

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

System řízení pracovního výkonu
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Sára Benešová**
Osobní číslo: **E23064**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Systém řízení pracovního výkonu**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zhodnotit kvalitu systému řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku v kontextu teoretických východisek.

Osnova:

- Teoretická východiska v oblasti měření a řízení pracovního výkonu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza systému řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků analýzy a formulace doporučení pro zlepšení.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. Vstříc úspěchu. V Brně: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.
DOERR, John E. *Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates foundation rock the world with OKRs*. New York: Portfolio/Penguin, [2018]. ISBN 978-0-525-53834-9.
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Prosperita firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Systém řízení pracovního výkonu jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 29. 4. 2025

Bc. Sára Benešová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské Ph.D., za odborné vedení, konzultace a cenné rady poskytnuté při psaní práce. Dále bych chtěla poděkovat Společnosti XY a.s. a jejím zaměstnancům za poskytnuté informace a ochotu spolupráce. Mé díky patří i mé rodině a partnerovi za psychickou podporu během celého magisterského studia.

ANOTACE

System řízení pracovního výkonu představuje klíčový nástroj moderního managementu, prostřednictvím kterého organizace ovlivňují svou výkonnost, rozvíjejí lidský kapitál a posilují svou konkurenceschopnost na trhu. Předmětem této diplomové práce je zhodnocení kvality systému řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku s cílem identifikovat příležitosti ke zlepšení a navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení jeho efektivity. První část práce se věnuje teoretickým východiskům problematiky řízení pracovního výkonu. Analytická část následně představuje charakteristiku zvoleného podniku a detailní analýzu jeho stávajícího systému řízení výkonnosti zaměstnanců. Výstupem práce jsou konkrétní návrhy na zlepšení, jejichž implementace by mohla přispět ke zkvalitnění tohoto systému.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost, pracovní výkon, systém řízení pracovního výkonu, měření, hodnocení.

TITLE

Performance management system

ANNOTATION

A performance management system is an important tool of modern management. It helps organizations improve their performance, develop human capital, and stay competitive in the market. This thesis focuses on evaluating the quality of the performance management system in a selected company. The goal is to identify opportunities for improvement and suggest ways to make the system more effective. The first part of the thesis deals with the theoretical background of performance management. The second, analytical part describes the selected company and analyzes its current employee performance management system in detail. The result of the thesis is a set of specific suggestions that could help improve the quality of the system.

KEYWORDS

Performance, work performance, performance management system, measurement, evaluation.

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	13
1.1 Systém řízení výkonnosti.....	13
1.2 Řízení pracovního výkonu.....	14
1.2.1 Pracovní výkon	16
1.3 Systém řízení pracovního výkonu.....	17
1.4 Komunikace a role manažerů v kontextu řízení výkonu	20
1.5 Motivace a angažovanost zaměstnanců v kontextu řízení výkonu.....	21
1.6 Moderní přístupy k řízení výkonu zaměstnanců.....	23
2 KVALITA SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	25
2.1 Metody pro měření a hodnocení výkonu zaměstnanců.....	25
2.1.1 Měření výkonu podle norem.....	26
2.1.2 Kritické faktory úspěchu (CSF) a klíčové ukazatele výkonu (KPI)	26
2.1.3 Balanced Scorecard (BSC)	28
2.1.4 Hodnocení na základě kritických případů	29
2.1.5 Hodnotící stupnice	29
2.1.6 Metoda BARS.....	30
2.1.7 Zpětná vazba 360°	30
2.1.8 Hodnotící rozhovor.....	31
2.2 Chyby ve fázi hodnocení při řízení pracovního výkonu.....	31
2.3 Kvalitní systém řízení pracovního výkonu	32
2.3.1 Propojení s odměňováním	33
2.3.2 Propojení se vzděláváním	34
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	35
3.1 Profil společnosti XY.....	35
3.2 Ekonomická situace	35
3.3 Strategie a cíle.....	36

3.4	Filozofie a hodnoty	37
3.5	Organizační struktura.....	38
4	SYSTÉM ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE VYBRANÉM PODNIKU	39
4.1	Metodický postup zpracování analytické části	39
4.2	System řízení pracovního výkonu podniku XY	42
4.3	Interní komunikace	43
4.4	Definování role a dohoda o výkonu.....	43
4.5	Monitorování a hodnocení pracovního výkonu THP zaměstnanců.....	46
4.6	Monitorování a hodnocení pracovního výkonu provozních zaměstnanců	47
4.6.1	Kamerový systém a zápis kritických případů a chyb.....	49
4.6.2	Vizuální management	50
4.6.3	Warehouse management systém – ukazatel produktivity.....	50
4.6.4	Hodnocení pracovního výkonu.....	53
4.7	Odměňování.....	54
4.8	Benefity.....	56
4.9	Shrnutí a zhodnocení stavu kvality systému řízení pracovního výkonu.....	56
5	FORMULACE NÁVRHŮ PRO POSÍLENÍ KVALITY SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	61
	ZÁVĚR	66
	POUŽITÁ LITERATURA	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu	17
Obrázek 2: Vztah organizace (manažera) a pracovníka	20
Obrázek 3: Proces vývoje kritických faktorů úspěchu a klíčových ukazatelů výkonnosti	27
Obrázek 4: Balanced Scorecard	28
Obrázek 5: Vývoj čistého obrátu a výsledku hospodaření v letech 2020-2024	36
Tabulka 1: Meze ukazatele produktivity (ks/min)	52
Tabulka 2: Výkonnostní skupiny odměňování	55

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
HPP	Hlavní pracovní poměr
Kč	Korun českých
kol.	kolektiv
např.	na příklad
s.	stránka
tzv.	tak zvaně
WMS	Warehouse management system

ÚVOD

V dynamicky se měnícím tržním prostředí a v návaznosti na rostoucí nároky na efektivitu organizací nabývá řízení pracovního výkonu stále většího významu. Organizace se mimo jiné musejí vyrovnávat s celou řadou nečekaných a obtížně předvídatelných výzev, jako je aktuálně nestabilita mezinárodního prostředí, rostoucí náklady na suroviny a energie, intenzivní tlak na inovace či nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Tyto faktory mají zásadní vliv na stabilitu firem, jejich ekonomické výsledky a schopnost dosahovat dlouhodobých cílů. Zároveň v dnešním konkurenčním obchodním prostředí přežijí pouze ty organizace, které si udržují kontrolu nad kvalitou nejen svých procesů a samotného produktu či služby, ale i práce svých zaměstnanců. Úspěch dnes nezávisí pouze na strategii a technologiích, ale i na schopnosti efektivně řídit, rozvíjet a motivovat lidský potenciál. (Armstrong, 2020) Systém řízení pracovního výkonu proto představuje klíčový nástroj pro optimalizaci individuálního výkonu, zefektivnění interních procesů a zvýšení produktivity. Zároveň přispívá ke snižování nákladů a má přímý vliv na celkovou výkonnost a konkurenceschopnost organizace, což je zásadní pro její stabilní a udržitelný rozvoj. Správně nastavený systém navíc podporuje naplňování strategických cílů a rozvoj lidského kapitálu, jenž se stává rozhodujícím faktorem dlouhodobého úspěchu. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Cílem diplomové práce je zhodnotit kvalitu systému řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku v kontextu teoretických východisek.

Pro dosažení stanoveného cíle je celá diplomová práce rozdělena do pěti kapitol. První dvě kapitoly tvoří teoretickou část, ve které jsou vymezeny klíčové definice řízení výkonnosti všech činností podniku, se zvláštním zaměřením na řízení pracovního výkonu a definici samotného pojmu pracovního výkonu. Dále jsou v teoretické části představeny jednotlivé komponenty systému řízení pracovního výkonu, které společně tvoří uzavřený cyklus. Pozornost je věnována také tématům, jež s pracovním výkonem úzce souvisejí a významně ovlivňují celý proces řízení – konkrétně motivaci zaměstnanců, jejich zapojování do chodu organizace, efektivní komunikaci a roli manažera. Diplomová práce se rovněž zabývá teoretickým vymezením základních metod pro sledování, měření a hodnocení pracovního výkonu. Závěrečná část teoretického rámce se soustředí na popis kvalitního systému řízení pracovního výkonu včetně jeho hlavních charakteristik a předpokladů, které jsou klíčové pro jeho efektivní fungování.

Analytická část diplomové práce je obsažena ve třetí, čtvrté a páté kapitole. Nejprve je představena základní charakteristika vybraného podniku, přičemž je respektováno jeho přání zůstat anonymní. Následně je za použití vhodných analytických metod zkoumán aktuální stav systému řízení pracovního výkonu. Pro naplnění stanoveného cíle byla využita metoda polostrukturovaných rozhovorů, pozorování, analýzy interních dokumentů a podnikového systému pro řízení skladu. V závěru analytické části je zhodnocen současný stav řízení pracovního výkonu ve vztahu k ideálnímu modelu, který vychází z odborné literatury a poznatků expertů v dané oblasti. Na základě této analýzy jsou identifikovány silné stránky systému, jež přispívají k jeho kvalitě, stejně jako oblasti s potenciálem pro zlepšení. Poslední kapitola práce následně přináší konkrétní doporučení, která by mohla přispět k odstranění slabých míst a celkovému posílení efektivity systému řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku.

1 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

System řízení pracovního výkonu je klíčovou součástí širšího rámce řízení výkonnosti. V první kapitole diplomové práce proto autorka nejprve definuje řízení výkonnosti a uvádí jeho propojení s řízením pracovního výkonu. Poté se podrobněji soustředí na samotný systém řízení pracovního výkonu a jeho jednotlivé komponenty. Další kapitoly se zabývají motivací a angažovaností zaměstnanců a rolí manažerů v kontextu řízení pracovní výkonnosti. A v závěru této kapitoly autorka představuje moderní přístupy k řízení výkonnosti jako celku.

1.1 Systém řízení výkonnosti

V širším pojetí lze řízení výkonnosti vnímat jako strategii managementu, která poskytuje manažerům, zaměstnancům a všem zainteresovaným stranám konkrétní nástroje a postupy pro podporu jejich činností. Systém řízení výkonnosti je navržen tak, aby monitoroval, měřil, hodnotil a zlepšoval výkonnost organizace a jejich zaměstnanců. Tento systém je založen na měřitelnosti všech činností prostřednictvím zejména kritických faktorů a klíčových ukazatelů výkonnosti tak, aby bylo možné porovnat skutečné výsledky s požadovanými. Na základě toho poté přijímat preventivní či nápravná opatření, které zajistí neustálé zlepšování organizace. (Waal, 2013, s. 5)

Wagner (2009, s. 17) samotnou výkonnost obecně popisuje jako „*charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti*“. Výsledkem této činnosti je konkrétní výkon, finální stav. V ekonomickém kontextu se výkonnost obvykle vztahuje ke schopnosti podniku dosahovat stanovených cílů a efektivně využívat dostupné zdroje. Zahrnuje všechny oblasti podnikových činností, které je třeba sladit tak, aby podnik fungoval a prosperoval s dlouhodobou perspektivou. (Vodáková. 2016, s. 12-13)

S výkonností jsou spojeny axiomy, určitá přijatá východiska, která jsou platná. Při interpretaci výkonnosti je podstatné to, že posuzovaná činnost je cílově zaměřená. To znamená, že směřuje k dosažení konkrétního stavu či události v budoucnosti, bez nutnosti toho, aby si tuto skutečnost aktér činnosti uvědomoval. Pro udržení směru k dosažení určitého cíle jsou definovány dvě dimenze výkonnosti. První dimenze je označována jako efektivnost. Ta vymezuje důležitost výběru činnosti, která bude uskutečňována. To názorně vystihuje anglické slovní spojení „do the right things“, tedy dělat správné věci. Ke druhé dimenzi se pojí spojení „do the things right“, tedy dělat věci správně. Druhé slovní spojení ukazuje na význam způsobu provedení dané činnosti. Tato druhá dimenze se nazývá účinnost.

Finální interpretaci a vyhodnocení výkonnosti lze provést až po ukončení dané činnosti, k čemuž slouží měřítka primárních kritérií výkonnosti. Z těchto primárních kritérií dále vychází sekundární kritéria výkonnosti, která popisují výkonnost v průběhu uskutečňované činnosti. (Wagner, 2009, s. 18-19)

Základem konceptu řízení celopodnikové výkonnosti je jasné vymezení, pro koho a proč je nutné výkonnost měřit, tedy kdo bude uživatelem informací získaných měřením výkonnosti. Nejjednodušeji lze tyto uživatele rozdělit na externí a interní, a to podle toho, zda jsou součástí souboru činností, které podléhají měření. Za externí uživatele jsou tedy nejčastěji označováni zakladatelé společnosti, zákazníci, dodavatelé nebo konkurenční podniky. Naopak interními uživateli jsou ti, kteří se podílejí na řízení společnosti, tedy manažeři. (Wagner, 2009, s. 53-56) Další klíčovou součástí řízení výkonnosti je jasné určení toho, co organizace chce měřit a jakým způsobem. Na základě tohoto určení organizace vyvine systém měřítek pro řízení a hodnocení výkonnosti. Tato měřítka by měla být multikriteriální, což znamená, že zohledňují různé aspekty a kombinují finanční i nefinanční ukazatele, čímž poskytují vyvážený a komplexní pohled na celkový stav společnosti. Důležité je také oddělovat měřítka výsledků od měřítek příčinných souvislostí neboli hybných sil, které přímo ovlivňují dosažení stanovených cílů a tím i výkonnost. Systém měřítek by měl být v souladu s podnikovou strategií a hierarchií, a měl by identifikovat nejen oblasti pro zlepšení, ale i cesty, jak těchto zlepšení dosáhnout. (Fibírová, Knorová, 2014, s. 158, 163-164)

Důležitost řízení a měření výkonnosti v podniku názorně demonstruje známý výrok: „*Když to nemůžeš měřit, nemůžeš to ani řídit*“ (Kaplan a Norton, 2000, s. 29). Řízení a měření výkonnosti je tedy nezbytné pro efektivní fungování každé organizace, protože primárně umožňuje sledovat pokrok v dosahování stanovených cílů a porovnávat skutečné výsledky s těmito cíli. Poskytuje cenné informace pro rozhodování, plánování a kontrolu, což přispívá k lepšímu využívání dostupných zdrojů a zvyšování efektivity. V souhrnu je měření výkonnosti důležitým nástrojem pro zajištění dlouhodobého úspěchu a konkurenceschopnosti organizace. (Vodáková, 2016, s. 17-18)

1.2 Řízení pracovního výkonu

Součástí řízení výkonnosti celého podniku je systém řízení pracovního výkonu, který vychází z mise a vize podniku, a navazuje na stanovené podnikové cíle. Veškerá činnost zaměstnanců a snaha o naplnění jejich dílčích cílů, by tedy měla přispívat k dosažení

vytyčeného hlavního podnikového cíle. Proces řízení pracovního výkonu spadá pod personální činnosti, protože pomáhá manažerům koordinovat a vést pracovníky při výkonu sjednané práce, dosažení dohodnutých pracovních výsledků a naplňování strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 111). A je základem pro další navazující činnosti útvaru řízení lidských zdrojů v organizaci, jako je hodnocení, odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců. (Pališková, Legnerová, Strítěský, 2021, s. 16)

Moderní přístup k řízení pracovního výkonu nahrazuje tradiční řízení lidí, postavené na hierarchii a direktivním přístupu, které bylo orientované spíše na hodnocení minulých událostí a komunikaci shora dolů. Nová koncepce řízení pracovního výkonu se začala uplatňovat přibližně v polovině 80. let a stále se pokračuje v rozvoji a zlepšování. Je primárně založena na individualitě, flexibilitě, motivaci a orientaci na budoucnost. Důraz je kladen na aktivní komunikaci mezi vedoucím manažerem a pracovníkem, oboustranném naslouchání a včasném řešení vzniklých problémů. (Koubek, 2015, s. 202-203) Moderní přístup se nevěnuje pouze měření a hodnocení výkonu zaměstnance, ale zaměřuje se na rozvoj schopností a dovedností pracovníka, což vede k neustálému zlepšování, a tím i k celkovému zvyšování výkonnosti firmy. (Dvořáková a kol., 2012, s. 251)

V odborné literatuře se objevuje mnoho interpretací definice řízení pracovní výkonnosti. Většina odborníků pohlíží na řízení pracovního výkonu jako na systém, který je složen ze vzájemně souvisejících procesů, které na sebe navazují a tvoří tak souvislý cyklus. Armstrong (2011, s. 75) definuje řízení pracovního výkonu jako *„systém, který je souborem vzájemně propojených činností a procesů, které jsou chápány holisticky (celostně) jako integrovaná a klíčová složka přístupu organizace k řízení pracovního výkonu prostřednictvím lidí a rozvíjení dovedností a schopností jejího lidského kapitálu, která tak zvyšuje schopnosti organizace a vede k dosahování trvale konkurenční výhody“*. Naproti tomu Koubek (2015, s. 203) si pod pojmem řízení pracovního výkonu představuje jakousi dohodu či smlouvu mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným o očekávaném výkonu a nezbytných schopnostech, které zaměstnanec využije k vykonávání daného úkolu. Zmiňovaný autor také uvádí, že tato dohoda integruje tvorbu pracovních úkolů, školení, rozvoj, hodnocení výkonu i odměňování.

Mezi klíčové role řízení systému pracovního výkonu dle autora Waala (2013, s. 5) patří například:

- dosažení cílů stanovených organizací,

- rozvíjení vztahů mezi jednotlivci a jejich vedoucími manažery,
- poskytování příležitostí jednotlivým zaměstnancům,
- zvýšení motivace a nasazení zaměstnanců,
- individuální i organizační učení.

Hlavní podstatou řízení pracovního výkonu je dosahování lepších výsledků jednotlivců, týmů i celé organizace v rámci standardů, norem, požadavků a plánovaných cílů. Tento proces slouží k tomu, aby zaměstnanci porozuměli tomu, čeho má být dosaženo. Pomáhá tedy vymezit úspěch i cestu, jak ho dosáhnout. (Armstrong, 2009, s. 330)

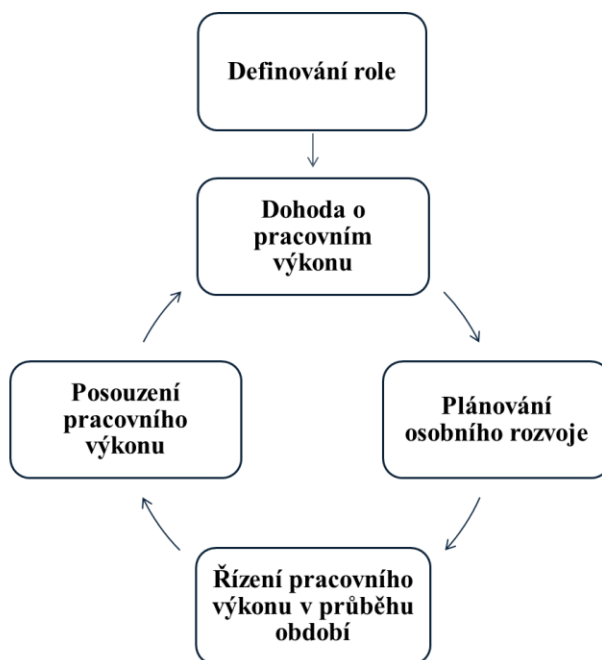
1.2.1 Pracovní výkon

Pracovní výkon je pojem označující kvalitu a kvantitu jednotky práce jakožto výstupu, ale i produktivitu, včasnost nebo nákladovost. Označuje ale i postoj samotného zaměstnance k pracovní činnosti, ochotu, pracovní chování nebo vztahy zaměstnance s lidmi, se kterými při výkonu práce přichází do kontaktu. (Farkačová, 2020) Pracovní výkon lze chápat i jako „*výsledek spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů)*“. Úsilí se vztahuje k míře energie, kterou pracovník vkládá do plnění úkolu. Přičemž se tato míra může lišit v závislosti na aktuálním zdravotním stavu zaměstnance, jeho náladě nebo charakteru úkolu. Schopnosti, tedy znalosti a dovednosti daného pracovníka, jsou méně pohyblivé v čase a většinou určují určitou maximální úroveň jeho výkonu. A součástí výkonu je i vnímání role či úkolu. To vyjadřuje míru porozumění pracovnímu úkolu. V závislosti, na tom pracovník přizpůsobuje své úsilí vynaložené na práci. (Koubek, 2015, s. 2012) Dvě zmíněné složky pracovního výkonu, tedy úsilí a vnímání role, se týkají schopností chování a jedna poté odborných schopností. Vhodný poměr těchto tří složek zajistí požadovaný pracovní výkon. (Koubek, 2004, s. 23)

Je také důležité pohlížet na pracovní výkon jako na veličinu, která není stálá. Pracovní výkon ovlivňuje mnoho faktorů, v důsledku čehož je výkon zaměstnance proměnlivý. (Farkačová, 2020) Mezi determinanty pracovního výkonu se řadí technické a odborné dovednosti daného zaměstnance, osobní motivace, pracovní prostředí nebo podniková kultura (Abun, 2021). Výkon pracovníka ovlivňují i takové faktory, které pracovník nemůže ovlivnit, a tudíž je nutné toto zohledňovat při hodnocení pracovníka. A úkolem manažerů organizace je odstraňovat či alespoň minimalizovat vliv takových faktorů na zaměstnancův výkon. (Koubek, 2015, s. 214-215)

1.3 Systém řízení pracovního výkonu

Systém řízení pracovního výkonu probíhá jako, již výše zmíněný, cyklus řízení pracovní výkonnosti, který je vyobrazen ve schématu č.1. Cyklus vychází z definování role zaměstnance ve společnosti, na což navazují čtyři základní komponenty systému řízení pracovního výkonu, které se následně cyklicky opakují.



Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: vlastní zpracování dle: Koubek, 2015, s. 204

Definování role zaměstnance

Řízení výkonu začíná vymezením role zaměstnance v organizaci, tedy určení jeho klíčové úlohy v rámci podniku. (Šikýř, 2014, s. 112) V rámci této fáze procesu řízení výkonu zaměstnance se definuje zejména očekávaný obsah práce, pracovní chování a potřebné schopnosti k výkonu práce. Koubek (2004, s. 41-42) specifikuje tyto tři aspekty následovně:

- Role – smysl, účel, vystihuje určitá očekávání od pracovníka. Základní prvek pro následnou dohodu o pracovním výkonu.
- Výsledky a základní povinnosti – výstupy, kterých má pracovník dosáhnout. Stanovení milníků a položek, na základě, kterých se bude sjednávat dohoda o cílech a normách výkonu.

- Schopnosti – označují to, co musí být schopen zaměstnanec vykonávat, aby naplnil svou roli. Na základě definování hlavních schopností se uskutečňuje následný osobní rozvoj.

Dohoda o pracovním výkonu

Dohoda či smlouva o pracovním výkonu navazuje na definování role a představuje výchozí činnost celého cyklu řízení pracovního výkonu. Tato dohoda se týká vymezeného období a slouží jako plán pracovního výkonu pro toto období. (Šikýř, 2014, s. 112) Stanovuje očekávání v podobě specifických cílů, kterých by měl zaměstnanec dosáhnout, dovednosti potřebné k dosažení požadovaných výsledků a způsob měření jeho výkonu. U každého z cílů je zároveň stanoven termín jeho splnění, stanovená úroveň priority a definován způsob jeho vyhodnocení. (Wagnerová, 2008, s. 52) Konkrétně by měla smlouva obsahovat pracovní i rozvojové cíle, normy a ukazatele měření pracovního výkonu na základě, kterých bude výkon pracovníka později posuzován. Cíle pro každou oblast výsledků jsou určeny metodou SMART, což znamená, že jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené (Armstrong, 2020, s. 107-108). Specifikovat by smlouva měla také předpoklady a požadavky na schopnosti (znalosti, dovednosti, chování), které bude zaměstnanec potřebovat k efektivnímu výkonu práce v rámci své role v podniku. (Koubek, 2015, s. 205)

Plánování osobního rozvoje

Dalším klíčovým prvkem systému řízení výkonu je plánování osobního rozvoje zaměstnanců, které umožní jednotlivým zaměstnancům řídit svou kariéru, ale také povede organizaci k budoucímu růstu. Jedná se o doplnění dohody o pracovním výkonu o podrobnější informace, které se týkají rozšiřování kompetencí pracovníka potřebných k výkonu jeho práce (Koubek, 2015, s. 205). Cílem této fáze je podporovat celoživotní vzdělávání, osobní růst a zlepšovat pracovní výkon. Plánování by mělo být realizováno opět ve spolupráci manažera a zaměstnance, protože účast pracovníka při tvorbě rozvojových plánů zvyšuje jejich angažovanost v organizaci a motivaci k dosažení vytyčených cílů. Plány rozvoje zaměstnanců by měly být pravidelně revidovány a aktualizovány, aby odrážely měnící se potřeby organizace a zaměstnanců. (John, 2010, s. 6-8)

Řízení pracovního výkonu v průběhu období

Monitorování výkonnosti je další fáze procesu řízení pracovního výkonu, která by měla probíhat kontinuálně v průběhu celého období vymezeného dohodou o pracovním výkonu. Průběžné monitorování výkonu zahrnuje činnosti, jako je zadávání pracovních úkolů,

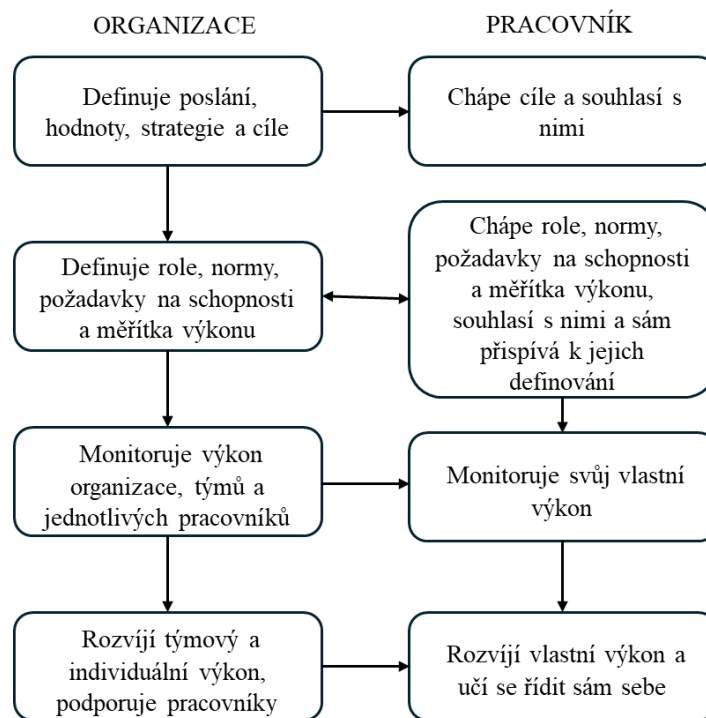
průběžné sledování a měření výkonu prostřednictvím předem definovaných metod. (Wagnerová, 2008, s. 53) Hlavním cílem této etapy je poskytnout zaměstnanci přehled o jeho výkonnosti, na který navazuje předání zpětné vazby ze strany manažera. Na základě tohoto je třeba, v případě rozpoznání problému nebo určitých odchylek, uskutečnit nápravná opatření či upravit stávající výkonnostní cíle, tak aby lépe vyhovovaly aktuální situaci. Nápravnou činnost provádí manažer ve spolupráci s daným zaměstnancem. Úkolem manažera je v této fázi komunikovat s pracovníkem, zabezpečit mu podporu a vést ho k dosažení stanovených cílů. (Armstrong, 2020, s. 108)

Posouzení pracovního výkonu

Závěrečnou fází systému řízení pracovního výkonu je posouzení a vyhodnocení dosažených výsledků. Po této fázi se celý cyklus opakuje, a to po celou dobu působení daného zaměstnance v organizaci. Cílem hodnocení je vytvořit prostor pro rozhovor o pracovním výkonu zaměstnance. Následně slouží k podpoře jeho dalšího profesního rozvoje. Tyto úkoly jsou základní a klíčovou součástí řízení pracovního výkonu. Rozhovor je zaměřen na otevřenou komunikaci obou stran a výměnu názorů s cílem dosáhnout oboustranně odsouhlasených závěrů. (Koubek, 2004, s. 43) Ve své podstatě se jedná o příležitost pro poskytování strukturované zpětné vazby, která umožňuje analyzovat události v daném časovém období. Výstupy formálního hodnocení pracovního výkonu za dané období slouží k uzavření nové dohody o pracovním výkonu pro období následující. Dále pomáhají manažerovi při rozhodování v dalších oblastech, jako je odměňování, rozvoj zaměstnanců a další související záležitosti. (Šikýř, 2014, s. 113)

1.4 Komunikace a role manažerů v kontextu řízení výkonu

Efektivní komunikace a vedení zaměstnanců v kontextu pracovního výkonu jsou klíčem k efektivnímu managementu. Řízení pracovního výkonu je společnou záležitostí a odpovědností zúčastněných stran, tedy zaměstnance a manažera, mezi kterými by měla probíhat pravidelná komunikace. Komunikace je klíčová v každé fázi procesu řízení pracovního výkonu, od stanovování role zaměstnance a sdílení pracovních očekávání až po hodnocení a ocenění zaměstnanců za jejich úspěchy. Tuto komunikaci a vztah obou stran znázorňuje obrázek č. 2.



Obrázek 2: Vztah organizace (manažera) a pracovníka

Zdroj: vlastní zpracování dle: Koubek, 2004, s. 44

Pracovník, jako odborník na svou práci, je obvykle nejlépe seznámen s jejími detaily, a proto by měl aktivně participovat na celém procesu řízení pracovního výkonu. Manažer naopak disponuje širšími znalostmi o souvislostech, činnostech a potřebách organizace i konkrétního útvaru. Společně, v rámci principů partnerské komunikace a spolupráce, směřují k dosažení společného cíle, a tedy i žádoucího úspěchu. (Koubek, 2004, s. 51, 179) Řízení výkonnosti zaměstnanců tedy patří mezi hlavní úkoly liniových manažerů, kterému by se měli pravidelně věnovat. V rámci tohoto řízení mají manažeři zodpovědnost

zajistit, aby byla strategie správně komunikována a implementována na všech úrovních organizace. Klíčové je zaměřit se na otevřenou komunikaci, důvěru, kontinuální zpětnou vazbu a učení se ze zkušeností. (Palíšková, Legerová, Střítecký, 2021, s. 127) Je zásadní, aby manažer disponoval potřebnými dovednostmi k tomu, aby dokázal jasně a srozumitelně komunikovat očekávání vůči zaměstnancům, poskytovat zpětnou vazbu a efektivně řešit případné nesrovnalosti a problémy. (Armstrong, 2020, s. 112)

Cílem manažerů a vedoucích týmů, kteří se podílejí na řízení výkonnosti zaměstnanců, je dosáhnout požadovaných výsledků, které přispívají k úspěchu firmy. K tomu je nezbytné, aby měli mimo jiné i dovednosti v oblasti efektivního vedení a koučování. Existuje několik stylů manažerského vedení. Mezi základní styly vedení patří demokratický, autokratický a delegující styl, stejně jako manažerský styl zaměřený na úkoly nebo orientovaný na lidi. Všechny uvedené styly mají svá pozitiva i negativa, a proto nelze jednoznačně určit, který z nich je nejlepší. Volba konkrétního stylu závisí na typu organizace a její filozofii, povaze pracovní činnosti, vlastnostech pracovníků, složení pracovního týmu nebo osobnosti samotného manažera. (Armstrong, 2020, s. 25) Schopní manažeři dokážou využívat různé styly vedení a umí zvolit ten nejvhodnější podle konkrétní situace, ve které se organizace nebo pracovní tým nachází. Direktivní styly vedení jsou vhodné v krizových obdobích, kdy je potřeba rychlé rozhodování, ale z dlouhodobého hlediska mohou omezit tvořivost a iniciativu. Styl zaměřený na výkon přináší krátkodobé dobré výsledky, avšak v dlouhodobém horizontu může mít negativní dopady, jako je demotivace a vyčerpání zaměstnanců. Změny stylu vedení by měly být dobře zdůvodněné a manažer by měl své podřízené informovat o důvodech těchto změn. I když by měl být styl vedení flexibilní, změny by neměly nastávat příliš často, aby nedošlo k narušení důvěry zaměstnanců v manažera. (Stýblo, 2007)

1.5 Motivace a angažovanost zaměstnanců v kontextu řízení výkonu

Motivace a angažovanost jsou klíčové faktory v řízení lidských zdrojů, protože přímo ovlivňují produktivitu, výkon a spokojenost zaměstnanců. K dosažení vyššího výkonu je důležité využívat jak vnitřní, tak vnější motivaci, ideálně přizpůsobenou osobním charakteristikám jednotlivých zaměstnanců. Každý pracovník může být motivován různými faktory, a proto je důležité vytvořit tzv. motivační profil, který odráží aktuální stav každého jednotlivce. Vnitřní motivace vychází z vnitřních potřeb jednotlivce, které jsou především spojeny se snahou dosáhnout určitého osobního cíle. Tuto motivaci podporuje poslání společnosti a její základní hodnoty. Když se osobní hodnoty zaměstnance shodují s firemními

a zaměstnanec považuje svou práci za smysluplnou, jsou tak naplňovány jeho potřeby, a to vede k vyšší motivovanosti. Naopak vnější motivace neboli stimulace, znamená působení vnější faktorů, které společnost využívá záměrně k povzbuzení pracovního výkonu. Mezi nejčastěji využívané nástroje patří na příklad finanční odměna, pracovní podmínky, benefity, obsah práce nebo firemní kultura. (Palíšková, Legerová, Střítský, 2021, s. 43-45, 52) Volba motivačního systému by neměla vycházet pouze z individuálního nastavení zaměstnance, ale měla by zohledňovat také jeho pracovní zařazení a typ vykonávané činnosti. Intenzita motivace působící na pracovní výkon má tendenci se zvyšovat u jednodušších úkolů, typicky v případě manuálních činností. U těchto činností obecně platí, že se zvyšující se motivací zvyšuje i pracovní výkon. Naopak u složitějších a dlouhodobějších pracovních úkolů má motivace tendenci postupně slábnout, což negativně ovlivňuje pracovní výkon. (Wagnerová, 2008, s. 18-19) Podstatou pracovní motivace je správně formulovaný a dostatečně motivující pracovní úkol. Aby tento úkol dokázal zaměstnance skutečně motivovat, musí být zadán individuálně, tedy s ohledem na specifické potřeby a motivy jeho vykonavatele. Další klíčovou podmínkou je jeho srozumitelnost pro pracovníka. Motivující úkol musí být zároveň splnitelný, a to zejména z pohledu samotného zaměstnance, který jej plní. Se splnitelností úzce souvisí i obtížnost úkolu, která by měla odpovídat schopnostem zaměstnance i jeho pracovní pozici. Pokud má manažer za cíl motivovat zaměstnance prostřednictvím motivujícího úkolu, je důležité řídit se pravidlem motivace. Toto pravidlo klade důraz na přizpůsobení úkolu konkrétnímu člověku, nikoli naopak – přizpůsobovat jednotlivce úkolu. (Plamínek, 2018, s. 88)

Vyšším stupněm motivace je angažovanost, což je pojem, který nemá jednotně vytyčenou definici. Obvykle se definuje jako vysoká míra závazku a zapojení zaměstnanců vůči organizaci a jejím hodnotám. Angažovaní zaměstnanci jsou více motivovaní, loajální, mají pozitivní přístup k práci a jsou ochotni vykonávat i úkoly nad rámec svých pracovních povinností. Jejich vášeň pro práci a odhodlání k seberozvoji, které mohou v budoucnu přispět k úspěchu zaměstnavatele, přesahují pouhou spokojenost s pracovním poměrem či základní loajalitu k společnosti. Angažovanost je výsledkem obousměrného vztahu mezi zaměstnancem a organizací. Manažeri by proto měli klást důraz na rozvoj a udržování tohoto vztahu, protože je to pozitivní faktor, který ovlivňuje výkonnost organizace. (Markos, 2010, s. 90) Angažovanost ovlivňují emocionální i racionální vlivy, které souvisí s pracovní zkušeností. Mezi takové faktory patří pracovní prostředí, vztahy s kolegy a nadřízenými, možnosti profesního růstu a rozvoje nebo spravedlivé odměňování. Vysoká angažovanost

přináší dlouhodobé výhody jak zaměstnancům, tak celé organizaci, zejména ve formě vyšší konkurenceschopnosti, spojené s větší spokojeností zaměstnanců a nižší fluktuací. (Anitha, 2014)

1.6 Moderní přístupy k řízení výkonu zaměstnanců

Mezi moderní přístupy k řízení pracovního výkonu, které se více zaměřují na aktivní rozvoj, zapojení zaměstnanců a flexibilní, transparentní řízení výkonu, patří zejména OKR (Objectives and Key Results) a CFR (Conversations, Feedback, Recognition). CFR je často kombinován s metodou OKR, protože se vzájemně doplňují a vytvářejí tak komplexní systém pro řízení výkonu. (Doerr, 2018, s. 176-177) Nejde tedy o metody pro přímé měření výkonu (například jako BARS nebo KPI), ale spíše rámce pro řízení výkonnosti. Přesto mohou být součástí širšího systému řízení výkonu, protože mají významný vliv na to, jak se výkon hodnotí a jak se pracovní cíle dosahují.

Jedním z prvních integrovanějších a konzistentnějších přístupů k řízení pracovní výkonnosti byl systém řízení podle cílů (Management By Objectives – MBO), který byl navržen na počátku druhé poloviny 20. století Peterem Druckerem. MBO řídí výkonnost pomocí předem stanovených cílů a jejich úspěšného dosahování. Stanovené cíle musí být definovány podle metody SMART. Hodnocení pracovníka by se mělo vázat k jeho dosaženým výsledkům, a to bez ohledu na vynaložené úsilí. Charakteristické pro tento přístup je i jeho samotné zapojení do každodenního řízení a kontrola hodnoceného zaměstnance při dosahování daného cíle. (Wagnerová, 2008, s. 39-40) Mezi výhody MBO patří jednoduchost implementace, měření i kontroly. Zlepšuje komunikaci mezi manažery a jejich týmy a pozitivně ovlivňuje motivaci zaměstnanců, protože mají jasnou představu o tom, co se od nich očekává. (Islami, 2018, s. 94-108) Tento systém se stal základem pro modernější přístupy, jako je OKR.

Metoda OKR je považována za modernější a flexibilnější přístup systému MBO. Systém OKR představuje jeho modifikovanou podobu, která využívá cíle a klíčové výsledky, zdůrazňující propojení osobních cílů zaměstnance a jejich rozvoj jako předpoklad pro dosažení hlavního cíle společnosti. Na rozdíl od MBO podporuje inovace a růst tím, že klade důraz na proces, a nejen na konečné výsledky. Zajišťuje zaměření na prioritní úkoly a zvyšuje motivaci zaměstnanců. Tato metoda umožňuje jasně definovat ambiciózní cíle (Objectives) a měřitelné výsledky (Key Results). Měření je součástí klíčových výsledků, které jsou kvantitativní a konkrétní. Měření výkonu v rámci OKR tedy spočívá v hodnocení

pokroku směrem k dosažení konkrétních cílů, což může být spojeno s určitými kvantitativními metrikami. (Sultan, 2022, s. 150) Přístup OKR podporuje autonomii, což vede zaměstnance k experimentování a inovativnímu myšlení. Pokud společnost bude při nastavování cílů a zveřejňování výsledků dostatečně transparentní, může tak dosáhnout vyšší interakce mezi vedením a pracovníky, prohloubení pocitu jednoty a sladění. (Wunker, 2022)

Na OKR navazuje přístup či nástroj CFR (Conversations, Feedback, and Recognition), který OKR posiluje zejména v oblasti komunikace a co největšího zapojení zaměstnanců do procesů v organizaci. Celkově klade důraz na pravidelnou komunikaci, zpětnou vazbu a uznání. Prosazuje transparentnost, odpovědnost, zplnomocnění a týmovou práci na všech úrovních společnosti. Podle autora Doerra (2018, s. 176) tento nástroj stojí na třech pilířích:

- Konverzace (conversations) – Autentická a bohatě strukturovaná výměna informací mezi manažerem a zaměstnancem, která je zaměřena na zlepšení výkonu.
- Feedback (zpětná vazba) – Komunikace mezi kolegy, která probíhá obousměrně nebo v síti, s cílem vyhodnotit pokrok a řídit budoucí zlepšení.
- Uznání (recognition) – Vyjádření uznání jednotlivcům za jejich příspěvky, bez ohledu na jejich velikost.

Tento přístup tedy podporuje otevřený dialog mezi zaměstnanci a manažery, který by měl probíhat v reálném čase, což umožňuje rychlejší identifikaci a řešení problémů. Pokud se komunikace stane nedílnou součástí každodenní pracovní praxe, manažeři se transformují na mentory a kouče, což následně přispívá k celému procesu učení se a zlepšování. Pravidelná zpětná vazba pomáhá zaměstnancům lépe pochopit své silné stránky a oblasti pro zlepšení. Zpětná vazba může být velmi konstruktivní, ale to pouze v případě, že bude konkrétní a pravidelná. V moderních společnostech jsou pro získání zpětné vazby využívány online anonymní nástroje, jako jsou rychlé zaměstnanecké průzkumy, sociální sítě nebo hodnotící aplikace. Uznání, které je často opomíjenou složkou CFR, je klíčovou hybnou silou motivace a angažovanosti zaměstnanců. Budování kultury uznání napomáhá sdílení příběhů o významných úspěších pracovníků, a to například prostřednictvím newsletterů, firemních blogů či magazínů. Oceňována by měla být i drobná zlepšení, která by se mohla jevit jako samozřejmost, a to nejen ze strany manažerů. (Doerr, 2018, s. 182-187)

2 KVALITA SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Ve druhé teoretické kapitole diplomové práce se autorka soustředí na kvalitu systému řízení výkonnosti, který je nezbytný pro dosažení strategických cílů organizace. Autorka podrobně rozebírá měření a hodnocení pracovní výkonnosti a vymezuje klíčové metody a nástroje, jako jsou například normy, klíčové ukazatele výkonu, metoda 360stupňové zpětné vazby nebo balanced scorecard. V závěru kapitoly autorka shrnuje principy kvalitního a efektivního systému řízení pracovní výkonnosti, včetně jeho propojení s odměňováním a rozvojem zaměstnanců.

2.1 Metody pro měření a hodnocení výkonu zaměstnanců

Metody měření se zaměřují na kvantitativní data a objektivní ukazatele. „*Měřitelnost je pro řízení pracovní výkonnosti klíčová. Pokud lze něco objektivně změřit, pak to lze zpravidla i zlepšit.*“ (Wagnerová, 2008, s. 53) Hodnotící metody poté doplňují měření výkonu o kvalitativní pohled na výkon, zaměřený na chování, dovednosti a přístup jednotlivců.

Společnost by měla volit metody pro měření a hodnocení tak, aby vyhovovaly jejím podmínkám. Konkrétní kritéria a požadavky stanovovat s ohledem na pracovní činnosti a týmy zaměstnanců, pro které jsou kritéria určena. Pro zvolení vhodných kritérií je stěžejní i míra odpovědnosti nebo charakter výsledku pracovní činnosti. A nakonec by měl celý systém korespondovat s možnostmi a veškerými zdroji, které má společnost k dispozici. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 138) Použitý soubor metod měření a hodnocení v rámci řízení výkonu by měl být jednoduchý a srozumitelný. Správně nastavený systém by měl také být flexibilní, ale zároveň stabilní, protože časté změny mohou u zaměstnanců vyvolat nedůvěru k vedení a ztížit jejich adaptaci na daný systém. (Plamínek, 2018, s. 168)

Výstupy z hodnocení pracovního výkonu jsou využívány v různých oblastech, které podporují dosažení strategických cílů podniku. Klíčová je jejich role ve vzdělávání, kde pomáhají identifikovat potřeby zaměstnanců i celé organizace. Na jejich základě lze efektivně plánovat profesní rozvoj, rozpoznávat talentované pracovníky pro kariérní postup a stanovovat vzdělávací priority pro celý podnik. Získané informace jsou dále využívány při nastavování odměňovacích systémů a zlepšování organizace práce. (Wagnerová, 2008, s. 92-93)

2.1.1 Měření výkonu podle norem

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců na základě stanovených norem a standardů spočívá v porovnání výkonu pracovníka s předem definovanými kritérii výkonu. Normy výkonu mohou být chápány jako trvalé cíle, které určují požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků. Stanovují se v rámci dohody o očekávaném výkonu v rámci první fáze cyklu systému řízení pracovního výkonu. Výhodou tohoto přístupu je, že poskytuje objektivní měřítka pro hodnocení výkonu, podobně jako hodnocení na základě cílů. Klíčovým předpokladem pro použití výkonových norem je jejich jasnost a srozumitelnost, stejně jako zapojení zaměstnanců do jejich stanovení, což podporuje přijetí norem jako spravedlivých a přiměřených. Nevýhodou je míra použitelnosti norem s ohledem na kategorie zaměstnanců. Tento způsob měření výkonu je vhodnější pro dělnické pozice, protože je to méně obtížné a méně časově náročné než pro ostatní nedělnické kategorie pracovníků. (Koubek, 2015, s. 220-221)

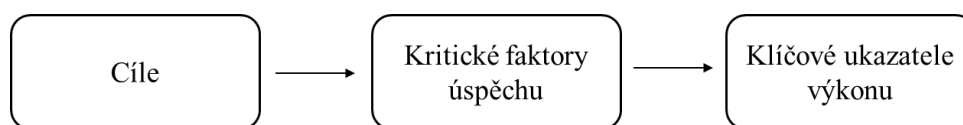
Podle Koubka (2015, s. 220) se tento přístup tradičně používá v oblastech, kde lze normy stanovit na základě následujících metod:

- časová studie,
- průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka,
- výkon vybraných pracovníků,
- výběrová metoda (vzorek práce),
- názor experta.

2.1.2 Kritické faktory úspěchu (CSF) a klíčové ukazatele výkonu (KPI)

Kritické faktory úspěchu (Critical Success Factors) jsou zaměřené na konkrétní oblasti, na které organizace musí soustředit svou pozornost, aby dosáhla svých strategických cílů. CSF jsou kvantifikovány pomocí klíčových ukazatelů výkonu (Key Performance Indicators), které slouží jako měřítka pro hodnocení výkonnosti v těchto oblastech. Kombinací cílů, CSF a KPI vzniká ucelený celek, který funguje jako prostředek manažerů k řízení a měření výkonnosti i její kontrole.

Schéma č. 3 graficky znázorňuje proces vývoje výše zmíněných nástrojů pro řízení výkonu pracovníků. (Waal, 2013, s. 101-103)



Obrázek 3: Proces vývoje kritických faktorů úspěchu a klíčových ukazatelů výkonnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle: Waal, 2013, s. 102

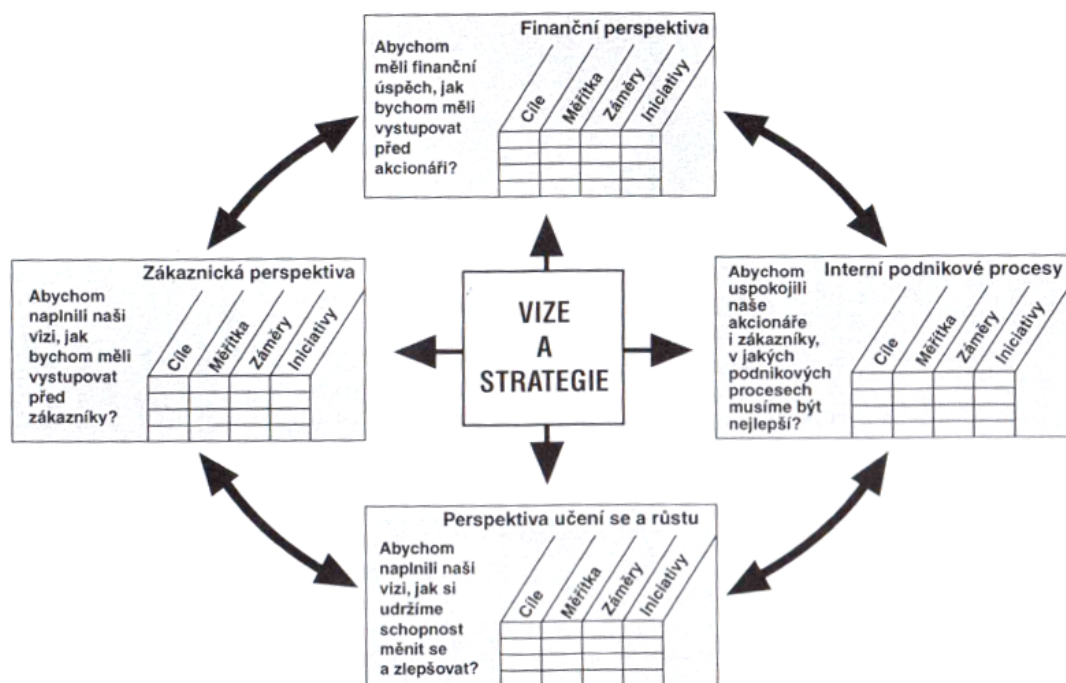
Kritické faktory úspěchu jsou definovány jako události, podmínky nebo činnosti, které vyžadují neustálou pozornost managementu. Slouží k nasměrování úsilí společnosti na klíčové oblasti, které mají největší vliv na dosažení jejích cílů a úspěchu. Představují tak potenciál pro konkurenční výhodu na trhu. Tyto faktory pomáhají manažerům plánovat, řídit, monitorovat a udržovat tak činnosti společnosti v souladu se strategií. (Ram, Corkindale, 2014, s. 152-155) Jejich vyjádření by mělo být kvalitativní, stručné a srozumitelné. Každý kritický faktor úspěchu by měl být zaměřen na měření konkrétního cíle, protože čím užší je jeho zaměření, tím snadněji se implementuje do strategie. Pro každý CSF je vhodné stanovit maximálně tři klíčové ukazatele výkonu. (Waal, 2013, s. 108-109) Kritickým faktorem úspěchu bývá například určitý výkon nebo úroveň úspěchu jedince, na kterých závisí úspěch společnosti. Může jít také o konkrétní podmínky, které společnosti zabezpečují plynulý chod a naplňování cílů. Proto je nutné tyto podmínky sledovat a reagovat na odchylky. Kritickým faktorem úspěchu může být i určitý stav, který, pokud nebude opraven či pozměněn, bude mít negativní dopad na schopnost podniku dosáhnout úspěchu. (Dickinson, Ferguson, Sircar, 1984, s. 49)

Měřítka výkonnosti jsou nástrojem pro kvantifikaci procesů a činností v organizaci. Správně nastavené KPI umožňují organizacím udržovat činnosti v souladu s podnikovou strategií, sledovat pokrok, identifikovat oblasti pro zlepšení a přijímat informovaná rozhodnutí na základě dat. KPI by měly být pravidelně sledovány a vyhodnocovány, aby bylo možné provádět potřebné úpravy a zlepšení. Důležité je také zapojení zaměstnanců do procesu definování a sledování KPI, aby byli motivováni k dosažení stanovených cílů. Indikátory lze rozdělit na výkonnostní a výsledkové. Výkonnostní měří efektivitu a výkonnost v reálném čase. A naopak, výsledkové indikátory poskytují informace o tom, jakých výsledků organizace, pracovní tým či konkrétní aktivita dosahuje. Výhodou KPI je jednoduchost

a jasná měřitelnost. Nevýhodou naopak zaměření pouze na metrické výsledky bez znalosti kontextu. (Parmenter, 2015, s. 118)

2.1.3 Balanced Scorecard (BSC)

Metoda Balanced Scorecard přetváří podnikovou strategii na konkrétní cíle a jejich metriky. Jde o komplexní přístup, který zobrazuje vztahy mezi příčinami a důsledky. (Učeň, 2008, s. 31) BSC slučuje konkrétní cíle a jejich metriky do čtyř základních perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto perspektivy formují strukturu BSC (viz obrázek č. 4).



Obrázek 4: Balanced Scorecard

Zdroj: Kaplan, Norton, 2000, s. 20

Model vychází z tradičního pojetí měření finanční výkonnosti. Finanční měřítka však podávají podniku informace pouze o minulosti, a tudíž doplňuje finanční perspektivu o další tři perspektivy, které jsou hybnými silami budoucí výkonnosti. (Kaplan, Norton, 2000, s. 19) Perspektiva učení a růstu, známá také jako inovativní perspektiva, zahrnuje měření inovací v oblasti zavádění nových produktů, služeb či technologií, přičemž se především soustředí na aspekty související se zaměstnanci. Tato perspektiva definuje cíle a měřítka, která mají za cíl neustále zvyšovat výkonnost organizace prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců a rozvoje jejich potenciálu. Měří se přitom oddanost, kompetence a další individuální

vlastnosti pracovníků. Dále se hodnotí síla firemní kultury, týmová spolupráce a míra sdílení informací v rámci organizace. Na tuto perspektivu navazuje perspektiva interních procesů, která se zaměřuje především na efektivitu procesů, jimiž organizace vytváří hodnotu pro zákazníka. Efektivní procesy jsou klíčové pro poskytování kvalitnějších produktů a služeb, čímž přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Jak zákazník vnímá hodnotu, kterou organizace vytváří, je měřeno třetí perspektivou – perspektivou zákaznickou. Výsledkem součinnosti angažovaných pracovníků, efektivního zavádění a provozování procesů a schopnosti vytvářet hodnotu pro zákazníky je generování finančních prostředků, které reflektují úspěšnost organizace. Tento výsledek, který vyjadřuje finanční výkon společnosti, je následně měřen v rámci finanční perspektivy. (Waal, 2013, s. 134-135)

Pro efektivní využití Balanced Scorecard je důležité propojit strategické cíle podniku s konkrétními problémy, které je třeba řešit, rozhodnutími, která je třeba učinit, a volbami v oblasti alokace zdrojů. Zároveň poskytuje integrovaný pohled na cíle, cílové hodnoty a měřítko pokroku, což umožňuje organizacím lépe vyhodnocovat a zlepšovat svou výkonnost. (Stewart, Carpenter-Hubin, 2001, s. 37-42) Reálný přínos metody však nastane v momentě přetvoření z pouze měřicího systému do manažerského systému. Jen tak se primárně zaměří na dlouhodobou strategii a stane se součástí řízení výkonnosti. (Kaplan a Norton, 2000, s. 28)

2.1.4 Hodnocení na základě kritických případů

Podstatou metody je písemné zaznamenávání kritických případů, které nastanou během pracovní činnosti. Kritický případ představuje situaci nebo chování, jež mají pozitivní nebo negativní vliv na výkon, a tím pádem ovlivňují i hodnocení zaměstnance. Může jít například o výjimečný pracovní úspěch nebo naopak chybu, která vybočuje z běžného standardu. Pohled na kritický případ je poměrně subjektivní a může dojít k nesouladu názoru podřízeného s manažerem. Všechny případy shromážděné během určitého časového období slouží jako podklad pro hodnocení. (Koubek, 2015, s. 221)

2.1.5 Hodnotící stupnice

Hodnocení pomocí stupnice je velmi univerzální a jednoduchou metodou. Jde o klasifikaci využitelnou pro souhrnné hodnocení pracovního výkonu nebo i pro jeho jednotlivé složky. Hodnotící stupnice mohou mít podobu číselnou, grafickou i slovní. U číselných stupnic jsou jednotlivá kritéria ohodnocena pomocí čísel (bodů), které lze snadno počítat a dále s nimi pracovat. Grafické stupnice vyjadřují výkon pomocí bodů

na přímce (Koubek, 2004, s. 138). Slovní klasifikace vyjadřuje stupeň hodnocení pomocí stručných hodnotících výrazů, například výborný, dostatečný, nízký nebo průměrný apod. Všechny tyto typy lze kombinovat, tedy například v případě slovní formy stupnice lze ke každému jejímu stupni ještě navíc přidat bodové ohodnocení pro větší přehlednost. (Kociánová, 2010, s. 151)

2.1.6 Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) je nástroj pro hodnocení jedince, zaměřený na posouzení požadovaného pracovního chování, které je v rámci dohody o pracovním výkonu definováno jako vhodné. Hodnotitel stanoví hodnotící stupně pracovního chování, k čemuž obvykle používá škálu čtyř až sedmi stupňů v rozmezí od „vynikající“ po „nepřijatelné“. Všechny stupně hodnocení musí být navíc podrobně charakterizovány konkrétními rysy chování při pracovním výkonu, které odpovídají jednotlivým úrovním hodnotící škály. Popisy chování obvykle vycházejí ze zkušeností pracovníků a manažerů, kteří se podílejí na přípravě metody. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 141-142) Jedním z problémů metody BARS je náročnost jejího vytvoření, nepřenositelnost mezi různými pracovními pozicemi a potřeba aktualizace při jakékoli změně pracovní náplně hodnocené pozice. Po překonání náročnější přípravy však metoda poskytne kvalitní zpětnou vazbu na výkon hodnoceného. (Wagnerová, 2008, s. 72)

2.1.7 Zpětná vazba 360°

Zpětná vazba 360° je moderní metoda hodnocení pracovníků, založená na zvýšení objektivitu hodnocení tím, že poskytuje širší pohled na výkon zaměstnance. Do procesu hodnocení zapojuje nejen nadřízené pracovníky, ale i spolupracovníky na stejné organizační úrovni a podřízené. Hodnotiteli se mohou stát také zákazníci nebo externí partneři, kteří přicházejí do pracovního styku s hodnoceným pracovníkem. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 149) V rámci zpětné vazby je využívána také metoda sebehodnocení zaměstnanců, která slouží k reflexi vlastního pracovního výkonu a přínosu pro organizaci. Tento nástroj podporuje vnitřní motivaci zaměstnanců a současně zvyšuje jejich angažovanost v procesu hodnocení. Sebehodnocení slouží primárně jako nástroj seberozvoje, nikoliv jako jediný podklad pro hodnocení zaměstnance. Jeho výsledky mohou být ovlivněny subjektivním vnímáním vlastního výkonu, jelikož lidé mají přirozenou tendenci hodnotit se shovívavěji. (Wagnerová, 2008, s. 75) Výsledky sebehodnocení jsou proto následně porovnávány s hodnocením ostatních účastníků hodnocení, přičemž klíčové je porovnání s hodnocením přímého nadřízeného. K tomuto porovnání dochází v rámci hodnotícího rozhovoru. (Bláha,

Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s.144) Metoda poskytuje komplexní a objektivní podklady pro hodnocení pracovního výkonu a zároveň podporuje pracovníky v seberozvoji i v přijímání zpětné vazby. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 149-150)

2.1.8 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je jedním z klíčových nástrojů pro systematické řízení pracovního výkonu a je součástí procesu hodnocení zaměstnanců. Provádí ho zejména přímý nadřízený. Slouží k hodnocení zaměstnanců a dává manažerům příležitost informovat zaměstnance o jejich výkonu v předchozím období. Diskutuje se o jejich motivaci a o tom, jak vytvořit optimální podmínky pro jejich budoucí úspěch. Hodnotící rozhovor vychází z hodnocení výkonu v minulém období, ale jeho hlavním cílem je podpořit zaměstnance v dosahování požadovaných výsledků v budoucnu. Rozhovoru vždy předchází pravidelné sledování a měření výkonu zaměstnance, během kterého manažer shromažďuje a zaznamenává klíčové informace, které slouží jako podklad pro hodnotící rozhovor. Pro úspěšný rozhovor je klíčové, aby obě strany vnímaly řešení nedostatků ve výkonu jako šanci pro zlepšení. (Šikýř, 2014, s. 115)

Podle Wagnerové (2008, s. 85) je nejvhodnější postup rozhovoru vymezen následovně:

- vytvořit pozitivní, uvolněnou atmosféru,
- požádat o sebehodnocení pracovníka,
- domluvit plán budoucí výkonnosti,
- projednat potřeby vzdělávání.

2.2 Chyby ve fázi hodnocení při řízení pracovního výkonu

Posouzení pracovního výkonu představuje závěrečnou fázi systému řízení výkonu, a proto je nezbytné, aby během tohoto procesu nedocházelo k typickým chybám, které by mohly negativně ovlivnit kvalitu celého systému hodnocení zaměstnanců. Tyto chyby se vyskytují přímo v procesu hodnocení, například v důsledku nesprávně zvolené metodiky měření a hodnocení, nevhodně definovaných kritérií nebo nedostatečné přípravy všech zainteresovaných stran. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 147) Časté chyby v procesu hodnocení pracovního výkonu pramení také z individuálního pohledu hodnotitele. Zajištění absolutně objektivního hodnocení není možné, určité subjektivní aspekty lze ale minimalizovat. Nejčastějším typem chyby na straně hodnotitele je zaujatost, která vyplývá z osobního postoje k zaměstnanci, místo aby byla založena na profesních

kritériích. Dalším častým typem chyby je chyba kontrastu, která vzniká porovnáváním výkonu jednoho zaměstnance s jiným pracovníkem nebo se samotným hodnotitelem. Hodnocení by však mělo být založeno na objektivně stanovených kritériích dohodnutých v rámci systému řízení výkonu. Chybou hodnotitele je i tendence využívat pouze průměrné stupně hodnocení a nevyužívat celou škálu dostupných hodnot. Tato chyba je známá jako centralizační tendence. (Wagnerová, 2008, s. 89-90) Pochybením při hodnocení je považováno i favorizování určitého zaměstnance (protěžování) nebo naopak jeho poškozování na základě úmyslných, neetických důvodů. Další častou chybou je například přenášení hodnocení z předchozího období, aniž by bylo zohledněno aktuální výkonové chování zaměstnanců. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 148)

2.3 Kvalitní systém řízení pracovního výkonu

Aby systém řízení pracovního výkonu naplnil svůj účel a efektivně přispíval k úspěchu společnosti, je nezbytné, aby byl kvalitní a efektivní. Efektivita v tomto kontextu znamená, že systém přináší pozitivní výsledky v podobě vyšší produktivity, motivace zaměstnanců nebo snížení fluktuace při minimálních nákladech a nízké administrativní zátěži. Kvalitní systém musí být **komplexní**, ale zároveň srozumitelný a měl by vycházet z jasně definované vize a cílů organizace, které jsou **individuální** a **v souladu s firemní strategií** a etickými zásadami. Dalšími klíčovými faktory kvality systému jsou **transparentnost** a **objektivita**, což se projevuje zejména ve férovém přístupu k zaměstnancům, jejich hodnocení, dostatečné informovanosti a **otevřené komunikaci**. Tyto aspekty zajišťují důvěru všech zainteresovaných stran (stakeholderů) a přispívají k vytváření pozitivního pracovního prostředí. Efektivita systému řízení pracovního výkonu spočívá také v jeho **konzistentnosti** a schopnosti přesně reagovat na specifické potřeby daného podniku. Každá organizace má své vlastní charakteristiky, což znamená, že neexistuje univerzální podoba systému řízení výkonnosti, která by fungovala ve všech typech organizací stejně. Je rovněž kladen důraz na to, aby proces řízení výkonnosti **zahrnoval všechny zaměstnance** napříč organizačními úrovněmi. Samotné řízení by mělo poté být **v rukou liniových manažerů**, nikoli personalistů, neboť přímí nadřízení jsou v každodenním kontaktu se svými podřízenými a mají podrobnou znalost jejich pracovních činností. Zapojení liniových manažerů do procesu řízení výkonnosti umožňuje rychlejší reakce na potřeby a problémy zaměstnanců, čímž se zvyšuje efektivita a relevance celého systému. (Koubek, 2004, s. 26-31) Na funkčnost systému má vliv i samotná jeho implementace. Manažeři mají k dispozici nástroje a procesy řízení výkonnosti, které by měly být efektivní, ale problém často spočívá

ve **správné implementaci**, používání a celkovému přijetí systému zaměstnanci. Často se stává, že vedoucí pracovníci spěchají s uvedením nových praktik, aniž by pečlivě zvážili, jak je správně zavést. Tyto metody se tak mohou proměnit v administrativní zátěž, která není dostatečně provázána s každodenním procesem řízení výkonnosti a rozvoje. Formální nástroje řízení výkonnosti však mohou být velmi efektivní, pokud jsou propojeny s neformálními rozhovory mezi manažery a zaměstnanci, což podporuje nejen lepší řízení výkonnosti, ale i budování angažované pracovní síly. (Mone, 2018, s. 3)

Efektivní řízení pracovního výkonu vyžaduje také **provázanost s dalšími oblastmi řízení lidských zdrojů**, jako je odměňování, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

2.3.1 Propojení s odměňováním

Propojení odměňování s hodnocením a řízením výkonu je často spojováno s vyšší pracovní motivací zaměstnanců a efektivnějšími systémy řízení výkonu, přičemž zprostředkování odměn v rámci tohoto systému pravděpodobně pozitivně ovlivní jeho vnímanou efektivitu a akceptaci. Naopak pokud je hodnocení výkonu považováno pouze za nástroj zpětné vazby, může být jeho účinnost omezena, protože hodnocení může být vnímáno jako méně důležité, pokud není spojeno s žádnými důsledky, jako jsou odměny. Odměny, pokud jsou jasně a silně spojeny s výkonem, mohou být účinným motivátorem. Kvalitní hodnocení výkonu, které je propojeno s významnými odměnami, nejenže motivuje výkon, ale také podporuje strategické řízení talentů a pomáhá při implementaci podnikatelských strategií. (Lawler, Benson, McDermott, 2012) Výhodou odměňování vztaheného k výkonu je orientace zaměstnanců na klíčové faktory, které jsou pro firmu rozhodující, diferenciací zaměstnanců podle jejich přínosu, změna kultury firmy a mnoho dalšího. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 173)

Pro efektivní odměňování na základě výkonu je nezbytné, aby byli zaměstnanci podniku rozlišováni podle kategorií, kterým by měl být systém odměn přizpůsoben. Systém odměn by měl také podporovat podnikovou filozofii a stanovené cíle, přičemž by měl odrážet i finanční situaci a stáří podniku. K dosažení maximálně stimulačního odměňování musí být systém propojen s vyváženými výkonnostními ukazateli. To znamená, že by měla být využívána kombinace finančních ukazatelů výkonnosti a ukazatelů zaměřených na perspektivu zákazníka, vnitropodnikových postupů a procesů, získávání zkušeností, učení se a růstu. (Wagnerová, 2008, s. 94-96) Je také důležité, aby systém odměňování v podniku, který zahrnoval kombinaci finančních a nefinančních odměn, byl nastaven tak,

aby podporoval motivovanost a angažovanost zaměstnanců a zároveň předcházel demotivaci. V rámci činnosti odměňování musí být zajištěna spravedlivost, nestrannost a konzistentnost. Finanční odměny se obvykle skládají ze základní sazby za odvedenou práci a odměn za nadstandardní výkon. Naopak nefinanční odměny často nabývají podoby uznání a příležitostí k osobnímu i profesnímu rozvoji, jako je vzdělávání. (Armstrong, 2020, s. 142-144)

2.3.2 Propojení se vzděláváním

Učení se a vzdělávání zaměstnanců v rámci řízení pracovní výkonnosti je proces, který má zásadní vliv na zlepšování pracovního výkonu a rozvoj dovedností zaměstnanců. Tento přístup je zaměřen na kontinuální vzdělávání, které napomáhá zaměstnancům lépe plnit jejich pracovní povinnosti a dosahovat stanovených cílů. Největší část procesu učení probíhá přímo na pracovišti prostřednictvím pracovních zkušeností jednotlivců, část tvoří sociální učení od spolupracovníků a poslední část zahrnuje formální vzdělávání, např. prostřednictvím kurzů. (Armstrong, 2020, s. 117) Školení a rozvojové aktivity by měly být navrženy tak, aby podporovaly profesionální růst a motivaci pracovníků, což následně zvyšuje jejich produktivitu a efektivitu. Důraz se klade na pravidelnou zpětnou vazbu, která umožňuje identifikaci oblastí pro zlepšení a poskytuje příležitosti k dalšímu vzdělávání a tréninku. (Schleicher, Baumann, Sullivan, 2019) Pomáhá manažerům budovat kulturu učení, která se dokáže přizpůsobit měnícím se obchodním potřebám. V takové kultuře jsou zpětná vazba a rozvoj propojeny, protože zaměstnanci přebírají odpovědnost za své vlastní zlepšování výkonnosti, aby splnili nové firemní očekávání. Výsledkem je, že zaměstnanci si cení učení a rozvoje, což posiluje schopnost organizace uspět v turbulentních časech a efektivně využít potenciálu zaměstnanců. (Mone, 2018, str. 4)

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Tato kapitola se věnuje charakteristice vybraného podniku. Obsahuje základní informace o společnosti, její historii a vývoj, organizační strukturu, ekonomické postavení, stejně jako firemní filozofii a hodnoty. Vzhledem k důvěrným informacím týkajících se zaměstnanců se společnost rozhodla v rámci spolupráce s autorkou diplomové práce nezveřejnit svůj název. Proto pro účely praktické části této práce bude používán název „Společnost XY a.s.“.

3.1 Profil společnosti XY

Společnost XY je český internetový prodejce, který původně vznikl v roce 2001 jako informační nekomerční server zaměřený na zdraví a zdravý životní styl. Později byl tento server rozšířen o e-shop, čímž došlo k transformaci původní činnosti. Oficiálně byla společnost XY zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové v roce 2002 jako akciová společnost. Disponuje základním kapitálem, který splňuje požadavky pro akciové společnosti, a již byl v plné výši splacen.

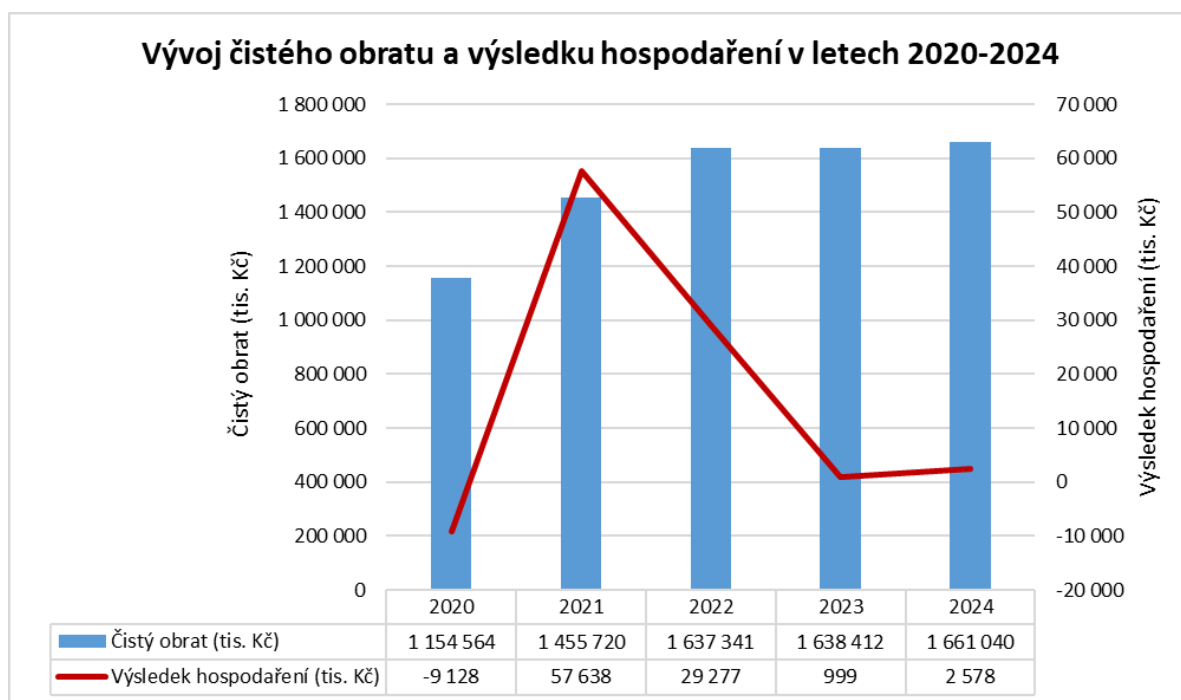
Předmětem podnikání společnosti XY je především prodej kosmetických produktů, parfémů, šperků a hodinek, na které soustřeďuje svou hlavní pozornost. V menší míře se společnost zaměřuje také na prodej produktů v oblasti módy a zdraví. Nabídka produktů e-shopu je velmi široká, přičemž v roce 2024 e-shop nabízel více než 74 tisíc produktů. Takto široký sortiment společnost poskytuje jak na B2C, tak i na B2B trzích.

V současnosti společnost XY působí na šesti trzích. Po přibližně deseti letech působení na českém trhu expandovala na trhy zahraniční. Po první expanzi na slovenský trh se její působení rozšířilo i do dalších evropských zemí, jako jsou Rumunsko, Maďarsko a Itálie.

3.2 Ekonomická situace

Společnost XY zaznamenala v období 2020-2024 (viz obrázek č. 5) stabilní růst z pohledu čistého obrátu, který se zvýšil z přibližně 1,15 mld. Kč v roce 2020 na 1,66 mld. Kč v roce 2024. Nejvýraznější nárůst nastal v roce 2021, kdy obrát vzrostl o 26 %. O rok později činil nárůst obrátu 12,5 %. V následujících letech růst zpomalil, ale i nadále zůstal na vysoké úrovni.

Vývoj výsledků hospodaření společnosti byl v průběhu pětiletého období velmi nestálý. Po dramatickém zlepšení mezi lety 2020 a 2021 se společnosti nepodařilo udržet pozitivní trend, a ziskovost opět výrazně klesala. K mírnému zlepšení došlo až v roce 2024, což naznačuje snahu o stabilizaci.



Obrázek 5: Vývoj čistého obrátu a výsledku hospodaření v letech 2020-2024

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

V konečném důsledku společnost XY dosahuje poměrně stabilního růstu obrátu, avšak její výsledek hospodaření je značně kolísavý. Největší kontrast nastal mezi lety 2021 a 2023, kdy obrát mírně rostl, zatímco zisk výrazně klesal. Společnost však ve sledovaném období hospodařila se ziskem, kromě roku 2020, kdy vykázala ztrátu přes 9 128 tis. Kč. I přesto má společnost problém s udržením vysoké míry ziskovosti.

3.3 Strategie a cíle

Společnost XY nemá striktně formalizovanou dlouhodobou podnikovou strategii. Neformální strategie podniku je postavena na přístupu neustálého zlepšování základních procesů, jelikož právě v této oblasti vnímá největší prostor pro růst a konkurenceschopnost. Zároveň upřednostňuje přirozenou expanzi na zahraniční trhy, přičemž spoléhá na flexibilitu a učení se z chyb.

Posláním podniku je „*Dělat věci pořádně.*“ Toto posláni má vyjadřovat zaměření na zákaznickou spokojenost a snahu zajistit co nejpříjemnější a nejkomfortnější zážitek z online nakupování.

Vizi si podnik stanovuje na každý fiskální rok, což znamená, že se zaměřuje spíše na krátkodobější cíle, kterých chce v daném období dosáhnout. Každoročně se zaměřuje na konkrétní procentní nárůst tržeb, který si vytyčí jako hlavní strategický záměr. Na tento cíl navazují další. V posledních letech se tyto cíle zaměřovaly na implementaci moderních technologií a umělé inteligence, nebo na zúžení segmentů zboží a specializaci pouze na ty, kde má společnost hlubší odborné a obchodní znalosti.

3.4 Filozofie a hodnoty

Filozofie společnosti XY je postavena na silném motu „Být sám sebou.“, kterým chce firma zdůraznit důležitost jedinečnosti. Svou činností chce zajistit, aby se zaměstnanci i zákazníci mohli stát kýmkoli a především, aby se nebáli být sami sebou. Ve společnosti zaměstnanci uznávají hodnoty a pravidla, která určují směr fungování podniku a formují jeho organizační kulturu. Tyto hodnoty představují vyjádření základních přesvědčení a postojů, na nichž podnik staví svou identitu, a vytyčují principy, podle nichž se organizace rozhoduje. Stanovené hodnoty nejenže utvářejí vnitřní prostředí společnosti, ale jsou také šířeny navenek – prostřednictvím komunikace se zákazníky, dodavateli, partnery a dalšími zainteresovanými stranami. Společnost má stanovených pět základních pilířů firemní kultury:

- **Spokojený zákazník** – Nejvyšší prioritou podniku jsou zákazníci a jejich potřeby, které se organizace snaží naplňovat poskytováním kvalitních produktů a profesionálních služeb. Zároveň klade důraz na individuální přístup ke každému zákazníkovi a zajištění slušného a lidského chování v každé fázi interakce.
- **Orientace na výsledek** – Tato hodnota vyzdvihuje, že zaměstnanci by měli vykonávat své pracovní činnosti s maximálním úsilím a nikdy nepřestávat hledat efektivnější řešení. Cílem společnosti je neustálý rozvoj a kontinuální zlepšování firemních procesů. Společnost si je vědoma, že i ta nejlepší myšlenka bez dokonalé realizace má pouze minimální hodnotu.
- **Spolupráce** – Základem pilíře spolupráce je důraz na týmovou práci, vzájemný respekt, vstřícnost a sdílení znalostí a zkušeností. Společnost se opírá o neformální kulturu, ve které se lidé navzájem znají a vytváří se tak příjemné pracovní prostředí.

- **Inovativnost** – Tento pilíř vyjadřuje otevřenost společnosti novým nápadům, kreativitě a vlastní iniciativě.
- **Pravdivost** – Poslední hodnotou společnosti je komunikace založená na důvěře, loajalitě a férovosti, jak vůči firemním partnerům, tak i zaměstnancům. Dále klade důraz na zodpovědný přístup k práci.

Na podnikovou kulturu navazuje i personální politika, protože podnik věří, že součástí úspěchu na trhu jsou kvalitní zaměstnanci. Ta se orientuje zejména na vzdělávání pracovníků, jejich adaptaci na změny a vytváření vhodných podmínek pro jejich růst.

3.5 Organizační struktura

Společnost XY se skládá ze tří provozoven, které jsou rozmístěny na území České republiky. První z nich představuje expediční sklad, který se specializuje na logistické procesy související s e-commerce, což zahrnuje zejména skladování, balení a distribuci zboží pro online prodej. Druhá provozovna je výdejna objednávek, která je zároveň propojena s prodejnou a poskytuje zákazníkům možnost osobního odběru. Třetí provozovna je administrativní základnou, kde sídlí většina technickohospodářských zaměstnanců a vedení podniku. K této provozovně je též přidružená výdejna objednávek.

Celkově ve společnosti působí 220 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, kteří se podílejí na každodenním chodu firmy. Kromě toho podnik zaměstnává i pracovníky na základě dohod o provedení práce (DPP) a dohod o pracovní činnosti (DPC). Počet těchto pracovníků je vysoce volatilní, protože se přizpůsobuje sezónním potřebám a specifickým požadavkům společnosti, které se mění v závislosti na různých faktorech, jako jsou výkyvy poptávky nebo sezónní špičky v prodeji. Počet těchto pracovníků se běžně pohybuje okolo 100 a jsou zaměstnaní převážně v rámci oddělení logistiky a zákaznického centra. V období před Vánoci, které je pro firmu klíčovou sezónou, je zaměstnáno až 400 brigádníků. V této době také dochází k nárůstu počtu pracovníků na HPP ve skladu, zhruba z 80 na 120 osob.

Organizační struktura podniku je poměrně široká a rozvětvená. Skládá se z devíti klíčových oddělení, která tvoří základní pilíře organizační kultury, a následně z dalších podřízených úrovní. Mezi hlavní oddělení patří: WEB Development a IT, Logistika, Zákaznické centrum, Personální, Brand Marketing, Performance Marketing, Správa, Obchod a Finance. Oddělení obchodu je dále rozděleno podle specifických kategorií zboží, přičemž každé pododdělení se zaměřuje na konkrétní sortiment. Každé oddělení má svého vedoucího manažera.

4 SYSTÉM ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE VYBRANÉM PODNIKU

Čtvrtá kapitola diplomové práce se zaměřuje na charakteristiku současného systému řízení pracovního výkonu v podniku, který slouží jako základ pro hodnocení jeho efektivity a kvality. Tato kapitola zahrnuje nejprve vymezení metodického postupu při vypracování praktické části práce. Dále poskytuje celkový přehled o řízení výkonu ve sledovaném podniku. Autorka se věnuje charakteristice řízení výkonu zaměstnanců v závislosti na jejich pracovních pozicích, konkrétně na řízení výkonu technickohospodářských pracovníků a dělnických/provozních pracovníků. Soustředí se na zaměstnance s hlavním pracovním poměrem, přičemž brigádníci v expedičním skladu jsou řízeni obdobným způsobem.

4.1 Metodický postup zpracování analytické části

Cílem diplomové práce je zhodnotit kvalitu systému řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku. K dosažení stanoveného cíle použila autorka kombinaci více metod sběru dat. Kombinace více metod umožní komplexnější pohled na systém řízení pracovního výkonu a nabídne hlubší porozumění tomu, zda lze konkrétní systém vybrané společnosti pokládat za kvalitní. Vzhledem k tomu, že autorka diplomové práce sama působila v daném podniku, využila metodu pozorování a reflexe osobních zkušeností jako doplňkovou analytickou metodu. Aby se zmírnila subjektivita této metody, byla kombinována s dalšími analytickými nástroji, čímž byla zvýšena validita výstupů. Zvolenými analytickými metodami byly: polostrukturovaný rozhovor, analýza interní dokumentace a vnitropodnikového softwaru pro sledování výkonu zaměstnanců logistiky.

Analýza interních dokumentů byla klíčová pro získání základních informací o existujícím přístupu podniku k řízení pracovního výkonu. Tato metoda umožnila získat konkrétní a objektivní informace o zavedených postupech a ukazatelích, které organizace využívá. V praktické části práce hraje roli analýza vnitropodnikového softwaru, který slouží k monitorování výkonu a sběru dat pro jeho měření.

Druhou analytickou metodou byly dva polostrukturované rozhovory, které umožnily získat informace a data o současném stavu řízení pracovního výkonu. Tazatelem byla sama autorka diplomové práce a dotazovanými byli dva zaměstnanci společnosti XY – warehouse manager a HR recruiter. Oba rozhovory trvaly přibližně dvě hodiny. Odpovědi respondentů byly

zakomponovány do charakteristiky aktuálního stavu systému řízení pracovního výkonu i do návrhové části praktické části práce.

Jako hlavní rámec rozhovoru byly formulovány následující otázky:

1) Analýza současného stavu systému řízení pracovního výkonu:

- Jaké jsou klíčové charakteristiky zaměstnanců společnosti XY, včetně jejich složení, pracovních pozic a dalších relevantních aspektů?
- Jak je v současnosti strukturován proces řízení pracovního výkonu ve společnosti XY?
- Jakým způsobem je v podniku plánován pracovní výkon?
- Jak konkrétně probíhá monitorování a hodnocení výkonu pracovníků, jsou rozdíly v řízení výkonu s ohledem na pracovní pozice?
- Kdy a jakým způsobem byl Warehouse management systém implementován?
- Jakým způsobem funguje Warehouse Management System (WMS) v podniku a jaké konkrétní metriky jsou v rámci tohoto systému sledovány?
- Jakým způsobem a s jakou frekvencí probíhá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným ohledně očekávaného a dosaženého pracovního výkonu zaměstnanců?
- Jaké komunikační kanály jsou v podniku využívány a jakou mají efektivitu?
- Jak je nastaven vztah mezi systémem řízení pracovního výkonu a systémem odměňování zaměstnanců ve společnosti XY?
- Jaký důraz je v podniku kladen na vzdělávání zaměstnanců a jaké formy vzdělávání jsou podporovány?

2) Zhodnocení a doporučení pro zlepšení systému:

- Jaká jsou podle Vás největší pozitiva současného systému řízení pracovního výkonu a jaké jeho nedostatky vnímáte jako nejzásadnější?
- Probíhají ve firmě snahy o zlepšení řízení pracovního výkonu? Jak konkrétně?
- Bylo by možné provádět kvalitativní hodnocení provozních zaměstnanců metodou hodnotící stupnicí?

Zmíněné otázky tvořily základní kostru polostrukturovaného rozhovoru, přičemž na ně navazovaly doplňující otázky a podrobnější dotazy podle směru, kterým rozhovor pokračoval.

4.2 Systém řízení pracovního výkonu podniku XY

Společnost XY nevyužívá ucelený systém řízení pracovního výkonu pro všechny své zaměstnance. Místo toho se opírá spíše o neformální přístup, který je v souladu s podnikovou kulturou a cíli společnosti. Tento přístup je rovněž propojen s procesem odměňování. Formální řízení pracovního výkonu je zavedené pouze v rámci oddělení logistiky.

Společnost klade větší důraz na řízení pracovního výkonu zaměstnanců na dělnických a provozních pozicích než na řízení výkonu zaměstnanců na pozicích technickohospodářských pracovníků. Konkrétně se jedná o pozice Warehouse Clerk (expedient) a Stocker (skladník), kteří hrají důležitou roli v zajištění plynulého a kvalitního průběhu expedice. A zároveň tyto dvě pozice zastává téměř polovina zaměstnanců podniku. Tito zaměstnanci mají přímý vliv na to, aby každá objednávka byla vyřízena nejen včas, ale také s maximální přesností a v souladu se stanovenými standardy kvality. Jejich práce je nezbytná pro udržení vysoké úrovně spokojenosti zákazníků a efektivity celého logistického procesu.

Před přibližně šesti lety společnost v rámci expedičního skladu přešla z manuálního sledování výkonnosti na softwarové řešení a implementovala proces řízení pracovního výkonu prostřednictvím systému pro správu skladů (Warehouse Management System, WMS). Cílem tohoto kroku bylo zejména snížit vysokou chybovost při vychystávání objednávek a zvýšit efektivitu, aby měl podnik možnost nadále růst. V souvislosti s implementací WMS byly vytvořeny metriky pro měření produktivity zaměstnanců, které byly následně navázány na systém odměňování.

Řízení pracovního výkonu zaměstnanců patří do základních činností managementu – řízení a vedení lidí a personalistiku. Z tohoto důvodu zkoumaná společnost řídí výkon svých zaměstnanců také za pomoci personálního oddělení a jednotlivých manažerů konkrétních oddělení. Personální oddělení je složeno ze tří pracovníků, jednoho HR manažera, jednoho HR Recruitera a mzdové účetní. A podílí se zejména na první části systému řízení výkonu, tedy definování role a dohodě o výkonu. V jejich kompetenci je i odměňování zaměstnance na základě podkladů z hodnocení od jeho přímého nadřízeného. Velmi důležitou roli hraje přímý nadřízený, protože své podřízené zaměstnance provádí napříč celým procesem řízení výkonu, zejména pak fází monitorování a hodnocení pracovního výkonu.

4.3 Interní komunikace

Komunikace napříč společností probíhá převážně prostřednictvím e-mailu. Informace určené širší skupině zaměstnanců, případně celé firmě, jsou obvykle rozesílány pracovníky personálního oddělení. Významnou roli v interní komunikaci hraje rovněž platforma Microsoft Teams, která slouží především k realizaci online schůzek – například mezi zaměstnanci pracujícími na dálku ze zahraničí a pracovníky sídlícími na centrále v České republice. Osobní schůzky a další formy interní komunikace jsou ponechány v kompetenci jednotlivých oddělení. Způsob jejich realizace závisí na přístupu a rozhodnutí příslušných vedoucích pracovníků. Ke komunikaci firemních hodnot a dalších prvků firemní kultury jsou v kancelářských prostorách využívány nástěnky a vizuální prvky, které ladí s celkovou marketingovou prezentací podniku.

Komunikace v rámci expedičního skladu probíhá zejména formou osobních rozhovorů, protože jsou vedoucí zaměstnanci vždy přítomni na každé směně a jsou tudíž provozním zaměstnancům vždy k dispozici. Jejich pracovní stanoviště se nachází v otevřeném prostoru u hlavního vstupu do skladu, což jim umožňuje snadno sledovat provoz a operativně oslovit zaměstnance, se kterými potřebují komunikovat. Dalším stěžejním komunikačním kanálem jsou nástěnky, které jsou rozmístěny tak aby vyvěšené informace mohli vidět všichni zaměstnanci. Nachází se ve společných prostorách jako je příchodová chodba či jídelna a zároveň na každém úseku skladu. Tyto vyvěšené informace jsou navíc zpravidla zasílány pracovníkům na jejich emailové adresy. Dalším komunikačním nástrojem jsou podnikové mobilní telefony, přičemž pro provozní zaměstnance je na každém úseku skladu k dispozici jeden mobilní telefon, který zajistí rychlé předání informací.

4.4 Definování role a dohoda o výkonu

Ve zkoumané společnosti systém řízení pracovního výkonu začíná definováním role pracovníka již v rámci procesu přijímání nového zaměstnance, který je řízen personálním oddělením. Tento první krok systému se vztahuje na všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich pracovní pozici. Během osobního přijímacího pohovoru s personální pracovnící se zaměstnanec podrobně seznámí s historií a fungováním společnosti. Zároveň jsou mu přiblíženy základní pilíře firemní kultury, tak aby byl zaměstnanec schopný se s nimi ztotožnit a předávat jejich význam dál. Zaměstnanec rovněž obdrží podklady s kontakty na manažery, na které se může obrátit v případě potřeby.

Cílem osobního pohovoru je vymezení povinností a zodpovědností zaměstnance, přičemž jsou mu také jasně komunikována očekávání týkající se pracovních výsledků. Tento proces zajišťuje, že zaměstnanec má již od začátku jasnou představu o své roli a o požadavcích na svůj výkon. Zaměstnanci jsou také seznámeni s pracovním řádem, pravidly bezpečnosti práce a požární ochrany a dalšími vnitřními předpisy společnosti.

Součástí každé pracovní smlouvy zaměstnance na hlavní pracovní poměr je popis pracovní pozice (viz příloha A), který specifikuje konkrétní činnosti, jež spadají do jeho kompetence, a za které bude zaměstnanec zodpovědný. Tento popis práce zároveň informuje zaměstnance o jeho přímém nadřízeném, který bude řídit jeho pracovní výkon. Tento popis zajišťuje přehlednost a transparentnost v očekávaném výkonu a slouží jako výchozí bod pro řízení výkonu.

Příklad popisu jedné z pracovních pozic:

Popis pracovní pozice – Warehouse Clerk (expedient)

Role a zodpovědnosti:

- komunikace s obchodem – příjem, neshody, stav zásob,
- komunikace se ZAS – informace o zboží,
- příjem zboží od dodavatelů a jeho zaskladnění,
- výdej zboží na MO/VO objednávky,
- přeskladnění mezi odděleními,
- udržování aktuálnosti EANů,
- udržování aktuálnosti pozic zboží,
- inventarizace zboží,
- balení zásilek.

Zaměstnanci expedičního skladu jsou dále podrobněji informováni na první směně o monitorování a měření jejich pracovního výkonu. Kvantitativní měření probíhá zejména prostřednictvím systému WMS, který slouží ke sledování, řízení a optimalizaci pohybu a uskladnění zboží ve skladových prostorách. Jsou seznámeni s jeho fungováním i konkrétními mezemi produktivity jednotlivých pracovních činností. Toto probíhá

pod vedením jednoho ze dvou vedoucích dané směny, logistika. Nový zaměstnanec je následně přidělen jednomu ze zkušených dlouhodobých pracovníků na stejné pozici, který se ujme jeho zaškolení. Tento tzv. mentor provádí nového zaměstnance konkrétními činnostmi a detailně mu vysvětluje pracovní postupy. Zároveň zajišťuje, aby se nováček seznámil se všemi potřebnými nástroji, technologiemi a bezpečnostními předpisy, které jsou nezbytné pro správné a efektivní vykonávání pracovních úkolů ve skladu.

Plánování výkonu

Dlouhodobější plánování je založeno na predikcích vycházejících z dat minulých let a zaměřuje se především na stanovení počtu zaměstnanců na dané období, plánování hodinové kapacity pro brigádníky a rozvržení směn. Krátkodobé plánování výkonu provozních zaměstnanců skladu je realizováno na denní bázi na základě automaticky generovaných reportů, které vycházejí z aktuálních dat získaných z webového rozhraní a systému WMS (např. počet přijatých objednávek, množství zboží určeného k příjmu na sklad apod.). Na základě tohoto jsou pracovníci při nástupu do směny rozdělováni na jednotlivé úseky skladu a jsou jim přidělovány konkrétní pracovní činnosti. Tyto činnosti mohou být v průběhu směny operativně upravovány v závislosti na aktuálních provozních prioritách. Klíčovým určujícím faktorem je garance doručení, na jejímž základě je určeno množství objednávek, které musí být v daný den vyexpedováno. Tímto způsobem je denně definován kvantitativní cíl výkonu, který určuje očekávaný objem práce pro všechny zaměstnance dané směny, a který je zaměstnancům komunikován prostřednictvím dashboardů. Plánování je zajišťováno vedoucími směn, kteří se pravidelně setkávají v době překrytí jejich směn, obvykle v polovině provozní doby skladu. Během těchto setkání jsou předávány aktuální informace týkající se provozu a zároveň je prováděno operativní plánování následující pracovní směny.

Plánování osobního rozvoje a vzdělávání

V podniku existují určité možnosti kariérního postupu. V případě potřeby obsazení volné pracovní pozice je nejprve realizován interní nábor, tedy nabídka směřovaná stávajícím zaměstnancům. Teprve v případě, že se nepodaří najít vhodného kandidáta v rámci společnosti, je pozice nabídnuta externě. Zaměstnanci, kteří projeví zájem o kariérní posun, mají možnost svůj záměr konzultovat s personálním oddělením, které následně individuálně posuzuje možnosti dalšího pracovního uplatnění v rámci organizace. Tato forma interního postupu se v praxi nejčastěji týká pracovníků zákaznického centra.

Vzdělávání a osobní rozvoj v současné době nepředstavují pro podnik klíčovou prioritu. Zaměstnancům je aktuálně nabízena pouze možnost účasti na kurzech anglického jazyka, které se konají pravidelně jednou týdně. Tyto lekce jsou plně hrazeny zaměstnavatelem. Účast na jazykovém vzdělávání je určena vybraným zaměstnancům, především těm, jejichž pracovní pozice vyžadují určitou úroveň jazykových dovedností. Jiné formy profesního vzdělávání nebo rozvojových aktivit podnik v současnosti neprovádí.

4.5 Monitorování a hodnocení pracovního výkonu THP zaměstnanců

Monitorování výkonu práce zaměstnanců technickohospodářských a manažerských pozic v podniku je v současnosti minimální až zcela absentující. Vzhledem k absenci formálního systému hodnocení je výkon těchto zaměstnanců sledován spíše neformálně.

Neformální hodnocení pracovního výkonu probíhá v rámci každodenní spolupráce a komunikace s manažerem, které však slouží spíše k usměrňování práce zaměstnanců. Výkon zaměstnance se sleduje částečně i způsobem zapisováním kritických případů, tedy zaznamenáváním určitých výjimečných situací, které ovlivňují chod konkrétního oddělení. Pokud v pracovní činnosti nastane nějaká negativní situace, přímý nadřízený ji zaznamená a následně se zaměstnancem vyhodnotí příčiny i následky nastalé situace. Na základě těchto informací a po konzultaci s pracovníkem se pak rozhoduje o nároku na pohyblivou odměnu. Nárok na tuto složku mzdy je však odebrán opravdu jen v případě fatální chyby zaměstnance. Společnost se takto zaměřuje výhradně na evidenci negativních případů, zatímco pozitivní projevy výkonnosti, odpovědnosti či přístupu zaměstnanců nemají vliv na navýšení variabilní složky mzdy.

U těchto pracovníků se také sleduje počet reálně odpracovaných dní během jednoho měsíce, což podnik pokládá za určitý ukazatel pro hodnocení pracovní výkonnosti a docházky. Vysoká míra nepřítomnosti, bez ohledu na důvod, má přímý vliv na výši pohyblivé složky mzdy. Častá nebo dlouhodobá absence povede k redukcí této složky. Tímto chce podnik motivovat své zaměstnance k pravidelnému výkonu a zároveň tak zajišťuje určitou plynulost chodu podniku. Tento prvek provázanosti mzdy na docházku společnost zavedla teprve v minulém roce 2024 a plánuje na něj navázat dalšími konkrétnějšími ukazateli výkonnosti.

K hodnocení pracovního výkonu THP zaměstnanců nejsou v současnosti aplikovány žádné konkrétní metody. Podnik nevyužívá ani žádné systematizované postupy pro poskytování zpětné vazby. Neprobíhají pravidelná hodnocení výkonu, ani strukturované rozhovory s jednotlivými zaměstnanci, které by umožnily efektivní vyhodnocení pracovního přínosu.

Tento přístup tedy zůstává neformální, protože neexistuje jednotný mechanismus pro pravidelné hodnocení pracovníků.

4.6 Monitorování a hodnocení pracovního výkonu provozních zaměstnanců

Sledování a měření výkonu provozních zaměstnanců expedičního skladu ve společnosti probíhá formálně na základě jasně definovaných kritérií. K monitorování výkonu se využívá zápis kritických případů, vizuální monitoring prostřednictvím kamerového systému a software, který měří výkon na základě stanovených výkonových ukazatelů.

Výkon zaměstnanců je systematicky monitorován i z hlediska pracovní docházky. Docházka je sledována a zaznamenávána prostřednictvím čipových karet a docházkového terminálu, který umožňuje automatizovanou evidenci příchodů, odchodů a přestávek. Tento systém zajišťuje přesnost a transparentnost v evidenci pracovního času, který je součástí hodnocení pracovního výkonu.

Vedení pracovníků skladu mají v kompetenci čtyři logisticy, administrativní koordinátorka a hlavní manažer expedičního skladu. Na každé směně jsou přítomni vždy alespoň dva logisticy. Tito vedoucí směny jsou v nejbližším kontaktu se zaměstnanci, rozdávají a přerozdělují práci tak, aby byl zajištěn hladký chod skladu.

V souvislosti se systémem řízení výkonu je nutné zmínit, že v rámci skladu zaměstnanci působí na dvou pracovních pozicích: expedient a skladník. Toto rozřazení má dále vliv na měření jejich výkonu. Na rozdíl od expedientů není pracovní výkon zaměstnanců na pozici skladník monitorován ani hodnocen na základě kvantitativních dat, která představuje ukazatel produktivity, ze systému WMS.

Expedienti mohou vykonávat v rámci své pozice více činností (dle popisu pracovní pozice), které ovlivňují způsob, jakým bude měřen jejich výkon. Mezi tyto pracovní činnosti patří v základu:

- Vyskladnění objednávek – načtení dokladu objednávky, vyhledání příslušného zboží v regálech, načtení kódu, umístění produktu do manipulační jednotky a odeslání k dalšímu zpracování po páse.
- Konsolidace objednávek – spojení všech vyskladněných položek patřících k jedné objednávce do jedné manipulační jednotky pro další zpracování.

- Balení objednávek – zabalení zkompletované objednávky do vhodného obalového materiálu, aby se zabránilo poškození a příprava balíčku k expedici.

Při činnostech podléhajících kvantitativnímu měření produktivity zohledňuje společnost několik následujících faktorů, které mají vliv na výkonnost zaměstnanců:

- Systém skladování – zohlednění uspořádání regálového systému v jednotlivých úsecích skladu. Některé oblasti jsou vzdálenější, což znamená, že zaměstnanec potřebuje více času na přemístění mezi konci skladu. V jiných částech jsou naopak uličky mezi regály užší a manipulační prostor omezený. To vše ovlivňuje efektivitu a rychlost vyskladnění.
- Použité technologie – v celém skladu jsou využívány ruční skenery, které umožňují rychlé a přesné skenování produktů. Tento proces urychluje vyskladnění a tím přispívá k vyšší produktivitě zaměstnanců.
- Typ zboží – zohlednění druhu zboží, které pracovník vyskladňuje. Společnost rozlišuje pět základních druhů zboží, a to hodinky, šperky, módní doplňky, parfémy a kosmetika. Například kosmetika se vyskladňuje snadněji než hodinky, u kterých je nutné před vyskladněním provést podrobnou kontrolu jejich stavu.
- Zkušenosti zaměstnanců – rozlišení mezi novými a zkušenými pracovníky. U nováčků je stanovena tolerance, která zohledňuje nižší produktivitu. Mez produktivity je u nich snížena o přibližně 20 %, což znamená, že i tito zaměstnanci mají možnost dosáhnout na výkonnostní bonus podle ukazatele produktivity. Tímto způsobem dává podnik novým zaměstnancům čas na zaučení a osvojení pracovních postupů během zkušební doby.

Podnik naopak nezohledňuje při měření výkonu sezónní výkyvy, jako jsou špičky nebo naopak období s nižším počtem objednávek. V případě, že dojde k nedostatku objednávek, což by mohlo vést ke snížení produktivity z důvodu čekání na přijetí dalších objednávek pro vyskladnění apod., je pracovník převelen vedoucím směny na jinou pracovní činnost, a to v souladu s jeho pracovní smlouvou. Tím se zajistí plynulý chod skladu a zároveň nedojde ke snížení produktivity měřené softwarem.

4.6.1 Kamerový systém a zápis kritických případů a chyb

Vzhledem k tomu, že se jedná o e-shop, který prodává různé produkty, hraje instalovaný kamerový systém ve skladu klíčovou roli při ochraně majetku a zboží. Jeho význam se projevuje, ale i při monitorování pracovního výkonu zaměstnanců. K záznamům z kamer mají přístup vedoucí dané směny, kteří mají možnost sledovat záznamy v reálném čase a vizuálně kontrolovat produktivitu zaměstnanců. Sledují, zda zaměstnanci plní pracovní úkoly v souladu s požadavky, zda nepoužívají mobilní zařízení nebo se nadměrně nezdržují konverzacemi se spolupracovníky, které nesouvisejí s pracovní činností.

Kamery také slouží pro dokazování kritických případů a chyb. Pokud zákazník po obdržení objednávky zjistí, že obdržel chybný produkt nebo mu nějaké zboží zcela chybí, logistickí provádějí analýzu příčin této chyby na základě čísla objednávky a systému WMS, přičemž využívají kamerové záznamy. To samé platí i v případech, kdy se chyba ukáže během procesu vychystávání objednávky, ještě před jejím předáním dopravci. Díky tomu jsou schopni identifikovat konkrétní chybovou pracovní činnost, přesný čas a odpovědného pracovníka. V případě negativního kritického případu logistickí provádějí analýzu příčin vzniklé chyby. Může dojít k odhalení úmyslného zavinění nebo naopak ke zjištění chyby z nevědomosti či nepozornosti. V případě úmyslného zavinění, jako je krádež, zaměstnanec hrubě porušil podmínky pracovní smlouvy a své pracovní povinnosti, což vede k okamžitému ukončení pracovního poměru u společnosti XY. Druhou možností je prokazatelné zjištění, že chyba vznikla v důsledku nevědomosti nebo nepozornosti. V takových případech je událost nejprve komunikována zaměstnanci jeho nadřízeným, následně je zahájen proces nápravy chyby. Dále je proveden záznam o tomto kritickém incidentu a přiřazen k pracovní složce daného zaměstnance. Tolerance chybovosti z nepozornosti nebo nevědomosti je stanovena na pět chyb za měsíc, což je sledované období pro hodnocení pracovního výkonu. Pokud zaměstnanec tuto hranici překročí, nebo pokud je charakter chyby závažnější, bude to zohledněno při hodnocení pracovního výkonu a vyplácení odměny.

Výkon zaměstnanců je sledován nejen z hlediska negativních kritických situací, ale také z pohledu pozitivních. Zaměstnanci mají možnost navrhnout zlepšení procesů v oblasti fungování expedičního skladu. Po projednání nápadu s vedoucím směny může následně dojít k rozhodnutí o zvýšení výkonnostní složky mzdy, pokud bude nápad přínosný a bude možné ho realizovat.

4.6.2 Vizualní management

Nedílnou součástí řízení výkonu, organizace práce a rozvržení pracovních úkolů jsou ve zkoumaném podniku dashboardy neboli přehledové nástěnky. Po celém skladu jsou rozmístěny televizní obrazovky, které poskytují v reálném čase přehled o počtu pracovníků na jednotlivých pracovních úsecích, jejich výkonnosti a aktuálním množství objednávek v daných sekcích. Tyto dashboardy jsou propojené se softwarem Warehouse Management System (WMS) a vizualizují data o produktivitě, vytíženosti zaměstnanců a dalších klíčových ukazatelích výkonu. Tím usnadňují efektivnější organizaci pracovních činností a přispívají k operativnímu řízení výkonu. Tyto dashboardy jsou součástí vizuálního managementu, spolu s dalšími prvky, které usnadňují rychlou komunikaci, přehlednost pracoviště a celkovou organizaci prostředí. Všechny tyto aspekty ovlivňují míru produktivity zaměstnanců, která je v podniku kvantitativně měřena a vyhodnocována. Podnik využívá vizuální prvky k jasnému označení pracovních zón a uspořádání materiálů, například vyhrazením pevných míst pro manipulační jednotky používané při vyskladňování objednávek. Tím je zajištěno, že manipulační jednotky jsou vždy na stejném místě, což eliminuje potřebu jejich hledání a zkracuje čas potřebný k dokončení vyskladnění. Dalším příkladem vizuálních prvků jsou informační tabule s popisy pracovních postupů na pracovišti baličky. Tyto prvky zaměstnancům poskytují jasné pokyny týkající se uspořádání pracovního místa, včetně požadavků na čistotu, doplnění potřebného materiálu pro balení a dalších organizačních opatření, která přispívají k efektivitě pracovního procesu. Na baličím pultu je také znázorněn správný postup balení skleněného zboží do bublinkové fólie, aby se minimalizovalo riziko poškození během přepravy. Prostřednictvím těchto vizuálních prvků podnik stanovuje jasné standardy, které by zaměstnanci měli dodržovat. Jejich dodržování se následně odráží v kvalitativním hodnocení pracovního výkonu. Zároveň tyto standardy nepřímo přispívají ke zlepšení kvantitativních výsledků produktivity, jelikož eliminují faktory, které by mohly zaměstnance zpomalovat, například nepořádek na pracovišti nebo nedostatek potřebného materiálu.

4.6.3 Warehouse management systém – ukazatel produktivity

Warehouse management systém je podnikový software pro řízení skladu. Umožňuje společnosti sledovat veškeré procesy a operace, od pohybu zboží přes jeho skladování až po vychystání objednávky. Tento systém zajišťuje maximální efektivitu při skladování, vychystávání, balení a distribuci zboží, a to prostřednictvím automatizace procesů a sledování výkonu zaměstnanců v reálném čase.

Zkoumaná společnost XY implementovala daný software před šesti lety, kdy se rozhodla přejít na moderní technologické řešení. Před tímto krokem fungovala výhradně s manuálním systémem. Hnací silou pro tento krok bylo zejména snížení chybovosti při vychystávání objednávek a nízká efektivita všech skladových procesů. Proces implementace tohoto softwarového systému trval šest měsíců, během nichž byla prováděna pilotní měření jednotlivých činností a sledován vývoj trendu produktivity zaměstnanců. V tomto období byl primárním cílem sběr dat, zaměstnanci tedy nebyli hodnoceni na základě svého výkonu. Provázání produktivity se systémem odměňování bylo realizováno až po dokončení pilotní fáze. Na základě nasbíraných dat bylo vedení skladu schopno stanovit průměrné hodnoty výkonu, které posloužily k určení výkonnostních mezí. Tyto hodnoty následně umožnily vytvoření výkonnostních skupin, které byly použity pro nastavení kritérií hodnocení.

Podnik využívá softwarový systém k měření produktivity, konkrétně k hodnocení rychlosti vychystávání objednávek a balení balíčků. Na ostatní pracovní činnosti, jako je konsolidace nebo zaskladňování atp., se měření produktivity nevztahuje. V těchto oblastech podnik dosud nenalezl vhodný způsob, jak tento ukazatel objektivně a spravedlivě aplikovat.

V současné době systém WMS zaznamenává každý pracovní úkon zaměstnanců prostřednictvím čteček, které jsou součástí jeho pracovního vybavení. Mobilní terminály ve formě čteček slouží nejen k identifikaci skladových položek, ale zároveň pracovníky krok za krokem provázejí celým pracovním postupem. Jejich využití minimalizuje chybovost, jelikož systém neumožní pokračovat v procesu, dokud zaměstnanec nenaskenuje správný kód umístění nebo produktu. Další funkcí čteček je zobrazení fotografie konkrétního produktu určeného k vyskladnění, což usnadňuje jeho vyhledání v regálovém systému a snižuje čas činnosti. Každý zaměstnanec při vykonávání úkolů, jako je vyskladňování nebo balení, skenuje kódy produktů, což umožňuje systému WMS automaticky zaznamenávat veškeré provedené operace. Díky individuálnímu přihlášení do mobilního terminálu pod vlastním jménem mohou vedoucí pracovníci sledovat a analyzovat detailní data o jeho pracovním výkonu. Tato data, zahrnující informace o produktivitě a rychlosti, jsou pečlivě shromažďována a ukládána, aby je bylo možné následně vyhodnocovat a analyzovat ve fázi hodnocení.

Stěžejní je ukazatel produktivity, který měří efektivitu práce tím, že udává počet kusů, které zaměstnanec průměrně zvládne zpracovat (vyskladnit, zabalit) za jednu minutu. Tento ukazatel poskytuje jasnou a kvantitativní představu o výkonu pracovníka.

Zároveň přispívá k větší spravedlnosti v hodnocení, než kdyby byla produktivita posuzována na základě celých objednávek za určitý časový úsek. Takové měření by totiž mohlo vést k účelovému vybírání menších objednávek zaměstnanci, čímž by docházelo ke zkreslení výsledků.

$$\text{Ukazatel produktivity} = \text{ks/min}$$

Aktuálně nastavené hodnoty ukazatele produktivity pro konkrétní pracovní činnosti, na které se toto měřítko vztahuje, jsou zobrazeny v tabulce č. 1. Nižší hodnoty označují nižší produktivitu (zobrazeno červeně), zatímco vyšší hodnoty znamenají vyšší produktivitu (zobrazeno zeleně). Jednotlivé hodnoty jsou seskupovány do předem definovaných intervalů, které určují výkonnostní skupiny sloužící jako základ pro následné hodnocení a odměňování zaměstnanců. Celkem je stanoveno sedm výkonnostních skupin, přičemž nejvyšší produktivita je zaznamenána ve skupině sedm, zatímco nejvyšší efektivity dosahují pracovníci zařazení do první skupiny.

Tabulka 1: Meze ukazatele produktivity (ks/min)

PRACOVNÍ ČINNOST	VÝKONNOSTNÍ SKUPINA						
	7.	6.	5.	4.	3.	2.	1.
Vyskladnění HODINKY	0 - 0,9	0,91 - 1	1,01 - 1,1	1,11 - 1,2	1,21 - 1,3	1,31 - 1,4	1,41 +
Vyskladnění ŠPERKY	0 - 1,6	1,61 - 1,8	1,81 - 1,9	1,91 - 2,1	2,11 - 2,2	2,21 - 2,3	2,31 +
Vyskladnění MÓDNÍ DOPLŇKY	0 - 0,9	0,91 - 1	1,01 - 1,1	1,11 - 1,2	1,21 - 1,3	1,31 - 1,4	1,41 +
Vyskladnění PARFÉMY	0 - 1	1,01 - 1,2	1,21 - 1,4	1,41 - 1,6	1,61 - 1,7	1,71 - 1,8	1,81 +
Vyskladnění KRÁSA	0 - 1	1,01 - 1,2	1,21 - 1,4	1,41 - 1,6	1,61 - 1,7	1,71 - 1,8	1,81 +
Balení B2C	0 - 1,1	1,11 - 1,3	1,31 - 1,5	1,51 - 1,7	1,71 - 1,8	1,81 - 1,9	1,91 +

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

Zmíněné meze produktivity jsou průběžně aktualizovány tak, aby odpovídaly aktuálním podmínkám ve skladu. Přibližně každé dva až tři měsíce provádí vedoucí manažer skladu analýzu souhrnných výkonových dat všech zaměstnanců. V rámci této analýzy se vyhodnocuje například rozložení zaměstnanců do jednotlivých výkonnostních skupin na základě jejich výsledků. Pokud se ukáže, že stanovené mezní hodnoty jsou příliš náročné a obtížně dosažitelné, nebo naopak příliš snadno splnitelné, může být jejich nastavení revidováno a upraveno tak, aby lépe odpovídalo reálným podmínkám a zároveň stále působilo

motivačně. Ke změnám v produktivitě může dojít i v důsledku reorganizace skladu, například úprava rozmístění zboží pro zkrácení manipulačních časů, nebo optimalizace pracovních postupů u konkrétních činností, což může výrazně ovlivnit celkovou efektivitu zaměstnanců. To vše jsou faktory, které mohou vést k nutnosti aktualizace mezí produktivity.

Obecně je stanovený podnikový standard, podle kterého by do první výkonnostní skupiny mělo spadat minimálně 30 % provozních zaměstnanců. Cílem tohoto nastavení je zajistit reálnou dosažitelnost výkonových cílů, spravedlivé rozdělení zaměstnanců do skupin a zároveň podpořit motivaci k vyšší produktivitě.

4.6.4 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve skladu je v kompetenci hlavního warehouse manažera, který spolupracuje se čtyřmi logistiky. Hodnocení probíhá vždy na začátku každého kalendářního měsíce, přičemž sledovaným obdobím je právě předchozí měsíc. Hodnocení pracovního výkonu se uskutečňuje formou meetingu všech vedoucích skladu, během kterého je posuzován výkon každého zaměstnance zcela individuálně. Hodnotící kritéria zahrnují jak kvantitativní, tak kvalitativní aspekty práce.

Hodnocení pracovního výkonu provozních zaměstnanců se zakládá na kvantitativních datech získaných ze systému WMS, který sleduje a vyhodnocuje produktivitu na základě stanoveného ukazatele. Tento software automaticky přiřazuje každého zaměstnance do příslušné výkonnostní skupiny podle dosažených hodnot produktivity (viz tabulka č. 1). Výkonnostní skupiny jsou definovány pevně stanovenými rozmezími a slouží jako základ pro další proces hodnocení. Každá skupina má přidělenou odpovídající výši výkonnostní odměny (viz tabulka č. 2), která představuje základní částku pro výpočet celkové pohyblivé složky mzdy zaměstnance.

Kvalitativní hodnocení zaměstnanců se zakládá na individuálním posouzení vedoucího směny, který zaznamenává klíčové aspekty pracovního výkonu do složky každého zaměstnance. Tyto zápisy se týkají chybovosti, kritických případů a celkového pracovního chování v daném období. Tato část hodnocení není nijak systémově monitorována, protože tyto pracovní činnosti nelze evidovat pomocí mobilních terminálů. Hodnocení nevyužívá ani jednotnou metodiku ani předem definované hodnotící škály.

Výsledné kvalitativní hodnocení je výsledkem společné dohody všech přítomných vedoucích. Ti následně posuzují, zda pohyblivá složka mzdy, stanovená na základě kvantitativních ukazatelů, bude navýšena, ponechána beze změny, nebo snížena.

Mezi kvalitativní kritéria, která jsou součástí hodnocení, patří následující aspekty pracovního výkonu a chování zaměstnanců:

- chybovost,
- přístup k pracovním povinnostem a činnostem,
- udržování pořádku na pracovišti,
- spolehlivost a odpovědnost.
- dodržování pracovní doby,
- iniciativa, nápady na zlepšení.

Dalším klíčovým kritériem hodnocení je pracovní docházka, která se posuzuje na základě pravidelnosti a četnosti nepřítomnosti zaměstnance.

Seznámení zaměstnanců s jejich ohodnocením se obvykle provádí formou obdržení výplatní pásky, ve které jsou podrobně rozepsány jednotlivé složky mzdy. Zaměstnanec však má vždy možnost požádat o přehled podkladů, na základě kterých bylo jeho hodnocení provedeno, a se svým nadřízeným je podrobně probrat. Nadřízený mu následně objasní důvody, které vedly k výslednému hodnocení, a předloží návrh na oblasti, ve kterých by se zaměstnanec mohl zlepšit.

4.7 Odměňování

Proces řízení pracovního výkonu úzce souvisí se systémem odměňování zaměstnanců. Ve zkoumaném podniku je mzda zaměstnanců rozdělena do dvou hlavních složek. Převážnou část tvoří fixní složka ve formě časové mzdy, která je vyplácena na základě odpracovaného času. Výše této složky vychází z platné legislativy a je stanovena s ohledem na charakter dané pracovní pozice. Zohledňuje zejména náročnost vykonávané práce, míru odpovědnosti, požadovanou kvalifikaci, odborné dovednosti či délku praxe a spolupráce s danou společností. Druhou složku tvoří variabilní část mzdy, která je přímo navázána na pracovní výkon zaměstnance. Tato variabilní složka představuje přibližně 15 % celkové mzdy.

Pohyblivá složka mzdy technickohospodářských pracovníků je v současnosti navázána výhradně na docházku, tedy na počet reálně odpracovaných dnů během kalendářního měsíce. Její výše je stanovena jako fixní finanční částka, která se vyplácí v poměru odpovídajícím odpracovaným dnům. Takový systém slouží k zohlednění individuální docházky zaměstnanců

a zároveň motivuje k pravidelné a plné pracovní účasti. Ve výjimečných případech, například při hrubém porušení pracovních povinností nebo fatální chybě, je zaměstnanci odebrána flexibilní složka mzdy v plné výši. Tento model však nezohledňuje jiné ukazatele, jako je kvalita práce nebo míra splnění pracovních úkolů, které by mohly lépe reflektovat celkový pracovní výkon.

Pohyblivá složka mzdy provozních zaměstnanců, zaměstnanců expedičního skladu, je stejně jako u technickohospodářských pracovníků navázána na docházku. Výše této složky se stanovuje tedy obdobně na základě poměrového krácení podle počtu reálně odpracovaných dnů. Systém odměňování těchto zaměstnanců je však rozšířen o finanční ohodnocení založeném na ukazateli produktivity, přístupu a míře odpovědnosti k pracovním činnostem.

V praxi je nejprve stanoveno na základě ukazatele produktivity, do které výkonnostní skupiny zaměstnanec spadá. Každé výkonnostní skupině je následně přiřazena specifická výše variabilní složky mzdy, jak je uvedeno v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Výkonnostní skupiny odměňování

VÝKONNOSTNÍ SKUPINA	7.	6.	5.	4.	3.	2.	1.
ODMĚNA	0%	2,5%	5%	7,5%	10%	12,5%	15%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

Zaměstnancům, kteří byli za dané sledované období zařazeni na základě ukazatele do skupiny č. 7 (skupiny s nejnižší produktivitou), nebude výkonnostní složka mzdy vyplacena. Naopak, zaměstnancům s vysokou produktivitou, kteří spadají do skupiny č. 1, bude vyplacena nejvyšší možná částka pohyblivé složky mzdy, která činí 15 % ze mzdy zaměstnance. Částka podle výkonnostní skupiny je následně upravena na základě kvalitativního hodnocení vedoucího směny, který může podle vlastního uvážení výši odměny zvýšit či snížit. Konečná výše odměny je poté redukována v závislosti na počtu odpracovaných dní, čímž se určí výsledná hodnota výkonnostní složky mzdy.

Zaměstnancům expedičního skladu může být přiznána i mimořádná odměna nad rámec výkonnostní složky mzdy za inovativní nápad na zlepšení chodu skladu. Částka této mimořádné odměny se pohybuje v řádu nižších tisíců korun.

4.8 Benefit

Jako podporu finančního odměňování vázaného na výkon zaměstnanců společnost XY využívá soubor různých firemních nefinančních benefitů, které se mohou měnit v závislosti na pracovní pozici jednotlivých zaměstnanců. Nárok na čerpání benefitů vzniká vždy po uplynutí zkušební doby zaměstnancům na hlavní pracovní poměr na dobu určitou i neurčitou. Tento balíček benefitů je navržen tak, aby zvyšoval spokojenost zaměstnanců a zároveň podpořil jejich motivaci k lepším pracovním výkonům.

Mezi hlavní benefity patří tzv. VIP nákupy v e-shopu společnosti, které jsou k dispozici všem zaměstnancům. To znamená, že zaměstnanci mají přístup k exkluzivním slevám na produkty nabízené tímto e-commerce podnikem, včetně produktů některých partnerů společnosti XY. V nabídce zaměstnaneckých výhod se nachází i 5 týdnů dovolené, stravenkový paušál, multisport karta s zvýhodněnými vstupy do partnerských sportovišť či příspěvky na penzijní připojištění. Pokud povaha pracovní činnosti umožňuje, je zaměstnancům nabízena flexibilní pracovní doba. V odůvodněných případech, opět za předpokladu, že to povaha práce umožňuje, mají zaměstnanci možnost využívat režim Home Office. Tyto benefity jsou v současnosti téměř běžnou praxí. Společnost se však zaměřuje i na posilování firemní kultury prostřednictvím dalších specifických výhod.

S cílem budovat pozitivní a silnou podnikovou kulturu a zvyšovat spokojenost zaměstnanců firma pravidelně pořádá různé firemní akce. K dalším zaměstnaneckým bonusům patří i drobné dárky, kterými se společnost snaží ocenit tvrdou práci svých zaměstnanců, motivovat je do budoucna a zároveň upevňovat vztahy mezi vedením a podřízenými. Mezi takové pozornosti patří například Mikulášský balíček nebo kapr, který je zaměstnancům darován jako odměna po nejvytíženějším období pro e-shop nebo čokoláda pro všechny ženy k Mezinárodnímu dni žen.

4.9 Shrnutí a zhodnocení stavu kvality systému řízení pracovního výkonu

Systém řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku, jak byl podrobně popsán v předchozích částech čtvrté kapitoly, vykazuje několik klíčových charakteristik, které ovlivňují jeho kvalitu. Autorka na základě teoretické části diplomové práce hodnotí kvalitu aktuálního stavu systému ve zkoumaném podniku XY, přičemž se opírá zejména o kapitolu 2.3 Kvalitní systém řízení pracovního výkonu. Základní zhodnocení je provedeno v souvislosti se čtyřmi klíčovými principy efektivního řízení pracovního výkonu, které uvádějí jako stěžejní autoři jako je Koubek (2015) či Palíšková (2021):

- Řízení výkonu zaměstnanců je v kompetenci přímých nadřízených, nikoli personálního útvaru.
- Sdílení podnikových cílů a hodnot je pro organizaci jednou z klíčových priorit.
- Systém řízení pracovního výkonu nevychází z jednotného vzoru, ale je přizpůsoben individuálním specifikům společnosti.
- Řízení pracovního výkonu je aplikováno na všechny kategorie pracovníků, nikoli pouze na vybranou skupinu.

Stávající systém řízení pracovního výkonu společnosti XY je založen na individuálním přístupu, který je přizpůsoben podnikovým specifikům, potřebám a kultuře. Nejde o převzatý univerzální model aplikovaný podle vzoru jiné společnosti, čímž firma naplňuje jeden ze zásadních principů kvalitního řízení výkonnosti. Jeho efektivitu navíc posiluje důraz na průběžnou aktualizaci systému a snaha o neustálé zlepšování v této oblasti, což potvrdily i informace získané prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.

Svou roli v řízení pracovního výkonu hrají jak pracovníci personálního oddělení, tak zejména přímí nadřízení zaměstnanců. Personální oddělení se zaměřuje především na definování rolí a očekávání již v procesu náboru, což přispívá k transparentnosti pracovních povinností. Přímí nadřízení poté zajišťují seznámení zaměstnanců s metodami měření výkonu a následně provádějí samotný monitoring a hodnocení výkonu v každodenní praxi. Jsou v častém kontaktu se svými podřízenými. Tímto podnik splňuje další ze základních principů kvalitního řízení výkonnosti zaměstnanců, což lze považovat za pozitivní aspekt, který zvyšuje kvalitu nastaveného systému ve zkoumaném podniku.

V řízení pracovního výkonu, které podnik uplatňuje, lze identifikovat charakteristické rysy odpovídající tezím autorů z odborné literatury. Lze konstatovat, že jednotlivé činnosti spojené s řízením výkonu v podniku tvoří určitý opakující se cyklus zahrnující klíčové komponenty: definování pracovní role a stanovení dohody o výkonu, průběžný monitoring a následné hodnocení pracovního výkonu. Tento aspekt autorka diplomové práce vnímá jako přínosný, protože nejde pouze o liniový proces.

Součástí systému řízení pracovního výkonu je podrobné seznámení nových zaměstnanců s jejich pracovní rolí, očekáváními a procesy souvisejícími s výkonem. Provozní zaměstnanci jsou již při nástupu informováni o způsobu měření produktivity a hodnocení jejich práce. Zároveň je jim přiřazen zkušený pracovník jako mentor, který je provádí zaškolením

a zajišťuje, že se seznámí se všemi pracovními postupy a technologiemi. Tento systém zajišťuje plynulé zapojení nových zaměstnanců do provozu. Slabinou v této oblasti je podle autorky nedostatečné definování cílů, které tak nemohou být komunikovány samotným zaměstnancům. Tento nedostatek se týká cílů celopodnikových i cílů pro jednotlivá oddělení. S tímto souvisí i velmi nízká míra zapojení zaměstnanců do procesu vytváření cílů. I plánování osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců představuje jednu ze slabších stránek zkoumaného podniku. Jelikož tato oblast není v současnosti prioritou vedení, není zaměstnancům stanovena žádná rozvojová strategie ani individuální plány rozvoje. Možnosti kariérního postupu se odvíjejí od aktuální situace podniku a předpokladů konkrétního zaměstnance. Zároveň není poskytováno systematické vzdělávání, které by vedlo k prohlubování odborných znalostí či zvyšování pracovních dovedností.

Za klíčový problém lze označit nejednotnou aplikaci systému řízení pracovního výkonu, zejména ve fázích monitorování a hodnocení, napříč všemi zaměstnanci ve společnosti XY. Tím není naplněn princip komplexnosti, který je jedním ze základních předpokladů kvalitního systému řízení výkonu. Formální systém je zaveden pouze v oddělení logistiky, kde je největší důraz kladen na zaměstnance provozních pozic, konkrétně na pozice expedient a skladník. Pracovní výkon na těchto pozicích lze z pohledu podniku nejsnáze objektivně sledovat a vyhodnocovat. Z tohoto důvodu se podnik zatím zaměřuje primárně na tyto zaměstnance, zatímco u jiných pracovních pozic formální systém řízení výkonu chybí.

Monitorování a hodnocení pracovního výkonu technickohospodářských a manažerských zaměstnanců v podniku probíhá spíše neformálně, bez zavedeného systematického přístupu. Výkon je sledován zejména prostřednictvím každodenního kontaktu s přímými nadřízenými. Variabilní složka mzdy je přitom ovlivněna výhradně pracovní docházkou, jiné formální metody hodnocení nejsou využívány. Tento nedostatek lze považovat za významnou slabinu, která negativně ovlivňuje efektivitu řízení výkonu.

Naproti tomu výkon provozních zaměstnanců expedičního skladu je systematicky monitorován kombinací několika metod, včetně kamerového systému, zápisu kritických případů, softwaru WMS a evidence docházky, aby byla zajištěna co největší objektivita. Organizaci práce zajišťují vedoucí logistici, kteří rozdělují úkoly a dohlížejí na plynulý chod skladu. Zkoumaný podnik si uvědomuje složitost jevu, jako je pracovní výkon, a proto při hodnocení výkonu zohledňuje faktory, jako jsou uspořádání skladu, používané technologie, typ zboží a zkušenosti pracovníků, které výkon zaměstnanců skladu výrazně

ovlivňují. Systém hodnocení těchto pracovníků disponuje dobře nastavenými kritérii hodnocení, která zahrnují jak kvantitativní, tak kvalitativní aspekty pracovního výkonu. Hodnocení je zároveň úzce propojeno s finančním odměňováním prostřednictvím variabilní složky mzdy. Výkonnost expedientů se hodnotí zejména pomocí kvantitativního ukazatele, podle něhož se stanovuje výchozí výše výkonové složky mzdy. Kvantitativní kritéria hodnocení jsou pravidelně přezkoumávána a upravována tak, aby odpovídala aktuálním potřebám podniku a zároveň přispívala k motivaci zaměstnanců. Za slabé místo lze označit skutečnost, že hodnocení kvalitativní složky práce není podloženo transparentní a objektivní metodou, která by byla předem jasně stanovena.

Pozitivním aspektem je i způsob motivace zaměstnanců, který je založen nejen na výkonově navázaném odměňování, ale i na široké nabídce benefitů. Patří mezi ně VIP nákupy, 5 týdnů dovolené, stravenkový paušál, multisport karta či příspěvek na penzijní připojištění. Kromě toho zkoumaná společnost posiluje firemní kulturu pořádáním akcí a drobnými dárky které slouží jako forma ocenění a motivace zaměstnanců. Těmito prvky propojenými se systémem řízení pracovního výkonu se podnik snaží zvýšit spokojenost zaměstnanců a podpořit jejich výkonnost.

Celkovou kvalitu systému řízení pracovního výkonu lze posoudit zejména na základě následujících silných a slabých stránek:

- Kvalitu zvyšuje:
 - Individualizace – systém je přizpůsoben specifickým potřebám podniku.
 - Řízení přímými nadřízenými – odpovědnost za proces řízení výkonu přebírají přímí vedoucí pracovníci za podpory personálního oddělení.
 - Důraz na podnikové hodnoty – systém reflektuje a podporuje sdílené hodnoty podnikové kultury.
 - Plnohodnotný systém řízení výkonu provozních zaměstnanců – zahrnuje všechny prvky koncepce řízení pracovního výkonu, včetně propojení s odměňováním
- Kvalitu snižuje:
 - Malý důraz na sdílené cíle – jasnější propojení individuálních výkonů se strategickými cíli podniku.

- Systém není aplikován na všechny zaměstnance – současná absence systému monitoringu a hodnocení výkonu THP pracovníků snižuje komplexnost celého systému.
- Hodnocení provozních zaměstnanců není podloženo konkrétní metodou – nedostatečná objektivnost a transparentnost kvalitativního hodnocení.
- Minimální vzdělávání zaměstnanců a plánování osobního rozvoje

Na základě uvedených klíčových poznatků lze konstatovat, že současný systém řízení pracovního výkonu je v zásadě funkční a plní svou základní roli, zejména tedy v oddělení logistiky. Současně však nelze přehlédnout, že jeho potenciál není plně využit – existují oblasti, jejichž rozvoj by mohl významně přispět ke zvýšení efektivity a celkové kvality řízení výkonu v organizaci.

5 FORMULACE NÁVRHŮ PRO POSÍLENÍ KVALITY SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Závěrečná, pátá kapitola diplomové práce je zaměřena na formulaci konkrétních doporučení ke zlepšení kvality stávajícího systému řízení pracovního výkonu ve zkoumaném podniku. Na základě provedené analýzy a jejího porovnání s teoretickými poznatky z první části práce autorka identifikovala klíčové oblasti, ve kterých podnik uplatňuje správné postupy přispívající ke kvalitě systému. Zároveň odhalila i nedostatky, jejichž odstranění by mohlo vést k efektivnějšímu řízení pracovního výkonu. V návaznosti na tato negativní zjištění představuje návrhy opatření, která by mohla přispět ke zvýšení celkové úrovně systému řízení výkonnosti zaměstnanců.

Standardizace hodnocení provozních zaměstnanců expedičního skladu

Mezi identifikované slabé stránky současného systému řízení pracovního výkonu patří nedostatečně definovaný přístup ke kvalitativnímu hodnocení výkonu provozních zaměstnanců v expedičním skladu. Hodnocení bylo dosud prováděno jen na základě osobního posouzení vedoucích směn, bez uplatnění jednotné metodiky a bez písemně stanovených hodnotících kritérií. Tento přístup vede k nejednotnosti a snížené objektivitě hodnocení. Navíc absence systematických zápisů o hodnocení znemožňuje transparentní komunikaci s jednotlivými zaměstnanci ohledně důvodů jejich hodnocení a úprav variabilní složky mzdy, která vychází z kvantitativního měření. Proto by bylo vhodné zavést standardizovanou metodiku kvalitativního hodnocení a systematickou evidenci výsledků pro zajištění vyšší kvality celého procesu. Vhodným řešením této problematiky je implementace metody hodnotící škály nebo metody BARS.

Na základě poznatků Koubka (2015), Kociánové (2010) či Wagnerové (2008) a s ohledem na zjištěné skutečnosti a specifika zkoumaného podniku je vhodnější implementace metody hodnotící škály, a to zejména z důvodu její rychlé a snadné integrace do stávajícího systému hodnocení. Dalším faktorem podporujícím volbu této metody je skutečnost, že hodnocení provozních zaměstnanců probíhá každý měsíc, což by při využití metody BARS mohlo představovat značnou administrativní zátěž pro vedoucí pracovníky. Zjednodušená metoda BARS by mohla posloužit jen jako doplněk k hodnotící stupnici pro větší objektivnost. Pro jednotlivé hodnoty škály by byl uveden stručný popis chování odpovídající dané úrovni stupnice.

Doporučením pro zvýšení kvality systému řízení pracovního výkonu v podniku XY je zavést **formulář pro hodnocení výkonu provozních zaměstnanců skladu** (viz příloha B). Tento formulář standardizuje hodnocení prostřednictvím hodnotící stupnice s prvky zjednodušené metody BARS, čímž se zvýší transparentnost a nestrannost. Hodnotící škála je nastavena na šest úrovní, přičemž žádná z nich nepředstavuje neutrální střed. Hodnotitel je tak nucen přiklonit se buď k pozitivnějšímu, nebo negativnějšímu hodnocení. Hodnocené oblasti představují kritéria, která dosud sloužila k nestrukturovanému posouzení kvalitativního výkonu provozních pracovníků. Mezi tyto aspekty patří chybovost, přístup k pracovním povinnostem a činnostem, udržování pořádku na pracovišti, spolehlivost a odpovědnost, a dodržování pracovní doby. Autorka dále rozšířila soubor hodnocených aspektů o oblasti spolupráce a komunikace, a také řešení problémů. Podle výše zmíněných autorů je hodnocení spolupráce, komunikace a řešení problémů v rámci kvalitativního posuzování pracovního výkonu důležité, protože tyto oblasti přímo ovlivňují schopnost pracovníků efektivně reagovat na situace v pracovním prostředí. Silná komunikace a týmová spolupráce jsou nezbytné pro hladký průběh pracovních procesů, zatímco dovednosti v řešení problémů umožňují rychle reagovat na nečekané překážky. Součástí formuláře je také možnost zaznamenat hodnoty ukazatele produktivity, tedy kvantitativní složky pracovního výkonu monitorované systémem WMS. Tímto způsobem navržený formulář pokrývá jak kvantitativní, tak kvalitativní aspekty výkonu, čímž poskytuje komplexní podklad pro hodnocení zaměstnanců, které aktuálně v podniku probíhá každý měsíc. Pro snazší manipulaci s daty a efektivnější vyhodnocování lze formulář zavést také v elektronické podobě, nejen v tištěné verzi. Zároveň by **navržený formulář mohl sloužit jako zpětná vazba od vedoucích směn pro zaměstnance**, protože v současnosti jsou zaměstnanci o svém výkonu informováni výhradně prostřednictvím výplatní pásky, kde je uvedena jen výsledná výše pohyblivé složky mzdy. Součástí přínosu formuláře je jeho potenciál zprostředkovat zaměstnancům hodnocení jejich výkonu v jednoduché a srozumitelné formě.

Návrh postupu implementace systému řízení výkonu THP zaměstnanců

Jako další problematická oblast v rámci systému řízení pracovního výkonu ve společnosti XY byla identifikována jeho nekomplexnost, konkrétně absence jednotného systematického měření a hodnocení výkonu THP zaměstnanců. Společnost je organizačně členěna do několika oddělení a odpovědnost za řízení pracovního výkonu v jednotlivých odděleních je ponechána na vedoucích manažerech. Tento přístup však vede k rozdílům v přístupu k hodnocení výkonu napříč odděleními a celkově snižuje kvalitu systému.

Za účelem zvýšení kvality řízení pracovního výkonu v této oblasti autorka doporučuje **vytvořit a implementovat ucelený systém řízení výkonnosti THP pracovníků**, inspirovaný doporučeními odborné literatury, například podle přístupu Koubka (2015). V první řadě je doporučeno změnit dosavadní přístup k řízení pracovního výkonu a uvědomit si potřebu jeho implementace. Řízení výkonu by mělo být vnímáno jako nástroj, který může podniku přinášet řadu výhod, například ve formě vyšší výkonnosti, motivace a celkové efektivity práce. Z rozhovorů realizovaných v rámci analytické části diplomové práce vyplynulo, že s příchodem nového roku 2025 došlo k částečné obměně vrcholového vedení společnosti. Tato změna s sebou přináší určité náznaky snahy o změnu pohledu na oblast řízení pracovního výkonu. Aktuálně je připravováno zavedení systému hodnocení THP zaměstnanců, který bude nově provázán s variabilní složkou mzdy. Tato složka bude u většiny THP pracovníků činit 10 % z celkové mzdy. U zaměstnanců obchodního a finančního oddělení, jejichž činnost má přímý dopad na hospodářské výsledky podniku, bude variabilní složka nastavena až na 40 % mzdy. Tato skutečnost naznačuje pozitivní snahu vedení o změnu v přístupu k řízení výkonu. I přesto v této oblasti autorka doporučuje **realizovat cílená školení zaměřená na význam a přínosy efektivního řízení pracovního výkonu**, včetně praktických nástrojů a metod pro implementaci, měření i hodnocení.

Vhodným dalším krokem je provedení podrobné analýzy podnikové kultury, organizační struktury a vnitřních procesů, která by měla sloužit jako výchozí bod pro efektivní stanovení cílů. Ty by měly být formulovány nejen na strategické úrovni celé společnosti, ale také konkrétněji pro jednotlivá oddělení a pracovní pozice. Z výsledků analytického šetření totiž vyplynulo, že jedním z nedostatků je absence jasně stanovených cílů. Doporučuje se využití metody SMART, která zajišťuje, že cíle jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Plánování a vyhodnocování stanovených cílů by mělo probíhat pravidelně, minimálně jednou za čtvrtletí. Z rozhovoru realizovaného v rámci analýzy vyplynulo, že podnik aktuálně plánuje zavedení kvartálních online meetingů. Jejich cílem bude představit zaměstnancům vizi pro daný fiskální rok (a jednotlivé kvartály) a zároveň je informovat o vývoji a výsledcích podniku za uplynulé čtvrtletí. Autorka diplomové práce hodnotí kladně tuto snahu o zlepšení šíření vize, ale doporučuje navíc **využít tyto nově plánované meetingy rovněž k prezentaci výsledků jednotlivých oddělení a k formulaci konkrétních cílů na další období**.

Po realizaci uvedených počátečních kroků je považováno za vhodné vypracování základních zásad konkrétního způsobu řízení pracovního výkonu, zejména monitorování a hodnocení

výkonu. Mělo by být specifikováno, jakým způsobem bude řízení probíhat, kdo za něj ponese odpovědnost, kde bude realizováno, v jaké formě a jakými metodami. Zároveň je doporučeno definovat jednotlivé procesy a sjednotit související dokumentaci. Před konečnou implementací celého systému lze využít zkušeností z implementace systému WMS, který slouží k monitorování kvalitativního výkonu, rovněž provést pilotní ověření nového systému a provést nezbytné úpravy.

Vhodným řešením pro dosažení kvalitnějšího systému řízení pracovního výkonu je zapojení do celého procesu nejen manažerů, ale i samotných podřízených pracovníků. Pravidelné informování a komunikace se všemi zaměstnanci také přispěje k hladší adaptaci zaměstnanců na změny. Mnozí autoři, včetně autora Mona (2018), zdůrazňují, že efektivní komunikace a pravidelné poskytování zpětné vazby jsou klíčovými prvky, které by měly být součástí řízení organizace kontinuálně, nejen v obdobích změn. Na základě poznatků z odborné literatury je doporučeno **zapojit zaměstnance například prostřednictvím tematických diskusních skupin, zpětnovazebních dotazníků nebo formou osobních pohovorů.**

Monitorování a hodnocení výkonu THP pracovníků

Nejvíce problematická je fáze monitoringu a hodnocení výkonu THP zaměstnanců. Před implementací jakékoliv metody hodnocení výkonu je třeba zkoumat výkon na základě nastavených podnikových hodnot, zásad a norem očekávaného chování a výkonu, jak zmiňuje například Palíšková (2021). Požadavky na osobní charakteristiky (schopnosti, dovednosti, postoje) musejí být stejně definovány v dokumentu popisu pracovní pozice jako pracovní činnosti (role, zodpovědnosti). V této oblasti je důležité **podrobné sepsání těchto specifik**, a ne pouze ústní předávání.

V případě pozic technicko-hospodářských pracovníků a manažerů, u nichž je možné pracovní výkon kvantifikovat, by bylo vhodné hodnotit jejich výkonnost na základě měřitelných ukazatelů a jejich předem stanovených cílových výsledků. Například u vedoucího expedičního skladu by jako podklad pro hodnocení mohly být využity výstupy z ukazatelů, které jsou v současnosti primárně používány pro sledování efektivity procesů a provozu skladu. Tyto ukazatele zatím nejsou přímo provázány s hodnocením pracovního výkonu vedoucího manažera skladu ani s jeho odměňováním v rámci pohyblivé složky mzdy, ačkoliv jeho práce má vliv na výsledky těchto ukazatelů. Jako příklad lze uvést sledování nákladů na vyřízení objednávky, nebo míru včasné expedice (plnění garance doručení). Začlenění obdobných ukazatelů do systému hodnocení by přispělo k větší přehlednosti

a kvalitě celého procesu. Současně by vytvořilo motivační nástroj v podobě přímého propojení mezi dosaženými výsledky a výší odměny.

Dle autorky diplomové práce by bylo vhodné také **zavést metodu zpětné vazby**, která je nástrojem pro hodnocení pracovníků, jejichž pracovní činnosti často nelze kvantifikovat pomocí KPI a jiných ukazatelů. Ke shromažďování údajů pro tuto metodu slouží obvykle dotazník. Podoba hodnotícího dotazníku by mohla být podobná již navrženému formuláři pro hodnocení výkonu provozních zaměstnanců (příloha B), který využívá klasifikační stupnici. Doporučuje se přizpůsobení hodnocených oblastí konkrétním pozicím v daném oddělení podniku, aby odpovídaly specifickým pracovním činnostem oddělení a posuzovaly chování na základě vymezeného očekávání dané pracovní pozice. Rovněž by bylo vhodné zahrnout hodnocení otevřenými otázkami jako doplněk hodnotící škály. Zavedením sebehodnotících dotazníků pro pracovníky, které by byly následně porovnávány s pohledem přímého nadřízeného v rámci osobního rozhovoru, by vzniknul objektivní standardizovaný podklad pro celkové ohodnocení výkonu hodnoceného zaměstnance, které by bylo navázáno na podnikem plánované zavedení 10 % pohyblivé složky mzdy. Vedle samotného hodnoceného zaměstnance a jeho přímého nadřízeného autorka doporučuje rozšířit okruh hodnotitelů o podřízené zaměstnance, pokud hodnocený pracovník vykonává vedoucí pozici.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala systémem řízení pracovního výkonu, jakožto koncepcí, která může při řádném způsobu uplatňování významně přispět ke zkvalitnění lidských zdrojů a efektivnějšímu fungování společnosti. **Cílem diplomové práce tedy bylo zhodnotit kvalitu aktuálně nastaveného systému řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku v kontextu teoretických východisek** a formulovat návrhy a doporučení pro zvýšení jeho kvality. Vzhledem k důvěrnosti informací se společnost rozhodla nezveřejnit svůj název. V rámci praktické části bylo proto používáno označení „Společnost XY a.s.“.

K dosažení stanoveného cíle diplomové práce byla v první části práce vymezena základní teoretická východiska řízení výkonnosti podniku se zaměřením na pracovní výkonnost a související oblasti. Zvláštní pozornost byla věnována principům a charakteristickým rysům ideálního a kvalitního systému řízení pracovního výkonu. Definovány byly i konkrétní metody pro měření a hodnocení výkonu zaměstnanců. Praktická část byla zpracována na základě předem stanoveného metodického postupu, který zahrnoval využití metody pozorování, polostrukturovaných rozhovorů se dvěma zaměstnanci zkoumaného podniku a analýzu interních dokumentů, výročních zpráv a systému pro řízení skladu WMS. Získaná data sloužila k představení společnosti XY a k analýze jejího současného přístupu k řízení pracovního výkonu. Pozornost byla zaměřena na jednotlivé fáze cyklu řízení výkonu a na rozdíly v přístupu k provozním zaměstnancům, THP pracovníkům a manažerům.

Analytická část diplomové práce přinesla komplexní pohled na stávající systém řízení pracovního výkonu ve zkoumaném podniku. V rámci zhodnocení bylo prokázáno, že dosavadní řízení výkonu je funkční a v některých oblastech efektivní, nicméně jeho potenciál zatím není plně využit. Mezi hlavní přínosy stávajícího systému patří jeho výrazná míra individualizace nebo aktivní zapojení přímých nadřízených do procesu řízení výkonu. Systém řízení výkonu provozních zaměstnanců expedičního skladu je z hlediska kvality na velmi vysoké úrovni. Jako návrh na jeho další zlepšení byla formulována standardizace hodnocení pracovního výkonu, a to prostřednictvím využití metody hodnotící škály, začleněné do navrženého formuláře pro hodnocení provozních zaměstnanců. Tento nástroj přispěje ke zvýšení objektivity hodnocení a může zároveň sloužit jako podklad pro poskytování zpětné vazby hodnocenému zaměstnanci. Jednotný přístup k řízení pracovního výkonu není v současnosti aplikován na THP pracovníky a manažery, což bylo identifikováno jako nedostatek s negativním dopadem na celkovou kvalitu systému

řízení výkonu. V rámci doporučení proto byla navržena opatření vedoucí k vytvoření přístupu i pro tuto skupinu zaměstnanců, se zaměřením na systematický monitoring a hodnocení jejich výkonu. Zdůrazněna byla potřeba zlepšení celkového přístupu k řízení výkonu a stanovení měřitelných a konkrétních cílů. Dále bylo doporučeno posílit komunikaci napříč organizační strukturou – nejen směrem shora dolů, ale i zdola nahoru. Konkrétním návrhem pak bylo zavedení zpětné vazby formou hodnoticího dotazníku, do nějž by se zapojilo více hodnotitelů.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ABUN, Damianus. *Employees' self-efficacy and work performance of employees as mediated by the work environment*. 2021. online. SSRN 3958247. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3958247
- [2] ANITHA, J. *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63 No. 3, 2014, 308-323. ISSN: 1741-0401. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. Vstříc úspěchu. V Brně: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [6] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Business books. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [7] DICKINSON, Roger A.; FERGUSON, Charles R.; SIRCAR, Sumit. *Critical success factors and small business*. American Journal of Small Business, 1984, 8.3: 49-57.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [9] FARKAČOVÁ, Lenka. *Pracovní výkon zaměstnanců a faktory, které ho ovlivňují*. Online. Práce a mzda (Wolters Kluwer). Roč. 2020, č. 11, s. 41. Identifikační číslo ASPI:LIT284029CZ.
Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/7/284029/1/2?rem=Covid%2BCoronavirus%2BKoronavirus%2B%22SARS%20CoV-2%22%2BSARS-CoV-2%2Bn%C4%9Bco>
- [10] FIBÍROVÁ, Jana, KNOROVÁ, K. *Vnitřně propojený systém ukazatelů řízení výkonnosti podniku*. Český finanční a účetní časopis, 2014, 2014.4: 157-165

- [11] ISLAMI, X., MULOLLI, E., & MUSTAFA, N. *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*. 2018. Future Business Journal, 4, 94-108. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2314721016300275>
- [12] JOHN, Jessy. *Relevance of Employee Development Plans in Employee Performance Management*. 23.10.2010. BSSS Institute of Advanced Studies. Dostupné z SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1711647>
- [13] KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
- [14] KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [15] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Online. Psyché. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [18] MARKOS, Solomon; SRIDEVI, M. Sandhya. *Employee engagement: The key to improving performance*. International journal of business and management, 2010, 5.12: 89.
- [19] LAWLER, Edward E.; BENSON, George S.; MCDERMOTT, Michael. *Performance management and reward systems*. Los Angeles: Center for Effective Organizations – Marshall School of Business – University of Southern California. WorldatWork Journal, 2012, 21.4: 19-28.
- [20] MONE, Edward a Manuel LONDON. *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*. 2. vydání. New York: Routledge, 2018. eBook ISBN 978-1-315-62652-9.
- [21] PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

- [22] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Online. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/vedeni-lidi-tymu-a-firem-4525/>.
- [23] PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 3rd ed. John Wiley, 2015. ISBN 978-1-119-01984-8.
- [24] RAM, Jiwat; CORKINDALE, David. *How “critical” are the critical success factors (CSFs)? Examining the role of CSFs for ERP*. *Business Process Management Journal*, 2014, 20.1: 151-174.
- [25] SCHLEICHER, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 851–887.
- [26] Společnost XY a.s. 2025. Interní dokumentace společnosti.
- [27] Společnost XY a.s. 2025. Výroční zprávy 2019-2024. [online]
- [28] STEWART, Alice C.; CARPENTER-HUBIN, Julie. The balanced scorecard. *Planning for higher education*, 2001, 29.2: 37-42.
- [29] SULTAN, Eng Waleed Akhtar M. *Key Performance Indicators (KPIs), Key Result Indicator (KRIs) and Objectives and Key Results (OKRs)*. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 2022, 11.4: 147-157.
- [30] STÝBLO, JIŘÍ. Styl práce a osobnost manažera a lídra. *Human Resources Management & Ergonomics*, 2007, 7.
- [31] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [32] UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Online. Expert. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [33] VODÁKOVÁ, Jana. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-013-5.
- [34] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Online. Prosperita firmy. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/mereni-vykonnosti-369/>.

- [35] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Online. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/hodnoceni-a-rizeni-vykonnosti-2816/>.
- [36] WAAL, André de. *Strategic performance management: a managerial and behavioral approach*. 2nd ed. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2013. ISBN 978-0-230-27385-6.
- [37] WUNKER, Stephen. *OKRs, Jobs To Be Done, And The Changing World Of Work*. Forbes [online]. 22. března 2022. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stephenwunker/2022/03/22/okrs-jobs-to-be-done-and-the-changing-world-of-work/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Popis pracovní pozice – expedient

Příloha B: Formulář pro hodnocení pracovního výkonu provozních zaměstnanců expedičního skladu

PŘÍLOHA A: Popis pracovní pozice – expedient

Popis pracovní pozice

Jméno:			
Oddělení:	Expedice	Kategorie prac. místa :	
Název pozice	Expedient	Pracovní úvazek:	Full time
Pracoviště:		Oddělení/tým:	Expedice
Číslo pozice:		Platnost:	
Applications Accepted By:			
Pozice přímého nadřízeného: Provozní ředitel logistiky		Poznámky: Přístupy + HW Supervisor	
Oddělení: Expedice			
Popis pozice			
<p>Role a zodpovědnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikace s obchodem - příjem, neshody, stav zásob • Komunikace se ZAS - informace o zboží • Příjem zboží od dodavatelů a jeho zaskladnění • Výdej zboží na MO/VO objednávky • Přeskladnění mezi odděleními • Udržování aktuálnosti EANů • Udržování aktuálnosti pozic zboží • Inventarizace zboží • Balení zásilek 			
Schválil:		Datum:	
Zaměstnanec:		Datum:	

PŘÍLOHA B: Formulář pro hodnocení pracovního výkonu provozních zaměstnanců expedičního skladu

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Jméno zaměstnance	Pozice	Oddělení	Hodnotící období	Datum hodnocení

Stupně hodnocení	Slovní označení	Popis úrovně
6	Výjimečný výkon	Pracovník výrazně překračuje očekávání.
5	Velmi dobrý výkon	Výkon pracovníka je nadprůměrný.
4	Dobrý výkon	Pracovník plní požadavky na požadované úrovni.
3	Dostačující výkon	Pracovník plní požadavky s drobnými nedostatky.
2	Nedostačující výkon	Výkon pracovníka je na hraně přijatelnosti.
1	Neuspokojivý	Pracovník neplní základní požadavky na výkon.

Hodnocená oblast	Popis kritéria	Hodnocení 1-6	Poznámky
Chybovost	Míra výskytu chyb při balení, expedici, evidenci.		
Přístup k pracovním činnostem	Aktivita, pečlivost, svědomitost.		
Udržování pořádku na pracovišti	Péče o čistotu, organizace prostoru, doplňování materiálu a manipulačních jednotek.		
Spolehlivost a zodpovědnost	Samostatnost, převzetí zodpovědnosti za svěřené úkoly.		
Dodržování pracovní doby	Docházka, příchody, přestávky.		
Řešení problémů	Identifikace problémů a aktivní řešení či nahlášení.		
Spolupráce a komunikace	Ochota spolupracovat, jasná a srozumitelná komunikace.		

Kvantitativní část výkonu	Popis kritéria	Hodnocení ks/min	Poznámky
Produktivita	Hodnota ukazatele produktivity ze systému WMS.		

Celkové hodnocení	Oblast pro zlepšení

Hodnotitel	Zaměstnanec	Datum