

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2023

Gabriela Spoustová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Gabriela Spoustová**  
Osobní číslo: **E20289**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je navrhnout možná doporučení ke zlepšení současné situace, a to na základě zhodnocení řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku.

Osnova:

- Význam a činnosti řízení lidských zdrojů.
- Řízení pracovního výkonu.
- Představení podniku.
- Analýza řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku.
- Zhodnocení a formulace návrhů ke zlepšení současné situace v podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

JENKINS-SCOTT, Jackie. 7 tajemství odpovědného vedení lidí. Přeložil Zuzana VESELÁ. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1711-6.  
PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.  
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.  
REICH, Adam D. a Peter S. BEARMAN. Working for respect: community and conflict at Walmart. New York, NY, USA: Columbia University Press, 2018. The middle range. ISBN 978-0-231-18842-5.  
WHITMORE, John. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování. 4. doplněné a přepracované vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-559-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku 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 mojí 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 12. 4. 2023

Gabriela Spoustová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Zároveň bych touto cestou chtěla vyjádřit své poděkování personálnímu oddělení SMÉKALOVA PEKAŘSTVÍ spol. s r.o. za poskytnuté informace.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce se zabývá analýzou řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku. Teoretická část nejprve vymezuje význam a činnosti řízení lidských zdrojů a dále se věnuje systému řízení pracovního výkonu jako hlavnímu tématu bakalářské práce. Praktická část představuje vybraný podnik a následně analyzuje jeho současný stav řízení pracovního výkonu pomocí metod pozorování a řízeného rozhovoru. Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zlepšení současné situace v podniku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, pracovní výkon, podnik*

## **TITTLE**

*Work performance management in a selected company*

## **ANNOTATION**

*This bachelor's thesis deals with the analysis of work performance management in a selected company. The theoretical part first discusses the meaning and activities of human resources management and deals with the work management system as the main topic of the bachelor's thesis. The practical part presents the selected enterprise based on the method of observation and guided interview it analyzes its current state of work management. The result of the work are suggestions and recommendations that should contribute to improving the current situation in the company.*

## **KEYWORDS**

*human resources management, work performance management, work performance, company*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VÝZNAM A ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>13</b>
1.1 Management.....	13
1.1.1 Manažerské funkce .....	14
1.2 Význam řízení lidských zdrojů .....	16
1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů .....	16
1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů .....	17
1.3.1 Rozdělení činností řízení .....	17
1.4 Personální činnosti.....	19
1.4.1 Základní personální činnosti.....	20
1.5 Shrnutí.....	24
<b>2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU</b> .....	<b>26</b>
2.1 Definice a význam pojmu pracovní výkon .....	26
2.2 Definice řízení pracovního výkonu .....	27
2.3 Koncepce řízení pracovního výkonu .....	28
2.4 Cyklus řízení pracovního výkonu.....	28
2.4.1 Plánování pracovního výkonu .....	29
2.4.2 Aktivity pracovního výkonu.....	30
2.4.3 Řízení pracovního výkonu během roku .....	31
2.4.4 Společná analýza pracovního výkonu.....	31
2.4.5 Vztahy mezi účastníky cyklu řízení pracovního výkonu .....	32
2.4.6 Dokumentace v cyklu řízení pracovního výkonu .....	33
2.5 Analýza práce .....	33
2.5.1 Kompetenční model .....	33
2.6 Návaznost řízení pracovního výkonu na personální činnosti.....	35
2.6.1 Hodnocení pracovního výkonu.....	35
2.6.2 Odměňování pracovníků .....	39
2.6.3 Motivace pracovníků.....	41
2.6.4 Vzdělávání pracovníků.....	41
2.7 Shrnutí.....	42
<b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>44</b>
3.1 Základní údaje o podniku.....	44
3.1.1 Historie .....	44
3.1.2 Předmět činnosti .....	45
3.1.3 Vize, cíle společnosti .....	46
3.1.4 Organizační struktura .....	47

3.1.5	Zaměstnanci.....	48
3.1.6	SWOT analýza.....	50
3.2	Shrnutí.....	52
<b>4</b>	<b>ANALÝZA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE VYBRANÉM PODNIKU .....</b>	<b>54</b>
4.1	Personální oddělení společnosti .....	54
4.2	Proces řízení a hodnocení pracovního výkonu.....	55
4.2.1	Tvorba a plánování systému hodnocení .....	57
4.2.2	Seznámení zaměstnanců se systémem hodnocení .....	57
4.2.3	Pozorování a evidence pracovního výkonu zaměstnanců .....	58
4.2.4	Systém hodnocení pracovních výkonů.....	58
4.2.5	Způsoby odměňování .....	61
4.2.6	Benefity organizace.....	62
4.2.7	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	63
4.2.8	Zpětná vazba.....	63
4.3	Popis pracovního výkonu vybraného zaměstnance .....	64
4.3.1	Pracovní pozice – mistr denní směny, pekař .....	64
4.3.2	Průběh pracovního dne.....	65
4.3.3	Způsoby hodnocení pracovního výkonu vybrané pracovní pozice .....	67
4.3.4	Způsoby odměňování vybrané pracovní pozice .....	68
4.3.5	Poskytované benefity a vzdělávání vybrané pracovní pozice .....	69
4.4	Shrnutí.....	69
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ A FORMULACE NÁVRHŮ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE V PODNIKU.....</b>	<b>72</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>76</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>81</b>

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	16
Obrázek 2: Životní cyklus zaměstnance v podniku.....	21
Obrázek 3: Cyklus řízení pracovního výkonu.....	29
Obrázek 4: Přispění organizace a pracovníka k řízení pracovního výkonu.....	32
Obrázek 5: Model 360° zpětné vazby .....	39
Obrázek 6: Logo podniku .....	44
Obrázek 7: Organizační schéma podniku .....	48
Obrázek 8: Proces řízení pracovního výkonu .....	56
Tabulka 1: Metody stanovení cílů .....	37
Tabulka 2: Zaměstnanci podniku .....	49
Tabulka 3: Počet zaměstnanců podle pohlaví .....	49
Tabulka 4: Počet zaměstnanců dle dosaženého vzdělání .....	50
Tabulka 5: SWOT analýza.....	50

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

atd.	a tak dále
č.	číslo
HPP	hlavní pracovní poměr
Kč	koruna česká
kol.	kolektiv
např.	například
s r.o.	společnost s ručením omezeným
s.	strana
spol.	společnost
SWOT	analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku
THP	technickohospodářští pracovníci
tzn.	to znamená
tzv.	takzvané

## ÚVOD

Správné a efektivní řízení lidských zdrojů by mělo být jedním z hlavních cílů většiny organizací. Lidské zdroje jsou klíčovým prvkem pro správné fungování firem. Zaměstnanci podávají kvalitní a očekávané pracovní výkony pouze v případě, kdy jsou organizací řádně řízeni. Organizace musí zajistit celý řetězec činností vedoucích k tomu, aby zaměstnávala spokojené a výkonné zaměstnance. Proces začíná již správným výběrem zaměstnanců a pokračuje v průběhu pracovního poměru, kdy je třeba s pracovníky neustále komunikovat, motivovat je a zjišťovat jejich potřeby, přání i pocity. Jedním z nejdůležitějších cílů společnosti je udržet si kvalitní zaměstnance a zajistit si jejich loajalitu a oddanost. Organizovaným řízením pracovních činností a procesů lze ovlivnit pracovní výkony všech zaměstnanců. Hlavním smyslem řízení pracovních výkonů je zvýšit výkon celé organizace a zajistit pro společnost uspokojivé ekonomické výsledky.

V současnosti dochází k nepředvídatelným a neočekávaným situacím, se kterými se musí všechny organizace vypořádat. Jako takové situace momentálně vnímáme neustále vzrůstající náklady na základní vstupní suroviny, rapidní nárůst cen energií a naprostý nedostatek pracovníků. Jedná se o skutečnosti, se kterými se v organizačních plánech nedalo kalkulovat, avšak zcela zásadně ovlivňují jejich fungování. Pro řadu společností je velmi složité udržet si stabilitu, ekonomický výsledek a zároveň garantovat svým pracovníkům jistotu a rozvoj.

Existují však procesy, pro které byly již vytvořeny a odzkoušeny metody, postupy a pravidla. Organizace se mohou o tyto informace opřít a využít tento fungující potenciál. Zavedení efektivního řízení pracovních výkonů zaměstnanců je možností, která by v řadě organizací mohla zajistit úsporu nákladů a zlepšit stávající ekonomickou situaci. Proto je tématem bakalářské práce řízení pracovních výkonů.

**Cílem práce bude navrhnout možná doporučení ke zlepšení současné situace, a to na základě zhodnocení řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku.**

Pro naplnění stanoveného cíle bude bakalářská práce rozdělena do pěti kapitol.

První kapitola bude definovat témata významu a smyslu činností řízení lidských zdrojů. Dále bude vymezen pojem management a následuje definování cílů a činností řízení lidských zdrojů. Tato kapitola bude zakončena zahrnutím významu personálních činností do systému řízení lidských zdrojů.

Tématem druhé kapitoly bude teorie řízení pracovního výkonu. Zahrne definici pracovního výkonu, způsoby řízení, koncepci a popis cyklu řízení pracovního výkonu. Součástí této kapitoly bude popis vztahů mezi účastníky cyklu řízení a popis dokumentace, která při procesu řízení pracovních výkonů vzniká. Následuje definice pojmů analýza práce a kompetenční model. V závěru druhé kapitoly bude proveden teoretický popis vazby řízení pracovního výkonu na personální činnosti, konkrétně na hodnocení pracovního výkonu, odměňování, motivování a vzdělávání pracovníků.

Třetí kapitola bude již praktickou částí, navazující na poznatky z části teoretické. Bude obsahovat základní údaje o podniku, představí historii, předmět činnosti, vizi, cíle společnosti, jeho organizační strukturu a informuje o zaměstnancích. Závěrem kapitoly bude uskutečněna SWOT analýza.

Čtvrtá kapitola bude navazovat na kapitolu předcházející a jejím smyslem bude naplnit cíl práce, jelikož se bude zabývat analýzou řízení pracovního výkonu v konkrétním podniku. Pro analyzování stávající situace se využijí dvě analytické metody výzkumného šetření, které zaručí objektivnost zjištěných skutečností.

Pátá a zároveň poslední kapitola přinese zhodnocení stavu a formulaci návrhů na zlepšení stávajícího systému řízení pracovních výkonů ve společnosti SMÉKALOVO PEKAŘSTVÍ spol. s r.o.

# 1 VÝZNAM A ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je součástí každé organizace. Lidé jsou pro firmy tím nejdůležitějším kapitálem. Cílem této kapitoly je vymezit základní pojmy a procesy týkající se řízení lidských zdrojů. Úvodní část definuje pojem management. Činnosti vyplývající z principu managementu zajišťují v organizacích manažeři, kdy náplň jejich práce je shrnuta a analyzována v další části kapitoly, a to konkrétně v subkapitole s názvem manažerské funkce. V následující kapitole je definován význam a cíle řízení lidských zdrojů. Další část práce shrnuje a podrobněji definuje činnosti řízení, včetně jejich rozdělení do skupin, a to dle důležitosti a významu pro organizaci. Závěr této kapitoly patří popisu personálních činností v organizacích.

## 1.1 Management

Pojem management je používán nejen v odborné mluvě, ale také v běžném životě. Skrývá v sobě řadu významů a interpretací. Původem se jedná o americký výraz, který se v současnosti bez překladu využívá v mnoha jazycích. V češtině se nejčastěji používá ekvivalent „řízení“ (Blažek, 2011, s. 12).

Významově se jedná o specifickou aktivitu, která znamená mít pod svým vedením a řídit. Zahrnuje řadu technik, postupů, principů, které umožňují řídit a koordinovat práci lidí, a to s jediným záměrem, dosáhnout již stanovených cílů. Základním posláním managementu je nastavit správné cíle v organizacích, získat pro jejich plnění příslušné pracovníky a pomocí nástrojů managementu těchto cílů dosáhnout. Skutečností je, že každá činnost, každá podnik, organizace, či skupina lidí pro svou činnost potřebuje management, protože k úspěšnému zvládnutí úkolů je nutné zajistit vzájemnou spolupráci pracovníků, rozdělit práci, úkoly, zorganizovat úkony a veškeré probíhající procesy koordinovat (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 13-14).

Odborníci definují management řadou definic, níže je uvedena jedna z nich.

*„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace“* (Veber a kol., 2021, s. 15).

Definice dále říká, že hlavním smyslem managementu je vytvořit a provozovat pouze funkční organizace (Veber a kol., 2021, s. 15).

Dle Vebera se do managementu zahrnují všechny činnosti, které se v podniku nacházejí a musí se uskutečnit, aby podnik mohl existovat. Pokud má podnik správně fungující

management, tak dochází ke splnění hlavního ekonomického cíle, a to k vytváření zisku. Při nesprávném řízení nemá význam organizaci dále provozovat, pro Vebera se jedná o organizaci nefunkční. Podobný pohled na management má i Peter F. Drucker, který svým dílem významně přispěl k vymezení managementu. Ten zastává názor, že management není vědou, ale spíše praktickou činností. Úspěšný management lze poznat tak, že jím řízený podnik prosperuje (Veber a kol., 2021, s. 18).

Jiní autoři tvrdí, že pojem management zahrnuje i procesy koordinování a řízení činností pracovníků. Tyto úkony obvykle vykonávají určené osoby – manažeři. Ti mají za úkol vést a řídit všechny pracovníky, protože plnění cílů nelze zrealizovat individuální prací nýbrž pouze organizovanou prací všech pracovníků. Manažer by měl být schopen přidělit lidem pracovní úkoly a zároveň zajistit kontrolu jejich splnění (Blažek, 2011, s. 12-13).

### **1.1.1 Manažerské funkce**

Definice popisuje manažerské funkce jako typické činnosti, které manažer opakovaně a běžně uskutečňuje. Typické činnosti manažera směřují k dosažení stanovených cílů podniku. Manažerské funkce se staly předmětem řady definic a členění. Nejrozšířenější klasifikace pochází z klasické učebnice managementu od H. Koontze a H. Weihricha a rozděluje činnosti manažerů do pěti základních skupin. Jedná se o plánování, organizování, personální zajištění, vedení a kontrolu (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 16-17).

**Plánování** se zaměřuje na stanovení budoucích stavů v podniku a cest k jejich dosažení. Plány jsou nástrojem rozvoje a skrz ně se musí realizovat rozhodující změny. Každý musí zodpovědět dvě základní otázky – čeho chce dosáhnout a jakým způsobem (Veber a kol., 2021, s. 118-119).

**Organizování** přichází po plánování a zahrnuje cílevědomou činnost, která má za cíl uspořádat všechny prvky v systému. Úkolem organizování je rozdělit úkoly, zajistit koordinaci a kontrolu plnění tak, aby docházelo k realizování a naplnění stanovených cílů a plánů. Manažeři musí zajistit, aby úkoly byly správně provedeny a dále nesou odpovědnost za vzájemnou koordinaci jejich plnění. Organizování práce je nezbytné, jelikož většinu činností musí vykonávat více lidí (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 50-51).

**Personální zajištění** konkrétně výběr a rozmístění pracovníků je spojováno s organizováním. Podstatou je zajištění vhodných a kvalifikovaných pracovníků na stanovená pracovní místa. Fundovaní pracovníci představují pro podnik vysokou konkurenční hodnotu,

a proto je tato manažerská činnost nesmírně důležitá (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 85).

**Vedení lidí** v sobě zahrnuje přesvědčování pracovníků, aby svou prací plnili stanovené úkoly a záměry. Hlavním smyslem této funkce je podněcovat aktivity a její nadstavbou je snaha vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dále než jen na splnění stanoveného úkolu. Cílem je dosáhnout v organizaci takového stavu, kdy všichni přesně rozumí významu nejen své práce, ale i své důležitosti v organizaci. Dále si musí uvědomit skutečnost, že jejich pracovní výkony nesměřují pouze k organizaci, ale že jsou dobré i pro ně samotné (Veber a kol., 2021, s. 141- 143).

**Kontrolování** je využíváno manažery na všech úrovních řízení, a to jako zpětná vazba, jejímž prostřednictvím získávají představu o realitě plnění plánovaných záměrů. Podstatou kontroly je zjistit reálný stav plnění a porovnat ho se stanovenými cíli (Veber a kol., 2021, s. 149-150).

Pro správné zajištění kontrolní funkce je nutné stanovit účinné a funkční nástroje a ukazatele. Kontrolu je nutné zavést do všech procesů, i do těch, které jsou na nejnižší úrovni. Manažeři musí kontrolu provádět pravidelně a soustavně, jelikož bez zjištění skutečností, bez prověření údajů a zjištění případných odchylek od stanovených plánů a cílů, nemůže být nikdy zajištěno efektivní a cílevědomé řízení (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 100-101).

Proces kontroly slouží nejenom k identifikaci chyb a slabých míst, ale také k zajištění podpory a případně i odborného rozvoje pracovníků (Urban, 2014).

Tématem této práce je řízení pracovního výkonu a ten je součástí všech výše uvedených funkcí. Nejvíce je však pracovní výkon řešen v manažerské funkci vedení lidí. Důvodem je skutečnost, že v této funkci je základním úkolem manažera zajistit pracovníky pro plnění úkolů, nastavit jim cíle a zajistit jejich hodnocení. Pokud manažeři zavedou v organizacích vhodné a účinné pracovní postupy, pokyny a pravidla, tak lze předpokládat, že organizace může fungovat a případně může docházet ke zvyšování výkonnosti pracovníků (Veber a kol., 2021, s. 141-142).

## 1.2 Význam řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (human resources management) se začalo formovat ve vyspělých zemích v 50. a 60. letech minulého století na amerických univerzitách. Do praxe se začalo dostávat až v 80. letech prostřednictvím kurzů MBA<sup>1</sup> (Měrtlová, 2014, s. 11).

V dnešní době je výraz řízení lidských zdrojů nahrazován termínem „personální řízení“. Myšlenku, že jsou v podniku klíčovým zdrojem právě lidé, vyjádřil jako první Angličan Armstrong (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46-47).

Řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré činnosti související se zaměstnáváním a řízením lidí ve společnostech (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45).

Na níže uvedeném obrázku č. 1 je znázorněno, že organizace může správně fungovat pouze v případě, pokud jsou všechny organizační zdroje funkční a efektivně propojené. Koubek také uvádí, že první podmínkou úspěšné organizace je dostatečné ocenění důležitosti lidských zdrojů (Koubek, 2001, s. 14).



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Koubek, 2001, s. 17)*

### 1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Správně fungující podniky musí mít přesně stanovené cíle. Podnik by měl mít stanoveného chce dosáhnout jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu. Cíle musí být formulovány jasně a srozumitelně, a to nejen pro manažery, ale i pro všechny zaměstnance

<sup>1</sup> MBA (Master of Business Administration) je vzdělávací program, který má za cíl zajistit rozšíření dosavadních znalostí v oblasti managementu (Business Institut, c2022).

podniku. Při stanovení cílů v oblasti řízení lidských zdrojů je třeba zohlednit řadu faktorů. Hlavním smyslem je nastavit cíle směřující k rozvoji firmy formou efektivního fungování, ale také například formou konkurenční výhody (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 24).

Cíle řízení lidských zdrojů jsou dle Armstronga a Taylora (2015, s. 48) rozděleny následovně.

- zajištění dosažení strategických cílů v oblasti řízení lidských zdrojů v souladu s celkovou strategií organizace
- docílit vysokého výkonu zaměstnanců s přispěním rozvoje kultury organizace
- zajistit organizaci kvalifikované, oddané a fundované pracovníky
- vykonávat maximum pro zajištění pozitivních pracovních vztahů a dosažení vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci
- při řízení lidí dodržovat a rozvíjet etický přístup

### **1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů**

Lidskými zdroji se ve firmách zabývají především personalisté a manažeři. Za strategický lze označit takový výkon jejich práce, který pro organizaci dokáže vytvořit a přinést přidanou hodnotu (Ulrich D. et al., 2014, s. 33).

Podle tohoto přístupu by personalisté a manažeři měli při své práci přispívat k celkovému výkonu firmy a své smýšlení sladit s cíli a strategií firmy. Smyslem je vykonávat veškeré úkoly s vědomím a pohledem na společnost jako celek, nikoliv nahlížet pouze z pohledu svého vlastního oddělení (Ulrich D. et al., 2014, s. 33).

Tento cíl je v praxi velmi složité naplnit. Úkolem personální manažerů je za stanovené finanční náklady zajistit pro organizaci spokojené zaměstnance s vysokým pracovním výkonem. V každém podniku jsou stanovené jiné priority, proto neexistuje žádný stanovený model, jak tento cíl naplňovat (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 9).

#### **1.3.1 Rozdělení činností řízení**

Činnosti řízení lidských zdrojů lze rozdělit na různé úrovně. Armstrong dělí činnosti řízení na strategie lidských zdrojů, politiku lidských zdrojů a vlastní postupy.

##### **Strategie lidských zdrojů**

Souvisí s efektivitou organizace a vychází z celkové strategie firem a určuje řízení lidských zdrojů. Strategie je určována majitelem, případně nejvyšším managementem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 80).

Koubek taktéž definuje tuto činnost řízení a uvádí, že právě správně zformovaná strategie je pro organizace nesmírně důležitá. Při její tvorbě považuje za nutné zabývat se řadou otázek, např. Jakou si stanoví podnikatelskou filozofii? K jakým cílům směřuje? Jakou chce mít pozici na trhu? Aby bylo možné správně strategii lidských zdrojů stanovit, tak se organizace musí zabývat nejen svými vnitřními podmínkami, ale především podmínkami vnějšími, např. populačním vývojem, vývojem na trhu práce, změnou techniky a technologií, možnými změnami poptávky po výrobcích nebo službách a mnohými dalšími faktory (Koubek, 2001, s. 24-26).

Dvořáková strategii lidských zdrojů dále rozšiřuje na další úrovně a dokumenty. Vizi, poslání, hodnotu a až poté specifikuje strategii a cíle. Vize je prohlášení podniku o tom, kam směřuje v budoucím vývoji. Poslání obsahuje konkrétní popis toho, co daná organizace vykonává. Mělo by se jednat o specifikování smyslu existence organizace. Pod hodnotami si představuje kvality či vlastnosti, které jsou v organizaci definovány jako důležité a představují priority vedení. Hodnoty vyjadřují to, jak se lidé chtějí vůči sobě chovat (Dvořáková a kol., 2012, s. 115).

Strategie lze dle ní dělit na komplexní a specifické. Komplexní strategie je vytvořena s cílem změnit myšlení, hodnoty a kulturu organizace. Specifická strategie se zaměřuje již přesně na vybranou personální činnost a chce změnit zavedenou metodu nebo přístup (Dvořáková a kol., 2012, s. 117-118).

### **Politika lidských zdrojů**

Vymezuje zásady řízení lidských zdrojů. Organizace se jimi řídí při rozhodování v oblasti práce a lidského činitele. Činnost je stanovena vrcholovým managementem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 80).

Politika lidských zdrojů by měla dle Dvořákové vycházet z vize a hodnot organizace. Udává způsob realizace strategie a vykonávání personálních činností v praxi. Politika se v posledních letech zaměřuje také na zvyšování kvality pracovního života, což znamená, zda jednájí organizace s pracovníky v souladu s morálními zásadami (Dvořáková a kol., 2012, s. 119-120).

### **Vlastní postupy**

Vlastní postupy jsou v podniku aplikovány personalisty. Jedná se například o zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, řízení a ovlivňování zaměstnaneckých vztahů a řadu dalších (Armstrong a Taylor, 2015, s. 80).

## 1.4 Personální činnosti

Úkoly, které zahrnuje systém řízení lidských zdrojů jsou konkrétně realizovány v tzv. personálních činnostech (službách či funkcích). Výkonná část personální práce je uskutečňována právě v personálních činnostech (Koubek, 2001, s. 20).

Tyto činnosti vykonávají specializovaná pracoviště s názvem personální útvary. Základní náplní těchto útvarů je zajistit existenci a funkčnost personálních činností. Útvary odpovídají za skutečnost, že činnosti budou pro organizaci účelné a budou se řídit jednotnou metodikou a koncepcí. Útvary spolupracují se všemi vedoucími zaměstnanci a také poskytují služby zaměstnancům. Dále plní úkoly směřující k vnějším státním institucím (Koubek, 2001, s. 29).

Personální práce není v současnosti pouze úkolem personalistů, ale stává se součástí běžného pracovního dne většiny řídicích pracovníků. A to z toho důvodu, že vedoucí pracovníci mají s jednotlivými zaměstnanci užší vztah (Mohelská, 2009, s. 10).

Vnitřní uspořádání personálních útvarů závisí na velikosti dané organizace. V malých organizacích útvary nebývají a personální činnosti zajišťuje určený pracovník. Velké organizace mají často více personálních útvarů či oddělení (Koubek, 2001, s. 30).

Strategickým přínosem zodpovědného personalisty je zajištění kvalitních zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015, s. 617).

Při realizaci personálních činností dochází ke spolupráci mezi personalisty a manažery. Nejvyšší manažeři a majitelé považují za strategického personalistu pouze takového, který je schopen realizovat personální činnosti v souladu nejen se strategií řízení lidských zdrojů, ale i se strategií celé organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 617).

### Hlavní úkoly personalistů

- Poskytovat služby – poskytují služby všem lidem v organizaci.
- Konzultant a poradce – organizace poskytuje pracovníkům odborné rady, včetně pracovněprávních problémů.
- Manažer kvality procesů a řízení změn – odpovídá za všechny procesy, které se týkají řízení lidských zdrojů, sleduje jejich aktuálnost a funkčnost, analyzuje a identifikuje možné hrozby a inovuje postupy a procesy.

- Strategický partner – personalista, jako součást nejvyššího managementu organizace se podílí na určování hodnot podniku, jeho mise, vize a strategie (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 19-20).

Personalisté přebírají odpovědnost za dosažení úspěchu celé organizace. Svou práci realizují strategií firmy a zajišťují fungování celé organizace. Znalost strategie a rizik, se kterými se v průběhu existence podnik potýká, patří mezi základní informace správného personalisty. Personalista musí být schopen vyhodnotit silné a slabé stránky firmy, pojmenovat problémy, které jsou pro organizaci hrozbou a následně stanovit jejich možné důsledky pro oblast řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 89).

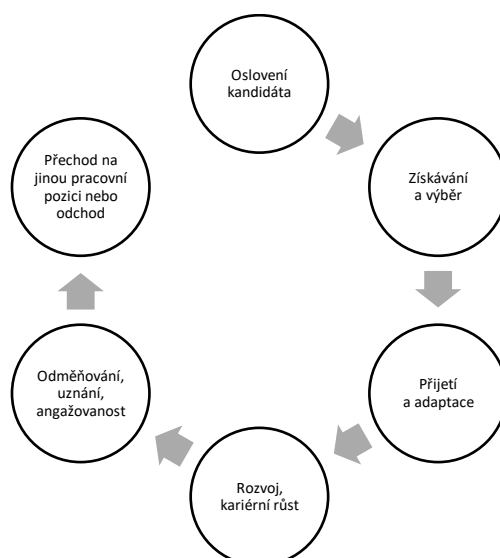
Součástí pracovní náplně personalistů by také mělo být zavádění novinek v organizaci, rozvíjení nových postupů a inovací za účelem zlepšení výkonnosti a efektivnosti. Organizace by naopak personalistům měla zajistit odpovídající pracovní podmínky. Způsob práce personalistů též ovlivňuje jejich schopnosti a dále hodnoty, kterými se ve svém životě i při výkonu práce řídí. Jedním z nejdůležitějších ukazatelů hodnoty personalisty je skutečnost, jak přistupuje k prosazování strategií a postupů v řízení lidských zdrojů. Zda nastavil metody a postupy spravedlivě a zohlednil zájmy zaměstnance stejně jako zájmy organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 90-91).

Požadavky na odborné schopnosti a chování personalistů jsou značné. Pro organizace je velmi důležité mít na této pozici opravdu schopné lidi, kteří pracují pro podnik zodpovědně, se zaujetím a maximální snahou o dobré výsledky své práce (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 20).

*„Personalisté se vzájemně liší svými zkušenostmi, úrovní znalostí, vrozenými schopnostmi i povahovými rysy. To, co by je mělo spojovat, je profesionální jednání v souladu s uznávanými normami chování a odpovědný přístup nejen k plnění úkolů, ale zejména k lidem“* (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 20).

#### **1.4.1 Základní personální činnosti**

Personální činnosti zahrnují veškeré podnikové procesy. První personální činností je navázání kontaktu se zájemcem o práci. Následuje proces výběru a uzavření pracovního poměru. V průběhu pracovního poměru dochází k rozvoji zaměstnance, ocenění jeho práce, případné změně jeho pracovní pozice nebo ukončení pracovního poměru. Tento cyklus, znázorněný na obrázku č. 2, se označuje jako životní cyklus zaměstnance (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 15).



Obrázek 2: Životní cyklus zaměstnance v podniku

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Pališková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 15)*

V průběhu tohoto cyklu se lze setkat s řadou personálních činností. Koubek (Koubek, 2001, s. 21) činnosti dělí na uvedené skupiny.

### **Vytváření a analýza pracovních míst**

Zahrnuje určení náplně práce a stanovení pravomocí a odpovědností, které se k pracovnímu místu vážou. Dále definuje pracovní místa, včetně jejich přesných popisů a specifikací požadavků na pracovníky (Koubek, 2001, s. 21).

V popisu pracovního místa by měly být pokryty tři základní oblasti požadavků, a to znalosti, dovednosti a osobní kvality. Pro správné rozhodnutí a stanovení je potřebná vysoká úroveň znalostí a usuzování osoby, jenž popisy v organizaci zpracovává. Postupuje se dle stanovených kritérií, která musí být logická, systematická a srozumitelná (Foot a Hook, 2002, s. 38).

Analýza pracovního místa přichází po zavedení pracovního místa do praxe. Analýza stanovuje a určuje kroky, které pracovník musí učinit, aby jeho práce byla vykonána co nejefektivněji. Popis pracovního místa je třeba neustále aktualizovat a porovnávat se skutečností (Belcourt a Wright, 1998, s. 42).

### **Personální plánování**

Jedná se o činnost, která se zabývá plánováním potřebného počtu pracovníků, personálním rozvojem a postupy, jak pracovníky získat (Dvořáková a kol., 2012, s. 20).

Náplní je prognostikovat budoucí požadavky na lidské zdroje. Jedná se o předpovědi počtu pracovníků, které musí podnik zaměstnat pro splnění cílů. Cílem plánování je

předpovědět nejenom poptávku, ale i nabídku. Výstupem jsou plány. Jedná se například o plán získávání, plán snižování nadbytečných pracovníků, plán rozvoje atd (Dvořáková a kol., 2012, s. 120, 129).

### **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

Tato činnost zahrnuje zpracování podkladů a následné zveřejnění údajů o volných pracovních místech (Koubek, 2001, s. 21).

Získávání může být z vnějšího nebo vnitropodnikového trhu práce a používají se k němu inzerce v médiích, na nástěnkách, prostřednictvím úřadů práce nebo personálních agentur. Velmi účinné a často praktikované je doporučení zaměstnancem. Při výběru se porovnává požadovaný popis pracovního místa s profily uchazečů. Kombinuje se zde řada metod a postupů s cílem vybrat toho nejvhodnějšího. Mezi metody a postupy se řadí například rozbor materiálu uchazeče, assessment centra, testy a také výběrové rozhovory. Efektivním získáváním pracovníků a jejich výběrem může organizace získat stabilní pracovní tým a kvalitní pracovní výkonnost (Dvořáková a kol., 2012, s. 165-166).

### **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků obsahuje tvorbu potřebných dokumentů a formulářů, časových plánů, interních pokynů a různých metod hodnocení. Z výsledků hodnocení lze navrhnout a stanovovat další opatření (Koubek, 2001, s. 21).

Náplní této personální činnosti však není pouze posouzení pracovních výkonů, ale také směřování pracovníků ke spolupráci s vedením (Dvořáková a kol., 2012, s. 251).

### **Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru**

Rozmíst'ování pracovníků na jejich pracovní pozici, jejich povýšení, přeřazení, případné propuštění a řada dalších úkonů (Koubek, 2001, s. 21).

### **Odměňování (a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu)**

Obsahuje motivování pracovníků i celé organizace a poskytuje zaměstnanecké výhody (Koubek, 2001, s. 21).

Systém odměňování by měl vycházet ze strategie organizace i strategie řízení lidských zdrojů. Definuje přístup organizace za co, komu, kolik a jak platit. Z této definice se vypracuje a rozvíjí mzdová politika dané organizace (Dvořáková a kol., 2012, s. 306).

Podle Koubka (2001, s. 265) není jedinou formou odměňování pouze mzda nebo plat, ale odměnu je možné zajistit i jinými formami. Mezi takové možnosti lze zařadit pochvalu či povýšení.

### **Vzdělávání pracovníků**

Jedná se o plánování vzdělávání, jeho realizace a rozvoj, hodnocení výsledků a účinnosti nastavených plánů a programů (Koubek, 2001, s. 21).

Pro podniky je velmi důležité zajistit pro své zaměstnance dostatečnou úroveň vzdělávání. Jeho cílem je dosáhnout toho, aby zaměstnanci měli všechny potřebné znalosti, které povedou k plnění cílů a strategie. Vzdělanost zaměstnanců je významným hybatelem a ukazatelem ve vztahu ke konkurenci (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 179-180).

### **Motivace pracovníků**

Snaha přimět pracovníky k co nejlepším výkonům je jedním z nejdůležitějších úkolů všech nadřízených. Motivací lze nazvat cílené a promyšlené působení vedoucích na své podřízené skrze jejich pocity. Vedoucí musí zohlednit i postavení pracovníka v organizaci a také celkovou ekonomickou a firemní situaci (Laufer, 2008, s. 50).

### **Pracovní vztahy**

V organizacích vzniká celá řada pracovních vztahů, kdy nejvýznamnější pracovní vztah je mezi vedením organizace a zaměstnanci.

Činnost obsahuje i pořizování a uchovávání zápisů, zpracování informací o mzdách, sledování agend stížností, otázek komunikace v organizaci a mnoho dalších personálních úkonů (Koubek, 2001, s. 21).

Kvalita pracovních vztahů významně ovlivňuje dosahování cílů nejen pracovních ale taktéž osobních. Organizace usilují o příjemné, harmonické, korektní a uspokojivé mezilidské vztahy, protože pouze takto lze sladit individuální zájmy a cíle se zájmy a cíli organizace (Koubek, 2001, s. 305).

### **Péče o pracovníky**

Jedná se o činnosti zabývající se pracovním prostředím, bezpečností a ochrany zdraví při práci. Zahrnuje rovněž definování pracovní doby a zajištění sociálních služeb pro pracovníky (Koubek, 2001, s. 21).

### **Personální informační systém**

Standardní personální informační systémy obsahově zajišťují a pokrývají základní personální činnosti. V dnešní době však vzniká poptávka po zautomatizování většiny procesů,

dokonce po zavedení portálů, které umožní elektronicky komunikovat se zaměstnanci. Důvodem je snaha o snížení počtu úkonů pro personalisty, ale hlavně potřeba zajištění předávání co největšího počtu informací přímo zaměstnancům (HRNews, 2020).

Funkční informační systém musí zajistit třídění, uchování, vyhledávání a vzájemnou provázanost všech dat týkajících se personálních procesů a činností (Dvořáková a kol., 2012, s. 368).

## **1.5 Shrnutí**

V první kapitole této bakalářské práce byly definovány základní pojmy týkající se managementu a řízení lidských zdrojů. Management jako aktivita, která podnikům přináší řád, smysl a organizovanost. Činnosti a úkony v podnicích je třeba řídit a směřovat, proto pouze se správným řízením lze dosáhnout stanovených cílů. Je žádoucí, aby ve firmách pracovali schopní manažeři, kteří činnosti vykonávají organizovaně a s ohledem na možnosti podniku, dále používají ověřené metody, návyky a řídí se i doporučeními a praktickými zkušenostmi.

Manažerské činnosti se staly předmětem mnoha analýz a klasifikací. Významově jsou všechny nesmírně důležité a je nutné, aby byly vykonávány pravidelně, systémově a staly se součástí běžného dne každého manažera. Pro fungování firem je důležité, zajistit si kvalitní pracovníky neboli lidské zdroje. Firmy si musí stanovit základní dokumenty, tzn. strategie a cíle, kterých chtějí dosáhnout a dále si vytyčit také cíle v oblasti řízení lidských zdrojů. Snaží se získat takové pracovníky, kteří by jim navýšili hodnotu podniku a napomohli tím k zajištění konkurenční výhody firmy.

Lidskými zdroji se ve firmách zabývají především personalisté a manažeři. Definovány jsou základní činnosti nutné pro zajištění funkčního řízení lidských zdrojů. Stanovení strategie je velmi složitý proces, v jehož průběhu si musí podniky zodpovědět řadu otázek a zohlednit nejenom potřeby organizace, ale i široké spektrum vnějších vlivů, které mohou strategií neočekávaně a neplánovaně ovlivnit. Může se jednat například o populační vývoj, stávající vývoj na trhu práce či změny hodnotových orientací lidí. Obzvláště v dnešní době, kdy přichází spousta neočekávaných situací a momentů (válka na Ukrajině, pandemie nemoci COVID-19 atd.) je třeba řadu strategií změnit a je na manažerech, aby prováděli neustálou aktualizaci a udržovali ji aktuální a realizovatelnou. Následně si po stanovení strategie podniky vytvoří zásady řízení lidských zdrojů, dokument se nazývá politika lidských zdrojů a poté stanoví konkrétní postupy, jak dosáhnout jejího naplnění. Vlastní postupy jsou realizovány personalisty na personálních odděleních a pojmenovávají se personální činnosti.

Personalisté přebírají odpovědnost za splnění stanovené strategie a politiky řízení. Pro podniky je nutné, aby na pozice personalistů obsadili pouze lidi s pevnými morálními zásadami, lidi fundované a zkušené s vhodnými povahovými vlastnostmi a rysy, protože právě oni realizují všechny personální činnosti, které vedou k naplnění smyslu jejich existence.

Personální činnost hodnocení je společně s motivováním základním podkladem pro řízení pracovního výkonu. Pro správné fungování organizace je efektivní řízení pracovního výkonu velmi důležité a jeho řádné zabezpečení je pro organizace existenčně nutné.

## 2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Druhá kapitola této práce se věnuje definicím a významu procesu řízení pracovního výkonu. Definuje pojem pracovní výkon, jeho řízení a koncepci. Následuje popis cyklu řízení pracovního výkonu, včetně podrobnějšího popisu jeho jednotlivých částí. Jedná se o plánování, aktivity, řízení pracovního výkonu během roku a společné analýzy pracovního výkonu v organizacích. Dále se kapitola zabývá vztahy mezi účastníky cyklu řízení pracovního výkonu, charakterizuje využívanou dokumentaci a definuje analýzu pracovních míst včetně kompetenčního modelu.

Další část této kapitoly se věnuje vzbáb řízení pracovního výkonu na personální činnosti. Jedná se o hodnocení, včetně definování jednotlivých metod hodnocení, dále odměňování, motivaci a vzdělávání pracovníků.

### 2.1 Definice a význam pojmu pracovní výkon

Výsledky celé organizace závisí na pracovních výkonech zaměstnanců. Zajištění vysoké úrovně pracovního výkonu je jedním ze základních cílů všech firem. Z důvodu neustále zvyšujících se nároků na pracovní výkony zaměstnanců došlo v průběhu let ke změně přístupů a taktéž ke změně definic, které pracovní výkon popisují (Dvořáková a kol., 2012, s. 251).

Původní definice pracovního výkonu dle Wagnerové (2008, s. 12) zní následovně. „*Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.*“

Moderní pojetí však do pracovního výkonu zařazuje i další faktory, než jaké uvádí předešlá definice. Tento pohled je komplexnější, a to právě tím, že do pojmu zahrnuje mnoho dalších ukazatelů, které výkon pracovníků ovlivňují a bez nichž by plnění nebylo úspěšné (Koubek, 2004, s. 23).

Koubek je dělí do tří složek, a to úsilí, odborné schopnosti a způsob vnímání role. **Úsilí** představuje množství vynaložené energie, **odborné schopnosti** vyjadřují nutné znalosti a dovednosti a **vnímání role** znamená to, jak pracovník pochopil svou roli a své úkoly. Patrné je, že pouze odborné schopnosti jsou biologicky dané, ostatní dvě složky vyjadřují chování. Pro úspěšný pracovní výkon je nutné, aby všechny tři složky fungovaly dohromady (Koubek, 2004, s. 23).

Řízení pracovního výkonu tedy usiluje o dosažení těch nejlepších výkonů u jednotlivců, a navíc také usiluje o co nejlepší výkon celé organizace (Foot a Hook, 2002, s. 23).

## 2.2 Definice řízení pracovního výkonu

Z historických zdrojů vyplývá, že prvně bylo použito hodnocení zásluh v Číně za dynastie Wej (221–225 n. l.), kdy císařův pobočník hodnotil pracovní výkony úředníků. V odborné literatuře se však zmínky o řízení objevují až od roku 1972. Způsoby řízení poté prošly vývojem až do současnosti, kdy se nejčastěji řídí podle cílů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 390).

Současný moderní přístup k řízení pracovního výkonu je vytváření pracovních úkolů a pracovních míst dle schopností a možností každého pracovníka v organizaci (Koubek, 2004, s. 17).

Nový pohled na řízení pracovního výkonu, který se objevil zhruba v polovině 80. let a od té doby prochází vývojem, bývá označován jako jeden z nejdůležitějších inovativních přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů (Koubek, 2004, s. 17).

Smyslem řízení pracovního výkonu je zajistit zlepšení pracovního výkonu, a to tím, že na základě stanovených cílů, standardů a požadavků vede a motivuje pracovníky k uskutečňování kvalitní práce. Posláním této činnosti je pracovat se svými zaměstnanci, rozvíjet jejich schopnosti, využívat jejich potenciál ku prospěchu celé firmy a sladovat jejich činnosti s cíli celé organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 392-393).

Řízení je přirozený proces týkající se všech lidí v organizaci. Řízení pracovního výkonu je založeno na vzájemné spolupráci mezi manažery a vedoucími pracovníky se svými podřízenými. Nejprve se definují cíle a plány, poté obsahuje pozorování, vyhodnocování a porovnávání skutečných výsledků s nastavenými ukazateli. Dále zahrnuje dohody o zlepšení a rozvoji budoucích pracovních výkonů. Neexistuje žádný návod nebo systém, který by šel v organizacích zavést. Jedná se ale o proces, který musí být zaveden v souladu s vnitřními i vnějšími podmínkami každé organizace individuálně (Koubek, 2004, s. 26-27).

Moderní přístup řízení se snaží nabádat manažery k zavedení nových postupů a metod. Základním pravidlem je přístup k zaměstnancům s ohledem na využití jejich potenciálu. Pokud manažeři a personalisté chtějí ze svých zaměstnanců získat to nejlepší, musí si osvojit optimistickou představu o jejich skrytém a dosud nevyužitém potenciálu a určenými metodami tento potenciál rozvíjet. Manažer by měl svým cíleným přístupem postupně zajistit rozvoj skrytých možností pracovníka, čímž vznikne přínos nejenom pro pracovníka osobně, ale hlavně zajistí vyšší výkony pro organizaci (Whitmore, 2019, s. 24-25).

### **2.3 Koncepce řízení pracovního výkonu**

Hlavním smyslem řízení pracovního výkonu je dosahování lepších ekonomických výsledků. Jedná se o proces, v rámci kterého se manažeři snaží sdílet své vize a cíle se zaměstnanci. Vedou a rozvíjejí své podřízené takovým způsobem, aby byla vysoká pravděpodobnost splnění plánovaných dlouhodobých i krátkodobých cílů. Postupy jsou stanoveny manažery a vlastní realizace je prováděna liniovým managementem (Wagnerová, 2008, s. 33).

Liniový management je pojem označující lidi pracující na pozicích mezi vedením a zaměstnanci a tím jsou například mistři, vedoucí oddělení či vedoucí pracovišť. Pro vedení firem je velmi důležité mít na těchto pozicích loajální a informované pracovníky, protože pro prosazení jakékoliv strategie, myšlenky či postupu, je nutná jejich podpora a pochopení. Práce s liniovým vedením musí být plánovaná a organizovaná, jelikož právě tito lidé mají největší vliv na jedince, kteří práci vykonávají. Informace o směrech, cílech a plánech jim totiž předávají právě linioví manažeři (Bednář, 2020).

Koncepce řízení pracovního výkonu by měla být tvořena základními prvky. Za prvé je třeba mít odsouhlasený rámec plánovaných cílů, které představují v celé koncepci naprosto základní a nejdůležitější část. Jedná se o prodiskutování a poté odsouhlasení stanovených cílů mezi manažerem a podřízeným. Následují vlastní postupy obsahující běžné pracovní činnosti, které musí lidé uskutečnit proto, aby dosáhli splnění cílů a zvýšili výkonnost nejen svoji, ale i ostatních. Pro uskutečnění a splnění cílů je nutné zajistit sdílené pochopení, protože jedinec nedokáže plány splnit samostatně, ale musí svou představu sdílet s ostatními spolupracovníky (Wagnerová, 2008 s. 33-34).

### **2.4 Cyklus řízení pracovního výkonu**

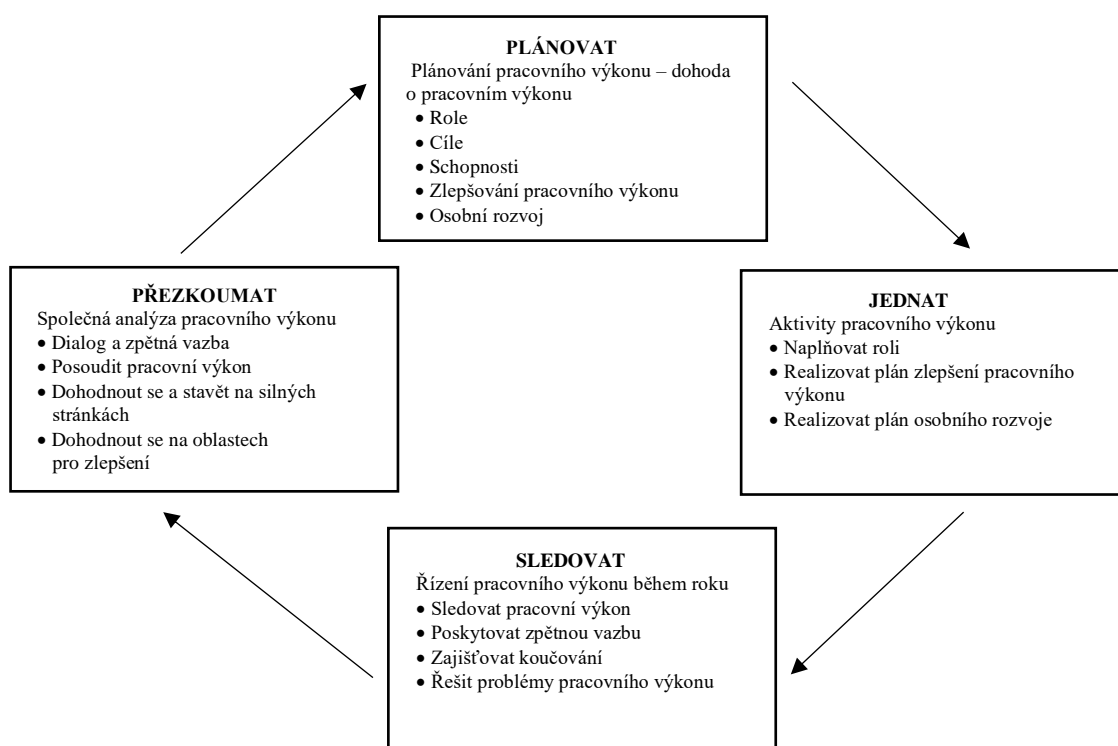
Řízení pracovního výkonu je přirozený proces, jehož cílem je zlepšení pracovních výkonů a rozvoj pracovníků. Na procesu se rovnocenně podílí manažeři společně s jednotlivými pracovníky. Řízení by mělo probíhat jako dohoda o cílech, znalostech a dovednostech (Koubek, 2004, s. 26).

Úspěch firmy závisí na správném vedení pracovníků. Úkolem vedoucích pracovníků je zajistit, aby dílčí činnosti podřízených vedly k dosažení požadovaného efektu, a také, aby všichni pracovníci na dosažení stanoveného cíle spolupracovali. Nezbytností je srozumitelnost, znalost a pochopení významu firemních cílů, zásad, postupů a úkolů (Laufer, 2008, s.15-16).

Účastníci by také měli dodržovat základní etické zásady, a to respektování jedince i vzájemný respekt. Dále je nutné zajistit, aby postupy v procesech byly spravedlivé, slušné a poctivé. V neposlední řadě se musí dodržovat průhlednost, což znamená, že by pracovníkům mělo být umožněno prozkoumat podklady, na jejichž základě bylo učiněno rozhodnutí, které je ovlivnilo (Koubek, 2004, s. 29).

Systemově je také vhodné nedopustit v organizacích diskriminaci. Je statisticky prokázáno, že většina manažerů a řídicích pracovníků jsou muži, přičemž ženy fungují spíše na úrovních nižšího řízení. Důvodem je fakt, že ženy se více věnují rodině, dětem, a proto je často na vysokých pozicích předstihnou mladší i méně zkušení muži (Reich a Bearman, 2018, s. 129).

Armstrong celý cyklus řízení pracovního výkonu popsal a rozdělil do několika fází. Části cyklu a návaznosti mezi nimi jsou zobrazeny v níže uvedeném obrázku č. 3.



Obrázek 3: Cyklus řízení pracovního výkonu

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Armstrong a Taylor, 2015, s. 394)*

V následující části práce budou definovány jednotlivé procesy řízení pracovního výkonu podrobněji.

### 2.4.1 Plánování pracovního výkonu

Každá organizace plánuje potřebné pracovní výkony a pro zajištění jejich splnění definuje potřebná pracovní místa a určuje role pracovníků (Armstrong a Taylor, 2015, s. 394).

Pojem role pracovníka definuje úlohu pracovníka související s jeho pracovní pozicí. Role se nezaměřuje pouze na obsah práce, ale zabývá se tím, jak se pracovníci chovají při výkonu práce. Definice rolí se týká třech věcí – účelu neboli smyslu role, hlavních oblastí výsledků a hlavních schopností (Koubek, 2004, s. 41).

**Účel neboli smysl** role určuje, co má pracovník ve své roli vykonávat. **Hlavní oblasti výsledků neboli základní povinnosti** se týkají hlavních výstupů jeho role. Výstupem je seznam bodů, z nichž bude vycházet dohoda o cílech a měřitelných normách. **Hlavní schopnosti** definují, co musí zaměstnanec v dané roli vykonávat. Dále určují chování, které musí pracovník splňovat, aby se jeho chování dalo považovat za efektivní. Stává se podkladem pro plán osobního rozvoje (Koubek, 2004, s. 42).

Součástí této fáze je také stanovení cílů, které bude pracovník na konkrétním pracovním místě plnit a dosahovat. Po výběru vhodného kandidáta se uzavírá dohoda o pracovním výkonu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 394).

#### **Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji schopností**

Dohoda o pracovním výkonu obsahuje stanovení cílů, kterých je nutné dosáhnout. Dále určuje nastavení kompetencí směřujících k dosažení stanovených cílů (Koubek, 2004, s. 42).

Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji schopností se dle Koubka (2004, s. 42) týká následujících bodů.

- **Cíle a normy výkonu** stanovují specifikaci výsledků, kterých má pracovník při výkonu práce dosáhnout.
- **Profil schopností** charakterizuje schopnosti nutné ke správnému plnění role.
- **Měřítka a ukazatele výkonu** definují postupy měření výkonu.
- **Posouzení schopností** zahrnuje způsoby, jakými budou schopnosti pracovníka hodnoceny.
- **Základní hodnoty nebo požadavky činnosti**, jenž představují vazbu na základní hodnoty organizace, o kterých se předpokládá, že je pracovník bude dodržovat, lze zde definovat i další specifické požadavky.

#### **2.4.2 Aktivity pracovního výkonu**

Je to fáze procesu řízení pracovního výkonu, kde dochází k vlastní realizaci dohod. Dochází tedy k naplňování rolí, realizaci plánu zlepšení pracovního výkonu a osobního rozvoje. Jedná se o denní činnosti, které vykonávají pracovníci v rámci své běžné pracovní doby (Armstrong a Taylor, 2015, s. 394).

### **2.4.3 Řízení pracovního výkonu během roku**

Jedná se o soustavné sledování pracovních výkonů a zajištění odezvy na tyto výkony. Pokud jsou sledováním zjištěny problémy ve výkonnosti pracovníků, je nezbytné tyto problémy okamžitě řešit (Altaxo, c2019).

Manažeři řídící pracovní výkon by měli postupovat na základě osvědčených postupů a metod. Využívat by měli monitorování a měření výkonu, smysluplně udávat směr činností, komunikovat s pracovníky a být pro ně oporou a partnerem. Každodenní proces sledování pracovních výkonů je nazýván jako neformální proces (Koubek, 2004, s. 42-43).

Druhým způsobem je formální řízení pracovního výkonu. Realizuje se formou předem plánovaných porad a jeho smyslem je provést detailnější posouzení plnění pracovních výkonů (Koubek, 2004, s. 84).

V rámci tohoto hodnocení jsou zkoumány a porovnávány dvě skutečnosti. První skutečností jsou plány vycházející ze stanovené a odsouhlasené dohody o pracovním výkonu a druhou skutečností jsou konkrétní pracovní výkony hodnoceného pracovníka. V rámci těchto setkání je důležité zajistit smysluplný dialog, kdy hlavní roli hraje pracovník. Manažer ho povzbuzuje a vede k přemýšlení nad jeho pracovním výkonem, řeší, co ho ovlivňovalo pozitivně či negativně a snaží se ho dovést k převzetí iniciativy ohledně navrhování změn (Koubek, 2004, s. 85).

Vztah musí být založený na vzájemné důvěře, pocitu jistoty a bezpečí. Hlavním úkolem manažera je toto prostředí zajistit. Manažer nesmí připustit, aby pracovníci cítili jakýkoliv nátlak či příkazování. Naopak se musí snažit uvolnit jeho potenciál a umožnit mu maximální výkon (Whitmore, 2019, s. 29, 31, 36).

### **2.4.4 Společná analýza pracovního výkonu**

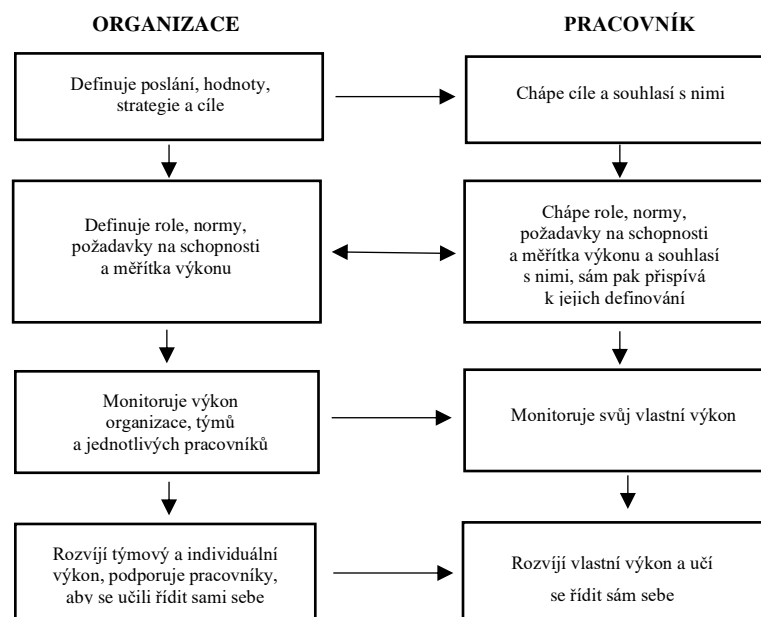
Závěrečná fáze procesu je přezkoumání a společná analýza pracovního výkonu. Zahrnuje projednávání všech otázek týkajících se pracovního výkonu a rozvoje pracovníka. Přezkoumání by mělo vycházet z reality a musí být konkrétní. Manažeři a pracovníci společně diskutují o tom, jak lze pracovní výkon do budoucnosti zlepšovat a probírají běžné problémy. Výsledkem přezkoumání by mělo být stanovení silných míst a zjištění, co by se mělo změnit, či zlepšit pro zajištění zlepšení pracovních výkonů v budoucnosti (Armstrong a Taylor, 2015, s. 394-395).

Podstatou společné analýzy by měl být klidný, racionálně vedený dialog mezi hodnoceným a hodnotitelem. Existují pravidla, kterými se lze při takovýchto důležitých

jednáních řídit. Při analýze se doporučuje postupovat od věcných témat ke vztahovým. Prvně by měl hovořit hodnocený a až poté hodnotitel. Další pravidla se týkají upřednostnění pozitiv před negativy, či prvně hodnotit současnost a až poté budoucnost. Nejdůležitějším úkolem manažera nebo osoby hodnotící je však zajistit příznivou atmosféru v průběhu celého rozhovoru, a především zajistit povzbuzující a pozitivní závěr, který bude pro pracovníka motivací (Plamínek, 2009, s. 115-117).

#### 2.4.5 Vztahy mezi účastníky cyklu řízení pracovního výkonu

Efektivitu řízení pracovního výkonu lze docílit v případě navázání spolupráce mezi organizací a všemi jejími zaměstnanci (Koubek, 2004, s. 43).



Obrázek 4: Příspěvi organizace a pracovníka k řízení pracovního výkonu

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Koubek, 2004, s. 44)*

Z výše uvedeného obrázku č. 4 vyplývá, že správně nastavený proces řízení pracovního výkonu by měl fungovat formou dialogu mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Organizace definuje své hodnoty, strategii, cíle a poslání. Ideální je stav, kdy pracovníci chápou tyto cíle a ztotožňují se s nimi. V další části procesu organizace stanovuje role, normy, požadavky na schopnosti a určuje měřítka k vyhodnocení výkonu. Organizace může považovat svůj způsob řízení za účinný, pokud pracovník nejenom chápe stanovená pravidla, ale také se aktivně účastní jejich definování. Pro vlastní zjišťování a monitorování výkonů jsou organizací určeni odpovědní pracovníci. Ti hodnotí nejenom výkony jednotlivých pracovníků, ale i celé organizace. Cílem organizací je nastavit systém tak, aby pracovník hodnotil svůj vlastní výkon. Tím sám sebe motivuje k rozvíjení vlastní práce a s podporou organizace, která

také zajišťuje rozvoj a podporu pracovníků, dochází k přenesení části úkonů na pracovníka, který se naučí řídit sám sebe (Koubek, 2004, s. 38, 44).

#### **2.4.6 Dokumentace v cyklu řízení pracovního výkonu**

Pro řízení pracovního výkonu je charakteristickým rysem soustavná komunikace manažera s pracovníkem. Není reálné si všechny dohodnuté záležitosti a jejich detaily zapamatovat, proto je třeba zajistit zaznamenávání názorů a rozhodnutí (Koubek, 2004, s. 44).

Smyslem záznamů je sbírat informace, které se posléze stanou podkladem pro další hodnocení výkonu a osobnosti. Záznamy slouží buď pro hodnocení zaměřené na minulost, tzn. na výkony a chování v uplynulých obdobích anebo pro hodnocení potenciálu, které se zaměřuje na prognózy a stanovení úkolů do budoucnosti (Laufer, 2008, s. 121).

Dokumenty používané při řízení pracovního procesu je třeba nejdříve definovat a shodnout se na představě o jejich účelu proto, aby byly účelné a praktické. Základním dokumentem je dohoda o pracovním výkonu, poté se využívají formuláře, kde se shrnují poznatky, záznamy z formálních, případně i neformálních dohod mezi manažerem a pracovníkem. Ukládají se buď u manažera anebo v některých, organizací stanovených případech na personálním oddělení. Doporučuje se, aby formuláře byly co nejjednodušší a nejstručnější, z důvodu jejich snadného vyhodnocování (Koubek, 2004, s. 45-46).

### **2.5 Analýza práce**

Analýza práce se zabývá vyhodnocováním údajů o pracovních úkolech, pracovních podmínkách a o požadavcích na zaměstnance. Analýzou jsou zjištěny skutečnosti, na jejichž základě vznikají popisy a specifikace k pracovním místům (Dvořáková a kol., 2012, s. 142).

**Popis pracovního místa** shromažďuje konkrétní definice pracovního místa. Jedná se o jeho název, začlenění v organizační struktuře, pracovní úkoly, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti, vztahy nadřízenosti a podřízenosti atd (Dvořáková a kol., 2012, s. 142).

**Specifikace pracovního místa** definuje požadavky na zaměstnance, přesněji nároky na dosažené vzdělání, odbornou praxi, znalosti a dovednosti, zdravotní způsobilost a řada dalších (Dvořáková a kol., 2012, s. 142).

#### **2.5.1 Kompetenční model**

Analýza práce je tradiční model, jeho podstatou je zobrazení rozdílů mezi jednotlivými pracovními místy v organizaci. Modernější pojetí, které se na pracovní pozice zaměřuje širším pohledem je nazýván kompetenční model. Kompetenční modely popisují jaké znalosti,

dovednosti a případně další vlastnosti musí mít pracovník k řádnému vykonávání jemu svěřené pracovní pozice. Kompetenční modely lze využít jako velmi účinný nástroj v mnoha personálních procesech (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 243).

Kompetence je pojem, jehož význam zahrnuje veškeré vědomosti, schopnosti, dovednosti, hodnoty, ale i osobní postoje a motivaci pracovníků. Zahrnují vše, co pracovníkovi umožňuje efektivně vykonávat svěřenou pracovní pozici a plnit organizační stanovené cíle. Kompetence lze z hlediska psychologického zkoumání rozdělit do tří oblastí (Součková a Kuba, c2021-2022).

První jsou kompetence ve vztahu k práci. Tato skupina zahrnuje přístup pracovníka k práci, k plnění jeho úkolů a řešení pracovních problémů. Jedná se například o aktivní přístup, organizační dovednosti, zaměření na výsledky atd. Druhou skupinou jsou kompetence k druhým lidem. Pod tímto si lze představit způsoby jednání s lidmi a přístup k ostatním pracovníkům. Třetí oblast jsou kompetence ve vztahu ke své vlastní osobě. Do této skupiny patří způsoby, jak pracovník přistupuje k sebeřízení a k přístupu ke své osobě. Je to například sebedůvěra, sebereflexe, zvládání zátěže, stresu. Organizace si musí stanovit, které konkrétní kompetence jsou pro výkon jejich pracovních pozic důležité (Součková a Kuba, c2021-2022).

Fungují na principu stanovení přesných kompetencí pro pracovní pozice. Poté lze lépe určit, kdo a do jaké míry splňuje nastavené požadavky. Kompetenční modely využívají hlavně manažeři a jejich podřízení, kdy jim metoda umožňuje rozlišit pracovní výkony pracovníků. Dle kompetencí lze také řídit lidské zdroje, potažmo i pracovní výkony. Tato metoda je v současnosti hodnocena jako jedna z neprogresivnějších a nazývá se CBM<sup>2</sup> (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 247, 274).

Výhodou systému řízení dle kompetencí je skutečnost, že všichni pracovníci jsou do procesu zainteresováni. Systém je taktéž velmi flexibilní a musí být spojen se strategií a kulturou organizace. Umožňuje odlišení mezi výkonnými a méně výkonnými zaměstnanci, zajistí obsazení vhodných lidí na pracovní pozice a případně dává možnost upravit kompetence pozice tak, aby lépe vyhovovala pracovníkovi. Při řízení dle kompetencí se také přenáší větší odpovědnost na jednotlivce, protože jsou zodpovědní za svůj pracovní výkon i kariéru. Naplňuje se zde nové pojetí personální práce, kdy za práci s lidmi nesou odpovědnost manažeři při využívání koncepční, metodické a poradenské podpory od personalistů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 282)

---

<sup>2</sup> Competency Based Human Resource Management

## 2.6 Návaznost řízení pracovního výkonu na personální činnosti

Řízení pracovního výkonu je propojeno s řadou personálních činností. Vybraným klíčovým činností a jejich spojení s řízením pracovního výkonu se práce věnuje v následujících podkapitolách.

### 2.6.1 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků poskytuje organizaci informace o pracovních výkonech, skutcích a pracovních schopnostech pracovníků. Jedná se o významný prvek řízení, při kterém je nutné poskytnout pracovníkovi k jeho pracovnímu působení zpětnou vazbu (Kocianová, 2010, s. 145).

Hodnocení se v organizacích uskutečňuje dle individuálních plánů a směrnic, v různých časových intervalech a s určením vlastních kritérií. Hodnocení bývá realizováno **průběžně – neformálně**, což představuje hodnocení při každodenních pracovních činnostech. Dále je využíváno **příležitostné hodnocení – formální** toto hodnocení bývá prováděno plánovaně, například po uplynutí zkušební doby pracovníka. Formální, organizované a plánované hodnocení je **systematické hodnocení** pracovního výkonu, které je uskutečňováno v naplánovaných intervalech podle předem definovaných kritérií (Kocianová, 2010, s. 146).

#### Metody hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu probíhá podle různých metod. Pro každý druh pracovní pozice lze použít speciální metodu hodnocení. Jiná metoda hodnocení je vhodná pro pozici manažera a jiná pro dělnickou profesi (Kocianová, 2010, s. 150).

Pro hodnocení se využívají dva základní typy ukazatelů – kvantitativní a kvalitativní (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 335).

Mezi kvantitativní (tvrdé) ukazatele patří finanční data, odměňování a benefity, provozní ukazatele, ukazatele výkonnosti lidského kapitálu a výsledky hodnocení výkonu. Jejich typickým znakem je skutečnost, že je lze objektivně změřit. Naopak kvalitativní (měkké) ukazatele nejsou měřitelné. Jedná se o ukazatele vznikající zpracováním názorů či postojů, například o studie spokojenosti s personálním oddělením, spokojenosti zákazníků, vstupní pohovory a průzkumy mínění a spokojenosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 336).

Pokud je manažer hodnocen na základě čtvrtletních výnosů, jedná se o kritérium kvantitativní. V případě, že je hodnocen na základě zavedených procesů a kvality lidí pracujících v organizaci, lze hovořit o hodnocení kvalitativním (Jenkins-Scott, 2021, s. 16).

V novém moderním pojetí se do hodnocení zahrnuje i hodnocení kompetencí. V organizacích, kde je zaměstnán velký počet pracovníků, se totiž velmi těžce porovnávají pracovní výkony. Dalším důvodem je také skutečnost, že pracovníci někdy nemohou vzhledem k okolnostem, které jsou neovlivnitelné a které vznikají z viny organizace, zaručit úspěch svého snažení. A to ani přesto, že pracují zodpovědně, snaživě a pro splnění cílů vyvíjejí velké úsilí. Pokud by se nevyužívalo hodnocení kompetencí mohlo by dojít k demotivaci zaměstnanců (Kocianová, 2010, s. 152-153).

Metody hodnocení lze dle časového horizontu dělit na tři skupiny. **Metody zaměřené na minulost** se zabývají již uskutečněným. **Metody zaměřené na přítomnost** hodnotí současnou situaci a **metody zaměřené na budoucnost** předpovídají budoucí vývoj (Hroník, 2006, s. 54).

Autorka níže zmiňuje základní metody hodnocení, které mají obecný charakter a jsou využívány pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků.

#### **Hodnocení podle cílů (výsledků)**

Tento způsob hodnocení je nejčastěji využíván pro hodnocení řídicích pracovníků. Cíle je nutné přesně specifikovat, včetně jejich termínů. Splnění cílů musí být reálně naplánováno a organizace musí pro splnění vytvořit vhodné podmínky. Plnění je vyhodnocováno obvykle při hodnotících rozhovorech ke stanoveným termínům a součástí bývá i stanovení cílů nových. Cíle musí být měřitelné a reálné a jejich stanovení musí být písemné (Kocianová, 2010, s. 150).

Tato metoda se nazývá MBO<sup>3</sup> a je zaměřená na budoucnost. Byla popsána již v 50. letech minulého století P. Druckerem. Největší rozvoj měla zejména v 70. a 80. letech minulého století. V současnosti prochází vývojem a proměňuje se především v oblasti stanovení cílů. Cíle musí být přesně definovány, a to včetně jejich přínosu a významu pro organizaci. Následně musí umožňovat jejich rozklad na dílčí cíle a úkoly. Pro stanovení konkrétních cílů jsou využívány metody SMART či KARAT, které jsou blíže specifikovány v tabulce č. 1 (Hroník, 2006, s. 58-59).

---

<sup>3</sup> Management by Objectives

Tabulka 1: Metody stanovení cílů

SMART		KARAT	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Hroník, 2006, s. 59)*

Rozdíl mezi metodami je skutečnost, že metoda SMART klade důraz na měřitelnost, zatímco metoda KARAT na ambicióznost (Hroník, 2006, s. 59).

### **Hodnocení na základě plnění norem**

Tato metoda je založena na předem stanovených normách nebo očekávaných výkonech nejčastěji u dělnických profesí. Hodnocení se provádí porovnáním plánu se skutečností (Kocianová, 2010, s. 151).

### **Hodnocení pomocí stupnice**

Jedná se o metodu, kterou lze snadně aplikovat v řadě organizací, jelikož umožňuje nastavení vlastních kritérií. Základními typy jsou **číselné stupnice**, kde se hodnotí podle bodů nebo čísel, dále **grafické posuzovací stupnice**, pro které je typické hodnocení každého kritéria zvlášť na přímce a souhrnně se poté hodnocení vyjadřuje křivkou. Posledním typem je **slovní posuzovací stupnice** zde je hodnocení vyjadřováno slovně (Kocianová, 2010, s. 151).

### **Hodnocení na základě kritických případů**

Jedná se o metodu hodnotící kritické situace v organizaci. Hodnotitel si eviduje specifické a nestandardní výsledky práce pracovníka za určité období a poté dle nich pracovníka hodnotí (Kocianová, 2010, s. 151).

### **Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků**

Je to metoda založená na srovnávání pracovních výkonů minimálně dvou pracovníků. Srovnávají se buď jednotlivá kritéria nebo celkový výkon (Kocianová, 2010, s. 151).

Existuje **střídavé porovnávání**, kde hodnotitel hodnotí pracovníky postupně od nejlepšího po nejhoršího. Dále **párové porovnávání**, kdy při této metodě hodnotitel porovnává v seznamu vždy každého s každým a vybere toho lepšího. Poslední metodou založenou na pořadí je **povinné rozdělení**, kdy hodnotitel posuzuje výkony pracovníků a přiřazuje jejich pracovnímu výkonu určité procento (Kocianová, 2010, s. 151).

### **Metoda check – list**

Jedná se o dotazník hodnotící pracovní chování. Na otázky jsou určeny odpovědi – ano či ne (Kocianová, 2010, s. 152).

### **Hodnotící anketa**

Jde o spojení hodnotící stupnice a check – listu, nepoužívá se však hodnocení „ano-ne“, ale u otázek se volí na stupnici, např. 1 = vždy, 5 = nikdy (Kocianová, 2010, s. 152).

### **Metoda BARS**

Znakem této metody je skutečnost, že hodnocení probíhá podle přístupu zaměstnance k jeho práci. Metoda je orientována na budoucnost a jejím smyslem je zlepšení výkonnosti a profesního rozvoje pracovníků (Špaček, 2005).

### **Assessment centra – AC**

Jedná se o metodu výběru, hodnocení a porovnávání, které diagnostikují osobnostní a profesní způsobilost uchazečů o zaměstnání nebo pracovníků v organizaci. Je založena na psychodiagnostických testech, simulování pracovních činností a dalších činnostech. Umožňuje porovnávat výkony a chování lidí, kteří plní současně stejné úkoly. Nejčastěji se využívá při výběru zaměstnanců (Management mania, c2011-2016).

### **Competency based interview – CBI**

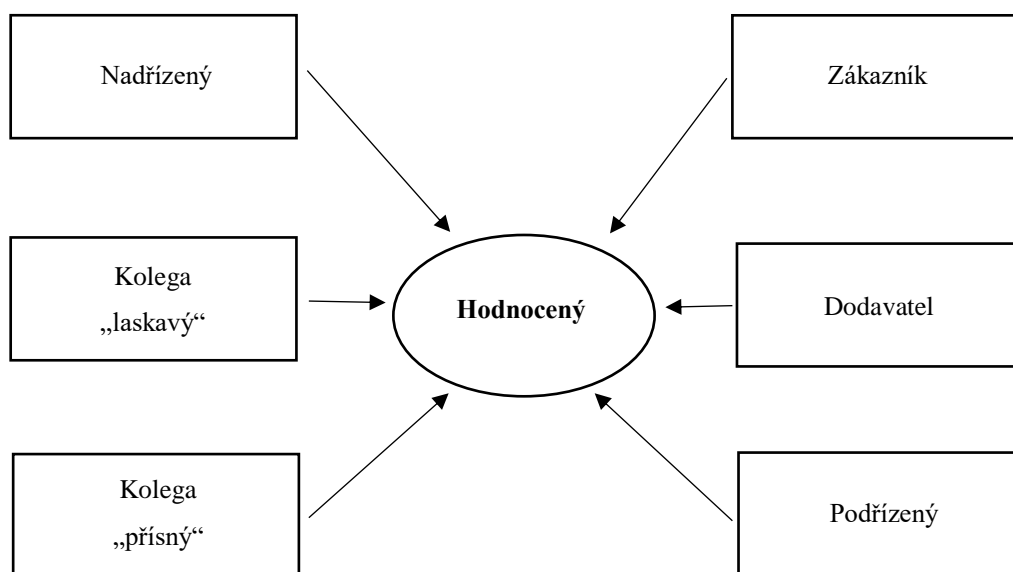
Metoda posuzování úrovně kompetenci, kdy hodnotitel hledá důkazy o kompetenci pracovníka na základě analýzy události z předchozích zaměstnání (Kocianová, 2010, s. 152).

### **Metoda 360 ° zpětná vazba**

Jedná se o metodu hodnocení, jejímž základním principem je hodnocení stejného ukazatele. Ukazatel však hodnotí různí hodnotitelé (Hroník, 2006, s. 66).

Procesu se může zúčastnit libovolný počet hodnotitelů. Hodnocení probíhá v těchto základních skupinách. Sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, kdy nadřízených může být i více, hodnocení kolegy, podřízenými, zákazníkem a v neposlední řadě například hodnocení zákazníkem. Hodnocení může probíhat formou dotazníků, kde jsou určena kritéria, ke kterým se přiřazují body. V závěru lze hodnoceného slovně okomentovat. Druhá forma hodnocení je po jednotlivých kompetencích neboli projevy chování. Posledním způsobem je mini 360 ° zpětná vazba, která je nejméně časově náročná kvůli malému počtu otázek. Výstupy z této metody hodnocení mohou být plně anonymní, částečně anonymní nebo zcela odkryté (Hroník, 2006, s. 66-67).

Výše definované vazby jsou znázorněny na obrázku č. 5.



Obrázek 5: Model 360° zpětné vazby

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Hroník, 2006, s.66)*

### 2.6.2 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejdůležitějších úloh, kterou zaměstnavatel při řízení svých lidských a finančních zdrojů uskutečňuje. Systém odměňování musí být co nejeefektivnější, proto je třeba ho řídit (Wagnerová, 2008, s. 93-94).

Manažeři organizací musí při tvorbě metodiky pro odměňování postupovat velmi fundovaně, obezřetně, citlivě a pokusit se do systému zapracovat co nejvíce faktorů a informací, které získají o pracovních pozicích i svých pracovnících. Do systému odměňování musí zahrnout i vlastnosti, schopnosti a postoje pracovníků. Vlastnosti jsou zdroje, které nelze efektivně měnit, protože jsou nezaměnitelné a souvisí s lidskou biologickou nebo psychologickou podstatou. Schopnosti naopak označují znalosti a dovednosti, které člověk zná, umí a co dovede udělat. Lze je rozvíjet vzděláváním, mohou se tedy v průběhu života vědomě nebo nevědomě měnit. Vlastnosti ani schopnosti však nestačí k tomu, aby se pracovník správně zorientoval a pracoval v souladu s cíli organizace. Důležitý je třetí prvek, a tím jsou postoje. Postoje souvisí se snahou, loajalitou, ochotou a hlavně pozitivní motivací k výkonu. Postoje lze také správným řízením měnit a ovlivňovat (Plamínek, 2018, s. 74).

Níže jsou definovány vybrané typy odměn.

## **Peněžní odměny**

Základní peněžní odměna je odměna hmotná, finanční. Do těchto odměn se zahrnují časová mzda a plat, úkolová mzda tzn. určité množství peněz za stanovenou jednotku práce, podílová mzda, mzda za očekávané výsledky práce, mzdy a platy za znalosti a dovednosti, mzdy a platy za přínos a povinné příplatky – například o příplatek za práci přesčas, za práci v sobotu a neděli nebo noční příplatek. Mezi dodatkové peněžní odměny lze zařadit prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích a další. Základní peněžní odměny nepůsobí na pracovníky dostatečně motivačně. Mzda a plat se vyjadřuje buď hodinově, měsíčně nebo týdně. Představuje částku, kterou pracovník dostane za vykonanou práci. Dělnické profese bývají zpravidla odměňovány hodinovou mzdou a nedělnické kategorie mají většinou měsíční plat. Motivačně na pracovníky působí až dodatkové mzdové formy, které jsou poskytovány k časové mzdě či platu, a právě zde se organizace snaží navázat odměnu na výkon a motivovat své pracovníky (Kocianová, 2010, s. 162-163).

## **Nepeněžní odměny**

Pro nepeněžní odměňování je typické plnění potřeb a pocitů ovšem bez využití peněz (Urban, 2017).

Nepeněžní motivování pracovníků v sobě zahrnuje například pochvalu, uznání, poskytování příležitostí k rozvoji znalostí, úspěchu a kariéry, dále zvyšování pracovní angažovanosti a oddanosti vůči podniku (Armstrong, 2009, s. 333).

Pracovní výkony jsou založeny na dohodě mezi vedoucími a jejich pracovníky. Smyslem nepeněžního motivování je poskytnout zaměstnancům právě nepeněžní prvky, které posílí jeho uspokojení z vykonávané práce. Umožnit další rozvoj, zvýšit pocit úspěšnosti, zajištění odborné prestiže a uznání, dosažení mety v žebříčku kariérovém, možnost získávat vyšší vzdělání a další procesy jsou velké motivační prvky pro pracovníky, kteří na sobě chtějí pracovat a mají zájem dále se rozvíjet. Smyslem je zvýšit pracovníkům jejich sebevědomí a zajistit si pro společnost jeho maximální oddanost (Armstrong, 2009, s. 334).

## **Zaměstnanecké výhody**

Jedná se o odměny, které organizace poskytuje pouze svým zaměstnancům za účelem zvýšení jejich loajality a oddanosti (Mohelská, 2009, s. 77).

Organizace mají vlastní pravidla pro jejich vyplácení. Mezi tyto výhody lze zařadit příspěvky na sociální zabezpečení, na penzijní a životní pojištění, proplácení dovolené nad zákonný limit, placené nadlimitní přestávky, zaměstnanecké slevy na výrobky a služby

produkované organizací, bezplatné či dotované stravování a řada dalších (Mohelská, 2009, s. 78).

### **2.6.3 Motivace pracovníků**

Organizace se neustále zabývají otázkami, co by měly udělat pro dosažení trvale vysokého výkonu svých zaměstnanců. Znamená to pro ně věnovat neustálou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování prostřednictvím různých nástrojů, a hlavně zajištění lepších pracovních podmínek pro své zaměstnance (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 21).

Pro motivaci pracovníků je velmi důležitá pochvala. Pochvala je u nás málo oblíbeným motivačním nástrojem, i když správná a upřímná pochvala působí na pracovníky kladně. Manažeři a vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že pochvala je vysoce efektivním nástrojem pro motivaci. Pochvalu či ocenění si zaslouží nejenom nadstandardně a výjimečně odvedená práce, ale i běžná dobře provedená práce (Rychtaříková, 2008, s. 102).

Vztah motivace a výkonu není jednoduchý. Neplatí zde totiž pravidlo, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší. Z praxe vyplývá, že pokud je někdo motivovaný příliš, nemusí být výsledek dosažen. Je třeba dosáhnout přiměřené motivovanosti, protože přílišná motivace přináší vysoké vnitřní a psychické napětí a výkon může být poté naopak snížen (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 23).

### **2.6.4 Vzdělávání pracovníků**

Požadavky organizací na znalosti a dovednosti pracovníků se neustále mění (Koubek, 2001, s. 237).

V organizacích je třeba neustále organizovat a zajišťovat vzdělávání pracovníků. Jedná se o proces, jehož součástí jsou fáze – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu a metod (Koubek, 2001, s. 244 - 245).

Rozšiřování znalostí pracovníků probíhá v organizacích na třech úrovních – výcvik, rozvoj a organizační rozvoj. Proces zlepšení výkonů na současném pracovišti, který vznikne na základě prohloubení znalostí, dovedností a postojů, se nazývá výcvik pracovníků. Pokud organizace hledí do budoucnosti a snaží se pracovníkovi zajistit zlepšení znalostí a postupů, které využije až později, jedná se o rozvoj pracovníka. Organizační rozvoj je proces snažící se o rozvoj efektivity celé organizace a taktéž má za cíl zlepšit pracovní prostředí, což vede k zvýšení kvality práce a spokojenosti zaměstnanců (Belcourt a Wright, 1998, s. 16).

## 2.7 Shrnutí

Řízení pracovního výkonu v organizacích je jednou z nejdůležitějších činností ve firmách, protože výkon celé organizace závisí na pracovních výkonech jednotlivých pracovníků. Pracovní výkon je definován jako výsledek pracovní činnosti člověka za určitý čas a v daných podmínkách. V současnosti však došlo k modernějšímu pojetí významu tohoto pojmu. Do pracovního výkonu je zahrnována nejen kvalita a množství, ale i pracovní chování a přístup pracovníků k práci. Moderní a účelné je řídit pracovní výkon na základě schopností a možností každého pracovníka, tedy sladit pracovní pozice v organizacích s individuálními možnostmi jejich pracovníků. Řízení pracovních výkonů je přirozený proces týkající se všech lidí v organizaci. Neexistuje žádný návod, systém nebo metoda, kterou by šlo v organizacích aplikovat. Proces řízení musí být zaveden podle vnitřních i vnějších podmínek každé organizace individuálně.

Proces řízení pracovního výkonu lze rozdělit do fází plánování, jednání, sledování a závěrečného přezkoumání. Správně nastavený proces by měl fungovat formou dialogu mezi manažery, jejich podřízenými, liniiovými manažery až po komunikaci s jednotlivci na pracovištích. Vedení organizací definuje svůj cíl a strategii, kterou musí implementovat do celého řídicího procesu organizace. Ideální je stav, kdy pracovníci chápou cíle, a dokonce se s nimi ztotožňují.

V další části procesu se stanovují role, normy, požadavky na pracovníky, a zároveň způsoby hodnocení a měřítka k vyhodnocení výkonů. Hodnocení poskytuje informace o pracovních výkonech na základě stanovených plánů, směrnic a postupů, a to v určených časových intervalech a dle stanovených kritérií. Probíhá různými metodami, kdy se obvykle kombinuje více způsobů a metod dohromady. Důležité je stanovit vhodnou metodu, a to i s ohledem na hodnocenou pracovní pozici, protože jiné metody fungují u dělníků a jiné u vedoucích manažerů. Ve stávajícím modernějším pojetí byly mezi hodnotící metody zařazeny i postupy, které zkoumají také pracovní chování, kompetence a přístup pracovníků. Smyslem a cílem hodnocení není pouze zdokumentovat a zhodnotit stav, ale zároveň najít možnosti pro další osobní i pracovní rozvoj pracovníků.

Hodnocení je pracovníky lépe přijímáno a uspokojuje je, pokud je spojeno s odměňováním. Systém odměňování by měl být co nejefektivnější a je nutné ho řídit. Cílem je zajistit spravedlivé odměny pracovníků podle jejich přínosu organizaci. Řízené odměňování je také účinným nástrojem k zajištění motivace, získání loajality a oddanosti pracovníků, která organizacím zajistí vysokou výkonnost.

Pro výkon organizací je nezbytné zajistit organizované a systematické vzdělávání pracovníků. Umožnění vzdělání, rozvoje znalostí a dovedností, vede ke zvýšení kvalifikace pracovníků, což následně vede ke zlepšení jejich pracovních výkonů.

## 3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této kapitole je představena společnost SMÉKALOVO PEKAŘSTVÍ spol. s r.o. z Vysokého Mýta. Úvod patří základním informacím o podniku, podrobnějším informacím o zajímavé historii podniku, jeho předmětu činnosti, organizační struktuře a rozboru stavu zaměstnanců podniku. V závěru kapitoly je provedena SWOT analýza podniku.

### 3.1 Základní údaje o podniku

SMÉKALOVO PEKAŘSTVÍ spol. s r.o. sídlí v centru Vysokého Mýta v ulici Šafaříkova 110/I. Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Hradci Králové v oddíle C, vložka 20670. Vznikla v roce 2004 se základním jměním ve výši Kč 400 000,--. v roce 2009 došlo k jeho navýšení na Kč 600 000,-- (Kurzy.cz, c2000-2022; Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2022).

Předmětem podnikání je pekařství, cukrářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Podnik založili čtyři společníci. Manželé Jiřina a Jaroslav Duchoslavovi, kteří mají v součtu majoritní podíl ve výši 52 % a manželé Ing. Pavel a MUDr. Lenka Dejdarovi, jejichž podíl je v součtu 48 %. Jednatelům stanovili Ing. Pavla Dejdar, který společnost zastupuje a může jednat samostatně. Funkci prokuristy pro společnost vykonává Jiřina Duchoslavová (Kurzy.cz, c2000-2022; Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2022).



*Vaše pekařství od roku 1890*

Obrázek 6: Logo podniku

*Zdroj: převzato z (Smékalovo pekařství spol. s r.o.)*

#### 3.1.1 Historie

Pekařství funguje nepřetržitě již od roku 1890. Historie je zaznamenána v řadě dokumentů a materiálů, kterými v organizaci disponují. První zápis o domě, kde se peče až do dnešních dnů, pochází z roku 1869. V roce 1924 dům zakoupili manželé Smékalovi, rodiče paní Jiřiny Duchoslavové. Smékalovi v pekárně začali péct chléb a běžné pečivo. V průběhu let zajistili společnosti rozkvět a rozšíření výroby. Zakoupili moderní stroje a pekli chléb pro českou armádu, která měla ve Vysokém Mýtě silnou posádku. V roce 1939 však došlo k okupaci, tím pádem ke konci pečení pro armádu a pan Smékal začal jako hlavní výrobek

prodávat perník. V roce 1948 pronajal společnost Jednotě. Od roku 1950 začíná pronásledování celé rodiny komunistickým režimem. V roce 1961 došlo k vyvlastnění objektu a až v roce 1991 byl objekt v rámci restitucí vrácen dceři manželů Smékalových – paní Jiřině Duchoslavové. Pekárna byla velmi zchátralá, ale i přesto nebyla výroba nikdy přerušena. (Smékalovo pekařství spol. s r.o., b.r.).

Od roku 1991 docházelo k postupným rekonstrukcím budov, ale hlavně modernizaci strojů a technologických postupů. Zavedla se cukrářská výroba a obnovila se i výroba chleba. Paní Jiřina Duchoslavová s manželem podnikali pod hlavičkou sdružení. Od roku 2010 podnikání převedli na organizaci SMÉKALOVO PEKAŘSTVÍ spol. s r.o., kde se společně s nimi stali společníky i jejich dcera MUDr. Lenka Dejdarová a zeť Ing. Pavel Dejdar, který řídí podnik v současnosti (Smékalovo pekařství spol. s r.o., b.r.).

Celou historii firmy včetně řady historických dokumentů a dokladů, zaznamenala paní Jiřina Duchoslavová do své knihy s názvem „*Smékalovo pekařství aneb tátův úžasný recept na život*“ (Vlastní šetření, 2023).

### **3.1.2 Předmět činnosti**

Předmětem činnosti je pekařství, cukrářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022).

Hlavní činností společnosti je výroba a prodej pekařských a cukrářských výrobků. V současnosti zde vyrábí více jak 360 druhů výrobků částečně i podle původních tradičních receptur. Výroba je situována do dvou výrobních provozoven. Původní prostory v ul. Šafaříkova se využívají pro pečení veškerých pekařských a částečně i cukrářských výrobků. Sortiment výrobků lze rozdělit do několika základních skupin. Jedná se o chléb, běžné pečivo, běžné trvanlivé pečivo, jemné pečivo, výrobky z koblíhového těsta, speciality, těsta a zákusky bez náplně. Pro diabetiky nabízí pekárna také řadu výrobků se sladidly (Smékalovo pekařství spol. s r.o., b.r.).

Z důvodu nedostatku výrobních prostor společnost zakoupila nové výrobní prostory a od roku 2012 provozuje ještě jednu výrobní provozovnu, která sídlí taktéž ve Vysokém Mýté v ulici Prokopa Velikého. Zde se realizuje výroba měkké cukrářské výroby – zákusků, smetanových řezů, dezertů, dortů pro všechny příležitosti a také vlastní zmrzliny (Smékalovo pekařství spol. s r.o., b.r.).

Pekařství si zakládá na skutečnosti, že všechny výrobky jsou pečený tradičním způsobem přesně dle receptur a pouze z kvalitních surovin. Výrobky z tohoto pekařství jsou čerstvé, ve stejný den umíchané, vytvarované i upečené. Pekařství nepoužívá velmi obvykle využívanou metodu přepékání a následné rozmražení. Nejznámějším a u zákazníků nejoblíbenějším výrobkem jsou svatební koláčky a klasické rohlíky. Zajímavostí je, že jsou ručně tvarované dokulata a bohatě sypané mákem. Obsahují syrovátku, proto jsou krásně hutné a vláčné (Vlastní šetření, 2023).

Výroba produktů v pekařství probíhá především ručně. Strojní vybavení je postupně modernizováno ovšem pouze v rámci základních technologických úkonů. Nezavádí se zde však průmyslově linková ani sériová výroba.

Pekařství při výrobě využívá stroje na míchání, dělení a formování těsta. Poté přichází fáze ruční výroby, která zahrnuje plnění a tvarování. Pro pečení jsou využívány různé způsoby pečení – pece sálavé, rotační a také na termoolejových pecích. Výrobky se ručně vlašují máslem před i po upečení (Vlastní šetření, 2023).

Společnost provozuje 11 vlastních prodejen v rámci regionu Pardubického a Královehradeckého. Ve čtyřech případech se jedná o klasické prodejny pekařských a cukrářských výrobků, zbývajících sedm provozoven jsou kavárny a prodejny pečiva fungující pod obchodním názvem SméCafé (Smékalovo pekařství spol. s r.o., b.r.).

Pekárna také dodává své výrobky odběratelům. v současnosti zajišťuje závozy na zhruba 170 odběrných míst, ovšem pouze regionálně v rámci Pardubického a částečně i Královehradeckého kraje. Rozvozy výrobků k odběratelům realizuje vlastními vozidly. Významnými odběrateli jsou například řetězec ALBERT, síť prodejen firmy KONZUM Ústí nad Orlicí, prodejny obchodní společnosti KUBÍK Litomyšl, pobočky řetězce MAKRO v Hradci Králové a řada dalších obchodů. Jelikož pekařství nabízí chutné a kvalitní pečivo roste zájem i z řad cateringových společností (Smékalovo pekařství spol. s r.o., b.r.).

### **3.1.3 Vize, cíle společnosti**

Vizí společnosti je být výrobcem kvalitních pekařských a cukrářských výrobků, které budou naplňovat požadavky a přání zákazníků. Tato vize pro pekařství znamená nepřetržité sledování trendů a zjišťování požadavků zákazníků s cílem zajistit výrobu takových výrobků, se kterými budou zákazníci co nejvíce spokojeni. Vize je naplňována dodržováním klasických původních receptur a používání kvalitních a čerstvých surovin. Zaměstnanci pekařství jsou technologicky schopni vymyslet a zrealizovat výrobu výrobků přesně dle zadání a specifických

potřeb zákazníků, což se považuje za velkou konkurenční výhodu. Větší pekárny této skutečnosti nejsou schopné docílit. Jedná se o výhodu, která je využívána hlavně při spolupráci s cateringovými společnostmi a dalšími organizacemi. Tyto společnosti a organizace požadují stále nové, speciální a přesně cílené výrobky. Oceňují a požadují také čerstvost, kvalitu a chuť výrobků, kterou pekařství pro své zákazníky dokáže zajistit.

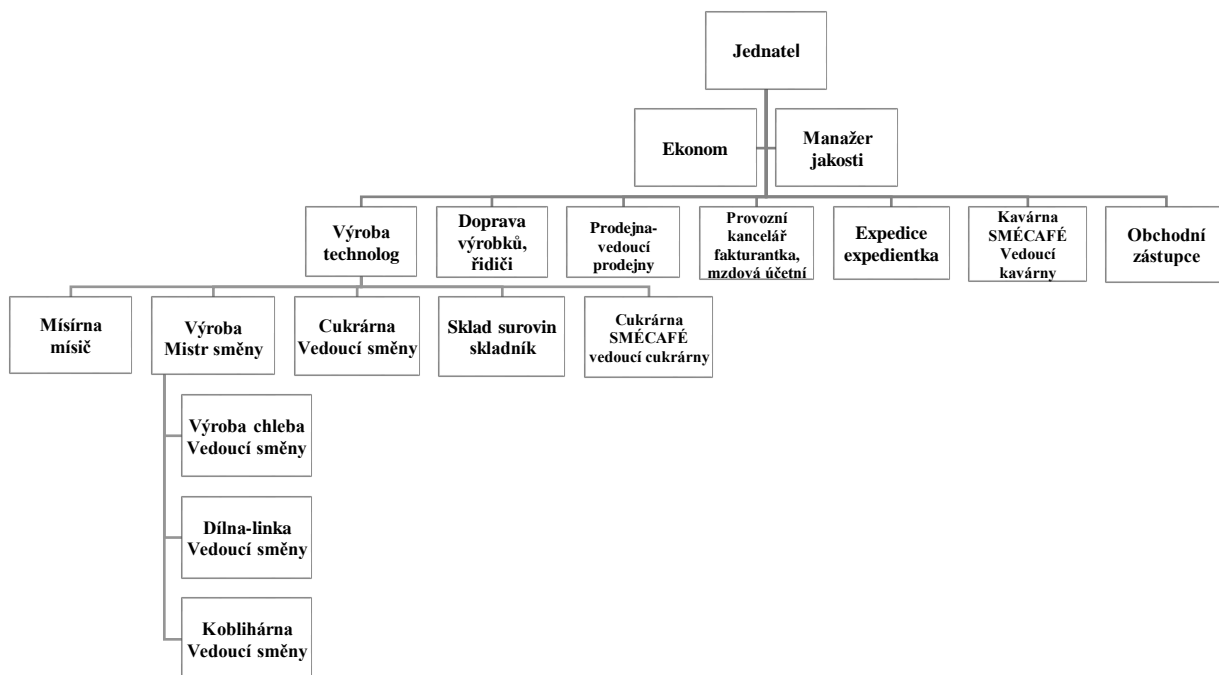
Pro zajištění kvality a zdravotní nezávadnosti má organizace zpracovanou politiku jakosti včetně metod dosažení. Definiuje skutečnost, že politika jakosti a zdravotní nezávadnosti je jedním ze základních cílů. Je spojena s postavením společnosti na trhu a splněním hygienických a výrobních standardů EU. Společnost si stanovila základní cíle:

- zavedení a trvalé zlepšování systému HACCP, zlepšování kvality výrobků
- modernizace výroby po stránce výrobní a hygienické, modernizace zařízení
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- uspokojování požadavků spotřebitele
- dodržování požadavků legislativy

Výše uvedené cíle jsou vedením společnosti každoročně rozpracovány do konkrétních cílů pro aktuální kalendářní rok.

### **3.1.4 Organizační struktura**

Organizační struktura podniku zobrazuje vazby a uspořádání jednotlivých pracovních pozic v rámci organizace. Jednoznačně stanovuje a vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Organizační struktura společnosti SMÉKALOVA PEKAŘSTVÍ spol. s r.o. je zobrazena na níže uvedeném obrázku č. 7.



Obrázek 7: Organizační schéma podniku

*Zdroj: interní zdroje organizace – vlastní úprava*

Z výše uvedené organizační struktury podniku vyplývá, že organizace je řízena jednatelem. Funkce ekonoma a manažera jakosti je nadřazená všem ostatním pozicím ve společnosti. V současné době jsou tyto dvě pozice sloučeny a vykonává je jeden pracovník. Důležitou pozicí je funkce technologa, který je podřízen jednatelem a manažerovi jakosti. Technolog zajišťuje a organizuje všechny výrobní procesy ve společnosti a jsou mu podřízeni mistři a vedoucí výrobních středisek obou výrobních provozoven. Technolog zodpovídá za nákup surovin a všech potřebných materiálů. V organizaci existuje řada dalších středisek, konkrétně se jedná o dopravu, prodejny, provozní kancelář, expedice, kavárny SméCafé a středisko pro obchodní zástupce.

### 3.1.5 Zaměstnanci

Dle zjištěného stavu (k 31. 10. 2022) ve společnosti pracuje celkem 74 zaměstnanců. Přehled pracovníků podle jejich pozic je uveden v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Zaměstnanci podniku

Název pracovní pozice	Počet zaměstnanců
Manažer	2
THP	5
Prodavač	28
Cukrář	7
Pekař	5
Dělník	21
Řidič	6
<b>Celkem</b>	<b>74</b>

*Zdroj: interní zdroje organizace – vlastní zpracování*

Z níže uvedené tabulky č. 3 je zřejmé, že v organizaci převažují ženy. Z celkového počtu zaměstnanců je 60 žen (81 %) a 14 mužů (19 %). Pracovní pozice cukrář, prodavač a dělník v provozu jsou obsazeny především ženami. Naopak pracovní pozice řidič vykonávají pouze muži.

Tabulka 3: Počet zaměstnanců podle pohlaví

Pohlaví	Počet
Žena	60
Muž	14
<b>Celkem</b>	<b>74</b>

*Zdroj: interní zdroje organizace – vlastní zpracování*

Rozdělení pracovníků dle nejvyššího dosaženého vzdělání je zobrazeno v níže uvedené tabulce č. 4. Při podrobnějším rozboru a porovnání s údaji tabulky č. 2 byla zjištěna následující fakta.

Vysokoškolsky vzdělaný je pouze jednatel/manažer firmy. Další pracovníci vykonávající funkci manažer a THP mají odpovídající vzdělání ÚSO s maturitou. Profesi řidič a prodavačka má podnik celkem pro 34 pracovních pozic a jsou obsazeny pracovníky s dostatečným vzděláním. Pouze jeden zaměstnanec na pracovní pozici řidič má vyšší odborné

vzdělání, které ale není v potravinářském oboru. Zbývajících 33 zaměstnanou obsazují pracovní pozice pekařského a cukrářského oboru. Odborné vzdělání v potravinářském oboru – pekař/cukrář má 13 pracovníků, což představuje pouze 39 %.

Tabulka 4: Počet zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet
Základní	3
Střední odborné vzdělání – vyučen v oboru cukrář/pekař	12
Střední odborné vzdělání – vyučen	38
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou v oboru	2
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou	17
Vyšší odborné vzdělání	1
Vysokoškolské vzdělání	1
<b>Celkem</b>	<b>74</b>

*Zdroj: interní zdroje organizace – vlastní zpracování*

### 3.1.6 SWOT analýza

Tabulka 5: SWOT analýza

<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Široký sortiment výrobků</li> <li>• Kapacita výroby</li> <li>• Kvalita výrobků</li> <li>• Schopnost firmy vyhovět požadavkům zákazníků</li> <li>• Dlouholetá tradice</li> </ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek kvalifikovaných pracovníků</li> <li>• Výrobní provoz v historickém centru města</li> <li>• Nízké investice do marketingu a reklamy</li> <li>• Pomalá modernizace strojů</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákaznické upřednostnění kvality nad kvantitou</li> <li>• Otevření prodejen i mimo region</li> <li>• Zavedení online objednávkového systému</li> <li>• Účast na Farmářských trzích ve větších městech</li> </ul>	<p><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Změny cen u vstupních surovin</li> <li>• Zvyšující se nárůst cen energií</li> <li>• Snížení spotřeby pečiva v domácnostech z důvodu vysokých cen</li> <li>• Ztráta menších odběratelů</li> </ul>

*Zdroj: interní zdroje organizace*

### **Silné stránky**

Silnou stránkou pekařství je její velmi široký výrobní sortiment a dosud nevyužité výrobní kapacity. Jednou z nejsilnějších stránek podniku je kvalita jejich výrobků. Výrobky jsou pečeny dle tradičních receptur, z kvalitních surovin a klasickými technologickými postupy. Velmi silnou stránkou a konkurenční výhodou pekárny je její schopnost okamžitě reagovat na poptávky a požadavky zákazníků. V současné době řada odběratelů, cateringových firem a také organizací objednává různě specifické výrobky. V pekárně jsou schopni technologicky výrobek vymyslet, přizpůsobit své výrobní procesy, zajistit suroviny a poté zákazníkům ve velmi krátké době výrobek upéct a dodat. Silnou stránkou pekárny je také její dlouholetá tradice.

### **Slabé stránky**

Velkým problémem a slabou stránkou pekařství je nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oboru pekař. Organizace spolupracuje s úřady práce a se školami, kde se tento obor vyučuje a snaží se studenty podporovat. Výsledky této snahy, kdy se firma snaží o navázání pracovního vztahu s absolventy, se však bohužel nedostavují.

Pekárna má své výrobní prostory v historickém centru města Vysoké Mýto. Toto je rovněž velmi slabou stránkou podniku, protože není možné rozšiřovat výrobní, skladové ani manipulační prostory. V důsledku této skutečnosti není možné zavádět modernější výrobní procesy a postupy. Stávající přeplněné a zcela využitě prostory pekárny již žádný rozvoj ani přílišnou reorganizaci a změnu neumožňují. Sídlo v centru města organizaci omezuje také v možnostech dodavatelského zásobování a zavádění nových alternativních zdrojů energií. Slabou stránkou firmy je skutečnost, že vynakládá velmi malé finanční částky na marketing a reklamu.

### **Příležitosti**

Příležitostí pekárny je orientace některých skupin zákazníků na kvalitní výrobky. Současná mladší generace se zaměřuje na kvalitu konzumovaných potravin. Sledují složení výrobků a zde je příležitost firmy cílit na tuto skupinu zákazníků, protože vyráběný sortiment je čerstvý, obsahuje kvalitní suroviny, a hlavně výrobky neobsahují žádné konzervační látky ani jiné škodlivé přípravky. Rozvoj firmy tkví také v možnosti otevřít další pobočky kaváren, cukráren a prodejen pekařských a cukrářských výrobků provozovaných pod značkou SméCafé mimo stávající region. Vzhledem k poptávce a zájmu některých odběratelů a zákazníků se jako příležitost jeví také zahájení prodeje výrobků na farmářských trzích ve větších městech. Na tato místa totiž směřují zákazníci, jejichž prioritou a cílem je zakoupit si kvalitní a chutné potraviny

a jsou ochotni za kvalitu i více zaplatit. Příležitostí je rovněž zavedení online objednávkového a rezervačního systému, který by zákazníkům umožňoval objednat si vybrané výrobky a poté je v obchodě pouze vyzvednout.

### **Hrozby**

Největší hrozbou pro pekárnu je riziko rapidních nárůstů cen u vstupních surovin a cen za energie. Vzhledem k nárůstům cen vzniká také hrozba zahájení velkého šetření v domácnostech, které by mohlo mít za následek snížení spotřeby pečiva. Hrozbou lze rovněž definovat možnou ztrátu menších odběratelů, kteří v důsledku nárůstu nákladů na provoz mohou vzniklou situaci vyřešit tím, že své provozovny a obchody zavřou a podnikatelskou činnost ukončí.

## **3.2 Shrnutí**

V této kapitole je popsána společnost, které se bude věnovat praktická část práce. SMÉKALOVO PEKAŘSTVÍ spol. s r.o. z Vysokého Mýta má velmi zajímavou historii, jelikož pekárna rodiny Smékalových funguje nepřetržitě již od roku 1890.

Hlavním předmětem činnosti je výroba pekařských a cukrářských výrobků. V současnosti nabízí svým odběratelům víc než 360 druhů výrobků, některé z nich jsou stále pečeny podle původních, tradičních receptur. Pekárna však nabízí také nové, moderní druhy pekařských i cukrářských produktů, dle poptávky zákazníků a trendů.

Výrobky jsou odběratelům rozváženy vlastní autodopravou, v rámci Pardubického a částečně i Královehradeckého kraje. Významnými odběrateli je řetězec ALBERT, síť prodeje KONZUM Ústí nad Orlicí, KUBÍK Litomyšl, MAKRO Hradec Králové atd. Společnost provozuje 11 vlastních prodejen. Čtyři prodejny jsou koncipovány jako prodejny pekařských a cukrářských výrobků, v sedmi případech se současně jedná i o kavárny a cukrárny fungující pod obchodním názvem SméCafé.

Ve společnosti pracuje, dle stavu k 31. 10. 2022, na různých pracovních pozicích 74 zaměstnanců, většinu 81 % tvoří ženy. Vizí pekárny je být výrobcem kvalitních pekařských a cukrářských výrobků, které budou naplňovat požadavky a přání zákazníků. Pro zajištění této vize je nezbytné zajistit dodržování schválených receptur, kvalitních surovin a především nastavených výrobních a technologických postupů a procesů.

Z provedené SWOT analýzy vyplynulo, že silnou stránkou pekařství je široký výrobní sortiment a schopnost rychle reagovat na poptávku zákazníka. Zákazníci oceňují hlavně čerstvost, chuť, kvalitu a dlouhou trvanlivost vyráběných výrobků. Pečivo je opravdu čerstvé,

nerozpéká se ze zmražených polotovarů. Naopak slabou stránkou je současný problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a omezení vyplývající z umístění pekařství v centru města. Příležitostí pro další rozvoj je orientovat se na zákazníky, kteří preferují zdravé, kvalitní a hlavně čerstvé potraviny. Největší hrozbou je současný nestálý stav na trhu se základními vstupními surovinami a cenami energií.

Řízení pracovního výkonu v této organizaci bude analyzováno v následující kapitole této práce.

## **4 ANALÝZA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE VYBRANÉM PODNIKU**

Cílem práce je analyzovat řízení pracovního výkonu ve společnosti SMÉKALOVO PEKAŘSTVÍ spol. s r.o. Pro analýzu bylo čerpáno z interních organizačních dokumentů společnosti, řízeného rozhovoru s ekonomem společnosti a z vlastního pozorování pracovního výkonu vybraného pracovníka.

První část této kapitoly analyzuje personální oddělení společnosti. V další části je předmětem analýzy proces řízení pracovního výkonu ve společnosti. Závěr kapitoly obsahuje poznatky z vlastního pozorování plnění pracovního výkonu vybrané pracovní pozice.

### **4.1 Personální oddělení společnosti**

Personální činnosti ve společnosti zajišťují celkem 3 pracovníci, přičemž jedním z nich je jednatel.

Nábor a komunikaci s uchazeči zajišťuje ekonom společnosti. Pokud vznikne požadavek na obsazení pracovní pozice, postupuje ekonom v souladu se stanovenými postupy. Rozdílně se postupuje u dělnických profesí a THP pracovníků.

V případě dělnických profesí je zveřejněn inzerát, který se umístí na viditelné místo ve vlastních provozovnách. Společnost pro inzerci taktéž využívá spolupráci s poskytovateli internetových pracovních serverů v rámci Vysokého Mýta a blízkého okolí.

V případě potřeby obsadit technickohospodářskou pozici jsou prvně osloveni vybraní stávající pracovníci. Pokud se ale nepovede pracovní místo obsadit jimi, je nabídka pracovního místa inzerována interně a prostřednictvím externích dodavatelů. Obsazení pracovního místa vlastním pracovníkem se ukázalo jako velká výhoda, protože společnosti odpadá fáze zaučování a seznamování se s provozem, tím pádem je zahájení samostatného pracovního výkonu je podstatně rychlejší.

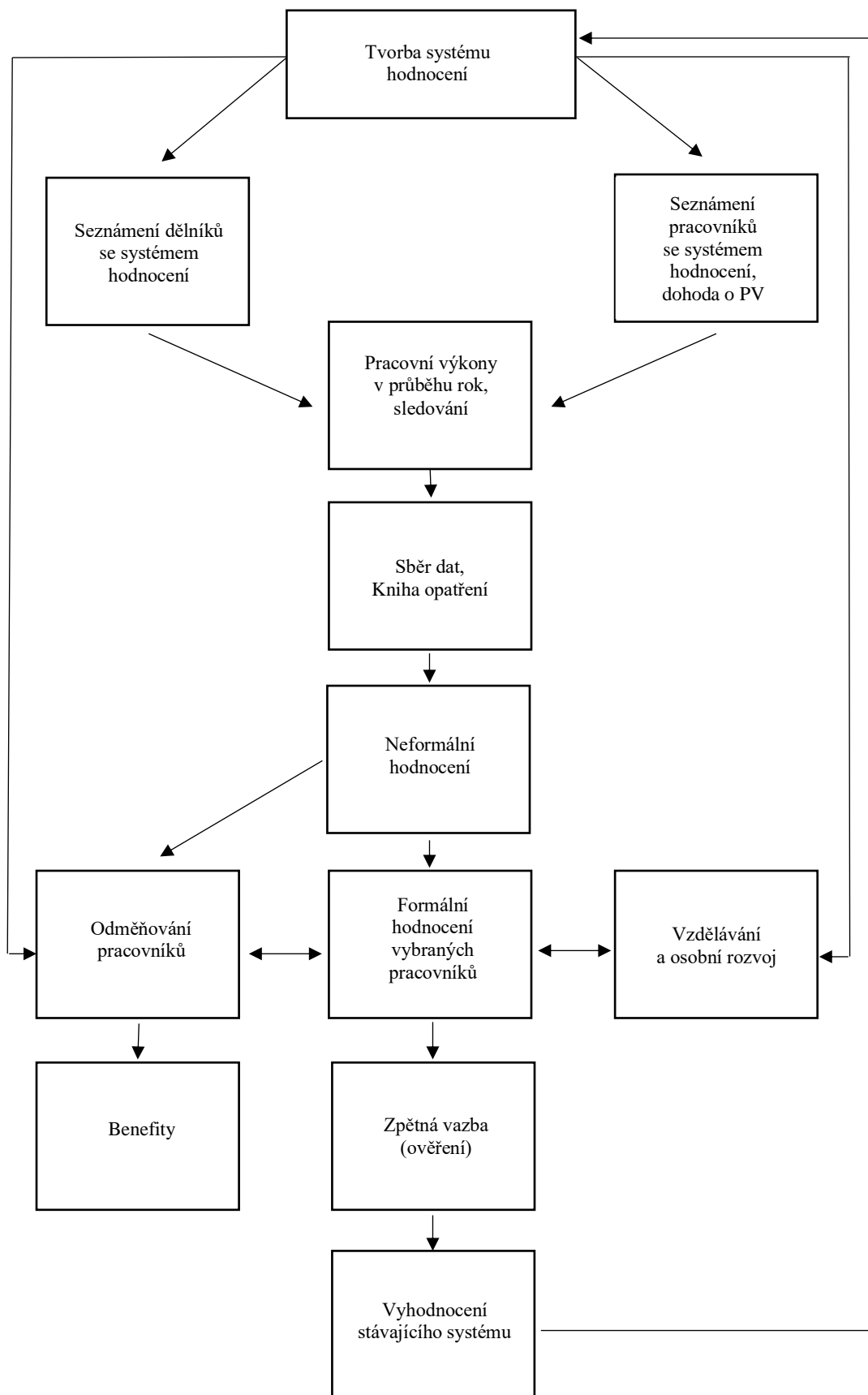
Výběr pracovníků je poté realizován ekonomem ve spolupráci s jednatelem. Na základě zaslaných životopisů uchazečů ekonom uskuteční předvýběr. Hlavním kritériem je odborná způsobilost uchazeče, která vychází z požadavků na obsazovanou pracovní pozici. Dalším hodnotícím znakem jsou informace z životopisů, čímž je například úroveň zpracování, přehled dosavadních zaměstnání, u absolventů přehled brigád, dále také osobní zájmy, vlastnosti a požadavky uchazeče.

Všichni vybraní zájemci jsou vždy pozváni k osobnímu pohovoru. Osobní pohovor vede ekonom, který na základě svých poznatků provede konečný výběr. Výběr poté zkonzultuje s jednatelem firmy. V případě, že jednatel s výběrem ekonomy souhlasí, dochází k uzavření pracovní smlouvy. Jednatel zná osobně všechny své zaměstnance, což je pro podnik důležitým aspektem vzájemné spolupráce.

Administrativní činnosti spojené s přijetím pracovníků provádí mzdová účetní. Zodpovídá za zajištění veškerých osobních dat od pracovníků, jejich zaevidování do systému a zajištění kompletní mzdové agendy v průběhu celého pracovního poměru. Pracovní náplní mzdové účetní je také zpracování docházky pracovníků, která se stává podkladem pro zpracování mzdy a výplaty zaměstnanců, a to vždy k desátému dni v běžném měsíci za měsíc předcházející. Mzdová účetní spravuje agendu související se vzděláváním a rozvojem pracovníků. Organizuje a zajišťuje povinná pravidelná školení BOZP a PO, školení řidičů a taktéž eviduje a informuje ekonomy o možnostech externích školení pro pracovníky.

## **4.2 Proces řízení a hodnocení pracovního výkonu**

Na řízení pracovního výkonu zaměstnanců je ve společnosti kladen velký důraz. Vedení si je vědomé, že pouze organizovaným řízením pracovních výkonů zaměstnanců může společnost dosahovat vysoké úrovně produkce a potažmo i ziskového hospodaření. Technologický postup výroby je uskutečňován převážně ručními postupy, a proto je správná organizace úkonů a rozdělení činností při výrobě stěžejní. V organizaci probíhá řízení pracovního výkonu dle následujícího schématu, který má organizace zpracovaný v dokumentu Příručka viz obrázek č. 8.



Obrázek 8: Proces řízení pracovního výkonu

*Zdroj: interní zdroje organizace*

### **4.2.1 Tvorba a plánování systému hodnocení**

Společnost vždy první týden v roce uskutečňuje poradou vedení. Povinné body, témata a záležitosti, které musí být v rámci porady projednány a následně stanoveny, jsou definovány v organizačním dokumentu s názvem Příručka. Porady se účastní jednatel, prokurista, ekonom/manažer jakosti a technolog. Povinným tématem je přezkoumání, případně aktualizování zásadních organizačních dokumentů a předpisů. K přezkoumání je předložena vize společnosti a politika jakosti. Probíhá revize a aktualizace způsobů a metod hodnocení pracovníků, jejich odměňování, motivování, vzdělávání a směřování v oblasti osobního rozvoje.

V návaznosti na tato rozhodnutí jsou vedením stanoveny cíle pro běžný kalendářní rok. Cíle se stanovují metodou SMART a jsou rozděleny podle oblastí – na ekonomické, obchodní, investiční, cíle jakosti a cíle v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků.

Systém odměňování je v podniku vázán na výkon. Mzda každého zaměstnance obsahuje prémiovou složku, která je závislá na interním ukazateli, který se stanovuje v rámci této porady.

Z jednání je vyhotoven zápis, který obsahuje cíle a další rozhodnuté a schválené body. Stanovené cíle poté manažeři rozpracují na cíle dílčí, které se vztahují k jednotlivým oddělením. Dále je rozpracují na osobní úkoly pro vybrané pracovní pozice a zaměstnance. To vše se provádí dle pokynů a zadání jednatele, který provede závěrečné schválení a stanoví datum účinnosti.

### **4.2.2 Seznámení zaměstnanců se systémem hodnocení**

Společnost realizuje předání informací zaměstnancům dvěma způsoby.

U dělnických profesí probíhá předání informací prostřednictvím technologa v rámci běžných pracovních porad na pracovištích.

Další skupinou jsou zaměstnanci pracující na pracovních pozicích technickohospodářských pracovníků a vedoucích podnikových prodejen a kaváren. Manažeři s každým uskuteční osobní schůzku, při které tyto pracovníky informují o schválených cílech a směrech, kterými se podnik plánuje ubírat. Pro zvýšení efektivity pracovního výkonu a zajištění osobního zájmu ze strany pracovníka je využíváno sepsání písemné dohody o pracovním výkonu. Dohoda obsahuje konkrétní cíle určené přímo pro jejich oddělení a pracovní místa. Dohoda obsahuje cíle kvantitativní i kvalitativní. Nejvýznamnějším a nejzásadnějším kvantitativním cílem je dosažení stanoveného obrátu. Součástí dohod jsou

i další kvantitativní cíle. U vedoucích prodejen se jedná například o dodržování cíle limitujícího procento vráceného zboží nebo splnění stanoveného objemu prodeje u vybraných skupin výrobků. Kvalitativní cíle jsou nejčastěji definovány v oblasti celkové image firmy a spokojenosti zákazníků. Dohody jsou vázány na roční prémiovou složku mzdy.

#### **4.2.3 Pozorování a evidence pracovního výkonu zaměstnanců**

Následuje fáze nepřetržitého sledování uskutečňovaných pracovních výkonů všech zaměstnanců. Manažeri a vedoucí pracovníci provádí nejenom sledování, ale také řízení a smysluplné směřování pracovníků s hlavním cílem splnit plánované objemy výkonů.

Pracovní činnosti u dělníků jsou realizovány týmově. Výrobní provoz pekařství funguje ve dvou směnách – denní a noční. Požadovaný objem pekařských a cukrářských výrobků je plánován na odbytovém oddělení firmy. Pracovnice odbytového oddělení firmy zajišťuje komunikaci s odběrateli, shromažďuje poptávky a objednávky. Následně zpracuje denní příkaz k výrobě definující plán výroby. Zodpovědnost za vlastní výrobu objednaných výrobků v požadovaném množství a kvalitě má technolog. Technolog komunikuje s mistry výroby – liniovými manažery, kteří dále zajišťují výrobní procesy na pracovištích.

Pracovní výkony technickohospodářských pracovníků a prodavaček z prodejen a kaváren jsou řízeny manažery organizace a vycházejí z pracovních pozic, případně z uzavřených dohod o pracovním výkonu.

V průběhu pracovních procesů všech zaměstnanců jsou prováděny záznamy do interních dokumentů (výrobní příkaz, přehled výroby, dodací listy, expediční sumář atd). Cílem těchto záznamů je zachytit celý průběh výrobního procesu. Pracovníci jsou informováni o svých povinnostech ohledně provádění těchto záznamů. V případě jakýchkoliv nedostatků a problémů vznikajících v průběhu pracovních směn jsou pracovníci povinni informace předat svému nadřízenému a zaznamenat situaci do interního formuláře Kniha opatření viz příloha č. 1. Kniha opatření lze definovat jako nejdůležitější dokumenty, které se následně stávají podkladem pro hodnocení pracovních výkonů všech pracovníků.

#### **4.2.4 Systém hodnocení pracovních výkonů**

Hodnocení pracovních výkonů je prováděno v souladu s organizačním dokumentem Příručka, kde jsou stanoveny časové intervaly, postupy a kritéria hodnocení.

Neformální hodnocení pracovních činností výrobních dělníků je prováděno denně a uskutečňuje ho manažer jakosti a technolog. Kvalitu výrobků hodnotí opticky a dále na základě záznamů z knih opatření, které se nacházejí na každém pracovišti. Do knih jsou

zaznamenávány všechny kritické, nestandardní situace (nedodání výrobků = nesplnění norem, včetně popisu příčiny spálení/nedopečení výrobků, nedodržení receptury, nedodržení času výroby = pozdní závoz k odběrateli), které vzniknou v rámci pracovní směny. Na základě záznamu a osobních rozhovorů s odpovědnými pracovníky je poté problém analyzován. Dochází ke stanovení příčiny a určí se zodpovědní pracovníci. Okamžitě se vymyslí nápravné opatření, které zamezí dalšímu opakování. Konkurence je v pekařském oboru velká a nedostatky v kvalitě mohou vést k nespokojenosti odběratele, proto musí podnik jednat okamžitě a bezodkladně. Technolog je za provedení záznamu v knize opatření zodpovědný pouze v případě, kdy je skutečnost zjištěna až po směně. Do knihy opatření jsou zaznamenávány i kladné momenty (realizace objednávky přijaté po uzavěrci, zajištění nestandardního, neplánovaného rozvozu), případně hodnocení od odběratelů, dodavatelů, pracovníků a dalších externích osob.

Neformální každodenní hodnocení pracovních činností u všech ostatních pracovníků provádějí manažeři. Systém záznamů o výkonech funguje stejně jako u dělnických profesí, kritické i kladné situace se zaznamenávají do knih opatření.

Formální hodnocení pracovních výkonů je prováděno v několika krocích. Vždy po skončení kalendářního měsíce je prováděno hodnocení zásadního ukazatele – dosaženého obratu. Na základě obratu je vypočten interně stanovený koeficient vázaný na výkon, jehož výše má zásadní vliv na prémie složky mzdy všech zaměstnanců. Podklady zpracovává ekonom a odsouhlasovány jsou jednatelem. Informace o dosaženém obratu a ukazateli jsou dále předávány osobně technologovi a dalším vedoucím pracovníkům prostřednictvím interních e - mailových schránek. Vedoucí pracovníci poté informují své podřízené pracovníky.

Společné formální hodnocení a přezkoumání pracovních výkonů je s pracovníkem poprvé realizováno těsně před ukončením jeho zkušební doby, nejčastěji do třech měsíců od nástupu. Při tomto formálním hodnocení je provedeno systematické hodnocení pracovních výkonů pracovníka včetně zpětné vazby. Jednání se účastní manažeři a přímý nadřízený pracovníka. V případě spokojenosti ze strany organizace i pracovníka pracovní poměr pokračuje. V opačné situaci je pracovní poměr ukončen. Podkladem pro hodnocení jsou informace přímého nadřízeného a zároveň záznamy z knih opatření.

Další formální hodnocení a přezkoumání pracovních výkonů je realizováno s pracovníky vždy alespoň jednou za šest měsíců, avšak pouze u pracovníků jejichž pracovní poměr v organizaci trvá i po uplynutí zkušební doby. Formálního hodnocení se rovněž neúčastní pracovníci, kteří jsou ve výpovědní lhůtě.

U zaměstnanců, kteří nemají sepsanou dohodu o pracovním výkonu je svolána schůzka celých pracovních týmů. Manažeři a technolog informují pracovníky o jejich pracovních výkonech, průběžném či konečném plnění stanovených cílů a výsledcích záznamů z knih opatření. Podklady pro toto formální hodnocení připravují manažeři a technolog. Pokud manažeři, či technolog rozhodnou o potřebě zorganizovat individuální hodnocení s vybranými pracovníky, tak se dohodne další termín pro setkání. V průběhu těchto schůzek je zjišťována i zpětná vazba od pracovníků. Výstupem z formálního hodnocení je zápis o hodnocení pracovních výkonů týmu.

U technickohospodářských pracovníků a vedoucích prodejen je formální hodnocení a přezkoumání pracovních výkonů uskutečňováno rovněž vždy alespoň jednou za šest měsíců. Hodnocení probíhá vždy individuálně s každým pracovníkem a účastní se ho manažeři a pracovník. Prvně je provedeno hodnocení skutečných výkonů pracovníků s popisem pracovního místa, které pracovník vykonává. K popisu pracovních míst je v organizaci zpracovaný interní dokument – Popis pracovních míst, který obsahuje informace o všech pracovních pozicích v organizaci. Stanovuje požadavky na vzdělání a praxi, dále určuje náplň pracovní pozice, povinnosti, odpovědnosti a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Hodnocení pracovníka vychází z nastavených povinností.

Při hodnocení pracovníků manažeři zároveň hodnotí znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky pracovníka, které však nevycházejí z definovaných požadavků v popise pracovních míst, ale ze zjištěných skutečností. Nelze je tak porovnávat s původními požadavky, pouze se hodnotí, dle názoru hodnotitelů.

V rámci tohoto setkání se dále provádí hodnocení plnění cílů, kdy se porovnává skutečnost s plánem. Hodnotí se kvantitativní i kvalitativní ukazatele. Podkladem pro tvrdé ukazatele jsou výsledky vycházející z účetnictví organizace. U měkkých ukazatelů se vychází ze záznamů z knih opatření, případně dalších interních dokumentů organizace. Součástí hodnocení je i zjištění zpětné vazby od pracovníků a dále rozhodnutí o potřebě jejich dalšího vzdělávání a osobního rozvoje. Výstupem z formálního hodnocení je Zápis o hodnocení pracovníka viz příloha č. 2.

Z příloženého interního dokumentu s názvem Zápis o hodnocení pracovníka vyplývají následující skutečnosti. Hodnotící faktory jsou rozděleny na čtyři skupiny. První skupina faktorů je hodnocena pomocí šestibodové stupnice. Stupnice obsahuje sudý počet stupňů, což čelí sklonu hodnotit všechny pracovníky jako průměrné. Jedná se o hodnocení kvality odvedené práce, hodnocení postojů a způsobu vedení podřízených pracovníků. U těchto faktorů je

zároveň možnost provést komentované odůvodnění počtu přidělených bodů. Následuje celkový součet přidělených bodů. Druhou skupinou jsou kritéria, u kterých je hodnocení otevřené, nevyužívající již bodovou stupnici. Hodnotí se osobnostní charakteristika pracovníka, dále úroveň jeho vzdělání, zda je pro vykonávanou pracovní pozici dostačující, případně se plánují a definují požadavky na jeho další vzdělávání. Třetí skupinou je hodnocení plnění cílů nastavených pro sledované období v dohodě o pracovním výkonu. Porovnává se zde plán se skutečností. Výsledky hodnocení se stávají podkladem pro rozhodnutí o vyplacení či nevyplacení roční prémiové složky mzdy, která je na tento hodnotící faktor vázána. Poslední skupinou hodnotících kritérií je hodnocení dle podkladů z knih opatření. V závěru je zaznamenána zpětná vazba hodnoceného pracovníka a závěrečné hodnocení hodnotitelů.

Hodnocení pracovníků vykonávajících dělnické profese je tedy realizováno kombinací metod hodnocení na základě plnění norem a metody hodnocení dle kritických případů. Hodnocení technickohospodářských pracovníků je rovněž prováděno kombinací několika metod, a to metodou hodnocení dle plnění stanovených cílů, metody hodnocení dle stupnice a metodou hodnocení dle kritických případů.

#### **4.2.5 Způsoby odměňování**

Na proces řízení a hodnocení pracovních výkonů navazuje systém odměňování.

V organizaci mají nastaven systém odměňování vnitropodnikovou směrnici. Pracovníci mají v návaznosti na své pracovní místo nastavenou základní časovou mzdu. Dle skutečně odpracovaných hodin v každém měsíci jim jsou vypláceny zákonné příplatky za práci v noci, práci v sobotu a neděli a za práci přesčas.

Pekařství nabízí své výrobky šest dní v týdnu. Noční směny probíhají od neděle do pátku. Noční směna z pátku na sobotu je dobrovolná, pracovníci jsou však k odpracování této směny motivováni mimořádným příplatkem.

Součástí odměňování jsou i dodatkové peněžní odměny. Jedná se o **měsíční prémii vázané na výkon celé organizace, prémii vázané na obrat jednotlivých prodejen, prémii roční a prémii majitele** – osobní ohodnocení pro pracovníky.

Systém prémie vázaných na výkon celé organizace vychází ze směrnice. Funguje na základě porovnání hodnot dosaženého obratu. Součet vybraných výnosových účtů 6 třídy v porovnání s vybranými nákladovými účty 5 účtové třídy. Dle stanoveného postupu je vypočtena hodnota, která se ve stanoveném poměru dělí na dvě složky. První část je pevná a rozpouští se mezi všechny pracovníky v poměru dle základní časové mzdy. Druhou část této

prémie rozdělují vedoucí pracovníci mezi své podřízené. Vzniká tímto možnost ovlivnit mzdu pracovníků s ohledem na jejich pracovní výkony v rámci měsíce – ohodnotit neuspokojivý nebo naopak výjimečný pracovní výkon.

Smyslem prémie vázané na výkon je zajistit efektivnější přístup pracovníků k pracovním úkolům, a snaha firmy regulovat a optimalizovat náklady na spotřebu základních surovin.

Prémie vázané na obrat jednotlivých prodejen jsou měsíčně vypláceny pouze prodavačkám podnikových prodejen. V rámci měsíčního hodnocení se porovnává plán se skutečností a stanovuje se výše prémiové složky pro jednotlivé pracovníky.

Prémie roční je vyplácena zaměstnancům, kteří mají uzavřenou dohodu o pracovním výkonu. O vyplacení této prémie rozhoduje jednatel na základě výsledků formálního hodnocení pracovních výkonů.

Prémie majitele je vyplácena pouze na základě osobního rozhodnutí majitele a není řízena směrnicí.

#### **4.2.6 Benefity organizace**

Pro zajištění spokojenosti a zvýšení motivace pracovníků jsou ve společnosti zavedeny benefity. Poskytování benefitů je vázáno na objem finančních prostředků, které může organizace pro poskytování vyčlenit. Pekařství poskytuje zaměstnancům, kteří pečují o děti možnost dohodnout se na individuální, flexibilní, případně zkrácené pracovní době. Jedná se však pouze o vybrané pracovní pozice, které tuto skutečnost umožňují.

Benefit zajišťující spokojenost pracovníků během pracovní směny je možnost neomezené konzumace vlastních výrobků a poskytnutí teplých i studených nápojů. Podnik dále umožňuje všem svým zaměstnancům zakoupení vyráběných pekařských a cukrářských výrobků za zvýhodněnou cenu.

Klasickým benefitem je poskytování obědů od vybraného dodavatele za zvýhodněnou cenu s příspěvkem od zaměstnavatele.

Pro ochranu zdraví poskytuje pekařství svým zaměstnancům jednou ročně vitamíny a zajišťuje možnost konzultací zdravotního stavu u podnikového praktického lékaře.

Na základě rozhodnutí jednatele jsou vybráni pracovníci, kterým je poskytován příspěvek na penzijní a životní pojištění. Podnik poskytuje svým zaměstnancům finanční

příspěvek při příležitosti kulatých narozenin a v případě uzavření sňatku. Bezplatně se mohou zaměstnanci obrátit na manažery v soukromých daňových a právních záležitostech.

#### **4.2.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vedení si je vědomo, že vzdělání a rozvoj pracovníků je pro firmy důležité a přínosné. Vzhledem k omezeným finančním možnostem jsou však v pekařství realizovány spíše jen povinná bezpečnostní školení vyplývající se zákonných předpisů.

Jedná se o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany. Vstupní školení se ve společnosti provádí při nástupu do zaměstnání, při každé změně pracoviště nebo pracovního zařazení a pravidelně se opakuje vždy minimálně jednou ročně.

Školení je rozděleno na dvě samostatná školení – pro vedoucí pracovníky a zaměstnance. Externí pracovník proškolí vedoucí pracovníky, kteří poté zajistí proškolení všech dalších pracovníků. Externí odborný pracovník zajišťuje proškolení řidičů referentských vozidel, proškolení vedoucích pracovníků v poskytování první pomoci a proškolení odpovědného pracovníka se způsoby nakládání s tlakovou nádobou.

Z realizovaných formálních hodnocení vznikly rovněž požadavky na další vzdělávání zaměstnanců, které jsou uskutečňovány dle rozhodnutí jednatele.

Pracovnice cukrářské dílny absolvují pravidelně jednou ročně kurz u specializované firmy zajišťující dodávky suroviny pro cukrářskou výrobu. Získávají zde informace o nových produktech, postupech a trendech.

Vzdělávání pekařů, případně dalších určených pracovníků, probíhá přímo na jejich pracovištích. Společnost spolupracuje s řadou dodavatelů pekařských surovin, kteří se na školení přímo v provozovnách odběratelů zaměřují. Pekárnu navštíví externí technolog a proškolí pekaře v práci s novými surovinami, vysvětluje a prakticky ukazuje, jak probíhají nové technologické postupy. Výhodou školení přímo na pracovištích je skutečnost, že získané informace mohou pracovníci vyzkoušet přímo na strojích, které jsou běžně pro výrobu využívány.

Technolog, mzdová účetní a ekonom se pravidelně účastní externích školení se zaměřením na jejich pracovní náplň.

#### **4.2.8 Zpětná vazba**

Při hodnocení zaměstnanců získává společnost zpětnou vazbu. Vedení si uvědomuje, že zpětná vazba přináší řadu důležitých a nezbytných informací. Hlavním přínosem je získání

informací o problémech a návrzích na zlepšení od lidí, kteří pracovní činnosti vykonávají. Navíc si v průběhu rozhovorů s pracovníky vedení dokáže vybrat své klíčové zaměstnance, případně specifikovat možné personální rezervy. Při rozhovorech jsou také získávány tipy a náměty na zvýšení motivace, zlepšení komunikace a informovanosti pracovníků. Hodnocený pracovník se naopak přímo od svých nadřízených dozví, jak hodnotí jeho pracovní výkony. Získá informace o plánech a návrzích, jak jeho pracovní výkony zlepšit. Výhodou pro pracovníka je fakt, že má možnost vyjádřit svůj názor na způsoby řízení, vedení i hodnocení jeho pracovního nasazení.

### **4.3 Popis pracovního výkonu vybraného zaměstnance**

Informace analyzované v této kapitole byly získány metodou vlastního pozorování. Pozorování spočívá ve sledování vybraného zaměstnance při výkonu jeho práce.

Pro analýzu konkrétního pracovního výkonu byla vybrána pracovní pozice pekař – mistr denní směny. Dle postavení této pracovní pozice v rámci celé organizace se jedná o pracovníka, který je řízen technologem a zároveň řídí a koordinuje práci celé denní směny. Jeho pracovní výkony, nasazení a rozhodnutí velmi podstatně ovlivňují pracovní výkon celé směny.

Pozorování pracovního výkonu probíhalo u pracovnice pí. Aleny Broulíkové v období od 9. ledna do 10. února 2023. Paní Alena Broulíková je ve společnosti zaměstnaná na HPP od 18. 3. 2019. Původně však ve společnosti pracovala od 4. 10. 1999 až do 15. 2. 2017. V únoru 2017 svůj dlouholetý pracovní poměr ukončila, avšak v březnu 2019 se do pracovního poměru ve společnosti opět vrátila. Paní Alena Broulíková vykonává pracovní pozici mistr denní směny – pekař.

#### **4.3.1 Pracovní pozice – mistr denní směny, pekař**

Náplň pracovní pozice **mistr denní směny – pekař** je definována v interní směrnici s názvem Popis pracovních míst viz příloha č. 3.

Pracovní směna analyzované pracovní pozice probíhá pravidelně pouze v pracovních dnech – od pondělí do pátku. Pracovnice přichází do objektu pekařství určenou cestou přes tzv. špinavou část až do čisté šatny. Každý pracovník má v šatně přidělené dvě skříňky. Jedna slouží na civilní oděv a druhá na čisté pracovní oděvy a pracovní obuv. Po přestrojení do pracovního oděvu projde čistou částí šatny, kde si musí omýt ruce a ze zásobníku si vezme jednorázovou ochrannou síťku na vlasy.

Pracovní oděvy poskytuje pracovníkům organizace dle platné interní směrnice. Každý pracovník přicházející do styku s pekařskými a cukrářskými výrobky musí bezpodmínečně

dodržovat předepsané hygienické zásady, které jsou definovány v interním dokumentu Hygienické minimum. Pokyny pro pracovníky jsou rozděleny na oblasti. Jedná se o rozdělení na zásady týkající se aktuálního zdravotního stavu, zásady definující osobní a provozní hygienu a zásady pro pohyb cizích osob v prostorách organizace.

Ze šatny přicházejí pracovníci do denní místnosti. Denní místnost slouží zaměstnancům jako jídelna a zároveň prostor pro odpočinek. Nachází se zde plně vybavená kuchyňská linka, mikrovlnná trouba, rychlovarná konvice, zaměstnanecká lednice, výrobník sodové vody, několik stolů a židle.

Součástí denní místnosti je docházkový terminál, který umožňuje přesnou kontrolu příchodů a odchodů pracovníků a eviduje u jednotlivých zaměstnanců odpracované hodiny. Identifikace pracovníka probíhá pomocí čtečky otisků prstů, což je vyhovující, protože tento systém nelze obejít.

#### **4.3.2 Průběh pracovního dne**

Pracovní doba pro pozici mistr denní směny – pekař je rovnoměrná a jednosměnná, v rozsahu max. 40 hodin týdně. Pracovní směna je stanovena na 8,5 hodiny denně s nástupem na směnu v 4:30 hodin. Součástí směny je 0,5hodinová přestávka, která se nezapočítává do odpracované doby.

Mistr směny po příchodu na výrobní dílnu kontroluje opticky zdravotní stav a čistotu oděvu u všech podřízených pracovníků. Následuje kontrola dokumentů a záznamů uskutečněných v knihách opatření. V případě potřeby okamžitě kontaktuje technologa, se kterým řeší vzniklé nenadálé situace.

Denní směnu tvoří mísič, mistr a pět výrobních dělníků. Mísič přichází jako první, jelikož příprava a umíchání těst musí proběhnout ještě před příchodem denní směny. Analyzovaná pozice mistr denní směny – pekař má na určeném místě připravený výrobní příkaz obsahující požadované druhy a počty výrobků, které se mají v průběhu směny zhotovit. Pro další plánování práce se musí pekař dohodnout s mísičem, a to o pořadí a časové posloupnosti výroby. Pro plynulost výroby je nutné zohlednit technologické postupy výroby jednotlivých druhů. Platí zde nutnost upečení výrobků ihned po vykynutí v peci, která je jim technologicky přiřazena. Důležité je naplánovat výrobu s ohledem na požadované druhy a množství, protože tyto hodnoty jsou proměnné, nestálé a závisí na aktuálních objednávkách zákazníků. Dalším faktorem, který významně ovlivňuje výrobní postupy, jsou konkrétní požadavky odběratelů na časy dodání či vyzvednutí. Pekařství se v rámci konkurenční výhody

snaží vyhovět všem zákazníkům, z čehož vyplývá, že výrobní postupy a metody nejsou stejné a jsou téměř denně měněny. Pracovník, vykonávající pracovní pozici, mistr denní směny musí znát výrobní a technologické postupy a být odborníkem v pekařském řemesle, jinak by totiž nebyl schopen reagovat, přizpůsobovat a plánovat výrobu dle aktuálních požadavků.

Po dohodě s mísičem rozděljuje mistr směny úkoly ostatním pracovníkům. Těsto připravené mísičem je rozváženo na požadované řezy. Řezy jsou rozděleny ve stroji zvaném dělička na bochánky. Bochánky se poté tvarují na tvarovacím stroji dle druhu výrobků a změní se na tzv. klonky. Ty se dále ručně tvarují na požadované výrobky, například rohlíkové klonky se ohýbají a vánočkové klonky se splétají do vánoček. Dle druhů výrobků dělníci na výrobní lince učiní další kroky výrobního postupu. Výrobky se plní, ručně tvarují, přetírají máslem a sypou drobenkou. To se uskutečňuje vždy pod dohledem mistra směny – pekaře. Pekař také rozhoduje o tom, na jaké plechy a pekařské vozíky se výrobky umísťují, protože to má značný vliv na způsoby pečení.

Při této fázi analýzy byly zjištěny rozdíly v rychlosti zpracování těst jednotlivými dělníky v rámci pracovních směn. Rychlost a kvalita jejich práce totiž významně ovlivňuje celý výrobní proces. Mistr denní směny je za jejich pracovní výkony zodpovědný, proto je s pracovníky v neustálém kontaktu, řídí a kontroluje kvalitu a rychlost jejich práce. Rozhoduje o rozdělení pracovníků na lince. Pokud mistr vyhodnotí, že některý pracovník nestíhá pracovní tempo nebo nepracuje kvalitně, může ho okamžitě přeřadit na jinou pracovní pozici. Cílem je zpracovat těsto v požadovaném čase a připravit výrobky k upečení v předepsané kvalitě a velikosti. Pokud mistr směny není s výrobky spokojen, okamžitě kontaktuje technologa a společně rozhodnou o dalším postupu.

Mistr denní směny – pekař rozhoduje o momentu správného nakynutí a výrobky peče. Zodpovídá za správné upečení, které musí odpovídat stanoveným parametrům. Dle vnitropodnikové směrnice opticky kontroluje vzhled upečených výrobků. Směrnice určuje správnou barvu upečených výrobků. V případě nestandardní situace vzniklé v průběhu směny zodpovídá za zápis do knihy opatření určené pro výrobu.

V rámci pracovní doby rozhoduje mistr směny o době, kdy budou všichni pracovníci čerpat řádné přestávky. Mistr stanovuje přestávky tak, aby nebyl narušen výrobní proces. Mistr dále zodpovídá za organizaci a zajištění úklidu všech pracovních strojů, pomůcek a pracovního prostředí. Postupuje v souladu s vnitropodnikovým předpisem Čistící plán, který je umístěn v každé pracovní místnosti. Zajišťuje záznam o průběhu pracovní směny do vnitropodnikového formuláře – Výrobní výkaz, kam provede záznam o počtu upečených výrobků, jejich

skutečných časů a teplot pečení. Svým podpisem na tomto formuláři zároveň stvrzuje provedení úklidu dle čistícího plánu a stvrzuje vyrobení standardních výrobků vhodných k expedování odběratelům.

### **4.3.3 Způsoby hodnocení pracovního výkonu vybrané pracovní pozice**

V rámci analýzy prováděné pozorováním a dotazováním bylo zjištěno, že pracovnice pí. Alena Broulíková je informována o systému a způsobech hodnocení pracovníků. Informace získala od technologa a ekonoma/manažera jakosti. Její pracovní pozice je zařazena mezi dělnické profese a je hodnocena v týmu denních směn.

#### **Neformální hodnocení**

Neformální hodnocení pracovních výkonů pracovnice i celé směny probíhají prakticky denně. Technolog i manažeři pravidelně navštěvují pekařskou dílnu a kontrolují odvedenou práci. Vzhledem k účinnosti dokumentu Hygienické minimum musí dodržovat řadu opatření. Do výrobního prostoru vstupují pouze s ochrannými pracovními prostředky – pokrývka hlavy a předepsaný oděv.

Vedoucí pracovníci jsou součástí výrobního týmu. Mají aktuální přehled o pracovnících, jejich pracovních výkonech, vyráběných druzích a objemech výroby. Tyto praktické znalosti a informace jim umožňují uzavírat pouze reálné a ekonomicky výhodné obchody.

Analýzou bylo také zjištěno, že před odsouhlasením větší zakázky od odběratele, proběhne konzultace manažerů nejen s technologem a dalšími zodpovědnými technickohospodářskými pracovníky, ale také s pracovní pozicí pekař – mistr denní směny. Pracovníci se mohou k plánované zakázce vyjádřit a jejich názory jsou vedením akceptovány.

#### **Formální hodnocení**

Během období provádění analýzy pracovního výkonu se konala formální měsíční porada mistra a pracovníků směny s technologem. Technolog umístil na nástěnku v denní místnosti informaci o termínu a čase schůzky s dostatečným předstihem. Účast dělníků ze směny byla stoprocentní.

Technolog předal všem pracovníkům informace o obratu dosaženém za měsíc leden a zároveň o výši prémiové složky mzdy, která bude ve mzdě vyplacena. Dále informoval pracovníky o plánovaném obratu pro měsíc únor. Technolog v rámci porady zhodnotil počet kritických a kladných případů zaznamenaných v knihách opatření a vysvětlil všem pracovníkům nová opatření, která ze situací vyplynula a budou zavedena do běžné praxe.

Pracovníci se měli možnost k diskutovaným tématům vyjádřit. Z porady vzešlo několik podnětů, které technolog předá k vyřešení svým nadřízeným.

V rámci této formální porady provedl technolog mezi pracovníky analýzu jejich informovanosti o strategii a cílech v oblasti jakosti a zajištění zdravotní nezávadnosti. Z analýzy vyplynulo, že pracovníci nejsou informováni a strategii ani tyto specifické cíle týkající se jakosti neznají.

Následovala diskuse o konkrétních provozních situacích. Hlavním diskutovaným problémem byla problematika využívání a zpracovávání základních surovin nutných pro výrobu. Neustále totiž dochází k prudkým a neočekávaným nárůstům jejich cen. Technolog poučil pracovníky o způsobech a možnostech jejich přesné navážky a dávkování, o nutnosti dodržování požadavků na správné uskladňování a manipulací s nimi. Následně hovořila pí. Broulíková jako mistr směny a informovala pracovníky o pracovních situacích, které je třeba v průběhu pracovní směny změnit.

Analýzou bylo zkonstatováno, že schůzka byla pro pracovní tým denní směny přínosná, protože se vyřešily aktuální provozní problémy. Pracovníci taktéž získali informace, které k výkonu své práce potřebují. V průběhu porady byla příjemná atmosféra. Pracovníci s mistrem i technologem spolupracovali, měli zájem diskutované problémy vyřešit a tím zlepšit své pracovní výkony. Pracovníci se projevovali loajálně a zúčastněně.

#### **4.3.4 Způsoby odměňování vybrané pracovní pozice**

Analýzou byla zjišťována informovanost pracovnice pí. Broulíkové o nastavených způsobech odměňování a organizací poskytovaných benefitech. Pracovnice zná způsoby, kterými je odměňována.

Pracovní pozice pekař – mistr denní směny má nastavenou základní časovou mzdu, která je vázána na počet odpracovaných hodin. Vzhledem k nedostatku kvalifikovaných pracovníků vykonává mistr směny také další pracovní činnosti, které nejsou součástí jeho běžné pracovní náplně. Nad rámec své pracovní náplně zajišťuje například pečení cukrářských výrobků, výrobu chleba, balení výrobků či expediční práce. Za hodiny odpracované nad rámec běžné pracovní doby vyplácí organizace přesčasový příplatek. Odměňována je rovněž příplatkem za práci v noci (noční směna je definována do 6,00 hod ranní) a při odpracování dobrovolné noční směny z pátku na sobotu speciálním motivujícím příplatkem a příplatkem za přesčas odpracovaný v sobotu.

Součástí mzdy analyzované pracovní pozice je prémie vázaná na výkon celé organizace. Pracovní pozice mistr denní směny tuto prémiovou složku velmi významně ovlivňuje. Jedná se především o ovlivnění nákladové části ukazatele, přesněji náklady na spotřebovávané suroviny a energie. Spotřeba surovin je řízena v návaznosti na stanovené normy, avšak náklady lze regulovat také správným využitím a skladováním surovin. Významným nákladem jsou náklady na spotřebované energie. Obzvláště v současné době, kdy se ceny za elektrickou energii i plyn několikanásobně zvýšily. Pekař má ve své kompetenci a odpovědnosti zajištění hospodárného a efektivního využívání výkonů elektrických i plynových pecí. Paní Broulíková si je této skutečnosti vědomá a reguluje spotřebu správnou organizací výrobních postupů. Prémie vázaná na výkon má dvě části. První část je vypočtena v závislosti na výši měsíční mzdy. Druhou část určenou pro výrobní oddělení rozděljuje technolog, který využívá i konzultací s mistry. Mistr denní směny má informace o její výši i způsobu rozdělení. Pracovníci jsou tedy osobně zainteresováni a svým chováním ovlivňují výši prémiové složky mzdy. Jedná se o velmi účelný a dobře promyšlený tah vedení.

V případě mimořádných a nadstandardních pracovních výkonů může pracovní pozice pekař – denní směny obdržet i prémiovou složku prémie majitele. Paní Broulíková tuto prémie naposledy získala za měsíc prosinec, kdy se v pekařství pekly výrobky na vánoční svátky.

#### **4.3.5 Poskytované benefity a vzdělávání vybrané pracovní pozice**

Poskytované benefity všichni pracovníci znají. Využívají hlavně možnost zakoupení výrobků a obědů za zvýhodněnou cenu.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků hodnotí analyzovaná pracovní pozice jako dostačující. Ze strany pracovnice nebyl projevěn požadavek na zajištění dalšího vzdělávání ani osobního rozvoje.

### **4.4 Shrnutí**

V úvodu této kapitoly je analyzována činnost personálního oddělení. Personální činnosti zajišťují jednatel a ekonom. Administrativní činnosti s personální agendou související realizuje mzdová účetní.

Další část kapitoly analyzuje systém řízení pracovního výkonu v organizaci. Analýza vychází z interních dokumentů organizace a z řízeného rozhovoru s ekonomem společnosti. Prvně musí být zrealizováno vytvoření systému pro plánování a hodnocení. Ve společnosti postupují v souladu s organizačním dokumentem Příručka. Vždy na začátku kalendářního roku se uskuteční porada vedení, kde dojde k přezkoumání interních dokumentů a předpisů. Součástí

porady je také revize a případná aktualizace způsobů hodnocení i odměňování pracovníků. Významným bodem porady vedení je stanovení cílů pro běžný kalendářní rok.

Následující důležitou fází celého procesu řízení pracovních výkonů je seznámení pracovníků se schválenými a odsouhlasenými způsoby hodnocení a odměňování. Pro vedení je předání informací důležité, protože pouze informovaní zaměstnanci mohou přizpůsobit své pracovní chování a výkony stanoveným kritériím. Ve společnosti je systém odměňování vázán na výkon, čímž se vedení snaží přimět pracovníky k efektivnímu využívání pracovní doby a k splnění stanovených cílů.

V průběhu pracovních směn dochází k systematickému pozorování a zaznamenávání výsledků pracovních výkonů u všech pracovních pozic. Nejdůležitějším interním dokumentem, sloužícím k záznamům, jsou Knihy opatření, které jsou umístěny na všech pracovištích. Knihy opatření obsahují informace o kritických i kladných momentech v rámci veškerých činností v organizaci. Záznamy o kritických situacích jsou využívány jako zdroj informací, na základě kterých, se analyzují příčiny, a hlavně se zodpovědnými pracovníky stanovují nápravná opatření zamezující jejich opakování.

Hodnocení pracovních výkonů je prováděno v souladu s organizačním dokumentem Příručka, kde jsou stanoveny časové intervaly, postupy a kritéria hodnocení. V organizaci jsou využívány neformální i formální způsoby hodnocení. Hodnocení pracovníků vykonávajících dělnické profese probíhá kombinací metod hodnocení na základě plnění norem a metody hodnocení kritických případů. U technickohospodářských pracovníků a vedoucích prodejen probíhá hodnocení jejich pracovních výkonů rovněž kombinací několika metod, a to metodou hodnocení podle plnění stanovených cílů, metodou hodnocení podle stupnice a metodou hodnocení podle kritických případů.

Způsoby odměňování jsou rovněž řízeny vnitropodnikovou směrnicí. V organizaci využívají několika druhů prémiových složek mzdy, a to měsíční prémie vázané na výkon, prémie vázané na obrat jednotlivých prodejen a prémie roční. Pro zvýšení motivace je v organizaci zavedeno i poskytování benefitů.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je pro organizaci přínosem, ovšem vzhledem k omezeným finančním možnostem jsou momentálně realizovány spíše povinné bezpečnostní školení vyplývající ze zákonných požadavků.

Důležitým momentem v řízení celého procesu je získávání zpětné vazby. Vedení si je vědomé, že zpětná vazba přináší řadu důležitých informací, a proto pravidelně realizuje řadu rozhovorů se svými zaměstnanci.

Druhá část praktické části této práce se zabývá analýzou pracovního výkonu vybraného pracovníka.

Z organizačního dokumentu Popis pracovních míst byla vybrána pracovní pozice Pekař – mistr denní směny. Analýza byla provedena metodou vlastního pozorování, a to u pracovnice pí. Aleny Broulíkové v časovém období 9. ledna – 10. února 2023. Pracovnice pracuje ve společnosti na hlavní pracovní poměr.

Součástí analýzy byly všechny fáze procesu řízení pracovního výkonu. Analyzováno bylo splnění pracovní náplně vycházející z popisu pracovního místa. Vzhledem k nedostatku odborných pracovníků v organizaci bylo zjištěno, že skutečná pracovní náplň je daleko širší a pracovnice vykonává částečně i pracovní úkoly, které náleží jinému pracovnímu místu. Popisu pracovního místa odpovídá vedení této pozice technologem a manažery, zároveň je realizováno vedení a řízení pracovních výkonů u všech podřízených pracovníků na denní směně.

Analýzou pozorované pracovní pozice bylo zjištěno, že pracovnice je řádně informovaná a proškolená a zná své povinnosti ohledně provádění záznamů na interní dokumenty.

Jako fungující lze nazvat nastavený způsob informování pracovníků organizace o způsobech hodnocení a odměňování. Pracovnice zcela rozuměla nastaveným pravidlům.

Analyzovaná pracovní pozice pekař – mistr denní směny je pro pracovní výkony celé organizace nesmírně důležitá a svými rozhodnutími zásadně ovlivňuje výkony celé organizace.

## **5 ZHODNOCENÍ A FORMULACE NÁVRHŮ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE V PODNIKU**

Na základě provedené analýzy systému řízení pracovního výkonu ve společnosti, dále z řízeného rozhovoru s ekonomem společnosti a na základě analýzy pracovního výkonu vybrané pracovní pozice lze konstatovat, že společnost má zavedený funkční systém řízení pracovních výkonů.

V řízeném systému jsou zahrnuty veškeré pracovní pozice. Pracovníci vykonávají své pracovní úkoly organizovaně a systematicky. Nutnost organizovat a řídit je zřejmá zejména u dělnických výrobních pracovních pozic. Na těchto místech je nedostatek odborných pracovníků a práci vykonávají pracovníci bez odborného vzdělání a zkušeností. Se způsoby hodnocení jsou pracovníci spokojeni a nastavený systém odměňování a bonusů je motivuje k odvádění dobrých pracovních výkonů. Na základě zjištěných skutečností jsou níže navrženy náměty a doporučení, které by po svém zavedení do praxe mohly vést ke zlepšení a zefektivnění pracovních výkonů.

Jako nedostatek byl shledán fakt, že pracovníci nejsou seznámeni s vizí společnosti a s cíli pro politiku jakosti a zdravotní nezávadnosti. Znalost strategické vize a stanovených cílů pro jakost a zdravotní nezávadnost zvyšuje angažovanost a vědomí pracovníků o důležitosti jejich práce, která pomáhá organizaci k naplnění stanovené vize a cílů. Doporučením je využit nástěnky v denní místnosti a zveřejněním dokumentů zajistit možnost prostudování. Vize společnosti a cíle pro politiku jakosti a zdravotní nezávadnosti se poté stanou veřejnými a všichni pracovníci budou mít možnost seznámit se s tím, jak se společnost plánuje strategicky rozvíjet a kam směřuje. Cíle v oblasti jakosti a zdravotní nezávadnosti jsou součástí pravidelných školení. Ovšem možnost zveřejnění na nástěnce je pro pracovníky přijatelnější, jelikož v průběhu školení nemusí všechny body cílů správně pochopit.

Z uskutečněné analýzy pracovního místa vyplynulo, že organizace nemá dostatečně zajištěnou informovanost pracovníků o aktuálním dění ve společnosti. Tato skutečnost byla zjištěna u většiny dělnických pracovních pozic. Nejvíce je tento problém patrný v průběhu neformálních i formálních hodnocení pracovních výkonů. Pracovníci vznášejí podněty a připomínky, které plynou z jejich nedostatečné informovanosti o aktuální situaci. Autorka navrhuje, aby vedení společnosti měsíčně vydávalo magazín s informacemi. Jako možnost autorka vidí umístění tohoto „Smékalova měsíčníku“ na nástěnce v denní místnosti. Do provozu by se mohl zaslat přes funkční e-mailové adresy. Předávání informací

zaměstnancům je velmi důležité, protože pouze pokud se pracovníci cítí vtaženi do dění ve společnosti, tak organizace může očekávat i zvýšení jejich loajality a ochoty pracovat.

Na základě analýzy interních dokumentů a rozhovoru s ekonomem společnosti byla zjištěna skutečnost, že je v organizaci využíván dokument Popis pracovních míst, jehož poslední aktualizace proběhla v roce 2017. Jedná se o dokument, který není pravidelně aktualizován i přesto, že se z hlediska řízení pracovních výkonů pracovníků v organizaci jedná o stěžejní a zásadní dokument. Doporučením je provést kompletní revizi a aktualizaci dokumentu. Prvně je třeba zrevidovat, zda obsahuje všechny aktuální pracovní pozice. V druhé fázi autorka doporučuje provést kompletní aktualizaci povinností a odpovědností. Některé z popsaných úkonů se již nevykonávají, a naopak chybí aktuální povinnosti a odpovědnosti pracovníků, které byly zavedeny v průběhu let. Při revizi by bylo dobré spolupracovat přímo s pracovníky, kteří konkrétní pracovní pozice vykonávají. Cílem by mělo být zpracovat funkční, autentický a aktuální popis všech pracovních pozic. Pouze takový dokument má pro společnost význam a může být efektivně využíván.

Návrhem, který by mohl vést ke zlepšení a zajištění modernějšího způsobu vedení pracovníků, je dopracování a zavedení funkčního kompetenčního modelu. Výhodou tohoto systému řízení je skutečnost, že pracovníci jsou do procesu více zainteresovaní. Kompetenční model totiž dokáže zajistit lepší propojení pracovníků se strategií a cíli organizace.

Doporučením je tedy k jednotlivým pracovním pozicím přidat i požadavky na osobnostní charakteristiky – schopnosti, dovednosti, hodnoty, ale i osobní postoje pracovníků. Tento způsob definování pracovních míst umožní organizaci zajistit si pracovníky, jejichž názory a hodnoty se budou ztotožňovat s požadavky vedení. Organizace si již v rámci hodnocení pracovníků stanovila kompetence, které jsou pro ni důležité. V rámci hodnocení pracovníků mají v organizaci zavedeno hodnocení vybraných pracovních pozic viz příloha č. 2 - Zápis o hodnocení pracovníka. Součástí hodnocení pracovníků je i hodnocení kompetencí. Současně však organizace neprovedla aktualizaci dokumentu Popis pracovních míst, kam by požadavky zapracovala. Při hodnocení tak nelze srovnávat požadavek se skutečností, ale hodnotí se pouze skutečnost z pohledu hodnotitelů. V případě nespokojenosti ze strany vedení, může zaměstnanec argumentovat, že o těchto požadavcích nebyl informován a tudíž nevěděl, jaké kompetence má v rámci svého pracovního výkonu vykonávat. Na základě provedených analýz by autorka doporučovala doplnit interní dokument Popis pracovních míst u pozic technickohospodářských pracovníků a vedoucích podnikových

prodejen. u dělnických profesí by autorka doporučila vybrat pouze pracovní pozice, které řídí podřízené pracovníky.

Návrhem je provést doplnění požadavků na kompetence do interního dokumentu Popis pracovních míst, a to ve čtyřech okruzích, které korespondují s prováděným hodnocením. Prvním okruhem jsou kompetence ve vztahu k práci – kvalita práce, například odbornost, dodržování časových lhůt, spolehlivost a zodpovědnost. Druhým okruhem jsou kompetence postoje – přesněji loajalita pracovníka a ochota učit se. Třetím důležitým okruhem kompetencí jsou kompetence ve vztahu k druhým lidem – vedení. Zde by se jednalo o definování požadavků na způsoby jednání s lidmi, podřízenými pracovníky, například způsoby vedení a motivování podřízených pracovníků. Posledním okruhem jsou požadavky na osobnostní charakter pracovníka. Tyto požadavky autorka považuje za důležité, protože v organizaci je úzký počet řídicích pracovníků a ideálním stavem by bylo, kdyby všichni sdíleli podobné hodnoty a názory.

Po provedení revize a aktualizaci interního dokumentu Popis pracovních míst by autorka navrhovala provést kompletní revizi uzavřených pracovních smluv s pracovníky. Z analýzy vyplynulo, že s pracovníkem je uzavřena pracovní smlouva pouze při uzavření pracovního poměru. V průběhu pracovního poměru však dochází k různým situacím, které mohou vést k potřebě uzavření smluvních dodatků. Organizace dodržuje zákonné požadavky na aktualizaci pracovní smlouvy, kdy příkladem může být změna jména či adresy trvalého pobytu pracovníka. Doporučením je zajistit doplnění pracovních smluv o aktuálně vykonávané pracovní pozice.

V rámci analýzy hodnocení pracovních výkonů bylo taktéž zjištěno, že společnost provádí záznamy o nestandardních situacích do interního formuláře Kniha neshod. Záznamy se provádí ručním zápisem, rovněž se ručním zápisem provádí analýza příčiny, stanovení nápravného opatření i následná kontrola dodržování. V rámci hodnocení pracovních výkonů se poté provádějí analýzy záznamů za určené časové období, které jsou podkladem k hodnocení. Informace obsažené v knihách se však nezpracovávají elektronicky. Toto autorka považuje za slabé místo v organizaci, protože je vysoce pravděpodobné, že statisticky zjištěné údaje by byly pro společnost velmi přínosné. Doporučením je, aby vedení společnosti zjistilo, jaké jsou možnosti ohledně zakoupení či naprogramování softwaru, který by dokázal zjištěné údaje zpracovat.

Z analýzy hodnocení pracovních výkonů vyplynulo, že zavedený systém je na velmi vysoké úrovni. Jako jediný nedostatek je shledán fakt, že pracovníci nejsou hodnoceni pomocí

metody 360° zpětné vazby. Doporučením je zakomponovat tento nástroj do hodnocení pracovníků, a to v časovém rozmezí alespoň jedenkrát ročně. Hodnocení pomocí metody 360° zpětné vazby bylo doporučeno použít pouze u technickohospodářských pracovníků a vedoucích prodejen. Jako hodnotitele by autorka doporučovala přidat podřízené pracovníky a kolegy.

Odměňování je v organizaci řízeno interní směrnicí. Z uskutečněných analýz však vyplynulo, že motivaci pracovníků by bylo potřeba posílit dalšími způsoby. Zaměstnanci podniku mají velmi úzkou vazbu mezi odměňováním a motivací. Je tedy zřejmé, že jediným funkčním způsobem, jak zvýšit pracovní výkony, a tudíž zvýšit i motivaci pracovníků je zvýšení některé části jejich mzdy. U technickohospodářských pracovníků a vedoucích prodejen je motivace zajištěna pomocí uzavřené dohody o pracovním výkonu, kdy smluvená roční odměna splňuje dostatečně svůj motivační účel. Ovšem u dělnických profesí tato roční motivační složka chybí, proto by je bylo vhodné motivovat jiným způsobem. V důsledku nedostatku pracovníků je běžnou praxí, že pracovníci vykonávají v rámci svého pracovního dne i pracovní úkoly, které náleží jiné pracovní pozici. Doporučením je zavedení nového motivačního příplatku, který by se měl vázbu na zastupování jiné pozice. Autorka navrhuje příplatek definovat na jeden pracovní den, kdy by o výplatě rozhodoval nadřízený pracovník. Toto doporučení by organizaci umožnilo pověřit pracovníky i jinými úkoly, a naopak pracovníci by se cítili motivováni odměnou za pracovní činnosti, které nejsou součástí jejich běžného pracovního dne.

Analýzou bylo zjištěno, že benefity pro pracovníky nejsou dostatečné. Jedná se o finanční prostředky, které společnost vynakládá nad rámec běžných výdajů. Dělníci v pekárně vykonávají fyzicky namáhavou a náročnou práci, a proto často nastupují na pracovní neschopnosti. Jako předcházení těmto situacím a zároveň benefit pro fyzicky namáhané pracovní pozice by autorka navrhovala poskytování poukázek na procedury, které zajišťují relaxaci a regeneraci organismu.

## ZÁVĚR

**Cílem práce bylo navrhnout možná doporučení ke zlepšení současné situace, a to na základě zhodnocení řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku.**

Pro splnění cíle byla práce rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se nejprve zabývala definováním významu a smyslu činností řízení lidských zdrojů. Dále se věnovala pojmu management, analyzovala cíle a činnosti řízení lidských zdrojů, zabývala se také poznatky v oblasti personálních činností. Největší pozornost však byla věnována oblasti řízení pracovního výkonu, která pojednávala o cyklu řízení pracovního výkonu. Závěr teoretické části přinesl definování pojmů analýza práce a jednání o vazbách řízení pracovního výkonu na vybrané personální činnosti.

Praktická část této bakalářské práce se věnovala společnosti SMÉKALOVO PEKAŘSTVÍ spol. s r.o. Úvodem byla společnost představena stručnou charakteristikou – popisem historie, organizační struktury, předmětu činnosti, vize a cílů. Dále byl proveden rozbor složení zaměstnanců a úvodní informace o společnosti uzavřela SWOT analýza. Následně byla provedena analýza stávajícího systému řízení pracovních výkonů zaměstnanců, včetně zanalyzování způsobů hodnocení, odměňování a motivování. Zdrojem informací byl řízený rozhovor s ekonomem společnosti. Poté byla provedena analýza pracovních činností konkrétní pracovní pozice Mistr denní směny – pekař. Na základě poznatků zjištěných z analýzy stávajícího systému a z poznatků zjištěných analýzou konkrétní pracovní pozice, byly v závěru práce zpracovány návrhy a doporučení na úpravu a zlepšení současného systému řízení pracovních výkonů pracovníků v organizaci.

Nejvýznamnějším doporučením je provedení kompletní revize a aktualizace organizačního dokumentu Popis pracovních míst. Tento interní dokument je pro organizaci stěžejním, protože obsahuje definice pracovních náplní vybraných pracovních pozic. Z analýzy vyplynulo, že poslední aktualizace proběhla v roce 2017. Od té doby nastala řada skutečností, které v popisu nejsou zaznamenány. Dále bylo zjištěno, že dokument neobsahuje požadavky na kompetence pracovníků, i přesto, že jsou součástí pravidelného formálního hodnocení vybraných pracovních míst. Autorka proto doporučuje, aby byly požadavky na kompetence do dokumentu doplněny.

Dále bylo doporučeno, aby vedení společnosti provedlo kompletní revizi a aktualizaci uzavřených pracovních smluv, a to právě v souvislosti s aktualizací dokumentu Popis pracovních míst.

Významným zjištěním, které by organizaci mohlo zvýšit pracovní výkony jejich zaměstnanců je doporučení na zavedení elektronického zaznamenávání nestandardních událostí z knih neshod. Autorka se domnívá, že by takto společnost získala přehlednější statistické informace, jejichž vyhodnocení by mohlo mít vliv na rozhodovací procesy, a tak na zlepšení pracovních výkonů v rámci nastavených postupů a procesů.

Pro zvýšení motivace a angažovanosti pracovníků bylo navrženo několik opatření. Prvně autorka navrhla zavést systém hodnocení pomocí metody 360° zpětné vazby. Smyslem tohoto opatření je zajištění jiného pohledu na výkon práce vybraného pracovníka. Názor z pohledu kolegy nebo podřízeného bývá více kompetentní a objektivní. Hodnocení pracovníka se tak stává ucelené a hodnocený má možnost zjistit, jak jej vidí ostatní.

Dále autorka navrhla zavedení nového příplatku, kterým by byli pracovníci motivováni k výkonům na jiných pracovních pozicích nad rámec své pracovní pozice. Pro zlepšení fyzické kondice, zajištění relaxace a odpočinku u dělnických profesí navrhla autorka poskytovat pracovníkům poukázky na vybrané služby.

K zajištění zvýšení informovanosti pracovníků o dění ve společnosti bylo navrženo pravidelně zpracovávat magazín, který by obsahoval informace o událostech, které se již staly, případně o plánech na další období. Autorka se domnívá, že loajálním se může stát pouze pracovník vtažený do „života“ organizace.

Cíl bakalářské práce byl naplněn.

## POUŽITÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

- [1] ALTAXO, c2019. Řízení pracovního výkonu zaměstnanců. *ALTAXO: Komplexní služby pro podnikatele* [online]. Altaxo se [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/rizeni-pracovniho-vykonu-zamestnancu>
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9883-7.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] BEDNÁŘ, Vojtěch, c2022. Rozvoj liniového managementu: Cesta k uplatnění strategií. *Firemní sociolog: Vedení a vztahy ve firmě* [online]. 2.3. 2020 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/619-rozvoj-linioveho-managementu-cesta-k-uplatneni-strategii>
- [5] BELCOURT, Monica a Philip C. WRIGHT, 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-459-2.
- [6] BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [7] BUSSINESS INSTITUT, c2022. Titul MBA. *Business Institut* [online]. Bussines Institut EDU [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: <https://www.businessinstitut.cz/titul-mba>
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [9] FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.
- [10] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [11] HRNEWS, c2022. Moderní HR systémy jsou postaveny na portálech pro zaměstnance. *HRNews* [online]. IVITERA, 25.2. 2020 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/moderni-hr-systemy-jsou-postaveny-na-portalech-pro-zamestnan-id-3909450>
- [12] HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5.
- [13] JENKINS – SCOTT, Jackie, 2021. *7 tajemství odpovědného vedení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1711-6.

- [14] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [15] KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- [16] KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.
- [17] *Kurzy.cz* [online], c2000-2022. [cit. 2022-12-06]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/>
- [18] LAUFER, Hartmut, 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2445-4.
- [19] MANAGEMENT MANIA, c2011-2016. Assessment Centrum (AC). *Management Mania* [online]. [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/assessment-centrum-ac>
- [20] MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [21] MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kolektiv, 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [22] MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Univerzita Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [23] PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
- [24] PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [25] PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0629-5.
- [26] REICH, Adam D. a Peter s. BEARMAN, 2018. *Working for respect: community and conflict at Walmart*. New York, NY, USA: Columbia University Press. The middle range. ISBN 978-0-231-18842-5.
- [27] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [28] *Smékalovo pekařství spol. s r.o.* [online], b.r.. [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: <http://www.smekalovopekarstvi.cz/uvod.php?l=cze>
- [29] SOUČKOVÁ, Marie a Jan KUBA, c2012-2022. PSYCHO KOUTEK: Kompetenční modely jako klíč pro výběr správných lidí. Jak je nastavit?. *SJ News: Startup Jobs* [online].

- 4.2. 2021 [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: <https://sj.news/psycho-koutek-kompetenci-modely/>
- [30] ŠPAČEK, Miroslav, c1996-2022. Hodnotící metoda BARS. *Hospodářské noviny* [online]. *Economia*, 10.6. 2005 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-16299400-hodnotici-metoda-bars>
- [31] ULRICH, Dave, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5090-3.
- [32] URBAN, Jan, c1996-2022. Čtvrtý bod z nejdražších manažerských chyb: Nevhodná kontrola. *Hospodářské noviny* [online]. *Economia*, 25. 8. 2014 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-62647400-ctvrtvy-bod-z-nejdrazsich-manazerskych-chyb-nevhodna-kontrola>
- [33] URBAN, Jan, c2022. Motivace zaměstnanců. *Práce a mzda* [online]. 20.1. 2017 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-zamestnancu>
- [34] *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online], 2022. [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [35] WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [36] WHITMORE, John, 2019. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 4. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-559-9.

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Kniha opatření.....	82
Příloha 2: Zápis o hodnocení pracovníka .....	83
Příloha 3: Popis pracovní pozice.....	86

Příloha 1: Kniha opatření

Smékalovo pekařství		KNIHA OPATŘENÍ					strana
datum zjištění	popis	množst ví	Zdroj informace	Příčina	opatření, pokud jsou potřebná, den a popis	záznam o provedení opatření, den a podpis	přezkoumání opatření, den a podpis

Jednotlivé zápisy se oddělí podtržením.

Smékalovo pekařství	Příručka HACCP – příloha 5 Vydání 1	Číslo změny strany: 0 Účinnost od 1.6.2003	Strana
---------------------	--	---	--------

Zdroj: interní zdroje organizace

Příloha 2: Zápis o hodnocení pracovníka

<b>ZÁPIS O HODNOCENÍ PRACOVNÍKA</b>	
<b>Hodnocené období:</b>	
<b>Jméno a příjmení pracovníka:</b>	
<b>Osobní číslo:</b>	
<b>Pracovní místo:</b>	
Délka vykonávání pracovní pozice:	
<b>Stupně hodnocení:</b>	1 naprosto neuspokojivý 2 neuspokojivý 3 neuspokojivý - lze zlepšit 4 standardní výkon 5 nadstandardní výkon 6 vynikající
<b>Hodnotící faktory pracovního výkonu</b>	
<b>1. Kvalita práce</b>	
odbornost, kvalita odvedené práce	
dodržování časových lhůt	
spolehlivost a zodpovědnost	
využití pracovních zkušeností	
plnění zadaných úkolů	
flexibilita, ochota plnit jiné úkoly	
samostatnost	
týmová spolupráce, komunikativnost	
<b>Komentář:</b>	
<b>2. Postoje</b>	
ochota učit se	
iniciativa - zlepšování, odstraňování nedostatků	
rozhodnost	
loajalita	
<b>Komentář:</b>	
<b>3. Vedení</b>	
způsob vedení, řízení a motivování podřízených	

<b>CELKEM za hodnocení pracovního výkonu</b>	
--	--

<b>4. Osobnostní charakteristiky</b>	
<i>Komentář:</i>	
<b>5. Vzdělávání, zhodnocení a požadavky:</b>	
<b>6. Hodnocení nastavených cílů - dohoda o pracovním výkonu:</b>	
<b>pro období:</b>	
<b>1. Kvantitativní ukazatele</b>	<b>Porovnání plán/skutečnost</b>
Název	splněno ANO/NE
<b>2. Kvalitativní ukazatele</b>	<b>Porovnání plán/skutečnost</b>
Název	splněno ANO/NE
<b>7. Hodnocení na základě kritických případů - kniha opatření - pracovník má zodpovědnost:</b>	
kritické:	
kladné:	
<i>Komentář:</i>	
<i>Názor hodnoceného zaměstnance:</i>	
<b>Závěry hodnocení pracovníka:</b>	
a) ponechat na pracovní pozici	
b) přemístit na jinou pozici, na jakou	
d) vyplatit roční prémii - plnění cílů za období	
e) ukončit pracovní poměr ke dni	

<b>Datum:</b>	
<b>Podpis hodnotitele:</b>	
<b>Podpis hodnoceného zaměstnance:</b>	

*Zdroj: interní zdroje organizace*



Vaše pekařství od roku 1890

### **MISTR DENNÍ SMĚNY - PEKAŘ**

#### **1. Požadavky na kvalifikaci a vzdělání**

- vyučen v oboru pekař
- 5 let praxe

#### **2. Povinnosti a odpovědnost**

- je podřízen technologovi
- řídí podřízené pracovníky, kontroluje kvalitu provedené práce a využití pracovní doby
- kontroluje dodržování hygienických předpisů – aktuálního hygienického minima podřízenými pracovníky
- organizuje, řídí a kontroluje podřízené pracovníky, zodpovídá za pracovní výkony celé směny
- zodpovídá za dodržení technologem stanovených technologických postupů a receptur
- zodpovídá za kontrolu a provádění záznamů do knih opatření
- zodpovídá za výrobu stanoveného počtu a druhů výrobků, dle plánu výroby
- zodpovídá za zpracování výrobního výkazu
- zodpovídá za kontrolu stanovených kritických bodů u výrobků, tzn. vůně, chuť a vzhled, dle popisů výrobků
- zodpovídá za dodržování čistících plánů – úklid střediska
- vyhotovuje veškerou výrobní dokumentaci, dle pokynů technologa
- zodpovídá za udržování pořádku a čistoty a to v průběhu i po ukončení výroby
- organizuje, vždy minimálně 1x za měsíc, očištění, omytí veškerých strojů a zařízení, které nejsou předmětem běžného mytí 1x týdně, tzn. např.: linka, dělicí stroje, rohlíkovací stroje
- zodpovídá za hospodárné nakládání se surovinami – přísadami, obaly i pomocných materiálů
- organizuje zásobování výrobního střediska přísadami a obaly
- zodpovídá za dodržování přestávek na svačiny a obědy, organizuje střídání při svačinách a obědech
- zajišťuje kontrolu hmotnosti hotových výrobků po celou směnu
- zabezpečuje příkaz „Nepovolaným vstup zakázán“
- zodpovídá za dodržování předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně
- v případě poruchy technologie je zodpovědný za okamžité nahlášení poruchy manažerovi a technologovi

V rámci své funkce plní další úkoly, kterými ho pověří technolog, případně manažer jakosti.

Index změny: 18  
Účinnost od 1. 2. 2017

Strana: 20

*Zdroj: interní zdroje organizace*