), která obsahuje všechny subjekty finančního trhu, které obdržely licenci nebo povolení k činnosti, byly registrovány, notifikovány nebo zapsány do seznamů vedených ČNB.“

3.2.1 Pozorovací metoda při pracovní poradě

Skrze neaktivní účast na pracovní poradě, kde bylo možno sledovat, jak management pracuje při plánování pracovního výkonu (v tomto případě přesněji na budoucím potřebném objemu BJ pro dané období), lze konstatovat, že manažeri společnosti XYZ vychází především ze svých zkušeností a z analýzy předešlých let. Na základě požadavků z ředitelství, manažeri plánují a rozdělují výkon do jednotlivých týmů.

Dalším bodem pracovní porady byla jakási „úmluva“ a zavázání se od jednotlivých manažerů, že jsou se svými týmy schopni vyprodukovat potřebný počet BJ a dostat tak závazku k ředitelství. Celkově se dá říci, že při této pracovní poradě, která trvala od 14 hodin do 16 hodin, se projednávalo v první polovině především předešlé období.

Za předešlé období se hodnotilo a analyzovalo, který manažerský tým si vedl nejlépe a co manažer „vítězného“ týmu používal za metody k dosažení takového výkonu. Manažer, který byl za dané období nejlepší, velmi vyzdvihoval práci s osobní motivací jednotlivých členů týmu, kteří stejně jako on potřebovali zvýšit svůj pracovní výkon, už jen z toho důvodu, že byli v takzvaném „sledovacím období“, za které musí pracovník sám, ale i se svým týmem celkově, vyprodukovat stanovený počet BJ, aby se mohl kariérně posunout výše (po splnění určitých dalších podmínek).

Po této analýze pracovního výkonu následovala druhá část, kdy si manažeri předávali další tipy a informace ohledně toho, co se jim samotným s týmem za dané období nepovedlo, anebo naopak, na co nového přišli. Ke konci porady manažeri pracovali zvláště, přičemž si každý z nich začal tvořit plány toho, co za činnosti bude delegovat v týmu a toho, co bude dělat v daném období on sám.

Na závěr této podkapitoly lze konstatovat, že manažeri ve společnosti XYZ pracují sice každý s vlastním týmem pracovníků, ale v rámci ředitelství si předávají informace a tipy ke zvýšení pracovního výkonu z praxe, čímž si vzájemně pomáhají a podporují tak výkonnostní rozvoj dalších manažerů vzájemně.

3.2.2 Pozorovací metoda při pracovní konzultaci

Dá se říci, že motivace je v této práci skutečně klíčový faktor úspěchu, pracovníci zde fungují za sebe a mají živnost na zprostředkování obchodu a služeb, která je nutná k provozování této činnosti. Nejsou tedy zaměstnanci, ovšem z pohledu tvorby struktur a možného kariérního postupu, se to tak může jevit, přesto, že tento koncept je v oboru finančního poradenství často používáný.

Při neaktivní účasti na osobní konzultaci manažerky Venduly, s jejím podřízeným, šlo pomocí pozorovací metody dospět k názoru, že manažerka při plánování kariérního postupu podřízeného nejvíce využívá časového plánování a vizualizace. Manažerka nechala pracovníka, aby na roční časovou osu znázornil, kde se nachází kariérně v danou chvíli, a následně to, kde se chce nacházet za rok. Dalším postupem bylo, aby si pracovník danou pozici spojil s tím, co nejvýznamnějšího mu přinese – pro tohoto pracovníka byla pozice na kterou se chtěl dostat (seniorní manažerská) nejvíce spojena s vyšší finanční odměnou.

Následně manažerka Vendula, pomocí metody SMART, která specifikuje, měří, určuje, zda je cíl vůbec adekvátní a reálný, i časově ohraničila cíl jedním rokem (čímž s pracovníkem i úplně naplánovala za pomoci této metody postup, jakým může kariérního povýšení pracovník dosáhnout). Určili tak tedy společně potřebné činnosti, které pracovník musí v tomto ročním období vykonat, aby se cíl naplnil a znázornili jej společně v myšlenkové mapě. Rámcově konzultace trvala hodinu a dala se v ní, kromě metody SMART, vyzorovat i práce s pracovníkovým tēme managmentem a také vizualizace cílů za pomoci kreslení do myšlenkové mapy. Manažerka pracovala jak s kreativnějšími metodami při tomto plánování, tak i s číselnými a časovými propočty, které lze následně ověřovat v excelovských tabulkách, ve kterých manažerka kontroluje pracovní aktivity a procenta, na které jej pracovníci odvedli.

Díky tomuto následnému znázornění v excelu se podle manažerky dá zcela jednoduše plánovat a kontrolovat, jak činnosti probíhají a vždy se na ně lze odkázat a připomenout pracovníkovi, že když dané činnosti nebude vykonávat tak, jak jsi předtím stanovil, při společné konzultaci,

tak se jeho kariérní vývoj pravděpodobně také časově protáhne a úspěch se dostaví v jinou dobu, než pracovník původně zamýšlel.

3.2.3 Rozhovory s manažery

Otázka motivace a stimulace je ve společnosti XYZ velmi zásadní, z interních dat jednoho z manažerů, lze vysledovat, že vždy, když se vyhlásila soutěž, ať už o hmotné stimuly jako je například elektronika, nebo o dovolené různých druhů, tak motivace pomocí stimulů zabrala a společnost krátkodobě skutečně zvýšila celopodnikový výkon. Každý manažer v této společnosti, je ale zodpovědný za výsledky svého týmu sám, proto je důležité vyzdvihnout jednotlivé rozhovory se třemi manažery, kde je probrán i jejich osobní přístup k vedení vlastního týmu a je zde také kladen důraz na otázky ohledně motivace a stimulace, které jsou nedílnou součástí v oblasti lidských zdrojů a jejich odměňování.

První manažer, se kterým byl veden rozhovor pro tuto bakalářskou práci, se jmenuje David. Davidovi je 26 let, vede kancelář v Brně a v této konkrétní společnosti je manažerem přes rok, přitom je jeho celkové působení ve společnosti XYZ již 5 let.

Manažer 1 – David, vede tým lidí, který má 6 členů a každý daný pracovník, je na tom kariérně trochu odlišně. Z rozhovoru vyplynulo, že tento manažer využívá hodně individuálního přístupu k jednotlivým pracovníkům a na otázky, které mu byly položeny v souvislosti s pracovním výkonem, odpověděl tak, že on sám sleduje a řídí pracovní výkon svých spolupracovníků nejvíce za pomoci aplikace Trello a Notion. Tyto aplikace označil za více projektantské a vyzdvihl jejich schopnost rozkouskování daných úkolů, které jsou v celkovém projektu potřeba udělat.

David – manažer 1, skrze rozhovor uvádí, že si stanovuje v řízení sám jako manažer cíle a přímo říká: „*Abyste mohli daný projekt řídit a plánovat, tak musíte mít sami vizi a představu, kde se zrovna v plánování nacházíte a jak má projekt vypadat*“ podle toho lze pak směřovat lépe pracovníky. Davidova odpověď značí ale také to, že úkol pracovníka, kterého vedete, musíte sami dobře znát, aby vás nemohlo nic zaskočit při delegování úkolů a dalších manažerských aktivitách. Tento fakt, který manažer 1 – David, prostřednictvím rozhovoru uvedl, odpovídá také na otázku, která byla položena všem manažerům jako první a ptala se jich, jak by popsali svou náplň práce jakožto manažeri.

Skrze rozhovor s manažerem 1 – Davidem, se šlo dozvědět, že manažerská náplň práce v této společnosti, stejně jako všude jinde, zahrnuje funkce plánování, organizování, kontrolování či delegování. Ani práce ve finančním sektoru na pozici manažera, se tedy v tomto nijak neliší od jiných segmentů trhu.

Při otázce „*Jak sledujete úspěšnost svého řízení?*“ skrze rozhovor pro tuto bakalářskou práci, manažer 1 – David, odpověděl, že nejvíce skrze naplnění plánů, v již zmíněných aplikacích a poté i pomocí časového plánování, time managementu, nebo základních poznámek, kde si kreslí myšlenkové mapy například.

Myšlenkové mapy jsou kreativní a vcelku jednoduchý nástroj, nejen pro rozvoj a utřídění vlastních myšlenek, ale například i pro jasnější vizualizaci plánů. Manažeri v této společnosti již na začátku kurzů, díky kterým se noví pracovníci blíže setkávají s prací poradce, učí, jak se správně využívají myšlenkové mapy a jak co nejvíce využít jejich potenciálu ve vlastní prospěch. Práci s hojným využíváním těchto myšlenkových map, potvrzuje také již zmíněné pozorování pracovního setkání manažerky Venduly s jejím podřízeným, kdy tento způsob zakreslování využívala k plánování jeho kariéry a externalit, které by pracovníkům úspěch mohly ovlivnit.

Časové plánování a Time management, je nezbytná součást každé, nejen manažerské práce. Zajišťuje pomocí vizualizace v diáři nebo na časových osách záznam toho, jak moc a jak rychle se pracovník pohybuje nejen po kariérní ose, ale i po té výkonnostní. Time management zahrnuje schopnost plánovat a organizovat svůj čas tak, aby byl využit co nejefektivněji. Správné řízení času je klíčové pro dosažení osobních a pracovních cílů, protože umožňuje maximalizovat výkon a minimalizovat ztrátu času.

Dalším velmi důležitým nástrojem, který skrze rozhovor manažer 1 – David, uvádí, jsou evidence. Poradci v tomto případě evidují například proběhlé schůzky, proběhlé telefonáty s klienty, zrealizované projekty a podepsané projekty klientem. Evidují se tedy i osobní složky klientů a jejich produktů. Co se prostředků týká, tak tyto evidence nejčastěji probíhají za pomoci Excelových tabulek, které si každý manažer pro svůj tým vytváří sám, anebo jsou již zaběhlé ve struktuře od nadřízeného daného manažera, který je poskytuje ostatním pracovníkům.

V manažerské sféře se následně evidují například i oslovení potencionální zájemci o práci, pohovory s nimi a následná docházka na zaškolovacích kurzech.

Manažer 1 – David, prostřednictvím rozhovoru popisuje i důležitost detailních popisů proběhlých schůzek a poznámek z nich. Takový detailní záznam umožňuje v případě neúspěšně skončené schůzky s klientem, nebo i s uchazečem o práci, následným vyhodnocením zjistit příčiny nezdaru a v budoucích schůzkách se z toho díky těmto záznamům mohou poučit. Dá se tedy dedukovat, že čím detailnější zápis poradce nebo manažer provede, tím „větší poklad“ poté má pro vlastní rozvoj a případně větší „štěstí“ i v následných schůzkách s danou osobou.

V otázce ohledně motivace a toho, co Manažer 1 – David, využívá nad rámec běžných motivačních prostředků společnosti, manažer uvádí, že motivuje své podřízené nejvíce skrze volnočasové aktivity, které pořádá a pravidelně dělá. Prostřednictvím rozhovoru definuje, že to zahrnuje například i nepracovní posezení v restauracích, akčnější hry jako je laser game anebo i jen obyčejnější odreagovací hru, jakou je stolní fotbal. Při našem rozhovoru říká: *„Za mě celkově nejvíce funguje analýza jejich situace. Pokud výsledky, kterých pracovníci dosahují, nejsou takové, jaké buď oni plánovali, nebo jaké dávají při našem společném plánování smysl, ať už z hlediska příjmů, kterého potřebují dosáhnout, nebo z hlediska jejich kariérní situace, anebo jsou prostě potřeba rovnou udělat, tak bych řekl, že vlastně pomoc v tom, si ten problém, nějakým způsobem vyjasnit. Zjednodušit, rozdělit, zanalyzovat, aby pro ně samotné nepředstavoval něco nepřekonatelného. S tím vším pak lze jednoduše spojit i nějaká například finanční odměna pro ně, či jiné odměny“*

Z rozhovoru tedy vyplývá, že manažer 1 – David, velmi využívá tvorby hlubších vztahů se svými podřízenými a na tom základě pak pracuje i s motivací u nich. Sám skrze rozhovor dále říká: *„Vše je jednodušší, protože když pracovníky znáte, tak se dá vše lépe řešit nastavit individuálně, což všechny zainteresované i více zajímá a motivuje. „*

Naopak v tom, co nefunguje a může se obrátit proti manažerovi, se manažer 1 – David vyjadřuje v rozhovoru nejvíce o metodě srovnávání, která je v této společnosti hojně využívána. Benchmarking se zde využívá jak v individuální rovině s ostatními poradci z této společnosti v oblasti osobního výkonu, ale i v oblasti týmového výkonu.

Manažer 1 – David, prostřednictvím rozhovoru v této práci uvedl, že tato metoda, není špatná ve chvíli, pokud je člověk soutěživý a rád přijímá výzvy. S ohledem na to, že on sám takový není a tato práce umožňuje manažerům, aby si vybírali sami, s kým chtějí pracovat a koho chtějí ve svém týmu, tak sám David takové pracovníky ve svém týmu nemá.

Zajímavá věc, kterou prostřednictvím rozhovoru zmiňoval, je ta, že by si i přes to, že má s pracovníky ve svém týmu dobré kamarádské vztahy, nikdy nepřál citově zneužívat této výhody ve svůj vlastní prospěch, i když by k tomu kariérní nátlak mohl částečně vybízet. Ve

společnosti XYZ, to totiž funguje tak, že poradce ke svému kariérnímu růstu, potřebuje i kariérní růst svých podřízených, tedy za předpokladu, že se sám chce stát manažerem a má ambice.

O této druhé rovině, se manažer 1 – David, prostřednictvím rozhovoru zmiňuje jako o něčem, čemu je v případě této práce nutné se vyhnout. Důvod je takový, že kamarádské vztahy s podřízeným, mohou poté sklouzávat k subjektivně zabarvenému hodnocení a méně kritickému myšlení. Ukazatelem by mohla být například i metoda feedbacku, kdy se manažer v rámci zachování kamarádských vztahů může snažit vyhýbat nepříjemným situacím zahrnujícím upozornění na chyby a nedostatky nebo celkově výtky vůči chování či odvedené práci pracovníka.

Když se dostáváme k otázce feedbacku, tak jedna z položených otázek byla i, zda tuto metodu, stejně jako metodu benchmarkingu, tito daní manažeri ve svých týmech využívají. David – manažer 1, metodu feedbacku v rozhovoru vyzdvihoval a popisoval, že ji má rád, protože je dělána většinou v osobní rovině a umožňuje jak zamyšlení nad tím, co daný pracovník udělal sám špatně nebo dobře, takže se dá podle manažera 2 – Davida, považovat i za možnou cestu ke zlepšení, která je velmi klíčová pro to, aby se vzniklé chyby již v budoucnu neopakovaly.

Další manažer, který poskytl rozhovor pro tuto bakalářskou práci, se jmenuje Tomáš.

Manažer 2 – Tomáš, je na manažerské pozici třetí rok, je mu 23 let a vede kancelář v Ústí nad Labem. Práci ve finančně poradenské společnosti se celkově věnuje již 4 roky a je jedním z nejrychleji kariérně rostoucích pracovníků v celé organizaci za české ředitelství. Tomáš je velmi ambiciózní manažer a klade sám na sebe velké nároky, což lze vyvodit i z faktu, že je v takto mladém věku již 3 roky manažerem.

Tento manažer vede tým, který tvoří 8 pracovníků a odpovědi, které poskytl pro rozhovor do této práce se jen mírně lišily od odpovědi manažera Davida, proto budou vyzdvihnuty jen odlišné a zajímavé myšlenky z tohoto hloubkového rozhovoru.

V případě otázky „*Čím nad rámec běžných motivačních prostředků, které společnost poskytuje, motivujete své podřízené Vy?*“ odpověděl skrze rozhovor manažer 2 – Tomáš zajímavě, a to tak, že se snaží nejvíce pracovat na sebevědomí svých mladých spolupracovníků v týmu, protože se jako manažer často setkává s nesebevědomými lidmi, tak se v tom snaží napomáhat prostřednictvím jejich edukace a pomoci k osvojení kompetencí. Díky této práci, na nich samotných, se z nich následně stávají sebevědomí pracovníci, kteří chtějí sami o sobě kariérně a životně víc. Z této odpovědi vyplývá, že manažer 2 – Tomáš, probouzí ve svých podřízených přirozeně větší ambice za pomoci zvyšování sebevědomí a osvojováním nových kompetencí.

Sebevědomí, na kterém s pracovníky, manažer 2 – Tomáš, pracuje se následně projevuje i statisticky na schůzkách s klienty, kteří daleko častěji podepíší smlouvy, na základě sebevědomého vystupování poradce. Manažer 2 – Tomáš, tedy prostřednictvím zvýšení pocitu sebevědomí zařizuje i vyšší úspěšnost při schůzkách, na což navazuje i následná vyšší mzda, která plyne z úspěšně zrealizovaných smluv pro poradce. Pracovník tak následně sám zvyšuje i svou finanční odměnu, která je závislá jen na jeho výkonu a může se díky tomu dostat i do celopodnikových soutěží o hmotné stimuly.

Na otázku, co manažerovi Tomášovi historicky nefungovalo anebo se i obrátilo proti němu, odpověděl prostřednictvím rozhovoru tak, že se nejvíce jemu samotnému nevyplatilo, když dělal až moc práce za své podřízené a až moc je vedl „za ručičku“.

Takoví pracovníci se podle odpovědi manažera 2, která vyplynula z rozhovoru následně stávají pro manažera spíše zátěží, protože si je kvůli takovému přístupu, ač to myslí sebelépe, vychová jako nesoběstačné. Z tohoto důvodu manažer 2 – Tomáš, v rozhovoru řekl, že daleko raději je

nechá chvíli dělat určitou věc špatně, aby pracovníci následně sami pochopili, že to takhle nejde a je nutno udělat i radikálnější změnu na základě toho, co je od začátku sám manažer 2 – Tomáš učil.

Z této odpovědi lze dojít k závěru, že je manažer 2 – Tomáš, nechává pracovníky přijít vlastními myšlenkami a nezdary na to, proč se je snaží naučit určité věci nějak už od začátku kariéry, a i když mají pracovníci vlastní hlavu, tak se často ve finále vrací k tomu, že manažer měl pravdu a že je někdy lepší to dělat jeho osvědčeným způsobem. Skrze tento jev se dá určitým pohledem zaregistrovat jakýsi způsob metody koučování.

Manažer 2 – Tomáš, stejně jako manažer 1 – David, nemá rád metodu hodnocení za pomoci srovnávání – benchmarkingu. Údajně mu dává smysl, až například, když by se mezi sebou v tomto oboru měli porovnávat manažeři na základě vedení a výkonu týmu.

Finančně poradenská společnost, se kterou tito manažeři spolupracují, má sama udělaný měsíční přehled ve výkonech na počet BJ u těch, kterým se dařilo v daném měsíci. Hodnotí se jak osobní BJ, tak i týmové.

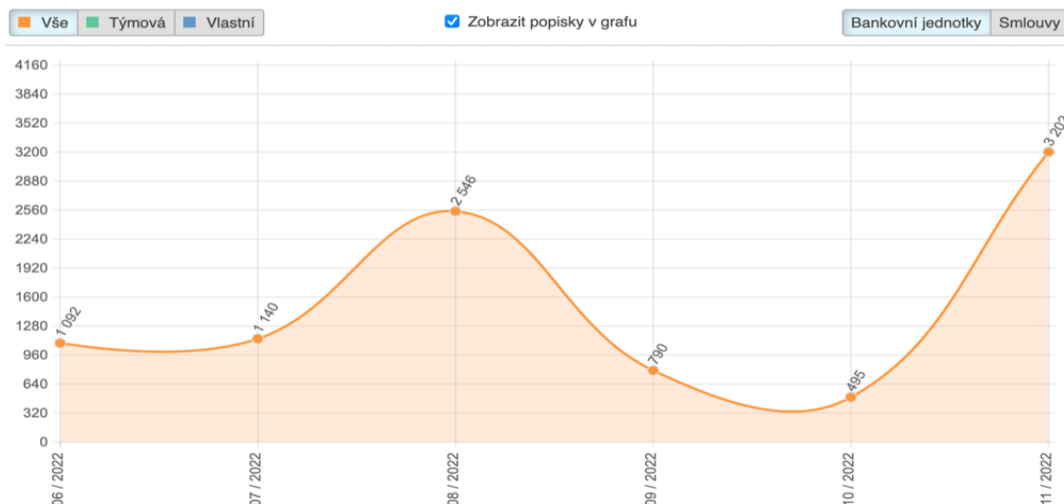
Měsíční přehled může tedy velmi jednoduše všem sloužit jako vyhodnocení, jak si vlastně vedou ve srovnání s ostatními, nebo co by mohl být jejich nový cíl a potenciál v porovnání svého výsledku s tím nejlepším v dané kategorii. Už jen z tohoto důvodu, že je listina přístupná v online podobě všem. Na základě tohoto faktu, nemají manažeři, se kterými se vedl rozhovor pro tuto bakalářskou práci pocit, že by benchmarking měli více využívat.

Feedback, manažer 2 – Tomáš, využívá velmi rád a přímo tvrdí, skrze rozhovor že: *„Přijímat zpětnou vazbu a vlastně i celkově nějaká sebereflexe, jsou klíčové aspekty pro to, aby se člověk mohl v práci poradce více posouvat. Znamená to, že pokud někdo nemá sebereflexi a zároveň třeba není schopen přijmout zpětnou vazbu od druhých, tak podle mě nemá absolutně šanci v této konkrétní práci a konkrétním oboru fungovat déle jak půl roku“.*

Manažer 2 – Tomáš, poskytl jako důležitý podklad pro tuto práci i jeho vlastní interní graf, na kterém je přehledně ukázáno, jak dobře mohou fungovat soutěže a výzvy, když jsou od společnosti vhodně dány odměny (stimuly) pro pracovníky, v tomto případě finančně poradenské společnosti v podobě drahé elektroniky, jako jsou nové notebooky, mobily, sluchátka anebo i tablety.

Pozitivní dopad soutěže je tedy nejlépe možné sledovat na tomto grafu, v případě měsíce listopadu. Před měsícem listopad, se celopodnikově vyhlašuje každý rok pokus o nový rekord za celé české ředitelství, v počtu podepsaných smluv a celkově tedy v počtu bankovních jednotek.

Graf 1 Vývoj BJ v období 6 měsíců



Zdroj: interní podklad manažera 2 – Tomáše

V levé části na grafu je číselné znázornění množství bankovních jednotek. Dole na grafu, se nachází označení měsíce a roku.

V grafu 2, je započtena nejen produkce BJ pracovníků, které má manažer 2 – Tomáš, v týmu, ale i jeho vlastní produkce. Produkce manažera je stále tvořena za pomoci klientské práce a uzavřením smluv s nimi. Tato část tvoří tedy i na vyšší kariérní pozici část jeho příjmu, protože čistě klientská práce přestává být zvládatelná pro poradce, který je na kariérním stupni na pozici manažera většinou, až když se dostane na pozici Regionálního ředitele a výše.

Pro ukázkou vývoje grafu 2, bylo záměrně vybráno období těchto 6 měsíců, aby bylo dobře vidět, jak se například v říjnu výkon velmi snížil a šetřil, aby v listopadu, kdy se skutečně hraje o velké odměny bylo „z čeho brát“. Z grafu je patrné, že v srpnu byl taktéž větší nárůst, protože manažer 2 – Tomáš, skrze rozhovor zmínil, že sám pro svůj tým vyhlásil odměnovou akci, která mohla být realizovaná jen za podmínky, pokud se překoná v týmové produkci hranice 2000 BJ.

Koučinku manažer 2 – Tomáš, využívá údajně poměrně hojně. Skrze rozhovor uvedl, že nejen že techniku, kdy kladete výstižné otázky, které pomáhají naměřovat a dojít k cíli, využívá nejen na své podřízené, ale to stejné se snaží využívat i u klientských schůzek, kdy mu přijde daleko efektivnější, když na určité věci přicházejí sami. Celou techniku koučinku se snaží naučit i své podřízené pracovníky v týmu. Manažer 2 – Tomáš, ovšem nemá žádné koučovací kurzy ani jiné vzdělání k těmto účelům, proto jde pouze o jeho vlastní domněnku a snahu, provozovat tuto metodu tak, jak si myslí, že je to správné.

Poslední rozhovor pro tuto bakalářskou práci byl s manažerkou 3 – Vendulou. Ze všech rozhovorů, které se v rámci výzkumu pro tuto praktickou část bakalářské práce na téma řízení pracovního výkonu konaly, byl tento poslední s manažerkou, která je kariérně ze všech tří manažerů nejdál, i nejvíce zajímavý.

Manažerka 3 – Vendule, je 30 let a práci ve finančním poradenství se věnuje sama již 11 let. Má tedy na svůj mladý věk již velkou praxi, co se týká všech aspektů řízení pracovního výkonu,

což je i významný aspekt toho, proč byla vybrána pro rozhovor do této bakalářské práce na téma řízení pracovního výkonu.

Vendula je na pozici oblastní vedoucí, která v měřítku této společnosti znamená, že je senior manažer. V porovnání s předchozími dvěma manažery, je kariérně tedy o jednu pozici výše.

Manažerka 3 – Vendula, se sama velmi vzhledla v této práci, protože si skrze tuto činnost realizuje to, co ji samotnou naplňuje a baví, což v jejím měřítku znamená pomáhat lidem s financemi, čímž ušetří a budou v případě potřeby ideálně zajištěni a také je pomocí své služby a přednášek na školách edukovat.

Se svým týmem jezdí často přednášet na střední školy po celé republice, ale i na Slovensko, (kde má také jednu kancelář) ohledně tématu finanční gramotnosti, Manažerka 3 – Vendula, využívá toto edukativní přednášení a tvorbu workshopů jak k tomu, aby tedy edukovala mladší generaci, ale i případně k tomu, aby tito mladí lidé věděli, na koho se obrátit v případě, že by potřebovali pomoc v oblasti financí. Dá se zde v tomto případě tedy sledovat strategie výhra-výhra.

Manažerka 3 – Vendula, touto formou nabízí následně, vždy po velmi úspěšných workshopech na školách, i možnost, aby se studenti po maturitě mohli naučit tuto práci.

Nabízí studentům tedy i praxi po škole, čímž si otevírá velkou škálu potencionálních uchazečů o práci anebo i novou klientelu, která není nikdy na škodu.

Základní věc, se kterou manažerka 3 pracuje, a liší se i od odpovědí na otázku od ostatních manažerů, je to, že se v první řadě vždy snaží, aby nový pracovník skutečně velmi dobře rozuměl sám finanční gramotnosti a v čem vůbec spočívá tato znalost.

Manažerka 3 – Vendula, tak hned ze startu rozvíjí kompetence pracovníka a jeho důvěru, jak ve vlastní osobu, tak i ve službu finančního poradenství jak takovou. Tento čin umožňuje pracovníkovi lepší výsledky hned ze startu, i když za cenu toho, že je spolu s tím na vstupu věnováno hodně manažerčina času.

Prostřednictvím rozhovoru pro tuto praktickou část, manažerka 3 – Vendula, uvedla, že jelikož si ona sama spojila tuto práci s tím, co ji baví a dává jí smysl, tak se snaží to stejné probudit i u pracovníků ve svém týmu. Věnuje pracovníkům osobní konzultace a snaží se vždy navodit přátelskou atmosféru, aby pracovník věděl, že se jí může svěřit, jak už v pracovních problémech, kdy se něco nedaří a pracovník s tím nějakým způsobem bojuje, tak i v rovině osobní, kdy naslouchá i kontextu života jednotlivých pracovníků.

Díky tomu, že se manažerka dívá na celkový kontext života pracovníka, dokáže daleko snáz najít to, co pracovníka motivuje hlouběji vnitřně. Skrze rozhovor, manažerka 3 – Vendula uvedla, že na základě vnitřní motivace daného pracovníka pak posiluje jeho pracovní ambice i skrze odměny, které také tvoří na míru, aby ještě více zvyšovaly motivaci daného pracovníka k vykonání úkolu.

Manažerka 3 – Vendula, na otázku *„Co vám teď v oblasti motivace pracovníků funguje nejvíce?“* odpověděla prostřednictvím rozhovoru tak, že jí nejvíce funguje u pracovníků koncept work life balance.

Work life balance, je koncept, kdy se dlouhodobě pracovník snaží, aby práce, kterou vykonává a plánuje do budoucna, nezasahovala do volného času a aktivit, které pracovníka dělají obecně mimopracovně šťastným. Manažerka tedy s pracovníkem pracuje na nastolení takové rovnováhy, aby byl pracovník jak životně, tak pracovně spokojený.

Důležitá je také vidina kariérního postupu, který za prací stojí, proto manažerka 3 – Vendula skrze rozhovor zmiňuje, že si především přeje, aby jejím podřízeným dávala práce finančního

poradce, anebo i tvorba workshopů na středních školách, stále smysl a chtěli to dlouhodobě dělat, stejně jako ona.

Otázka „*Co Vám historicky nefungovalo anebo mělo spíše negativní důsledek v rámci motivace podřízených?*“ nebyla pro manažerku 3 – Vendulu, jednoduchou otázkou. Skrze rozhovor konstatovala, že není nic, co by jí vyloženě nefungovalo, protože si nemyslí že je ve stylu vedení pracovníků nijak extrémní. Extrémní druhy řízení, jako je například vyloženě autoritativní, direktivní, nebo až moc liberalistický, může podle úsudku manažerky 3 – Venduly, vést vždy k radikálnějším problémům a situacím, které se mohou obrátit proti manažerovi samotnému.

Prostřednictvím rozhovoru pro bakalářskou práci přímo manažerka 3 – Vendula, uvedla: „*Nejsem direktivní manažer, který by všechno pouze přikazoval, ale myslím, že nejsem ani úplně ten manažer, který by všechno nechal plavat. Snažím se tedy pořád být někde mezi těmito styly, kde se snažím s pracovníky dojít k nějakému společnému konsensu, takže si nemyslím že mělo něco vyloženě negativní dopad.*“

Manažerka 3 – Vendula, ale následně došla i k závěru, že jí nikdy moc v rámci dlouhodobějšího motivování pracovníků nefungovaly hmotné stimuly. V krátkodobém měřítku i třeba ano, ale nikdy ne tak, že by to fungovalo na dlouhodobé bázi. Tuto skutečnost staví i na tom základě, že ona sama není moc materialisticky založena a v týmu také nemá moc takové jedince.

Zajímavá odpověď přišla skrze rozhovor od u této manažerky i na otázku „*Jak sledujete a řídíte pracovní výkon svých podřízených?*“

Manažerka se zmínila se totiž o pravidelných týdenních konzultacích se svými podřízenými, které dělá pokaždé ve stejný čas a jedná se o jakési „pracovní dopoledne“, kdy pravidelně vyhodnocují úspěšnost úkolů, které byly stanoveny na následující týden. Díky této rutinní činnosti, má manažerka 3 – Vendula, stále přehled o úspěšnosti svého řízení a jeho efektivitě a může operativně řešit, co je potřeba vylepšit a na co se zaměřit. Pravidelné setkávání umožňuje i budování hlubších vztahů a manažerka díky tomu lépe zná své podřízené a daleko snáz pak pomáhá pracovníkům při vyhodnocení svých vlastních silných a slabých stránek.

Manažerka 3 – Vendula, při řízení pracovního výkonu svých podřízených využívá i jedné ze základních manažerských funkcí, kterou je kontrola. Má s podřízenými vytvořený sdílený kalendář, do kterého pracovník zapisuje své týdenní pracovní aktivity a také excelové tabulky, kde může snadno zapisovat a kontrolovat aktivity, které pracovník vykonává. Díky tomuto systému manažerka dokáže snadno dedukovat, proč pracovník nedosáhl stanoveného cíle, když tato skutečnost nastane.

Manažerka na základě konzultací, kde si s daným pracovníkem stanovuje cíle, kterých by mělo být dosaženo, jak v následujícím týdnu, ale i měsíci, pomáhá rozplánovat aktivity, které by měly být klíčové k dosažení požadovaného výsledku. Kontrola efektivnosti jejího řízení je tedy poté vcelku jednoduchá, protože může průběžně sledovat, jak se plánu daří a v případě nutnosti může zasáhnout a lépe pracovníka nasměrovat.

V otázce týkající se využívání koučování, je manažerka 3 – Vendula v rozhovoru pro tuto práci zásadně názoru, že by tuto metodu měl využívat skutečně jen ten, kdo má kurz koučování. Přesto že se snaží často své pracovníky pomocí vhodně položených otázek směřovat správným směrem a dostat se k problému, tak techniku jako takovou, že by měla čistě koučovací hodinu nevyužívá.

Co se týká využívání feedbacku a benchmarkingu, tak manažerka 3 – Vendula, prostřednictvím rozhovoru uvádí, že feedback využívá velmi přirozeně a tvrdí, že je to i nutná součást této práce.

Feedback dostává pracovník od manažerky 3 – Venduly na každotýdenním setkání, kde přichází nejen od její osoby slovně, ale i v podobě vyhodnocení cílů stanovených pro daný týden. V takovém případě se lze setkat jak s tím pozitivním feedbackem, tak i s tím negativním.

Naopak o benchmarkingu uvažuje manažerka 3 – Vendula v rozhovoru, jako o něčem, co je již automaticky dáno společností i skrze periodicky vydávané tabulky a listy v elektronické podobě zveřejňované společností, uvádějící umístění pracovníků podle svého pracovního výkonu, o kterém bylo pojednáváno i dříve v této praktické části práce.

3.3 Vyhodnocení systému řízení pracovního výkonu

Vyhodnocení úspěšnosti svého systému řízení pracovního výkonu je jaká si „třešnička na dortu“ manažerské práce. Takové závěrečné vyhodnocení by mělo být nedílnou součástí jakéhokoliv projektu, může vést ke zjištění, že řízení bylo efektivní, manažer provedl svou práci dobře anebo může i ukázat, v čem tkví problém nezdaru, kvůli kterému nebyly naplněny cíle, které si manažer nastavil. Lze tedy konstatovat, že je to takový druh feedbacku pro samotného manažera.

Vyhodnocení manažerů podle toho, co vyplynulo skrze rozhovor s nimi, lze přehledně vidět v následující tabulce, která je zpracována a vyhodnocena autorkou této práce.

Tabulka 1 Vyhodnocení manažerů

Manažeri	Tým	Schopnosti	Hlavní cíl	Feedback	Benchmarking	Koučování
Manažer 1	6 pracovníků	Komunikace Plánování Empatie Znalost trhu	Analýza situace, ve které se pracovník nachází	Ano	Ne	Ne
Manažer 2	8 pracovníků	Komunikace Motivace Seberozvoj Znalost trhu	Práce na sebedůvěře	Ano	Ne	Ano
Manažer 3	15 pracovníků	Komunikace Motivace Plánování Seberozvoj Znalost trhu	Propojování cílů pracovníka s cíli organizace	Ano	Ne	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve sloupci s nadpisem „Manažeri“, jsou seřazeni jednotliví manažeri, podle toho, jak podávali rozhovory. Další sloupec označuje tým, který daní manažeri vedou a je zde následně u každého manažera popsáno i množství pracovníků v něm.

Co se týká schopností, tak prostřednictvím rozhovorů byly následně patrné jisté spojitosti u všech manažerů, kteří poskytli rozhovor do této práce. Manažer 1 – David, z autorčina pohledu nejvíce oproti ostatním vynikal schopností empatie s jeho podřízenými. Jako hlavní cíl jeho práce s pracovníky, by u něj bylo možné vyzdvihnout analýzu situace, ve které se pracovník nachází a prostřednictvím tohoto poznatku následně směřování dalších manažerských aktivit.

Manažer 2 – Tomáš, oproti ostatním dvěma manažerům, nejvíce hovořil o práci na sebedůvěře pracovníků, což lze tedy vyzdvihnout jako hlavní cíl práce tohoto manažera, který vyplynul skrze rozhovor prostřednictvím položených otázek.

U ze všech tří, nejzkušenějšího manažera 3 – Venduly, lze konstatovat propojování cílů pracovníka s cíli organizace jako hlavní cíl její práce, který vyplynul z rozhovoru.

Všichni manažeři, kteří poskytli rozhovor do této bakalářské práce, se shodují v určitých schopnostech a na tomto základě lze tedy konstatovat, že manažeři by přirozeně měli umět komunikovat, v tomto smyslu je to myšleno především jako komunikace s jednotlivými pracovníky, a i celým týmem obecně.

Plánování je bezesporu jedna z důležitých manažerských funkcí a manažer by s ní měl umět pracovat, protože je to jedna z klíčových činností vedoucí k požadovanému pracovnímu výkonu.

Motivace a celkově práce manažerů na ní, se ukázala jako klíčovým tématem v rozhovorech se všemi třemi manažery v této bakalářské práci. Tito manažeři na silné vnitřní motivaci u svých podřízených v týmu aktivně pracují a vždy se snaží optimalizovat své přístupy, aby při jakékoliv události dokázali pracovníka vhodně pobídnout a mohli mu pomoci v uvědomění toho, co je pro něj skutečně důležité a kam směřuje.

Znalost trhu se dá začlenit do jedné z nejvýznamnějších schopností, kterou všichni tito manažeři disponují. Manažeři v této společnosti se neustále vzdělávají prostřednictvím finančních partnerů, se kterými společnost spolupracuje a účastní se pravidelných měsíčních školení. Na tomto základě se dá následně zhodnotit přehled a velmi vysoká znalost trhu těchto tří manažerů. Díky tomuto aktivnímu vzdělávání manažeři předávají znalosti i do svého týmu podřízeným a vždy jim mohou adekvátně poradit co se novinek na trhu anebo celkově i co se nejen finančních produktů na trhu týká.

Zaměření na seberozvoj, by se také dalo označit jako jednu z významných schopností u těchto manažerů. Manažeři, kteří odpovídali na otázky do této práce, aktivně pracují na pracovníkově rozvoji a snaží se, aby si sám uvědomil svůj vlastní možný potenciál a snažil se ho naplnit.

V tabulce je také jasně patrné, že 3/3 manažerů využívají feedback ve své práci s týmem. 3/3 manažerů nevyužívá aktivně metodu srovnávání benchmarking a pouze jeden z nich využívá alespoň částečně metodu koučinku.

Ve stávající finančně poradenské společnosti, každý ze tří dotazovaných poradců vyhodnocuje naplnění svých cílů jinak, ovšem v určitých částech se ve svých odpovědích shodují. Každý z manažerů se snaží o navázání dobrých vztahů s podřízeným, které se dostávají i na mimopracovní kamarádkou úroveň. Dá se tedy konstatovat, že těmto konkrétním manažerům jde skutečně i o to, aby se pracovníci cítili při výkonu tohoto druhu práce dobře a především sebevědomě. V kontextu celého podniku, by to i skrze odměňové akce a benefity, které finančně poradenská společnost XYZ nabízí, mohl být i nový standard pro ostatní společnosti, kterým předně nejde tolik o odměňování svých pracovníků.

Společnost, se kterou spolupracují manažeři, kteří poskytli do této bakalářské práce odpovědi na otázky zabírající se tématem řízení pracovního výkonu, motivace a metod podporujících téma, využívá celopodnikově k hodnocení pracovníků benchmarking. Detailněji tedy poskytuje podklady s danými žebříčky toho, jak se kdo umístil výkonově v přepočtu bankovních jednotek, kterými se zde měří výkon. Pracovníci mohou být umístěni jak díky vlastní snaze o nejlepší osobní výkon, tak i v měřítku nejlepšího skupinového výkonu.

Názor na tuto metodu tří manažerů, kteří odpovídali na otázky do této práce, se shodoval v tom, že pokud se daný pracovník cítí sebevědomě a rád by zjistil, jak si vede výkonově v porovnání s ostatními, tak má díky tomuto podkladu určitě možnost to zjistit. Zároveň se ale také shodovali v tom, že oni sami benchmarking pro své podřízené nevyužívají, protože na tom daleko více v této praxi vidí negativa.

Negativa benchmarkingu vidí manažeři nejvíce v tom, že v každém méně soutěživém jedinci tato srovnávací metoda nevyvolává větší pocit motivace, naopak mnohdy i více soutěživé

pracovníky může dlouhodoběji spíše demotivovat, když nejsou schopni překonat toho, s kým se porovnávali.

V otázce ohledně toho, co manažerů momentálně v oblasti motivace svých podřízených, se odpovědi manažerů také rámcově podobaly. Došlo v nich k závěru, který se shoduje i s veškerou zde použitou literaturou, která tvrdí, že motivace pomocí hmotných stimulů není dlouhodobě udržitelná a jen málo kterému pracovníkovi skutečně vyhovuje a je ochoten připustit, aby ho po určitou dobu motivovala.

Stejně tak v práci na pracovníkově nejsilnější motivaci, té vnitřní, se manažeři shodli v odpovědích, které naznačovaly, že manažeři hledají vždy to, co daného pracovníka skutečně naplňuje a kladou velký důraz při snaze, aby se propojily vlastní cíle daného pracovníka s cíli pracovními, protože pouze tato dlouhodobá strategie jako jediná může vést i k dlouhodobému udržení pracovníka ve společnosti a také jeho kariérnímu růstu.

Vyhodnocením faktorů, které manažerům nefungovaly v oblasti motivace svých podřízených, docházelo k rozdílnostem odpovědí. Jeden z manažerů, konkrétně manažer 2 – Tomáš, nejvíce kladl při rozhovoru důraz na to, že pracovníkovi dlouhodobě neprosperuje, když za něj jeho nadřízený dělá až přespříliš a nepředává mu kompetence. Tato odpověď validuje tvrzení, které bylo formulováno při literární rešerši Bednářem, kdy bylo v první půlce práce rozebráno, že společné plánování a celkově přizvání podřízeného k procesu sestavování cílů, může vést k jeho vyšší zainteresovanosti v celkovém plánu. Pracovník si díky takovému aktu ze strany manažera může daleko více uvědomit důležitost své práce, přičemž mu jsou následně i více přidělovány další kompetence a on se může cítit daleko důležitěji.

Na základě rozhovorů s manažery provedených v této bakalářské práci, lze konstatovat, že je více než prospěšné, nejen pro samotné manažeři, aby více delegovali. Delegování je jedna ze základních funkcí manažerské práce, i když pro leckteré manažery je skutečně náročné, aby delegovali, protože nemohou přijmout fakt, že by některý pracovník mohl práci odvést stejně dobře jako oni, nebo se případně bojí, že je pracovník nahradí na daném místě skrze lépe odvedený úkol. Delegování úkolů je ovšem velmi prospěšné i skrze rizika, která může pro manažery skrývat. Nastává totiž díky tomu prostor, kdy manažeři mohou najednou dělat to, co posune dál je samotné a mít celkově více času na řešení vlastních úkolů.

Další odpověď vedla již k zmíněné hmotné motivaci a tedy stimulům, které nejsou silným motivačním faktorem pro pracovníky, kteří nejsou materialisticky založeni a také ke zmíněnému benchmarkingu. Dá se tedy říci, že manažeři na tuto otázku sice odpovídali odlišně, ale konceptuálně jsou stále srovnatelní s autory jako je například Armstrong, Bailey, Šikýř anebo Ashdown.

Úspěšnost svého systému řízení pracovního výkonu sledují manažeři z této poradenské společnosti dost podobně. Nejen že celková společnost má velmi dobře udělané interní systémy, kde je po zadání zrealizovaných smluv možné sledovat, jakou finanční odměnu to poradci přinese, ale i poskytuje pracovníkům přehledy grafů, kde mohou poté vidět nejen vývoj hodnoty BJ v měsíčních nebo ročních přehledech, ale také poskytuje koláčové grafy, kde je kladen důraz na detailní rozepsání produktů, které společnost poradce poskytl svým klientům a jak velké procento daný produkt v odměně poradce poskytne.

Manažeři nad rámec tohoto podnikového interního systému zaměřenému nejvíce na zobrazení finanční odměny, skrze kterou se dá výkon také dobře plánovat, obzvláště v případě této úkolové mzdy, plánují výkon s podřízenými i skrze Time management, osobní kariérní cíle pracovníka anebo nástroje jako jsou obvyčejné poznámky, nebo i náročnější projektantské, které zajistí přesné rozkouskování daného plánu na fáze.

Time management je jednou ze základních funkcí, kterou by měl každý pracovník, který chce sám pracovat co nejefektivněji ovládat. Manažeři tuto činnost, za níž dochází k optimalizaci času většinou dobře znají. Manažerka Vendula posouvá tuto činnost v otázce vyhodnocování řízení dále o práci se sdíleným kalendářem, který s každým z podřízených má, aby mohla vždy optimálně vyhodnotit a prokonzultovat co za dané období vzešlo úspěšně a co se naopak nezdařilo.

Pravidelné konzultace individuálně na periodické bázi zajišťují této konkrétní manažerce skvělý přehled a daleko jednodušší situaci i v plánování následujících výkonů. Manažerka se v tomto shoduje s autory jako je Koubek (2015, s. 212) a Armstrong (2015, s. 395), kteří v problematice uvádějí, že takto periodicky opakující se činnost, která dává možnost k operativnímu řešení problémů, by pro dobrého manažera neměla být nic nového, může přinést dlouhodobě prosperující vztahy a efektivní pracovní výkon.

Vyhodnocení systému řízení pracovního výkonu dělají manažeři i na základě vyhodnocení cílů, které stanovili sobě i celému svému týmu, nebo konkrétnímu pracovníkovi. Cíle se mohou lišit, protože ne vždy by měl být cíl zaměřen jen na výkon a jeho maximalizaci.

Ve společnosti, která se snaží udržovat dobré pracovní vztahy by mělo jít i o osobní rozvoj pracovníků. Manažeři, se kterými byly vedeny rozhovory, mnohdy obětují měsíční výkon a raději se snaží v danou dobu pracovat na problémech, které daný pracovník překonává, protože obzvláště v tomto finančním sektoru, je nejdůležitější práce s vlastní hlavou a vlastní motivací, bez které to jednoduše dlouhodobě není udržitelné.

Důležitým bodem je tedy ujasnění cílů, aby jim pracovník skutečně rozuměl a aby věřil, že je zvládne plnit. Na tomto konceptu poté stojí i jeho následný pracovní rozvoj a veškeré aktivity, které ho mohou posunout dále. Manažeři tedy mají velkou roli v zapracování svých podřízených a jejich cílech, ke kterým jim pomáhají tvořit cestu a společně se dostávat k jejich zdárnému plnění.

Zpětnovazebná metoda feedbacku se stala u těchto manažerů přirozenou součástí při vyhodnocování úspěšnosti práce při plnění úkolů svých podřízených. Shodují se v tom, že v případě, že daný pracovník není schopen feedback přijmout, tak většinou není schopen v této finanční poradenské sféře dlouhodobě fungovat, protože zpětná vazba v tomto případě hraje roli jak ve vyhodnocení vlastního výkonu, tak ve vyhodnocení chování a toho, jak pracovník působí nejen v týmu, ale i například na klienta. Je tedy nutné na tomto základě stavět a využít tuto 360stupňovou zpětnou vazbu k sebe rozvoji a zlepšování služby, kterou pracovník jako finanční poradce poskytuje svým klientům.

Technika koučování je a byla u odpovědí manažerů relativně rozporuplná. Manažeři byli dobře obeznámeni tím, co tato metoda poskytuje a jak se využívá, ovšem jen jeden z manažerů se odkazoval na to, že nemá potřebný kurz na to, aby se mohl vyloženě koučování věnovat ve svých konzultacích s podřízenými.

Přesto že autoři píšící o technice koučování uvádí, že koučovat může každý, tak v praxi tomu dle manažerských odpovědí přesně takhle není. Manažeři se neshodli v odpovědích Podle stylů řízení těchto manažerů a jejich osobností, se dá říci, že k tomu musí mít člověk přirozené sklony a skutečnou trpělivost.

Přesně již zmíněná trpělivost je důležitý aspekt, který některým manažerům drobně chybí a nemají ji. Jeden z manažerů (manažer 1 – David) poskytujících rozhovor pro tuto práci uvedl, že jemu konkrétně při technice koučování chybí, protože jeho osobnost je introvertnější a on sám řeší problémy v první řadě ve své hlavě a moc není schopen klást pouhé otázky svým podřízeným.

Údajně manažera 1 irituje, že při využití techniky koučování, pracovníkům nebo tedy koučovaným, nemůže dát více informací a podkladů než zmíněnou otázku. Sám by techniku koučování spíše využíval, když by mohla více sloužit jako klasický rozhovor, nebo určitá terapie, kde je možno dávat i rady, ovšem to by se pak mělo nazývat již jinak.

K závěru této kapitoly, se dá konstatovat, že každý manažer využívá metod v jiné míře, a i s odlišnými přístupy, k řízení pracovního výkonu a k motivaci svých podřízených. Přístupy a celková komunikace vztahy, které manažeři budují s podřízenými se velmi odráží od toho, jaké jsou manažeři osobnosti a jaký mají styl vedení.

Dále se dá konstatovat, že metoda feedbacku je všeobecně oblíbená v této profesi a manažeři se na ni velmi zaměřují, ovšem metoda benchmarkingu naopak u těchto manažerů nedostala mnoho ocenění a dá se soudit, že je na pováženou, zda je vhodné ji používat. V metodě koučování mají manažeři, kteří pro tuto bakalářskou práci poskytli rozhovory značné mezery a obecně koučování pracovníků moc nevyužívají.

V oblasti plánování pracovního výkonu a jeho řízení, se manažeři poměrně shodují a nejvíce pracují s time managementem pracovníků, s evidencemi aktivit a také s financemi, se kterými plánování výdělku pracovníků propojují.

Manažeři se shodují, že práce na vnitřní motivaci pracovníka je klíčová a nejvíce důležitá pro to, aby chtěl pracovník ve společnosti setrvat a aby ho práce i v budoucnu naplňovala. Z této shody v odpovědích manažerů, se dá udělat závěr, který práci propojuje s klíčovou informací.

Klíčová informace se v tomto případě týká toho, že pracovník je schopný být ambiciózní a může mnohdy přinést společnosti i inovativní postupy a pracovat efektivně v případě, že má možnost propojené vlastního cíle, který ho naplňuje, s cílem organizace.

3.4 Doporučení pro další rozvoj

Řízení pracovního výkonu je v každém podniku zásadní činností, která by měla v dlouhodobém měřítku vždy pomoci podniku, aby se rozvíjel a byl více úspěšný. Prostřednictvím zjištěných informací v této části, bude stanoveno doporučení pro další možný rozvoj, kterého by mohla nejen společnost XYZ a její manažeři, ale i další společnosti v jiném pracovním odvětví využít.

Skrze neaktivní účast na pracovních setkání, kde byl proveden průzkum pozorovací metodou, a také na základě provedených rozhovorů s manažery, kterým byly položeny otázky, které provází témata této bakalářské práce zaměřené především na pracovní výkon, lze konstatovat, že manažeři ve společnosti XYZ, zabývající se finančním poradenstvím, využívají vlastní ucelený systém k řízení pracovního výkonu a také k motivaci pracovníků.

Na základě rozhovorů s manažery a také díky analýze interního grafu, který poskytl jeden z manažerů, lze konstatovat, že systém, který v případě potřeby manažeři i společnost XYZ využívají k pozdvižení motivace pracovníků k lepšímu výkonu, funguje.

Skrze zjištění vyplývajících z podkapitol 3.2.1 až 3.2.3, lze ohodnotit kladně především práci manažerů na tvorbě silné vnitřní motivace svých podřízených. Jako velké pozitivum lze označit i snahu manažerů propojovat vlastní cíle pracovníků s cíli organizace a lze ji hodnotit za velmi vyhovující v této dané organizaci.

Na druhou stranu lze shledat jako velmi nedostatečné využívání techniky koučování. Technika koučování pracovníků, by i podle literární rešerše provedené v této bakalářské práci, měla vést k řadě jevů, které by měly přinést nejen vyšší pracovní produktivitu, ale také vyšší seberozej pracovníků. Na základech tohoto výsledku, který vyplynul z položení jedné z otázek při rozhovoru s manažery, lze doporučit společnosti XYZ, větší důraz při vzdělávání manažerů

v této technice, a následnou snahu ze strany manažerů o její periodické začlenění do individuálních pracovních konzultací s pracovníky v organizaci.

V případě koučovacích kurzů, by vyšší využití techniky koučování mělo přinést vyšší efektivitu a následně z toho vyplývající i vyšší možné kompetence jednotlivých pracovníků, kteří si díky dobře položené otázce, mohou uvědomit skutečnou realitu, ve které se nachází a také svůj vlastní, nejen pracovní potenciál.

Technika může být pro některé jedince skrze trpělivost a možnou časovou náročnost složitější, ovšem podle literární rešerše by ji měl a mohl zvládnout každý manažer. I přes tyto možné úskalí, se dá konstatovat, že v případě, že pracovník poté dokáže přijít na možné cesty, jak se zlepšit a pracovat efektivněji sám, jsou možné indikátory budoucích úspěchu a toho, že se technika rozhodně vyplatí.

Společnost nebo samostatní manažeři by tedy v rámci vlastní ambice ohledně zvyšování pracovního výkonu, nejen u své osoby ale i celkově týmu, který vedou, měli investovat do kurzů, které jim pomohou techniku lépe pochopit a využít její skutečný potenciál nejen skrze práci s pracovníky v organizaci.

V základním představení společnosti XYZ se jasně ukazuje, že společnost má dlouholetou praxi v řízení pracovního výkonu, a především v otázce motivování pracovníků za pomoci hmotných stimulů. Společnost za pomoci využívání stimulů k motivování pracovníků dosahuje v potřebnou chvíli vždy zcela nových, celopodnikově rekordně vysokých výkonnostních výsledků, které každoročně překonává.

Na tomto základě lze navrhnout doporučení, aby společnost XYZ, v tomto přístupu nezaostala a stále vytvářela a hledala nové stimuly, které budou pro pracovníky atraktivní. Případně se dá doporučit, aby organizace začlenila průzkum spokojenosti pracovníků, ohledně tohoto způsobu odměňování. Tento průzkum by mohl za periodického využívání v organizaci vést k novým poznatkům a návrhům pro efektivnější odměňování přímo ze strany pracovníků, což by mělo za následek i stálou aktuálnost lákavých odměn a vyřešilo by to i možný problém s využíváním tohoto nabídnutého stimulu ze strany organizace.

I přes literaturu probranou v této práci, která doporučuje společností práci především na vnitřní motivaci u svých pracovníků, se dá doporučit občasná práce se stimuly. Práce se stimuly se dá využít i v podobě vyhlašování soutěží, stejně jako tomu využívá jednou ročně společnost XYZ. Soutěže, co se v měřítku velkých společností týká, mohou přinést kýžené výsledky, protože ti více soutěživí pracovníci využijí svých ambicí a chuti vyhrát a mnohdy to může mít za následek i jejich posunu v kariéře. Zatímco je jen na preferenci těch méně nesoutěživých pracovníků, zda se do soutěže o možnou odměnu zapojí, nebo zda zůstanou konzistentní při svém pracovním výkonu a přenechají tak možné hmotné odměny jiným.

Důvodem, že společnosti funguje globálně metoda vyhlašování soutěží a odměňování pomocí hmotných odměn, jakými je například elektronika nebo i zážitkové pobyty v případě společnosti XYZ, funguje na základě pozorovací metody především díky velmi tvrdé práci manažerů, kteří pracují primárně na budování silné vnitřní motivaci každého pracovníka.

Na základě tohoto zjištění se dá následně konstatovat, že úspěšnost této finančně poradenské společnosti stojí z opravdu velké části na dobře odvedené práci manažerů. Společnost by proto manažerům měla sama nabízet i více vzdělávacích kurzů.

V nabídkách by měly být pro manažery kurzy které budou zaměřené o dost více na psychologii, zmíněné metody koučování, anebo další možné novější metody k vedení pracovníků, protože práce s lidmi je a vždy bude složitá a bez základního chápání lidské psychologie a přístupů,

díky kterým mohou manažeři rozvíjet své obzory v této problematice, by se společnosti v budoucnu nemuselo dařit prosperovat.

Jako důležité lze označit také stálé sledování trendů. Trendy je v tomto smyslu, je myšlena vyšší flexibilita a individualizace práce na jednotlivé pracovníky, protože jak již dříve bylo konstatováno v této bakalářské práci, tak dnešní doba je velmi dynamická a konkurence nabízející tyto finanční služby je také široká. Odlišnost společnosti by tedy měla být tvořena především úplně jiným způsobem, jako je například vyšší zaměření se na vztahy a rozvoj pracovníka samotného, aby si následně klienti odnášeli co nejlepší pocity ze schůzek.

Tato výše zmíněná myšlenka je i jakýmsi trendem dnešní doby, ovšem i skrze zjištění definované v této práci lze soudit, že je zde ještě stále nenaplněný potenciál. Dá se tedy konstatovat, že celý koncept pracovníkova sebezrovoje se může ještě hodně posouvat vpřed. Tímto názorem se lze ztotožnit například s autory literatury jakými jsou Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C. a Garavanem, T. (2018, s. 36).

Dalším zjištěním, které vede k doporučení, se týká oblasti sebedůvěry u pracovníků. Sebedůvěra se v tomto případě, i skrze odpověď manažerů při rozhovorech ukázala jako jeden z klíčových faktorů, který ovlivňuje výsledek pracovní schůzky, zda klient bude chtít zrealizovat smlouvu s daným poradcem. Z této skutečnosti vyplývá fakt, že by manažeři obecně měli klást větší důraz na prohlubování individuální sebedůvěry u svých podřízených.

Návrh a doporučení je tedy takový, aby manažeři k redukci problému se sebedůvěrou více využívali osobního periodického setkávání s podřízenými. Při osobním setkávání a konzultacích by manažeři měli využívat daný pracovní čas i k tréninku schůzek s klienty a pracovali tím i tak na zmíněné sebedůvěře, která se projeví následně u schůzek s klienty, nebo i v následném kariérním růstu na pozici junior manažera při práci s týmem, který pracovník povede.

Dalším neméně podstatným bodem, na kterém se v této společnosti za pomoci manažerů pracuje v řízení pracovního výkonu, je dávání podřízeným zpětné vazby neboli feedbacku. Prostřednictvím rozhovorů s manažery a pozorovací metodou při pracovních setkáních, lze dojít k závěru, že hodnotící metoda feedbacku, je manažery využívána velmi často a v tomto odvětví se stala téměř rutinní činností ve všech možných podobách a na všech kariérních pozicích.

Osobní setkávání s manažery se tedy stává klíčovým prvkem, který může vést k řadě zlepšení u pracovníka, už jen skrze to, že manažer poskytuje velmi důležitý feedback, který pracovníka směřuje správným směrem a napravuje jeho momentální pracovní chování k lepšímu.

Prostřednictvím zjištění plynoucích z pozorovací metody a rozhovorů, lze konstatovat dávání časté zpětné vazby manažerů, jako velmi přínosné. Na tomto základě lze doporučit i jiným společnostem, nejen takovým, které jsou ve stejném finančním sektoru, jako společnost XYZ a její manažeři, aby metodu feedbacku nebo i metody 360stupňového hodnocení začlenily do běžného procesu při pracovních schůzkách.

Lze ovšem i přidat k těmto metodám doporučení, v podobě připomínky, že je před jakoukoliv zpětnou vazbou důležité, aby si manažer přesně připravil, co chce pracovníkovi sdělit a soustředil se pouze na akt samotný, a ne na kritiku daného pracovníka osobně. Důležité dále je, aby si byl manažer jistý, že daný pracovník, který má být hodnocen, je schopen zpětnou vazbu v podání, ve kterém ho manažer hodlá provést, unést a nevyvodí si z toho pouze kritiku a pocit nedostatečnosti. Při správném použití může pak metoda feedbacku upozornit pracovníka na možné chyby, kterých se při práci nebo ve svém chování dopouští a mohou na ostatní působit negativně, anebo dokonce podhodnocovat jeho odvedený pracovní výkon. Z toho hlediska se

dá tedy validovat, že feedback je skutečně klíčová činnost, kterou by organizace, stejně jako společnost XYZ, měly pravidelně začleňovat do pracovních schůzek.

Další doporučení, se opírá o rozhovory s manažery, ze kterých vyplynulo zjištění ohledně negativního smýšlení nad benchmarkingem. Průzkum literatury, stejně jako manažeři v praktické části práce, se shoduje v tom, aby se využívalo benchmarkingu jen v případě, že si to společnost nebo konkrétní pracovník přeje. Manažeři v praktické části práce i často zmiňují přínos benchmarkingu až na vyšších kariérních pozicích. Toto tvrzení vyplývá z odpovědí manažerů skrze to, že údajně pracovník, nejméně na manažerské pozici, se jistě dané pracovní činnosti věnuje na plný úvazek a je si tedy pracovní náplní jistý a stejně tak prací s týmem. Na této pozici podle některých manažerů může tedy benchmarking posloužit i jako motivace, obzvláště v případě, že je pracovník soutěživý a nerad prohrává.

Realita je ovšem taková, že porovnávání se s ostatními opravdu neukazuje skutečnost takovou, jaká je, protože každý pracovník nebo společnost, má za sebou jiný příběh a historicky se dané osoby nebo společnosti potýkaly s jiným problémem a bakalářská práce se dopracovává k závěru, že tato metoda není taktéž dostatečně individualizována. Skrze tato určení by se s ní mělo pracovat pouze okrajově, aby nezpůsobovala spíše demotivaci. Moderní doba není v řízení lidí a pracovního výkonu totiž tolik o pohledu do minulosti, ale spíš o snaze pohlédnout do budoucnosti, ve snaze předvídat možné události a trendy a podle toho také dále uzpůsobovat vedení a cíle organizace i manažerů při řízení pracovního výkonu.

Doporučení pro další rozvoj, by se v této podkapitole dalo shrnout tak, že je důležité manažerův systém práce s pracovníky stále aktualizovat, neustále zjišťovat realitu a to, jak pracovník zvládání úkolů a organizaci vnímá, aby se dobře dalo pracovat s jeho motivací a rozvojem jeho potenciálu a stejně tak by se toho dalo využít i z pohledu organizace.

Organizace by se tedy stejně jako manažeři měly začlenit častější průzkumy týkající se spokojenosti s odměňováním a případnými připomínkami od pracovníků na všech úrovních kariérní příčky, aby se hodnotící metodě feedbacku sami nevyhnuli a na jejím základě se taktéž mohli posouvat dále.

V dalším případě lze doporučit, aby organizace na pomoc při začlenění průběžného vzdělávání manažerů a při využití kurzů na rozvoj jejich vlastních kompetencí, v rámci vedení a práce s lidmi, měly skutečně apelovat a investovat do nich finance. Dá se skrze toto tvrzení konstatovat, že tento akt ze strany společnosti pomůže i k aktualizaci manažerských dovedností a mnohdy zvýší efektivitu práce (jako například při využití koučování). Z tohoto důvodu lze i koučování a začlenění této metody do užívání manažery společnosti, validovat jako klíčové v této práci.

4 Závěr

Bakalářská práce se zabývá řízením pracovního výkonu. Hlavním cílem práce je identifikace možných řešení a strategií, které by po implementaci mohly vést ke zvýšení pracovního výkonu v organizaci XYZ. Výsledné doporučení, by následně mohlo být využito i společnostmi, které se zabývají jinými činnostmi než finančně poradenskou službou.

Výzkum v praktické části práce byl proveden za pomoci metody pozorovací, která byla využita při neaktivní účasti na dvou pracovních setkáních konaných v jeden stejný den ve společnosti XYZ. Prvním z pracovních setkání byla individuální konzultace manažerky Venduly s jejím podřízeným, jejímž cílem byla tvorba plánu kariérního růstu pro daného pracovníka. Při této konzultaci bylo možno pozorovat, jaké plánovací metody manažerka Vendula používá se svými podřízenými při plánování kariérního růstu. Nejvíce se při této schůzce, zaměřené výhradně na samotného pracovníka, využívalo tvorby kreativní myšlenkové mapy, dále pak časové osy, na

kteřou byly značeny důležité budoucí pracovní milníky, anebo také excelovské tabulky, které manažerka využívá ke snadné kontrole pracovníkových aktivit. Z pozorování bylo následně zjištěno, že manažerka pracuje při plánování kariérního růstu podřízeného s propojováním cílů společnosti s cíli daného pracovníka, což obecně i podle literatury v této práci, přispívá k vyšší motivaci a zlepšení pracovního výkonu.

Druhým setkáním, při kterém byla využita pozorovací metoda, byla pracovní porada osmi manažerů působících ve společnosti XYZ. Hlavním cílem porady bylo zhodnocení předešlého období z hlediska objemu produkce a vedení vlastních týmů. Dalším cílem byla následně tvorba nového plánu objemu produkce BJ, který byl zadán ředitelstvím ke splnění v průběhu následujícího časového období. Při pracovní poradě bylo možné sledovat kooperaci manažerů, kteří si předávali užitečné rady ohledně výkonu, řízení týmu, práce s novými pracovníky anebo také zmiňovali chyby, kterých se při vedení pracovního týmu dopustili. Následná tvorba plánů pro individuální manažerské týmy, se skrze nová doporučení dalších manažerů stala jistě o to propracovanější.

Obě tato setkání pomohla k tvorbě praktické části práce a přinesla výsledky, které dopomohly k tvorbě části doporučení.

Analýzou interních firemních materiálů, které poskytl pro tuto práci jeden z manažerů společnosti XYZ, a také za pomoci metody hloubkových rozhovorů se třemi manažery ve společnosti, došlo k získání důležitých informací, které se staly podstatnými pro tvorbu této práce. Tyto zdroje daly velmi důležité výstupy, které následně byly srovnány s částí literární rešerše. Na základě porovnání bylo možné vybrané metody potvrdit, anebo naopak vyvrátit a vyhodnotit jejich prospěšnost v praxi.

Manažerům bylo při rozhovorech položeno 8 otázek, které se ptaly na to, jak řídí pracovní výkon ve svém týmu, jak ho vyhodnocují, jak pracují s motivací u svých podřízených a zda využívají dalších technik, kterými se také tato bakalářská práce zabývá. Klíčovým bodem, který vyplynul z rozhovorů s manažery a je v rozporu s literaturou, se stala technika koučování, kterou manažeři společnosti XYZ téměř nevyužívají. Literatura tuto techniku velmi doporučuje a stanovuje ji jako možnou klíčovou činnost k pracovníkově vlastnímu rozvoji a vyššímu pracovnímu výkonu. Ovšem praxe ukazuje, že manažeři si netroufají techniku využívat, protože na ni nemají potřebné kurzy a v některém případě ani potřebnou trpělivost. Z tohoto zjištění plyne tedy i cíl práce, který byl splněn, protože stanovuje techniku koučování, jako hlavní metodu, které by společnost měla využít, aby přispěla při řízení pracovního výkonu k zvýšení výkonu a celkové vyšší efektivitě práce.

Příkladem, který přispěl k potvrzení literární rešerše, se stal interní graf jednoho z manažerů, který ukazuje funkčnost práce se stimuly, když je s tímto přístupem k motivaci nakládáno správně. Literatura se s manažery shoduje v tom, že práce na vnitřní motivaci, je základní prioritou při práci s motivací u pracovníků, ovšem potvrzuje se, že v rámci krátkodobé motivace mohou hmotné stimuly posloužit jako vhodný nástroj ke zvýšení pracovního výkonu. Díky potvrzení informací z literatury, je možné určité metody ve firmě XYZ označit jako správně nastavené a funkční. Společnost XYZ a její manažeři, pracují s hmotnou stimulací pracovníků velmi dobře a mohli by i posloužit jiným společnostem jako vzor v tomto ohledu.

V případě závěrečné komparace manažerské praxe a literatury, která je rozebrána v první polovině práce, lze konstatovat, že praxe se názorově shoduje a nejvíce přibližuje autorům, jako jsou Armstrong, Koubek, Bailey anebo Ashdown, kteří jsou bezesporu i jedni z nejvýznamnějších, a i nejvíce citovaných autorů píšících o řízení pracovního výkonu, lidských zdrojích a dalším širokém spektru témat, které problematika pracovního výkonu zahrnuje a projednává.

Práce ukazuje postupy, které jsou při řízení pracovního výkonu popsány v dnešní literatuře a zároveň pomáhá zjistit a doporučit, jak by bylo možné řízení pracovního výkonu v dané finančně poradenské společnosti zlepšit a zvýšit výkonost pracovníků. Práce na základě hloubkových rozhovorů s manažery a za pomoci pozorovací metody v dané společnosti uvádí výsledky výzkumu a stanovuje doporučení. Přestože výzkum byl proveden v jedné konkrétní firmě, lze konstatovat, že výsledky jsou přenositelné a doporučení může využít i jiný okruh společností

Literatura

Primární zdroje

Monografie

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a HÁJEK, S. *Tvorba strategie plánování*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA, 2020, 416 s. ISBN 978-80-2712-499-2.

VNOUČKOVÁ, L. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017, 374 s. ISBN 978-80-8783-976-8.

Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* [online]. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 958 s. [cit. 2023-02-13]. ISBN 978-80-2479-882-0.

ARMSTRONG, M. STEPHEN, T. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan page, 2017. 738 s. ISBN 978-07-4947-411-9

ARMSTRONG, M. STEPHEN, T. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan page, 2020. 800 s. ISBN 978-07-4949-827-6

ASHDOWN, L. *Performance management: a practical introduction*. Second edition. London: Kogan Page, 2018, 215 s. ISBN 978-07-4948-337-1.

ŠIKÝŘ, M., *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014, 200 s. ISBN 978-80-2475-212-9.

BAILEY, C. MANKIN, D., KELLIHER, C., and GARAVAN, T., *Strategic human resource management*. Second edition. Oxford: Oxford University Press, 2018, 398 s. ISBN 978-01-9870-540-6

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: GRADA, 2018, 105 s. ISBN 978-80-2710-648-6.

BIRCH, P. a DUSILOVÁ, H. *Koučování*. Brno: CP Books, 2015, 416 s. ISBN 80-251-0581-4.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a HÁJEK, S. *Tvorba strategie plánování*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA, 2020, 416 s. ISBN 978-80-2712-499-2

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Druhé vydání. London: C.H.Beck, 2006, 206 s. ISBN 807-17-9453-8.

KIMSEY – HOUSE, H., KIMSEY – HOUSE, K., SANDAHL, P. a HITHWORTH, L. *Ko-aktivní koučink*. Praha: Synergie, 2017, 208 s. ISBN 978-80-7370-394-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOTKOVÁ STŘÍTESKÁ, M. *Podniková kultura jako klíčový faktor efektivního fungování systému měření a řízení výkonnosti*. Zlín: UTB, 2021. 40 s. ISBN 978-80-7678-029-3

MUŽÍK, J. *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře Media, 2016. 165 s. ISBN 978-80-9062-874-8

PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: GRADA, 2014, 105 s. ISBN 978-80-2474-748-4.

STERNBERG, R. J. *Handbook of Intelligence*. London: Cambridge University Press, 2000, 677 s. ISBN 978-05-2159-648-0.

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

ZATLOUKAL, L. a VÍTEK, P. *Koučování zaměřené na řešení*. Praha: Portál, 2016, 264 s. ISBN 978-80-262-1011-5.

VNOUČKOVÁ, L. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017, 374 s. ISBN 978-80-8783-976-8.

WHITMORE, J. a. ALEŠ L. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, 243 s. ISBN 978-80-7261-559-9.

Internetové zdroje

ČNB. Seznamy a evidence. ČNB [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/seznamy/>

MANAGEMENTMANIA. Benchmarking. *Managementmania* [online]. Praha, 2015 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>

MANAGEMENTMANIA. Hodnocení pracovníků. *Managementmania* [online]. 2016, 26.05.2016 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnoceni-pracovniku>

MANAGEMENTMANIA. Plánování (Planning). *Managementmania* [online]. 2016, 27.05.2016 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>

SAXBERG, B. a CLARK, R.E. : 4 Reasons Good Employees Lose Their Motivation. *Harvard Business Review* [online]. 2019, 13.3. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://hbr.org/2019/03/4-reasons-good-employees-lose-their-motivation>

SPOLEČNOST XYZ. Informace o společnosti [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z <https://strankyspolecnostiXYZ.com>

Ostatní

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XYZ, Kariérní plán, Praha 2023

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XYZ, Vzdělávací materiál, Praha 2023

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma řízení pracovního výkonu.....	4
Obrázek 2 Popis služby poradce pro klienta	18
Obrázek 3 Kariérní plán ve společnosti XYZ	20

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj BJ v období 6měsíců.....	27
---------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vyhodnocení manažerů.....	30
-------------------------------------	----

Seznam Příloh

Příloha 1 Rozhovor s Manažerem 1 – Davidem	I
Příloha 2 Rozhovor s manažerem 2 – Tomášem.....	IV
Příloha 3 Rozhovor s manažerkou 3 – Vendulou.....	VI

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s Manažerem 1 – Davidem

1. Jak byste popsal náplň své práce na manažerské pozici?

Z mé zkušenosti, je to podobná práce té, kterou dělají pracovníci, které řídíte nebo musíte alespoň minimálně rozumět té práci co dělají oni. Ve větší škále plánujete, organizujete ale případně tu práci i vykonáváte. Takže bych to popsal jako organizování komplexnější úkonů a delegování té rozdělané práce.

2. Čím nad rámec běžných motivačních prostředků, které nabízí společnost, se kterou jako poradce spolupracujete, motivujete své podřízené?

Společnost samotná nabízí dost motivačních prostředků nebo tedy stimulů. Nicméně já osobně rád přidávám právě osobní vztah. To znamená, že se snažím s těmi lidmi především vycházet dobře. Řekl bych, že je motivuji i tím že jsem ve správný čas na správném místě, mluvím s nimi o podstatných věcech a je tam důvěra, ale mimo to bych určitě přidal i nějaké osobní setkání i mimopracovní.

- **Dalo by se ve zkratce říci, že motivujete tým, že se aktivně zajímáte a snažíte se "nalákat" na svoji osobnost a tím že s Vámi mohou trávit čas, že budete ten vztah mezi vámi na kamarádské úrovni i mimo kancelář?**

Dá se to tak říci, ale ještě mě napadlo, že jsme pořádali soutěže. Soutěže jsou celkově velmi běžný nástroj na zvýšení výkonu a té chvilkové stimulace v naší poradenské společnosti. Těžko tedy říct, jestli je to nad rámec. My jsme vlastně řešili historicky takový hec, mezi-přátelský, dlouhodobě by to asi nefungovalo, ale z historických hodnot, vždy když jsem něco takového vyhlásil, tak to přineslo požadované výsledky.

- **V čem takové sázky a "hecy" tkvěly?**

Vždy to bylo o tom, co zrovna mají udělat, aby se zlepšili a jestli z toho nemůžou udělat víc. Jak k nim mám blíž, tak tím pádem se můžou snažit je namotivovat něčím, nějakou odměnou vyloženě cíleně vytvořenou pro ně, což je určitě nad rámec toho, co vlastně společnost poskytuje a vytváří, a tím že oni sami si to spojí s nějakým vlastním cílem, tak je to často velmi efektivní.

3. Co Vám momentálně nejvíce funguje v oblasti motivace svých podřízených?

Za mě asi nejvíc funguje analýza jejich situace a pokud ty výsledky kterých dosahují, nejsou takové, jaké buď oni plánovali, nebo jaké dávají objektivně smysl, ať už z hlediska příjmů, nebo z hlediska té jejich situace, nebo jsou potřeba rovnou udělat. Tak bych řekl, že vlastně pomoc v tom, si ten problém, nějakým způsobem vyjasnit, zjednodušit, rozdělit, zanalyzovat, aby pro ně nepředstavoval něco nepřekonatelného.

- **Vlastně jako namotivovat tým, že jim ukážete cestu, kudy se správně vydat, jestli se chtějí dostat z bodu A do bodu B?**

Ano, vlastně těm podřízeným ukázat cestu, kudy vede ideálně a pak jim to samozřejmě spojit s finančním ohodnocením ale i s tím, do jaké situace se potom dostanou a co jim to přinese třeba kariéře a podobně. V podstatě jde nejvíce o naplánování té cesty do jednotlivých dnů, týdnů, a celkových kroků, které je potřeba udělat. Záleží, jestli je ten daný pracovník soutěživý. To už potom u každého člověka bude probíhat trochu jinak.

Jednoduchá odpověď na tuto otázku by byla, že jim pomůžete si ten svůj cíl vizualizovat a vlastně uděláte i takovou SWOT analýzu, jejich momentálních silných a slabých stránek a co pro to všechno musí udělat. Pomůžete to celkově naplánovat a vizualizovat. SWOT analýzu vlastně děláte automaticky s lidmi. Pokud s nimi pracujete blízce a jsou to do jisté míry nejen kolegové ale i kamarádi. Vysledujete, jaké má silné a slabé stránky a na těch je to potom potřeba

stavět. Nejlepší motivace nebo nejjednodušší způsob motivace a nejefektivnější je propojit osobní cíle toho člověka, s prací, kterou má dokončit.

4. Co Vám historicky nefungovalo a mělo to spíše negativní následky v oblasti motivace zaměstnanců?

Jsou takové 2 roviny toho, co mi vyloženě nefungovalo. Vyloženě mi nefungovalo srovnávání s někým jiným, takže benchmarking. Můžete se snažit je popíchnout tím, že můžou být lepší než někdo jiný, ale obecně, já nejsem soutěživý člověk, takže většinou ani nepracuju s lidmi, co soutěživí jsou, tím že si vybírám lidi, které chci ve svém týmu pod sebou. Takže, když jsem to s někým takhle zkoušel použít, tak se to trochu obrátilo proti mně v tom, že ten člověk pak ztrácel sebevědomí, pokud se náhodou něco nepodařilo anebo to vytvářelo zlou krev. Myslím, že to je dobrý nástroj a dlouho jsem se ho snažil učit, ale není mi to přirozené, proto to nevyužívám.

Pak mi někdy nezafungovaly ty dříve zmíněné sázky, protože pokud se to s nimi přežene, tak to ztrácí význam vlastně. Když to ti lidi třeba vícekrát nesplní nebo nejsou schopni tu sázku vyhrát, tak vlastně úplně přestanou věřit tomu, že ji někdy vyhrají, takže tam je potom potřeba dát velký důraz na to, aby, pokud už se extra motivační prvky dělají, tak aby to bylo dobře vymyšlené a naplánované a aby to byla nastavená výhra pro toho pracovníka jako něco, co opravdu chtěl. V tomto oboru, kdy vše stojí vlastně jen na své vlastní aktivitě a hlavě, je opravdu klíčové, přijít na to, co toho daného pracovníka skutečně motivuje natolik, aby pro to chtěl hodně udělat.

No a potom by mi určitě nefungovala ta 2. rovina, o čem jsem mluvil na začátku, to jsou věci, které nechci, aby fungovaly a nechci je používat. Mám na mysli používat nějaké páky na toho konkrétního pracovníka, a to ať už přes benchmarking, ale pak například nějaké hraní na city, že ti lidé by tím mohli pomoci mně, nebo že by to mohlo pomoci jako altruismus. Protože se jedná o takový druh multilevel marketingu a vy vlastně potřebujete mít velký tým schopných lidí pod sebou, abyste vy sám mohl růst kariérně a finančně, tak by se toho z toho sobeckého důvodu a hraní na city mohlo jednoduše nabízet a zneužívat. Tak to spíš odmítám používat, než že by to vyloženě nefungovalo, ale já si myslím že je to právě tím, že to není ten směr, kterým se člověk, který chce být kvalitní manažer měl vydat.

5. Jak sledujete a řídíte pracovní výkon svých podřízených?

Používám nástroje a aplikace na řízení jakoby projektantské. Docela dobré je Trello, dobře se dá používat i Notion, ale ten je na více různých věcí, a samozřejmě můžete používat nějaké poznámky anebo One Note. Trello a Notion už jsou vyloženě na naplánování projektu a rozkouskování, to znamená, aby se mohlo nějakým způsobem řídit, co ti lidi mají dělat, tak musíte vědět, jak ten daný projekt má vypadat nebo v jaké části plánu zrovna jste. Vím přesně, jaký úkol mají dělat, aby se dostali k cíli, třeba měsíčnímu nebo ročnímu. Celkově to dělám tedy skrze ten project management, Time management a důležitá je přímá komunikace s těmi spolupracovníky.

6. Podle čeho sledujete úspěšnost svého řízení?

Úspěšnost svého řízení sleduji vlastně skrz ty nástroje pro projektové řízení a pro časové plánování. Dá se samozřejmě jednoduše vyhodnotit, jak dalece projekt je, jak daleko se dostal oproti plánu. Určitě se to dá sledovat evidencí. Tahle práce se dá dobře evidovat a člověk může i zpětně zjistit, jestli to je ten způsob řízení nebo to co se zrovna třeba za poslední měsíc, 3 měsíce, rok, dělo, bylo efektivní, jestli to všechno probíhalo správně a samozřejmě se to dá sledovat přes finance. Přes to, jestli se naplnil finanční plán. Je potřeba být konzistentní v průběhu manažerského stylu řízení, případně toho a jak bylo řízení efektivní, protože když už nějaký styl řízení používáte, tak je potřeba sledovat určitý časový úsek.

7. Jak hodnotíte své podřízené, například jestli dáváte feedback nebo využíváte benchmarking a tak dále?

Většinou hodnotím podřízené na individuální rovině. Nemám rád benchmarking, ale jako taky je to nástroj, který je více rovnocenně komplexní. Raději využívám jejich osobní benchmarking určitě, a vlastně jak jsme se bavili, když máte nějakou evidenci, to, jak kdo pracoval na nějakém daném projektu, tak se dá říct, jestli pracoval lépe nebo hůře než v minulosti.

Feedbacky jsou za mě nejlepší. Bavíme se, jak se zlepšují oni samotní. S tím je potom spojen feedback, ať už jako pozitivní tak i negativní.

- **Nejvíce využíváte tedy metody feedbacku – zpětné vazby a abychom to upřesnili, tak na tom jejich vlastním benchmarkingu, co si stanovili za cíle, a ne benchmarking s někým jiným?**

Můžete na to poukazovat, ale já to fakt nemám rád. Klidně budu evidovat, jak se kdo umístil v tabulkách společnosti, což je mimochodem jeden z nástrojů společnosti pro ty opravdu soutěživé, může to být skvělý nástroj v momentě, když se ti lidi znají dobře, je mezi nimi nějaká soutěživá vazba. Když jsou kolem lidí, kteří dělají něco líp než vy, tak je pravděpodobné, že se spíš zlepšíte, a to by měl být cíl. Raději pracuji s tím, že se s pracovníkem podívám na nějaké jeho dlouhodobější výkony a rozeberu si s ním, proč se například teď o tolik zhoršil, zda ho něco trápí a jestli je možnost mu pomoci z mé strany. Díky tomu můžu i stále zjišťovat, zda jsou stejně motivovaní, či zda se jejich cíl posunul jinam a je na mně upravit i způsob jejich motivování.

8. Využíváte techniku koučování?

Osobně techniku koučování nemám moc rád, v momentě, kdy něco řeším a někoho se na něco ptám tak už jsem se nad tím problémem zamyslel hodně sám nebo velmi intenzivně a nepřišel jsem na to. Vlastně nahlédnout na to z jedné strany, to znamená že ačkoli to nemám rád, tak si myslím že ta technika je dobrá, je užitečná, a má svoje místo a je opodstatněná a chvilku mi to trvalo, než jsem na to sám přišel. Než jsem připustil, že ne všechno, co mně vyhovuje musí vyhovovat všem a naopak.

Určitě to trochu někdy naráží na moji trpělivost, ale když se snažím být pragmatický, tak ji určitě využívám, obzvlášť v situaci konfliktů, nejen v práci ale i v osobním životě. Není špatné, někoho pošťouchnout, když vyjde z cesty, ale snadno to zakryje jeho osobní plány. Znamená to, že metoda koučování by měla být z mého pohledu decentní a měla by se snažit stavět na cílech toho konkrétního pracovníka, aby měla smysl. Když se tedy to koučování správně využije a bude uzpůsobeno i osobním cílům pracovníka, tak pak bude nejvíce efektivní a nejdéletrvavěji motivován, protože ti lidé sami budou chtít.

Řekl bych ve zkratce, že metodu koučování využívám pro řešení konfliktů a plánování, ale primárně jako motivaci plánování jenom částečně. Mám ale za to, že v koučinku kouč nedává žádné odpovědi, ale pokládá otázky, které mají navést k těm odpovědím, nerozumím tomu, proč by nemohl vlastně ten koučink být spojený s tím, že ten člověk poskytuje svůj náhled na situaci nebo nějakou odbornou znalost.

Příloha 2 Rozhovor s manažerem 2 – Tomášem

1. Jak byste popsal náplň své práce na manažerské pozici?

Náplň mojí práce je určitě nějakým způsobem vedení lidí zaštitění skupinové produkce nebo nějakého objemu obchodu, co v té skupině máme zvládnout a vlastně spadá do toho i plánování postupu, jak se sám zlepšovat osobně i týmově, zároveň je důležité být opora a jistota pro ten tým pracovníků co vedu. Nejvíce mi jde o to maximalizovat zisk za investovaný čas a energii, prostě maximalizace návratnosti, na které neustále pracuji.

2. Čím nad rámec běžných motivačních prostředků, které nabízí společnost, se kterou jako poradce spolupracujete, motivujete své podřízené?

Myslím, že nejlepší motivace je ta, co vychází přímo z lidí, takže ideálně, když se ten člověk posune v něčem, co on sám pokládá za důležité. Samozřejmě, když někdo třeba má nízké sebevědomí, což je poměrně časté u mladých lidí, tak je fajn když si to sebevědomí pak může člověk zvýšit tím, že vlastně sám získá v nějaké činnosti kompetenci a k tomu aktivovalo to, co děláte, jako snažíte se je přiblížit k úspěchu. Ano řekl bych že ta vnitřní motivace je důležitější incentiva, respektive incentivy jsou fajn ale jak vlastně trochu implicitně naznačuje ta otázka, tak těch incentiv je dost už od společnosti. Přestože je jich dost, tak občas vyhláší také podmínky, za kterých se bude realizovat nějaká odměnová soutěž. V grafu, který jsem poskytl, lze vidět, že v srpnu byla soutěž také vyhlášena. Stanovil jsem odměnovou večeři pro celý tým, když napíšeme celkově přes 2000BJ.

3. Co Vám momentálně nejvíce funguje v oblasti motivace svých podřízených?

Momentálně v podstatě to, že najdu těm pracovníkům nějaký článek, do kterého se jim to hodí v rámci jejich života, a že jim to do něčeho zapadá koncepčně. Zároveň motivuji na to, že kancelář je tvořena skvělým mladým kolektivem a není ten čas čistě jen o práci a zažije i nějakou pohodovou atmosféru, že je tam sranda, a že to vlastně jako relaxační aktivita třeba i k nějaké jiné práci často.

4. Co Vám historicky nefungovalo a mělo to spíše negativní následky v oblasti motivace zaměstnanců?

Rozhodně co se mi nevyplatilo historicky, když jsem těm lidem chtěl až moc pomáhat, měl jsem tendenci hodně pracovníkům věci usnadňovat, vlastně jak jsem říkal, že je dobré, aby si zažili nějaký úspěch, tak současně je důležité, aby si ho zažili oni sami. Já jsem měl dřív tendenci celou tu schůzku v podstatě vést sám, no a dělo se, že ten pracovník pak za 3 až 4 měsíce skončil a my jsme se divili proč.

5. Jak sledujete a řídíte pracovní výkon svých podřízených?

Logicky se to podepíše na výplatě, co mají ale i na jiných měřítkách, protože výplata ta je řeší, zda je proplaceno, a ještě hodně dalších faktorů. Pracovníci zde dělají na IČO, tak беру že je to o osobní motivaci a vlastně moje zásada, jak sledovat a řídit ten výkon, tak vždycky řeším to, pokud chci splnit nějakou metu, aby tam byli alespoň 1 až 2 lidi co by to byli schopni zvládnout semnou. Dá se to sledovat jednak z těch historických výkonů, pak nějakým plánováním, kde by lidi měli znát svoji osobní statistiku, například, kolik lidí musí oslovit, aby z toho ten daný měsíc byl nějaký výkon, co jim propadne do dalšího měsíce, co se uzavře za půl roku a tak dál.

6. Podle čeho sledujete úspěšnost svého řízení?

Tak dá se to samozřejmě přes ty hrubá čísla, kde je vidět, jak se komu daří, což nepůjde vlastně v hlavě u každého a je důležité si uvědomit, jak důležitou roli v jeho životě co má hrát, já samozřejmě chápu že třeba ty výkony nejsou tak velké vždycky, ale zároveň je pro mě důležité, s jakou úspěšností ten člověk dělá, kam se třeba on sám posunul a vlastně 1. věc je, že ten

člověk má aktuálně ty výsledky a 2. věc pro mě i pak je, že ten člověk třeba teď ty výsledky tak dobré nemá, ale vím že má kompetence je zařídit, když to pro něj má větší prioritu. Třeba před půl rokem nebyl schopný udělat za měsíc skoro nic, například úspěšně podepsat smlouvu ani s jedním klientem, tak pokud teďko dělá 3 úspěšné klienty, tak třeba není v tom týmu nejlepší, ale rozhodně se posouvá dál, což je pro mě důležitý ukazatel.

7. Jak hodnotíte své podřízené, například jestli dáváte feedback nebo využíváte benchmarking a tak dále?

Benchmarking já nevyužívám, nebo záleží jo to využíváme. Samozřejmě v nějakém porovnání napříč týmem, ale jako moc s tím nepracuju do hloubky, protože jsem myslel, že tohle dává smysl fakt až od nějakých těch manažerských pozic. To znamená, že benchmarking dává třeba smysl na úrovni manažera, protože to můžou být už pracovníci, kteří to mají jako nějakou praxi ke škole ve které se postupně zlepšují a porovnávat je mezi sebou vlastně není moc směrodatný protože vlastně stejně co s těma lidmi jako nic neudělá jo jako schopnost přijímat zpětnou vazbu a vlastně i nějaká sebereflexe jako vnitřní tak jsou klíčoví pro to aby člověk se mohl v té práci posouvat to znamená pokud někdo nemá tu sebereflexi a zároveň třeba není schopný přijmout zpětnou vazbu tak podle mě nemá šanci vůbec jako v té práci přežít jak půl roku jo skoro jako je vyloučený řeknu třeba povýšeně jo nějaký v chování jak vystupuje třeba člověk před klienty nebo v týmu nebo celkově využíváš to vlastně ve všech rovinách není to jenom nějak jako jo určitě rozhodně jakože feedback je strašně důležitý feedback na to jak ten člověk umí prezentovat tak.

8. Využíváte techniku koučování?

Samozřejmě to aby si pracovníci třeba došli k něčemu sami pokládat jim dobré otázky a hrozně důležitý a je to vlastně ty lidi v klientské práci takže nejenom že to aplikuju na ty svoje řízení a zároveň učím aby oni to aplikovali zase pak třeba i na ty klienty protože vlastně nejlepší lidi si k tomu dojdou sami že jo až někomu vysvětlovat a měl by si spořit na důchod protože ty důchody nebudou návodnými otázky a my se je dostanou nebo toho člověka dostanu k nějakému jako rozuzlení ale lidi ve svém týmu rozhodně myslím si že je to dobrý protože ten obor je extrémně praktický a vlastně nedá se jenom říct jo kdyby existoval nějaký univerzální návod že jo na to jak to děláte jako dobře tak to dělá jako kde kdo že jo no v podstatě jsem si odžít je to nějakých email vlastně nedá se čistě ani jako převod mně říct že já říkám tohle a funguje tak to říkej stejně protože ty lidi z toho vždycky individuality a každý prostě reaguje na někoho jinak jo jakože jestli prostě někdo je tu prý v naslouchání a někdo jiný je dobrý naopak v tom že umí jako perfektně něco odprezentovat do detailu tak to bude něco trochu jiného že jo a každý bude mít zase jiný typ lidí v tom svém okruhu ať už klientů nebo spolupracovat.

Příloha 3 Rozhovor s manažerkou 3 – Vendulou

1. Jak byste popsal náplň své práce na manažerské pozici?

První věc co řeším tak vlastně svoje spolupracovníky co mám v týmu tak učím vlastně porozumět tomu finančnímu trhu umět dobrou analýzu finančních přání s klienty aby dokázali dobře zajistit jejich potřeby potom ji učím přípravu vlastně tvorbu těch finančních projektů pro ty klienty nějakou prezentaci servis a tak dále takže tohle to všechno řeším na schůzkách a učím svoje spolupracovníky dále řeším i nějakou jejich motivaci k práci AK lepším výkonům protože nejsme jakoby že to dneska forma práce ale OSV čili takže čím víc udělám tím víc si vydělám a řeším i často jo třeba rozvoj jejich vlastních týmů a jak se vypracovat když třeba se chtějí věnovat té manažerské práci oni tak i učím i tuto složku práce tady té personální dále vlastně přepravu různých hromadných vzdělávacích akcí které se týkají ať už v té odborné části mojí práce jako nějaký přehled o finančních produktech o tom jak všechno technicky funguje a tak dále odborný školení tak i nějaké akce které se týkají vlastně právě práce s lidmi motivace a tak dále a potom je i součástí mojí práce nějaký přednášení na školách kde řešíme je vlastně téma finanční gramotnosti a zrovna poslední řadě což není teda vyloženě manažerská práce tak zhruba nějakých 10% práce je jako vlastní klientela kde jim taky spravují jejich finanční plán je a servisuje.

2. Čím nad rámec běžných motivačních prostředků, které nabízí společnost, se kterou jako poradce spolupracujete, motivujete své podřízené?

Čím motivuju já svoje spolupracovníky tak primárně pracuju s jejich vlastními cíli a řeším nějakou jejich vlastní motivaci protože firma samozřejmě poskytuje nějaký materiální benefity ale tak je to IO té vlastní motivaci kterou řeším a následně i o tom, co vše může tahle práce dát i co všechno přináší klientům a potom vlastně mám i nějaké svoje vlastně finanční bonusy které jsou za nějakou nadstandardní práci motivaci třeba do úvodu aby lidé se dobře mohli zapracovat tak jsou nějaký příspěvky navíc finanční potom různé odměnové akce které organizuji a kde se dá spojit nějaká zábava s oddychem, na které se můžou dostat + se můžou zúčastnit různých třeba vzdělávacích akcí kde se můžou zlepšit různé svoje dovednosti schopnosti posunout se osobnostně dál tak to taky organizuje ta taková nějaká další forma motivace.

3. Co Vám momentálně nejvíce funguje v oblasti motivace svých podřízených?

Aktuálně není nic konkrétního co by fungovalo nejvíce co jsem popisovala předtím nějaká tvorba vlastní vize vlastně motivace proč tu práci dělám kam se chci dlouhodobě dostat posunout nějaký vlastní sebevzdělávání a posouvání se osobnostně a dneska hodně lidí řeší i to aby jim ta práce dávala třeba dlouhodobě smysl takže na tom asi pracujeme nejvíce a nějaký work life balance a aby se dalo spojit takže se věnuju té práci ale zároveň vám Miroslav tak volného času tak to jsou asi aspekty které ty lidi motivují asi nejvíce na tom tady pracovat a nějak se posouvat dál a pak jakoby kariérní možnosti a taky posun jako kariérní ale to platilo vždycky že lidi zajímalo a na čem jsme pracovali takže nevím jestli to je aktuálně teďka že by to bylo zrovna věc na které mi zrovna fungovala.

4. Co Vám historicky nefungovalo a mělo to spíše negativní následky v oblasti motivace zaměstnanců?

Že by bylo něco, co by mi historicky nějak extrémně jako vyloženě nefungovala, protože si nemyslím, že jsem ani nejextrémnější ani nejsem direktivní manažer který by všechno jenom přikazoval a myslím že nejsem ani úplně ten manažer který by všechno nechal plavat takže se snažím pořád jakoby být někde mezi těmihle styly kde se snažím dojít k nějakému společnému konsensu, takže si nemyslím že mě něco vyloženě negativní dopad. Historicky mi asi spíš jako nefungovala nějaká jakoby ta víc materiální motivace. Nefungují hlavně mi jakoby dlouhodobě

když někdo si chce něco materiálního splnit třeba za měsíc nebo za dva něco takového drobného, tak to není tak těžké, ale ty velké materiální motivace, i tím že já nejsem tak extrémně materiálně založená, tak mi asi tolik nefungují.

5. Jak sledujete a řídíte pracovní výkon svých podřízených?

Pracovní výkon sleduji za 1. máme vše v interním systému, vidím nějaké výsledky, co všechno bylo zrealizováno, ale jinak já mám pravidelně 1x týdně konzultace 1 na 1, kde vlastně probíráme aktuální situace, aktuální stav práce s klienty, dále potom máme různé sdílené tabulky, kde vlastně vidím, jaké aktivity byly hotovy. Máme v týmu i sdílený kalendář, tak vlastně taky můžu kontrolovat, co kdy vlastně za aktivitu proběhlo, takže to jsou takové asi hlavní cesty, jak sleduji ten výkon a řízení s tím souvisí taky, protože vlastně na konzultacích máme možnost vždy nějak nasměrovat to, co se ten další týden bude dít. Nebo se naplánuje měsíc a podle toho se potom dále pracuje, takže to řízení výkonu vlastně vychází i z těch tabulek, a z toho všeho, kde vidím, jaký jsou aktuální výsledky, a na čem všem potom je potřeba zapracovat dále. Vychází to samozřejmě i z té práce s motivací a s tím, že jsme si vytyčili nějaké cíle, kterých chtějí dosáhnout a tím se potom snažím řídit i ten výkon.

6. Podle čeho sledujete úspěšnost svého řízení?

Naše práce je na tohle docela jednoduchá, protože je velice objektivní a dá se sledovat podle bankovních jednotek. Takže podle výsledků, který má pracovník v rámci práce se svými klienty, to znamená, kolik třeba uzavřeno smluv a případně i celý jeho tým má, takže podle toho můžu sledovat úspěšnost a samozřejmě si ji musím vyhodnocovat zpětně i podle plánu. To znamená, když s tím spolupracovníkem na té každotýdenní konzultaci máme nějaký určený plán, tak si zároveň můžu zkontrolovat, jestli se splnil, jestli byl ten daný počet bankovních jednotek hotov, případně nějakých dalších aktivit, které jsme si určili třeba při práci s jeho týmem, a tak můžu potom další týden nebo i v nějaký jiný časových úsecích sledovat na základě plánu, který jsme si společně určili a zaevidovali.

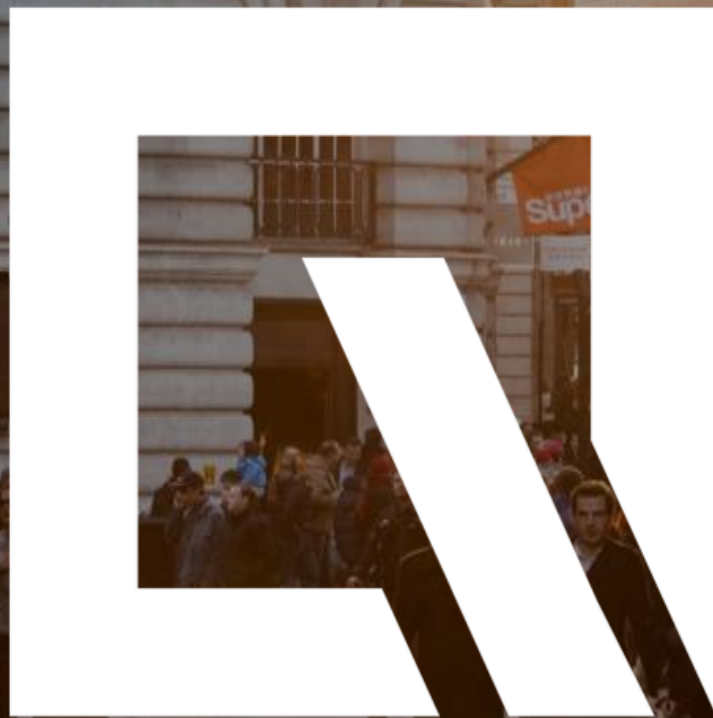
7. Jak hodnotíte své podřízené, například jestli dáváte feedback nebo využíváte benchmarking a tak dále?

Feedback podřízeným se snažím dávat vždy právě na těch individuálních konzultacích, ale zároveň myslím, že naše práce nám ten feedback dává vždycky automaticky moc hezky, protože tím, že vytvoříme nějaký plán, ten plán má jasně daný nějaký hodnoty, co je potřeba splnit, a ty, když nejsou splněny nebo jsou splněny třeba jenom z 50 %, tak ten člověk sám asi ví, jak dokázal výsledek zařídit. Hodnocení různých schopností z různých oblastí vytvářím tak, že děláme různé tréninky, kde vlastně pracovník simuluje schůzku s klienty a může ukázat různé aspekty té práce, jak se jí věnuje, jak mu to jde, a tak to hodnotím přímo a případně jsou dobré a docela využíváme i různé nahrávky toho, jestli sami sebe třeba nahrají u nějaké činnosti a pak si udělají zpětnou vazbu oni sami a zároveň dostanou feedbacky ode mě, aby věděli, jak na tom jsou. To jsou asi takové hlavní techniky, protože to hodnocení přichází opravdu docela natvrdo přes to, že vidím, jestli mám nějaký výsledek a vydělal jsem si nějaké peníze, nebo prostě nemám. Benchmarking máme nějaký všeobecný za naše ředitelství, kde je znát nějaký průměr, třeba počet smluv, které v průměru spolupracovník za měsíc zvládá, pak je zde nějaký průměr v řádech stovek spolupracovníků, tak to mi přijde trochu objektivnější než v rámci třeba týmu. Takové informace má pracovník k dispozici a ví o nich, ale stejně nakonec, si tak trochu každý určuje sám, co mu vyhovuje podle toho, v jaké je situaci, jestli se té práci chce věnovat na full time, tak jsou tam samozřejmě ty limity, co dávají smysl. Jiné to je třeba na poloviční

úvazek, ale vždy je to nakonec o tom, kolik si ten člověk chce vydělat, a z toho se dá docela hezky přepočítat, kolik pro to musí udělat aktivit.

8. Využíváte techniku koučování?

Vzhledem k tomu, že za sebou nemám žádný koučovací kurz, tak jí vyloženě aktivně, že bych měla koučovací konzultace, nevyužívám. Zním tu techniku a snažím se otevřenými otázkami dostávat k těm daným problematikám, které společně řešíme, ale není to cílená koučovací hodinka. Takže úplně cíleně koučovací techniky nemůžu praktikovat, když za sebou nemám žádný koučovací kurz.



Řízení pracovního výkonu

Tereza Hlaváčková, PEMBC02

Řešená problematika

úvod

Práce se zabývá
pracovním výkonem a
přístupy, kterými se
řídí

problém

Řešený problém je
nedostatečná
personalizace
pracovních míst a
nevyužívání
vhodných metod k
řízení pracovního
výkonu

přístup

Problém řeší práce
začleněním metod,
které pomohou k
rozvoji pracovníků

Postup řešení

zdroj

K tvorbě teoretické části pomohla literární rešerše a k praktické části pozorovací metoda a především rozhovory s manažery

získávání

Literatura byla získávána prostřednictvím knihovny. Ostatní materiály byly získány od manažerů společnosti XYZ

zpracování

V teoretické části je popsána problematika pracovního výkonu a jednotlivé metody k jeho řízení. Společně s výsledky výzkumu bylo zhotoveno finální doporučení.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že:

- Lze předpovědět, že za využití metody koučování bude následně zvýšen pracovní výkon
- Stimuly mohou krátkodobě zvýšit pracovní výkon
- Do budoucna by se měly pracovní pozice více individualizovat

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Firma bude profitovat z využití metody koučování.



2. Zaměření na seberealizaci a další rozvoj pracovníka přinese společnosti dlouhodobý profit.



3. Z ekonomického hlediska znamenají možné náklady společnosti při nauce manažerů koučovací metody návratnost v podobě vyššího pracovního výkonu pracovníků .

Závěr



Práce přinesla zjištění, že koučovací metody manažeři v praxi nevyužívají.



Novým řešením je začlenění této metody do periodického užívání ve společnosti prostřednictvím manažerů



Problematika byla posunuta díky literární rešerši a rozhovory s manažery

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**