

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve vybrané
společnosti**

Bc. Markéta Vaňásková

**Diplomová práce
2022**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Vaňásková**
Osobní číslo: **E20680**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Rízení pracovního výkonu zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit systém řízení pracovního výkonu zaměstnanců na základě analýzy pracovních úkolů, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti. Následně identifikovat možnosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Obsah:

- Cíl a metodika práce.
- Řízení a hodnocení pracovního výkonu.
- Charakteristika podniku.
- Analýza situace ve vybrané společnosti.
- Shrnutí výsledků.
- Návrhy a doporučení vhodnějšího řešení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BĚLOHLÁVEK, F., 2005, Jak řídit a vést lidi, Brno, CP Books, a.s., ISBN 978 - 80-251-0505-9
BLATNÝ, M. a kol., 2010, Psychologie osobnosti, hlavní témata, současné přístupy, Praha, Grada Publishing, a.s., ISBN 978 - 80-247-3434-7
DRUCKER, P., 2008, Efektivní vedoucí, 2. vydání, Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-189-8
MASLOW, A.H., 2021, Motivace a osobnost, Praha: Portál, ISBN 978-80-262-1728-2
PLAMÍNEK, J., 2018, Vedení lidí, týmů a firem, Praha, Grada Publishing, a.s., ISBN 978 - 80-271-0629-5

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Sřiteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

~~Datum zadání diplomové práce: 9. března 2022~~
~~Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2022~~

~~prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.,
děkan~~

L.S.

~~doc. Ing. Michaela Kotková Sřiteská, Ph.D.,
vedoucí ústavu~~

V Pardubicích dne 9. března 2022

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve vybrané společnosti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 16. listopadu 2022

Bc. Markéta Vaňásková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce paní doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D., za její pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala za neocenitelnou podporu mé rodině, mým přátelům a také kolegům v práci, kteří mi poskytli potřebné informace pro analytickou část mé práce.

ANOTACE

Předkládaná práce analyzuje systémy řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve vybrané společnosti s cílem určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část nejprve vymezuje proces řízení pracovního výkonu, výkonnosti a jejího měření a dále se věnuje jednotlivým specifickým personálním strategiím. Analytická část představuje vybraný podnik, analyzuje jeho současný stav řízení a hodnocení pracovního výkonu, vyhodnocuje dotazníkové šetření mezi pracovníky podniku. Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zlepšení řízení a hodnocení pracovního výkonu v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, pracovní výkon, lidské zdroje, motivace, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

TITLE

Management of employee performance in a selected company

ANNOTATION

The presented work analyzes management systems and employee performance evaluation in the selected company in order to identify possible opportunities for improvement and propose suitable ones solution. The theoretical part first defines the process of managing work performance, performance and its measurement and then focuses on individual specific personnel strategies. The analytical part presents the selected company, analyzes its current state of management and evaluation work performance, evaluates a questionnaire survey among the company's employees. The result of the work are proposals and recommendations that should contribute to the improvement of management and evaluation of work performance in the company.

KEYWORDS

Human resources management, work performance, human resources, motivation, evaluation, compensation, training and development of employees

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	13
1.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.2 MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.3 PRACOVNÍ VÝKON	17
1.4 VÝKONNOST	18
1.5 VÝZNAM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	19
1.6 METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	20
1.6.1 Balanced scorecard.....	21
1.6.2 Srovnávací metoda	24
1.6.3 Metoda BARS	25
1.6.4 Metoda kritických případů	26
1.6.5 Metoda sebehodnocení	27
1.6.6 Metoda hodnotícího rozhovoru	28
1.6.7 Metoda zpětné vazby 360°	29
1.7 KONCEPCE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	30
1.8 PERSONÁLNÍ STRATEGIE OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKON	31
1.9 OBECNÉ PROCESY ŘÍZENÍ LIDÍ A JEJICH VÝKONNOSTI.....	34
2 SPECIFICKÉ PROCESY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	40
2.1 PRACOVNÍ MÍSTO.....	42
2.1.1 Analýza pracovních míst.....	47
2.1.2 Zdroje informací pro analýzu pracovního místa.....	48
2.1.3 Používané metody pro analýzu pracovního místa	49
2.1.4 Význam redesignu pracovního místa na výkonnost.....	51
2.2 PRACOVNÍ ROLE	51
2.3 VZÁJEMNÁ DOHODA O PRACOVNÍM VÝKONU.....	52
2.4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU V PRŮBĚHU OBDOBÍ.....	53
2.4.1 Zabezpečování zaměstnanců	55
2.4.2 Vedení a koučování	59
2.4.3 Motivace a stimulace pracovníků.....	60
2.4.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců	62
3 ANALYTICKÁ ČÁST	65
3.1 HLAVNÍ CÍL PRÁCE.....	65
3.2 PARCIÁLNÍ CÍLE VÝZKUMU	65
3.3 PROFIL VYBRANÉ FIRMY.....	65
3.4 STRATEGICKÉ CÍLE, LOGO A FIREMNÍ KULTURA SPOLEČNOSTI.....	67
3.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	69
4 ANALÝZA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ	71
4.1 ANALYTICKÉ METODY VÝZKUMU.....	71
4.1.1 Analýza odměňovacího systému firmy	71
4.1.2 Analýza plnění a hodnocení pracovních úkolů, motivace a rozvoje	82
4.1.3 Analýza motivační úrovně zaměstnanců	89
4.1.4 Shrnutí výsledků výzkumného šetření.....	100
5 NÁVRH ŘEŠENÍ PRO ZLEPŠENÍ	104
ZÁVĚR.....	107

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Modely řízení lidských zdrojů.....	16
Tabulka 2 Párové porovnání.....	25
Tabulka 3 Záznam kritických událostí	26
Tabulka 4 Teorie řízení lidských zdrojů.....	37
Tabulka 5 Hlavní kategorie činností v metodě PAQ.....	50
Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců 2016-2022	66
Tabulka 7 Věkové složení zaměstnanců.....	73
Tabulka 8 Platy pekařek	79
Tabulka 9 Platy uklízečů a pomocníků.....	81
Tabulka 10 Hodnocení motivačního stupně	90
Tabulka 11 Souhrnný formulář.....	91

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Cíle řízení lidských zdrojů	14
Obrázek 2 Balanced Scorecard.....	22
Obrázek 3 Specifické personální strategie.....	33
Obrázek 4 Manažerská mřížka	36
Obrázek 5 Modifikovaná manažerská mřížka	37
Obrázek 6 Proces řízení pracovního výkonu	42
Obrázek 7 Motivující faktory	45
Obrázek 8 Model řízení pracovního výkonu	54
Obrázek 9 Návod na obsazování pracovních pozic.....	57
Obrázek 10 Model motivační pyramidy podle Maslowa	61
Obrázek 11 Počet zaměstnanců 2016-2022.....	67
Obrázek 12 Logo firmy	68
Obrázek 13 Zvolené prostředí firmy	68
Obrázek 14 Seznam pracovních poměrů	72
Obrázek 15 Poměr mužů a žen	72
Obrázek 16 Délka pracovního poměru.....	74
Obrázek 17 Srovnání platů	77
Obrázek 18 Srovnání platů vedoucích pracovníků.....	78
Obrázek 19 Srovnání platů na kuchařských pozicích.....	79
Obrázek 20 Porovnání platů řidičů.....	80
Obrázek 21 Průměrné platy prodavaček.....	81
Obrázek 22 Letošní osobní cíl.....	92
Obrázek 23 Důvody pro volbu pracovní pozice.....	93
Obrázek 24 Nejvhodnější stimulace	94
Obrázek 25 Důvody k odchodu ze současného zaměstnání	94
Obrázek 26 Vztahy na pracovišti.....	95
Obrázek 27 Zvolené řešení pracovních problémů.....	96
Obrázek 28 Zájem o budoucí firemní plány.....	96
Obrázek 29 Schopnost sebehodnocení	97
Obrázek 30 Rozdělení motivačních stupňů	99

SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HPP	Hlavní pracovní poměr
Kč	Korun českých
kol.	kolektiv
např.	na příklad
písm.	písmeno
Q	kvartál
s.	stránka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
st.	století
tzv.	tak zvané
tj.	to je
USA	Spojené státy americké
ZDPř.	Zákon o dani z příjmu

ÚVOD

V současné době patří personální práce k nejdynamičtěji se rozvíjejícím oblastem řízení organizace. Není pochyb, že právě lidské zdroje jsou rozhodující faktory, které určují úspěšnost setrvání firem v dnešních turbulentních podmínkách. Pro splnění stanovených cílů v oblasti výkonnosti organizace v tržním systému je nutné využít efektivně všech výrobních faktorů, kterými jsou práce, kapitál a půda. Koubek (2015) konstatuje, že úspěšnost podniku v nynějším podnikatelském prostředí závisí na jeho schopnosti využívat technické vybavení, finanční a surovinové zdroje a dále také lidské zdroje a zdroje informací. Shromažďování a propojování těchto čtyř zdrojů je základním úkolem řízení organizace. Lidé – zaměstnanci uvádějí neživé materiální a finanční zdroje do pohybu na základě využívání informačních zdrojů v podobě svých znalostí a dovedností. Z tohoto důvodu také většina organizací zařazuje lidské zdroje do kontextu svých řídicích činností a klade důraz na jejich řízení a hospodaření s nimi. Svou prosperitu a konkurenceschopnost spatřují v neustálém vzdělávání, rozvoji, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu svých zaměstnanců. K tomuto cíli dojdou pouze přes kvalitní, odborné a dokonale propracované řízení pracovního výkonu, které se stává důležitou a nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Plánování pracovního výkonu, přiměřená motivace, organizované vzdělávání, rozvoj schopností a dovedností, spravedlivé hodnocení a odpovídající odměňování zaměstnanců vedou k loajalitě a spokojenosti zaměstnanců, jak po stránce profesní, tak osobní a v neposlední řadě také k dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace (Armstrong, 2015).

Cílem předložené diplomové práce je zhodnocení systému řízení pracovního výkonu zaměstnanců na základě analýzy pracovních úkolů, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti a následné identifikování možnosti pro zlepšení a navržení vhodného řešení. Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první, teoreticko-metodické části je vymezeno téma řízení lidských zdrojů, pracovního výkonu, následně jsou definovány obecné pojmy související s řízením lidí, plánováním pracovního výkonu, motivací, vzděláváním, hodnocením a odměňováním zaměstnanců. Dále jsou v práci popsány pojmy, jako jsou měření pracovního výkonu, možnosti vzdělávání, odměňování včetně nefinančních složek, popis pracovního místa, role pracovníka či vzájemné dohody o pracovním výkonu. Druhá část diplomové práce je věnována stručné charakteristice společnosti Bazalka, s.r.o., ve které je popsána organizační struktura společnosti a její strategické cíle, které značnou mírou ovlivňují systém řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Zároveň je v této části podrobně analyzována současná koncepce řízení

pracovního výkonu. Součástí druhé části práce je také provedení a vyhodnocení dotazníkového šetření. Dotazníky jsou zaměřeny na současný systém řízení pracovního výkonu s důrazem na určení nejvhodnějšího způsobu motivace pracovníků, na základě jejich prostudování, porovnání výsledků empirického šetření s teoretickými východisky je vyhodnoceno a jsou stanoveny návrhy na úpravu současného řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti.

1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

V odborné literatuře lze nalézt řadu definic, které charakterizují proces řízení lidských zdrojů a jejich výkonnosti s několika odlišnostmi. Armstrong řízení lidí definuje: „*jako komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci.*“ (Armstrong, 2015, s.45) Podle Koubka (2015) se jedná o strategický přístup k personálním činnostem zvažující dlouhodobé dopady všech rozhodnutí v personální práci. Lidský zdroj je zde považován za nejdůležitější výrobní vstup pro činnosti organizace. Naopak Keeganová a Francisová uvádějí: „*Řízení lidských zdrojů je v současnosti většinou pojímáno jako záležitost podnikání.*“ (Keegan a Francis, 2010). Pojetí řízení lidských zdrojů, které je zaměřeno pouze na plnění podnikatelských strategií, může být ale příčinou odklonu od potřeb a motivace zaměstnanců. Souhrnně lze tedy konstatovat, že řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti, které se týkají strategického řízení lidí, řízení lidského kapitálu, plánování lidských zdrojů, získávání a udržení si zaměstnanců, hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovních sil a v neposlední řadě také péče o zaměstnance.

V současnosti je základním úkolem managementu zabezpečení vysoké úrovně pracovního výkonu, který vytváří předpoklad pro rozvoj organizace. Jedná se o komplexní proces, obsahující všechny faktory ovlivňující výkonnost podniku (Dvořáková a kol., 2015). Jak uvádí Storey a kol.(2009): „*Předpokládá se, že v určité podobě nebo formě, politiky a postupy řízení lidských zdrojů ovlivňují postoje a chování zaměstnanců a zlepšují výkon organizace.*“ Snahou každé organizace je dosahovat očekávaný výkon a uskutečňovat strategické cíle. Splnění vytýčených cílů závisí především na kvalitě, schopnostech a přístupu lidí. Zabezpečit firmě dostatek schopných a motivovaných lidí je úkolem personalistiky. Ta pomocí manažerů popř. personalistů k naplňování úkolu využívá jednotlivé personální činnosti v podobě vytváření a analýzy pracovních míst, plánování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje lidí, využívání pracovního informačního systému (Šikýř, 2016).

Koubek (2015) konstatuje: „*Pokud manažeři a personalisté chtějí úspěšně sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval, musí zabezpečit, aby ostatní lidé v organizaci byli výkonní a aby se jejich výkon neustále zlepšoval.*“ Lze tedy souhlasit s Druckerem (2006; s. 131) : „*žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.*“ Před řešením vlastního problému řízení pracovního výkonu je vhodné nejprve si vymezit samotné termíny pracovní výkon, výkonnost zaměstnanců a jejich měření.

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

V obecné rovině je možné za cíl řízení lidských zdrojů považovat schopnost organizace prostřednictvím lidí úspěšně plnit stanovené cíle. Podle Horváthové (2014) lze cíle řízení lidských zdrojů rozdělit do čtyř hlavních skupin. První část spadá do oblasti náboru zaměstnanců. Cílem je zajištění potřebného počtu zaměstnanců s požadovanými znalostmi a vhodným chováním, oddaných firmě. Druhá část je zaměřena na cílené vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, plánování a řízení kariérního postupu lidí. Další skupinu tvoří cíle z oblasti motivace zaměstnanců. Pro své naplnění využívají znalostí vycházejících z vhodných motivačních teorií, designu pracovních míst, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Do poslední skupiny se řadí cíle zaměřené na zlepšování kvality pracovního života, podporu a péči o zaměstnance viz. obrázek 1.



Obrázek 1 Cíle řízení lidských zdrojů

zdroj: Čopíková a kol. (2015, str. 8), upraveno

Armstrong (2015) za cíle řízení lidských zdrojů považuje dosažení souladu mezi strategií organizace a strategií řízení lidských zdrojů, vysoký výkon, zajištění potřebného počtu kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců, uplatnění etického přístupu vedení lidí a snahu o vytvoření pozitivních pracovních vztahů a navození důvěry mezi manažery a zaměstnanci. Naopak Koubek (2015) nedefinuje cíle, ale věnuje svoji pozornost úkolům řízení lidských zdrojů a vymezuje aktivity, které přispívají k jejich plnění. K hlavním úkolům řadí zvýšení produktivity, zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů, rozvoj pracovníků a jejich vyšší spokojenost. Pro následné plnění těchto úkolů doporučuje organizaci zaměřit se na několik důležitých činnosti, které ji pomohou ke zvýšení produktivity a formování výkonného personálu organizace. Koubek (2015) přikládá největší význam takovým aktivitám, které

usilují o plánování a realizaci vzdělávání a rozvoje pracovníků. Pomáhají jim k získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnancům umožní efektivně vykonávat svěřenou práci. Mezi další důležité činnosti Koubek řadí organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur. Za neméně důležité považuje vytvoření spravedlivého systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Pro doplnění lze uvést pohled Druckera (2016), který tvrdí, že organizace má pouze jediný opravdový zdroj a tím jsou lidé. Základním úkolem organizace je prostřednictvím svého managementu vytvořit pro zaměstnance vhodné pracovní podmínky, které lidem umožní nejen samotnou obživu, ale i kariérní postup a společenské postavení. Vhodně zvolená organizace činností zajistí pomocí zvýšené produktivity práce a efektivnosti pracovníků dosažení požadované výkonnosti instituce. Zároveň nelze při tomto procesu opomenout člověka jako jedince, který má osobité fyziologické a psychologické vlastnosti, schopnosti a omezení. Z výše uvedeného je zřejmé, že jednotlivé cíle řízení lidských zdrojů se liší v závislosti na charakteru zaměstnanců, konkurenci či situaci na trhu práce (Armstrong; 2015). Na rozmanitost řízení upozornil i Boxall (2007, s.48), který tvrdí, že: *“ řízení lidských zdrojů zahrnuje pestrou paletu činnosti a obrovskou škálu variací v rámci povolání, úrovni řízení, organizačních jednotek, podniků, odvětví i společností”*. Skutečnou příčinu rozdílností v stanovených cílech lze nalézt v použití rozdílných metod řízení lidských zdrojů.

1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Většina společností ovlivněných konkurencí, technologiemi a charakteristikou zaměstnanců praktikuje několik modelů řízení lidských zdrojů. Podle Armstronga (2015) mezi nejznámější používané modely patří:

- model shody;
- harvardský model;
- kontextový model;
- 5-P model
- evropský model
- tvrdý a měkký model

Bližší charakteristika jednotlivých modelů je popsána tabulce 1

Tabulka 1 Modely řízení lidských zdrojů

MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ				
Číslo	Název	Autor	Charakteristické znaky	Zdroj
1	Model shody	michiganská škola	prosazování způsobu řízení systému lidských zdrojů a struktury organizace v souladu se strategií společnosti; existence obecného cyklu lidských zdrojů: výběr lidí, hodnocení pracovního výkonu, odměňování a rozvoj	(Armstrong, 2015, Dvořáková, 2007)
2	Harvardský model	harvardská škola	linioví manažeři ovlivňují propojení mezi konkurenční strategií a personální politikou, personální útvar formuluje principy a zásady tak, aby navrhování a samotná realizace řízení lidských zdrojů byly ve vzájemné shodě	(Armstrong, 2015, Reich, Harzing a Tenzer, 2019)
3	Kontextový model		předpoklad vzájemného propojení politických, sociálních či společenských faktorů a řízení lidských zdrojů	(Armstrong, 2015, Schuler a Jacksonová, 2000)
4	5-P model	R.Schuler	vzájemné propojení pěti prvků : pojetí lidských zdrojů, politiky lidských zdrojů, programy lidských zdrojů, praxe lidských zdrojů, procesy lidských zdrojů	(Armstrong, 2015)
5	Evropský model	Ch.Brewster	okolí - vyjadřující stávající právní prostředí, cíle - lidé jsou klíčovým zdrojem pro cíle a společenskou odpovědnost organizace, zaměření - provádí rozbor výnosů a nákladů, kontext okolního prostředí, vztahy s liniovými manažery - specializace a spolupráce, role personalistů - odbornost, pružnost, neústupnost	(Armstrong, 2015; Mabey a kol., 1998)
6	Tvrdý a měkký model	Storey	tvrdé pojetí vidí lidi jako pouhý kapitál, měkké pojetí naopak používá faktory vztahující se k lidskému činiteli	(Kociánová, 2016)

Zdroj: vlastní zpracování

1.3 Pracovní výkon

V odborné literatuře i praxi se lze setkat s mnoha definicemi tohoto běžně používaného termínu. Nejčastěji se za pracovní výkon považují výsledky práce jedince, týmu nebo celé společnosti. Tradiční pohled na výkon vycházející převážně z kvantitativního aspektu odvedené práce je pozvolna nahrazen novým pohledem. Někteří současní odborníci tvrdí, že pro většinu činností, které lidé vykonávají, je nejdůležitější jejich způsob provedení a chování. Podle jejich názoru je nutné rozlišovat mezi výsledkem práce vycházejícím z chování a výsledkem v podobě výkonu, který může být negativně ovlivněn různými, na člověku nezávislými faktory.

Koubek (2004) výše uvedené pohledy řadí k extrémním a uvádí, že definice pracovního výkonu v sobě zahrnuje obě části, chování i výsledky. Tvrdí, že pracovní výkon představuje nejen množství a kvalitu práce pracovníka nebo týmu, ale i jejich přístup k práci, ochotu, pracovní chování, absenci či pracovní vztahy souvisejícími s prací. Výsledný pracovní výkon vzniká spojením tří veličin:

- úsilí;
- schopností;
- citu pro vnímání úkolů.

Úsilí

Úsilí pracovníka je vyjádřením motivace a množstvím duševní i fyzické energie, kterou jedinec vynakládá při plnění zadaného úkolu. Vzhledem ke kolísavé úrovni způsobené nejen momentálním stavem člověka, ale i povahou práce, je tato veličina považována za dosti proměnlivou. Samotné velké úsilí bez potřebných odborných schopností či nepochopení úkolu naopak nemusí být zárukou dobrého pracovního výkonu (Armstrong, 2009).

Odborné schopnosti

Odborné schopnosti jsou souborem všech odborných znalostí a dovedností, které pracovník potřebuje k úspěšnému vykonávání práce. Jejich vývoj je pozvolný a v čase zpravidla neměnný. Odborné znalosti člověka charakterizují teoretické vědomosti nutné pro výkon určité pracovní činnosti. Odborné dovednosti vyjadřují jeho schopnost aplikovat teoretické znalosti v praxi. Dosažená úroveň znalostí a dovedností pracovníka vytváří nejvyšší stupeň jeho pracovního výkonu (Koubek, 2004).

Cit pro vnímání úkolu

Tato třetí veličina souvisí s vhodným nasměrováním úsilí člověka. Je vyjádřením jeho míry pochopení pracovní role či úkolu. Pouze správný poměr uvedených veličin vede k dobrému pracovnímu výkonu. Pokud by pracovník vynaložil velké úsilí, měl vynikající znalosti a dovednosti, ale nerozuměl by své roli, jeho pracovní výkon by nejspíše nebyl dobrý. Pro doplnění lze uvést, že určitý nedostatek jedné oblasti je do jisté míry možné kompenzovat přebytkem ve zbývajících oblastech.

1.4 Výkonnost

Současné potřeby praxe vedou častěji k monitorování výkonu a jeho vědomému ovlivňování. Sledování výkonu a výkonnosti má pro fungování jakékoli organizace zásadní význam. Stává se nedílnou součástí jejich řízení a auditu a proto bude další část zaměřena na samotné objasnění pojmu „výkonnost“. Obdobně jako s pojmem výkon se s výkonností můžeme setkat v různých oblastech činností, proto také existuje více přístupů k její definici. Všechny ale vycházejí ze vzájemného vztahu výkonu a výkonnosti, který lze zjednodušeně popsat jako vztah výsledku a průběhu vykonávané práce či činnosti. Zatímco pracovní výkon je finální stav, výkonnost popisuje průběh nebo charakterizuje postup dosažení výsledku. Pro organizace, potažmo pro její manažery a jejich řízení zaměstnanců má větší význam sledování průběhu vykonávaných činností a jejich měření než popis finálního výstupu (Neumaierová a Neumaier, 2002). Většina autorů definic výkonnosti ji spojuje s podnikem. Pouze Wagner (2009, s. 17) uvádí obecně, že: *„výkonnost je charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály“*. Podle uvedeného autora (Wagner, 2009) jsou s výkonností spojené také zásadní principy a to:

- orientace na cíl;
- účelovost;
- výkonnost a sebereflexe;
- informovanost o výkonnosti;
- výkonnost a hodnotová orientace.

Důležitým předpokladem pro posuzování výkonu nějaké činnosti je existence určitého cílového stavu. U nahodilých činností, které nemají žádný cíl, nemá smysl jejich

monitorování. Z tohoto důvodu se určují dvě významné části výkonnosti, a to efektivnost a účinnost. První složka se zaměřuje na takové činnosti, které vedou k dosažení zvoleného cíle. Druhá část představuje volbu postupů, jakými dosáhneme opět daný cíl. Zjednodušeně lze říci, že efektivnost znamená dělat správné věci a účinnost dělat je správně. Z toho vyplývá, že zvolení optimálních činností a nejvhodnějších způsobů jejich provádění patří k nezbytným součástem řízení výkonnosti. Při posuzování výkonnosti je nutné také vycházet z předpokladu, že prováděná činnost musí být omezená v čase nebo její hodnocení probíhá v samostatných oddělených cyklech. Pro měření výkonnosti se používá několik druhů měřítek. Jejich výběr závisí na zvoleném účelu monitoringu. Pokud se zaměřuje měření činnosti na celkové vyhodnocení výkonnosti, volí se primární kritéria výkonu. Operativní řízení ale potřebuje výkonnost monitorovat průběžně, k tomu slouží sekundární kritéria, která jsou od primárních odvozená. Pro uspokojivé výsledky sledování je potřeba vždy zvolit větší počet sekundárních kritérii. Součástí volby ukazatelů je také stanovení jejich důležitosti nebo jejich váhy. Cílem je vytvoření systému propojených měřítek. Manažeři by měli vycházet z předpokladu, že měření výkonnosti nemá jen funkci popisnou, ale i funkci stimulující a motivační. Velkou důležitost má tak způsob, jakým bude informace o výsledku výkonnosti předána a komunikována. Měření výkonnosti nepopisuje jen pracovní výkonnost, ale je i nástrojem pro pozitivní nebo negativní usměrňování chování lidí, kteří tak mohou vývoj činností ovlivnit. Následná znalost vlastní výkonnosti se u většiny pracovníků projevuje sebereflexí a může se stát významným motivačním prvkem, který působí na chování zkoumaného člověka. Při řízení a dosahování výkonnosti by neměla být nikdy opomenuta důležitost hodnotové orientace společnosti (Vojtovič, 2011).

1.5 Význam měření výkonnosti

Měření výkonnosti má zcela zásadní význam pro řízení jakékoli organizace i jejich zaměstnanců. Jedná se o proces, při kterém se vytváří ukazatele pro hodnocení plnění cílů a porovnávají se skutečně dosažené výsledky s těmito zvolenými kritérii. Jak konstatují Kaplan a Norton (2002, s. 29): „*Co nelze měřit, nelze ani řídit.*“ Z definice je patrná velmi silná vazba mezi systémem sledování výkonnosti společnosti a následným využitím získaných výsledků pro působení na chování lidí v organizaci. Alternativním pohledem lze měření výkonnosti vidět jako soubor, který spojuje cíle, subjekt provádějící měření, nástroje a metody měření, sledovaná měřítka a objekt měření. Jedná se o vymezení, které vychází ze systémového přístupu a jeho jednotlivé prvky mohou zároveň představovat i jednotlivé fáze procesu měření výkonnosti. Podle některých autorů (Kaplan a Norton, 2002; Steiss, 2003)

mohou při vytváření systémů měření výkonnosti vznikat koncepční problémy. Mezi základní komplikace se řadí:

- identifikace uživatelů informací o výkonnosti;
- určení vhodného rozpětí měření;
- stanovení vhodných stimulujících faktorů pro zvýšení zájmu zaměstnanců o výkonnost;
- stanovení metodik měření a vyhodnocování výkonnosti;
- zvolení zodpovědných osob při procesu měření výkonnosti;
- volba vhodných informací pro popis výkonnosti;
- zabezpečení celistvosti sledování a pokračování v následujících hodnotících činnostech;
- zabezpečení účinného měření a následné zpětné vazby;
- využití výsledků měření.

1.6 Metody měření výkonnosti

Základním úkolem měření je pomocí kritérii výkonnosti přesně charakterizovat objekt měření a určit jeho vztah k zvolenému cíli měření. U všech měřidel a kritérii výkonnosti se stanovuje jednotka a měrná veličina. Objekt měření výkonnosti, tj. zkoumaný předmět může být různorodý. Při volbě záleží na tom, zda bude měřen proces nebo celá skupina procesů, jedna činnost nebo více činností, jeden pracovník nebo pracovníci oddělení popř. zaměstnanci celé organizace. Subjekty, které provádí hodnocení výkonnosti, mají na výběr velké množství metod (Šikýř, 2014).

Jak uvádí Armstrong (2011), byly dříve procesy řízení pracovního výkonu tradičně pouze jednorozměrné – využívaly převážně finanční ukazatele spojené s přidanou hodnotou pro vlastníky a akcionáře. K nejpoužívanějším metrikám patřily poměrové ukazatele rentability, jako např. rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nebo rentabilita investic (ROI). Tento zastaralý přístup je však pro moderní společnosti, kde rozhodují vztahy s pracovníky, zákazníky, dodavateli a ostatními stakeholdery, nedostačující. Finanční měřítka jsou zcela nevhodná při hodnocení oblasti inovací, zaměstnaneckých vztahů nebo při měření úrovně spokojenosti zákazníků nebo zaměstnanců. Koubek (2004) doporučuje rozdělit měřítka pracovního výkonu na finanční v podobě hodnoty vykonané práce, výsledkově kvantitativní (např. počet vyrobených kusů, počet obslužených zákazníků apod.), výsledkově

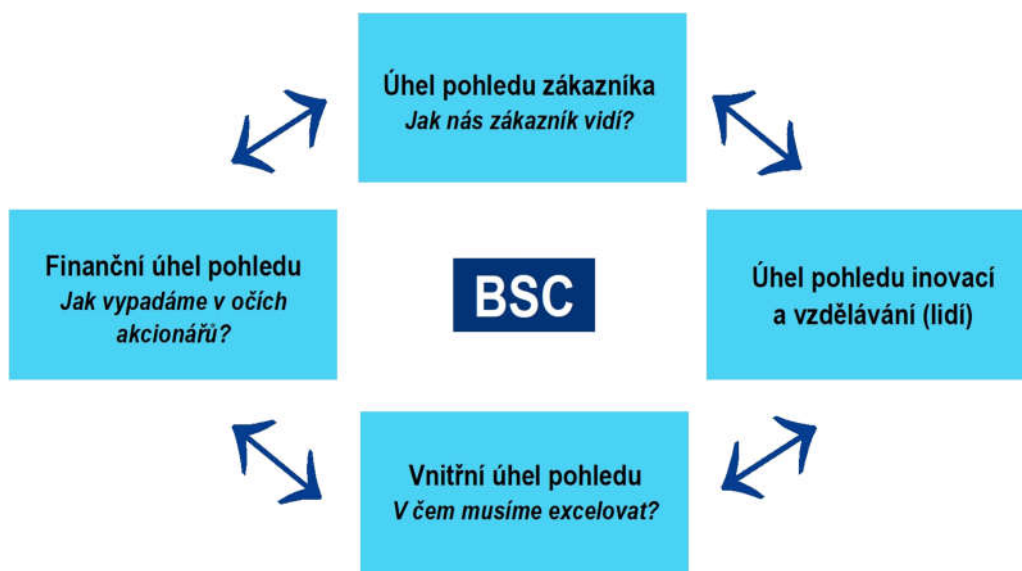
kvalitativní (např. plnění kvality, změny chování, úrovní služeb, inovace), percepční a časové (např. plnění termínů nebo dodací doby).

Podle Kramese (2004) existují podniku tři základní věci, které je nutné posuzovat. Organizace by měly sledovat spokojenost svých pracovníků a svých zákazníků a dále se zaměřit na toky peněz. Jednotlivé použité přístupy lze rozdělit podle různých hledisek. Zvolené metody mohou být souhrnné (celostní), zaměřené na všechny procesy modelu měření výkonnosti. V takovém případě se jedná o metody shromažďující data o průběhu výkonu, vedení jejich evidence, rozdělení a archivaci popř. komunikaci. Dále se používají dílčí metody, které popisují fáze procesu měření. Konkrétní postupy aplikace měření v organizacích jsou velmi rozmanité, protože vycházejí ze specifík činností a požadavků na hodnocení výkonu v jednotlivých společnostech.

Mezi souhrnné metody patří např. balanced scorecard nebo ukazatel EVA. K dílčím lze zařadit jednotlivé poměrové ukazatele efektivnosti. Jiné rozdělení metod vychází z typu použitých měřítek. Finanční měřítka pracují s účetními daty, nefinanční používají neverbální hodnocení např. v podobě dotazníkového šetření (Vojtovič, 2011). Šikýř (2014) spatřuje výhodu finančních měřítek zejména v jejich jednoduchém zajišťování a možnosti úspěšného analyzování a poměrování díky přesně určenému obsahu. Nevýhodu vidí naopak v jejich nekomplexnosti a omezené vypovídací schopnosti, která se zaměřuje pouze na finanční výkonnost. Na závěr je možné uvést Schiffa (2008), který klíčové ukazatele výkonu označuje za zvláštní druhy metrik hodnotící strategicky důležité procesy v organizaci (např. přidanou hodnotu na pracovníka, úroveň angažovanosti zaměstnanců nebo přepočtení zisku na pracovníka). Výsledky měření jsou předávány manažerům zodpovědným za řízení a hodnocení pracovního výkonu a jeho případné zlepšování. Další část je věnována bližší charakteristice vybraných metod měření a hodnocení pracovního výkonu.

1.6.1 Balanced scorecard

Balanced scorecard nebo také karta vyváženého skóre (BSC) je metoda, kterou formulovali Robert S. Kaplan a David P. Norton rokem 1992. Autoři (Kaplan, Norton, 2002) uvádí, že: „*Balanced Scorecard doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka minulé výkonnosti vycházejí z vize a strategie organizace a sledují její výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení a růstu. Tyto čtyři perspektivy tvoří rámeček BSC.*“ BSC je reakcí na dřívější využívání pouze krátkodobých finančních metrik. Metoda klade důraz na vyváženost finančních i provozních ukazatelů, což znamená propojení čtyř úhlů pohledu, jak je možné vidět na obrázku 2:



Obrázek 2 Balanced Scorecard

Zdroj: Armstrong (2011, s.255), upraveno

Pomocí této metody se do středu pozornosti přesouvají strategie a vize, menší důraz je kladen na samotnou kontrolu. Kaplan s Nortonem se domnívají, že pokud organizace, potažmo její nejvyšší manažeři definují konečné výsledky, ostatní zaměstnanci zaujmou takový postoj a použijí takové kroky, aby vytýčené cíle dosáhli. Předpokládají, že pomocí BSC lze sjednotit individuální pracovní výkon zaměstnanců s celkovou strategií firmy. Čtvrtá perspektiva v sobě obsahuje cíle a měřítka, která napomáhají k vzdělávání lidí a následnému růstu podniku (Kaplan, Norton, 2002). Autoři zdůrazňují nutnost investic do zařízení, výzkumu, ale také do lidí, procesů a systémů. Za nejdůležitější oblasti perspektivy učení a růstu označují schopnosti zaměstnanců, informačního systému a dále motivace, delegování pravomocí a angažovanosti pracovníků.

Armstrong (2011) tvrdí, že pomocí BSC je možné převést vize, poslání a strategie do vhodnějších měřítek, plánů a lépe uchopitelných cílů. Měřítka podle něj vytváří rovnovážný stav mezi vnějšími ukazateli (např. zákazníky) a vnitřními ukazateli hodnotící vývoj inovací, kritických procesů nebo vzdělávání a růstu. K nejdůležitějším aktivitám v organizacích se řadí: stanovení cílů, komunikace, učení se a vzájemné propojení odměňování s ukazateli pracovního výkonu. Struktura BSC umožňuje dílčí rozložení strategie organizace do osobních úkolů a cílů jednotlivých zaměstnanců firmy.

Podle Armstronga (2011) etapy Balanced Scorecard vytváří strategický rámec a je možné je charakterizovat následovně:

- objasnění a transformace vize a strategie do hmatatelných cílů;
- vytváření dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých plánů a projektů s cílem zdokonalení se;
- vylepšování zpětné vazby pro formulování strategií a určování nových preferencí řízení pracovního výkonu zaměstnanců;
- komunikace a propojení plánů a ukazatelů, provázání odměn s měřítky výkonnosti

Kaplan a Norton (2012) definují základní výstupní měřítka zaměstnaneckých cílů, která se týkají spokojenosti zaměstnanců, produktivity pracovníků a jejich udržení v organizaci. Za velmi důležitou považují pracovní morálku, která vychází z dosažené všeobecné spokojenosti se zaměstnáním. Podle autorů (Kaplan, Norton, 2012, s.115) „*jsou spokojení zaměstnanci základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu.*“ Pro měření spokojenosti pracovníků doporučují používat dotazníkové šetření zaměřené např. na zjištění stupně přesvědčení o vykonávání smysluplné práce, přístupu k potřebným informacím, jejich podpoře ze strany nadřízených či celkovou spokojenost s firmou.

Dalším důležitým cílem společnosti je udržení zaměstnanců a to první řadě těch, kteří mají pro firmu určující význam. Měřítkem tohoto cíle jsou dlouhodobé investice do lidského kapitálu a každý odchod zaměstnance znamená pro firmu velkou ztrátu. Kvalitní manažeři společnosti si uvědomují, že pouze stálí a oddaní pracovníci jsou bohatstvím podniku. K měření se používá metrika vycházející z procenta obrátu, které dosáhnou vybraní klíčoví zaměstnanci. Metoda BSC se zaměřuje také na vyhodnocení provázanosti mezi vyprodukovaným pracovním výkonem a počtem zaměstnanců, kteří se na výkonu podílejí. Různými způsoby se tak snaží o měření produktivity pracovníků. Nejjednodušším a nejčastěji používaným ukazatelem je zisk přepočítaný na zaměstnance. Jak však upozorňuje Armstrong (2011), má toto měření svá omezení v podobě přílišného tlaku na splnění vytýčeného záměru. Problém mohou přinést dodatečné náklady, které snižují zisk společnosti. Pro doplnění je vhodné uvést Kaplana s Nortonem (2012, s. 117): kteří konstatují: „*je-li obrat na zaměstnance používán jako motivační faktor zvyšování produktivity zaměstnanců, musí být vyvážen ostatními měřítky ekonomické úspěšnosti, aby cílů tohoto měřítka nebylo dosaženo nefunkčními způsoby.*“

1.6.2 Srovnávací metoda

Jako další techniku pro měření výkonnosti je možné použít srovnávací metodu, která umožňuje porovnání se s určenými cíli, se stanovenými pracovními normami či poměření jednotlivých zaměstnanců mezi sebou. Tato metrika se řadí mezi jednoduché dílčí měřicí metody. Jak uvádějí Dvořáková a kol.(2012), lze použít srovnávací metodu ve dvou odlišných rovinách. V prvním případě dochází ke konfrontování hodnoceného výkonu s výkonem, který je označován za standard. Výkon pracovníka je posuzován s žádoucím pracovním výsledkem. Standardní výkon lze určit třemi možnými způsoby a to jako:

- průměrný pracovní výkon, který dosáhl větší počet zaměstnanců;
- odhad vynaloženého úsilí pracovníka;
- použitím normativu času, který udává spotřebu času na pracovní činnosti s přihlédnutím na pracovní podmínky.

V druhém případě jsou srovnávání pracovníci navzájem. Manažer roli hodnotitele posuzuje jednotlivé pracovní výkony ve skupině. Jedná se o velmi jednoduchou metodu založenou na subjektivním pohledu nadřízené osoby. Velkou nevýhodou Dvořáková a kol.(2012) spatřují v možném riziku zaujatosti hodnotící osoby a chybějící rozsáhlejší zpětné vazbě.

Použitá forma srovnání může mít několik podob:

- prostý výčet pracovníků, řazený podle efektivnosti pracovního výkonu;
- párové porovnání vycházející ze srovnání každého s každým dle celkového přínosu pracovníka pro organizaci, přidělení bodů a stanovení výsledného pořadí viz. tabulka 2
- nucená distribuce umožňující rozdělení zaměstnanců do výkonnostních skupin, které imitují křivku normálního rozdělení a dosažené výsledky kumulují kolem průměru.

Předpokladem pro uvedený poslední způsob srovnání je velký počet sledovaných pracovníků (Šikýř, 2014).

Tabulka 2 Párové porovnání

PRACOVNÍK	A	B	C	D	E	SOUČET	POŘADÍ
A	X	1	1	1	1	4	1.
B	0	X	0	0	1	1	4.
C	0	1	X	1	1	3	2.
D	0	1	0	X	1	2	3.
E	0	0	0	0	X	0	5.

Zdroj: Dvořáková a kol.(2012), upraveno

1.6.3 Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) patří mezi oblíbené a často používané metriky. Základ tvoří klasifikační stupnice jednotlivých aspektů pracovního jednání a definice požadavků a standardů pracovních úkolů. Rozsah stupnice je od parametru „nevyhovující“ až po „mimořádný“. Každý stupeň hodnocení je slovně charakterizován, což značně usnadňuje práci hodnotiteli. Hodnotící systém vychází ze vzájemné spolupráce vedoucích zaměstnanců, odborníků na metriky a samotnými pracovníky z jednotlivých pracovních pozic (Dvořáková a kol., 2012). Přípravná fáze metriky je velmi náročná, naopak samotné měření a hodnocení rychlé, protože dochází k pouhému přiřazení již dříve přesně popsanému stupni. Metoda se nezaměřuje na výsledek práce, ale na přístup k činnostem, její účelnost a dodržování předepsaného postupu. Podle Koubka (2015): „*žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.*“ Jak uvádí Armstrong (2011), klasifikační stupnice jsou žádoucí, protože napomáhají při posuzování pracovního výkonu a umožňují jeho následné ohodnocení odměnou. Armstrong (2011) i Dvořáková a kol.(2012) shodně popisují hodnotící škálu využívanou metodou BARS a to takto:

- **nevyhovující - nepřijatelný výkon**

Celková úroveň výkonu pracovníka je neuspokojivá, žádném hledisku nedosahuje předepsaného standardu. Pracovník úkoly neplní v požadované kvalitě a určených termínech. Jeho pracovní schopnosti a celkový přístup k práci dávají pouze malé předpoklady ke zlepšení.

- **dobrý - vyvážený výkon**

Hodnocení pracovního výkonu odpovídá charakteristice pracovního místa. Vzniklé potíže a to převážně v oblasti nových postupů dokáže pracovník vyřešit pomocí spolupracovníků, popř. s pomocí nadřízeného. Základ jeho práce tvoří činnosti vycházející ze stanovených

úkolů, minimálně zařazuje vlastní iniciativu. Kvalita a úroveň pracovního výkonu je pro firmu dostatečná, zařaditelná do průměru.

- **velmi dobrý - kvalitní výkon**

Ve všech oblastech pracovního výkonu zaměstnanec dosahuje nadstandardních úrovní. Samostatně zvládá všechny svěřené úkoly, pouze v nových mimořádných postupech je potřebná pomoc z vnějšku. Při práci často využívá vlastní postupy, je aktivní a dokáže pozitivně působit na své pracovní okolí.

- **mimořádný – nadprůměrný výkon**

Zaměstnanec pracuje zcela samostatně ve všech oblastech a jeho pracovní výkon dosahuje mimořádné úrovně. Bez jakýchkoli problémů zvládá nejnáročnější úkoly, vyhledává nadstandardní výzvy a požadavky. Sám sobě dává velké pracovní cíle. Aktivně působí na své spolupracovníky a pomáhá prosazovat podnikovou kulturu, vize a strategie. Je možné ho označit za „motivační jedničku“.

1.6.4 Metoda kritických případů

Autorem metody kritických případů je Flanagan (1954), který pomocí výzkumu dospěl k závěru, že není pro manažery důležité klasifikovat rysy a sledovat plnění cílů, ale nutností je průběžně zapisovat kritické případy chování. Základem této metody je vedení záznamů kritických událostí, které jsou jedinečné, buď z oblasti vysoce efektivního, nebo naopak výrazně neefektivního pracovního jednání viz. tabulka 3:

Tabulka 3 Záznam kritických událostí

Ukazatel č. 1 Organizace práce			
Datum	Pozitivní případy	Datum	Negativní případy
02. 05. 2022	Zaškolení a vedení nového zaměstnance	10. 05. 2022	Nedodržení termínu pro odevzdání žádosti
		17. 05. 2022	Chyby v žádosti
Ukazatel č. 2 Práce se zákazníkem			
Datum	Pozitivní případy	Datum	Negativní případy
03. 05. 2022	Doporučení náhradního zboží	05. 05. 2022	Neochota a arogance

Zdroj: Dvořáková a kol.(2012), upraveno

Jak uvádí Armstrong (2011), nejedná se o takzvanou „*knihu hříchů*“, protože deník obsahuje pozitivní i negativní příklady. Dvořáková a kol. (2012) upozorňují na velkou nevýhodu metody kritických případů, která vychází nejen z její časové náročnosti, ale také ze subjektivního pohledu hodnotitele na normy a hodnoty. Armstrong (2011) metodu kritických případů označuje za zcela specifickou metriku, která není vhodná sice pro hodnocení, ale slouží jako dobrý základ pro řízení pracovního výkonu vycházejícího z faktických událostí, nikoliv jen názorů.

1.6.5 Metoda sebehodnocení

Metoda sebehodnocení je doplňková metoda, která se nejčastěji používá v kombinaci s metodou kritických případů, hodnotícího rozhovoru nebo s metodou BARS. Samotná metrika je založena na zapojení samotného pracovníka do procesu posuzování. Zaměstnanec vyhodnocuje sám sebe a tento pohled je konfrontován s posudkem hodnotitele. Účelem metody je přes sebehodnocení dosáhnout vyšších a náročnějších cílů, než které by vytýčil pracovníkovi jeho nadřízený (Plamínek, 2018).

Podle Dvořákové a kol. (2012) hodnocení „sám sebe“ předchází případným negativním reakcím zaměstnance při rozhovoru s manažerem a napomáhá k vysvětlením v případě rozdílných pohledů. Podmínkou používání metody sebehodnocení ve firmě je vhodná organizační kultura, v níž je hodnocení považováno za běžnou součást osobního růstu. Pracovníci pak nemají obavu se sami hodnotit a nepocitují při posuzování rozpačitost. Dialog s nadřízeným chápou jako cestu ke svému zlepšování (Šikýř, 2014).

1.6.6 Metoda hodnotícího rozhovoru

Další metrika, která se řadí k náročnějším manažerským činnostem, je metoda hodnotícího rozhovoru (Appraisal Interview). Čopíková a kol. (2015) spatřuje velkou výhodu tohoto formálního pracovního setkání v možnosti zcela otevřeně hovořit o výkonnosti pracovníků, hodnotit jejich potenciál a analyzovat potřeby rozvoje a karierního růstu zaměstnanců. Nutnou podmínkou k úspěšnému průběhu hodnocení je dokonalá příprava hodnotitele, která obsahuje tyto důležité kroky (Dvořáková a kol., 2012):

- kontinuální hodnocení pracovního výkonu, které je založené na pravidelném zaznamenávání pozitivních i negativních informací během určeného období;
- bezpodmínečná specifikace příčin nalezených chyb a vyloučení faktorů, které s pracovní činností zaměstnance nesouvisí;
- aktivní zapojení hodnoceného;
- kritika hodnotitele nahrazená věcnou podporou pracovníka;
- hodnocení začínající pozitivními skutečnostmi a postupný přechod k negativním;
- vzájemná snaha o zlepšení výsledku a společná dohoda o definování dalších úkolů a cílů;
- průběžné řešení nedostatků nenechávat až na závěrečné hodnocení;
- hodnocení využívat pro formulaci vhodného závěru;
- zapojení pracovníka do sebehodnocení, lépe se ztotožní se závěry hodnocení.

Plamínek (2018) uvádí, že: „*vlastní hodnotící rozhovor není tancem výtek, ale je to klidný, racionálně vedený dialog.*“ Struktura rozhovoru běžně splňuje čtyři pravidla. První vychází z podmínky, že nejdříve hovoří hodnocený pracovník, až poté hodnotitel. Další podmínkou je vedení hodnocení od úspěchů k méně úspěšným činnostem. Tato podmínka zajistí nepřetržitou spolupráci hodnoceného a zabrání jeho přechodu do pouhé pozice obrany. Třetí důležitá zásada vychází z postupování od minulosti do budoucnosti. Negativní hodnocení minulosti lze zařazovat jen výjimečně a to pouze s danou vazbou na budoucnost. Po obsahové stránce je žádoucí dodržovat princip „*tří vě*“ v podobě výsledků, vývoje a vztahů. Při objasňování výsledků se doporučuje soustředit se na vlastní výkon a zhodnotit jak jeho úspěšné části, pro potvrzení postupů, tak i neúspěšné s cílem dosažení změny. V popisu vývoje je kladen důraz na dosahování a následné plánování s ohledem na další rozvoj

lidského zdroje. Poslední součástí diskuse je zhodnocení nejen vztahu mezi hodnoceným a hodnotitelem, ale i další pracovní vztahy na pracovišti.

1.6.7 Metoda zpětné vazby 360°

Poslední uvedenou metrikou je metoda zpětné vazby 360°, známá také jako vícezdrojové hodnocení. Armstrong (2011, s.128) ji definuje jako: „ *systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu nějakého jedince nebo nějaké skupiny, získaných z řady zdrojů zainteresovaných na tomto pracovním výkonu, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“ Podle Čopíkové a kol. (2015) spočívá její podstata ve vytvoření profilu pracovníka různými lidmi (např. spolupracovníky, zákazníky či externími partnery) podle shodných ukazatelů. Zapojení většího množství hodnotitelů přináší následně širokou paletu informací, které umožňují objektivní pohled na hodnoceného pracovníka.

Dvořáková a kol. (2007) vidí výhody systému 360° zpětné vazby ve zvýšené kvalitě materiálů pro samotné hodnocení. Tvrdí, že spolupracovníci dokáží lépe popsat pracovní výkon a chování než nadřízený. Jejich poznatky o řízení a provedení pracovního úkolu jsou tak daleko cennější než pohled manažera. Implementace zpětné vazby do hodnocení přináší změnu do role manažera, ta přechází od příkazujícího nadřízeného k motivujícímu kouči. Dalšími nepřehlédnutelnými výhodami vícezdrojového systému je pozitivní ovlivňování procesu seberozvíjení pracovníka, koučování, hodnocení a rozhodování o odměnách. Pracovník je prostřednictvím zpětné vazby informován o svých silných a slabých stránkách, což má pozitivní vliv na jeho další profesní vývoj.

Koubek (2015) zmiňuje, že tendencí moderního hodnocení pracovníků je co nejobjektivnější a nejvšestrannější popis pracovního výkonu. K samotnému hodnocení se využívá velké množství kritérií (např. kritéria znalostí, dovedností, vlastností, pracovního a sociálního chování, výsledků práce) a široké spektrum pohledů hodnotitelů, kteří potřebné údaje zapisují do připraveného dotazníku. Vyplněné dotazníky jsou vyhodnoceny pomocí speciálních počítačových programů a výsledky jsou převedeny do numerických a grafických výstupů. Zpětnou vazbu, kterou hodnocený pracovník obdrží, manažer aplikuje do několika oblastí. V první řadě ji lze použít jako součást budování plánů osobního rozvoje hodnoceného zaměstnance. Dále je 360° zpětná vazba vhodná jako základ pro hodnocení, celkovou klasifikaci či odměňování pracovníků.

Armstrong (2011) ale také upozorňuje na nebezpečí v podobě zaujatosti podřízených nebo spolupracovníků, které může negativně ovlivnit celkový výsledek hodnocení. Doporučuje tedy výsledky spíše využívat pouze pro rozvoj, než jako určující zdroj pro stanovení odměny.

Pro úspěšné zavedení metody zpětné vazby radí postupovat podle daných postupů. Na začátku přesně definovat, co se od metriky očekává a jaký bude její dosah v oblasti rozvoje, hodnocení či odměňování pracovníků. Dále je nutné rozhodnout o příjemci zpětné vazby a o účastnících hodnocení. Následuje určení oblastí práce a chování, kterých se hodnocení týká. Velmi důležitá je také volba vhodného dotazníku. Je možné použít vlastní firemní nebo si přizpůsobit dotazník připravený softwarovou firmou. Poté provést analýzu získaných dat a výsledky výzkumu patřičně prezentovat. Po pilotním ověření procesu mezi manažery je vhodné realizovat metodu v celé šíři společnosti. Nezbytnou součástí tohoto procesu je komunikace, proškolení a podpora personálního oddělení (Armstrong, 2011).

1.7 Koncepce řízení pracovního výkonu

V organizacích je běžně používán přístup k řízení lidí vycházející z Taylorových zásad vědeckého řízení, který upřednostňuje specializaci práce, přesně definované pracovní pozice s jasně danými úkoly a postupy. Tento tradiční přístup lze charakterizovat dále direktivním postojem, dodržováním formalit, mocí, kontrolou a jednostranným tokem informací a příkazů. Požadované pracovní úkoly vycházejí zdánlivě z výkonu průměrného zaměstnance, ale ve skutečnosti jsou požadovány výkony špičkových zaměstnanců. Příliš se nepřihlíží ani na individuální předpoklady lidí ani na faktory pracovního výkonu (např. pohlaví, věk, zkušenosti, zdravotní stav, vliv pracovního prostředí), které mohou ovlivnit výsledek práce. To vše může vést k přepínání, špatnému vlivu na zdravotní stav člověka, nespokojenosti, demotivaci či frustraci zaměstnanců. Naopak pracovníci, kteří jsou schopni odvádět nadstandardní výkony, ztrácí stimulaci, protože je po nich požadován pouze průměrný výkon (Koubek, 2015).

Inovativnější způsob řízení lidských zdrojů spočívá v odvádění lepších výsledků pomocí znalostí z řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a nároků týkajících se schopností. Michael Armstrong (2011) uvádí, že řízení pracovního výkonu je systematický proces zlepšujícího se pracovního výkonu jedince a týmu vedoucí následně k zlepšování výkonu celé organizace. Koubkovo pojetí (Koubek, 2015) řízení pracovního výkonu se opírá o moderní řízení lidských zdrojů, které je založeno na potřebě vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa vycházející ze schopností a preferencí jednotlivých pracovníků. Koubek (2015) uvádí: „*že řízení pracovního výkonu představuje integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu*“.

Souhrnně lze řízení pracovního výkonu označit za systematickou manažerskou činnost, která je integrální součástí řízení lidských zdrojů, umožňující vést zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu, vykonávání sjednané práce a v neposlední řadě k realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2014).

1.8 Personální strategie ovlivňující pracovní výkon

Komplexně pojatou personální strategii je možné označit za celý systém specifických strategií, které jsou zaměřeny na jednotlivé personální oblasti, jako je výběr zaměstnanců, hodnocení, odměňování nebo rozvoj a vzdělávání pracovníků firmy. Jako celek pak nepochybně přispívají ke konečné realizaci strategických cílů organizace. V současnosti podniky v personální oblasti nejčastěji řeší koncepční otázky týkající se pokrytí potřeb zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Strategie hledá odpovědi např. na otázky:

- Jaký počet zaměstnanců bude potřeba?
- Jaký druh profese bude nutné sehnat?
- Kde potřebné zaměstnance získat?
- Jaké metody pro získání pracovníků použít?
- Jaké budou náklady na nové zaměstnance?
- Jakým způsobem udržet stávající zaměstnance?
- Jak nejlépe zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu?

K získání spolehlivých odpovědí se provádí analýza současného stavu organizace a to včetně řízení lidských zdrojů. Výzkumu jsou vystaveny jednak vnější podmínky, tak i vnitřní. Za hlavní vnější podmínky jsou označovány podmínky politické, ekonomické, právní a demografické. Mezi zásadní vnitřní podmínky se řadí ziskovost firmy, velikost organizace či její struktura (Veber, 2009).

Nejčastěji používanou metodou pro analýzu současného stavu společnosti je SWOT analýza, která má za úkol identifikaci podstatných silných (S) a slabých (W) stránek, příležitostí (O) a hrozeb (T) organizace. Jak uvádí Veber a kol. (2009) výsledkem kombinací silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsou následující strategie SO, WO, ST a WT. Použitím strategie SO firma využívá své silné stránky a příležitosti pro dosažení konkurenční výhody. Pokud volí WO strategii, snaží se o potlačení slabých stránek a využití vzniklých

příležitostí. Zvolení si strategie ST znamená pomocí silných stránek překonat hrozby ohrožující konkurenceschopnost či samotnou existenci organizace. Strategie WT usiluje o zmírnění slabých stránek a odvrácení hrozeb, které by mohly ohrozit další fungování firmy.

Výsledky provedené SWOT analýzy slouží jednak k hodnocení úrovně personalistiky, ale hlavně k zjištění úrovně ostatních oblastí, které mají vliv na pracovní výkon zaměstnanců (výběr pracovníků, hodnocení a odměňování lidí, vzdělávání a rozvoj). Tyto činnosti nejsilněji působí na schopnosti, dovednosti, motivaci, úsilí a výkony zaměstnanců, které následně ovlivňují výsledky organizace v podobě provozních, tržních a finančních výsledků (Šikýř, 2014).

Armstrong (2015) upozorňuje na současný trend používání strategického a komplexního řízení lidí v organizacích (např. řízení lidských zdrojů, budování oddanosti zaměstnanců, rozvíjení talentů, zvyšování pracovního výkonu, odměňování podle dosažených výsledků), které si kladou za cíl účelné a účinné využití lidského kapitálu. Podle Alvessona (2009) je základním cílem personálních strategií ve společnosti zajistit trvalou konkurenční výhodu firmy a to pomocí dostatečného počtu kvalifikovaných, motivovaných a oddaných zaměstnanců.

Naopak Kociánová (2012) se zaměřuje na hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, které manažerům umožňují zkvalitnit osobní a kolektivní přínosy zaměstnanců. Klade důraz na rozvoj různých oblastí lidských zdrojů, doporučuje např. budovat firemní klima, které pomocí motivace povede pracovníky k plnění cílů organizace. Dále zdůrazňuje význam snahy managementu o dosažení souladu mezi počtem a skladbou pracovních míst a počtem a kategoriemi zaměstnanců v organizaci. Za neméně důležité považuje takové činnosti jako je sestavování týmů, efektivní vedení lidí, které směřuje ke zvyšování produktivity práce nebo postupy přinášející větší spokojenost zaměstnanců.

Lze uvést také Cimbálikovou (2013, s.16), která uvádí, že: „*současné organizace jsou postaveny před mnoho výzev. Hlavní výzvou je přechod od tradiční funkční orientace k procesní orientaci. Tradiční orientace v sobě zahrnuje konflikt a demotivaci, lidé v organizaci stojí proti sobě, vzájemně si konkurují, vedou boj o moc a vliv. Procesní orientace naproti tomu přináší spoustu příležitostí k sebeuplatnění a spolupráci.*“

Koubkovo pojetí (Koubek, 2004) řízení pracovního výkonu vychází z definování nových klíčových principů vedoucích k zlepšení pracovního výkonu. Autor (Koubek, 2004) upozorňuje na nutnost zvýšení efektivity práce v souladu s rozvojem pravomocí zaměstnanců. Větší pracovní kompetence se stávají součástí pracovní role a nedílnou složkou pracovního

výkonu. Zaměstnanci jsou za ně také následně spravedlivě hodnoceni a odměňováni. Pro doplnění ještě pohled Bonese (1996), který tvrdí, že: „ výkon nepotřebuje řízení. Potřebuje povzbuzování, rozvíjení, podporování a udržování chodu.“ Naproti tomu Armstrong (2011) vidí v řízení pracovního výkonu proces zahrnující v sobě činnosti jako plánování, měření, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Shrnutím výše uvedeného lze dojít k závěru, že existují personální procesy, které ovlivňují pracovní výkon a patří do oblasti jeho řízení. Tyto procesy se dělí do dvou skupin (Kociánová, 2012) :

- obecné procesy patřící k řídicím personálním činnostem, které určují TOP manažeři společně s vedením organizace (volba způsobů řízení lidského kapitálu, standardizace řízení pracovníků, tvorba pracovních postupů, sledování pracovního chování zaměstnanců, analýza a následný rozvoj organizačního uspořádání apod.)
- specifické procesy týkající se činností spadajících do kompetence personalistů a nižšího managementu (např. vytváření pracovních pozic, výběr zaměstnanců, vymezení pracovních cílů, hodnocení pracovníků, jejich motivace a potřebný rozvoj.

Podobné rozlišení v podobě dvou základních forem personálních strategií používají i Horváthová a kol. (2014), kteří je dělí na rámcové – obecné zaměřené např. na dosahování nadprůměrných výsledků (High-Performance Work Systems), vysoké úrovně angažovanosti zaměstnanců či rozvíjení participace pracovníků a dále na specifické vztahující se k jednotlivým oblastem řízení lidských zdrojů viz. obrázek 3.



Obrázek 3 Specifické personální strategie

Zdroj: Čopíková a kol.;(2015), upraveno

Další část je zaměřená na bližší charakteristiku obecných a specifických přístupů řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců.

1.9 Obecné procesy řízení lidí a jejich výkonnosti

Obecné procesy řízení lidských zdrojů tvoří sumární soustavu vzájemně se doplňujících postupů, které ve výsledku vedou k zvýšení výkonnosti organizace. V obecné rovině je možné použít tři způsoby samotného řízení pracovníků (Armstrong, 2015):

- **řízení orientované na vysoký výkon**

Při výběru způsobu řízení orientovaného na dosahování vysokého výkonu se organizace zaměřuje na postupy, které zabezpečují vysoce efektivní provedení všech činností ve společnosti. Základ tvoří zlepšování výkonu zaměstnanců, jejich schopností a motivace, což se následně odráží v jejich produktivitě, kvalitě, přístupu k zákazníkům, osobnímu růstu a v neposlední řadě v zisku firmy.

- **řízení vycházející z vysoké míry oddanosti pracovníků**

Charakteristické pro tento způsob řízení lidí je kladení velkého důrazu na vzájemnou oddanost pracovníků. Podle Wooda (1999) vychází řízení založené na vysoké míře oddanosti spíše ze samotného jedince, než z vnějšího tlaku a sankcí. Vzájemné vztahy zaměstnanců fungují na vysoké míře důvěry.

- **řízení založené na vysoké míře zapojení zaměstnanců**

Jak uvádí Benson a kol.(2006) pod pojmem „*vysoká míra zapojení*“ se skrývá celý systém postupů, jak přimět zaměstnance, aby ochotně přispěli k úspěchu společnosti. Je možné ovlivňovat jejich rozhodování, pravomoce, přístupy k informacím, působit na jejich vzdělávání a odměňování. Ve způsobu řízení vycházejícího z vysoké míry zapojení je byrokratická kontrola nahrazena věrností a začleněním pracovníků do společné filozofie firmy.

Pohledy na řízení lidí a společností se vlivem poznatků během dějin lidstva několikrát měnily a i nyní prochází neustálým vývojem. Současné vedení každé společnosti stojí před rozhodnutím, jaké způsoby řízení lidí a jejich výkonů si zvolí. Michael Armstrong (2008) tvrdí že: „*řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo.*“ Management ve většině větších společností s dlouholetou tradicí vychází spíše z direktivního či autokratického způsobu řízení, který klade důraz na dodržování předepsaných postupů a pevných pravidel při plnění zadaných úkolů. Tento

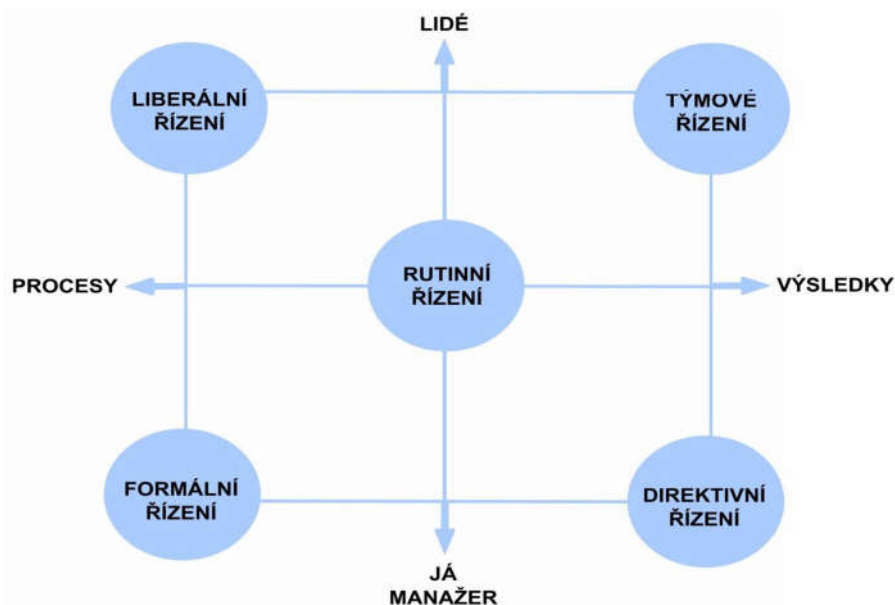
přístup nehledá smysl ani význam práce jednotlivého pracovníka, je silně neosobní, založený na příkazech podpořených hrozbami a sankcemi. Od samotných pracovníků nevyžaduje vlastní iniciativu, přebytečnou energii mu odčerpávají byrokratické formuláře (Urban, 2013). Manažerské řízení lidí lze dále podle přístupu k lidskému zdroji rozdělit na tradiční a nové řídicí procesy. Základem pro tradiční řídicí procesy jsou naplánované práce, přidělení jednotlivých pracovních úkolů daným zaměstnancům a následná kontrola postupů, výsledků a termínů. Tradiční pojetí řízení výkonu používá základní nástroje v podobě příkazů a pravomocí vedoucího pracovníka umožňující uplatnění sankčních nástrojů. Zájmy zaměstnanců jsou potlačeny do pozadí. Základním problémem společností, které praktikují tradiční řídicí procesy v podobě direktivního způsobu řízení, je nedostatek motivace a předpoklad, že zaměstnanci jsou líní. Jejich výkonnost ovlivňuje pouze odměna nebo strach ze sankcí a ty nezajistí dlouhodobý vysoký výkon pracovníků.

Jak uvádí Urban (2013): „*správně nastavené cíle, procesy a struktury však k výkonnosti organizace většinou samy o sobě nestačí. Úspěšné organizace se neobejdou bez odpovědnosti, motivace, iniciativy a důvěry zaměstnanců. Důležité se stávají zvláště tehdy, prochází-li organizace obtížemi nebo změnami.*“

Řízení v moderních organizacích ovlivněné změnami v povaze práce a struktuře pracovníků klade vyšší důraz na iniciativu, osobitost a nezávislost zaměstnanců, tj. snaží se o širší využití jejich schopností a dovedností (Armstrong, 2008). Další způsob řízení, nazývaný jako liberální styl, je charakterizován neomezenou dimenzí rozhodování pracovníků a minimem zásahů ze strany manažera. Jeho extrémní podoba předpokládá maximální vnitřní motivační základ vycházející ze samotného člověka, podobně jako při hře. Při použití liberálního způsobu řízení manažer plně vychází z potřeb a pocitů svých zaměstnanců a svým jednáním se snaží o zabránění jakékoliv demotivace svých podřízených.

Urban (2013) vidí tento styl řízení pracovního výkonu jako nejméně efektivní, protože je velmi často ze strany podřízených zneužíván a nedosáhne potřebné spolupráce mezi manažerem a ostatními pracovníky. Výjimku tvoří pouze kolektivy vysoce kvalifikovaných a zároveň vnitřně výkonově motivovaných zaměstnanců. Třetí styl řízení lidí je označován za demokratický či participativní. Jeho podstatou je vzájemná komunikace a kooperace mezi manažerem a jeho spolupracovníky. Dále k charakteristickým znakům tohoto stylu řízení patří jasně vymezená pravidla, práva a povinnosti zaměstnanců i vedoucího pracovníka, oboustranná výměna informací či delegování. Ze tří uvedených stylů řízení výkonnosti je demokratický nejproduktivnější.

Naopak liberální způsob je charakterizován oblibou vedoucího pracovníka jeho podřízenými a jejich pracovní volností. Výsledkem je však jejich nedostatečná produktivita. Formální styl spojuje zvýšenou pozornost o vedoucího pracovníka a formální procesy. Tento styl řízení potlačuje případnou kreativitu a má sklon k byrokracii. Spíše jako teorie se jeví týmové řízení, které klade stejnou důležitost na lidi i na výsledky. Manažer dává spolupracovníkům volnost v práci a jejich činnosti pouze koordinuje. Posledním z pěti uvedených stylů řízení lidských zdrojů je rutinní styl řízení lidí. Typická pro něj je opatrnost a reaktivnost, vyhýbání se problémům, pokud to není nezbytně nutné.



Obrázek 5 Modifikovaná manažerská mřížka

Zdroj: Plamínek (2018, s135), upraveno

Jak dále uvádí Plamínek (2018), je možné se v praxi setkat i s proměnlivými styly řízení, které oscilují mezi více styly. Příkladem může být model založený na působení vnější motivace v podobě dvou stimulů „cukru a biče“, tedy odměny a trestu, které zaručují požadované chování pracovníků. Manažeři předpokládají, že jejich podřízení musejí být poháněni, jinak postrádají nadšení z práce a snaží se vyhnout zodpovědnosti. Požadováno je neustálé řízení a dohlížení. V celkovém hodnocení se tento styl pohybuje mezi rutinním, direktivním a liberálním způsobem řízení. Jiný náhled na obecné řízení zaměstnanců přináší Pilařová (2016), která se zabývá teoriemi řízení. Jednotlivé teorie se od sebe liší v důsledku využívání odlišných aspektů řízení lidí a jejich výkonnosti. Zhodnocením a porovnáním názorů na řízení je možné teorie rozdělit na několik typů. Jejich bližší charakteristika je popsána v tabulce 4

Tabulka 4 Teorie řízení lidských zdrojů

TEORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ					
Číslo	Název	Autor	Období	Základní znaky	Zdroj
1	Teorie vědeckého řízení	F. W. Taylor	(1856-1915)	zavedení racionálních metod řízení do výrobních procesů, nevykonnost pracovníků je způsobena použitím nadbytečných pracovních úkonů, používání specializace pouze na jednu činnost ve výrobě přináší vyšší efektivnost a vykonnost zaměstnanců	(Vágner, 2003, Pilařová, 2016)
2	Teorie správního řízení	H. Fayol	(1841-1925)	nejdůležitější postupy jsou jednotnost ve vedení a rozhodování, disciplína a dělba práce, která zvyšuje úroveň pracovního výkonu, přesné určení pravomocí a odpovědností pracovníků, rozvoj iniciativy a formování podnikové kultury včetně stanovení norem, pravidel a filozofií	(Vágner, 2003, Pilařová, 2016)
3	Teorie byrokratického řízení	M. Weber	(1864-1920)	podstatou je byrokracie s jasně definovanou podřízeností nižšího útvaru vyššímu, pevné vymezení úkolů a pravidel či povinností, potlačení osobní iniciativy, tvořivosti a vzájemné spolupráce v organizaci	(Pilařová, 2016)
4	Škola lidských vztahů	E. Mayo	(1880-1949)	základ tvoří Hawthornské studie, podle nich člověk stojí na prvním místě ve výrobním procesu, interpersonální vztahy jako nejvýznamnější motivační faktor	(Tureckiová, 2004, Armstrong, 2015)
5	Teorie X a Y	D. McGregor	50. léta 20. st.	teorie X - lidé jsou od přírody líní a vyhýbají se práci teorie Y - práce pro člověka zcela přirozená, stejně jako hra nebo odpočinek, zaměstnanci ochotně pracují a přijímají zodpovědnost	(Bělohávek, 2013, Pilařová, 2016)
6	Teorie managementu	P. F. Drucker	(1909-2005)	vychází z empirických přístupů, stanovení cílů podniku a jejich koordinaci s jednotlivými podnikovými procesy, organizování a plnění činností pracovních skupin na základě fungující organizační struktury a zajištění informačního a komunikačního spojení mezi pracovníky, pokračovatel Baťa - decentralizace finanční správy, systém dílenských samospráv	(Drucker, 2008, Kociánová, 2012)

TEORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ					
Číslo	Název	Autor	Období	Základní znaky	Zdroj
7	Komplexní teorie organizace a řízení	Ch.I.Barnard	(1886-1961)	kontinuální vztahy a systémy vědomě koordinovaných postupů a činností skupiny lidí, dosažená úroveň vztahů určuje efektivnost společnosti, způsob řízení snažící se o motivaci podřízených k vyšším výkonům pomocí pobídek, které vycházejí z prostředí samotné organizace	(Pilařová, 2016)
8	Teorie Z	W.Ouchi	70.léta 20.st.	srovnání odlišností amerických a japonských modelů řízení a rozdílností v organizační kultuře, dlouhodobý pracovní poměr, individuální odpovědnost, konsenzuální rozhodování, pomalé povyšování, holistický přístup k lidem, částečná specializace	(Bělohávek, 2005, Pilařová, 2016)
9	Teorie chaosu		80.léta 20.st.	politická situace, vývoj konkurence nebo ceny komponentů mají velký vliv na udržení efektivnosti firem a konkurenční boj, nový trend, jehož základem je snaha o dosahování špičkové kvality, schopnosti rychlé realizace změny a krátkých inovačních cyklů	(Vondráček a Vondráčková, 2001, Kociánová, 2012)
10	Teorie učící se organizace		90.léta 20.st.	model rozvíjení lidského činitele, jeho vzdělávání a rozvoj jako jednotlivce, koncepce rozvoje celé organizace jako celku, sebevzdělávání, leadership, motivace, angažovanost a oddanost firmě	(Šulěř, 2003, Cimbáliková, 2013)
11	Teorie řízení znalostí	K.E.Sveiby	současnost	základ znalost jako modifikovaná informace, znalosti lidí jediný zdroj neomezený přírodou a naopak je při vhodném využití schopný neustálého růstu, zvyšování produktivity	(Cimbáliková, 2013, Drucker, 2016)
12	Teorie řízení podle kompetencí		současnost	založena na snaze o soulad aspektu souvisejícího s požadavky na výkony a hlediska samotného člověka s jeho předpoklady pro splnění úkolu	(Kociánová, 2012, Plamínek, 2018)

Zdroj: vlastní zpracování

2 SPECIFICKÉ PROCESY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong (2015) spatřuje ve specifických procesech řízení lidských zdrojů vyjádření přístupů společnosti k jednotlivým oblastem řízení lidí. V první řadě se jedná o tvorbu pracovních míst a následné získávání a uchování si kvalifikovaných pracovníků. Dále se jedná o oblast, která vytváří prostředí pro neustálé vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců. Do této oblasti lze také zařadit činnosti zabývající se řízením znalostí lidí a další speciální část tvoří řízení talentů využívající nadstandardní nadání lidí ve prospěch společnosti.

Lze doplnit Koubka (2015), který zmiňuje okruh odměňování a zaměstnaneckých výhod. Organizace musí zabezpečit, aby její systém odměn a zaměstnaneckých bonusů byl spravedlivý a stálý. Důležitou část autor (Koubek, 2015) vidí také v hodnocení pracovního výkonu a péči o samotné pracovníky. Je vhodné také zmínit Kociánovou (2012), která vyzdvihuje důležitou roli personalistů a liniových manažerů v samotných procesech řízení lidských zdrojů. Jednají nejen v zájmu firmy, ale snaží se vytvářet vhodné podmínky pro zaměstnance, naplňovat jejich cíle, napomáhat seberealizaci a tak budovat základ pro jejich vysokou výkonnost.

Jak uvádí Koubek (2004), základem pro moderní řízení lidí je tvorba pracovních míst a úkolů založená na individuálních schopnostech a preferencích každého pracovníka, což následně přináší nejlepší využití jeho pracovního potenciálu. Do popředí se tak dostává nový přístup k pracovním činnostem, tzv. řízení pracovního výkonu (performance management), které zlepšuje výkonnost zaměstnanců, ale nezapomíná ani na jejich spokojenost, pracovní podmínky a první řadě na soustavné rozvíjení jejich schopností. Tato metoda vychází z méně úspěšných dřívějších pokusů o řízení a odměňování práce na základě systému odměňování, řízení podle cílů s hodnocením za zásluhy a koncepce komplexního řízení kvality TQM (Koubek, 2004).

Armstrong (2015) spatřuje v řízení pracovního výkonu dlouhodobý proces, který v sobě zahrnuje horizontální i vertikální integraci. Horizontální provázanost představuje tvorbu pracovních míst, úkolů, hodnocení a odměňování zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání. Spojení klíčových schopností lidí s organizačními, týmovými či individuálními cíli je označováno za proces vertikální integrace. Hartle (1997) vidí v řízení pracovního výkonu proces, který umožňuje společné chápání cílů a cesty k jejich dosažení. Pro správné pochopení a zlepšování pracovního výkonu je nutné mít jasně definované, prodiskutované a odsouhlasené soubory postupů, chování, úkolů, cílů a výsledných ukazatelů.

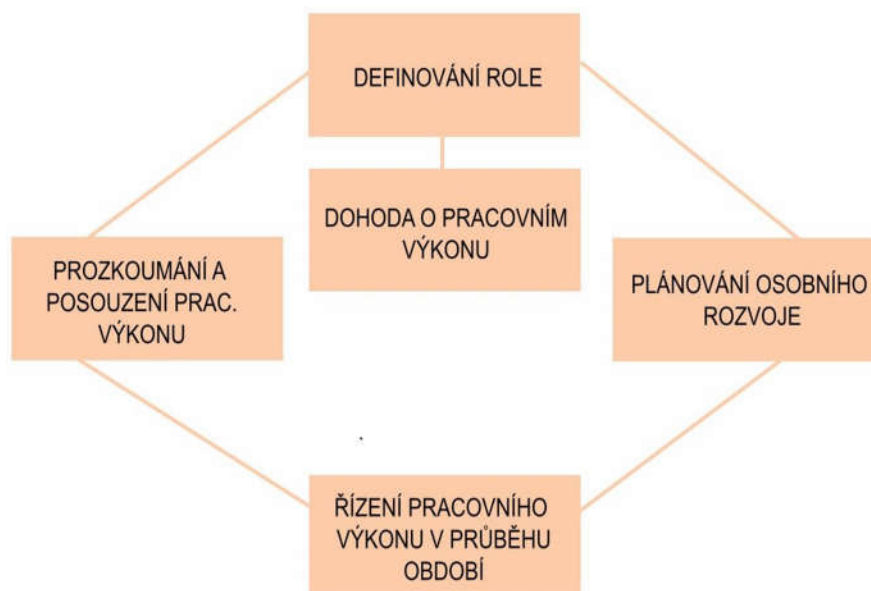
V podobném duchu se vyjadřuje i Koubek (2004, s.20): „*řízení pracovního výkonu v sobě zahrnuje na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu, výkonu týmu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty organizace.*“ Z definice je patrný jednak závazek pracovníka na výkon, ale také kladení důrazu na organizaci, potažmo manažera, který musí zabezpečit vedení pracovníka s dostatečnou motivací a průběžně ho informovat o dosažených pracovních výsledcích. V následné fázi procesu řízení dochází k prozkoumání a hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Souhrnně lze z výše uvedeného konstatovat, že účinné řízení pracovního výkonu zaměstnanců v organizacích vychází z neustálého, komplexního a zcela individuálního přístupu, ve kterém se snaží manažeři a jejich podřízení pracovat na bázi vzájemné spolupráce vedoucí k plánovaným výsledkům (Koubek, 2015). Z toho je patrné, že se nejedná o proces zaměřený na hodnocení současného výkonu, ale o vlastní obnovující se cyklus pracující na zlepšování budoucího pracovního výkonu a obsahující následující hlavní činnosti (Armstrong, 2015) :

- přesná formulace pracovního místa a role pracovníka s popisem požadavků na schopnosti a výsledky;
- uzavření vzájemné ústní či písemné dohody o pracovním výkonu;
- plánování osobního rozvoje a vzdělávání pracovníka;
- řízení výkonu zaměstnance během období;
- formální vyhodnocení pracovního výkonu.

Vyprofilování role umožňuje pracovníkovi získat přesný obraz o úloze, kterou má hrát, aby úspěšně splnil vytýčené cíle a požadavky na svoji práci. Pracovní role vychází z popisu pracovního místa, ale její záběr je mnohem širší, protože v sobě zahrnuje i orientaci na lidi a jejich chování. V dohodách o pracovním výkonu a rozvoji si vzájemně potvrzují jeho účastníci očekávanou podobu dosažených výsledků, způsoby měření výkonu či potřebné kroky k zvyšování znalostí, dovedností a schopností. Řízení pracovního výkonu je možné považovat za nepřetržitý proces, a tudíž je kladen důraz na manažerské postupy v podobě usměrňování výkonu jednotlivých pracovníků, jeho monitorování, měření a vzájemnou komunikaci a spolupráci. Nejčastěji používané období pro řízení je jeden rok. Závěrečné prozkoumání a vyhodnocení dosavadního pracovního výkonu slouží jako východisko pro stanovení plánů a postupů zlepšování. Dosažené výsledky je důležité vzájemně prodiskutovat

mezi manažerem a pracovníkem a nalézt společné cesty k rozvoji daného zaměstnance (Koubek, 2004).

Mezi pracovníkem a manažerem jsou během cyklu řízení pracovního výkonu uzavírány dvojí dohody, jednak pracovní a pak rozvojové viz obrázek 6.



Obrázek 6 Proces řízení pracovního výkonu

Zdroj: Koubek (2004, s.41), upraveno

Další část práce se zaměří na podrobnější charakteristiku jednotlivých fází procesu řízení pracovního výkonu.

2.1 Pracovní místo

K nejdůležitějším personálním činnostem v organizacích se řadí analýza pracovního místa a pracovní role. Jsou základem i pro ostatní činnosti řízení lidských zdrojů v organizaci. Jak uvádí Koubek (2015) : „ *analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.*“ Armstrong (2015) v analýze pracovního místa vidí proces, při kterém dochází k shromažďování, prozkoumávání a následné organizaci informací o obsahu práce na daném místě s cílem vytvoření podkladu pro personální činnosti zabývající se získáváním a výběrem pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení práce a vytváření odměňovacích a mzdových systémů. Šikýř (2014) popisuje pracovní místo jako základní organizační

jednotku, která je obsazena jedním pracovníkem a vymezují ji určité pracovní úkoly. Od zaměstnance jsou na daném místě požadovány zadané povinnosti, odpovědnosti a náleží mu jisté pravomoci.

Podobně nahlíží na pracovní místo i Dvořáková (2012) a současně definuje také požadavky na samotné pracovní úkoly. Žádná práce nesmí pracovníka ohrožovat nebo poškozovat. Principy jednotlivých úkolů jsou vystavěny tak, aby člověka rozvíjely, plně využívaly jeho znalostí, schopností a dovedností. Dále autorka apeluje na motivační a rozvíjející schopnosti pracovních úkolů (Dvořáková, 2012).

Podle Urbana (2013) je v současnosti vzhledem k technologickým a organizačním změnám, ale i zvyšujícím se nárokům na výkonnost pracovníků, důležitým předpokladem úspěchu organizace neustálá analýza účelného vymezení pracovních míst. Moderním trendem v oblasti navrhování pracovních míst je také možnost flexibility náplně pracovní pozice či týmové provedení svěřených úkolů. V zájmu předcházení nedorozumění a konfliktů se spolupracovníky na pracovišti je vhodné jasné a úplné vymezení pracovní náplně místa. Urban (2013) se dále zabývá základními charakteristikami pracovního místa, které zásadně ovlivňují jeho vymezení a jsou to tyto:

- účel;
- povinnosti;
- výkonová kritéria;
- pravomoci.

V první řadě se jedná o stanovení účelu pracovního místa, tedy smyslu vykonávané práce. Z účelu místa také vyplývají činnosti, které jsou zaměstnanci pracující na svěřených pozicích povinni provádět a označují se povinnostmi pracovního místa. Celý souhrn povinných činností je možné uvést do popisu pracovního místa nebo se pouze odkázat na určité organizační dokumenty, které vycházejí z pravidel a směrnic. Vytvořením jasných a srozumitelných výkonových kritérií vycházejících z daného účelu lze následně zaměstnance na pracovní pozici hodnotit pomocí dvou nástrojů v podobě výkonových ukazatelů a kvalitativních požadavků na způsob provádění činností. Výkonové ukazatele místa neboli metriky ukazují, jaký přínos má daná pozice pro pracovní proces nebo pro organizaci (např. produktivita, počet obslužených zákazníků, velikost tržby). S vyšším postavením zaměstnance nabývají většího významu převážně finanční ukazatele výkonu. Naopak kvantitativní požadavky jsou směřovány k postupům a provádění samotné práce (např. řešení

reklamací, vstřícnost, ochota, dodržování bezpečnosti). Velmi často je používána kombinace obou ukazatelů. Svěřené pravomoci pracovního místa napomáhají k dosažení cílů na daných pozicích. Pracovníkovi jsou pravomoci vždy vyspecifikovány přesně a rozděleny na přímé, kdy rozhoduje zcela sám nebo po předchozí konzultaci s nadřízeným, popř. nepřímé s pravomocí radit či koordinovat podřízené (Urban, 2013).

Teprve po určení účelu pracovního místa, stanovení výkonových kritérií, hlavních povinnostech a rozhodovacích pravomocech spojených s místem lze definovat osobní požadavek pro výkon sjednané práce. K dalším důležitým faktorům ovlivňujících vznik pracovních úkolů a pracovních míst patří obsah práce, tzv. dělba práce a specializace zaměstnanců, která vychází jednak z velikosti organizace, její technické úrovně, organizační struktury, podnikatelského záměru a cíle, ale i úrovně zaměstnanců, jejich znalostí, dovedností či ochoty přijímat změny. Rozdílné podmínky a požadavky organizace ovlivňují nejen dělbu práce a specializaci, ale mají nemalý vliv i na samotný přístup k tvorbě pracovních míst (Šikýř, 2014).

Rozlišují se dva hlavní přístupy:

- klasický mechanický přístup;
- moderní motivační přístup.

Koubek (2015) doplňuje ještě další dva přístupy pro vytváření pracovních míst a to biologický a percepční.

Základ mechanického přístupu tvoří předpoklad existence pouze jediného nejlepšího způsobu provedení práce, který optimálně využívá všechny vstupy jako čas, suroviny, materiál, energii, stroje apod. Mechanický přístup, který v dnešní době převládá, vychází ze zásad vědeckého řízení a řízení práce a výroby. K jeho hlavním nástrojům patří časové a pohybové studie (Koubek, 2015).

Určujícími znaky jsou úzká specializace pracovních míst a hluboká dělba práce umožňující rychlé zapracování nekvalifikovaných pracovníků a dosažení jejich vysokého výkonu. Zaměstnanci mají pro organizaci hodnotu pouze v případě plnění přesně daných pracovních postupů. Výhody této metody lze spatřit v nižších nákladech na pracovní sílu a snadnějším získávání zaměstnanců. Nevýhoda spočívá v jednostranné zátěži, opakujících se činnostech, omezeném rozvoji schopností a iniciativy. Dále se k nedostatkům řadí často se vyskytující malá spokojenost, nízká motivace a vysoká fluktuace lidí ve firmách (Dvořáková, 2012).

Naproti tomu motivační přístup vytváří pracovní místa vycházející ze základního stimulantu v podobě motivující práce, která splňuje zásady komplexnosti, rozmanitosti, autonomie, významnosti a zpětné vazby pracovních úkolů. Tento přístup se opírá o Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace, Hackmanuv a Oldhamuv model charakteristik práce a teorii sociotechnických systémů (Šikýř, 2014).

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace je založena na analýze dvou rozdílných pocitů člověka při práci, které nepovažuje za protikladné, i když by se tak na první pohled mohlo zdát. Tato teorie motivace vidí spokojenost s prací jako výsledek působení faktorů v podobě motivátorů, naopak nespokojenost jako odraz přítomnosti hygienických faktorů neboli dissatisfaktorů. Vznik pocitu je vázán na přítomnost daného faktoru, tudíž jeho absence neznamená automaticky druhou možnost a vysvětluje tak různorodost, nikoliv protikladnost daných stavů jak je patrné z obrázku 7:



Obrázek 7 Motivující faktory

Zdroj: Koubek (2015, s. 60), upraveno

Ze závěru teorie vyplývá, že zařazením motivátorů (např. pochvala, uznání, postavení, pravomoci) do pracovních činností, dojde k zvýšení motivace pracovníka, hygienické ji sníží nebo udrží na stejné úrovni.

Propracovanější podobu motivačního přístupu k tvorbě pracovních míst představuje Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce. Model předpokládá existenci klíčových charakteristik práce (komplexnost, významnost, identita práce, autonomie a zpětná vazba),

kteře pozitivně ovlivňují duševní stav člověka a následně působí i na jeho pracovní výsledky (Koubek, 2015).

Komplexnost pracovního úkolu spočívá v jeho ucelenosti, smysluplnosti a viditelném výsledku. Používání různých schopností, postupů, operací a využívání variabilních zařízení je považováno za podnětné a svědčí o rozmanitosti práce. Velký vliv na pracovní motivaci zaměstnance má hodnota a významnost zadané práce, kterou vnímá on sám, spolupracovníci i zákazníci. Stupeň autonomie odpovídá stupni volnosti jednání pracovníka při plnění pracovních úkolů. Disponuje pravomocí a odpovědností, určuje si svoje cíle a cesty k jejich splnění. Zainteresované osoby (např. nadřízený, spolupracovníci, podřízení a zákazníci) hodnotí práci a dosažené výsledky prostřednictvím zpětné vazby (Šikýř, 2014).

Konečná velikost jejich vlivu závisí na přítomnosti tlumících faktorů (individuálních znalostí a dovedností, potřebě osobního růstu, spokojeností s kontextem práce), které se u jednotlivých pracovníků liší. Pro zjištění motivačního potenciálu a přítomnosti pěti klíčových charakteristik u jednotlivých pracovních míst lze provést dotazníkové diagnostické šetření JDS u zaměstnanců (Job Diagnostic Survey), které následně slouží pro stanovení skóre motivačního potenciálu MPS. Vzorec pro výpočet MPS se používá tento (Koubek, 2015):

$$\text{MPS} = \frac{\text{Rozmanitost} + \text{Identita} + \text{Významnost}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Zpětná vazba}$$

3

K porovnání skóre u většího množství činností se využívá grafické vyjádření pomocí sloupcových grafů. Při tvoření závěru šetření je nutné brát na zřetel vliv objektivních i subjektivních pohledů. V zájmu zlepšení motivačního skóre pracovního místa se doporučuje rozšířit obsah práce, zařadit více úkolů, provést rotaci práce, posílit pravomoci na daném místě, vyjasnit vztahy s vnitřními a vnějšími zákazníky či vytvořit přirozené pracovní týmy.

Třetí příklad motivačního přístupu v podobě teorie sociotechnických systémů vychází z předpokladů, že většina prací není vykonávána jedním pracovníkem, ale vzájemně na sebe působícími lidmi. Pracovní místa tak vznikají s ohledem na vyváženost tří subsystémů:

- pracovníci (sociální systém);
- stroje, technika, nástroje (technický systém);
- vnitřní a vnější prostředí (systém prostředí).

Teorie klade důraz na rovnováhu sociálních potřeb zaměstnanců, jejich vzájemných vztahů a stupně využívání technologií v organizaci, což by mělo vést k vytváření poloautonomních pracovních skupin, které si svoje činnosti řídí samy v rámci pravidel a stanov organizace.

Biologický přístup k vytváření pracovních míst se snaží o překonání negativní stránky mechanického přístupu, kterým je neosobní vztah k pracovníkům a pohled na ně jako na součást strojů. Každý člověk má ale svoje potřeby, zájmy, schopnosti, pocity a city. Při práci převládá potřeba bezpečnosti a fyzického pohodlí. Výchozím bodem se tedy pro tvorbu pracovních míst v biologickém přístupu stává ergonomie a vlastní přístup se označuje jako ergonomický. Cílem tohoto přístupu je minimalizace námahy a eliminace únavy, bolesti a dalších zdravotních obtíží. Zaměřuje se převážně na problémové oblasti zvedání břemen, jednostrannou zátěž, hluk, ovzduší, klimatické podmínky, pracovní režim a přestávky. Řešení nabízí v podobě vhodného pracovního vybavení s nastavením více poloh, vhodného osvětlení, klimatizace, odsávání kouře, odstraněním dlouhotrvající či jednostranné zátěže. Výsledkem je nejen zvýšené pohodlí pracovníků při práci, ale také ušetřené náklady pro organizaci za případnou nemocnost a úrazy. Menší únava a lepší pracovní prostředí se následně promítají i do zvýšeného pracovního výkonu.

Biologický přístup si dává za cíl zmírnění fyzické náročnosti práce, naproti tomu percepční přístup se zaměřuje na snížení duševní náročnosti a omezení potřebných informací. Vychází z předpokladů, že velké množství dat pro člověka znamená nebezpečí chyb a jen jednodušší práce zajistí bezchybnost a spolehlivost (Koubek, 2015).

2.1.1 Analýza pracovních míst

Rozbor práce slouží k získávání, zaznamenávání, uchovávání a analýze informací o pracovních úkolech a pracovních podmínkách. Podle Koubka (2015) při procesu analýzy pracovních míst dochází k inventuře pracovních činností, úkolů, odpovědností a prostředí spojených s tímto místem. Zkoumají se případné vazby na jiná pracovní místa.

Armstrong (2015) v analýze pracovního místa vidí zdroj pro poskytnutí důležitých údajů pro řízení pracovního výkonu (např. zjištění celkového účelu neboli důvod existence místa, povahy a šíře práce, výsledky, za které pracovník zodpovídá, metriky výkonu, úrovně odpovědnosti, pracovní vztahy, motivující faktory a pracovní faktory).

Jak dále uvádí Koubek (2015) rozbor pracovního místa se zaměřuje na dvě samostatné oblasti. V první řadě hledá odpovědi na otázky z okruhu pracovních úkolů a podmínek. Zjišťuje, kdo práci vykonává, jaký je název pracovní pozice. Zajímá se o povahu úkolů, jejich

členění, pravidelnost operací, jaké metody se při práci používají. Zkoumá použité způsoby a případné vazby mezi úkoly. Dále určuje časové a lokální hlediska práce, hierarchické uspořádání úkolů, odpovědnosti a vazby na další pracovní místa. Klade dotazy týkající se pracovních podmínek, ať už z fyzikálního prostředí (např. teplota, čistota, hluk, bezpečnost), sociálního prostředí (individuální nebo týmová práce), tak i platové podmínky (základní mzda, odměny a prémie, bonusy, náhrady či motivační systémy).

Dvořáková (2012) popisuje druhou část analýzy pracovního místa jako tzv. specifikaci pracovního místa, která vytváří požadavky na pracovníka na dané pozici. Sleduje fyzické a duševní předpoklady (např. sílu, kondici, zručnost, vzhled, stupeň dosaženého vzdělání, jazykové znalosti, organizační schopnosti), psychomotorické a sociální dovednosti, odbornou přípravu a praxi, dříve získané pracovní zkušenosti a osobnostní charakteristiky a postoje (např. samostatnost, týmovost, temperament, povahu, hodnotovou orientaci či názory).

2.1.2 Zdroje informací pro analýzy pracovního místa

Vytváření a redesign pracovních míst, které vychází z analýzy pracovní pozice, jsou závislé na hodnotě získaných údajů o pracovním místě. Prvořadým úkolem manažerů nebo personalistů se stává tudíž vhodná volba zdroje popřípadě více zdrojů. Sběrem informací, který probíhá v několika krocích, se snaží o co nejpodrobnější obraz činností a chování na dané pozici. Nejdříve shromažďují existující dokumenty, pracovní postupy a výcvikové příručky. Dále kontaktují držitele pracovního místa, osloví nadřízené a podřízené, kteří jsou ve vzájemné vazbě k tomuto místu (Armstrong, 2015).

Za nejčastější zdroj informací je považován zaměstnanec pracující na daném pracovním místě. Pracovník může sice údaje částečně subjektivně ovlivnit, ale pokud je ochotný podílet se na analýze, pak je jeho popis detailní a velmi přesný. Tento člověk popisuje práci sám nebo slouží jako objekt pro pozorování. Pozorovatel sleduje zaměstnance při práci, jak ji vykonává, kolik mu zabere času a získané informace zaznamenává. Další data poskytuje přímý nadřízený pracovního místa, který je schopný popsat ho z pozice svého postavení, tudíž informace nebudou tak podrobné jako v předchozích případech. Možnost nabízí také přítomnost specialisty na analýzu pracovních míst. Důležitou podmínkou pro úspěšné provedení tohoto způsobu získání údajů je potřebná kvalifikace specialisty. Řešení lze nalézt také přizváním nezávislého odborníka na danou práci pracujícího v jiné organizaci na stejné pozici. Pohled na pracovní místo z jiného úhlu poskytnou spolupracovníci a podřízené. V neposlední řadě se zdrojem informací mohou stát i techničtí experti či odborníci dodávající stroje a zařízení na pracovní místo (Koubek, 2015).

2.1.3 Používané metody pro analýzu pracovního místa

Získané informace o pracovním místě se analyzují pomocí celé řady metod. Rozhodující pro výběr metody je účel, efektivnost a stupeň odbornosti analýzy. Určitou formu analýzy představují již některé použité metody při zajišťování údajů. Patří sem strukturované rozhovory, které jsou vedeny s držitelem místa, jeho přímým nadřízeným nebo vedoucím týmu. Při rozhovorech jsou pokládány jednoduché otázky, které objasňují název, přímého nadřízeného, podřízené pozice, krátký popis účelu nebo smyslu pracovního místa a seznam nejdůležitějších úkolů a povinností, které jsou od pracovníka požadovány. Vhodné je vyspecifikovat také očekávané výsledky či výstupy a současně propojit s hodnotícím a odměňovacím systémem v organizaci (Šikýř, 2014).

Další metodu, která je zjišťovací i analyzující, představují různé formy dotazníků. Dotazníky vyplňují pracovníci na pracovních místech, které se analyzují nebo je možné ověřit si pomocí nich již získané informace manažery. Velkým kladem dotazníkové metody je její rychlost, nízké náklady a zisk informací o větším počtu pracovních pozic současně. Pozorování, jak již bylo zmíněno výše, spočívá ve sledování pracovníka, záznamu všech činností a způsobu jeho práce. Získané informace jsou doplněny i o časové údaje popisující délku jednotlivých pracovních úkolů. Tato metoda se přednostně používá u klíčových pracovních míst, které se analyzují do hloubky.

K méně časově náročným metodám se řadí popis prováděný držitelem pracovního místa. Vhodné je přizvat také analytika, který pomůže pracovníkům s analýzou vlastní práce. Obdobou popisů pracovních míst jsou další používané přístupy k analýze, jako jsou dotazníky a záznamníky. Oba přístupy vychází ze záznamů, které pořizují pracovníci pracující na popisovaném místě, ale na rozdíl od prostého popisu vznikají v delším časovém horizontu. Metoda hierarchické analýzy úkolů od autorů Annetta a Duncana je založená na rozkladu pracovního místa na hierarchické soubory úkolů, postupů a podúkolů. Definují se cíle a také postupy k jejich dosažení. Nejprve se analyzuje celý úkol a postupně se přechází na dílčí podúkoly. Výsledkem je popis všech činností doplněný výkonovými normami. Nejčastěji se tato metoda používá k analýze procesů ve výrobě (Armstrong, 2015).

Pro definování standardů do kvalifikačních katalogů je používána funkční analýza, metoda vyvinutá v USA. Je označována za univerzální metodu popisující hlavní účel zaměstnání a následně identifikující klíčové funkce. Rozlišení činností (oblastí práce) na jednotlivé funkce umožňuje analýze zaměřit se na výsledky a stanovit očekávané výkony.

Koubek (2015) doplňuje ještě dvě používané metody a to metodu PAQ a metodu MPDQ. Základem univerzální metody PAQ (Position Analysis Questionnaire) je šest hlavních kategorií činností a 194 diskriptorů neboli prvků práce popisujících hlavní kategorie činností. Každý prvek je zkoumán z pohledu četnosti použití při práci. Analýza se provádí pomocí dotazníku, jehož největší nevýhodou je pracnost a z ní plynoucí časová náročnost. Metoda PAQ je vhodná pro porovnávání obsahu práce i pro nároky jednotlivých pracovních pozic. Šest hlavních kategorií činností je charakterizováno takto (viz. tabulka 5) :

Tabulka 5 Hlavní kategorie činností v metodě PAQ

Kategorie činností	Popis
Vstupy informací	Kde a jak dostává pracovník informace nezbytné pro výkon práce?
Duševní procesy	Jaké myšlení, rozhodování, plánování, organizování a zpracování informací je nezbytné pro výkon?
Fyzické činnosti	Jaké fyzické činnosti musí pracovník vykonávat a jaké nástroje, stroje a prostředky přitom používá?
Mezilidské vztahy	Jaké vztahy s ostatními lidmi existují nebo se vyžadují při výkonu práce?
Pracovní prostředí	V jakém fyzikálním a sociálním prostředí se práce vykonává? Jaká je pracovní doba a pracovní režim?
Jiné souvislosti a charakteristiky	Jaké činnosti, podmínky či charakteristiky kromě již uvedených souvisejí s pracovním místem?

zdroj: Koubek (2015, s.84), upraveno

Naopak metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) se zaměřuje na analýzu určitých kategorií pracovních pozic a to převážně manažerských. Obsahuje 208 hodnot, které popisují manažerskou odpovědnost, pravomoci, potřeby pracovníků a jsou seskupeny do 13 kategorií (Koubek, 2015). Armstrong (2015) zmiňuje také metodu kritických případů, která vychází ze skutečných událostí, a pomocí stupnice se ohodnotí chování od nejefektivnějšího k méně efektivnímu. Po společné diskusi se stanoví definice žádaných činností a těch méně vítaných.

2.1.4 Význam redesignu pracovního místa na výkonnost

Zásadním podmětem vedoucím k soustavným změnám obsahu a metod práce je převratný vývoj v oblasti techniky, technologie, trhu práce, a organizačních struktur. Redesign pracovního místa odráží také změny probíhající v sociálních potřebách lidí a jejich pracovním chování. Zároveň ovlivňuje motivaci pracovníků, jejich pracovní výkon i dobrý pocit z vykonané práce. Snaha zlepšit výkonnost jedinců, týmů i celé organizace vede nejen ke redesignu, ale i k následným přeměnám způsobu uspořádání pracovních míst ve společnosti. Podle Koubka (2015) existuje mnoho důvodů pro provedení úprav pracovních míst. K nejčastějším patří tyto:

- **Příčiny pocházející z výroby** - zvýšená výkonnost a produktivita, nižší náklady, lepší kvalita, zvýšená kvalifikace, flexibilita výroby apod.
- **Důvody vycházející ze změn systémů** – zavedení automatizace a dalších nových technologií, přeměna organizační struktury, spuštění nového provozu atd.
- **Důvody ze strany lidských zdrojů** – úsilí o snížení fluktuace a absence zaměstnanců, zatraktivnění pracovních činností, vylepšení vztahů na pracovišti aj.
- **Problémy vycházející ze strany zaměstnanců** – zvýšení bezpečnosti práce, odstranění problémů v sociální oblasti, zvýšení efektivity práce, pestrost a různorodost pracovních úkolů atd.
- **Změny v oblasti řízení lidských zdrojů** – volba jiného způsobu řízení a vedení lidí, úprava organizační struktury, vznik autonomních týmů apod.
- **Mimopodnikové příčiny** – změny legislativy, vývoj na pracovním trhu, plánování lidských zdrojů v organizaci aj.

2.2 Pracovní role

Velmi často dochází k zaměňování pojmů pracovní místo a pracovní role. V popředí zájmu pracovní role stojí ale úloha, kterou člověk při práci hraje, plněné úkoly a jejich obsah jsou v pozadí. Charakteristika role je tak širší než charakteristika pracovního místa, protože se zaměřuje na samotné lidi, jejich očekávané chování, jejich práci. Je tedy důležité rozlišovat mezi popisem potřebných činností a danou úlohou, kterou zaměstnanci hrají, když tyto činnosti vykonávají. Pracovní role se rozvíjejí neformálně, pracovní místa vznikají spíše formálně (Armstrong, 2015).

Koubek (2015, s.41) uvádí : „ *role a její definování se týkají chování člověka při práci, schopností potřebných k dosažení žádoucí úrovně výkonu.*“ Při definování role neboli stanovení profilu role jsou vyspecifikovány očekávané schopnosti, požadavky na chování, povinnosti, odpovědnosti a výsledky, které má nositel role dosáhnout. Základní informace o roli pracovníka v podobě smyslu role, hlavních oblastech výsledků, určujících povinnostech a schopnostech zároveň vytvoří základní rámec pro řízení pracovního výkonu zaměstnance. Stanovením účelu či smyslu role je pracovník obeznámen s tím, co se od něj v dané roli očekává a pokud s tím souhlasí, podepíše dohodu o pracovním výkonu. Vytvořený seznam obsahující sféru výsledků a povinností se stává podkladem pro další dohodu, a to dohodu o cílech a normách výkonu. Hlavní schopnosti, které jsou rozhodující pro efektivní zvládnutí role, jsou také východiskem pro naplánování dalšího kvalifikačního rozvoje pracovníka plnící pracovní roli (Armstrong, 2015, Koubek, 2015).

Plamínek (2018, s.164) označuje pracovní roli za množinu úloh a zároveň doplňuje ke vztahu pracovní role a pozice, že: „ *pracovní pozice je množina rolí a úloh*“. U pracovních pozic, které jsou vázány pouze na vykonání určité činnosti, bývá jen jedna role. Naopak u vedoucích pozic je paleta rolí velmi pestrá.

2.3 Vzájemná dohoda o pracovním výkonu

Očekávané pracovní výsledky a nezbytné schopnosti jsou vydefinovány a vzájemně dohodnuty oficiálním dokumentem označeným jako smlouva o pracovním výkonu. Dohoda obsahuje následující části. (Armstrong, 2015, s.434) :

- *cíle a normy výkonu;*
- *měření a ukazatele výkonu;*
- *posouzení schopností;*
- *požadavky práce.*

Cíle označující body, které mají být po skončení nějaké činnosti dosaženy, je možné stanovit jak pro jednotlivé pracovníky, skupiny, týmy tak i pro celou organizaci. V odborné literatuře lze nalézt rozdělení na samostatné projekty a měřitelné cíle, avšak v praxi nenachází plné využití, neboť se cíle běžně navzájem propojují. Důležitost procesu propojování cílů z více oblastí a úrovní (např. osobní rozvojový, týmový či žádoucí příspěvkový pro organizaci) spočívá ve snadnějším pochopení požadavků na pracovní výkon jednotlivými zaměstnanci ve společnosti. Žádoucí postup integrace probíhá jednak v podobě přidělování

cílů shora dolů, ale také opačným směrem, který zajišťuje potřebnou participaci jednotlivců a možnost tvorby vlastních cílů nebo cílů týmů (Koubek, 2015). Definování všech cílů se řídí pravidlem „SMART“, mezi jehož základní vlastnosti patří (Šikýř, 2014):

- S - Specific / konkrétnost;
- M - Measurable / měřitelnost;
- A - Achievable / dosažitelnost;
- R - Relevant / důležitost;
- T – Time framed / časová ohraničenost.

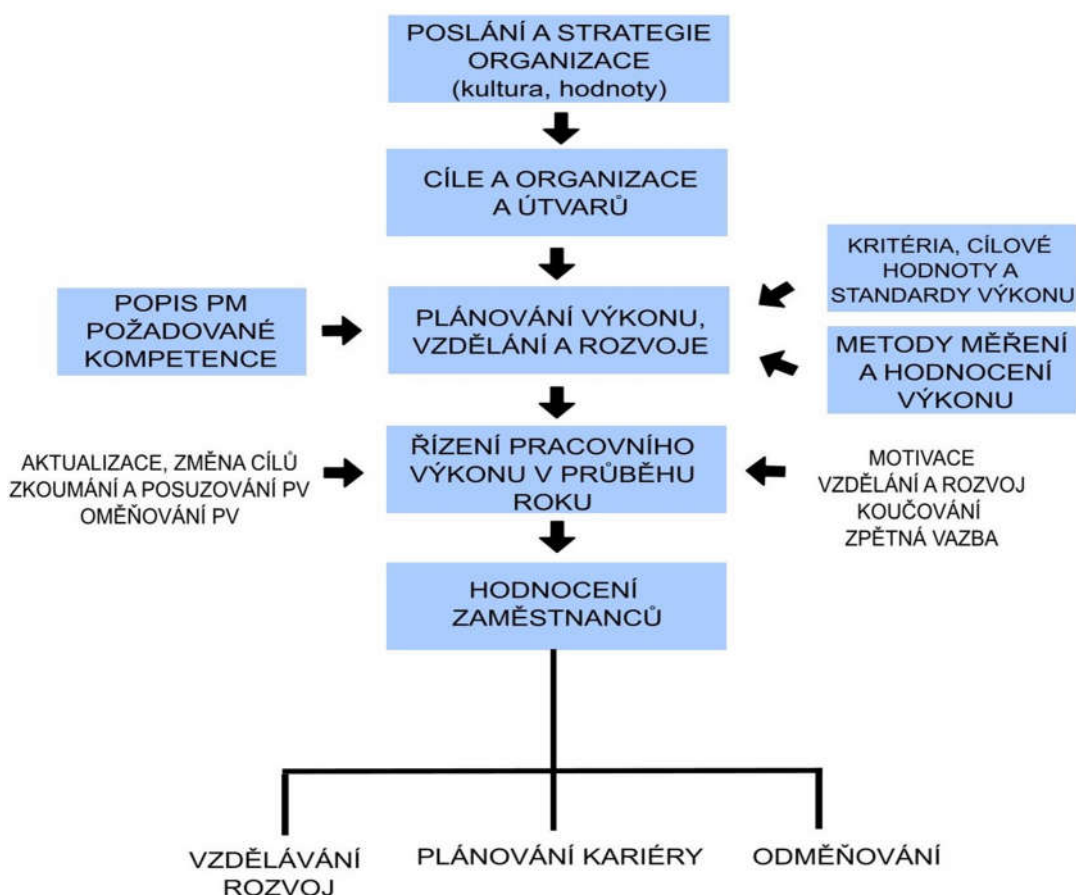
Podle Armstronga (2015) představují normy výkonu specifikaci podmínek zaručujících efektivní vykonání práce. Výkonový ukazatel je označován za trvalý a stálý cíl, který nahrazuje chybějící možnost změření časového rozsahu určitého pracovního úkolu. Nejčastěji je charakterizován kvantitativním vyjádřením (rychlost provedení úkonu, úroveň služby), ale ve specifických případech nabízí kvalitativní popis normy výkonu. Při definování cílů dochází k projednání způsobů měření a určení ukazatelů výkonu, které poskytují důkazy o dosažení zamýšleného výsledku (Čopíková a kol., 2015).

2.4 Řízení pracovního výkonu v průběhu období

Proces řízení pracovního výkonu vyjadřuje nepřetržitou snahu manažerů o hledání vhodných postupů k zvyšování výkonu zaměstnanců. Šikýř (2014) doporučuje organizaci zavádět zásady „*nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*“ umožňující ovlivňovat průběžně schopnosti a motivaci potřebné k vykonávání práce a výkonu. Základní postupy lze definovat takto (Šikýř, 2014, s.85):

- *vytváření motivujících pracovních míst;*
- *strategické plánování lidských zdrojů;*
- *pozitivní výběr zaměstnanců;*
- *pravidelné hodnocení zaměstnanců;*
- *spravedlivé odměňování pracovníků;*
- *systémové vzdělávání zaměstnanců;*
- *smysluplná péče o zaměstnance;*
- *spolehlivý personální informační systém.*

Podle Čopíkové a kol. (2015) patří řízení pracovního výkonu během roku ke klíčovým činnostem řízení pracovního výkonu stejně jako plánování výkonu, sledování výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání pracovníků či plánování kariéry. V praxi dochází k vzájemnému překrývání jednotlivých činností a tudíž model řízení pracovního výkonu pracovníků (viz. obrázek 8) a jeho řazení, slouží jen jako názorné. Obdobně na řízení pracovního výkonu během období nahlíží i Armstrong (2007) a uvádí, že pořadí činností je pouhým rámcem vytvořeným pro manažery, jednotlivce a týmy pro jejich vzájemnou práci a dosažení vysokých výkonů. Koubek (2015) v řízení pracovního výkonu během roku spatřuje soustavnou oboustrannou komunikaci vycházející z opravdového partnerství. Proces řízení výkonu v rámci roku obsahuje neformální stálé sledování a hodnocení výkonů, komunikaci o výkonnosti, aktualizaci cílů či hledání řešení případných komplikací. Horváthová (2014) vidí úspěšnost celého procesu řízení v závislosti na dobrých manažerských schopnostech a dovednostech v podobě koučování a používání efektivní zpětné vazby.



Obrázek 8 Model řízení pracovního výkonu

Zdroj: Armstrong (2007), upraveno

2.4.1 Zabezpečování zaměstnanců

Podle Armstronga (2015, s.325) se: „zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a také je produktivně využila“. Jak z výše uvedeného vyplývá, k základním činnostem personálního plánování patří procesy získávání a výběru zaměstnanců, které v sobě odrážejí personální potřebu organizace vycházející ze strategických cílů a plánovaného vývoje oblasti produkce, produktivity a organizačních opatření (Čopíková a kol., 2015).

Koubek (2015) jde ještě hlouběji a personální plánování definuje jako proces předvídání, volby cílů a provedení opatření při vstupu lidí do organizace či případném odchodu, jejich udržení a nejvhodnější spojování s pracovními úkoly. Za nejobtížnější fázi plánování lidských zdrojů je označován odhad množství a struktury znalostí a dovedností potřebných k efektivnímu splnění pracovních úkolů.

Naopak plánování počtu zaměstnanců se řadí k jednodušším částem. Přes postupné kroky jako je předvídání budoucí potřeby lidí a prognózy nabídky zdrojů se snaží o sestavení plánů propojujících nabídku s poptávkou zaměstnanců. Ty jsou pak určující pro plány získávání a propouštění zaměstnanců, plán stabilizace pracovníků popř. plán flexibilního zaměstnávání (Čopíková a kol., 2015).

Obdobný pohled na oblast plánování lidských zdrojů přináší i Šikýř (2014). Plánování zaměstnanců rozděluje na tři okruhy zahrnující plánování potřeby zaměstnanců, pokrytí potřeby a následný personální rozvoj pracovníků. Poptávku po zaměstnancích člení na krátkodobou (jeden rok) a dlouhodobou (v průběhu tří až pěti let). Řešení pokrytí potřeby zaměstnanců přinášejí buď vnitřní zdroje (např. uvolnění zaměstnanci vlivem technického pokroku či organizačních změn, karierní rozvoj pracovníků, rotace) nebo vnější zdroje (např. volní uchazeči, absolventi, ženy po mateřské, důchodci, pracovníci z jiných firem či zdroje ze zahraničí).

Velkou výhodou využívání lidí pracujících v dané organizaci je vzájemná znalost urychlující jejich výběr a adaptaci. Nevýhodou představuje úbytek potenciálu schopných a motivovaných pracovníků vně firmy. Lidé přicházející do organizace naopak mohou přinášet nové zkušenosti a dovednosti, čímž přispějí k výrazným změnám ve společnosti. S jejich zapracováním souvisí ovšem často zvýšené náklady (Koubek, 2015).

Plánováním personálního rozvoje pracovníků je v organizaci sestavován plán kariéry každého pracovníka, který odrážejí možnosti jeho dalšího vzdělávání a rozvoje či postupu ve firmě (Šikýř, 2014).

Pro samotný odhad potřeby se doporučuje využít některou z intuitivních nebo kvantitativních metod. K oblíbenějším patří intuitivní metody (tzv. expertní metody), které se opírají o dokonalou znalost všech vazeb mezi úkoly, pracovníky a technikou v organizaci a nevyžadují tak rozsáhlé podklady jako metody kvantitativní.

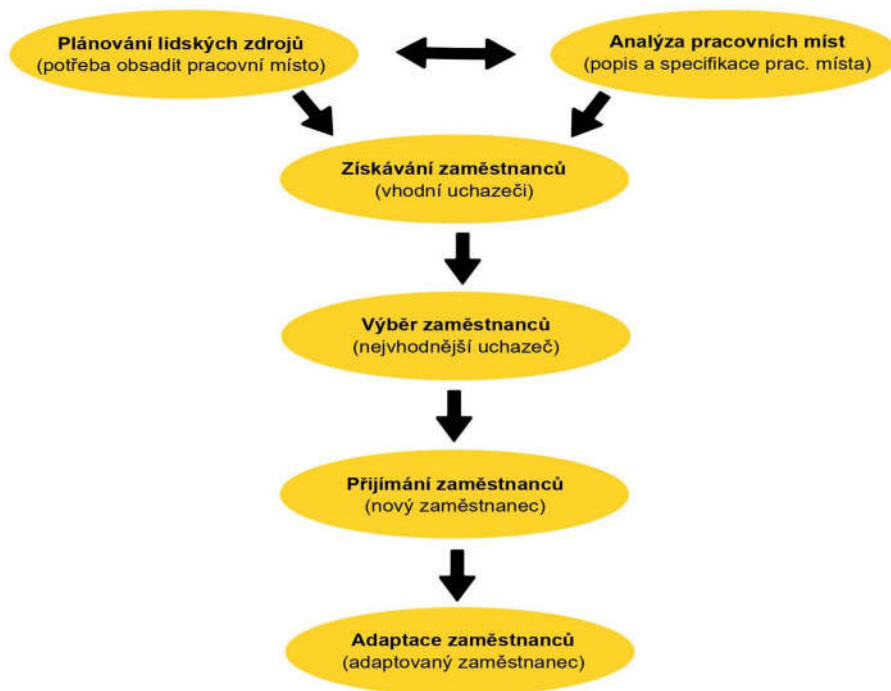
Základní rozdělení expertních metod je následující (Koubek, 2015):

- **Delfská metoda** - pomocí názorů expertů odhaduje budoucí vývoj všech faktorů, které mají vliv na potřebu pracovních sil;
- **Kaskádová metoda** - je velmi blízká předchozí metodě, přináší odhad potřeby lidských zdrojů a současně i odhad pokrytí potřeb z vlastních řad;
- **Metoda manažerských odhadů** - všichni manažeři firmy na základě svých znalostí odhadují budoucí vývoj ovlivňující počet a strukturu lidských zdrojů

Kvantitativní metody odhadu používají různé matematické a statistické postupy (např. analýzu vývojových trendů, korelaci a regresi, grafickou analýzu či síťové plánování), které jsou podmíněny dostatkem potřebných dat (Armstrong, 2015).

Důležitý proces získávání pracovníků, jehož cílem je identifikace, výběr a následné najmutí kvalifikovaných pracovníků, prověřuje odbornou způsobilost a rozvojový potenciál uchazečů pomocí zvolených kritérií a metod (Dvořáková, 2012).

Šikýř (2014) doporučuje opět využití zásad „nejlepší praxe“ pro postup při obsazování nově vytvořených nebo uvolněných míst. Ty vychází z procesu plánování zdrojů a analýzy pracovních míst a pokračují získáváním, výběrem, příjmem a následnou adaptací zaměstnanců jak je patrné na obrázku 9.



Obrázek 9 Návod na obsazování pracovních pozic

Zdroj: Šikýř (2014, s. 97), upraveno

Organizace k získávání potenciálních zaměstnanců používají různé způsoby závislosti na požadavcích na pracovní místo, finančních možnostech firmy a analýzách předchozích procesů. Na výběr se nabízí mnoho metod např.:

- uveřejnění inzerátu v tisku, rozhlasu, televizi;
- nabídka na vývěsce či úřední desce;
- elektronické získávání (e-recruitment) na vlastní webové stránce nebo job serverech;
- Facebook, Myspace, LinkedIn;
- využití personálních agentur;
- spolupráce se školami a učiteli;
- veletrhy pracovních příležitostí;
- doporučení stávajícími nebo dřívějšími zaměstnanci
- samostatné přihlášení uchazeče (Šikýř, 2014, Dvořáková, 2012)

Výběr zaměstnanců navazuje na proces získávání zaměstnanců a jeho cílem je nalezení nejvhodnějších kandidátů na volnou pozici. Podstatu představuje porovnání profilu uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa (např. vzdělání a odborné znalosti, řídicí

schopnosti, jazykové a počítačové dovednosti, psychické či fyzické předpoklady apod.) Pracovníci pověřeni obsazením volného místa uplatňují kombinace různých metod, aby co nejlépe prověřili přednosti a slabiny budoucích pracovníků. K nejčastěji používaným metodám patří (Urban, 2013):

- zhodnocení předloženého profesního životopisu;
- pracovní výběrový rozhovor;
- psychologické testy;
- assessment centre (AC);
- přezkoumání referencí

Výchozí metodu při výběru kandidátů tvoří analýza profesního životopisu umožňující posouzení vzdělání, pracovní zkušenosti či případných rizik např. pracovní nestability. O zaměstnanci hodně vypovídá i samotná struktura, vzhled a grafická úprava vstupního dokumentu, který může být předložen v písemné i v elektronické podobě (Dvořáková, 2012). Další používaná metoda, výběrový rozhovor, se rovněž řadí k základním praktikám výběru zaměstnanců a může mít několik podob. Nejběžněji probíhá jako diskuse mezi uchazečem a pracovníkem vedoucím konkurz. Dále je možné nahradit jednoho vybírajícího pracovníka více lidmi (např. pohovorový panel nebo výběrová komise). Při pohovorech je důležité dbát na objektivnost posuzování a vyhnout se nejčastějším chybám v podobě halo efektu, rychlých úsudků, předsudků, efektu zrcadla nebo sugestivním otázkám (Horváthová, 2014). Komplexnější metodu představuje assessment centre (AC), která hodnotí skupinu uchazečů podle určených kritérií. Hodnotitelé pozorují chování v modelových situacích, kandidáti často hrají různé role a jsou podrobeni psychodiagnostickým testům. K dodatečným zdrojům informací o pracovních zkušenostech slouží reference pocházející z předchozích zaměstnání daného zájemce o práci (Armstrong, 2015).

Průběh posuzování zaměstnanců nejvíce ovlivňuje důležitost pracovního místa, které je obsazované. Jisté odlišnosti lze spatřit také mezi výběrem z vnitřních a vnějších zdrojů. V procesu výběru rozhodují i tradice organizace či velikost významu samotného výběru v očích managementu společnosti. Celý postup výběru nejčastěji probíhá ve více krocích obsahujících předvýběr uchazečů, několik kol výběru, rozhodnutí o přijetí a závěrečnou nabídkou zaměstnání (Čopíková a kol., 2015).

Mezi často podceňované oblasti zabezpečování a řízení zaměstnanců patří adaptace nových zaměstnanců po nástupu do pracovní pozice. Adaptace má za úkol co nejrychlejší zajištění

jejich plné pracovní výkonosti a odstranění nejistoty při plnění pracovních úkolů a k tomu je dobré vypracovat individuální adaptační plány všech nových zaměstnanců. Adaptační plány přesně stanoví délku a obsah zaškolení, termíny zpětnovazebních pohovorů s nadřízenými či hlavní kontrolní body. Úspěšnost adaptačního procesu se projevuje v minimálním odchodu nových pracovníků (Urban, 2013).

2.4.2 Vedení a koučování

Každé zaškolení, trénink či rozvoj pracovníka zdokonaluje jeho schopnosti a předpoklady pro správné plnění pracovních činností. Zásadní úlohu v tomto procesu hraje přímý vedoucí nebo nadřízený daného pracovníka. Plní roli delegujícího vedoucího, vysvětlujícího instruktora nebo podporujícího kouče. V jednotlivých rolích vedoucí pracovník používá jiné způsoby přístupů k rozvoji podřízených. Při delegování dochází k učení pomocí vlastních zkušeností vyplývajících z dostatečné samostatnosti při řešení zadaných náročných úkolů (Urban, 2013).

Osvojení nových dovedností následně vede k rozvoji kompetencí a motivování podřízených, změně obsahu práce a úspoře času u vedoucího. Vysvětlení správného postupu v rámci zaškolení provádí zkušený instruktor, u kterého se předpokládá dobrá znalost daných činností a její dlouhodobé vykonávání. Žádoucí součástí každého školení je praktické vyzkoušení získaných vědomostí proškoleným pracovníkem, který má tak možnost odstranit své případné chyby a nedostatky (Bělohlávek, 2003).

Základem metody koučingu je proces postavený na neustálém osobním rozvoji zaměstnanců, při kterém si pracovníci osvojují pod dohledem kouče (nejčastěji přímého nadřízeného) dovednosti potřebné pro lepší zvládnutí pracovních úkolů. Koučing napomáhá k zvýšení pracovního výkonu a rozvoji osobnostního potenciálu pracovníka (Dvořáková a kol., 2004).

Také Šuleř (2009) se zaměřuje na velký význam koučování při zvyšování výkonu a osobním rozvoji zaměstnance. Tento individuální způsob pomoci v sobě zahrnuje pokládání dotazů, naslouchání, návrhy a vedení k možným řešením či inspirování. Pracovník si během diskusí s manažerem uvědomí své rezervy a následně provede změny vedoucí k zlepšení svého pracovního výkonu a osobnímu rozvoji.

Podle Urbana (2013, s.152) představuje styl vedení v podobě koučování „*zlatý střed*“ mezi direktivním příkazujícím a liberálním zcela volným způsobem řízení pracovníků. Oba uvedené extrémy nejsou nástrojem rozvoje a velmi často vedou ke ztrátě motivace

zaměstnanců. Naopak při koučingu vedoucí neurčuje cíle sám, tak jak je tomu u direktivního stylu, ale za podpory pracovníka společně volí dílčí cíle, které bezpečně vedou ke konečnému cíli. A právě dosažitelnost cíle je určujícím faktorem pro úspěšnou motivaci a zvýšenou výkonost pracovníka.

2.4.3 Motivace a stimulace pracovníků

Základ motivace každého člověka spočívá v pochopení jeho chování, rozpoznání vnitřních sil, které utváří lidskou dynamiku osobnosti. Ta má jednak podobu intrapersonální vztahující se k vnitřním pochodům a pak interpersonální ovlivňující vztahy k okolním lidem. Sama osoba a její vnitřní svět vytváří komplexní strukturu složenou z fyziologických, psychologických a sociálních potřeb sloužících jako motivační činitele. Je tedy patrné, že kterýkoliv člověk je jedinečnou osobností s dynamickým zdrojem chování, osobitou identitou a celkovou jedinečností (Drapela, 2011).

Motivační proces z oblasti řízení lidí, který si klade za cíl ovlivnění pracovního výkonu a chování zaměstnanců, je postaven na znalostech motivačních teorií.

Motivační teorie se dělí na dvě základní skupiny a to na (Čopíková, 2015, s.54) :

- *teorie zaměřené na obsah;*
- *teorie zaměřené na proces.*

K teoriím zaměřeným na obsah patří Maslowova motivační teorie, McGregorova teorie X a Z, Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb, ERG teorie a McClellandova teorie motivačních potřeb manažerů. Jednotlivé teorie se věnují různým motivujícím skutečnostem. Teorie zaměřené na proces se pokouší o vysvětlení a popsání samotného procesu motivace se všemi faktory, které mají na proces motivace vliv. Do druhé skupiny se řadí např. Adamsova teorie spravedlnosti nebo Vroomova teorie expektace. Některé z uvedených motivačních teorií byly již předchozích kapitolách objasněny, a proto se zaměříme na nejčastěji uváděnou teorii a tou je Maslowova motivační teorie (Horváthová, 2014).

Maslow, jako představitel holistické teorie osobnosti, při stanovování závěrů potvrzuje jednotnou povahu lidského organismu, která je ale při působení různých okolních stavů schopná vyvolat velkou škálu rozmanitých činností a chování. Příčinu takového fungování organismu lze hledat v motivační síle tzv. sebeaktualizaci neboli pudové tendenci. Maslow nezůstává u pouhého potvrzení základu lidské motivace snahou o sebeaktualizaci, ale připouští i existenci dalších motivačních sil v podobě specifických potřeb každého člověka

a následně je hierarchicky uspořádává do modelu pomyslné pyramidy (Maslow, 2021) viz. Obrázek 10.



Obrázek 10 Model motivační pyramidy podle Maslowa

Zdroj: Drapela (2011, s. 139), upraveno

Základnu pyramidu tvoří nejnižší fyziologické potřeby (např. potřeba kyslíku, jídla, vody, sexu apod.). Při jejich neuspokojení jedinec prochází frustrací a ostatní potřeby ustupují. Další patro tvoří potřeby bezpečí, které jsou nejintenzivnější v dětství a během života ztrácejí na své síle. Po uspokojení dvou nejnižších potřeb začne člověk toužit po lásce a vztahu. Pokud zůstane osamělý, cítí se vyloučen a raněn. K vyšším potřebám patří potřeba úcty a to v podobě vědomí své hodnoty (sebeúcty) nebo uznáním či prestiží (úcty druhých).

Až po dosažení těchto potřeb postupuje jedinec na úroveň B a nastupuje potřeba sebeaktualizace. Maslow (2021, s.93) tuto úroveň charakterizuje: „*čím člověk může být, tím také musí být.*“ a stanovuje pro ni patnáct znaků (B-hodnot) vyskytujících se u lidí nacházejících se na B úrovni potřeb. Podle Maslowa (2021) jsou sebeaktualizující osoby asertivní jedinci, velmi stabilní, odolní frustracím, nadaní tvořivostí a originalitou, uznávající hodnoty jako jednota, odevzdanost, spontaneita, vnitřní bohatost, prostota, krása, jedinečnost, hravost, poctivost, soběstačnost a nenucenost.

Výraz „motivace“ má základ v latinském slově „movere“ neboli pohyb. Pomocí motivace je tedy určována síla chování lidí žádoucím směrem. Motivovaní lidé dosahují vysokého výkonu a to často více než je od nich očekáváno (Armstrong, 2015).

Správná motivace zvyšuje výkonnost, uspokojení z práce, ovlivňuje iniciativu zaměstnanců, jejich odpovědnost a ochotu plnit požadavky organizace. K nejsložitějším

manažerským úkolům oblasti motivace a stimulace pracovníků patří vhodné použití krátkodobých i dlouhodobých motivačních nástrojů (Urban, 2013).

Plamínek (2018) uvádí čtyři podmínky, které jsou nutné, aby se zadané pracovní úkoly staly motivující. Nejdůležitější je srozumitelnost úkolu pro vykonavatele, dále jeho splnitelnost a tudíž i přiměřená obtížnost vzhledem k pracovníkovi. V neposlední řadě motivace závisí na individuálním zadání úlohy vycházející ze znalosti motivů a stimulů vhodných pro konkrétního vykonavatele.

Podle Lockeho a Lathama (2002, s.388): „*motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti.*“

Velikost pracovního úsilí a hodnotu vykonané práce ovlivňují jednak vnější stimulatory v podobě finančních a jiných materiálních statků (např. plat, odměny, bonusy a další zaměstnanecké výhody) a vnitřní motivatory, které pohánějí člověka zevnitř (např. uznání, pocit smysluplné práce, hrdost, přátelské vztahy apod. (Dvořáková, 2012).

Čopíková a kol. (2015) přináší ještě o něco širší pohled na klasifikaci motivace, protože ji dělí nejen na vnitřní a vnější, ale i na vědomou a nevědomou motivaci a po zhodnocení analytických stanovisek také na primární, vrozenou a sekundární, získanou.

2.4.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

K nejsilnějším motivačním nástrojům manažera patří hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců. Vhodně nastavený hodnotící systém v podobě poskytování zpětné vazby tak slouží jako velmi efektivní metoda k ovlivňování pracovního výkonu a chování pracovníků. Manažer volí formální postup hodnocení, který obsahuje periodicitu opakování, stanovená kritéria, definované výstupní dokumenty s vazbami na systém odměňování a rozvoje. Dále může použít neformální způsob hodnocení navazující bezprostředně na dokončenou činnost (Pilařová, 2016).

V organizacích se nejčastěji používají tyto formy hodnocení výkonu (Bělohlávek, 2005):

- každodenní okamžité hodnocení po dokončení jednotlivé činnosti;
- závěrečné hodnocení po dokončení celého pracovního úkolu;
- finanční hodnocení napojené na mzdový systém;
- pravidelné hodnocení určených periodách (např. čtvrtletní, pololetní, roční interval);
- hodnocení zpětnou vazbou 360°.

Pravidelné hodnocení umožňuje vedoucím pracovníkům správné nasměrování, podporování a kontrolování podřízených pracovníků v průběhu sjednaného pracovního výkonu. Jednotlivé metody měření a hodnocení pracovního výkonu a výkonnosti jsou popsány výše (viz. kapitola měření výkonnosti).

Na proces hodnocení zaměstnanců úzce navazuje systém odměňování. Moderní odměňování lidských zdrojů obsahuje nejen peněžní formy odměn (mzdu, plat či jiné finanční kompenzace), ale zahrnuje i vzdělávání, pochvaly a různé nepeněžní zaměstnanecké výhody. Obě tyto formy finanční i nefinanční se řadí mezi vnější odměny. V současnosti vzrůstá i význam vnitřních odměn nehmotné povahy založených na radosti z práce, spokojenosti z dosažených výsledků, úspěšnosti, užitečnosti a kariérního růstu (Koubek, 2015). Obě používané odměny vnější a vnitřní společně tvoří celkovou odměnu. K dosažení efektivního systému odměňování má každá organizace k dispozici velmi široké portfolio složek celkové odměny, které lze použít pro potřeby získání, udržení kvalitních zaměstnanců, ovlivnění velikosti jejich výkonu, produktivity a zároveň zabezpečení nákladové konkurenceschopnosti ve výši mezd.

Základní složky celkové odměny se dělí na (Urban, 2013):

- *základní mzda / plat;*
- *odměna vázaná na hodnocení schopností zaměstnance;*
- *výkonová složka*
- *mzdové povinné příplatky;*
- *zaměstnanecké výhody a benefity;*
- *nehmotné odměny.*

Základní mzdu či plat vyjadřuje množství peněz dané sazbou (tarifem) za určité činnosti nebo pracovní pozici. Jedná se o složku variabilní měnící se podle úrovně práce a stupně dosažených dovedností. Mezi základní mzdu / plat se řadí časová mzda / plat, úkolová mzda / plat a smluvní mzda / plat (Čopíková a kol., 2015).

Odměna vázaná na hodnocení schopností zaměstnance vychází z dlouhodobějšího analyzování výsledků pracovníka a má podobu procentuální nadtarifní složky nebo absolutní částky osobního ohodnocení. Výkonová složka resp. variabilní odměna je součástí individuálního zásluhového odměňování vztahujícího se k pracovnímu výkonu jedince, celého týmu či organizace. Mzdové povinné příplatky splňují právní legislativu a náležejí

zaměstnancům v případě změněných či mimořádných pracovních podmínek znamenajících zvýšený nárok na pracovníka (práce přesčas, v noci, v sobotu a neděli, o svátcích, ztížené prostředí apod.) Hlavním úkolem zaměstnaneckých výhod a bonusů je vylepšení potřeb, získání a udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků či posílení jejich oddanosti vůči firmě (Urban, 2013).

Nehmotné odměny představují nový pohled na odměňování pracovníků. Přinášejí jim možnost seberealizace, pracovní nezávislosti, uspokojení, dalšího vzdělávání či kariérního růstu (Horváthová a kol., 2014).

Používaná celková koncepce odměňování v organizaci vychází z předpokladu spravedlnosti zaručující zaměstnancům odměny dle zásluh, transparentnosti a pochopitelnosti systému a také srovnatelnosti s odměnami v ostatních firmách ovlivňující motivaci a úsilí pracovníků (Stýblo a kol., 2004).

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část diplomové práce navazuje na vymezené pojmy z teoretické části a pomocí výzkumného šetření hodnotí současnou koncepci řízení pracovního výkonu ve vybrané společnosti.

3.1 Hlavní cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zanalyzování stávajícího systému řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti Bazalka, s.r.o., zhodnocení současného stavu plnění pracovních úkolů, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti pomocí analýzy interních dokumentů, polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a dotazníkového šetření.

Výzkumná část diplomové práce obsahuje část kvantitativní, která se zabývá informacemi získanými z interních dokumentů společnosti a dále z dat pocházejících z dotazníku zaměřeného na stanovení výsledného motivačního typu pracovníka. Zhodnoceny jsou také informace pocházející z rozhovoru s vedoucími pracovníky a zařazeny k výzkumné kvantitativní části práce. Na základě prostudování získaných dat a porovnání výsledků s teoretickými východisky je empirické šetření vyhodnoceno a jsou stanoveny návrhy na úpravu současného řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě.

3.2 Parciální cíle výzkumu

Pro dosažení globálního cíle diplomové práce jsou vytýčeny čtyři parciální cíle.

Pomocí stanovených dílčích cílů ověřit:

- A) Jakou roli hrají osobní účely neboli motivace při pracovním výkonu.
- B) Existence souvislosti mezi vysokým výkonem a oddaností či angažovaností vůči firmě.
- C) Do jaké míry ovlivňují pracovní vztahy a pracovní prostředí výkonnost pracovníků.
- D) Schopnost reálné míry ohodnocení vlastní práce zaměstnancem.

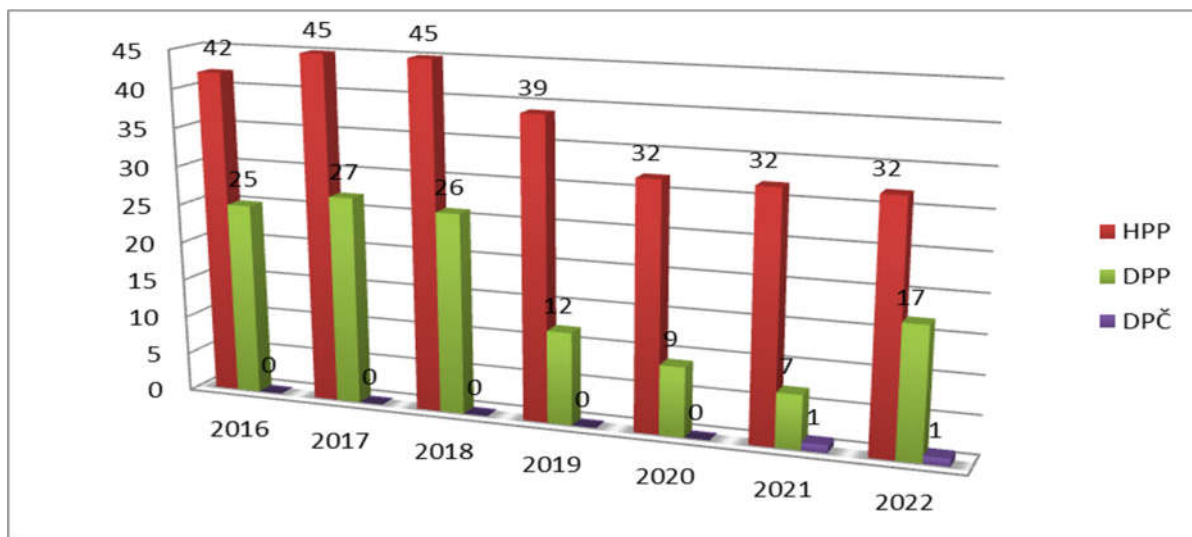
3.3 Profil vybrané firmy

Analyzovaná firma Bazalka s.r.o. sídlí v Hradci Králové. V roce 1992 ji založili manželé Lukešovi podnikající v oblasti zdravého stravování jako malou rodinnou firmu s jednou provozovnou. V době založení ve firmě pracovali čtyři zaměstnanci. Během dalších let se společnost pomalu rozrůstala, přibývaly další provozovny. Před deseti lety se vedení firmy

pro podporu svého podnikatelského plánu v podobě zdravého stravování rozhodlo vybudovat v nedalekých Třebechovicích vlastní pekárnu zaměřenou na výrobu veganských, vegetariánských a bezlepkových koláčů, pizz a dalšího pečiva. Od roku 2014 mohou také zákazníci kromě kamenného obchodu využívat nabídku v e-shopu nebo si předem objednat dovoz jídla na jimi zvolené místo ve městě. V roce 2018 firma dosáhla svého dosavadního největšího rozmachu, provozovala samoobslužnou bio prodejnu, menší obchůdek, internetový obchod, specializovanou jídelnu s možností rozvozu jídla po městě a pekárnu. Ročním obratem a počtem zaměstnanců okolo osmdesáti se tak zařadila mezi malé a střední podniky. Rostoucí zájem zákazníků o zdravé potraviny a výrobky přiměl vedení firmy k dalšímu rozšíření společnosti v podobě otevření malého obchodu v nově postavené tržnici na okraji města. Tento záměr se po dvou letech ukázal jako neefektivní z důvodu nevhodně zvoleného konceptu tržnice v okrajové části s nízkým zákaznickým potenciálem. Za těchto podmínek se společnost rozhodla prodejnu dále neprovozovat a přesunula svůj zájem na vylepšení prodejních podmínek ve stávající jídelně. Započaté stavební úpravy i samotný chod společnosti silně poznamenala probíhající pandemie onemocnění Covid-19. Fungující internetový obchod a možnost rozvozu jídel zdaleka nepokrývaly ztráty vzniklé uzavřením jídelny či omezením pohybu zákazníků. Pro udržení stávajícího počtu zaměstnanců a zachování samotné existence společnosti se vedení firmy rozhodlo pro čerpání dotačních programů určených pro maloobchodní prodej a restaurace. S pomocí dotací se firmě podařilo udržet všechny provozy a minimalizovat propouštění zaměstnanců, což je patrné z tabulky 6 a také grafického znázornění na obrázku 11 .

Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců 2016-2022

POČET ZAMĚSTNANCŮ 2016 - 2022				
ROK	HPP	DPP	DPČ	CELKEM
2016	42	25	0	67
2017	45	27	0	72
2018	45	26	0	71
2019	39	12	0	51
2020	32	9	0	41
2021	32	7	1	40
2022	32	17	1	50



Obrázek 11 Počet zaměstnanců 2016-2022

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Strategické cíle, logo a firemní kultura společnosti

Firma Bazalka s.r.o. se na trhu se zdravou stravou pohybuje již třicet let. Na začátku svojí existence si firma stanovila obchodní filozofii, kterou je snaha, aby se co nejvíce lidí v budoucnosti stravovalo zdravě, bez použití chemických stabilizátorů a umělých barviv. Základ této filozofie společnosti tvoří strategické cíle v podobě budování dlouhodobých vztahů se svými zákazníky a také zaměstnanci.

Prvotní impuls pro podnikání v oblasti zdravé výživy vznikl v době nedostatku informací o chemicky čistých a neupravených potravinách, kdy počítače, mobilní telefony a internet nebyly běžnou věcí. Zakladatelka se touto cestou rozhodla předávat svým zákazníkům pomocí proškoleného personálu a prostřednictvím nabízeného zboží a vlastních výrobků drahocenné rady a zkušenosti, které získala jednak z rodinných tradic založených na hospodaření a pěstování s šetrným postojem k okolní přírodě, ale také studiem např. čínské medicíny nebo účinků bylinek. Vděčnost nakupujících za každou dobrou radu se stala hnacím motorem jak pro majitelku, tak i pro ostatní její spolupracovníky a vedla k následnému rozvoji firmy.

Důraz na ohleduplný přístup k přírodě a okolí se objevuje nejen v nabízeném sortimentu prověřených bio i „nebio“ potravin a produktů, ale zásadně ovlivňuje i nepsaný etický kodex a kulturu firmy. Společnost při výrobě nepoužívá žádné chemické stabilizující látky ani umělá barviva a dochucovadla. Ve všech provozovnách třídí odpad a minimalizuje používání plastových obalů. Na úklid a čištění prostor společnost preferuje prostředky na přírodní bázi.

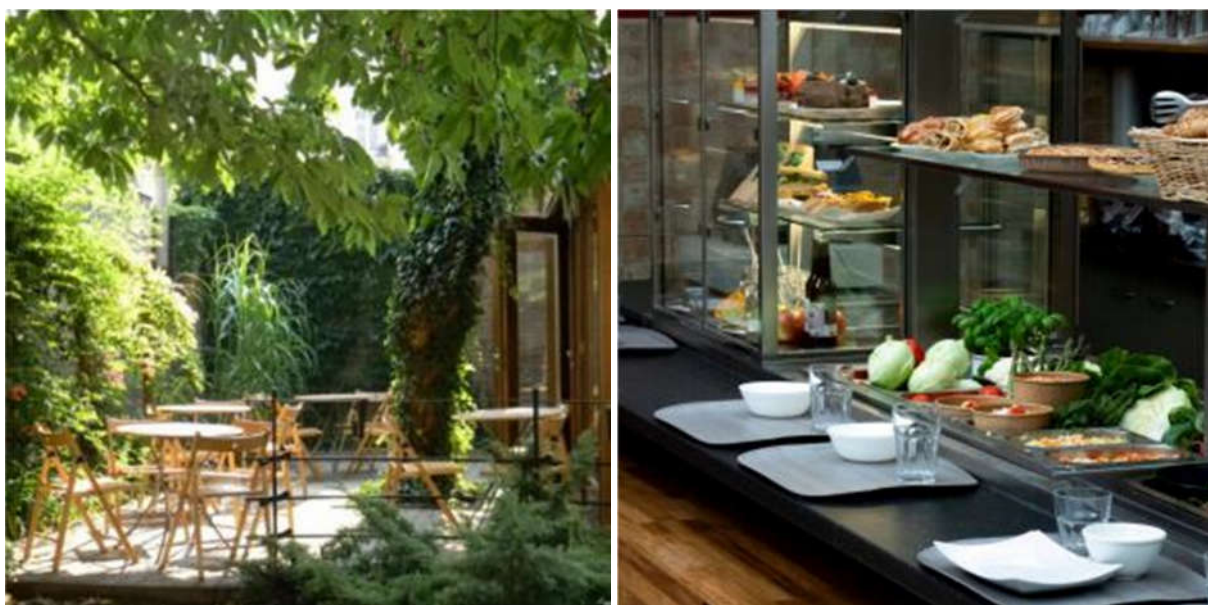
Prostřednictvím svých výrobků zabalených do ekologicky kompostovatelných a rozložitelných obalů vychovává své zákazníky a zaměstnance k ekologickému postoji k prostředí. Dále používá speciální Ré-obaly pro několikanásobné použití, které jsou nejen šetrné pro přírodu, ale také ekonomicky výhodné pro nakupující.

Přirozené zdravé smýšlení o životě je jasně patrné u všech zaměstnanců, kteří se v podniku rozhodli pracovat. Respektují stanovené zásady, třeba už jen tím, že mezi nimi není žádný kuřák a tím přispívají k základnímu předpokladu obchodní strategie firmy a tou je přesvědčivost jejich chování. Zřetelným vyjádřením postoje k ekologii a zdravému životnímu stylu je používání barva a znaky v logu společnosti, ale i zvolený styl prostředí pro zákazníky a zaměstnance, což je patrné z obrázků 12 a 13:



Obrázek 12 Logo firmy

Zdroj: Marketingové materiály firmy Bazalka s.r.o.



Obrázek 13 Zvolené prostředí firmy

Zdroj: Webová stránka firmy Bazalka s.r.o.

3.5 Organizační struktura firmy

Organizační struktura firmy Bazalka nese od svého založení znaky liniového charakteru typického pro rodinné a malé podniky. V čele společnosti stojí jediný vedoucí pracovník a to majitelka společnosti Jana Lukešová, která rozhoduje o veškerém dění ve firmě. Ostatní zaměstnanci podléhají jejímu řízení. Přímou spolupracuje s finančním, mzdovým a personálním odborem, který je pouze podřízený její osobě. Všechna rozhodnutí vzniklá v nižších úrovních společnosti musí projít majitelčiným schválením.

Další stupeň struktury tvoří tři samostatné provozovny a to pekárna, jídelna a bio obchod, které jsou na stejné úrovni. Provozy jsou řízeny vertikálně „shora dolů“ pomocí přímého přikazování a přidělování úkolů vedoucím provozoven a ti zadávají úkoly svým podřízeným. Výhodou této struktury je jasný systém určených pravomocí a odpovědností jednotlivých zaměstnanců, kteří přesně vědí, co je obsahem jejich práce, za co jsou zodpovědní a kdo je jejich nadřízený.

Při větším počtu provozoven a větším množství zaměstnanců ovšem čistě liniová organizační struktura ztrácí na funkčnosti. Hrozí nebezpečí přetěžování vedoucího, který je vystaven každodennímu stresu z řešení mezilidských vztahů na pracovištích.

Z tohoto důvodu se před šesti lety majitelka rozhodla vyčlenit samostatné personální a mzdové oddělení, které v součinnosti s ní dohlíží na personální činnosti ve společnosti. K základním úkolům personálního odboru patří personální administrativa, povinnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy, ale i získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníků. Vedoucí personálního oddělení dále zodpovídá za informační toky směrem nahoru a zároveň také za informovanost vedoucích jednotlivých provozoven.

Do čela každé provozovny je jmenován vedoucí, který zodpovídá a koordinuje veškeré dění na svěřeném pracovišti, dbá na kvalitu provedených prací a kontroluje činnosti jednotlivých pracovníků. Dále zodpovídá za bezpečnost na pracovišti.

V pekařském provozu funguje ještě jeden organizační stupeň a to vedoucí výroby neboli mistrová, která řídí a koordinuje práci pekařského a kuchařského úseku a také expediční oblast. Dále pod pekárnu spadá pracovní pozice řidiče, který zabezpečuje distribuci hotových výrobků do firemních provozoven popř. k ostatním odběratelům. Ve všech provozovnách vypomáhá pomocný personál zajišťující přípravné a úklidové práce.

Hierarchický žebříček jednotlivých provozoven je následující:

Pekařský provoz Třebechovice

- Vedoucí provozovny
- Vedoucí výroby
- Pekařky a cukrářky
- Kuchařky
- Expedientka
- Řidič
- Pomocná kuchařka
- Pomocný personál na přípravné a úklidové práce

Jídelna Ve Dvorku

- Vedoucí provozovny
- Prodavačky
- Kuchařky
- Řidič
- Pracovnice studené kuchyně
- Pomocný personál na přípravu zeleniny
- Pracovnice na mytí nádobí
- Pomocný personál na úklidové práce

Obchod BAZALKA BIO

- Vedoucí provozovny
- Prodavačky
- Pomocný personál na přípravné a úklidové práce

Bližší charakteristika organizačního schématu je znázorněna v příloze A.

4 ANALÝZA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ

Předmětem analýzy je zhodnocení současného systému řízení pracovního výkonu, se zaměřením na zhodnocení stávajícího stavu plnění pracovních úkolů, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě Bazalka s.r.o. Z důvodu získání co nejkompexnějšího obrazu probíhajících procesů ve vybraných oblastech a jeho následného funkčního využití analyzovanou společností budou použity současně tři analytické metody výzkumu.

4.1 Analytické metody výzkumu

Pro zjištění požadovaných informací o současném stavu jsou použity tyto zvolené metody:

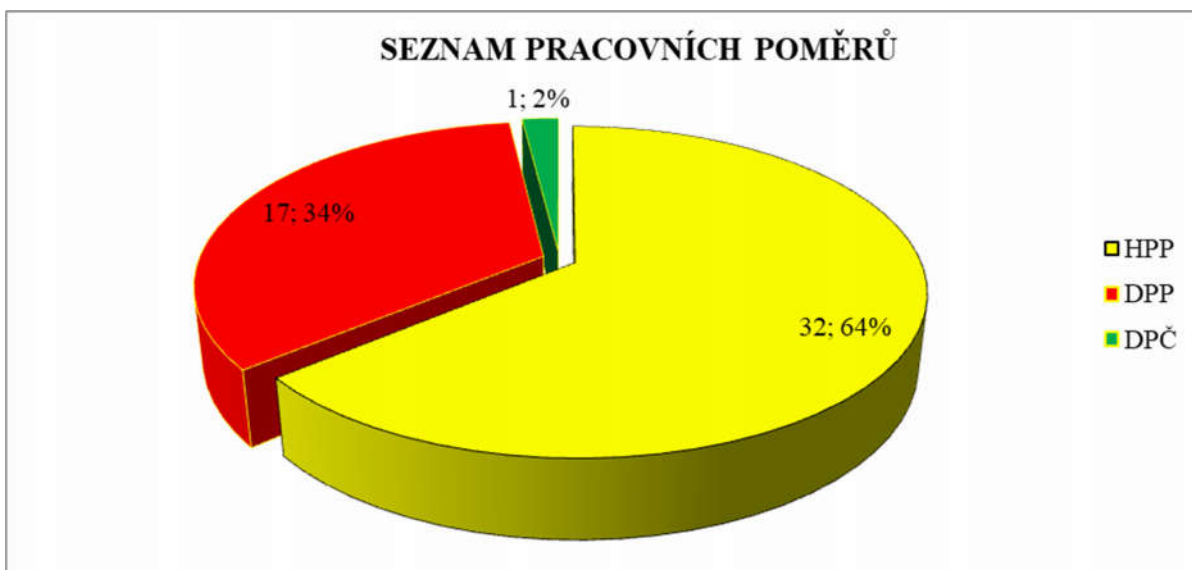
- 1) Analýza interních dokumentů firmy Bazalka s.r.o.
- 2) Rozhovory s vedoucími jednotlivých provozoven
- 3) Dotazníkové šetření

4.1.1 Analýza odměňovacího systému firmy

Z důvodu dobré znalosti podkladů vycházející z osobní účasti autorky diplomové práce na pracovišti je jako první metoda zvolena analýza interních dokumentů firmy Bazalka s.r.o. Pozice vedoucí personálního a mzdového oddělení ji poskytuje dostatečné množství informací potřebných k analýze využívaného mzdového a odměňovacího systému, popisu pracovních pozic či postoji společnosti k dalšímu osobnímu a profesnímu rozvoji zaměstnanců. K analýze jsou zvoleny dokumenty z účetního a mzdového programu a dále také vnitřní směrnice a předpisy firmy.

Na zpracování personální a mzdové agendy nejprve organizace využívala účetní systém Pohoda od společnosti Storware. Před šesti lety po vyčlenění personálního útvaru přešla na specializovaný nástavbový modul předešlého systému označovaný jako Pamica. Jedná se o program zajišťující personální a mzdovou agendu s neustálým doplňováním aktualit v rámci legislativních změn. Pamica umožňuje napojení na docházkový systém všech zaměstnanců a také velmi rychlé zpracování různých dokumentů, které je možné následně vytisknout nebo zaslat v elektronické podobě. Analýzou seznamu pracovních poměrů k datu 30. 06. 2022 je zjištěno, že ve firmě pracuje 50 zaměstnanců, z tohoto počtu má 32 pracovníků (64% z celkového počtu) s firmou uzavřenou dohodu o pracovním poměru a tudíž pracuje na hlavní pracovní poměr (HPP). Sedmnáct zaměstnanců (34% z celkového počtu) podepsalo dohodu

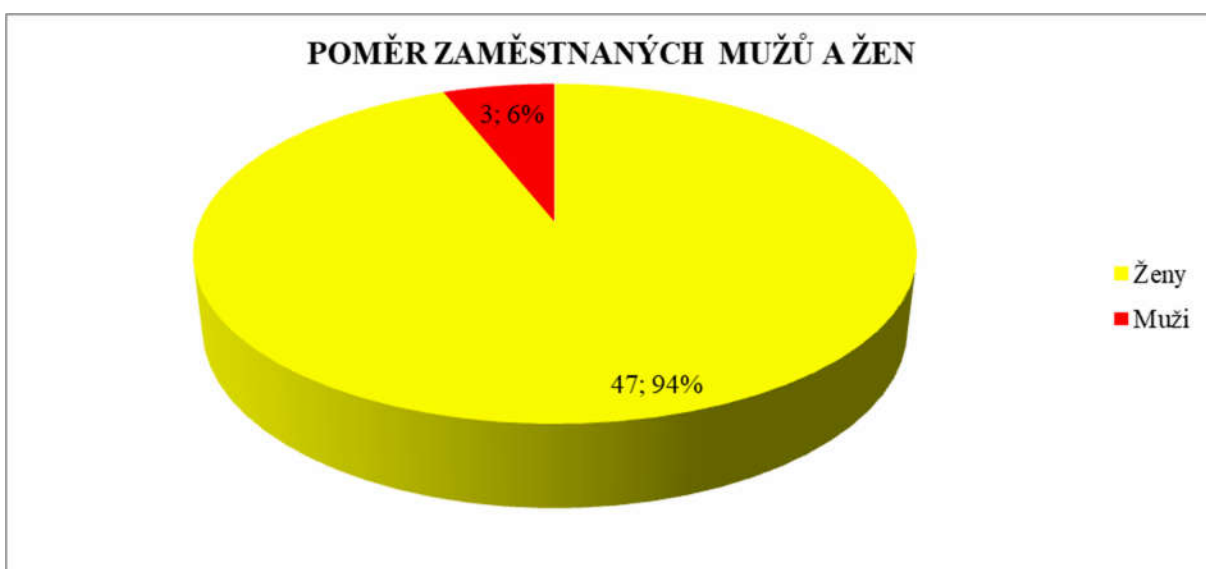
o provedení práce (DPP) a jeden člověk, což představuje 2% z celkového stavu, pracuje na základě dohody o provedení činnosti (DPC), protože je současně veden na úřadu práce jako žadatel o zaměstnání. Grafické vyjádření je znázorněno na obrázku 14:



Obrázek 14 Seznam pracovních poměrů

Zdroj: vlastní zpracování

Dále lze zjistit z předložených dat personální agentury poměr pracujících mužů a žen v jednotlivých provozech firmy. Je zde patrná jasná převaha žen, kterých společnost zaměstnává čtyřicet sedm (94% celkového počtu zaměstnanců). Muži ve firmě pracují pouze tři, což je 6% z celkového počtu zaměstnanců. Grafické znázornění poměru viz obrázek 15:



Obrázek 15 Poměr mužů a žen

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledný poměr odpovídá zaměření firmy na oblast výroby a prodeje potravin, kde mzdy zdaleka nedosahují průměrných mezd, pro muže tudíž nejsou lákavé a následně jsou více obsazovány ženami.

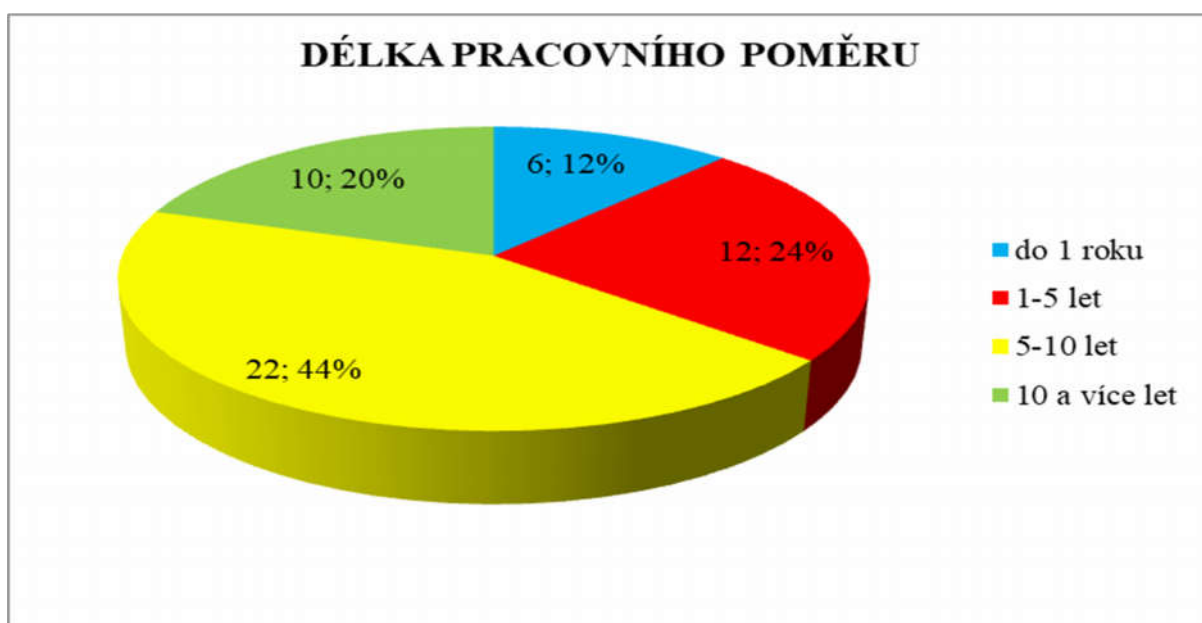
Z uvedených dat v personalistice je možné získat také přehled o věkovém složení pracovníků společnosti, které je následující: nejpočetněji je zastoupena věková kategorie šedesát jedna a více let. Zaměstnanců z této skupiny pracuje ve firmě jedenáct (22%), všichni mají uzavřenou dohodu o provedení práce a tudíž odpracují ročně méně než 300 hodin. Ve většině vykonávají pomocné, přípravné a úklidové práce. Věkové kategorie od čtyřicet jedna do padesáti let a kategorie od padesáti jedna do šedesáti let mají shodně devět pracovníků (18%). Na třetím místě skončila kategorie od třiceti jedna let do čtyřiceti let s osmi pracovníky, kteří představují 16% všech zaměstnanců. Uvedené kategorie pracují na HPP. Sedm zaměstnanců (14%) spadá do kategorie od šestnácti let do dvaceti let a jedná se opět o zaměstnance na DPP. Nejméně je zastoupená skupina zaměstnanců mezi dvaceti jedna až třiceti roky (šest, 12% z celkového počtu). Zjištěné výsledky naznačují, že nabízená pracovní místa nepatří mezi atraktivní a vyhledávané pozice mladší věkovou skupinou. Početní i procentuální zastoupení jednotlivých věkových kategorií je shrnuto do tabulky 7 :

Tabulka 7 Věkové složení zaměstnanců

VĚKOVÉ SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ FIRMY BAZALKA s.r.o.						
KATEGORIE	16-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61 a více
POČET	7	6	8	9	9	11
PROCENTA	14%	12%	16%	18%	18%	22%

Zdroj: vlastní zpracování

Záložka v programu Pamica označená jako pracovní poměr vytvořením filtrů do jednoho roku, od jednoho do pěti let, od pěti do deseti let a deset let a více je schopná podat údaje o délce pracovního poměru jednotlivých pracovníků firmy a odhalit velikost fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Méně než jeden rok pracuje ve firmě šest zaměstnanců (12%). Pracovní poměr trávající mezi jedním rokem až pěti roky má dvanáct pracovníků (24%), pět až deset let dvacet dva zaměstnanců, což představuje 44% všech zaměstnanců a deset lidí ve společnosti pracuje déle než deset let, což je pětina všech zaměstnaných. Z výsledků vyplývá, že fluktuace není velká a většina zaměstnanců zůstává v pracovním poměru na delší dobu, což dokazuje grafické vyjádření na obrázku 16.



Obrázek 16 Délka pracovního poměru

Zdroj: vlastní zpracování

Další dokumenty, které jsou podrobeny analýze, jsou vnitřní směrnice a předpisy vztahující se k systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Podle mzdových výměrů, které jsou nedílnou součástí každé dohody o pracovním výkonu, organizace používá několik složek k odměňování svých pracovníků. K hlavním složkám se řadí:

- **Základní mzda**

Její výše vychází z legislativních předpisů stanovujících minimální a zaručenou mzdu. Zaručená mzda je adekvátní k pracovní pozici podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti.

- **Osobní ohodnocení**

Jedná se o variabilní složku mzdového systému, která je primárně propojená s dosaženými výsledky a pracovními výkony. Vedení organizace se snaží postupovat spravedlivě a své podřízené odměňovat v souladu s pracovní náplní a odpovědností, které jsou s pracovním místem spojené. Základ nastaveného odměňovacího systému v Bazalce tvoří zavedený popis pracovních pozic obsahující charakteristiku pracovní náplně včetně určených odpovědností. Na tvorbě a aktualizaci popisu pracovních pozic se společně podílí vedení firmy, personální oddělení a vedoucí provozoven. Při hodnocení dochází k převodu tzv. kalibraci kvantitativních a kvalitativních ukazatelů výkonu pracovníka na daném pracovním místě. Osobní ohodnocení zaměstnanců organizace tedy nevychází pouze z dosažených finančních ukazatelů jednotlivých provozoven, ale odráží i hodnocení schopností pracovníka v podobě např. aktivity, řídicích schopností, pracovní morálky, citu pro tým či inovace. Mzdový výměr a popis pracovní pozice jsou součástí diplomové práce viz. Příloha B a C.

- **Výkonové prémie**

I v tomto případě se jedná o variabilní složku mzdového systému, ale na rozdíl od osobního ohodnocení je více spjata s finančními ukazateli výkonu jednotlivce nebo provozovny za určité období. V Bazalce jsou výkonové prémie vypláceny jednak za předcházející měsíc, dokončený kvartál nebo v podobě premií za celý rok.

- **Mzdové povinné příplatky**

Vzhledem ke specifické provozní době jednotlivých provozoven organizace vyplácí zaměstnancům několik mzdových povinných příplatků, které náleží pracovníkům pracujícím např. v nočních hodinách a v sobotu či neděli. Překročení standardní pracovní doby z provozních důvodů firma nahrazuje pracovníkovi příplatkem za přesčasovou práci.

- **Zaměstnanecké benefity**

K složkám sloužícím k posílení vzájemného vztahu mezi organizací a zaměstnanci firma využívá k odměňování pracovníků složku zaměstnaneckých benefitů a výhod. Po třech odpracovaných měsících získává pracovník nárok na příspěvek na cestovné, jehož částka se odvíjí od vzdálenosti, z které do práce dojíždí. Odpracováním jednoho roku vzniká zaměstnanci oprávnění na příspěvek k životnímu nebo důchodovému pojištění ve výši 400,- Kč měsíčně. Splněním pěti let se tato částka navyšuje na 600,- Kč za měsíc. Dále mohou zaměstnanci měsíc po podepsání dohody o pracovním výkonu čerpat další zaměstnaneckou

výhodu v podobě zaměstnaneckých slev na nákup. Sleva činí 20% na nákup zboží a 30% na výrobky Bazalky.

- **Nepeněžní zaměstnanecké výhody a benefity**

Firma poskytuje i nepeněžní zaměstnanecké benefity, které představují pět dní dovolené navíc pro vedoucí provozoven a tři dny sick days neboli pracovního volna za rok pro všechny zaměstnance pekařského provozu.

K velmi důležitým interním dokumentům patří mzdové listy založené každému zaměstnanci bez ohledu na uzavřený druh pracovněprávního vztahu. Jeho povinné náležitosti stanovuje § 38j ZDPř a další zákony z oblasti sociálního zabezpečení, zdravotního a nemocenského pojištění či výpočtu průměrného výdělku.

Mzdový list povinně obsahuje:

- jméno, příjmení popř. rodné jméno;
- rodné číslo (rezidenti uvádějí č. pasu nebo jiného dokladu)
- trvalé bydliště

Uplatňuje-li pracovník nezdánitelnou část základu na nějakou osobu, uvede se do mzdového listu také její jméno, příjmení, rodné číslo a výše jednotlivých nezdánitelných částek.

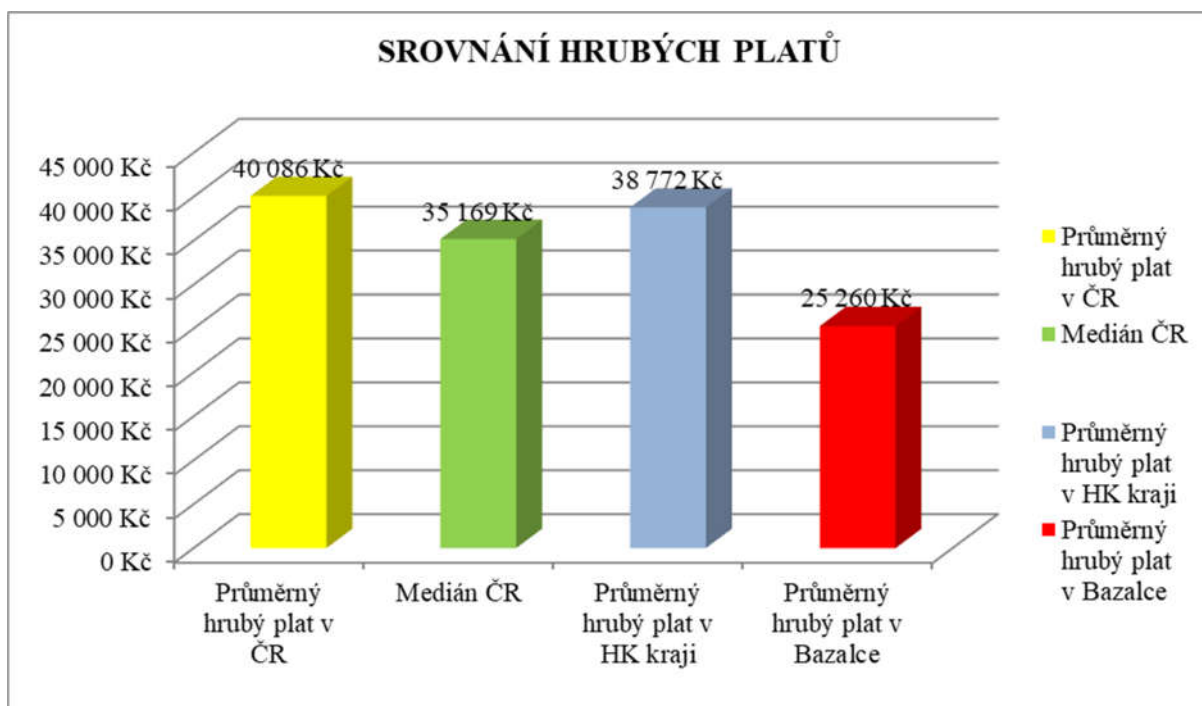
Veškeré uvedené údaje v mzdovém listu spadají podle článku 6 GDPR bod 1. pod písm. c) pod zpracování osobních údajů v zákonném rozsahu a společnost nepotřebuje k jejich zpracování souhlas zaměstnance. Firma je pouze povinna jako správce osobních dat přijmout různá technická, organizační a další nezbytná opatření k dostatečnému zabezpečení získaných osobních údajů před případným zneužitím.

Z analýzy mzdových listů lze získat informaci jednak o průměrném hrubém platu jednotlivce, dále vypočítat průměrný hrubý plat připadající na jednotlivé pracovní pozice nebo získat přehled o celkovém průměrném platu všech zaměstnanců firmy. Výsledky jsou následně porovnány s průměrným hrubým platem a mediánem v České republice a také v Královéhradeckém kraji za 2Q/2022. Větší význam pro výzkum nastaveného stupně odměňování ve zvolené společnosti přináší ovšem až srovnání s průměrnými platy na shodných pozicích v ČR za stejné období.

Po prozkoumání internetového zdroje je průměrná nominální mzda za 2Q/2022 stanovena na částku 40 086 Kč a medián (střední hodnota v pomyslné řadě) má hodnotu 35 169 Kč.

V Královéhradeckém kraji, kam společnost svým sídlem spadá, se průměrný hrubý plat pohybuje na částce 38 772 Kč (kupnisila.cz, 31. srpen 2022). Vypočtená celková průměrná mzda ve firmě k 31. srpnu 2022 činí 25 260 Kč, tato hodnota představuje 63% průměrného platu a 72% mediánu v celé ČR.

Při porovnání průměrného platu dosaženého v Bazalce a v Královéhradeckém kraji vychází poměr na 65%. Jak je patrné z grafického vyjádření (viz obrázek 17), průměrná nominální mzda ve sledované společnosti zdaleka nedosahuje republikového ani krajského průměru.

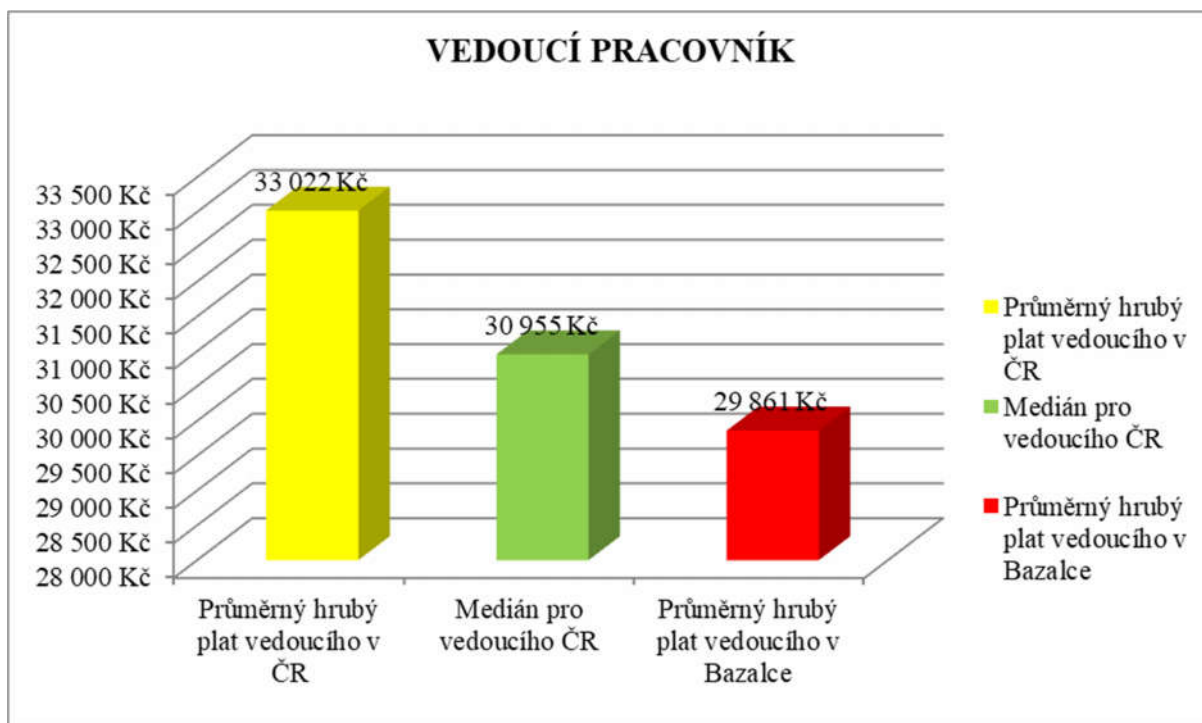


Obrázek 17 Srovnání platů

Zdroj: vlastní zpracování

Nižší hodnoty vychází z charakteru nabízených pracovních pozic, které nepatří mezi vysokopříjmové profese. Z tohoto důvodu má větší vypovídací hodnotu následná komparace průměrných částek dosažených ve firmě a v celé České republice podle profesí. Před analýzou jsou jednotliví pracovníci zařazeni do šesti skupin. První skupinu tvoří vedoucí pracovníci, do které se řadí vedoucí jednotlivých provozů. Vypočtený průměrný hrubý plat pro pozici vedoucího pracovníka v gastroprovozu činí za 2Q/2022 částku 29 861 Kč. Za stejné období vykazuje zdroj průměrné statistické hodnoty pro vedoucí provozů v částce 33 022 Kč a medián ve výši 30 955 Kč. Vzájemné porovnání výsledků není již tak propastné jako v případě srovnání s celkovým průměrem v ČR a ukazuje, že průměrný plat vedoucího

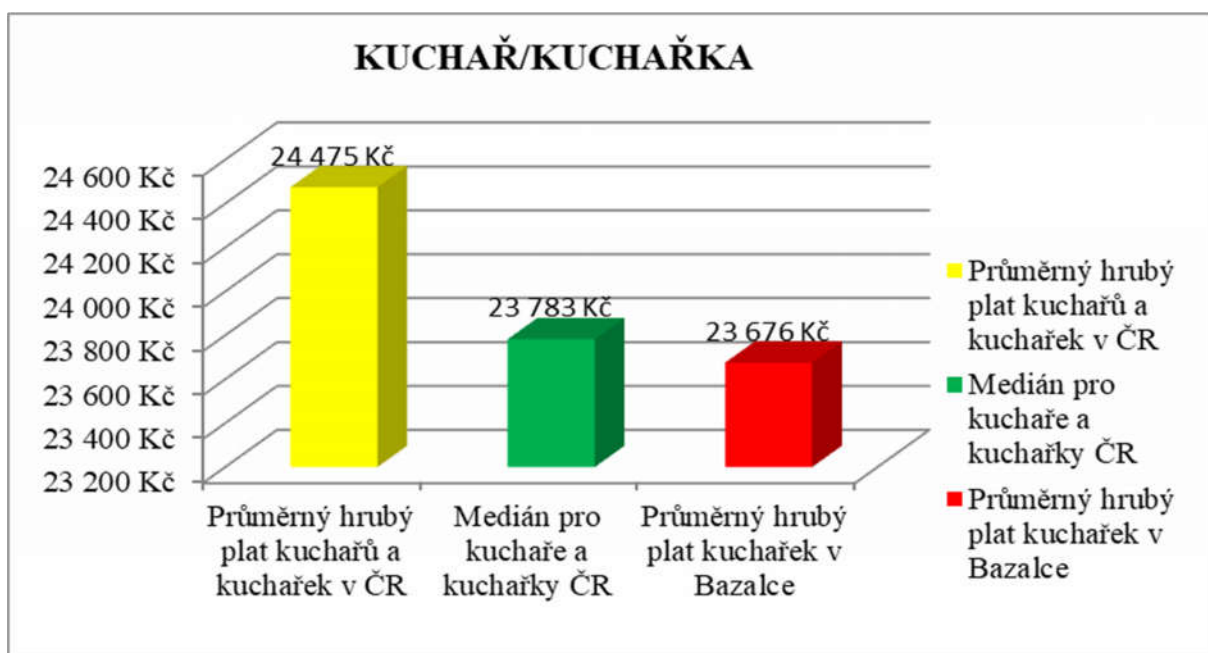
pracovníka firmy se pohybuje lehce pod mediánem (viz. grafické vyjádření na obrázku 18). V případě komparace s průměrným hrubým platem vedoucího provozu v ČR dosahuje průměrný plat vedoucích Bazalky 90% a případě vzájemného poměru s mediánem je získána dokonce hodnota 97%.



Obrázek 18 Srovnání platů vedoucích pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá analyzovaná skupina obsahuje průměrné nominální platy na pracovní pozici kuchař/kuchařka. V Bazalce jsou tyto pozice obsazeny pouze ženami a jejich průměrný plat dosahuje částky 23 676 Kč. Průměrný plat kuchařek a kuchařů v České republice je za 2Q/2022 na hodnotě 24 475 Kč a medián činí 23 782 Kč. Výsledky ukazují, že vyplácené mzdy na pozici kuchařka se pohybují o 799 Kč níž než je průměr pro tuto pozici a u mediánu je rozdíl pouhých 106 Kč. Vzájemná komparace mezi dosaženými hodnotami je graficky znázorněna na obrázku 19.



Obrázek 19 Srovnání platů na kuchařských pozicích

Zdroj: vlastní zpracování

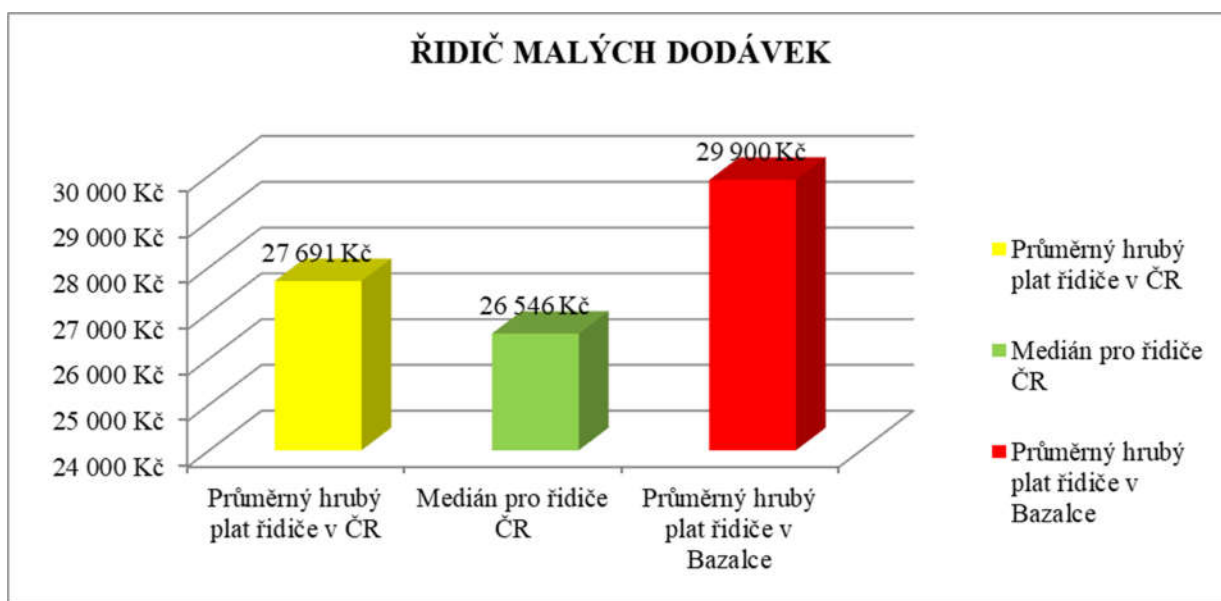
Třetí zkoumanou skupinu představují platy pekařů a pekařek. Ve společnosti pekařské práce opět vykonávají pouze ženy a jejich průměrný hrubý plat na konci 2Q/2022 činil 22 854 Kč. Naproti tomu průměrná mzda na pekařských pozicích žen v ČR dosahovala výše 24 664 Kč a medián 23 802 Kč. Vyplácené mzdy pekařek v Bazalce jsou nižší o 1 810 Kč oproti průměrnému pekařskému platu a dosahují 92% jeho hodnoty. V porovnání s mediánem je to 96% a rozdíl 948 Kč. Uvedené hodnoty jsou zapsány tabulce 8:

Tabulka 8 Platy pekařek

PEKAŘKA 2Q/2022			
Zvolený druh	Průměrný hrubý plat pekařek v ČR	Medián pro pekařky ČR	Průměrný hrubý plat pekařek v Bazalce
Dosažená hodnota	24 664 Kč	23 802 Kč	22 854 Kč
Procentuální vyjádření analyzované hodnoty	92%	96,0%	x

Zdroj: vlastní zpracování

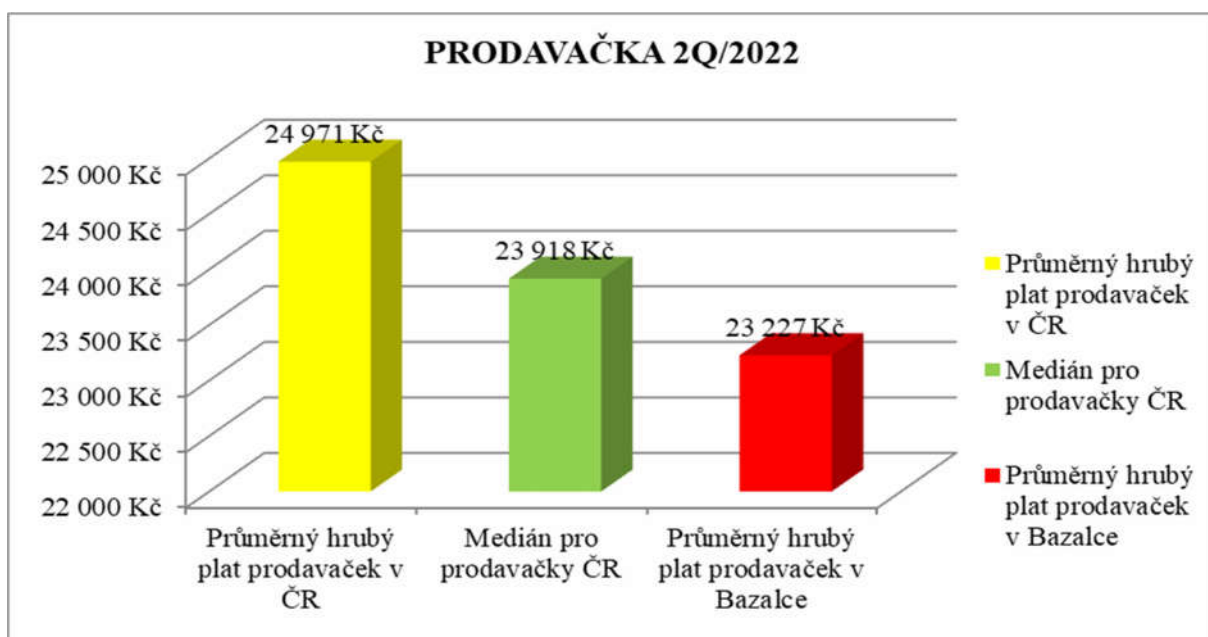
Ve společnosti Bazalka pracují také dva řidiči a jejich průměrné hrubé platy patří do čtvrté analyzované skupiny. Výsledek výpočtu průměrné hodnoty představuje částku 29 900 Kč. Z internetového zdroje jsou následovně zjištěny částky představující vyplácenou průměrnou mzdu a medián řidičů osobních a malých dodávkových vozů ve výši 27 691 Kč a 26 546 Kč. Při vzájemném porovnání všech tří hodnot vychází vyplácená mzda řidičů ve firmě nejen vyšší než republikový medián, ale i průměrný plat v ČR. Kladné rozdíly činí 3 354 Kč případě mediánu a 2 209 Kč u průměru a jsou graficky zachyceny na obrázku 20.



Obrázek 20 Porovnání platů řidičů

Zdroj: vlastní zpracování

Další skupina, u které je zkoumána výše hrubé průměrné mzdy, jsou prodavačky pracující ve dvou provozovnách, a to v samoobslužné prodejně a pak také vegetariánské jídelně. Výsledek analýzy jejich hrubých příjmů určuje částku 23 227 Kč. Na prodejních pozicích v Bazalce, stejně jako u kuchařek a pekařek, pracují jen ženy. Z tohoto důvodu je dosažená hodnota porovnána s průměrným platem prodavaček v ČR, který činí 24 971 Kč a medián pro ženy 23 918 Kč. Srovnáním je zjištěno, že poměr hrubé mzdy ve společnosti a průměr v ČR vychází na 93% a u mediánu je to 97%. Obrázek 21 potom představuje grafické vyjádření jednotlivých zjištěných částek.



Obrázek 21 Průměrné platy prodavaček

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední šestou skupinu tvoří průměrné nominální platy zaměstnanců vykonávajících úklidové a pomocné práce. Na těchto pozicích ve firmě pracují převážně ženy, výjimkou je jeden muž vypomáhající v samoobslužné prodejně. Zjištěná hodnota jejich průměrných mezd je 20 460 Kč. Uvedená data na internetu udávají průměrný hrubý plat uklízečů a pomocníků 21 217 Kč a medián 20 543 Kč. Následná vzájemná komparace přináší výsledky, které ukazují, že průměrná mzda vyplácená společností v 2Q/2022 je jen o něco málo nižší než je medián platů ve stejné profesi v ČR (viz. tabulka 9).

Tabulka 9 Platy uklízečů a pomocníků

UKLÍZEČ A POMOCNÍK 2Q/2022			
Zvolený druh	Průměrný hrubý plat uklízeče a pomocníka v ČR	Medián pro uklízeče a pomocníky ČR	Průměrný hrubý plat uklízeče a pomocníka v Bazalce
Dosažená hodnota	21 217 Kč	20 543 Kč	20 460 Kč
Procentuální vyjádření analyzované hodnoty	96,5%	99,6%	x

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Analýza plnění a hodnocení pracovních úkolů, motivace a rozvoje

Pro zhodnocení současného stavu plnění pracovních úkolů, motivace a hodnocení zaměstnanců, vlivu pracovních vztahů a prostředí na výkonnost je vybrán polostrukturovaný neboli částečně řízený rozhovor se třemi vedoucími z jednotlivých provozoven zvolené společnosti. Verbální dialog dvou osob patří mezi nejvýhodnější metody pro získávání kvalitativních dat, ale má i svá úskalí. Základní kostru rozhovoru tvoří soubor předem připravených otázek, jejich pořadí se může libovolně měnit a během výzkumu se mohou doplňovat další dotazy vztahující se k danému tématu. Při přípravě otázek je kladen důraz na respektování sedmi kritérií pro výběr otázek dle Kerlingera (1972):

- otázka se musí vždy vztahovat k analyzovanému případu;
- forma otázky odpovídá charakteru informace;
- formulace otázky je přesná a jasná;
- otázka nestojí na informacích neznámých pro respondenta;
- otázka je emocionálně přijatelná
- nevhodná je sugestivní forma otázky
- mimo jsou otázky vedoucí k sociálním odpovědím

Základním požadavkem předkládaného rozhovoru je převedení hypotézy výzkumu do otázek a pomocí nich získání údajů, které tuto hypotézu podpoří nebo ji naopak vyvrátí. Sběr informací probíhá v prostorách organizace, s každou zkoumanou osobou zvlášť bez účasti třetí osoby. Odpovědi jednotlivých vedoucích jsou pro účely výzkumu společně shrnuty do odpovědí, které přinášejí komplexní obraz o zvoleném přístupu k řízení pracovního výkonu zaměstnanců firmy Bazalka s.r.o.

Seznam předložených otázek je následující:

- 1) Jak hodnotíte zvolený způsob získávání a výběru zaměstnanců v organizaci?
- 2) Jaký styl řízení podřízených nejčastěji při své práci používáte?
- 3) Jaké výhody či nevýhody spatřujete v detailním popisu pracovní pozice?
- 4) Jaké výhody a nevýhody jsou podle Vás ve zvoleném způsobu motivace pracovníků?
- 5) Jaká pozitiva a negativa má zvolený systém hodnocení a odměňování pracovníků?
- 6) Je podle Vás zavedený systém rozvoje a vzdělávání pracovníků dostatečný?

Souhrnné odpovědi vedoucích provozoven na jednotlivé otázky:

1) Hodnocení způsobu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci

Z odpovědí vedoucích vyplývá, že firma z ekonomických důvodů již několik let nerozšiřuje svoje provozy a nenavyšuje produkci s dlouhodobým výhledem, tudíž nové lidi hledá pouze jako náhradu při odchodu stávajících zaměstnanců. V případě získání krátkodobých zakázek oslovuje zaměstnance, s kterými má podepsanou dohodu o provedení práce a tito pracovníci jsou vedoucím provozoven k dispozici na zavolání.

Pro oslovení nových zájemců o práci organizace nejčastěji využívá inzerci na vlastním Facebooku, dále zveřejňuje hlášení volného místa na vývěsce Úřadu práce. K osvědčeným způsobům patří také doporučení od stávajících zaměstnanců, jejich známých či zákazníků firmy. Placené job-servery a personální agentury jsou velmi drahé, a proto je společnost moc nevyužívá, jen výjimečně v případě hledání pracovníků pro pozice na vyšších stupních.

Vedoucí shodně uvádí, že samotný výběr začíná prozkoumáním zaslaných životopisů zájemců na personální oddělení vedoucí příslušného útvaru. Vybraní kandidáti jsou poté pozváni na osobní pohovor a seznámení s pracovní pozicí, o kterou projevíli zájem. Do dalšího kola výběru na pracovní pozici postupují uchazeči, kteří byli zvoleni po společné dohodě mezi příslušným vedoucím provozu a vedoucí personálního oddělení. Tyto lidé jsou postupně s ohledem na vlastní procesy jednotlivých provozoven vybídnuti k osobní návštěvě a praktickému vyzkoušení svých znalostí a dovedností na přiděleném úseku. Po vyhodnocení všech výsledků výběrového řízení informuje vedoucí provozovny personální oddělení a to případně vybranému kandidátovi nabídne dohodu o pracovním poměru.

Všichni vedoucí společně hodnotí způsob hledání, získávání a výběru vesměs za vhodně zvolený. Negativní reakce z jejich strany se ovšem často objevují na předvedenou kvalitu znalostí a dovedností velké skupiny zájemců, případně na celkový nezodpovědný přístup některých kandidátů k výběrovému řízení. Jak dále vedoucí tvrdí, zájemce o volné pracovní místo většinou zajímají spíše výhody, které mu společnost nabídne, než to, jak on přispěje svými výkony firmě.

V reakcích se také objevil názor, že případné navýšení nabízené mzdové odměny by mohlo při výběru zabezpečit větší množství uchazečů nebo aspoň jejich kvalitu. Vedoucí však ihned dodává, že chápe, že v současné ekonomické situaci je to velmi nereálné.

2) Styl řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě

Základním cílem řízení lidských zdrojů v Bazalce s.r.o. je vedení podřízených tak, aby co nejlépe plnili svoje svěřené úkoly a přispívali tak k dobrým výsledům firmy, o což se snaží i všichni vedoucí provozoven.

Jak vyplývá z odpovědí vedoucích, při každodenní práci vedou a řídí lidi tak, aby odváděli co nejlepší výkony. Snaží se využívat různé postupy motivující zaměstnance, aby chtěli pracovat ochotněji a odváděli výsledky dle svých nejlepších schopností a dovedností.

Usilují o osobnostní a profesní rozvoj svých podřízených, v případě potíží jsou jim ochotni pomoci. To platí převážně v případě zaučování nových zaměstnanců, protože předpokladem je setrvání pracovníka ve firmě delší dobu. Přístup k rozvoji zaměstnance volí zcela individuálně, určující je pracovní pozice podřízeného a také jeho osobní schopnosti, dovednosti a předpoklady.

Vedoucí preferují v řízení značnou flexibilitu, která se odráží i v jejich přístupu ke spolupracovníkům. Silná firemní kultura Bazalky s.r.o. postavená na rodinné tradici předurčuje používat styl vedení slučující demokratický a týmový styl řízení lidí. Tento způsob je založený na vzájemné komunikaci a přátelské spolupráci mezi vedením a ostatními pracovníky provozovny. Vychází i z oboustranného respektování jasně vymezených pravidel, práv a povinností zaměstnanců i vedoucího pracovníka.

Podle vedoucích je ale v současné době tento styl řízení velmi obtížný a klade důraz na vrozenou intuici manažera, který musí umět rozhodnout, v kterých situacích a u kterých pracovníků přistoupit ke změně stylu na autoritativní či direktivní styl řízení a vyžadovat od nich dodržování předepsaných postupů a pevných pravidel při plnění zadaných úkolů. V opačném případě by hrozilo přetěžování vedoucího pracovníka z důvodu případného odmítání odpovědnosti ze strany některých podřízených a přesouvání jejich práce na manažera.

Všichni vedoucí se shodují, že práce s lidmi je více a více náročnější a často vysilující z důvodu zvyšující se potřeby odolnosti vůči každodennímu stresu z řešení mezilidských vztahů na pracovištích. I přesto se snaží být stále optimisticky naladěni a tuto atmosféru přenášet nejen na svoje spolupracovníky ale také na firemní odběratele a zákazníky. Dobrá nálada a úsměv je totiž jedním z důležitých dlouhodobých znaků kultury společnosti.

3) Výhody a nevýhody detailního popisu pracovní pozice

Podle vedoucích proces vývoje detailního popisu pracovní pozice jednoznačně navazuje na přechod firmy od malého rodinného podniku k organizaci střední velikosti. Dříve stačilo novému zaměstnanci vysvětlit, co se od něj na pracovní pozici požaduje, jaký by měl být jeho výkon a jakou odměnu za dobře odvedenou práci dostane. Většina lidí se snažila pracovat jako jeden tým, pomáhat si a vzájemně se podporovat.

V současnosti vzhledem k náročnějším a odpovědnějším činnostem provozu se firma bez přesného popisu pracovního místa včetně přidělených kompetencí neobejde. Základ tvoří popis všech pracovních činností zaměstnance, který je na pozici přijat. Přidělené úkoly na sebe navzájem navazují a jsou logicky řazeny. Vedoucí tvrdí, že má společnost vypracovanou i specifikaci pracovního místa, kde jsou přesně definovány požadavky na dosaženou kvalifikaci, schopnosti, znalosti a dovednosti pro práci na určené pozici viz Příloha C. Popis pracovního místa i specifikaci požadavků na pracovníka na daném místě se firma snaží využívat při získávání a výběru zaměstnanců.

Rostoucí nároky na práci vyplývající ze snahy o konkurenceschopnost organizace vyžadují častěji flexibilní odborný profil zaměstnance se schopností zvládat měnící se obsah na jeho pracovním místě. Jak dále uvádějí vedoucí, takových zájemců je v současné době na pracovním trhu velmi málo a firma je nucena z provozních důvodů přijmout člověka, který dané specifikaci v několika směrech neodpovídá. S mnohými takovými podřízenými se pak těžko pracuje. Vedoucí je musí neustále vést, opakovat postupy, kontrolovat je a být jim neustále k dispozici pro zvládnutí neznámé situace, což vede k tomu, že přestávají úkoly delegovat. Sami se cítí poté zahlceni množstvím práce a jsou unaveni z neustálého řešení mezilidských vztahů pramenících z vyžadování odpovědnosti po podřízených.

Vedoucí si kladou otázku, jak přesně formulovat popis, aby pokryl celou šíři dané pracovní pozice a předcházel tak jejich případnému nedorozumění či konfliktu s podřízeným. Tvrdí, že práce v provozu je velmi rozmanitá a všechny postupy, které s pracovním místem souvisí, nelze popsat tak detailně, aby zcela odstranily riziko jakýchkoliv problémů s pracovníkem, který neodpovídal předepsaným nárokům.

4) Výhody a nevýhody zvoleného způsobu motivace pracovníků

V odpovědích na čtvrtou otázku se vedoucí shodují v tom, že ve firmě chybí zavedený ucelený interní dokument obsahující komplexní motivační systém pro jednotlivá pracovní místa včetně motivačních nástrojů. Tento systém, by jim podle nich, umožňoval větší objektivnost a účinnost řízení a ovlivňování pracovní výkonnosti jejich podřízených.

Při nástupu je nyní každý nový zaměstnanec pouze slovně po podepsání dohody o pracovním poměru v rámci mzdového výměru seznámen se svou základní mzdou a také rozpětím osobního ohodnocení, které může svým kvalitním pracovním výkonem ovlivnit. U příjmu je dále pracovník obeznámen se seznamem benefitů, které má společnost rámci odměňování pro zaměstnance připravené. Jak uvádějí vedoucí, zavedený způsob odměňování bez napojení na přesnou charakteristiku kvantitativních a kvalitativních ukazatelů výkonu pro jednotlivé pracovní pozice není pro zaměstnance nijak vysoce motivační.

Podle vedoucích většina nově nastupujících zaměstnanců preferuje zkrácení pracovní doby při podmínce zachování stávající mzdy, z čehož vyplývá, že za nejdůležitější potřebu lidé v současné době považují volný čas. Jak dále vedoucí uvádí, tento motivační nástroj však není vzhledem k velkým těžkostem pramenícím jednak z oblasti získávání nových kvalitních pracovníků, ale i zvyšujícím se ekonomickým nákladům společnosti ve firmě možné používat. Kompromisní řešení vidí v rozšíření nabízených firemních benefitů v podobě např. pěti dnů dovolené navíc pro všechny zaměstnance či zavedení dalších volných dní jako jsou sick days.

Za jednu z velkých výhod pro dobrou motivaci vedoucí uvádějí počet svých podřízených, který se pohybuje v rozmezí osmi až deseti lidí. Toto rozpětí řízení jim umožňuje být v každodenním kontaktu se všemi jejich podřízenými. Mohou zaměstnance okamžitě pochválit nebo upozornit na případné nedostatky a probrat s daným pracovníkem řešení pro jejich odstranění.

Kladně také oslovení vedoucí hodnotí nabízené zaměstnanecké výhody představující slevy na nákup firemních výrobků a zboží. Manažeři i jejich podřízení je často využívají, protože jim umožňují nejen ušetřit nemalé finanční částky, ale též přispívají k obohacení jejich osobních zkušeností s danými produkty, které mohou následně předat svým zákazníkům v obchodě nebo strážníkům v jídelně.

5) Pozitiva a negativa zvoleného způsobu hodnocení a odměňování

Při páté otázce se oslovení vedoucí v odpovědích značně rozcházejí. Jedna z vedoucích uvádí, že velmi ráda využívá způsob hodnocení pomocí kritických událostí, kdy si u jednotlivých lidí zaznamenává případy vysoce efektivního chování nebo naopak události velmi špatného chování. Jednotlivé skutky si oboduje plusovými a minusovými body, jejich rozdílu přiřadí poté příslušnou hodnotu osobní odměny. Při rozhovoru s každým ze svých podřízených provede zhodnocení jeho výkonu za předchozí měsíc a objasní pracovníkovi navrženou výši jeho osobní odměny se současným předáním výplatní pásky a doplatků finančních benefitů. Vyjadřuje také spokojenost s tím, že od vedení společnosti předem ví, jak velkou finanční částku může mezi pracovníky ve svém úseku rozdělit. Za velmi pozitivní považuje zavedení tří dnů pracovního volna pro její podřízené jako nefinanční odměnu za noční provoz.

Druhá vedoucí má na zvolený způsob hodnocení jiný názor. Podle ní srovnávání jednotlivých zaměstnanců a jejich přínosu pro firmu a následné převedení kvalitativních ukazatelů na kvantitativní vyjádření není zcela objektivní. Každý ze zaměstnanců má jiné předpoklady, nadání, znalosti a dovednosti, tudíž dělají různé činnosti, ale všichni společně přispívají k výkonu provozovny. Osobní odměny proto rozděluje podle celkového přístupu pracovníka k přiděleným úkolům. Dále vedoucí přiznává svůj mírně skeptický pohled na zavedené hodnotící rozhovory, při kterých má vyjádřit kritiku výkonu zaměstnance a udržet ho i nadále v přátelském postavení. Její negativní předchozí zkušenosti ji vedou k minimálnímu použití tohoto způsobu hodnocení svých podřízených.

Třetí z vedoucích ve firmě pracuje velmi krátce a přiznává, že se zatím seznamovala nejen s přiděleným provozem, ale také se zavedeným systémem hodnocení svých podřízených. V době jejího zaučování nesla odpovědnost za samotné hodnocení pracovníků majitelka firmy vedoucí její zácvik na nové pracovní pozici. Z odpovědi nové manažerky vyplývá, že po potřebném zaškolení by ráda své lidi hodnotila jednak za jejich odvedenou práci, ale také za přístup k zákazníkům, dodavatelům a odběratelům či spolupracovníkům na pracovišti. Využívat chce jednak formulář, kam by si zaznamenávala kritické události, ale také hodlá pracovníky na stejných pozicích porovnávat navzájem. Největší problém, podobně jako výše uvedená druhá vedoucí, spatřuje v hodnotícím rozhovoru, kdy by měla daného zaměstnance seznámit s jeho hodnocením pracovního výkonu. Obává se negativní reakce na uvedené nedostatky podřízeného.

6) Hodnocení zavedeného systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve firmě

Z jednotlivých odpovědí vedoucích na šestou otázku jasně vyplývá, že firma se svými zaměstnanci buduje dlouhodobý vztah a tomu také přizpůsobuje snahu o jejich osobní a profesní růst. Společnost pracovníkům nabízí velké množství speciálních školení a kurzů umožňujících rozšíření odborných znalostí a dovedností. Velký důraz firma, podle vedoucích, klade také na každého jedince, který by měl nést zodpovědnost za svůj samovzdělávací proces.

Vedoucí uvádějí, že firemní vzdělávací akce pro zaměstnance probíhají na dvou úrovních. V první řadě jsou to vzdělávací a školicí programy uskutečněné přímo v prostorách organizace. Nejčastěji se jedná o povinná školení ze zákona vyplývající z vypracovaného standardu a směrnic společnosti. Dále firma také používá zaškolovací program při zaučování nových zaměstnanců a věnuje pozornost jejich rozvoji, který je potřebný pro práci na přiděleném pracovním místě.

Pozitivně hodnotí vedoucí skutečnost, že mimo zákonem daných povinností společnost zajišťuje proškolení a přezkoušení pracovníků ve specializovaných kurzech určených pro jednotlivé kategorie profesí. Jako příklad uvádějí „Kurz poradce zdravého stravování“, pořádaný paní Zdeňkou Kollárikovou z firmy Gently, ve kterém vybraní zaměstnanci získali po absolvování a prozkoušení certifikaci pro poradenství ve zdravé výživě. K dalším významným externím školitelům pro pracovníky Bazalky s.r.o. patří podle vedoucích firma Porto paní Ireny Vrbové poskytující širokou škálu programů pro všechny organizační stupně podniku. Prodavačky a vedoucí prodejních úseků absolvovaly školení prodejních dovedností a manažeři kurz určený pro efektivní motivování svých podřízených.

Firma využívá také externí školení a kurzy pro zaměstnance probíhající mimo prostory podniku. O druhu vzdělávání a určení potřeb rozvoje společně rozhodují vedoucí pracovníci ve spolupráci s vedoucí personálního oddělení.

Za negativní je vedoucími označována skutečnost, že v současné těžké ekonomické situaci musí společnost zásadě striktně omezovat financování vzdělávání a pro potřebný rozvoj lidí vyhledávat pouze možnosti bezplatného školení pořádaného některým z dlouhodobých dodavatelů jednotlivých produktů.

Vedoucí zmiňují také to, že se sám podnik angažuje ve spolupráci s různými středními a vysokými školami a poskytuje svoje proozy k vykonávání praktického vyučování studentů těchto škol.

4.1.3 Analýza motivační úrovně zaměstnanců

K zjištění motivačního stupně zaměstnanců analyzované firmy je použito dotazníkové šetření, které patří k finančně nenáročným metodám. Použitá forma a obsah dotazníku vychází ze zdrojů vhodných k diagnostikování konativních a emocionálních aspektů osobnosti zaměstnanců (Koubek, 2014, Hroník, 2007). Dotazník poslouží jednak jako individuální diagnostika založená na subjektivních výpovědích jednotlivých pracovníků o jejich vlastnostech, postojích a názorech, ale stane se také analyzační metodou zaměřenou na motivační prostředí vybrané organizace. Znalost motivační úrovně podřízených a jejich spokojenosti s nastaveným motivačním systémem společnosti následně ovlivňuje styl vedení manažerů. Při převaze externích motivačních zdrojů se posiluje direktivní styl řízení, naopak u převažujících interních zdrojů je vhodnější použít demokratický či týmový způsob vedení.

Metodika výzkumu

Při tvorbě dotazníku zjišťujícího motivační úroveň zaměstnance tvoří základ znalost Maslowovy motivační teorie a existence různých motivačních sil ovlivňujících specifické potřeby člověka (Maslow, 2021). U každého jedince je úroveň motivace jiná a vhodně zvolené otázky slouží k zjištění, k jakému motivačnímu stupni daný pracovník patří. Motivační škálu tvoří čtyři základní stupně, pro které jsou určující tyto typické motivátory a stimulátory:

- **motivační 4. stupeň**

Podřízený spadající do motivačního 4. stupně je silně závislý na vnějších faktorech motivace v podobě peněz. Takový člověk si pečlivě hlídá výši své mzdy a dožaduje se proplácení jakýchkoliv svých výloh. Základem jeho spokojenosti a dobrého výkonu je automatické navyšování platu a jiných finančních odměn. Není ochotný vykonávat práci přesčas a při řízení zaměřeném na výsledky, loajalitu či oddanost firmě často z pracovní pozice odchází. V extrémních případech může působit negativně na své spolupracovníky a rozvracet pracovní tým.

- **motivační 3. stupeň**

Zaměstnanec patřící k motivačnímu 3. stupni podobně jako předchozí stupeň lpí na externí motivaci, ale v jeho případě nemá finanční podobu. Rozhodující motivátory pro jeho dobrý pracovní výkon jsou obdržené osobní výhody a benefity (např. vzdálenost zaměstnání od bydliště, PC, mobilní telefon, služební automobil, zaměstnanecké slevy, pojištění a další).

- **motivační 2. stupeň**

Člověk, který se řadí do 2. motivačního stupně, usiluje o posílení vlastní hodnoty dosažením profesionality na svém pracovním postu. Důležitým stimulantem dobrého pracovního výkonu tohoto pracovníka je jeho vnitřní pocit sebeúcty a úcty od okolních lidí. Od nadřízeného potřebuje motivaci v podobě pochval a ocenění.

- **motivační 1. stupeň**

Osoba označovaná také jako „motivační jednička“ je silně orientována na samotný výkon práce, největší důležitost má pro něj její náplň a smysl, až poté plat, který za vykonání obdrží. Tento pracovník miluje svoji práci, pracuje ochotně a veškerou pozornost věnuje směřování činností k stanoveným cílům. Motivace je snadná, protože jeho vlastní vnitřní síla ho žene k nadprůměrným výkonům. Velmi dobře se s ním také spolupracuje, je k firmě loajální a oddaný (uspechvportu.cz).

Dotazník (viz. Příloha D) obsahuje sedm otázek, ke kterým jsou vždy připraveny čtyři možné odpovědi charakterizující jednotlivé motivační stupně. Testovaný zaměstnanec označí pouze jednu z nabízených odpovědí považovanou za nejbližší svému postoji, názoru nebo způsobu chování. Následuje otázka analyzující schopnost realistického ohodnocení vlastní práce. Na závěr je pracovníkovi položen dotaz ohledně existence pracovního problému, který by rád touto formou sdělil vedení společnosti.

Dále je nutné vytvořit si klíč k vyhodnocení dotazníku, za vhodnou je zvolena tabulka hodnocení stupně motivace viz. tabulka 10. Vykřičníky jsou označeny lidské postoje, které vykazují znaky rizikového chování nesoucí znaky „záškodníka“ ohrožujícího prostředí firmy.

Tabulka 10 Hodnocení motivačního stupně

Otázka číslo	Odpověď A	Odpověď B	Odpověď C	Odpověď D
1	2	1	4	3
2	2	4	1	3
3	2	4	1	3
4	4	3	2	1
5	1	2	4; !!!	3
6	2	1	4; !!!	3
7	2	1	3	4; !!!

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky:

Motivační stupně:

1 = samozřejmost a sebeaktualizace

2 = seberealizace

3 = osobní výhody

4 = finanční odměna

!!! = rizikové chování

Důležitou součástí každého dotazníku je pro tazatele také souhrnný vyhodnocovací formulář pro každou testovanou osobu obsahující pole pro zaznamenání jednotlivých odpovědí a jejich přiřazenou motivační škálu viz. tabulka 11. Pro získání výsledného stupně je použit vzorec pro výpočet průměrné hodnoty: $\sum(\text{hodnota } 1-7)/7 = \text{VH}$

VH -výsledná hodnota je dle běžných pravidel zaokrouhlena na celé číslo.

Tabulka 11 Souhrnný formulář

Vyhodnocovací souhrnný formulář				Jméno a příjmení:				
Otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	Výsledná hodnota
Odpověď								x
Motivační stupeň								0

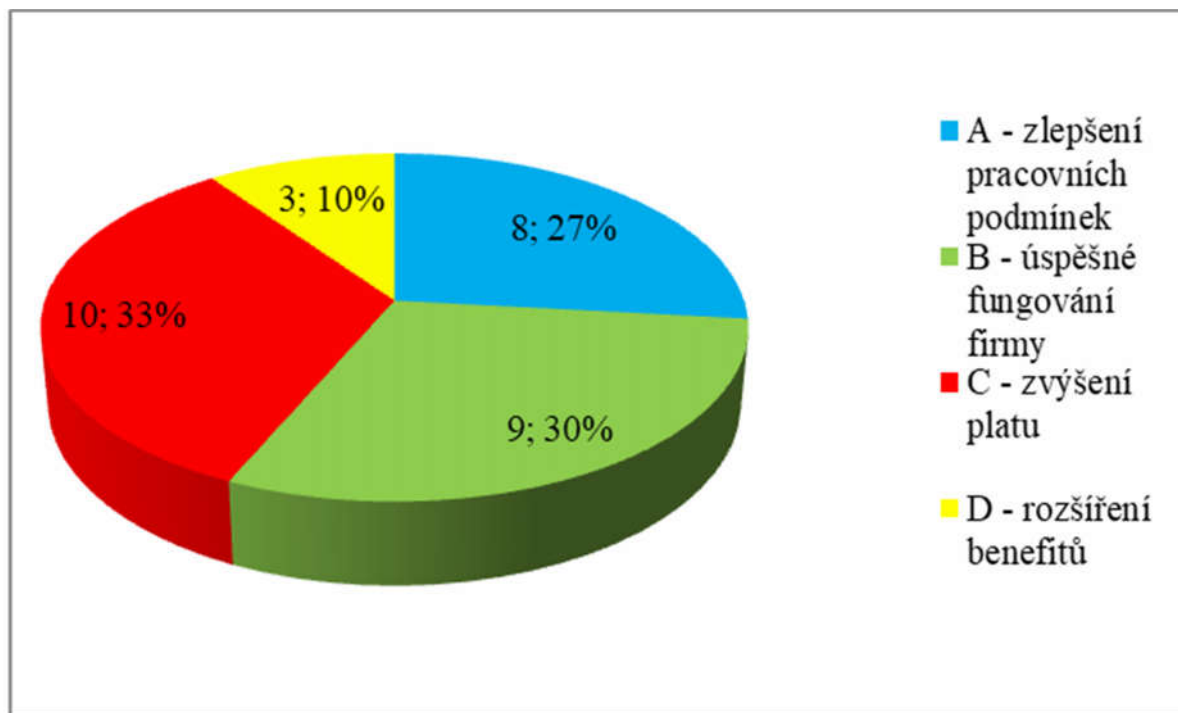
Zdroj: vlastní zpracování

Vzorek respondentů a míra návratnosti

Pro samotné dotazníkové šetření je zvolena PAPI forma neboli zaznamenání do papíru, její provedení je sice časově náročnější než elektronické vyplnění, ale minimalizuje se vznik případných chyb při vyplňování. Ze všech zaměstnanců analyzované firmy je vybrán do výzkumného šetření pouze vzorek respondentů, a to zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr. Osoby s jiným druhem pracovního poměru nejsou pro účely analýzy určující z důvodu vykonávání pouze pomocných prací. Pracovníkům je osobně předán formulář, postup jeho vyplnění je dostatečně okomentován a vysvětlen. Vzhledem k zachování co nejobjektivnějšího obrazu chování a postojů testovaných osob není prozrazen skutečný účel zkoumání. Dotazníkem je obesláno třicet dva respondentů, pouze dva lidé (6,2%) z oslovených se odmítli výzkumu zúčastnit. Míra návratnosti je tedy 93,8%. Výzkumné období je rozloženo do dvou měsíců (únor – březen 2022).

Zjištěné výsledky průzkumu

Otázka 1: Co by Vás v tomto roce nejvíce potěšilo?



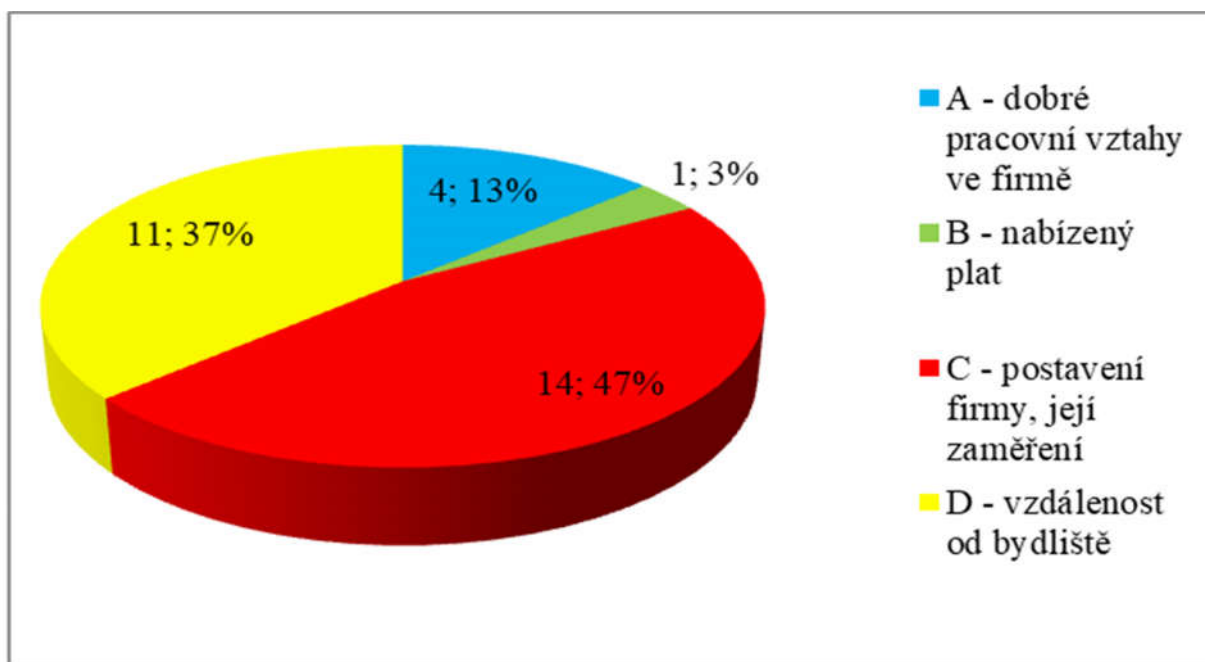
Obrázek 22 Letošní osobní cíl

Zdroj: vlastní zpracování

K první otázce jsou předpřipraveny čtyři možné odpovědi. Odpověď A - zlepšení pracovních podmínek zastupuje 2. motivační stupeň. V odpovědi B v podobě úspěšného fungování firmy je vyjádření 1. motivačního stupně. Odpověď C, při které by dotazovaného nejvíce potěšilo zvýšení platu, skrývá charakteristický rys pro 4. motivační úroveň. Na odpověď D – rozšíření benefitů je vázán 3. stupeň.

Ze zjištěných výsledků (obrázek 22) vyplývá, že zaměstnanci by nejvíce v příštím roce ocenili navýšení platů (10 odpovědí, 33,3%). Dále by je potěšilo úspěšné fungování společnosti (9 odpovědí, 30%) a zlepšení pracovních podmínek by uvítalo osm pracovníků (26,7%). Nejméně dotazovaných zmínilo rozšíření stávajících benefitů, pouze tři lidé (10%).

Otázka 2: Co Vás přimělo pracovat v Bazalce?



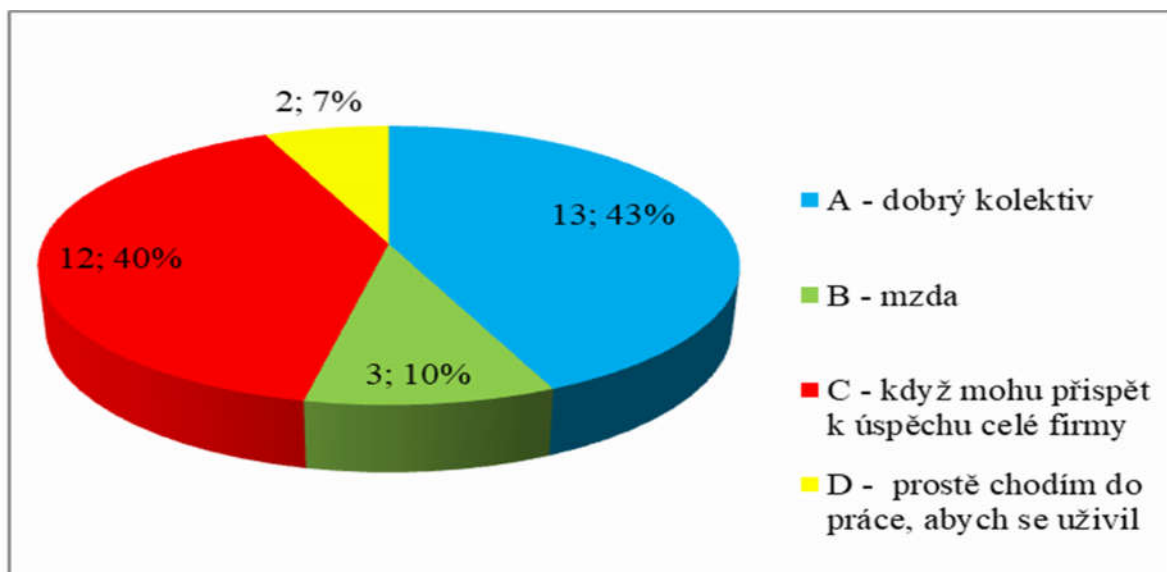
Obrázek 23 Důvody pro volbu pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

Na druhou otázku zjišťující nejdůležitější důvod rozhodnutí dotazovaného pracovat ve zvolené firmě jsou opět připraveny čtyři různé odpovědi. Člověk, který preferuje dobré pracovní vztahy, volí odpověď A. Dále je možné si vybrat B – nabízenou výši platu nebo odpověď C v podobě blízkého vztahu k zaměření firmy a využití jejího postavení v oboru. Všechny možnosti odpovědí doplňuje D, kdy zásadní při výběru práce byla vzdálenost od bydliště pracovníka.

Z obrázku 23 je patrné, že pro současné pracovníky firmy dle výzkumného šetření bylo při výběru zaměstnání rozhodující postavení a zaměření společnosti. Tato odpověď se objevila v dotaznících 14x, což tvoří téměř polovinu z dotazovaných. Tázaní při volbě zaměstnavatele zohledňovali také jeho vzdálenost od svého bydliště (11 odpovědí, 36,7%). Pro společnost Bazalku s.r.o. se rozhodli čtyři oslovení (13,3%) kvůli znalosti dobrých pracovních vztahů panujících ve firmě. Pouze jednoho člověka (3,3%) ovlivnila výše nabízené mzdy.

Otázka 3: Co Vás nejvíce v současné době motivuje v práci?

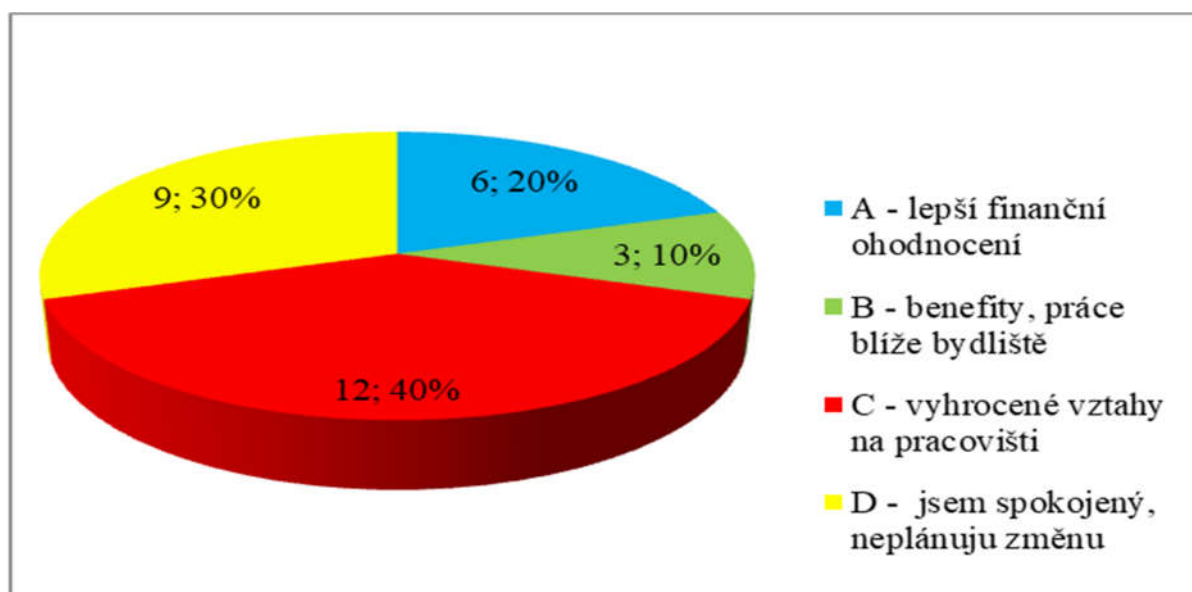


Obrázek 24 Nejvhodnější stimulace

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky u třetí otázky ukazují převažující preferenci motivujícího prvku pro zaměstnance v podobě dobrého kolektivu a fungujících vztahů na pracovišti (13 odpovědí A, 43,3%). 40% pracovníků (12 odpovědí C) uspokojí, pokud svým pracovním výkonem přispějí k dobrým výkonům celé firmy. Tři lidé pracující ve firmě tvrdí, že by je k vyššímu výkonu motivovalo navýšení platu, což je odpověď B. Dvě osoby přiznávají, že chozením do práce plní pouze svoje základní potřeby a zvolili odpověď tak D.

Otázka 4: Co by Vás přimělo k odchodu z firmy Bazalka s.r.o.?

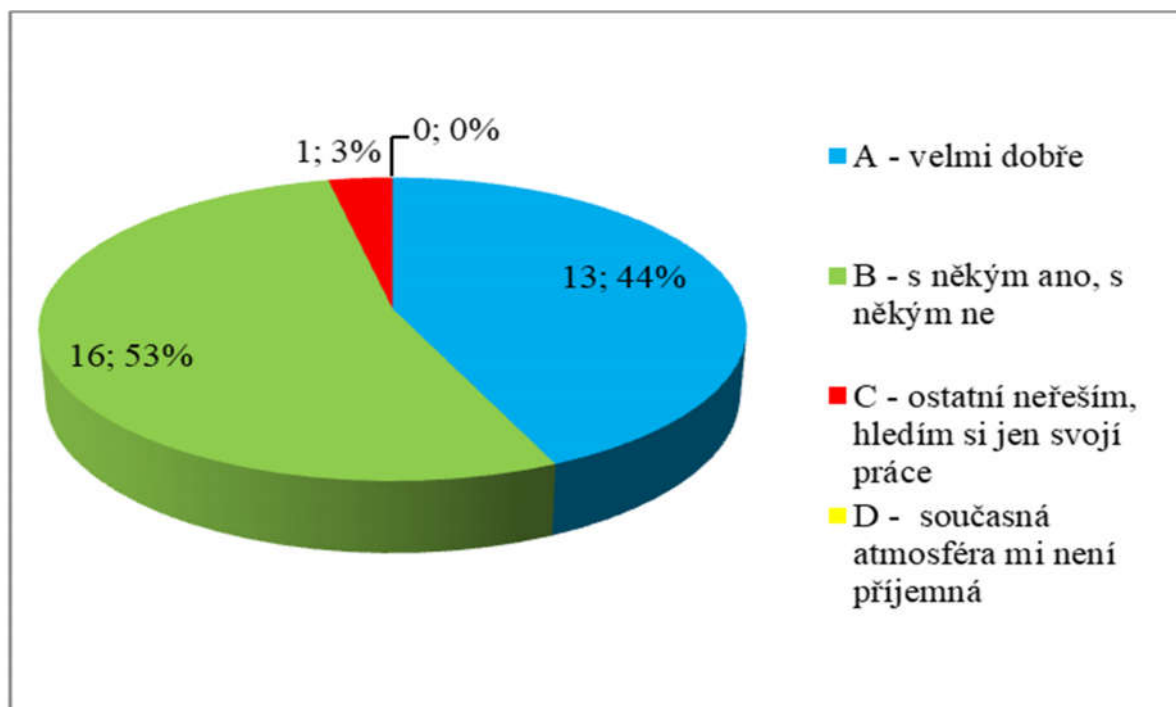


Obrázek 25 Důvody k odchodu ze současného zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka je zaměřená na zjištění důležitosti pracovního prostředí pro dotazovaného. Odpovědi naznačují značnou souvislost mezi setrváním ve společnosti a dobrými mezilidskými vztahy na pracovišti. Dvanáct lidí zvolilo odpověď C (40%) a tvrdí, že by při vyhocení vztahů neváhalo firmu opustit. Naopak devět pracovníků (30%) zadrželo odpověď D a podle vyjádření je v podniku spokojeno a žádnou změnu neplánuje. Šest zaměstnanců (20%) by z firmy odešlo při lepším platovém ohodnocení svojí práce. Ve třech odpovědích označených písmenem B (10%) se jako důvod k odchodu objevila nabídka benefitů nebo menší vzdálenosti práce od bydliště.

Otázka 5: V pracovním kolektivu vycházím:

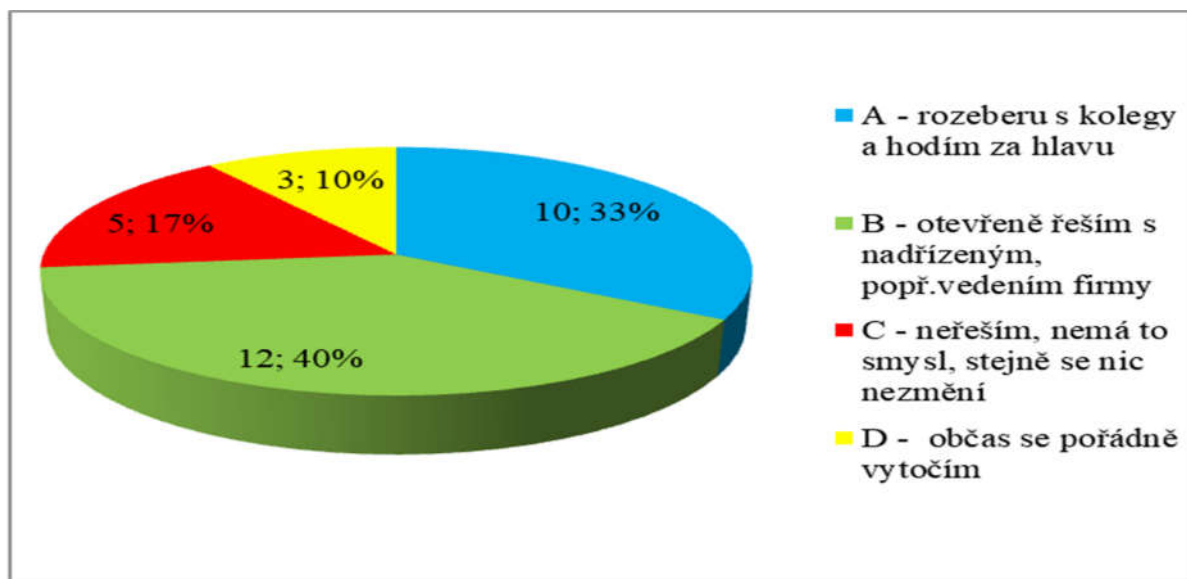


Obrázek 26 Vztahy na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

Pohled na kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti je testován pomocí páté otázky. Z výsledků je patrné, že převážná většina 97% dotazovaných vnímá svoje vztahy se spolupracovníky jako velmi dobré nebo aspoň uspokojivé. Jedna osoba (3,33%) se ke vztahům na pracovišti nevyjádřila. Žádná z odpovědí neobsahovala možnost charakterizující současnou atmosféru na pracovišti jako nepříjemnou.

Otázka 6: Jak řešíte pracovní problémy?

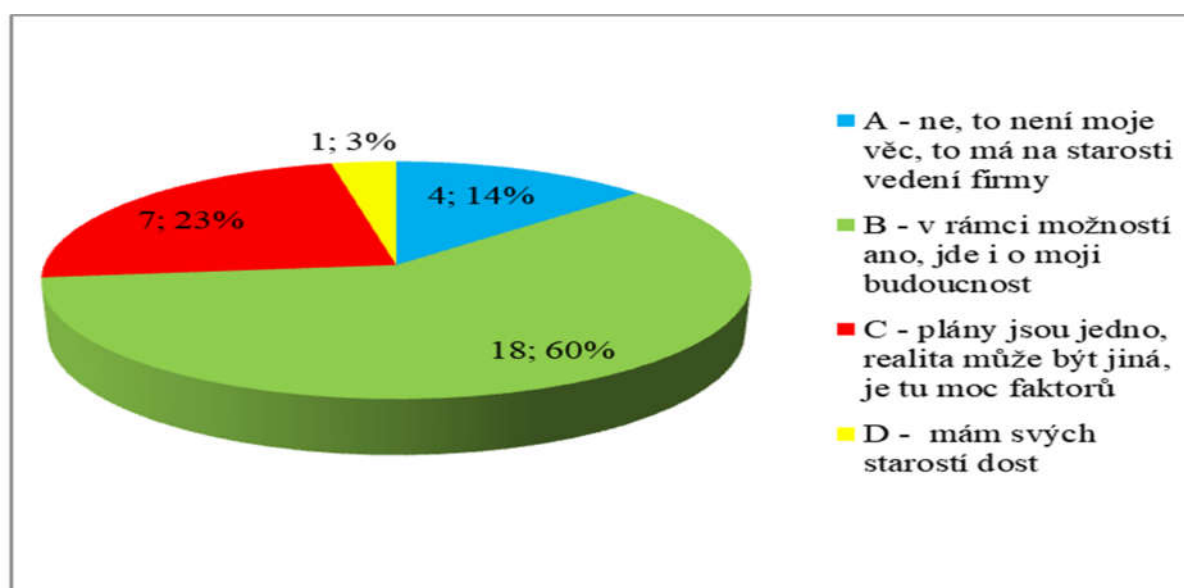


Obrázek 27 Zvolené řešení pracovních problémů

Zdroj: vlastní zpracování

Zkoumáním komunikace probíhající ve společnosti je zjištěno, že 40% zaměstnanců je zcela otevřených a nemá žádné zábrany k řešení vzniklých problémů s nadřízeným nebo vedením firmy. 10% pracovníků rozebere problém pouze se svými kolegy, ale nadřízeného ani vedení neinformuje. Pět lidí (16,7%) má ke komunikaci s vedením nedůvěru a raději vzniklé komplikace neřeší. Tři lidé (10%) přiznávají, že ve vyhrocených situacích neovládou svoje vnitřní emoce.

Otázka 7: Zajímáte se o firemní plány na tento/popř. příští rok?

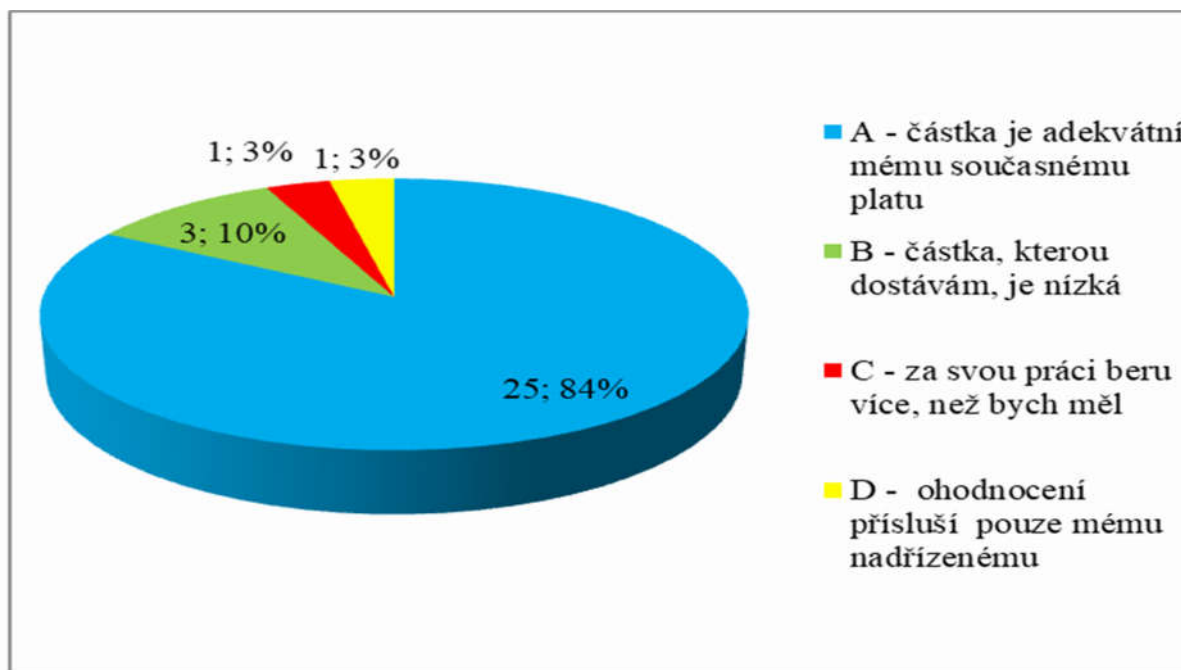


Obrázek 28 Zájem o budoucí firemní plány

Zdroj: vlastní zpracování

Po vyhodnocení odpovědí dotazovaných na otázku analyzující úroveň identifikace a angažovanosti zaměstnanců s firemními cíli je patrné, že 60% z nich má zájem o plány organizace. Více jak 23% z tázaných připouští svůj zájem o plánování cílů, ale neberou je za striktní, protože se díky působení různých vnějších i vnitřních faktorů mohou radikálně změnit. Zbýlých 17% pracovníků odmítá svoji účast a odpovědnost na plánování budoucnosti firmy přenechává na vedení společnosti.

Otázka 8: Jak by jste se za svou práci finančně ohodnotil/a?



Obrázek 29 Schopnost sebehodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední otázka zaměřená na analýzu spokojenosti pracovníků s finančním ohodnocením jejich práce přináší výsledek ukazující více než 83% shodu s nastavenou výší jejich odměny. Tři zaměstnanci zvolili odpověď B (10% dotazovaných). Tudíž si myslí, že by měli být ohodnoceni větší finanční částkou. Jeden člověk má naopak pocit, že hodnota jeho práce je nižší a neodpovídá mzdě, kterou v současné době dostává. V jednom případě byla označena odpověď D a dotazovaný přesouvá zodpovědnost za své hodnocení a následné odměňování na jeho přímého nadřízeného.

Doplňující otevřená otázka:

Otázka 9: Vnímáte na Vašem pracovišti nějaký problém, který by jste rádi vyřešili, a o kterém by vedení firmy mělo vědět?

Z třiceti dotazovaných se k otázce vyjádřilo jedenáct lidí. Problémy zmiňované zaměstnanci lze rozdělit do několika oblastí:

- **pracovní vztahy na pracovišti**

„nepochopitelné chování vedoucí“, „ občasné problémy v kolektivu“

- **komunikace mezi spolupracovníky, popř. s vedením firmy**

„špatná komunikace s nadřízenou“, „vedení ví“

„ráda bych uvítala větší komunikaci mezi kolegy, míváme se v určitých úkonech, není možné si kvalitně předat důležité informace...“

„nic, co by se nedalo vyřešit přímo na pracovišti“

- **pracovní prostředí včetně jeho vybavení**

„chybějící čisticí prostředky“, „více místa na pracovním úseku, nedostatek vah a zastaralý robot na krouhání a přípravu zeleniny“

„nedostatek místa na pracovišti, malá šatna a WC, nemožnost udržovat teplotu ve skladu, špatně regulovatelná teplota na pracovišti“

- **detailní popis pracovního místa**

„nedostatečné pracovní zařazení s určením funkcí a přidělené odpovědnosti“

- **vzdělávání a rozvoj pracovníků**

„malé množství školení (např. ovládání PC) a jiné kurzy“

- **nedostatek zaměstnanců a z něj vyplývající organizace pracovních činností**

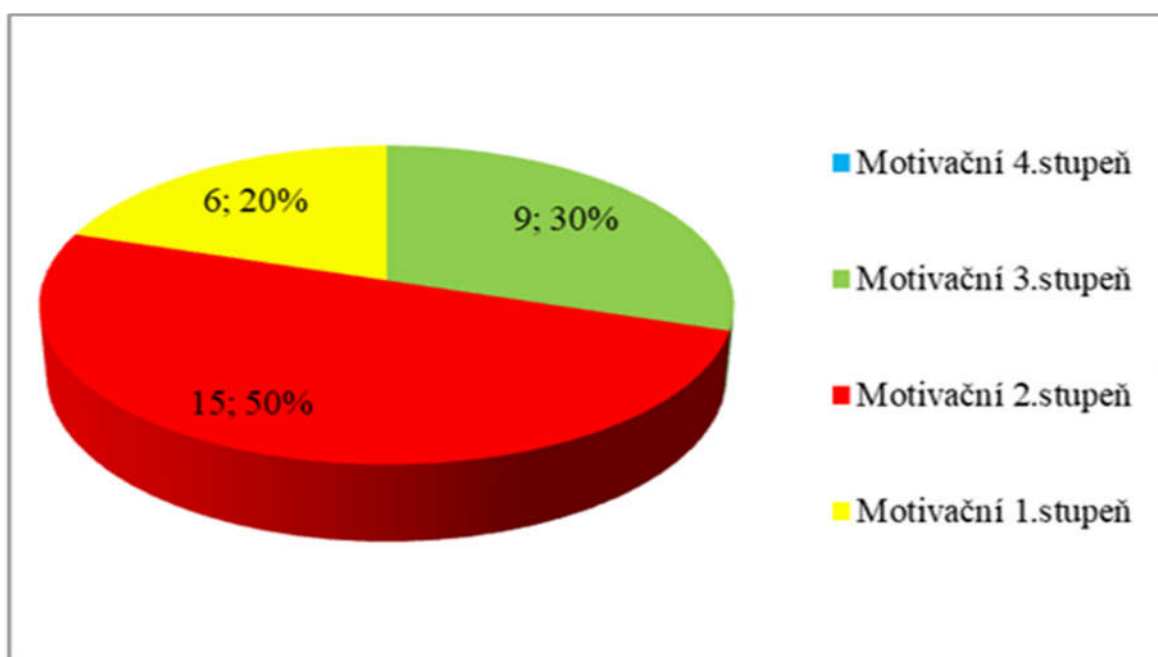
„bylo by fajn, kdyby bylo více času na možnost vylepšování“

„jsme jediná specializovaná jídelna v HK, v ceně jídla by se měla odrazit náročnost práce, nejenom suroviny a energie“ „ mělo by jít o kvalitu, nikoliv kvantitu“

„chybějící zaměstnanci způsobují přetěžování personálu a ten je ve stresu a shonu“

Výsledné stanovení motivačního stupně pracovníků analyzované firmy

Po dokončení dotazníkového šetření jsou jednotlivé odpovědi zaznamenány do souhrnného formuláře každého zaměstnance a pomocí klíče přiřazeny příslušné hodnoty motivačního stupně. Použitím zvoleného vzorce je získána průměrná hodnota ze všech odpovědí. Výsledný motivační stupeň vzniká běžným způsobem zaokrouhlení. Provedená analýza zaměřená na určení motivačního stupně zaměstnanců vypovídá o zastoupení jednotlivých motivačních úrovní pracovníků ve firmě Bazalka. Motivační čtvrtý stupeň, který charakterizuje silná vnější motivace v podobě finančních odměn, není ve společnosti vůbec zastoupen. 30% pracovníků motivují osobní výhody a bonusy spojené s jejich prací. Celou polovinu všech lidí zaměstnaných v organizaci pohání k lepšímu výkonu pocit osobní hodnoty a uznání od okolních lidí. Šest pracovníků je možné označit za „motivační jedničky“ pro něž je hnacím motorem v práci jejich silné vnitřní napojení na plány a cíle firmy. Četnost hodnot je graficky znázorněna na obrázku 30.



Obrázek 30 Rozdělení motivačních stupňů

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Zhodnocením dosažených údajů ze všech provedených analytických šetření je možné si vytvořit ucelený obraz o současném způsobu řízení pracovního výkonu zaměstnanců firmy Bazalka s.r.o., a splnit tak i stanovený cíl diplomové práce. V následující podkapitole jsou shrnuty zjištěné výsledky ze všech tří výzkumných šetření a provedeno jejich porovnání s teoretickými východisky z oblasti řízení lidských zdrojů. Při vyhodnocení výzkumného šetření je nutné počítat s jistou mírou subjektivity.

Z odpovědí manažerů v rozhovoru vyplývá, že se vedení firmy snaží již při samotném výběru nových kandidátů objektivně posoudit jejich předpoklady pro pracovní pozici s použitím detailního popisu pracovního místa, což nejvíce odpovídá postupům a doporučením týkajících se výběrových řízení zmiňovaných Šikýřem (2014) a Dvořákovou (2012). Je ale nutné konstatovat, že zcela rozhodující faktor ovlivňující úspěšnost získávání potřebného počtu zaměstnanců a následného řízení jejich výkonnosti se nenachází v samotném aktu výběru. V současné době je totiž za určující považována špatná situace na pracovním trhu, kde je k dispozici velmi omezený počet kvalitních kandidátů s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi. Nedostatek vhodných pracovníků a nutnost přijetí méně kvalitních lidí z důvodu udržení provozuschopnosti firmy následně ovlivňuje jak samotnou práci manažerů, tak se odráží i na celkových výsledcích firmy.

Manažeři usilují o vzájemnou spolupráci mezi zaměstnanci i jednotlivými provozovny. Při vedení pracovníků nejčastěji volí demokratický a týmový styl řízení lidí s určenými pravomocemi a odpovědnostmi. V situacích, kdy pracovníci ne zcela plní svoje přidělené pracovní úkoly, přistupují k direktivnímu stylu řízení podřízených. Vedoucí provozoven se tak ve své práci snaží používat nejúčinnější způsoby řízení lidských zdrojů v dané situaci. Jimi zvolený flexibilní přístup k vedení svých podřízených považuje za neoptimálnější také Plamínek (2018).

Při shrnutí analýzy vzdělávacích a rozvojových činností ve zvolené firmě je možné vidět určitou snahu managementu o progres v této oblasti odpovídající zásadám zavádění „*nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*“ zmiňované Šikýřem (2014). Vedení firmy si uvědomuje nezastupitelný vliv zaškolování, tréninku a dalšího rozvoje pracovníků ovlivňující jejich následný pracovní výkon. Nyní je ale nabídka vzdělávacích akcí silně ovlivněná narůstajícími ostatními ekonomickými náklady společnosti a to vede k většímu tlaku na vedoucí a hledání levnějších alternativ rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Analýza interních dokumentů přináší základní informace o složení pracovníků. Nejvíce zastoupenou skupinu zaměstnanců v podniku tvoří ženy (94% všech zaměstnanců) ve věku od 41 do 60 let (36% ze všech zaměstnaných) pracujících na HPP (64% všech pracovních poměrů) a jejich pracovní poměr trvá déle než pět let (64%). Zjištěné výsledky odpovídají zaměření firmy a kategoriím pracovních pozic, které firma nabízí. Dosažené délky pracovních poměrů svědčí o dobrém prosazování firemní filozofie v podobě budování dlouhodobých vztahů se svými pracovníky.

Dále je z výsledků patrné, že zaměstnanci ve firmě Bazalka s.r.o. převážně nepracují z důvodu výše své finanční odměny, protože vyplácené hrubé mzdy v jednotlivých profesích nedosahují průměru pro danou pracovní pozici v ČR (pouze 93% jeho výše) a spíše se pohybují v okolí mediánu (97% jeho výše). Vedení firmy omezené finanční prostředky nahrazuje jinými formami odměňování v podobě různých benefitů, (příspěvek na životní a důchodové pojištění, příspěvek na dopravu, zaměstnanecké slevy, týden dovolené navíc nebo sick days). Použitá široká paleta odměňovacího systému označovaná za vhodnou také Urbanem (2013) pomáhá vedení předcházet nespokojenosti a případné fluktuaci zaměstnanců.

Výsledky dotazníkového šetření i rozhovorů odhalují mezery v komunikaci ve firmě. Příčinu lze hledat v dlouhodobější nedostatečné personální práci způsobené liniovým charakterem firemní organizační struktury s jediným vedoucím rozhodujícím o všech oblastech v organizaci. Bez dostatečných informací ale nemohou správně probíhat žádné procesy, tedy ani ty, které se přímo týkají řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Pouze dostatek informací a fungující vzájemná komunikace mezi vedením a zaměstnanci může napomoci, jak uvádějí Hartl (1997) a Koubek (2004), společnému chápání postupů, chování, úkolů, cílů a výsledných ukazatelů. Účinnost procesu řízení pracovního výkonu, tak ovlivňuje nejen samotný přístup pracovníka k pracovním činnostem a přiděleným úkolům, ale také odráží schopnosti manažera pomocí komunikace vést pracovníka, dostatečně ho motivovat k vyšším výkonům i pomocí průběžných informací o dosažených pracovních výsledcích během sledovaného období.

Pro další postup a rozvoj specifických personálních strategií ovlivňujících pracovní výkon, k nimž se dle Čopíkové (2015) řadí i dobré zaměstnanecké vztahy, je určující, že jak zaměstnanci, tak i vedoucí jsou k vzájemnému dialogu otevření a případné vzniklé pracovní problémy chtějí vzájemně řešit. Provázanost dobrých pracovních vztahů s výkonností lidí je také patrná z výzkumného šetření. 44% pracovníků považuje práci v dobrém kolektivu za

největší motivaci ve své práci a naopak 40% zaměstnanců by neváhalo změnit zaměstnavatele, pokud by došlo ke zhoršení současného stavu.

Souhrnná data dotazníkového šetření určující jednotlivé motivační stupně u zaměstnanců společně s již výše uvedenými výsledky ostatních šetření potvrzují nejen Maslowem (2021) popsanou motivační teorii, ale také jim vyslovenou existenci různých motivačních faktorů a stimulantů. Pro lidi pracující ve zvolené firmě je patrná malá důležitost finanční motivace, protože žádný nepatří k 4. motivačnímu stupni. Zaměstnanci více preferují osobní výhody v podobě práce blízko svého bydliště, zaměstnaneckých výhod a dalších benefitů a patří mezi 3. motivační stupeň (30% pracovníků na HPP). Celá polovina pracovníků chce být v první řadě za svou dobře odvedenou práci pochválena, dostává se jim tak pocit osobní důležitosti, která je pro ně trvalejší než obdržená finanční částka (2. motivační stupeň). V neposlední řadě výsledky ukazují přítomnost pevně emocionálně napojených zaměstnanců na firemní cíle (20% zaměstnanců), pro které je hnacím motorem jejich práce, oddanost a angažovanost a tito lidé dosahují nadprůměrných výkonů.

V získaných výsledcích z oblasti odměňování, kde více jak 83% pracovníků vyjádřilo shodu se svou mzdou, lze naopak najít přítomnost pocitu spokojenosti popsaný Koubkem (2015) a Šikýřem (2014) v Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace.

Po vyhodnocení odpovědí dotazovaných na otázku analyzující samotnou úroveň identifikace a angažovanosti zaměstnanců s firemními cíli je možné konstatovat, že v obecné rovině se vedení firmy snaží používat dva styly řízení pracovníků, v první řadě styl založený převážně na jejich oddanosti, tak jak uvádí Wood (1999) a také na jejich vysoké míře zapojení, které naopak přibližují Benson a kol. (2006).

Po celkovém zhodnocení výzkumného šetření není již těžké odpovědět na otázky vedoucí ke splnění parciálních cílů předložené práce.

Odpovědi na otázky:

A. Jakou roli hrají osobní účely neboli motivace při pracovním výkonu?

Z výzkumného šetření vyplývá, že vhodně zvolený způsob motivace má zásadní a dlouhotrvající účinek na výkonnost pracovníků. Určení jednotlivých motivačních stupňů u zaměstnanců potvrzuje motivační teorie (Maslowova, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace) a napomáhá efektivnějšímu použití různých motivačních nástrojů ovlivňujících pracovní výkon. Zásadně vyvrací předpoklad jednoznačného působení finančních motivátorů na člověka.

B. Existence souvislosti mezi vysokým výkonem a oddaností či angažovaností vůči firmě.

1. motivační stupeň, jak vyplývá z výsledků výzkumného šetření, je člověk motivovaný vnitřním pocitem uspokojení ze své práce, kterou pro firmu vykonává a snaží se ze sebe vydat to nejlepší. Pracovník pracující s důvěrou ve firmu a ztotožněný s budoucími plány organizace, ví, že se jedná také o jeho budoucnost a s tím také přistupuje k přiděleným úkolům. Znalost souvislosti mezi vysokým výkonem a oddaností či vysokou mírou zapojení zaměstnanců umožňuje vedení firmy již v obecné rovině nastavit různé postupy, které povedou k vysoké výkonnosti celé organizace

C. Do jaké míry ovlivňují pracovní vztahy a pracovní prostředí výkonnost pracovníků?

Výsledky šetření odhalují ve vybrané firmě existující významnou závislost mezi pracovními vztahy a výkonností zaměstnanců. Téměř polovina pracovníků se přiznává, že je k lepším výkonům motivují dobré fungující mezilidské vztahy a příjemné pracovní prostředí. Naopak 40% lidí uvedlo, že by neváhalo ze společnosti odejít, pokud by došlo k jejich vyhrocení. Pro řízení pracovního výkonu je tedy zásadní zjištění, že odstraňování nedostatků a pozitivní změna pracovního prostředí a pracovních vztahů se může stát trvalým nástrojem motivace pracovníků.

D. Jaká je schopnost reálné míry ohodnocení vlastní práce zaměstnancem?

Výzkum ukazuje, že valná většina (83%) oslovených zaměstnanců se dokáže ohodnotit včetně stanovení reálné odměny za vykonanou práci a vyjadřují spokojenost s její výší. Z teoretických poznatků (Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace) lze ale předpokládat, že zvolená finanční odměna má na pracovníky pouze udržovací vliv sloužící k prevenci nespokojenosti, ale zásadně v současnosti neovlivňuje výkonnost pracovníků.

Dosažené výsledky naznačují, že se analyzovaná firma snaží k řízení pracovního výkonu svých zaměstnanců přistupovat v celku zodpovědně, ale existují oblasti, ve kterých by bylo možné najít rezervy popř. zvolit jiné účinnější postupy či nástroje k ovlivnění pracovní výkonnosti zaměstnanců.

5 NÁVRH ŘEŠENÍ PRO ZLEPŠENÍ

Na základě zjištěných výsledků analytického šetření je patrné, že se firma potřebuje v první řadě zaměřit na cílenější používání různých motivačních nástrojů (finančních i nefinančních) uváděných Koubkem (2015) a Šikýřem (2014) ovlivňujících individuální výkonost i případnou fluktuaci jednotlivých zaměstnanců. Pomocí vhodných postupů řízení pracovního výkonu v průběhu období, systémovým zařazením motivátorů a stimulantů do hodnocení zmiňované Armstrongem (2015) a Koubkem (2015) zajistit zlepšení používaného odměňovacího systému působícího na pracovní výkon lidí. Důležité je také podle obou autorů obeznámení vedoucích s výše uvedenými metodami, jejich využitím a následným dobrým odprezentováním směrem k ostatním zaměstnancům.

Samotná účinnost motivačních faktorů vychází z dokonalé znalosti podřízených, prostředí, v kterém pracují a jasné identifikaci jejich potřeb a postojů vycházející z Maslowovy motivační teorie (2021). Míru spokojenosti, důvěry a angažovanosti pracovníků společnosti, tak i celkovou firemní atmosféru je dobré pravidelně (nejméně 1x ročně) testovat pomocí standardizovaného dotazníkového šetření zaměstnanců, které za významnou nefinanční metodu měření výkonnosti pracovníků a celé organizace shodně doporučují Vojtovič (2011) a Kaplan s Nortonem (2002).

Vhodné řešení se nabízí v podobě komplexního firemního raitingu, metodice zaměřené na hodnocení několika indexů týkajících se práce s lidským kapitálem. Stanovením indexu spokojenosti je možné určit celkové klima organizace a emocionální složku postoje dotazovaných. Míru identifikace podřízených s používanou organizační kulturou, která je projevem vnitřní motivace, může vedení firmy zjistit pomocí indexu identifikace. Dále výzkumná metoda odhalí stupeň podnikové inovativnosti neboli to, zda nastavené prostředí firmy motivuje pracovníky k rozvoji, k navrhování, zařazování a přijímání změn na jejich pracovišti. Index důvěry prověřuje lidskou důvěru ze všech stran a identifikuje pozitivní i negativní faktory ovlivňující její míru. V neposlední řadě se dotazníkové šetření zaměřuje na stanovení indexu zodpovědnosti, který ukazuje, jak zaměstnanci hodnotí přístup organizace k nim samotným (např. péče o jejich zdraví, kvalitu pracovního prostředí a mezilidských vztahů aj.), tak i vztah firmy ke svému okolí v rámci společenské odpovědnosti tak, jak uvádějí Armstrong (2015) a Čopíková (2015). Výsledné grafické výstupy jednotlivých otázek rozdělených podle oblastí při prvním použití slouží k zmapování existujícího stavu práce s lidskými zdroji, motivace zaměstnanců a případnému zásahu v případě zjištění deficitů v těchto oblastech. Následné pravidelné opakování raitingu dovoluje vedení firmy kontrolovat

kvalitu procesu během času a napomáhá k budování otevřenějšího vztahu s jejich podřízenými, což odpovídá doporučením uvedeným Koubkem (2015).

K významným benefitům firemního raitingu patří bez ohledu na velikost a odvětví analyzované společnosti jeho standardizovaná podoba podložená certifikací, která umožňuje porovnávání firmy na trhu s ostatními organizacemi a je důležitým ukazatelem také pro dodavatele, odběratele, zákazníky i stávající a budoucí zaměstnance. Sledování spokojenosti svých pracovníků, jejich důvěry a identifikace s firemními cíli radí také Krames (2004).

Požizovací cena licence pro přístup pro malé a střední podniky se pohybuje rozmezí od 9 900,- Kč až do 16 900 Kč.

Jak bylo výše zmíněno, další oblastí řízení výkonu zaměstnanců firmy Bazalka s.r.o., kde by mělo dojít ke změnám přispívajícím k zlepšení výkonnosti, je hodnocení zaměstnanců a jeho systémové propojení s oblastí odměňování. Vhodné nastavení systému se zpětnou vazbou umožňující ovlivnit pracovní výkon a chování pracovníků odpovídá pojetí Pilařové (2016). Z důvodu různorodosti pracovních činností pracovníků v jednotlivých provozech je navržen jednotný formulář osobního hodnocení každého zaměstnance vycházející z metody BARS určený pro měření výkonnosti (viz. Příloha E), jehož základ tvoří převážně kvalitativní ukazatele charakterizující detailně pracovní výkon a umožňující vedoucímu nezaměřovat se pouze na výsledek práce, ale hodnotit také přístup k činnostem, její účelnost a dodržování předepsaného postupu. Stejný pohled na hodnocení lze nalézt také u Armstronga (2011) a Dvořákové (2012). Nejprve je zhodnoceno samotné plnění souboru prací, které vyplývají z popisu pracovní pozice. Dále je posouzen stupeň odbornosti, samostatnosti, spolehlivosti či přesnosti provedení pracovních činností hodnocenou osobou. V druhé části manažer vyhodnocuje předvedenou iniciativu podřízeného (např. pracovníkův přístup k propagování nových výrobků, sebevzdělávání a ochotu k práci přesčas), tak jak doporučují Armstrong (2011) nebo Dvořáková (2012). Daná část formuláře obsahuje také pracovníkův detailní popis způsobu komunikace a společné práce s jeho spolupracovníky či přímým nadřízeným. Třetí část hodnocení se zaměřuje na pracovní disciplínu zahrnující respektování firemní kultury a dodržování pravidel a nařízení vedoucích. V navrženém formuláři je také prostor pro slovní vyjádření pozitivních a negativních událostí, které jsou zaznamenávány manažerem v průběhu hodnoceného období. Vedoucímu se zde nabízí možnost vyspecifikovat příčiny vzniklých chyb a upozornit pracovníka na faktory, které mají zásadní vliv na jeho pracovní výkon. V této části formuláře se využívá částečně metoda kritických událostí zmiňovaná Armstrongem (2011) a Dvořákovou (2012). Vyústěním je vzájemná snaha o zlepšení

výsledků a společná dohoda o stanovení dalších úkolů a cílů jak v oblasti výkonnosti, tak i dalšího rozvoje zaměstnance, jak shodně doporučuje také Koubek (2004) či Kociánová (2012). V konečném celkovém hodnocení je předvedený pracovní výkon podle kvality obodován a podle dosažených bodů zařazen k jedné z uvedených hodnotících škál odpovídajících rozdělení výše uvedené metodě BARS:

- **0-9 - nevyhovující výkon se zásadními výhradami**, kdy pracovník splňuje požadavky pro danou pracovní pozici pouze částečně a vyžaduje neustálý dohled vedoucího;
- **10-18 - výkon s mírnými výhradami** v podobě částečného splnění požadavků a nutného zlepšení;
- **19-27 - výkon bez výhrad, velmi dobrý** řadící se ke standardu;
- **28-36 - vynikající a nadprůměrný výkon** přesahující požadavky pro danou pracovní pozici.

Následně je vedoucím stanovena příslušná odměna za odvedenou práci v měsíčních a kvartálních intervalech. Tento způsob odměňování je za ideální považován Koubkem (2015).

Nově zavedený formulář pro hodnocení vedoucích (viz. Příloha F) slouží k zvýšení motivace manažerů, kteří řídí jednotlivé provozovny. Jeho základ vychází z doporučení Koubka (2015) a pochopení důležitosti procesu propojování cílů z více oblastí a úrovní. Stanovené výsledky, které jsou očekávány po skončení pracovních činností, mohou být stanoveny jak pro jednotlivé pracovníky, tak i celé skupiny. Tomu odpovídá navrhovaný způsob hodnocení a odměňování manažerů, jejich odměna se bude skládat nejen z částky vzniklé obodováním kvalitativního popisu jejich osobní práce, ale také z částky vycházející z dosažené určité úrovně plánovaného výkonu celého týmu. Manažer bude usilovat nejen o zlepšení svého výkonu, ale i o lepší výkony svých podřízených. Součástí nově používaného formuláře pro vedoucí je také část obsahující plán vzdělávání a rozvoje manažera nebo návrhy budoucích výsledků činností. Zvolený způsob hodnocení a následné odměňování vedoucího vycházející z Šikýřem (2014) a Koubkem (2015) doporučeného postupu integrace probíhající v podobě přidělování cílů shora dolů, ale také opačně, by měl přinést týmovost a vzájemnou spolupráci a sounáležitost lidí pracujících v daných provozovnách promítající se zásadně do celkové výkonnosti firmy. Všechny stanovené cíle ve shodě s Šikýřem (2014) by vždy měly splňovat pravidlo „SMART“.

ZÁVĚR

Cíl předložené diplomové práce v podobě provedení analýzy systému řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti Bazalka, s.r.o., zhodnocení současného stavu plnění pracovních úkolů, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti a následného navržení možnosti úpravy stávajícího řešení je splněn.

. V první kapitole teoretické části jsou nejprve vymezeny modely řízení lidských zdrojů a objasněny základní cíle řízení lidí. Dále jsou zde definovány obecné pojmy související s řízením pracovního výkonu, jako je výkon a výkonnost a vysvětlen význam měření pracovního výkonu. První kapitola přináší i výčet jednotlivých metod využívaných pro měření výkonu pracovníků. Součástí první části je také objasnění základního rozdělení koncepcí řízení pracovního výkonu a charakteristika personálních strategií ovlivňujících výkonnost.

Druhá kapitola se již zaměřuje na specifické procesy řízení lidských zdrojů a přináší význam v popisu pracovního místa, role pracovníka, přijímání pracovníků, plánování pracovního výkonu či vzájemné dohodě o výkonu, motivaci, možnosti vzdělávání, hodnocení zaměstnanců a odměňování včetně nefinančních složek.

Analytická část poté navazuje na poznatky z teoretické části. Nejprve je stanoven hlavní cíl celé práce. Pro jeho snadnější dosažení jsou určeny ještě parciální cíle výzkumné části diplomové práce. V další podkapitole je krátce představena vybraná firma Bazalka s.r.o., její strategické cíle, logo, používaná firemní kultura a popsána její organizační struktura. Z důvodů následného praktického využití získaných dat z analýzy stávajícího stavu řízení pracovního výkonu zaměstnanců samotnou zkoumanou firmou jsou zvoleny tři analytické metody výzkumného šetření zaručující větší objektivnost zjištěných hodnot. Čtvrtou kapitolu uzavírá vyhodnocení všech dosažených výsledků a zodpovězení otázek z oblastí vedoucích k dosažení parciálních cílů.

Řízení pracovního výkonu je dlouhodobý proces a v organizaci patří k personálním strategiím mající za cíl řízení a rozvoj lidských zdrojů a lidského kapitálu. Mezi základní pilíře procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanců firmy Bazalka s.r.o. je nutné přiřadit pravidelné vyhodnocení stavu firemní kultury, mezilidských vztahů, angažovanosti lidí, jejich důvěry a faktorů uspokojujících jejich vnitřní potřeby. Pomocí opakovaného firemního reitingu lze zhodnotit nejen úspěšnost zavedeného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, ale posoudit také kvalitu dlouhodobé personální práce všech vedoucích pracovníků podniku. Nedílnou součástí personálního šetření musí být také návrhy na

zlepšování systému řízení pracovních výkonů zaměstnanců ve firmě. Hlavní cíl personálních strategií ve firmě musí mít podobu spokojeného a vhodně motivovaného pracovníka plně uplatňujícího svoje schopnosti, dovednosti a pracovní nasazení k plnění stanovených krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých strategických cílů společnosti Bazalka s.r.o.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ALVESSON, Mats. *Human relations: Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle*. SAGE Publications Ltd. 2003/10.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- [6] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [7] bazalkahk.cz 2022: bazalka-jidelna. Bazalka 2021 [online]. [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.bazalkahk.cz/bazalka-jidelna/>
- [8] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
- [9] BENSON, P. L., SCALES, P. C., HAMILTON, S. F., & SESMA, A., Jr. Positive Youth Development: Theory, Research, and Applications. In R. M. Lerner & W. Damon (Eds.), *Handbook of child psychology: Theoretical models of human development*. (pp. 894–941). John Wiley & Sons Inc. 2006.
- [10] BONES, Chris. *Performance management: the HR contribution. Address at the Annual Conference of the Institute of Personnel and Development*. 1996. Harrogate.
- [11] BOXALL, P.F., PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 2003.

- [12] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.
- [13] ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- [14] DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 6. vyd. Přeložil Karel BALCAR. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0040-6.
- [15] DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-140-2.
- [16] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2008. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-189-8.
- [17] DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.
- [18] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
- [19] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [20] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [21] HARTLE, F. *Transforming the performance management process*. London: Kogan Page, 1997.
- [22] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2
- [23] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [24] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

- [25] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [26] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- [27] KERLINGER, Fred N. *Základy výzkumu chování: pedagogický a psychologický výzkum*. Praha: Academia, 1972
- [28] KEEGAN, A. a FRANCIS, H., *Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. The International Journal of Human Resource Management*. 2010. 21(6), 873.
- [29] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [30] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x.
- [31] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [32] KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.
- [33] Kupnisila.cz, 2022.: Průměrná mzda. Profese, ARMEX SLUŽBY s.r.o. 2014-2022 [online]. [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/prumerna-mzda/profese/>
- [34] Kurzy.cz, 2022.: Makroekonomika. Mzdy, Kurzy.cz, spol.s r.o., AliaWeb, spol.s r.o. 2000-2022 [online]. [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- [35] KRAMES, J. A., *The Welch Way*. New York: McGraw-Hill. 2004. Přeložil CRAINER, Stuart. *Byznys podle Jacka Welche: 10 tajemství jednoho z největších králů světového obratu*. Praha: Pragma, 2005. ISBN 80-7205-947-5.
- [36] LOCKE, E. A., LATHAM, G. P., *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. American Psychologist*, 2002. 57, č.9.
- [37] MABEY, C., SKINNER, D., CLARK, T., 1998. *Experiencing Human Resource Management*. SAGE Publications Ltd.

- [38] MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Přeložil Pavla LE ROCH. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2.
- [39] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.
- [40] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- [41] PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- [42] REICHE, Sebastian B., HARZING, Anne-Wil, TENZER, Helene, *International Human Resouece management: Edition 5*, Sage. 2019. ISBN 978-1526-454-928
- [43] SCHIFF, C., *Three things you should know about dashboards*. DM Review, 2008. June.
- [44] SCHULER, Randall S., JACKSON, Susan E., *Strategic Human Resource Management*. 2.vyd. Oxford: Blackwell Publishing, 2007. ISBN-4051-4959-0.
- [45] STEISS, Alan.W., *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations* (1st ed.) New York: Routledge, 2003. ISBN 9780429271960.
- [46] STOREY, John, ed. *Human resource management: a critical text*. London: International Thomson Business Press, 2009. ISBN 0-415-09150-0.
- [47] STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004. Management (VOX). ISBN 80-86324-43-5.
- [48] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [49] ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.
- [50] THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

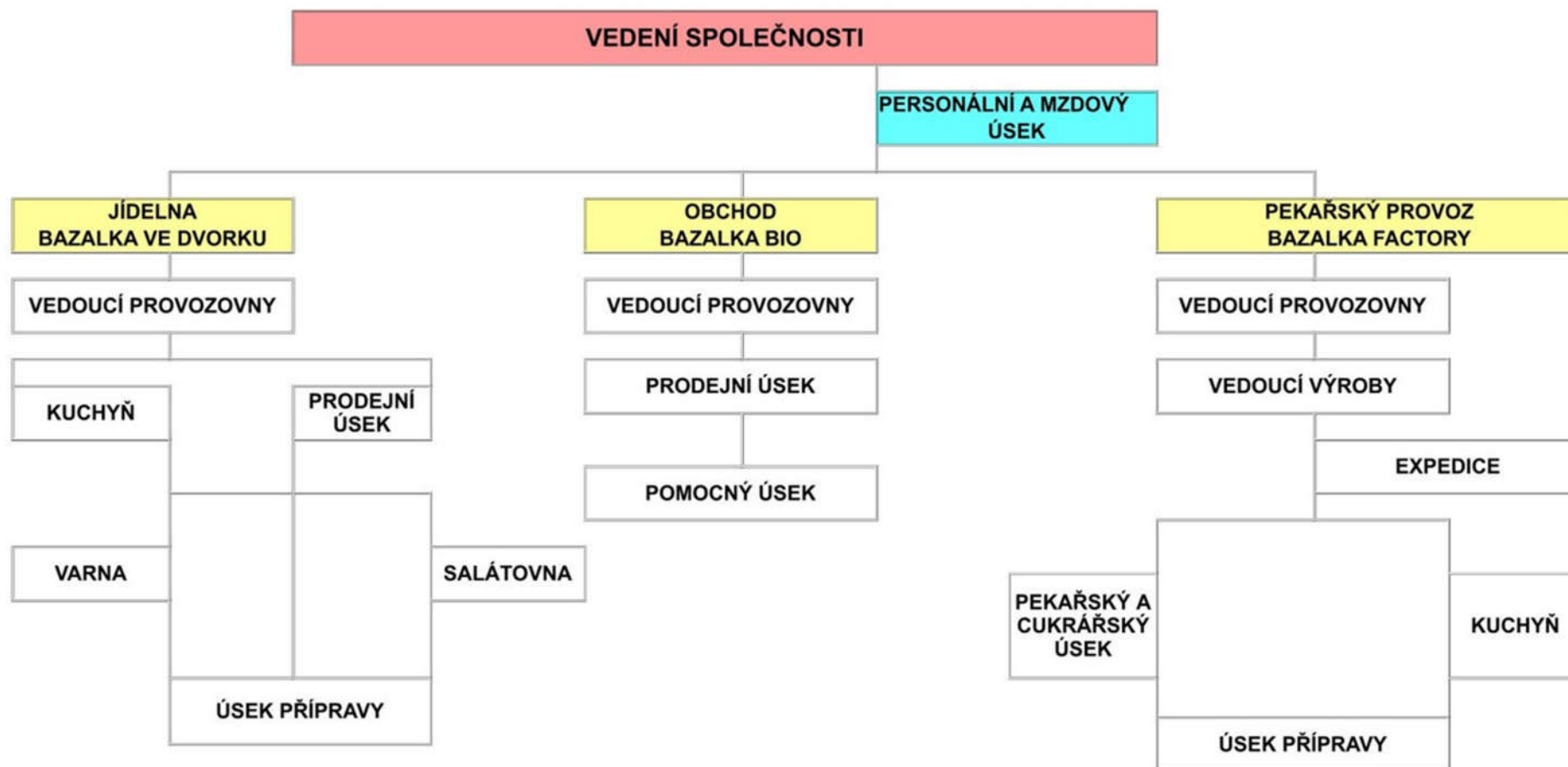
- [51] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [52] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [53] Uspechvportu.cz, 2022.: Průzkum motivační úrovně, Porto MMXVII s.r.o. [online]. [cit. 2022-10-23]. Dostupné z: <https://www.uspechvportu.cz/clenska-sekce/>
- [54] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [55] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
- [56] VODÁČEK, Leo., VONDRÁČKOVÁ, Olga., *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.
- [57] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [58] WOOD, Stephen, ed. *Human resource management and Performance: International Journal of Management Reviews 1 (4)*. 1999. ISSN 1460-8545.
- [59] Zákon č. 586/1992 Sb.: Zákon o daních z příjmu, [Zákony.centrum.cz](http://zakony.centrum.cz/Economia) Economia a.s.[online]. [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-danich-z-prijmu/cast-4-paragraf-38j>
- [60] Zákon č. 110/2019 Sb.: Zákon o zpracování osobních údajů, [Zákonyprolidi.cz](http://zakonyprolidi.cz) AION CS, s.r.o. 2010-2022 [online]. [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-110>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Organizační schéma Bazalka s.r.o.....	115
Příloha B	Mzdový výměr.....	116
Příloha C	Popis pracovní pozice.....	117
Příloha D	Detailní specifikace pracovního místa.....	118
Příloha E	Dotazník na zjištění motivační úrovně.....	121
Příloha F	Formulář osobního hodnocení zaměstnance.....	123
Příloha G	Formulář hodnocení vedoucího provozovny.....	125

Příloha A

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA BAZALKA s.r.o.



Příloha B

Firma: Bazalka s.r.o.
Gočárova třída 516/18
500 02 Hradec Králové

MZDOVÝ VÝMĚR

- I.** Jméno pracovníka: XY
II. Pracovní zařazení: **vedoucí provozovny XY**

~~na základě Vašeho pracovního zařazení a v souladu se Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb.~~

sjednáváme

Vaši mzdu následovně

- měsíční mzda: 24.100,- Kč
- pohyblivá část mzdy: 0 – 11.000,- Kč

III. Mzda je stanovena za předpokladu splnění všech úkolů, souvisejících s Vaším pracovním zařazením a úkolů stanovených Vaším nadřízeným.

IV. Tento výměr nabývá platnosti dnem 01.ledna 2022 a je nedílnou součástí pracovní smlouvy.

V Hradci Králové dne : 30.prosince 2021

.....
Zaměstnavatel

.....
Zaměstnanec

PŘÍLOHA D



Bazalka®

Název pozice:	PRODAVAČKA	Pracovní kategorie:	
Provozovna:	BAZALKA VE DVORKU	Osobní číslo:	M186
Sídlo:	K.H.MÁCHY 747	Dojíždění:	
Pracovní zařazení nebo platová třída:	3. PLATOVÁ SKUPINA	Typ pracovního poměru:	HPP
Jméno pracovníka:	X	Příjmení pracovníka:	Y
Přímý nadřízený:		Podřízený:	
Nadřízený: vedoucí provozovny, majitelka firmy			
Detailní specifikace pracovní pozice :			
Ranní směna : 6.00 – 14.30			
Provoz:			
<ul style="list-style-type: none"> - hlavní dveře zajistit zámečkem - otevřít vodu ve skřínce k ohřívacím vanám – levý kohout - vyzvednout z trezoru černou tašku s vkladem, peněženkou a dát do trezoru v kanceláři - pokud přijde zboží, zaplatit částku řidiči, který podepíše doklad, že převzal hotovost - zaplacenou částku zapsat do sešitu - dle počasí nachystat zahradu (zamést, vynést stoly, židle, případně na stoly dát vázičky - zkontrolovat, aby nebyly suché nebo plesnivé) - dbá na včasné otevření jídelny v 9 hodin 			
Příjem výrobků:			
<ul style="list-style-type: none"> - přebírat výrobky z Třebechovic (pořezat úhledně elektrickým nožem, poskládat na talíře, vystavit na obchod, zbytek uklidit do lednice, přiřadit cedulky k výrobkům, odkontrolovat a odškrtnout v přehledech, že výrobky přišly správně, přepravní bedny vyčistit a uklidit na odvoz do Třebechovic 			
Expedice výrobků:			
<ul style="list-style-type: none"> - pročíst objednávky zákazníků a odběratelů – připravit přepravky a tašky - zkompletovat a odpovídat za správnost objednávky pro jednotlivé odběratele – doklady ke kontrole visí na nástěnce - připravit černé bedny na výrobky do Rokitanského a Gočárovi, vložit chladicí patrony z mražáku, poklopy zavřít, v bedýnce udržovat teplotu do 8 ° C. Navrch dát cedulku, kam to patří. 			
Příprava obchodu:			
<ul style="list-style-type: none"> - kontrola pohledem, že jsou připraveny ubrousky, skleničky, obalový materiál na policích - připravit pitný režim – zapnout chladicí vitrínu i se světlem, připravit vodu s citrónem a čerstvými bylinkami 2x, do chladicí vitríny džusy, fresh šťávy, doplnit pití v lahvích, na vitrínu i dovnitř vitríny - z lednic doplnit do chladicí vitríny zákusky na talířkách s cedulkami sendviče, burgry, chlebičky – hlídat datumy spotřeby, dřívější ihned k prodeji, prošlé stáhnout z prodeje - zapnout chladicí pult na saláty – z výroby odebírat v lornách, dát do chladicího pultu, doplnit lžičky a lžice, vše označeno černými popiskami 			

- v 7.30 napustit vodu do ohřívacích van k rysce, zapnout topení van a vany přikrýt krytem, aby se zamezilo úniku par do místnosti. Po 8 hod. po dohodě s kuchařkami plnit vany jídlem. Kontrola teploty jídla do konce směny pomocí vpichovacího teploměru.
V případě potřeby zajistit ohřátí v kuchyni.
- kontrola označení jídel černými cedulkami, kontrola alergenů dle
- mít přehled o denní nabídce bezpečkových, vegan, s laktózou, bez cukru výrobků

Rozvozy obědů:

- připravit ráno koláče, pečivo, saláty na rozvozy dle dodaného rozpisu (v Třebechovicích den předem objednávat celá kola nebo po kusech v Biu)
- dbát na správné rozdělení výrobků pro jednotlivé řidiče
- v 7.30 dle objednávek připravit jídla pro UNION Třebechovice
- v 8.30 dle objednávek připravit jídla pro OSSZ Hradec Králové
- v 9.45 příprava teplých jídel na rozvoz, kontrola teploty jídel, dbát na správné rozdělení jídel pro jednotlivé řidiče
- Od vedoucí provozovny převzít po vyhotovení harmonogram a štítky na následující den, štítky nalepit na jednotlivé misky

Výdej obědů:

- v 10.30 zkontrolovat teplotu jídel ve výdejním pultu, průběžně během směny kontrolovat čistotu výdejního pultu
- komunikovat se zákazníky, pomáhat jim s výběrem jídla popř. nabrat jim jídlo, balit koláče, pečivo
- spolupracovat s kuchyní – včasné doplnění chybějícího jídla (v samoobslužném pultu musí být vždy minimálně 2 jídla a 2 druhy salátů, pokrájená zelenina, opražená semínka, dresinky, dipy, ohřívání jídla
- při doplňování nových nádob s jídlem vždy vkládat nové naběračky a lžíce
- 3x v týdnu odečíst teploty v chladicích zařízeních a jejich evidence v příslušných formulářích (vysoká zásobní lednice na slané výrobky, malá lednice pod kuchařským pultem na sladké výrobky a nápoje, chladicí vitrina na zákusky a chladicí pult na saláty) dle HACCP

Odpolední směna: 7.45 – 16.15

Provoz:

- rozvážit saláty dle objednávek
- připravit saláty do Rokitanského dle rozpisu jídel (krabičky/lorna)
- saláty uchovávat v lednici nebo chlazených bednách do 8 °C

Příprava pokladny:

- zapnout pokladnu hlavním vypínačem, zapnout váhu
- přepočítat peníze a vložit do kasy, uklidit lísteček od vkladu do šuplíku
- zkontrolovat drobné v kase, popř. je doplnit od vedoucí provozu

Příprava obchodu:

- připravit saláty do chladicího pultu, dresinky a dipy dát vedle salátů
- do salátů vložit lžíce, chňapky
- pokud je v prodeji sushi – nakrájet na kousky, nalít do mističek sojovou omáčku
- připravit wasabi, vše dát na talířky
- mít v lednici připravené saláty na doplnění do pultu

Pokladna provoz:

- obsluha odpovídá za hladký průběh markování, rychlé obsloužení zákazníka, aby nedocházelo k chladnutí jídla na talířích
- odpovědnost za svěřené peníze a za správné markování, vážení jídla a salátů zákazníkov
- vrácení peněz, obsluhu terminálu při placení kartou, výběr stravenek (při poškození čárového kódu stravenku nepřijímat, nebyla by proplaceny stravenkovou organizací)

- kolem 14.00 udělat z pokladny odvod peněz a stravenek Lidl do peněženky v trezoru v kanceláři

Úklid obchodu a šokování jídel:

- kolem 15.00 přendat zbylá jídla do menších, čistých nádob, vyšokovat a popsaná uklidit do lednic. Vytřít ohřívací vany, vyleštit police a chladící vitrínu, vytřít šoker, vypnout mikrovlnou troubu. Saláty přendat do menších, čistých nádob a dát do lednice. Koláče přendat na menší čisté talířky a dát do lednice. Utřít pult, doplnit čisté sklenice na podnos, doplnit papírové obaly, sáčky. Vypnout vodu (mimo PO a ST) zapíná se regenerace, Zkontrolovat, zda je vše vypnuté, zhasnout, vzít zámeček ze dveří. V PO, ÚT A ČT vyndat přede dveře zbytky v krabicích. Vypnout váhu. V pátek odpoledne odnést výrobky do BIA a vyřešit jídelníček na další týden. Vytřít malou a velkou lednici.
- vypnout prázdnou vanu přikrýt

Rozvrh úklidu:

- každý den nejprve vypustit ohřívací vanu
- kontrola vzduchotechniky

ROLE A ZODPOVĚDNOSTI : PODŘÍZENÝ, SPOLUPRACOVNÍK, ČLEN TÝMU

ZA POŘÁDEK, SPRÁVNÉ PRACOVNÍ POSTUPY, ZA HOTOVOST V POKLADNĚ

PRAVOMOCE: PŘIJÍMÁNÍ A VYDÁVÁNÍ HOTOVOSTI

POŽADAVKY NA KVALIFIKACI A VZDĚLÁNÍ : MIN.VYUČEN/VYUČENA

PREFEROVANÉ DOVEDNOSTI: PEČLIVOST, SVĚDOMITOST, KOMUNIKATIVNOST, OBCHODNÍ DOVEDNOSTI

Revidoval(a):	Jméno	Datum:	Datum
Schválil(a):	Jméno	Datum:	Datum
Naposledy aktualizoval(a):	Jméno	Datum a čas:	Datum a čas

PŘÍLOHA E

PRŮZKUM

Jméno a příjmení

Datum

U následujících otázek a tvrzení označte jednu odpověď, která nejvíce odpovídá Vašemu současnému postoji, názoru nebo způsobu chování.

1. Co by Vás v tomto roce nejvíce potěšilo?

- a) zlepšení pracovních podmínek
- b) úspěšné fungování firmy
- c) zvýšení plátů
- d) rozšíření benefitů (současné: příspěvek na dopravu, sleva na nákup zboží, příspěvek na ŽP)

2. Co Vás přimělo začít pracovat v Bazalce?

- a) dobré pracovní vztahy ve firmě
- b) nízký plat
- c) nastavení firmy jen záměrem
- d) vzdálenost od bydliště

3. Co Vás nejvíce v současné době motivuje v práci?

- a) dobrý kolektiv
- b) plat
- c) když mohu přispět k úspěchu celé firmy
- d) nevím, prostě chodím do práce, abych se uživil

4. Co by Vás přimělo k odchodu z Bazalky?

- a) lepší finanční ohodnocení
- b) benefity, zaměstnání blíže k bydlišti
- c) vyhrocené vztahy na pracovišti
- d) jsem v Bazalce spokojený, neplánuji změnu

5. V pracovním kolektivu vycházím

- a) velmi dobře
- b) jak se dá, s někým ano, s někým ne
- c) ostatní mě nezajímají, hledím si jen svoji práci
- d) současná atmosféra mi není příjemná

6. Jak řešíte pracovní problémy?

- a) rozebrem s blízkými kolegy a hodím za hlavu
- b) otevřeně řeším s nadřízeným popř. vedením firmy
- c) neřeším, nemá to smysl, stejně se nic nezmění
- d) občas se poradím s kolegou

7. Zajímáte se o plány firmy na tento/ příští rok ?
- a) ne, to není moje věc, to má na starosti vedení firmy
 - b) v rámci možností ano, jde i o moji budoucnost
 - c) plány jsou jedno, realita může být jiná, ovlivňuje to hodně faktorů
 - d) mám svých starostí dost
8. Jak by jste se finančně ohodnotil?
- Svoji současnou práci bych ohodnotil touto částkou:
9. Vnímáte na Vašem pracovišti nějaký problém, který by jste rádi vyřešili a o kterém by vedení firmy mělo vědět?

Podpis

PŘÍLOHA F

FORMULÁŘ OSOBNÍHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE					
Hodnocené období:					
Pracovní pozice:					
Odměna za jeden bod pro tuto pozici:					
Středisko:					
Zaměstnanec:	Jméno:				
	Příjmení:				
A. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU					
Kritéria hodnocení	Udělená známka	Získané body			
	1- zcela nevyhovující, velké výhrady				
	2 – mírné výhrady				
	3 – bez výhrad, velmi dobrý				
	4 – vynikající, nadprůměrný				
1. Kvalita pracovního výkonu					
Popis:	1	2	3	4	Získané body
- plnění činností, které vyplývají z popisu funkce					
- odbornost, samostatnost, spolehlivost					
- kvalita a přesnost provedené práce					
2. Pracovní iniciativa					
Popis:	1	2	3	4	Získané body
- aktivita při výkonu práce, propagace nových výrobků					
- komunikace se spolupracovníky					
- ochota zlepšovat svůj výkon, vzdělávat se a ochota výkonu přesčacové práce					
komunikace s nadřízenými					
3. Pracovní disciplína					
Popis:	1	2	3	4	Získané body
- dodržování firemní kultury, pravidel a pokynů nadřízených					
- plnění pracovního řádu					
Celkový počet bodů (max. 36 bodů):					

B. SLOVNÍ HODNOCENÍ**C. CÍLE ROZVOJE VÝKONU PRO DALŠÍ OBDOBÍ**

Dohodnuté cíle zlepšení v oblasti výkonu či vzdělávání

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

D. KONEČNÉ CELKOVÉ HODNOCENÍ

Získané body	Celkové hodnocení	Popis výkonu	Přiznaná odměna pro následující čtvrtletí
0-9	Nevyhovující výkon se zásadními výhradami	Výkon pracovníka splňuje požadavky pro danou pozici jen částečně, je nutný dohled a jeho řízení	
10-18	Výkon s mírnými výhradami	Výkon pracovníka splňuje požadavky pro danou pozici jen částečně, je nutné zlepšení	
19-27	Výkon bez výhrad, velmi dobrý	Výkon pracovníka je standardní pro danou pozici	
28-36	Vynikající a nadprůměrný výkon	Výkon pracovníka je nadprůměrný, přesahuje požadavky na danou pozici	

E. KONEČNÁ PŘIZNANÁ ODMĚNA PRO NÁSLEDUJÍCÍ ČTVRTLETÍ

Získaný počet bodů	Odměna za jeden bod	Odměna celkem

PŘÍLOHA G

FORMULÁŘ HODNOCENÍ VEDOUCÍHO					
JMÉNO A PŘÍJMENÍ					
OSOBNÍ ČÍSLO					
STŘEDISKO					
HODNOTITEL			HODNOCENÉ OBDOBÍ		
1. VÝKON SVĚŘENÉHO TÝMU, PLNĚNÍ PLÁNU					
POD 70%	POD 80%	POD 90%	POD 100%	100,00 %	NAD 100%
2. KVALITA PRÁCE TÝMU					
Popis :	1	2	3	4	
a) Významná stabilní kvalita nad požadavky zákazníka					
b) Významná obchodní práce					
c) Týmová spolupráce					
3. OSOBNÍ PŘEDPOKLADY PRO VÝKON VEDOUCÍHO					
Popis :	1	2	3	4	
a) Strategické myšlení					
b) Manažerská kreativita					
c) Vedení týmu					
d) Odpovědnost					
e) Flexibilita – vyvolání a realizace změn					
f) Kontrolní činnost					

4.VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ VEDOUCÍHO	
a) Druh vzdělávání:	
b) Úroveň získaných znalostí :	
c) Doporučení:	
5.ÚKOLY NA DALŠÍ ROK	
a)	
b)	
c)	