

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Analýza systému hodnocení pracovního výkonu ve vybrané obchodní
společnosti**

Bc. Denisa Podhájecká

Diplomová práce
2021

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Denisa Podhájecká**
Osobní číslo: **E19633**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Analýza systému hodnocení pracovního výkonu ve vybrané obchodní společnosti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je analýza systému hodnocení pracovního výkonu ve vybrané obchodní společnosti. Shrnutí získaných poznatků metodou syntézy a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro zlepšení činnosti v této oblasti.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů managementu a manažerských funkcí.
- Hodnocení pracovního výkonu, motivace a stimulační opatření zaměstnanců.
- Charakteristika vybrané obchodní společnosti.
- Analýza současného systému hodnocení pracovního výkonu ve vybrané společnosti.
- Shrnutí získaných poznatků a formulace návrhů a doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
BUNGAY STANIER, Michael, 2016. *The coaching habit: say less, ask more & change the way you lead forever*. Toronto, Canada: Crayons Press, 227 s. ISBN 978-0-9784407-4-9.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 208 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem *Analýza systému hodnocení pracovního výkonu ve vybrané obchodní společnosti* jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 22. 4. 2021

Denisa Podhájecká v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D., MBA za jeho odbornou pomoc, připomínky a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat obchodní společnosti za spolupráci a poskytnuté informace pro zpracování této diplomové práce. Moje poděkování patří také mým nejbližším za jejich podporu a trpělivost.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení pracovního výkonu v konkrétním podniku. Cílem této práce je analýza systému hodnocení pracovního výkonu ve vybrané obchodní společnosti, shrnutí získaných poznatků metodou syntézy a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro další vývoj společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu, pracovní výkon, motivace, motivační nástroje

TITLE

Analysis of the Performance Evaluation System in the Selected Company.

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the issue of the performance evaluation system in the selected enterprise. The aim of this work is to analyse the performance evaluation system in the selected company, summary of the acquired knowledge with using the method of synthesis, to evaluate the current situation and propose recommendations for further development of the company based on the findings.

KEYWORDS

performance management, performance evaluation, work performance, motivation, motivation tools

OBSAH

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Seznam zkratk	11
Úvod	12
1 Základní pojmy managementu	13
1.1 Management.....	13
1.1.1 Management jako proces řízení	13
1.1.2 Management jako řídicí pracovníci	13
1.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení	15
1.2 Manažer	15
1.2.1 Vlastnosti manažera	15
1.2.2 Manažerské dovednosti.....	16
1.2.3 Manažerské kompetence	17
1.2.4 Autorita manažera	18
1.3 Manažerské funkce	19
1.3.1 Postupné funkce	19
1.3.2 Průběžné funkce.....	21
2 Vliv motivace a stimulace na výkonnost zaměstnanců	23
2.1 Pojem motivace a stimulace	23
2.2 Faktory pracovní motivace	25
2.3 Základní nástroje podporující motivaci	26
2.4 Motivace a výkon.....	27
3 Řízení a hodnocení pracovního výkonu	30
3.1 Řízení pracovního výkonu	30
3.2 Hodnocení pracovního výkonu	34
3.2.1 Účel hodnocení pracovního výkonu	36
3.2.2 Proces hodnocení pracovního výkonu	36
3.2.3 Kritéria hodnocení pracovního výkonu	38
3.2.4 Metody hodnocení pracovního výkonu	38

3.2.5	Chyby při hodnocení pracovního výkonu.....	41
3.3	Výkonové odměňování	41
4	Charakteristika vybrané obchodní společnosti.....	44
4.1	Představení společnosti ABC s.r.o.....	44
4.1.1	Organizační struktura.....	44
4.2	Pracovní pozice	46
5	Analýza současného systému hodnocení pracovního výkonu.....	49
5.1	Řízený rozhovor s jednatelkou společnosti	49
5.2	Systém hodnocení pracovního výkonu	50
5.3	Hodnocení výkonu podle pracovních pozic.....	54
5.4	Odměňování za pracovní výkon	63
6	Shrnutí získaných poznatků a formulace návrhů a doporučení	66
6.1	Shrnutí získaných poznatků	66
6.2	Návrhy na zlepšení systému hodnocení pracovního výkonu.....	67
Závěr	70
Použité zdroje	72
Přílohy	76

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Úrovně managementu	14
Obrázek 2: Model manažerských kompetencí.....	18
Obrázek 3: Optimální kombinace manažera a vedoucího	21
Obrázek 4: Model motivace	24
Obrázek 5: Yerkesův-Dodsonův zákon.....	27
Obrázek 6: Cyklus řízení pracovního výkonu	31
Obrázek 7: Systém 360stupňové zpětné vazby	35
Obrázek 8: Odměna podle výkonu	42
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti.....	45
Obrázek 10: Přehled pracovních pozic	46
Obrázek 11: Význam hodnocení pro společnost	51
Obrázek 12: Váha hodnotících kritérií u jednatelky pro ekonomiku	54
Obrázek 13: Váha hodnotících kritérií u jednatelky pro obchod	55
Obrázek 14: Váha hodnotících kritérií u asistentky jednatelů.....	56
Obrázek 15: Váha hodnotících kritérií u pracovníka marketingu	57
Obrázek 16: Váha hodnotících kritérií u obchodního zástupce.....	59
Obrázek 17: Váha hodnotících kritérií u asistentky obchodních zástupců.....	60
Obrázek 18: Váha hodnotících kritérií u vedoucí expedice	61
Obrázek 19: Váha hodnotících kritérií u referenta odbytu	62
Obrázek 20: Váha hodnotících kritérií u skladníka	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vlastnosti manažera	16
Tabulka 2: Přehled manažerských funkcí.....	19
Tabulka 3: Porovnání hodnocení a řízení pracovního výkonu	33

SEZNAM ZKRATEK

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
Např.	Například
S.	Strana
S.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Tj.	To je
Tzn.	To znamená

ÚVOD

V dnešní době se většina společností snaží o hodnocení svých pracovníků tak, aby lépe pochopili všechny souvislosti týkající se každodenního plnění pracovních povinností. V důsledku dlouhodobého nedostatku kvalitních pracovníků na trhu práce se při hodnocení zaměřují společnosti především na to, aby dokázaly správně identifikovat nejúspěšnější pracovníky a spravedlivě je odměnily za jejich výkon. Neméně významné je pro společnost také umět dostatečně motivovat ty pracovníky, kteří nedosahují potřebných výsledků, avšak jsou již plně integrovány do pracovního systému společnosti.

Pro každou společnost je důležité mít správně nastavený systém hodnocení pracovního výkonu. Správně hodnocený pracovník se může dále ve své pracovní činnosti zdokonalovat a tím být více prospěšný pro fungování společnosti.

Toto úsilí společností je dáno uvědoměním si, že to nejcennější, co společnost má, jsou lidské zdroje. Schopní pracovníci jsou jedním z klíčových prvků každé společnosti, a i díky jejich účasti mohou společnosti správně a kvalitně fungovat, růst. Je pro to nanejvýš důležité správně své pracovníky motivovat a vytvářet příjemné a bezpečné pracovní prostředí. Pokud se to společnosti daří má výkonného a spokojeného pracovníka, který může dosahovat nadprůměrných výkonů, váží si svého pracovního místa a je celkově přínosem pro společnost.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V úvodu teoretické části autorka práce vymezuje základní pojmy z oblasti managementu, osobnosti manažera a manažerských funkcí. Druhá kapitola se věnuje vlivu motivace a stimulace na výkonnost pracovníků. V jejím závěru je objasněn vztah mezi motivací a výkonem pracovníka. Poslední kapitola teoretické části se věnuje problematice řízení a hodnocení pracovního výkonu, také obsahuje specifika výkonového odměňování.

V praktické části práce je provedena nejprve charakteristika vybrané obchodní společnosti a uveden výčet pracovních pozic a jejich popis. V následující kapitole je provedena analýza současného systému hodnocení pracovního výkonu ve vybrané společnosti. Autorka práce popisuje hodnocení jednotlivých pracovních pozic zvlášť, z důvodu jejich odlišných pracovních činností. V závěru praktické části jsou shrnuty získané poznatky a doporučeny návrhy pro zlepšení systému hodnocení pracovního výkonu.

Cílem diplomové práce je analýza systému hodnocení pracovního výkonu ve vybrané obchodní společnosti, shrnutí získaných poznatků metodou syntézy a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro zlepšení činnosti v této oblasti.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

Cílem první kapitoly této práce je vymežit pojem management, a to nejen jako proces řízení, ale také ve smyslu řídicích pracovníků či vědní disciplíny. Dále se kapitola věnuje definici manažera včetně jeho vlastností, dovedností, kompetencí a autority. V poslední části kapitoly jsou vymezeny a popsány manažerské funkce.

1.1 Management

Pojem management je původem americký, nicméně v současné době se jedná o mezinárodní výraz využívaný bez překladu v několika jazycích (Blažek, 2014, s. 12). Tímto pojmem je možné rozumět celistvé řízení veškerých aktivit a politik společnosti, a to zejména personálních, ekonomických, obchodních, vývojových či marketingových a také soubor zkušeností, názorů, doporučení, přístupů a metod využívajících manažery k plnění svých aktivit, které vedou ke zvládnutí cílů společnosti (Kocianová, 2012, s. 13).

Výraz management lze chápat v následujících třech významových rovinách:

- management jako proces řízení;
- management jako řídicí pracovníci;
- management jako soubor poznatků o řízení.

1.1.1 Management jako proces řízení

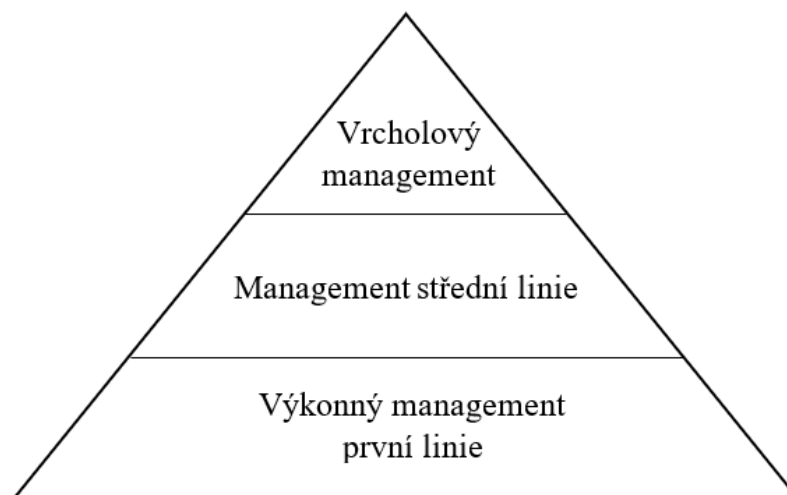
Slovo management je ekvivalent českého výrazu řízení. Managementem lze chápat proces probíhající mezi jednotlivcem případně skupinou, která řídí a je tedy řídicím subjektem, a mezi jednotlivcem nebo skupinou, která je řízena a je tedy řízeným objektem. Na základě těchto vztahů řídicí subjekt stanovuje cíle a pomocí společného úsilí řízeného objektu a řídicího subjektu jsou stanovené cíle efektivně naplňovány. (Blažek, 2014, s. 12) Kvalifikovaní lidé a dobré technické vybavení nepostačí k zajištění prosperity podniku. Úspěšnost organizace je dána především jejím dobrým řízením. (Veber, 2009, s. 20)

1.1.2 Management jako řídicí pracovníci

Řídicími pracovníky se rozumí vedoucí pracovníci, tedy manažeři, kteří aplikují své znalosti managementu do praxe. Manažeři plní velmi důležitou funkci a závisí na nich prospěch dané

organizace. Dříve vedoucí pracovník řídil a úkolem jeho podřízených bylo jen plnit zadané úkoly. Nicméně tato doba je již pomalu minulostí a účast zaměstnanců na řízení organizace posiluje. Důsledkem toho je, že mnoho činností, které dříve vykonával výhradně manažer, je nyní v částečné nebo dokonce plné kompetenci jeho spolupracovníků. (Blažek, 2014, s. 14)

Na obrázku 1 jsou znázorněny úrovně managementu. V první linii jsou manažeři působící na nejnižším stupni řízení. V obchodě je to pozice vedoucí prodejny, ve výrobní společnosti mistr, na univerzitě vedoucí ústavu nebo například v nemocnici primář. (Blažek, 2014, s. 14-15) První linie managementu má stanoveny operativní cíle, které jsou zpravidla krátkodobého charakteru a vztahují se k jednotlivým činnostem organizace (Pitra, 2008, s. 17). Manažery střední linie tvoří řídicí pracovníci, kteří mají roli „převodových pák“ mezi vrcholovým a výkonným managementem (Blažek, 2014, s. 15). Jejich aktivity vedou k naplňování taktických cílů mající střednědobý charakter. Vrcholový management neboli top management organizace plní strategické cíle, které jsou dlouhodobého charakteru a souvisejí s naplňováním vize společnosti. (Pitra, 2008, s. 17) Tato úroveň managementu řídí a reprezentuje organizaci navenek, a to nejen vůči nadřízeným orgánům, ale i vůči dodavatelům, zákazníkům, státu atd. (Blažek, 2014, s. 15).



Obrázek 1: Úrovně managementu

Zdroj: Upraveno podle (Pitra, 2008, s. 17)

1.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení

Management je mladá praktická věda blízce spojená s empirií. Vznikla na základě požadavků rychle rostoucí produkce a rozvíjení organizací, které vyžadovaly systémové řízení a implementaci praktických dovedností z rozvoje do souboru poznatků a principů systémových metod řízení. V tu chvíli se začala formovat první manažerská praxe, která má více či méně vztah s dalšími vědními obory, zejména psychologii, sociální psychologii, ekonomikou a právem. Management jako věda nebuduje dogmatické základy a principy svého oboru, ale spíše obecně definuje soubor platných zákonitostí, jejichž plná funkčnost má pravděpodobnostní charakter. (Blažek, 2014, s. 15)

1.2 Manažer

Manažer je osoba zajišťující správný chod organizace nebo efektivní práci přidělených útvarů. Manažerovi jsou svěřeny konkrétní pravomoci, díky nimž řídí lidi v dané části organizace nebo v určitém útvaru. Za přidělený útvar je odpovědný, a to konkrétně ve věci dosahování žádaných výsledků. Přínosem manažera k prosperitě organizace je, že dokáže motivovat své podřízené k dosahování nejlepších výsledků každého z nich, ale především i vynakládání svého nejlepšího potenciálu a úsilí. (Armstrong a Stephens, 2008, s. 38)

Úloha manažerů je v posledních letech na vzestupu. Často se vyskytují názory, které přidělují úspěchy případně neúspěchy organizací přímo na konto manažerů, kteří daný podnik řídí. Role manažerů se s velkou pravděpodobností ani v budoucnu nestáhne do pozadí. Naopak bude zesilovat s nově nastalými situacemi, kterými mohou být například:

- zvyšující se vliv informační společnosti;
- akcelerující tempo změn;
- globalizace světové ekonomiky;
- flexibilita řízení. (Veber, 2009, s. 35)

1.2.1 Vlastnosti manažera

Získané i vrozené vlastnosti jsou základem pro úspěšného manažera. Každý manažer by měl mít pro svou práci jak osobnostní předpoklady, tak i znalosti dosažené studiem a praxí. V neposlední řadě musí mít i morální vlastnosti, které vyjadřují jeho mravní kodex a názor

na svět. V tabulce 1 jsou uvedeny příklady vlastností a znalostí manažera. Reálně jich však existuje mnohem více. Vlastnosti vrozené si není možné osvojit, ale v případě, že s nimi člověk disponuje, jdou dále rozvíjet a vylepšovat. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 108)

Na vlastnosti manažera jsou kladeny vysoké nároky vzhledem k tomu, že jeho činnost je velmi různorodá, řízení lidí vyžaduje odvahu a jeho funkce nakládá obsáhlou společenskou mocí. Práce manažera se skládá hlavně z komunikace s lidmi, neustálým kontaktem s nimi, a to vede k jejich ovlivňování. (Pauknerová, 2006, s. 213)

Tabulka 1: Vlastnosti manažera

Vrozené vlastnosti	Získané vlastnosti / znalosti
Potřeba mít moc	Teorie podnikání
Potřeba řídit	Ekonomická teorie
Sebereflexe	Management a řízení
Schopnost vcítit se	Psychologie a sociologie
Organizační schopnosti	Statistika a matematika
Sebejistota	Základy práva
Komunikační dovednosti	Personální řízení
Logické uvažování	Motivace a stimulace pracovníků

Zdroj: Upraveno podle (Váchal a Vochozka, 2013, s. 108)

Díky znalostem jsou manažeři schopni nalézt příznivé podnikatelské možnosti a stanovit směr pro využití těchto příležitostí k dosahování cílů organizace (Řezáč, 2009, s. 361).

1.2.2 Manažerské dovednosti

Dovednosti jsou určité návyky získané praxí či tréninkem. Pro dosažení kvalitních výsledků je potřeba dostatek času. Získání dovedností může být ovlivněno i schopnostmi daného člověka. Proces získávání dovedností je podmíněný osobností jednotlivce. Konkrétně na jeho schopnosti přijímat a zpestřovat své praktické zkušenosti. (Lojda, 2011, s. 19)

K dosažení dobrého výkonu manažera jsou zapotřebí tyto tři základní úrovně dovedností:

- **sociální** – souvisí se schopností motivovat lidi, umět jim porozumět a vést je, zvládat techniky spolupráce, vyjednávání a delegování;
- **konceptní** – souvisí se schopností spojovat a sladit veškeré cíle a činnosti podniku, také se schopností dokázat se na organizaci podívat uceleným pohledem

a zhodnotit spojitosti jednotlivých částí a předpovídat ovlivnění firmy jako celku při jednotlivých změnách;

- **technické** – souvisí se schopností využívat techniky, způsoby, poznatky a postupy specializovaných útvarů. (Řezáč, 2009, s. 361)

Řízení lidí vyžaduje určité dovednosti, které je nutné neustále rozvíjet. Nejcennější zkušenosti pro rozvoj manažerských dovedností jsou ty z praxe. Nicméně existují různé manažerské kurzy, kde si manažeři mohou osvojit nové dovednosti. Dalším způsobem pro zlepšení dovedností může být i četba knih od samotných trenérů manažerských dovedností. Příkladem může být Bungay Stanier (2016, s. 6-7), který uvádí inspirativní způsoby, jak změnit způsob vedení a podpory pracovníků k lepšímu. Popisuje, jak by měl manažer uchopit nové informace a proměnit je ve zvyky a každodenní praxi. Dále také uvádí, že řízení lidí by mělo být každodenní činností manažera.

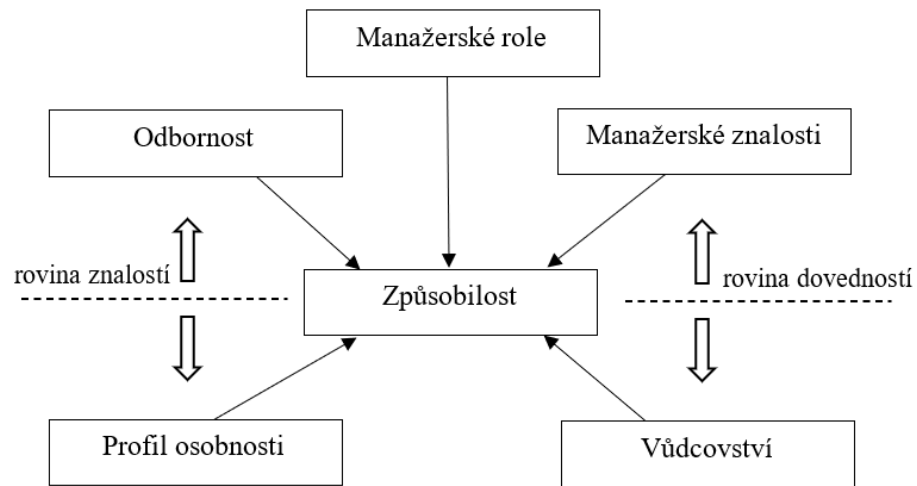
1.2.3 Manažerské kompetence

Kompetencí lze rozumět schopnost vykonat určitou činnost ve stanoveném čase a s dosažením kvalitního výsledku (Lojda, 2011, s. 20). Soubor dovedností, zkušeností, způsobu jednání, schopností, znalostí a metod myšlení vystihuje profesní kompetenci.

Dle odborníků se kompetence člení na čtyři složky:

- **odborná** – uplatňuje se v úkolových, organizačních a procesních znalostech, jedná se především o pracovní postupy či ovládání strojů a jiných zařízení;
- **sociální** – jedná se o schopnost navazovat tvůrčí vztahy a dokázat je dlouhodobě zachovat s ohledem na dosahování podnikových cílů;
- **osobní** – zahrnuje kladný postoj ke změnám, sebereflexe, odvahu k přebrání odpovědnosti, schopnost posoudit sám sebe a své vystupování z nadhledu;
- **metodická** – jde o schopnost efektivního a flexibilního osvojení nových znalostí a pracovních metod. (Řezáč, 2009, s. 360)

Kompetence neboli způsobilost je v manažerské praxi funkcí několika proměnných, jejich vazby znázorňuje obrázek 2.



Obrázek 2: Model manažerských kompetencí

Zdroj: Upraveno podle (Řezáč, 2009, s. 360)

1.2.4 Autorita manažera

Vedení pracovníků je hlavní manažerskou náplní a v tomto smyslu uplatňuje svou mocenskou autoritu a vliv na vedení lidí. To manažerovi umožňuje koordinovat a využívat výkon pracovních činností jeho pracovních týmů. Manažerská funkce vyžaduje, aby pracovník využíval své kladné osobní vlastnosti a charakteristické rysy. Jeho autorita musí být členy pracovního kolektivu akceptována. (Řezáč, 2009, s. 365) Manažer by se neměl nechat svést snadnou možností zneužít své pozice a tím, dříve či později, snížit svou přirozenou autoritu. Zneužitím, byť i nechtěným, vzniká nepříjemný precedent ztráty důvěry, který se jen těžko a zdlouhavě odbourává. Vynaložené úsilí na nápravu této chyby bývá zpravidla velmi významné. (Templar, 2006, s. 199) Autorita manažera se dělí na formální a neformální.

Formální autorita je definována strukturou společnosti a jejími platnými předpisy, funkce manažera musí naplňovat představy a cíle firmy a stejnou měrou musí zohledňovat zájmy podřízených. Manažer nese odpovědnost při naplňování ekonomických, sociálních, právních, ekologických a dalších cílů podle zaměření organizace.

Neformální autorita je postavena na vrozených vlastnostech manažera, kdy k němu mají podřízení přirozenou a samozřejmou úctu, v rozhodování manažera mají důvěru a manažer má jistotu, že jeho rozhodnutí jsou ochotně plněna. (Řezáč, 2009, s. 365-366)

1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ke své práci opakovaně využívá. Při správném vykonávání těchto činností dosáhne manažer požadovaných cílů dané organizace. Manažerské funkce se dělí na postupné a průběžné. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 16-17)

V literatuře lze najít rozdílné členění manažerských funkcí od různých autorů. Často se shodují ve třech základních činnostech, tj. plánování, organizování a kontrola. V této diplomové práci je uvedena klasifikace na postupné a průběžné manažerské funkce podle Koontze a Weihricha. Jejich přehled je uveden v tabulce 2. (Martinovičová et al., 2019, s. 85)

Tabulka 2: Přehled manažerských funkcí

Manažerské funkce	
Postupné	Průběžné
Plánování	Analýza
Organizování	Rozhodování
Personalistika	Implementace
Vedení lidí	
Kontrola	

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Mládková a Jedinák, 2009, s. 17)

1.3.1 Postupné funkce

Postupné manažerské funkce jsou činnosti manažera, které probíhají postupně a svou posloupností na sebe navazují. Jedná se o soubor funkcí zahrnující plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu. Tyto činnosti se v průběhu času opakují. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 16)

Plánování

Při plánování se stanovuje průběh provedení budoucích akcí, které je potřeba provést k dosažení konečných cílů. Správné plánování by mělo být provedeno vždy s dostatečným předstihem, aby bylo možné odhadnout a předvídat případná slabá místa v celkovém procesu před dosažením cíle. Možné krize totiž zvyšují celkové náklady, a právě náklady a jejich maximálně možné stanovení pro dosažení cíle jsou předmětem efektivního plánování.

Při správném plánování je často vhodné mít i tzv. nouzový plán. V případě selhání primárního plánu z důvodu, který manažer v době jeho tvorby nemohl předvídat, je nahrazen nouzovým plánem. Krizový plán by se měl dát lehce implementovat do původního plánu.

Pakliže toto není možné, ztrácí krizový plán své opodstatnění. (Armstrong a Stephens, 2008, s. 50)

Organizování

Podniky zajišťují organizování prostřednictvím svých manažerů tak, aby bylo celkové úsilí, které má dosáhnout společného cíle rozděleno do jednotlivých manažerských úkolů a následně do řady procesů a činností. Organizování tedy dělí jednotlivé činnosti v čase. Pro vytvoření efektivní organizace je potřeba nejprve provést správnou analýzu potřebných činností, procesů a rolí. Tato analýza přinese výslednou strukturu, která definuje přístup manažerů a soustředí se na klíčové role v podniku. Vytváření struktury organizace slouží k definování rolí a vztahů. Snáze se pak poskytuje lidem prostor a podmínky k efektivnímu využívání jejich dovedností a schopností. (Armstrong a Stephens, 2008, s. 50)

Personalistika

Ve struktuře společnosti je personalistika jednou z nejdůležitějších částí. Zaměřuje se na vše, co se týká člověka ve vztahu k pracovnímu procesu. Na úplném začátku je získání pracovníka. Z manažerského pohledu je personalistika schopnost začlenit pracovníka do kolektivu, přidělení mu určité funkce či činnosti tak, aby byl schopný svou práci zvládat efektivně a byl v dané pozici úspěšný. Manažerská personalistika také řeší kontakt mezi pracovníky, jejich správnou a efektivní komunikaci a popřípadě řeší nedostatky v této oblasti. (Koubek, 2015, s. 13)

Vedení lidí

Vedení pracovníků není totožné s řízením. Není pravidlem, že každý vedoucí je manažer. Vedoucí se vyskytují i v nejasně definovaných pracovních skupinách. Jedná se o faktor, který přirozeně spojuje určité skupiny pracovníků. Vedení klade důraz na mezilidské vztahy. Ne každý manažer musí mít automaticky vlastnosti vedení, a naopak přirozený vůdce nemusí splňovat definici manažera. Na obrázku 3 v místě, kde se množina manažerů a vůdců protíná, jsou pracovníci, kteří mají obě vlastnosti, a z nich pochází zpravidla nejefektivnější vedoucí pracovníci. (Dvořáková, 2007, s. 183-184)



Obrázek 3: Optimální kombinace manažera a vedoucího

Zdroj: Upraveno podle (Dvořáková, 2007, s. 184)

Kontrola

Nezbytnou manažerskou funkcí je kontrola a stává se nedílnou součástí pracovní náplně každého manažera. Skládá se z několika druhů a může mít za cíl různé výsledky. Základní funkcí kontroly je zhodnocení současného stavu s ohledem na stanovený cíl. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 100)

Kontrola pracovního výkonu je prováděna měřením, které je průběžně vyhodnocováno tak, aby bylo možné s jistotou říct, zda bude dosaženo naplánovaných cílů. Tato kontrola musí být uskutečňována zpravidla každý den. (Martinovičová et al., 2019, s. 98) Dále je možné použít kontrolu ověřování, kdy se určitými postupy potvrzuje správnost splnění cíle. Kontrola přezkoumáním shromažďuje dokumenty již dříve provedených ověření a má za cíl potvrdit či vyvrátit závěr předchozího zkoumání. Dalším typem kontroly je prověrka neboli audit. Jedná se zpravidla o nezávislé zkoumání činností nebo funkcí podniku s výstupem, který hodnotí funkčnost naplňování stanovených cílů a zpravidla dává doporučení pro zvýšení efektivity využívaných zdrojů. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 100)

1.3.2 Průběžné funkce

Průběžné manažerské funkce musí manažer vykonávat průběžně při uskutečňování každé postupné manažerské funkce. Jedná se o analýzu rozhodovacího problému, rozhodování a implementaci. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 17)

Analýza

Ve chvíli, kdy je samotné rozhodnutí příčinou problému je potřeba toto rozhodnutí analyzovat. Jedná se o souhrn více variant řešení vzniklého problému. Tyto varianty zahrnují získávání, vyhodnocení a patřičné třídění informací ke správné analýze a následné nalezení

řešení zkoumaného problému. Tato analýza problému je řízeným východiskem k nalezení jeho řešení. Analyzování problému je jednou z manažerských dovedností. (Martinovičová et al., 2019, s. 98)

Rozhodování

Rozhodování je důležitou funkcí manažera, kterou využívá průběžně. Při své práci stále rozhoduje při všech svých činnostech, ať už se jedná o plánování, změny organizační struktury, vytváření motivačního systému či celkové vedení pracovního týmu. Rozhodování může být věcné a formální. Věcným rozhodováním je myšleno rozhodování na základě odborných znalostí a kvalifikace. Formální rozhodování je logický přístup v rámci souboru manažerských procesů. Správnost rozhodování má výrazný vliv na celkovou efektivitu výkonu podniku a dosahování plánovaných cílů. (Martinovičová et al., 2019, s. 100)

Rozhodování jako činnost klade důraz na posouzení co největšího množství variant a vyhodnocení aplikování té nejoptimálnější. Tím je zaručeno, že rozhodnutí bude mít maximální možný pozitivní efekt. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 114)

Implementace

Implementace je způsob aplikování zvoleného rozhodnutí v rámci organizace s ohledem na druh rozhodnutí a dopadů pro danou společnost se může využít několik způsobů implementace. V případě strategického rozhodnutí jako jsou např. změny či nasazení nového systému se doporučuje používat formu pilotního projektu. Každý manažer by měl zvolit vhodný implementační nástroj pro zvolené rozhodnutí, aby problém úspěšně vyřešil. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 134)

2 VLIV MOTIVACE A STIMULACE NA VÝKONNOST ZAMĚSTNANCŮ

Motivace a stimulace zaměstnanců má podstatný vliv na jejich pracovní výkon. V této kapitole autorka práce blíže popisuje tyto dva pojmy a charakterizuje jednotlivé formy pracovní motivace. V druhé části kapitoly jsou vymezeny základní nástroje podporující motivaci, a nakonec je vysvětlen vzájemný vztah mezi motivací a pracovním výkonem.

2.1 Pojem motivace a stimulace

Motivace pracovníků

Motivace tedy motiv je určen smyslem něco dělat – dát se určitým směrem. Pracovníci jsou motivováni ve chvíli očekávání, že jejich úsilí, jejich činnost s největší pravděpodobností povede k naplnění cíle – zpravidla odměna, která jim na oplátku umožní uspokojit jejich konkrétní potřeby. (Armstrong, 2009, s. 109)

Horváthová et al. (2016, s. 21) definují motivaci jako soubor faktorů, které mají vliv na pracovníky a jejich celkovou pracovní morálku a výkon.

Dle Arnolda (2007, s. 302) se motivace skládá ze tří základních složek, kterými jsou:

- a) **směr** – jakou práci se osoba snaží udělat;
- b) **úsilí** – jak moc se osoba snaží;
- c) **přetrvávání** – jaký časový rámec se osoba snaží.

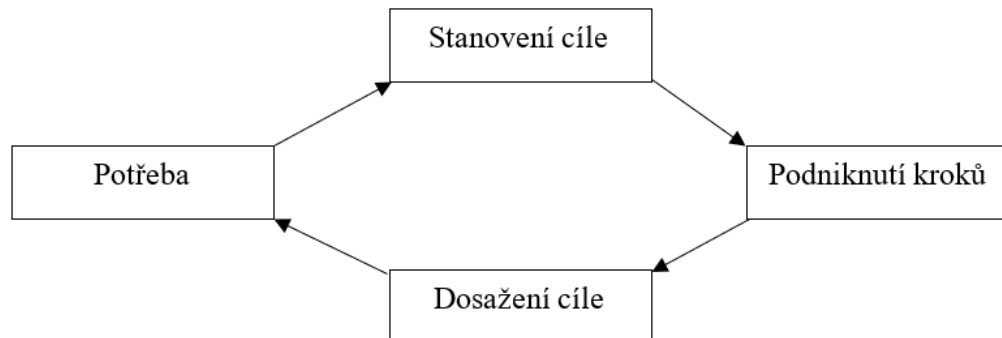
Každá společnost se snaží dbát zvýšené pozornosti, jak docílit v rámci motivace co možná nejvyššího výkonu svých pracovníků. Z toho důvodu hledají způsob správně nastavených parametrů motivace. Do této kategorie se řadí mnoho různých stimulů, odměn a vedení lidí ve vztahu k jejich výkonu, správnému nastavení pracovních podmínek a řízení uvnitř organizace. (Horváthová et al., 2016, s. 21)

Motivaci pracovníků ovlivňují jejich nadřízení tedy manažeři, kteří tuto skutečnost často opomíjejí. V případě, že si však tento fakt dokážou uvědomit, mohou podnikat určité kroky, které pozitivně ovlivní motivaci pracovníků. Pracovníci poté podávají vyšší pracovní výkony a také to povede ke zlepšení efektivnosti v pracovním kolektivu. (Bruce, 2011, s. 2)

Motivace má nespornou výhodu ve chvíli, kdy se povede zacílit správně do motivů, které pracovník má. Pracovník pak může přidělenou práci splnit za příznivých podmínek i bez

přísunu vnějších podnětů a úkol vykoná na základě vědomí, že považuje tuto pracovní činnost za významnou, důležitou nebo z vnitřního pocitu naplnění – práce ho baví. (Plamínek, 2015, s. 17)

Model motivace znázorněný na obrázku 4 je postaven na posilování či upevňování očekávání a na teorii potřeb.



Obrázek 4: Model motivace

Zdroj: (Armstrong, 2009, s. 109)

Obrázek 4 popisuje proces, kdy je motivace iniciována zjištěním, že některé potřeby nejsou uspokojeny. Může to být potřeba vlastní seberealizace nebo potřeba dosáhnout určitého postavení. Ve chvíli, kdy je jasně definovaná potřeba, je zároveň stanoven i cíl úsilí. Poté následuje série podniknutí kroků, které mají stanoveného cíle dosáhnout. Pokud je tento řetězec úspěšný, je potřeba uspokojena a je možné tento řetězec použít při další takové potřebě. V případě, že se však nepodaří dosáhnout cíle, a tedy uspokojit potřebu, nutně musí následovat úprava podniknutých kroků tak, aby bylo cíle dosaženo. (Armstrong, 2009, s. 110)

Motivaci ovlivňují následující faktory:

- a) intenzita nebo potřeba vyššího výkonu;
- b) předešlé zkušenosti – spolehnout se na dodržení dohod s nadřízeným;
- c) výše odměny – ovlivňuje vynaložené úsilí pracovníka;
- d) správný časový rozsah stanovení odměn – odměny vyplácené v dlouhém časovém období mají menší účinnost. (Aquinas, 2006, s. 132)

Stimulace pracovníků

Stimulací se rozumí vnější působení na psychiku člověka, cílené ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Stimul je jakýkoli podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. V důsledku nastává určitá změna v jeho činnosti na základě změny psychických procesů.

Podněty se dělí na dvě skupiny:

- **impulzy** neboli vnitřní podněty např. bolest hlavy;
- **incentivy** neboli vnější podněty např. finanční odměna či uspokojení ze seberealizace. (Pauknerová, 2006, s. 224)

Stimulaci jako nástroj k ovlivňování motivace používají zejména manažeři, kteří se pomocí něj snaží pozitivně působit na jednotlivce či kolektiv. Stimulace je poměrně jednoduchý prostředek, u kterého platí, že dokud je poskytována odměna spojená s kompenzací nepohodlí s výkonem prováděné činnosti, je možné očekávat, že bude pracovní činnost probíhat. (Plamínek, 2015, s. 17)

2.2 Faktory pracovní motivace

Faktory pracovní motivace se člení na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory souvisí s výkonem práce jako takovým, kdežto vnější faktory jsou výsledky či zisky za provedenou práci. (Urban, 2017, s. 14)

Vnitřní faktory motivace

Vnitřní faktory motivace jsou postaveny na pocitech, že vykonaná práce je důležitá, zajímavá, stává se podnětnou a v pracovním výkonu poskytuje přiměřenou míru autonomie. Autonomie zde zastupuje určitou volnost v rozhodování a jednání. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218) Poskytují nové schopnosti a naplňují širší společenský význam. Zejména samostatnost vysoce motivuje, a to z důvodu, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost. I samostatnost však musí být řízena (zaměstnanec si nemůže zcela rozhodovat o své práci), správným nastavením kritérií samostatnosti je však možné účinně posílit faktor motivace. (Urban, 2017, s. 14-15)

Vnější faktory motivace

Vnější faktory motivace neboli stimuly zahrnují zejména odměny, které se dělí na hmotné jako je mzda, prémie či bonusy a na nehmotné jako je udělení pochvaly, povýšení či osobní

prestiž. (Urban, 2017, s. 16) Vnější motivátory mají tu výhodu, že působí ve velice krátké době dokonce i bezprostředně a mají výrazný účinek. Určitou nevýhodou pak může být, že jejich působení může v krátkém časovém období slábnout. Vnitřní motivátory, které cílí na udržitelnou kvalitu pracovního prostředí, mají zpravidla hlubší a dlouhodobější účinek. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219)

2.3 Základní nástroje podporující motivaci

Pracovníci v naprosté většině svoji pracovní činnost podřizují základnímu nástroji podporující motivaci, tedy odměně, jedná se vlastně o stimul. Naopak se chtějí vyhnout sankcím nebo trestu při nesplnění pracovních povinností. Nástroje podporující motivaci je vhodné v organizaci nejen správně využívat, ale také na ně pracovníky dostatečně upozorňovat. (Urban, 2017, s. 26-27)

Odměny

Pracovníci jsou ve svém úsilí a práci podněcováni získáním odměny. V moderní době je základní odměnou mzda. Dalšími odměnami mohou být pak jasně specifikované zaměstnanecké výhody, které pracovník získá nad rámec mzdy. Tato výhoda se také nazývá benefit. Příkladem může být:

- využívání firemního automobilu k osobním potřebám;
- provize;
- penzijní připojištění;
- podíl na zisku;
- flexibilní pracovní doba;
- dovolená nad zákonný nárok. (Forsyth, 2009, str. 33)

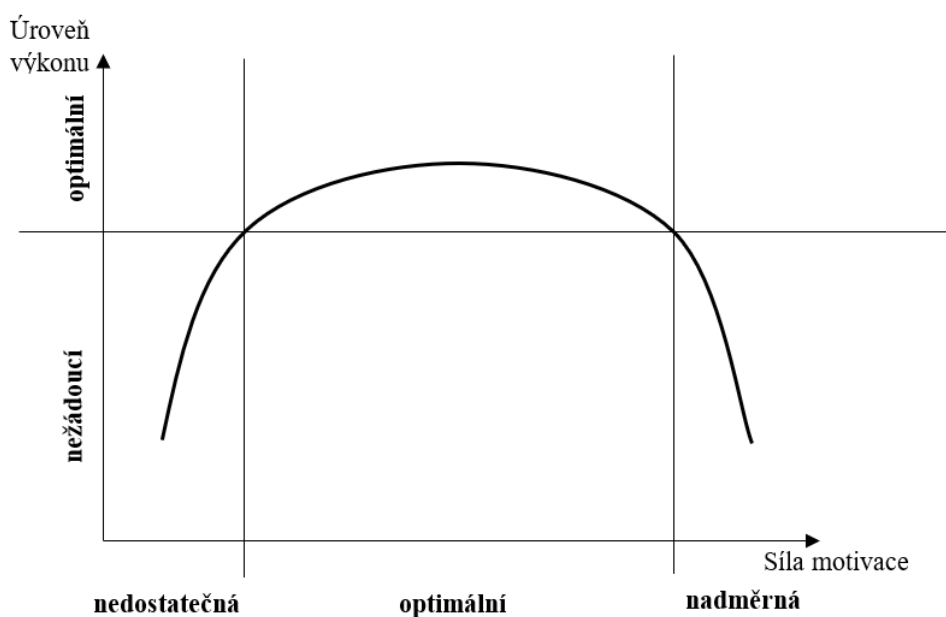
Odměny se v různých pracovních odvětvích, zpravidla v určité míře, kombinují. Tyto kombinace vycházejí z pracovního zaměření společnosti. Mzda a benefity jsou vypláceny až po vykonání určitého objemu prací a jsou navázány na úspěšné plnění pracovních povinností. Toto řešení umožňuje vázat odměnu na určité výsledky či jednání zaměstnance. (Urban, 2017, s. 24-25)

Sankce

Opačným nástrojem je sankce tedy určitá forma trestu. Sankce se uplatňuje ve chvíli, kdy zaměstnanec nesplnění či neodvede přidělenou práci, nebo ji odvede ve významně snížené kvalitě, která má významný vliv na jeho celkovou pracovní morálku. Sankce bývají zpravidla odstupňovány. První stupeň neboli nejnižší forma trestu může být kritika nebo výtka. Dalšími stupni jsou různé druhy finančních pokut nebo odebrání dříve udělených benefitů. Sankce jako taková má však výrazně větší negativní dopad nežli pozitivní motivace. Je proto důležité tento nástroj užívat zcela konkrétně a přesně cílit jen tam, kde jiné způsoby řízení selhaly. Po udělení sankce by mělo následovat s určitým časovým odstupem vyhodnocení a případné přehodnocení udělení sankcí. (Urban, 2017, s. 25-26)

2.4 Motivace a výkon

Každý pracovní výkon je nepřímo úměrný vynaložené motivaci. Nejedná se tak o lineární vztah. V grafické podobě vyjadřuje tento vztah mezi motivací, výkonem a náročností úkolu tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, znázorněný tvarem obráceného písmena „U“. (Horváthová et al., 2016, s. 23) Výkon bez motivace však nemůže až na zcela ojedinělé výjimky existovat. Platí, že optimálního výkonu se dosahuje při stanovení optimální síly motivace. Toto tvrzení znázorňuje obrázek 5. (Bedrnová et al., 2012, s. 236-237)



Obrázek 5: Yerkesův-Dodsonův zákon

Zdroj: (Bedrnová et al., 2012, s. 237)

V případě, kdy je pracovník přemotivován nebo naopak je motivace nízká, dochází ke snížení úrovně výkonu. Je však potřeba tuto poučku správně chápat v kontextu pracovní činnosti. U náročných a složitých pracovních kvalifikací je vysoká míra motivace škodlivou. Naopak u jednoduchých pracovních úkonů jako jsou manuální činnosti, umožňuje vysoká míra motivace dosáhnout vyšších pracovních výkonů. Pokud však motivace překročí určitou absolutní krajní mez bez ohledu na typ pracovní činnosti, vznikají nežádoucí psychické jevy jako je podrážděnost, neklid, neschopnost relaxace či soustředění, poruchy spánku, deprese, v další fázi ztráta pracovního výkonu a v poslední fázi zablokování se, zhroucení. Proto je vždy potřeba dobře volit a hledat optimum mezi silou motivace a požadovaným výkonem. (Wagnerová, 2008, str. 18-19)

Výkonová motivace

Výkonová motivace je snaha člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či alespoň držet se co nejlépe v lineární pracovní činnosti. Tuto motivaci je možné aplikovat všude tam, kde je možné provádět objektivní měření např. kvality či vyhodnocení podařilo se – nepodařilo se - horší - lepší. Díky tomuto hodnocení je možné výkonovou motivaci vyhodnocovat.

Je však potřeba počítat s tím, že u každého jedince jsou nároky na zvýšenou motivaci rozdílné. Obecně se dá říct, že člověk orientovaný na úspěch přijímá lépe výkonovou motivaci. Naopak lidé typově postaveni na potřebě vyhnout se neúspěchu jsou více pasivní a silná motivace na ně nebude mít zvýšený vliv. Tuto skutečnost popisuje typické české přísloví - „Kdo nic nedělá, nic nezkaží“. Vysoce motivovaní jedinci považují zpravidla za úspěch dosažení stanoveného konkrétního cíle. Tito lidé si uvědomují, že jednotlivých cílů dosáhnou na základě častého plánování, které se odlišuje od jiných motivů. (Bedrnová et al., 2012, s. 238-239)

Výkonost člověka je závislá na pracovní motivaci a schopnostech jedince. Tento vztah je vyjádřen vzorcem:

$$V = f(S, M)$$

kde: V = úroveň pracovního výkonu

S = schopnosti pracovníka

M = motivace pracovníka

Ze vzorce je zjevné, že v případě nulové motivace či schopnosti bude roven nule i pracovní výkon. (Pauknerová, 2006, s. 173)

Aspirace

Aspirace definuje osobnostně příznačnou výši nároků, kterou každý pracovník klade na svůj pracovní výkon (Pauknerová, 2006, s. 174). Dosažení cílů tak může být pro některé jedince relativně náročné či naopak relativně snadné. Zde je potřeba počítat s tím, že u určitých typů osobnosti mohou mít tyto rozdíly významné odchylky. V návaznosti na motivaci neboli s potřebou dosáhnout úspěchu nebo vyhnout se neúspěchu je možné úroveň aspirace vysvětlit i jinak. Aspirace je volbou vyššího stupně obtížnosti cíle za účelem zvýšení dosaženého úspěchu nebo naopak volbou nižšího stupně obtížnosti cíle se snahou vyhnout se celkovému neúspěchu. Střední volbou obtížnosti je pak chápána možnost, kdy je dopředu snáze předpokládávaný výsledný efekt motivace. (Bedrnová et al., 2012, s. 239)

3 ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Tato kapitola se věnuje problematice řízení a hodnocení pracovního výkonu. Autorka diplomové práce nejprve definuje řízení pracovního výkonu a jeho jednotlivé složky v rámci cyklu. Dále je v kapitole věnována větší pozornost hodnocení pracovního výkonu, kde autorka vymezuje účel hodnocení, jeho proces, vhodný výběr kritérií a metod hodnocení. Jsou zde také popsány chyby při hodnocení pracovního výkonu, kterých se manažeři dopouštějí. Poslední část kapitoly je zaměřena na výkonové odměňování.

3.1 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon je vyjádřen rozsahem provedené práce a její kvalitou, postojem k práci, včasností plnění či přítomností v práci. Schopnosti a motivace pracovníků stanovují jejich pracovní výkon a ten následně určuje hospodaření podniku, především tržní, provozní i finanční výsledky organizace.

Řízení pracovního výkonu je definováno jako „*Systematická činnost manažerů, která směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.*“ (Šikýř, 2016, s. 118)

Řízení pracovního výkonu je využíváno k vytvoření lepších výsledků na základě nutného plánování cílů a maximální možné schopnosti porozumět jednotlivým cílům společnosti. Tímto cílem je stále rozšiřovat schopnosti pracovníků, naplňovat očekávání a dosahovat maximální možné míry lidského potenciálu ve prospěch stanovených cílů. Řízení pracovního výkonu hraje důležitou roli při rozvoji sebe sama a je důležité také pro pracovníky, kteří se mohou zlepšovat a získávat odpovídající podporu a vedení. Řízení pracovního výkonu je chápáno jako proces rozvoje. Jednotlivé formy řízení také mohou sloužit ke stanovování výkonu s ohledem na odměňování podle výkonu. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 392)

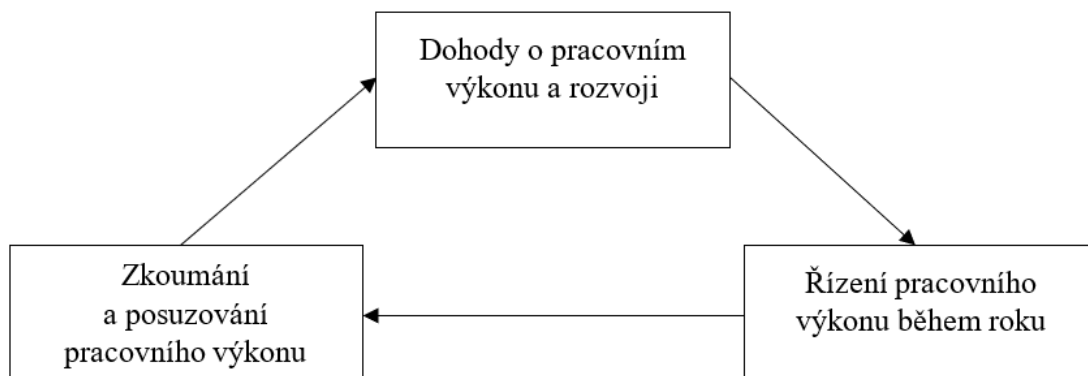
Účel řízení pracovního výkonu se vymezuje v následujících čtyřech oblastech:

- **strategická komunikace** – komunikovat se zaměstnanci, jaký má být výsledek dobře odvedené práce a jaký přínos má tato práce pro společnost;
- **budování vztahů** – vytváření kvalitních pracovních vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci, jejich nadřízenými i podřízenými a společně vyhodnocovat dosažené výsledky;

- **rozvoj zaměstnanců** – vytváření zpětné vazby pro zaměstnance popisující jejich výkon, který se dále analyzuje a jsou hledány silné a slabé stránky, ty se poté využívají pro další osobní rozvoj a vzdělávání;
- **hodnocení zaměstnanců** – posouzení výkonu jako základ pro další rozhodování o pracovním zařazení, povýšení nebo odměnách. (Shields, 2007, s. 24-25)

Pro správné řízení pracovního výkonu je potřeba nejprve dobře stanovit pracovní úkol. Je třeba úkol vyhodnotit s přihlédnutím ke všem kritériím jako je rozsah úkolu, stupeň autonomie, na nějž je navázána odpovědnost, časová náročnost, jakým způsobem bude úkol hodnocen ve smyslu splnění cíle, dále je to vazba na odměňovací systém a v neposlední řadě způsob hodnocení a forma kontroly. Má-li být pracovník úspěšný a přínosný pro organizaci a jeho provádění úkolů směřovat k naplnění cílů organizace, je třeba, aby takový úkol byl na začátku stanoven jak na základě potřeb organizace, tak schopnosti a možnosti pracovníka. (Dvořáková, 2007, s. 253-254)

Na řízení pracovního výkonu lze nahlížet jako na stále se opakující cyklus znázorněný na obrázku 6. Jednotlivé části cyklu jsou v práci blíže popsány.



Obrázek 6: Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 419)

Dohody o pracovním výkonu a rozvoji

Dohody o pracovním výkonu tvoří základnu pro definici pracovních úkolů, stanovují podobu kritérií, na jejichž základě je posuzována efektivita a kontrola dosažených výsledků. Dohody popisují očekávání kladené na pracovníky. (Armstrong, 2007, s. 420) Role, definující pracovní dohody v rámci organizace, jsou předpokladem efektivního pracovního výkonu. (Šikýř, 2016, s. 120)

Tyto dohody mimo jiné obsahují i strukturovaná kritéria a cíle, kterých je potřeba za určité období dosáhnout nebo popisují konečný výsledek dosažení cíle.

Cíle se dále rozdělují do následujících skupin:

- **průběžné, stabilní cíle práce nebo role** – základní neodmyslitelné cíle, které každá role vyjadřuje;
- **výsledkové cíle** – je třeba jich dosáhnout a jsou zcela jednoznačně měřitelné, např. objem prodeje či poskytnutých služeb;
- **cíle úkolové/projektové** – stanovují splnění předem definovaných projektů, které obsahují určitý objem dílčích výsledků a mohou být navázány na výsledkové cíle, avšak ne vždy je možné je spojit s jasně měřitelnými ukazateli.

Dohody mohou obsahovat i další charakteristiky cílů více specifických pro jednotlivé organizace nebo pracovní odvětví. (Armstrong, 2007, s. 420)

Plán osobního rozvoje pracovníků je stanoven pro zvýšení efektivity práce u jednotlivce. S přípravou a podporou plánu pomáhá manažer. Plán se zaměřuje na postup, který pracovník a jeho manažer navrhuje pro navýšení praxe či vzdělání, a to se zpravidla následně odrazí ve prospěch společnosti. Vzdělání je charakterizováno jako soustředění na zvětšení objemu znalostí nebo vyšší úroveň dovedností. Rozvojem je myšleno stanovení cesty k novému stavu fungování. Plány osobního rozvoje se často liší v teoretické a praktické rovině. Pravidelně dochází k překrytí plánů rozvoje s rozvojem vzdělání. (Kociánová, 2010, s. 172) Účelem plánu rozvoje je konstruktivně rozšiřovat znalosti a dovednosti. Tímto způsobem by se měl zvyšovat potenciál pracovníků pro zvládání funkcí a obtížností vyšší úrovně. (Armstrong, 2007, s. 422)

Řízení pracovního výkonu během roku

Jakmile je uzavřena dohoda o pracovním výkonu, tak na ni přímo navazuje praktické řízení pracovního výkonu pracovníka. Řízení zajišťuje manažer, který ze své pozice vede pracovníka k dosažení dohodnutých pracovních cílů. V průběhu období by měl manažer provádět kontinuální vyhodnocování procesu řízení tak, aby bylo možné v rámci řízení poskytovat zpětnou vazbu pracovníkovi a na základě toho optimalizovat a předcházet problémům v pracovním procesu nebo pracovním kolektivu. (Šikýř, 2016, s. 121)

Řízení musí být aktivně podporováno přímo prací manažera. Nemělo by být pouze jedním z mnoha úkolů, ale naopak by se mělo stát nedílnou součástí každodenní pracovní strategie

manažera a to proto, že se jedná o jeden z nejdůležitějších úkonů ovlivňující celkový úspěch či neúspěch dosažení správného plnění cílů (Armstrong, 2007, s. 423).

Zkoumání a posuzování pracovního výkonu

Vyhodnocování a zkoumání pracovního výkonu je svým způsobem hodnocení celkového pracovního výkonu. To by mělo být vždy v maximální možné míře konkrétní a musí se opírat o skutečná data výkonu. Vhodná je pak interpretace těchto dat v pozitivním pohledu, avšak vždy by měly nabízet v případě potřeby informace, na jejichž základě může manažer upravit pracovní podmínky či změnit obsah cílů tak, aby lépe odpovídaly reálné potřebě organizace. (Kociánová, 2010, s.143) Posuzování pracovního výkonu by mělo probíhat na základě předem stanovené časové osy. Jedná se o formální setkání či schůzi, kde jsou všechna nashromážděná data projednána a posouzena. Vzhledem k tomu, že toto monitorování a kontrolování probíhá kontinuálně, nemělo by docházet při formálním projednávání k odhalování zásadních nových informací, ale naopak přípravou by se mělo efektivně řešit posouzení již obecně známých dat. (Armstrong, 2007, s. 424)

V následující tabulce 3 jsou uvedeny zásadní rozdíly mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu.

Tabulka 3: Porovnání hodnocení a řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení sestupně	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící rozhovor za určité období	Průběžné posuzování pracovního výkonu
Používání bodovací stupnice	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Orientace na kvantitativní cíle	Orientace na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často navázáno na odměňování	Malá pravděpodobnost přímé vazby na odměnu
Složitě papírování – byrokratický systém	Malý objem dokumentace
Záležitost personálního oddělení	Záležitost liniových manažerů

Zdroj: Upraveno podle (Armstrong, 2007, s. 417)

3.2 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je jednou z nejdůležitějších činností, nabízející společnosti vhled do pracovních schopností a výkonů pracovníků. Hodnocení je nedílnou součástí řízení pracovního výkonu a nabízí možnost získat zpětnou vazbu pro pracovníky, na jejímž základě dochází ke stanovení zlepšení výkonu a pracovního chování. Dále se využívá k plánování osobního rozvoje. (Kociánová, 2010, s. 145)

Hodnocení pracovního výkonu, tedy získávání a poskytování zpětné vazby, se rozlišuje na formální a neformální.

Formální hodnocení je zpravidla standardizované na základě předpisů, které upravují způsob, frekvenci a místo provádění hodnocení. Toto hodnocení vychází z výsledků práce, na které jsou aplikována jasně měřitelná data tzv. tvrdá data. (Duda, 2008, s. 80) Manažer s pracovníkem projednává dosažený pracovní výkon, jeho schopnosti, motivaci či pracovní podmínky. Formální hodnocení se provádí především formou hodnotícího rozhovoru. (Šikýř, 2016, s. 122)

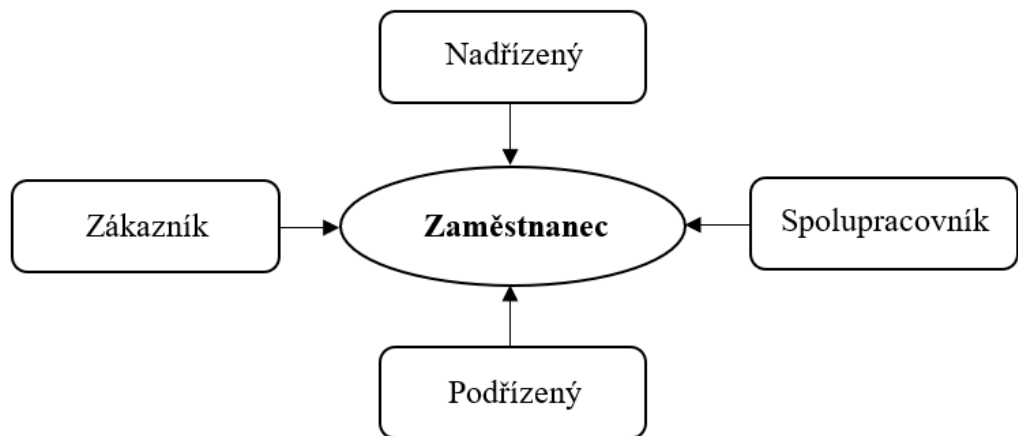
Neformální hodnocení má oproti formálnímu hodnocení zpravidla neurčitý časový rámeček. Hodnocení přichází v průběhu výkonu práce a může být založeno i na aktuální situaci daného okamžiku nebo na pocitech hodnotitele. Tento typ hodnocení nebývá zpravidla součástí formálního hodnocení. Je však možné ho v individuálních případech doplňovat. (Duda, 2008, str. 80) Neformální hodnocení zpravidla předchází formálnímu, aby předešlo při formálním hodnocení k překvapení. I neformální hodnocení by však mělo dodržovat určitou strukturu a formu tak, aby nemohlo být špatně nebo mylně pochopeno či zpětně chybně vykládáno. To klade nároky na manažerovi vyjadřovací schopnosti. Vždy by měl zvládnout určité hodnocení správně podat. (Owen, 2006, s. 111)

Dle Bělohlávka (2008, s. 60) se v praxi rozlišují níže uvedené úrovně hodnocení pracovního výkonu.

- **Každodenní styk** vedoucího se svými podřízenými pracovníky. Na kvalitu odvedené práce vedoucí reaguje při běžném kontaktu. Velmi častý typ hodnocení, který obvykle není příliš vnímán. Např. věta typu „Ano, je to v pořádku, můžete to odeslat.“ je již považována za hodnocení.
- **Hodnocení při dosažení výsledků** práce. Toto hodnocení je součástí dokončení dlouhodobých činností. Využívá se např. při předání zakázky či stavby, nebo také

při nedodržení stanovených termínů, kde se hodnotí činnost všech zúčastněných osob, a to pozitivně i negativně.

- **Finanční hodnocení** je určeno pro spravedlivé odměňování pracovníků. Jedná se především o pohyblivou složku mzdy. (Bělohlávek, 2008, s. 60)
- **Systematické hodnocení** zahrnuje posuzování pracovního výkonu, kde se hodnotí zejména kvalita odvedené práce, výsledky pracovní činnosti a pracovní chování např. vystupování pracovníka, jeho přístup k práci či vztah se spolupracovníky. Systematické hodnocení se provádí v pravidelných intervalech. (Kociánová, 2010, s. 147)
- **360stupňová zpětná vazba** je významným nástrojem pro rozvoj lidských zdrojů. Skládá se z jednotlivých hodnocení přicházejících ze všech směrů. Tedy jak na jedné straně nadřízeného, tak na druhé straně podřízeného nebo ve stejném principu na jedné straně zákazník a na druhé straně spolupracovník. Systém 360stupňové zpětné vazby je znázorněn na obrázku 7. Toto hodnocení dává komplexní sadu informací umožňující organizacím vyhodnocovat nabízené služby, produkty či poskytovat specifický servis. (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 14)



Obrázek 7: Systém 360stupňové zpětné vazby

Zdroj: (Šikýř, 2016, s. 124)

3.2.1 Účel hodnocení pracovního výkonu

Pracovní výkon je hodnocen zejména z následujících důvodů:

- pracovník je odměňován na základě svého výkonu, a proto je třeba znát parametry pracovního výkonu jednotlivých pracovníků pro správné stanovení odměny či pro rozhodnutí o možném povýšení pracovníka;
- tvoří významnou roli v procesu řízení zaměstnanců, tvorby nadřízených či podřízených rolí a na tomto základě umožňují efektivní dosahování stanovených cílů;
- umožňuje organizaci lépe analyzovat pracovní činnost a pomáhá odhalit nedostatky v plánování;
- pomáhá v profesním růstu kvalifikovaných pracovníků, kteří mají potenciál růstu v rámci organizace, a tím jim je umožněn efektivní kariérní růst;
- manažeři na základě hodnocení stanovují potřeby vzdělávání a rozvoje u jednotlivých pracovníků či skupin tak, aby bylo možné dosahovat lepších výsledků a pracovního výkonu. (Dessler, 2013, s. 285)

Ve chvíli, kdy je možné hovořit o správně nastaveném systému hodnocení, může organizace nebo manažer toto hodnocení využít k efektivnímu řízení pracovního výkonu. (Bělohlávek, 2008, s. 59)

3.2.2 Proces hodnocení pracovního výkonu

Při formálním hodnocení pracovního výkonu je vhodné se držet konkrétní formy. Pro nastavení kvalitního a efektivního systému hodnocení je potřeba se řídit určitým postupem. Nejčastěji se využívá následující postup:

- **stanovení předmětu hodnocení** – odpověď na otázku „Co bude hodnoceno?“, mezi nejčastěji uváděné předměty hodnocení patří pracovní výkon, pracovní chování a sociální chování;
- **výběr kritérií hodnocení** – pokud je jasně stanoven předmět hodnocení, tak následuje další fáze a tj. vytvoření souboru kritérií pro měření odvedené pracovní činnosti;
- **výběr metod hodnocení** – pro efektivní hodnocení pracovního výkonu je nutné si zvolit vhodnou metodu a stanovit trvalé podmínky pro použití vybrané metody; (Duda, 2008, s. 78-81)

- **příprava hodnotitele** – hodnocení pracovního výkonu provádí zpravidla přímý nadřízený, je potřeba hodnotitele seznámit s cíli, kritérii a metodou hodnocení pracovníků, hodnotitel musí dokázat správně hodnotit a formulovat výsledky sběru dat, proto se doporučují metodické instruktáže a trénink vedení hodnotícího rozhovoru; (Dvořáková, 2007, s. 260)
- **seznámení pracovníků s procesem hodnocení** – pracovníci musí být dopředu seznámeni s průběhem a účelem hodnocení, podcenění této fáze může mít za důsledek negativní přístup pracovníků k hodnocení jejich výkonu; (Duda, 2008, s. 81)
- **příprava hodnotícího rozhovoru** – shromažďování a třídění dat získaných z pravidelného pozorování pracovníka v hodnoceném období, příprava osnovy pro hodnotící rozhovor;
- **hodnotící rozhovor** – jedná se o nejdůležitější fázi systému hodnocení pracovníků, při rozhovoru je potřeba ohodnotit každé stanovené kritérium, sdělovat pracovníkovi pozitivní fakta a případně i negativní připomínky, a naopak hodnocený pracovník sdělí nadřízenému své dojmy z hodnocení, pracovních podmínek či systému řízení (Dvořáková, 2007, s. 261), je potřeba najít způsob, jak zlepšit případné nedostatky pracovního výkonu nebo jiných problémů zjištěných při hodnocení, rozhovor musí směřovat ke stanovení konkrétního závěru týkajícího se nejen zaměstnance, ale i organizace; (Koubek, 2015, s. 225)
- **uchování výsledků hodnocení** – získaná data je potřeba zdokumentovat a přeměnit do takové podoby, aby byly připraveny pro další využití zejména pro plánování a rozhodování v personální oblasti, jedná se o cenná data o dlouhodobých výsledcích a chování pracovníků;
- **provedení nutné změny vyplývající z procesu hodnocení** – výsledky z procesu hodnocení slouží k provedení potřebných organizačních změn, jejichž nezbytnost vychází z provedeního šetření, v případě neprovedení nutných změn, by byl proces hodnocení bezúčelný. (Duda, 2008, s. 82)

3.2.3 Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Pro účelné hodnocení pracovního výkonu je potřeba si nejprve stanovit vhodná kritéria. Tyto kritéria charakterizují či ovlivňují pracovní výkon. (Šikýř, 2016, s. 123) Před samotným hodnocením by měl hodnotitel seznámit pracovníka s nastavenými kritérii. Dle Bělohlávka (2008, s. 61) se kritéria hodnocení rozdělují do tří základních skupin:

- a) **kritéria na základě ukazatele** – do této skupiny patří kritéria, která lze vyhodnotit na základě jasně měřitelných jednotek, např. počet vyrobených produktů, počet zmetků, reklamace či poškození výrobních zařízení, těchto hodnotících kritérií může být velké množství a záleží na hodnotiteli, jaký počet a typ kritérií použije; (Duda, 2008, s. 82)
- b) **plnění úkolů** – jedná se především o úkoly stanovené na základě předchozího hodnocení, ale mohou být plněny i další úkoly, např. zavádění nových technologií, převádění agend, tyto hodnotící kritéria jsou náročnější na přípravu a musí být přesně specifikován očekávaný výstup;
- c) **osobní kvality** – hodnocení nadřazeným na základě subjektivních kritérií, např. pracovní nasazení, komunikace a přesvědčování, motivování pracovníků či odbornost hodnocená na škále 1 až 5. (Bělohlávek, 2008, s. 61-62)

3.2.4 Metody hodnocení pracovního výkonu

Nastavení správného systému hodnocení vychází z potřeb společnosti, jejího zaměření a způsobu fungování. Metody pro hodnocení pracovního výkonu jsou různé. Časté jsou různorodé kombinace metod hodnocení tak, aby postihly co největší objem pracovní činnosti. Některá hodnocení však nelze použít systematicky na veškerý objem pracovníků, protože může být založen např. na individuálním slovním hodnocení apod. Je proto vždy potřeba vhodného nastavení hodnotících metod. (Kociánová, 2010, s. 150)

Nejčastěji uváděné metody hodnocení pracovního výkonu jsou v odborné literatuře následující:

- **Hodnocení podle stanovených cílů**

Úzce profilované hodnocení používané zejména u pozic manažerů nebo úzce specializovaných pracovníků, u nichž záleží na plnění jasně stanovených cílů. Metody a posuzování plnění cílů je pro každou danou pozici konkrétně specifikováno. (Koubek, 2015, s. 219)

- **Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda využívaná při posuzování dělnických profesí, kde norma určuje plán nebo cíl potřebný k dosažení určitého pracovního výsledku (Šikýř, 2016, s. 123). Aby hodnocení mělo správný účinek, musejí být normy pracovníkům předem známy. Tímto přístupem se předchází konfliktu mezi potřebou dosažení stanoveného cíle a vynaložením pracovního výkonu. Nespornou výhodou této metody je skutečnost, že posuzování pracovníků probíhá na základě objektivních měřítek a je možné toto hodnocení zpracovávat do určitých konkrétních tabulek či vzorců. To umožňuje vysokou přesnost při tvoření hodnocení. (Koubek, 2015, s. 220-221)

- **Volný popis**

Jedná se zpravidla o písemné hodnocení postavené na obecném konstatování a charakteristice dosažení pracovního výkonu, pracovních úspěchů či neúspěchů, dosažení cílů, případně může obsahovat rozvinutý popis vynaložené pracovní energie (Kociánová, 2010, s.151). Nevýhodou této metody hodnocení je, že kvalita a forma tohoto popisu vychází z možností konkrétních hodnotitelů a často se zde projevují osobní vyjadřovací schopnosti. Tyto schopnosti jsou u jednotlivých hodnotitelů různé. To má vliv na celkovou kvalitu hodnocení. (Koubek, 2015, s. 221)

- **Hodnocení na základě kritických případů**

Tato metoda je postavena na hodnocení výrazně dobrých nebo naopak špatných pracovních výsledků. Vyžaduje po hodnotiteli, aby svědomitě vedl záznamy o každém jednotlivém pracovníkovi, protože se záznamy poté využívají k hodnocení pracovní činnosti a zvládnutí splnění stanovených cílů. (Kociánová, 2010, s. 151) Mohou také sloužit jako vzor pracovní činnosti pro jiné pracovníky na stejné pozici. Tento způsob hodnocení vyžaduje vysokou míru časové náročnosti, a i pojetí tohoto hodnocení nemusí plnit požadovaný účinek. Velice zde záleží na schopnostech hodnotitele, který tuto metodu využívá. (Koubek, 2015, s. 221)

- **Hodnocení pomocí stupnice**

Tento způsob hodnocení umožňuje univerzální použitelnost u různých pracovních pozic, kdy je dopředu známa stupnice neboli bodové hodnocení jednotlivých pracovních činností. Často používaným typem hodnocení je pětibodová stupnice, kdy jedna je nedostatečný výkon, a naopak pět charakterizuje výkon na výbornou. (Šikýř, 2016, s. 123)

- **Checklist**

Jiným označením také dotazník je způsob hodnocení, kdy hodnotitel vyplňuje určitý soubor otázek, kterými hodnotí pracovníka a na který je zpravidla odpovídáno ano či ne. Tato metoda vyžaduje pečlivou přípravu hodnotitele a je časově velmi náročná. (Koubek, 2015, s. 223)

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

Jde o metody porovnávající výkon dvou nebo více pracovníků. Toto hodnocení se dělí do následujících tří skupin:

- a) **střídavé porovnávání** – do seznamu pracovníků je vždy zapisován nejlepší a nejhorší pracovník a poté je tento seznam dále rozšiřován o druhou a předposlední pozici atd.; (Kociánová, 2010, s. 151)
- b) **párové porovnávání** – hodnotitel ze seznamu pracovníků vybírá vždy dva, kteří svým pracovním zařazením či objemem přiřazené práce mají největší podobnost a u těchto dvou pracovníků porovnává zvládnutí splnění cílů nebo zpracování objemu práce;
- c) **povinné rozdělení** – hodnotitel rozděluje pracovníky a jejich výkon, tedy nejlepší pracovníky nebo naopak nejhorší pracovníky, na základě určitého klíče, který mu stanovuje určitý podíl v jednotlivých kategoriích, tedy např. 5 % nejlepších pracovníků či 5 % nejhorších pracovníků.

Tyto metody se od ostatních liší tím, že mohou vytvářet relativní pořadí nejlepších a nejhorších pracovníků při porovnání mezi jednotlivými pracovními skupinami. Může platit, že parametry nejlepšího pracovníka jedné skupiny zdaleka neodpovídají parametrům jiného nejlepšího pracovníka druhé skupiny.

- **Assessment centre**

Tato metoda hodnocení nebo spíše posouzení pracovníků má tu výhodu, že se jedná o soubor komplexních informací. Tyto informace nemusí odrážet zcela skutečnou situaci pracovníka, ale mohou předvídat způsoby jednání pracovníka za určitých podmínek. V tomto způsobu hodnocení je možné použít metody, které se běžně používají při výběru nových pracovníků, jako jsou testy dovedností a znalostí. (Koubek, 2015, s. 224-225)

3.2.5 Chyby při hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků vytvářejí manažeři nebo nadřízení pracovníci. Jedná se tedy o práci člověka, a i u této činnosti může docházet k chybám nebo omylům. V případě takové situace vznikají mylné závěry hodnocení, které mají nepříznivý vliv na hodnocené osoby. Mezi časté chyby v procesu hodnocení patří:

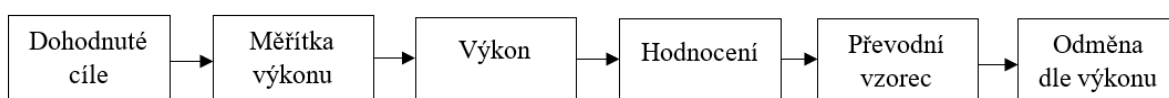
- **arogantní postoj** – potřeba hodnotitele trvat na svých tvrzeních, a to bez ohledu na odlišné ukazatele naznačují, že hodnotitel se mýlí, tato skutečnost by se dala popsat slovy „pouze já mám pravdu“;
- **zlatý střed** – tímto označením se popisuje chyba, kdy se hodnotitel snaží některé významné odchylky v parametrech hodnocení průměrovat a vytvářet tak dojem středových hodnot;
- **úmyslné chyby** – jedná se o porušení etiky hodnocení, kdy je zcela úmyslně hodnocení využito k likvidaci pracovníka nebo naopak protěžování oblíbených pracovníků;
- **přihlížení k sociálnímu postavení** – hodnocení na základě příbuzenských vztahů, známosti, politické příslušnosti, etnických či rasových znaků nebo pohlaví;
- **špatně zvolená měřítka** – tato chyba se projevuje jako výrazně přísná hodnocení nebo naopak výrazná shovívavost vůči negativním hodnotám, tím dochází k celkovému zkreslení hodnocení, a to v důsledku může vést u jednotlivce nebo kolektivu ke špatnému nastavení pracovních povinností; (Duda, 2008, s. 89-90)
- **tendenční hodnocení** – definováno chybou, kdy hodnotitel vnáší do hodnocení vlastní měřítka, která nebyla stanovena jako kritéria oficiálního hodnocení;
- **předpojatost či zaujatost (tzv. halo efekt)** – hodnotitel má již před samotným vyhodnocením kritérií pracovníka zařazeného do určité skupiny pracovníků bez ohledu na jeho fyzickou výkonnost a plnění cílů, k tomuto zařazení dochází např. na základě prvního dojmu či vzhledu. (Koubek, 2015, s. 229)

3.3 Výkonové odměňování

Výkonové odměňování je nastaveno na základě kritérií, norem, výkonu práce nebo ukazatelů hospodářských výsledků apod. Výkon převyšující standardní pracovní nasazení je stimulován pohyblivou složkou mzdy, někdy označována jako výkonová mzda. (Duda, 2008, s. 97)

Hlavním účelem výkonového odměňování je posilovat výkon pracovníka či pracovní skupiny. Výkonové odměňování je manažerským nástrojem a může být využíván k různým formám motivace pracovníků k dosahování a překračování stanovených cílů nebo pracovních výsledků. Výkonové odměňování by mělo zohledňovat objem vynaloženého pracovního úsilí jednotlivých pracovníků. Smyslem je spravedlivé rozdělení odměn. Jedním z cílů výkonového odměňování je udržet kvalifikované pracovníky a tím si vytvořit výhodu oproti konkurenci. (Urban, 2017, s. 127)

Na obrázku 8 je ilustrační schéma odměňování podle výkonu.



Obrázek 8: Odměna podle výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong, 2007, s. 584)

Nejprve jsou stanoveny konkrétní cíle a k nim je vytvořeno hodnotící měřítko. Na základě toho je vynaložené úsilí hodnoceno a popřípadě dosazeno do potřebných vzorců, z kterých je odvozen výsledek pro stanovení odměny podle odvedeného výkonu. (Armstrong, 2007, s. 584)

Správně nastavený systém výkonového odměňování se stává vhodným nástrojem pro zvyšování výkonu pracovníků. Některé studie ukázaly, že tento druh motivace zvyšuje produktivitu práce až o 25 %. (Urban, 2017, s. 128)

Předpoklady pro účinné výkonové odměňování jsou následující:

- výkonové odměňování funguje správně v případě, kdy je vztah mezi výkonem a odměnou jednoduchý natolik, že pracovníci jsou schopni si odměnu sami spočítat;
- schopnost pracovníka ovlivnit své výsledky, které jsou předmětem odměny;
- možnost pracovníků sledovat průběžné plnění jejich úkolů;
- výkonové ukazatele stanovené pro odměňování by měly mít přesná slovní kritéria nebo by měla být vyjádřena jasnými hodnotami;
- v případě, že není možné jasně odůvodnit rozdíly ve výši odměňování mezi jednotlivými pracovníky, potom by neměly být tyto rozdíly vytvářeny, i malé rozdíly totiž mohou vytvořit u některých pracovníků dojem nespravedlivého ohodnocení jejich výkonu;

- jakmile jsou stanoveny výsledky hodnocení, mělo by bezprostředně následovat vyplácení odměn a mezi těmito dvěma body by měla být dle možností co nejkratší časová prodleva, vyplácení by mělo probíhat v rámci pravidelné měsíční mzdy;
- v některých případech může dlouhodobá stimulace výkonového hodnocení vytvořit tzv. opotřebení, kdy bez navyšování tohoto stimulu nedochází k sebemenšímu zvýšení výkonu. (Urban, 2017, s. 128-131)

Odměňování na základě výkonu patří k nejsilnějším motivátorům. Jeho smyslem je vytvořit podmínky pro spravedlivé odměňování a tím docílit spokojenosti pracovníků. Jedná se o silný nástroj, který vyžaduje velkou pozornost všech zainteresovaných stran a díky kterému lze efektivně řídit pracovní výkon v rámci organizace. (Urban, 2017, s. 137)

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

Cílem čtvrté kapitoly je charakterizovat vybranou obchodní společnost. Nejprve je stručně popsána historie společnosti, její předmět podnikání a organizační struktura. Dále kapitola obsahuje popis jednotlivých pracovních pozic a je uvedena jejich náplň. U všech pozic jsou uvedeny požadavky společnosti na pracovní výkon. Autor práce čerpal informace pro tuto kapitolu z interních zdrojů. Dle požadavku společnosti, která poskytla data, nebude její obchodní název v této diplomové práci uveden. Pro společnost je použito označení ABC s.r.o.

4.1 Představení společnosti ABC s.r.o.

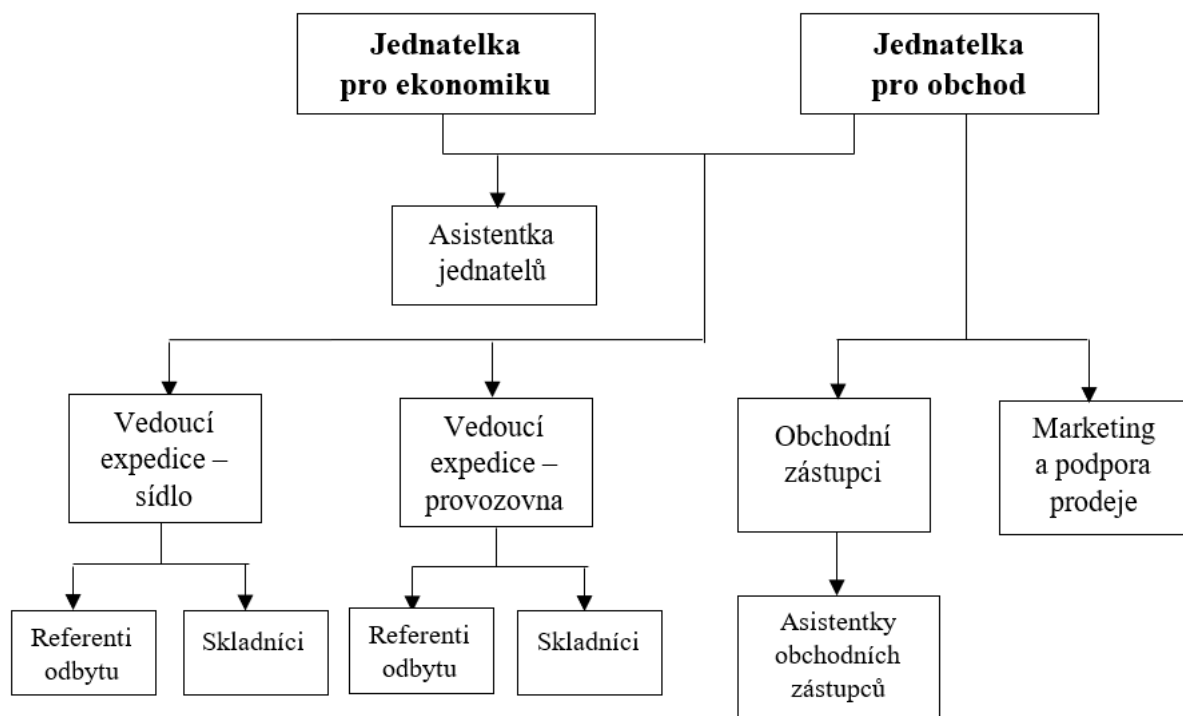
Historie obchodní společnosti ABC s.r.o. se začala psát v roce 1995, kdy ještě jako součást většího podniku zabývající se výrobou cihel přišli současní společníci s nápadem dodávat na český trh pohledové lícové cihly a obkladové pásy. Tuto svoji myšlenku dále rozvíjeli a v roce 2000 se osamostatnili v rámci společnosti XY s.r.o., která byla za tři roky přejmenovaná na ABC s.r.o. a tento název společnost užívá dodnes.

Hlavní činnost společnosti je zaměřena zejména na nákup a prodej materiálu z pálené cihlářské hlíny. Tento materiál se využívá na fasády domů včetně jejich součástí jako např. schody, balkony, terasy, okenní parapety, chodníky či střechy. Společnost zastupuje na českém trhu významné evropské výrobce, s nimiž má navázané smluvní vztahy a zajištěnou jistou exkluzivitu. Společnost ABC s.r.o. má hlavní sídlo ve východních Čechách, kde se nachází i hlavní sklad. V roce 2008 otevřela společnost druhou provozovnu ve středních Čechách pro Prahu a západní Čechy. Na obou těchto provozovnách má společnost vybudovanou stálou expozici produktů a dále pro prezentaci nabízených produktů využívá síť obchodních partnerů (stavebnin), u kterých udržuje menší expozice. Dále se firma pravidelně účastní významných stavebních veletrhů (For Arch, IBF), na kterých svým zákazníkům prezentuje svůj sortiment a zpravidla se zaměřuje na informování o novinkách v sortimentu.

4.1.1 Organizační struktura

Majitelé firmy dnes již aktivně nezasahují do chodu společnosti, ale pouze vytvářejí zadání představ dosažení cílů.

Vzájemné vztahy mezi zaměstnanci ve společnosti jsou znázorněny na obrázku 9. Organizační struktura vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které jsou určovány na základě rozdělených kompetencí a odpovědnosti ve společnosti. (BusinessInfo.cz, 2020)



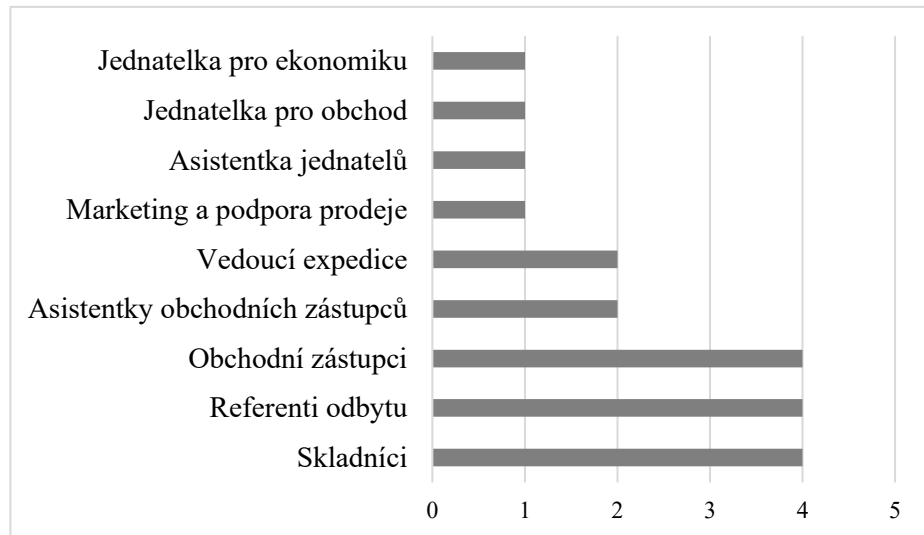
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Společnost ABC s.r.o. vedou dvě jednatelky, které mají rozdělené kompetence na obchodní a ekonomický úsek. Jednatelka pro ekonomiku zajišťuje finanční chod společnosti, podílí se na řízení vedoucích expedic v sídle společnosti a na provozovně po stránce finanční a skladové. Dále spoluřídí asistentku, která je pro obě jednatelky společná. Jednatelka pro obchod zajišťuje tok materiálu a služeb k zákazníkům. Jejimi přímými podřízenými jsou obchodní zástupci, asistentka jednatelů, pracovník marketingu a vedoucí expedic v sídle společnosti i na provozovně, které řídí po obchodní stránce. Vedoucí expedic mají celkem čtyři podřízené pracovníky, a to vždy dva referenty odbytu a dva skladníky. Ve společnosti jsou celkem čtyři obchodní zástupci a dvě asistentky obchodních zástupců. Každý z obchodních zástupců má svěřený určitý region, ve kterém se stará o své stávající obchodní partnery a nové zákazníky a realizuje v něm veškerou pracovní aktivitu.

4.2 Pracovní pozice

Ve společnosti ABC s.r.o. pracuje celkem 20 zaměstnanců a z toho jsou 2 řídicí zaměstnanci. Počty zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích jsou pro lepší přehlednost znázorněny na obrázku 10.



Obrázek 10: Přehled pracovních pozic

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Ve společnosti zaměstnanci pracují na devíti různých pracovních pozicích, které jsou níže popsány. Je vymezena jejich pracovní náplň a kompetence na jednotlivých pozicích.

- **Jednatelka pro ekonomiku** má v kompetenci veškerou účetní evidenci, ekonomickou činnost, vyhodnocování ekonomického stavu společnosti a komunikaci s externími subjekty (např. finanční úřad, banka, daňový poradce). Řídí expedice po finanční stránce a má na starosti inventarizaci skladů. Své znalosti v oblasti daní a účetnictví si pravidelně rozvíjí účastí na školeních, které se zaměřují na aktuální změny v účetní a daňové legislativě.
- **Jednatelka pro obchod** má v kompetenci vedení a řízení obchodního týmu, pracovníka marketingu a řídí expedice po obchodní stránce. Na expedicích jí přímo podléhají vedoucí expedic. Je odpovědná za plnění obchodních plánů a naplňování obchodní strategie, kterou stanovují majitelé firmy. Dále vyjednává obchodní podmínky s dodavateli a vytváří cenové kalkulace pro prodej nabízeného zboží. Své manažerské dovednosti rozvíjí absolvováním kurzů či seminářů. Pravidelně se účastní kurzu „Manager koučem“, který je zaměřený na správné koučování zaměstnanců.

Jak zaměstnance motivovat, aby na sobě chtěli sami pracovat. Druhým pravidelně absolvovaným kurzem jednatelkou pro obchod je „Systematické řízení týmu“. Tento kurz rozvíjí dovednosti o fungování v týmu, jaké hodnoty by se měly uznávat, aby všichni měli jednotný směr.

- **Asistentka jednatelů** je v každodenním pracovním styku s jednatelkami a pomáhá při vytváření a vedení různých agend v běžném chodu firmy. Zejména přípravy podkladů pro vedení porad s obchodním týmem, tvorba různých statistik, které firma potřebuje pro evidenci a vyhodnocování. Přípravuje podklady pro vedení společnosti k hodnocení pracovníků (vyhodnocení prodeje, obraty zboží, vyhodnocování pracovních úkolů obchodního týmu apod.). Dále má na starosti běžné zásobování kancelářského materiálu. Asistentka se také zúčastňuje porad obchodní týmu. Z porady pořizuje podrobný zápis, se kterým dále pracuje a z něhož vytváří podklady pro jednatelku pro obchod. Nedílnou součástí její práce je také zajišťování harmonogramu služebních cest do zahraničí, kde mají sídla dodavatelské firmy.
- **Marketing a podpora prodeje** vytváří prezentační materiály, má v kompetenci údržbu a aktualizaci webových stránek a sociálních sítí, tvoří podklady pro tisk katalogů a jiných propagačních materiálů. Stará se o firemní vzorkovny, zadává výrobu vzorových tabulek a stojanů, na kterých je prezentován sortiment firmy. Přípravuje a řídí prezentaci na veletrzích. Své znalosti a dovednosti si rozvíjí na seminářích či kurzech zaměřených na nové trendy v marketingu a také na propagaci firmy na sociálních sítích, která je v dnešní době důležitá.
- **Obchodní zástupci** mají za úkol ve svém regionu udržovat stávající síť obchodních kontaktů, dále ji rozvíjet a posilovat. Další neméně důležitou činností je vyhledávání nových obchodních příležitostí a také rozšiřování povědomí o firmě u laické i odborné veřejnosti. Obchodní zástupce se většinu času pohybuje přímo v terénu, kde je pro potenciální zákazníky obchodní a technickou oporou. Dále navštěvuje významné architekty v oboru, kterým nabízí technické informace o nabízených materiálech tak, aby bylo snadnější je začlenit do připravovaných projektů.
- **Asistentky obchodních zástupců** jsou přímo navázány na pracovní činnost obchodních zástupců. V zázemí jim poskytují v jejich obchodním snažení podporu, která spočívá v řízení a evidenci zakázek, vytváření cenových nabídek a v přípravě podkladů k zakázkám. Mají za úkol efektivně spravovat pracovní schůzky a plány, k čemuž jim

slouží sdílený kalendář a email tak, aby si co nejefektivněji předávaly potřebné informace. Každá asistentka se stará o potřeby dvou obchodních zástupců.

- **Vedoucí expedice** jsou odpovědné za běžnou činnost, kontrolu a dodržování firemních směrnic popisující způsob distribuce prodávaného materiálu. Dále zodpovídají za stav skladu a včasné plnění objednávek. Důležitou součástí je i hlídání stanovených minim a maxim u skladových položek tak, aby bylo zajištěno splnění smluvních termínů dodání. Každá vedoucí expedice má k dispozici další dvě expedientky – referenti odbytu.
- **Referenti odbytu** mají za úkol přijímání a zpracování objednávek od zákazníků, jejich založení do systému, přípravu dodacích a expedičních listů, na základě kterých je zajištěno dodání požadovaného zboží k zákazníkovi. Poté, co je zboží dodáno, mají za úkol provést fakturaci, popřípadě vystavení dokladu o uhrazení zboží na expedici. V případě, že si zákazník není schopný u zboží zajistit vlastní odběr, jsou referenti odbytu povinni nabídnout a zajistit dopravu zboží v rámci smluvních dopravních partnerů. K pracovní náplni referentů odbytu patří také obsluha zákazníků, kteří přijdou navštívit vzorkovnu. Podávají jim základní technické informace o zboží, sdělují jim základní ceny a dostupnosti zboží. V případě individuálních poptávek od těchto zákazníků předávají kontakt na obchodního zástupce, který s nimi dále řeší jejich požadavky. Mimo tuto běžnou pracovní náplň má každý referent odbytu na starosti objednávky u dodavatelů. Referenti odbytu mají na starosti přímé úkolování a zadávání pracovních činností pracovníků skladu. Předávají jim potřebné informace o množství a termínech vychystání jednotlivých objednávek k expedici.
- **Skladníci** mají za úkol dle pokynů referentů odbytu přípravu a kompletaci jednotlivých objednávek, jejich systémové označení, nakládku a vykládku. Dále zodpovídají za správné začlenění a třídění skladových položek v rámci uceleného firemního systému řazení. Jsou pověřeni prováděním inventarizace skladů. Zajišťují nakládání s odpady a jejich evidenci.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

V této kapitole diplomové práce autorka analyzuje systém hodnocení pracovního výkonu v obchodní společnosti ABC s.r.o. Veškeré uvedené informace vycházejí z řízeného rozhovoru s jednatelkou pro obchod a jsou zpracovány do samostatných podkapitol. Hodnocení pracovního výkonu ve společnosti je popsáno podle jednotlivých pracovních pozic. Dále jsou obsaženy informace o způsobu odměňování podle hodnocení pracovního výkonu.

5.1 Řízený rozhovor s jednatelkou společnosti

Pro splnění cíle této diplomové práce se autorka rozhodla využít k získání informací o fungování systému hodnocení pracovního výkonu ve společnosti řízený rozhovor s jednatelkou odpovědnou za obchod. Jednatelka pro obchod má detailní přehled o vnitřním fungování společnosti a na vytváření systému hodnocení se sama podílí. Schůzka k uskutečnění řízeného rozhovoru byla předem domluvena a jednatelce byly zaslány okruhy otázek, na které se bude autorka při osobním řízeném rozhovoru dotazovat. To jednatelce umožnilo se lépe připravit na osobní schůzku a využít stanovenou časovou lhůtu trvání tohoto setkání v nejvyšší možné míře. Řízený rozhovor se uskutečnil dne 15. března 2021 v sídle společnosti. Po formálním seznámení s jednatelkou následoval řízený rozhovor, pro který bylo zvoleno sedm otázek. Tyto otázky jsou uvedeny v příloze A. (Management Mania, 2015)

Celý rozhovor probíhal více jak dvě hodiny ve velice přátelské atmosféře. Jednatelka společnosti odpověděla na všechny kladené otázky a její odpovědi si autorka pečlivě zapisovala. Řízeným rozhovorem byly získány požadované informace o společnosti, které jsou zpracovány v této diplomové práci.

Na konci řízeného rozhovoru byl s jednatelkou rozebírán její osobní názor na aktuálně používaný systém hodnocení pracovníků, a zda necítí potřebu tento stav zlepšit nebo změnit, popřípadě v jakých bodech. Tím se ještě navýšil objem informací a obraz celkového nastavení systému hodnocení včetně odhalení potenciálních slabých míst. Z celkového vyznění rozhovoru bylo patrné, že je jednatelka se systémem hodnocení spokojená a soustředí se především na dílčí problémy a to tak, že se účastní odborných školení a seminářů. Informace z nich získané se snaží aplikovat uvnitř společnosti.

5.2 Systém hodnocení pracovního výkonu

Společnost má poměrně důkladný systém hodnocení pro jednotlivé pracovní pozice. Veškerá hodnocení jsou zpravidla zaměřená na pracovní výkon. V průběhu let, jak společnost rostla a zvyšoval se počet pracovníků, byly kladeny stále vyšší nároky na objem hodnocení.

Jak funguje systém hodnocení ve společnosti ABC s.r.o., jaký má pro společnost význam, jakou využívají metodiku hodnocení, jakým způsobem uchovávají výsledky z hodnocení a jak s těmito výsledky dále pracují je popsáno níže.

- **Stanovení cílů a plánů**

Na začátku každého kalendářního roku se jednatele společnosti schází se všemi pracovníky a na této schůzce jsou v první řadě vyhodnoceny úspěchy a dosažené hodnoty v předchozím kalendářním roce. Po tomto vyhodnocení úspěchů a bodů, které se nepodařilo zcela naplnit, přichází na řadu stanovení cílů a plánů tak, aby se v nadcházejícím roce podařilo tyto požadavky společnosti naplnit. Jedná se o společný proces, kdy jsou poznatky z předešlé sezóny použity při tvorbě a stanovování cílů pro nové období.

Jakmile jsou popsány klíčové parametry úkolů a cílů v nadcházejícím období, jsou s jednotlivými pracovními skupinami probírány individuálně z důvodu, že každý pracovní úsek má za úkol jinou činnost, kterou se podílí na celkovém výsledku firmy. Z tohoto pohledu je pro jednatele nejdůležitější správně instruovat o potřebách, požadavcích a cílech obchodní tým, poté expedici a jednotlivé referenty odbytu, a nakonec pracovníky skladů. Tento řetězec přesně kopíruje trasu od prvního zaznamenání zakázky po její úplné odbavení a uzavření.

Hlavním cílem společnosti je dosažení stanoveného obrátu při udržení určité hodnoty marže, dále pak je tento požadavek rozvinut do podkategorií, které obsahují informace o rozložení prodeje mezi určité druhy zboží a časové období. Na každý měsíc je přesně stanoven požadovaný objem prodeje, který se stanovuje na základě údajů z předešlých období tak, aby byla zajištěna co největší finanční stabilita společnosti. S těmito parametry plánu je každý pracovník detailně seznámen a s vedoucím pracovníkem vzájemně odsouhlasen. V případě, kdy je vznesena určitá pochybnost o realistickém pohledu, jsou tyto námitky diskutovány a plán je případně upraven.

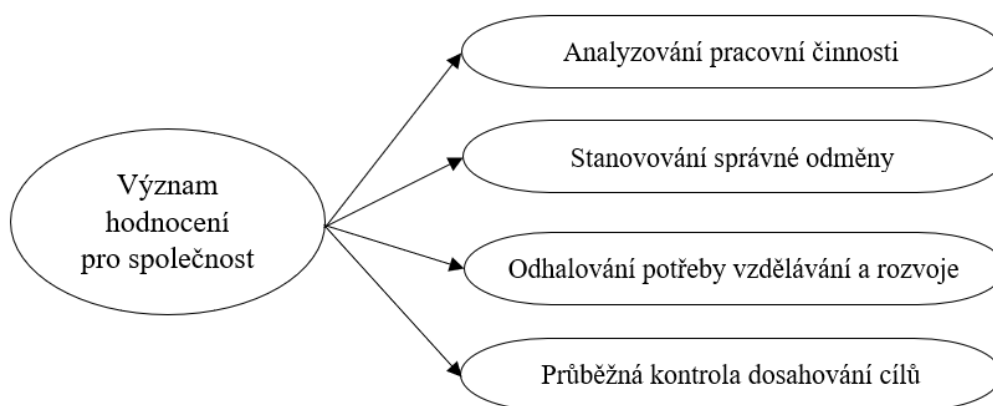
- **Význam hodnocení pracovního výkonu**

Pro společnost je tvorba systému hodnocení pracovníků a jeho komunikování velmi důležité. Tato hodnocení jsou totiž prostředkem pro správné odměňování za vynaložený pracovní výkon. Používá ho jako motivační nástroj pro zvýšení produktivity či eliminaci chyb.

Vedoucí pracovník důsledně porovnává výsledky se stanovenými cíli a na základě rozdílů ať s kladnou či zápornou hodnotou stanovuje výši odměn. Důležitým hodnotícím kritériem jsou také neměřitelné údaje např. součinnost jednotlivých pracovníků v rámci týmu, chování na pracovišti k ostatním kolegům, podřízeným nebo nadřízeným. Lze totiž bez pochyb říct, že pracovník, který je v kolektivu kladně vnímán ostatními kolegy, má více prostoru na soustředění se na svůj pracovní výkon. Tato hodnocení se provádí nepravidelně a vždy anonymně. Pouze vedoucí pracovník zná klíčová data pro správné vyhodnocení.

Soubor těchto hodnocení poté také vedoucí pracovník využívá k plánování a zaměření školení a pro vytipování vhodných pracovníků pro povýšení či zařazení na nižší pracovní pozici. Hodnocení pracovníků odhaluje i nedostatky v technickém vzdělání, pracovním vybavení, interní komunikaci nebo firemních procesech. Všechny tyto poznatky jsou velmi důležité pro zlepšování jednotlivců i celé společnosti.

Na obrázku 11 je pro lepší znázornění uveden význam hodnocení pracovního výkonu ve společnosti ABC s.r.o.



Obrázek 11: Význam hodnocení pro společnost

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

- **Metodika hodnocení pracovního výkonu**

Společnost hodnotí výkonnost a plnění pracovních úkolů svých pracovníků na základě měsíčního hodnocení. Toto hodnocení obsahuje data vždy z uplynulého měsíce a pokrývá

statistická data v absolutním či procentuálním hodnocení dosažení jednotlivých cílů v daném měsíci. Vedení společnosti má tak velice přesný přehled o vývoji prodeje či změnách v maržích nebo o objemu zakázek. Může tak v případě nepříznivého vývoje včas reagovat.

Měsíční cyklus hodnocení vyplývá z historického nastavení, kdy od prvního raného spuštění prodeje bylo potřeba vyhodnocovat ekonomické výsledky. Měsíční cyklus hodnocení se v praxi ukázal jako nejvhodnější. I další pravidelná hodnocení využívají stejného cyklu a ve společnosti tak vzniká jednotný časový rámec pro většinu pravidelných hodnocení.

Pro samotné pracovníky je hodnocení také velice užitečné, jelikož mají velmi rychle zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu a mohou se snáze zaměřit na zlepšování svých dovedností. Určitá část dat a podkladů pro tato hodnocení jsou exportována z firemního informačního systému. V něm má možnost vedoucí pracovník před exportem jasně definovat určité body či strukturu dat, která chce vyhodnocovat, a to jak mezi jednotlivými pracovníky, tak např. porovnáváním různých období či skupin konkrétního zboží. To je velice důležité pro správnou interpretaci dat vedoucím pracovníkem a následné využití v hodnocení jednotlivých pracovníků.

Hodnocení obchodního týmu probíhá zpravidla vždy jednou měsíčně formou hodnotícího rozhovoru, a to po ukončení hromadné porady. Při hodnocení je důležitý osobní kontakt mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným. Jsou zde podrobně rozebrány veškerá hodnotící kritéria z hromadné porady a dále tento rozhovor pokračuje hodnocením osobních kvalit jednotlivých pracovníků. S ohledem na to, že se může jednat o poměrně citlivá sdělení, je vždy tento hodnotící rozhovor v soukromí, bez účasti kolegů. Je zde prostor i pro zaměstnance, aby vyjádřili svůj názor na provoz a chod společnosti bez obav, že by tím mohli poškodit své kolegy. Vedoucí pracovník si pečlivě zaznamenává všechny podněty a dále s nimi pracuje ve vztahu k jednotlivci i kolektivu. Společnost autorce poskytla ukázkovou tabulku sloužící jako podklad pro hodnocení měsíčního plnění a ročního plnění plánu v jednotlivých regionech u obchodních zástupců a je k nahlédnutí v příloze B. Tuto tabulku mají všichni pracovníci pravidelně k dispozici. Asistentka jednatelů ji aktualizovanou rozesílá na konci každého týdne všem pracovníkům emailem.

Hodnocení expedičních týmů probíhá ve třech fázích, kdy v první fázi je přímý hodnotící rozhovor mezi jednatelem pro obchod a jednatelem pro ekonomiku s vedoucím jednotlivých expedic. S ním jsou probírány klíčové parametry a vedoucí expedic sděluje své názory k jednotlivým hodnotícím kritériím nebo postřehy svých kolegů v týmu. Druhou fází je pak

přenesení výstupních informací a výsledků z hodnocení vedoucím pracovníkem expedice směrem ke svým podřízeným pracovníkům. Poslední fází je hodnocení od vedoucího expedice směrem k pracovníkům skladu. Na tomto hodnocení se podílí pouze vedoucí expedice bez jednatelů společnosti. Toto hodnocení vychází z každodenní komunikace a úzké spolupráce mezi expedicemi a skladem. Vedoucí expedice pouze informuje nadřízené o celkovém výsledku již realizovaného hodnocení.

Hodnocení jednatelky pro ekonomiku a jednatelky pro obchod probíhá pravidelně každé čtvrtletí s majiteli společnosti. Je hodnoceno plnění stanového obchodního cíle a ekonomický chod společnosti. Finální hodnocení je prováděno vždy za uplynulý kalendářní rok.

Každý nadřízený pracovník má pro hodnocení vytvořenou tabulku, do které si zapisuje data k hodnocení konkrétního pracovníka. Společnost autorce poskytla ukázkovou tabulku pro hodnocení pracovních pozic - obchodní zástupce a asistentka obchodních zástupců. Tabulka je k nahlédnutí v příloze C. Na základě dat uvedených v tabulce jsou pracovníci hodnoceni volným popisem od svého nadřízeného pracovníka.

Dvakrát ročně se ve společnosti provádí hlubší analýza celkového vývoje společnosti, ve které jsou zahrnuty i střednědobé strategické cíle a dále je v delším horizontu uskutečňováno další plánování. Toto hodnocení probíhá mezi jednatelem zodpovědnými za provoz a fungování společnosti vůči majitelům.

S ohledem na strukturu kompetencí a povinností je tento systém hodnocení pracovního výkonu nejefektivnější a byl zaváděn postupně s ohledem na růst a vývoj společnosti.

- **Uchování výsledků hodnocení**

Ve všech stupních prováděného hodnocení jsou vždy po jeho ukončení výsledky uchovávány v listinné podobě. Ruční poznámky či zápisky jsou zakládány také do šanonu k ostatním podkladům z hodnocení nebo jsou v digitální podobě uloženy ve složkách počítače jednatelky. Poté z nich lze čerpat pro plánování, zvyšování efektivity a celkového nastavení parametrů cílů a vytvoření cesty k jejich dosažení.

- **Výstupy z hodnocení a jejich implementace do chodu společnosti**

Společnost si velice zakládá na správném a důkladném vyhodnocování všech dat z hodnocení, protože si je vědoma důležitosti a smysluplnosti této činnosti pro další rozvoj a expanzi. Po ukončení všech hodnotících rozhovorů jsou data sumarizována a na základě nich se jednatele rozhodují o případných změnách či nastavení systému uvnitř společnosti

nebo směrem k zákazníkům. S ohledem na to, že některé zásadní změny není možné z organizačních důvodů provést okamžitě, jsou tvořeny harmonogramy, kdy budou určité změny implementovány, v jakém časovém horizontu a s jakým očekávaným výsledkem.

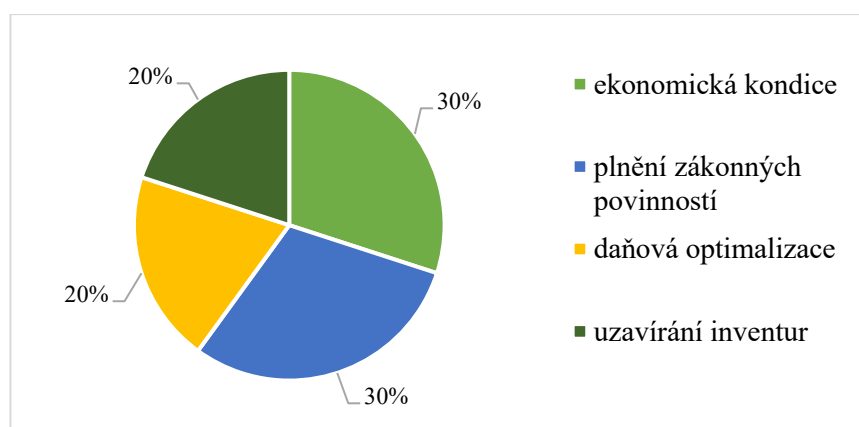
5.3 Hodnocení výkonu podle pracovních pozic

Ve společnosti je více pracovních pozic na různých úrovních s odlišnými pracovními povinnostmi. Z tohoto důvodu není možné hodnotit všechny pracovní pozice na základě stejných hodnotících kritérií a metod. Hodnocení pracovního výkonu u jednotlivých pracovních pozic je uvedeno níže.

Jednatelka pro ekonomiku

Hodnocení jednatelky pro ekonomiku se uskutečňuje zpravidla na konci každého čtvrtletí s majiteli společnosti formou hodnotícího rozhovoru a předchází mu porada obchodního týmu. Náplní rozhovoru je zhodnocení ekonomického chodu společnosti. Jednatelka pro ekonomiku je hodnocena na základě těchto hodnotících kritérií:

- ekonomická kondice firmy;
- správné a včasné plnění zákonných povinností firmy vůči státu;
- daňová optimalizace;
- uzavírání inventur.



Obrázek 12: Váha hodnotících kritérií u jednatelky pro ekonomiku

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

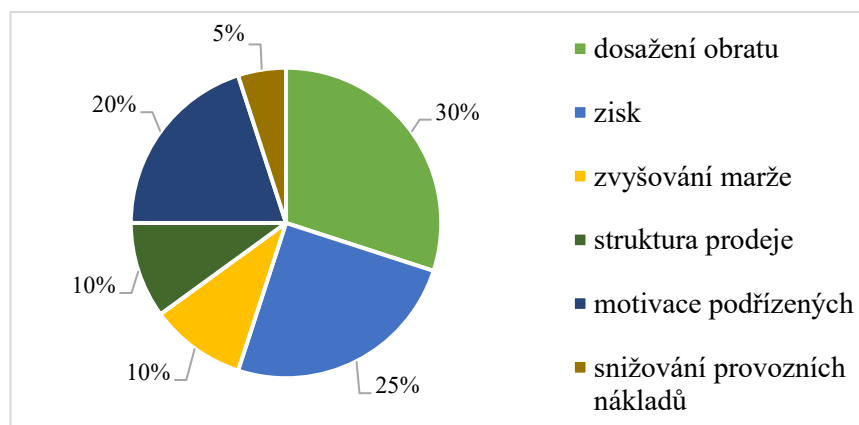
Na obrázku 12 je uvedena váha u jednotlivých hodnotících kritérií. Nejvýznamnějším kritériem je ukazatel ekonomické kondice společnosti a plnění zákonných povinností.

Konečné hodnocení jednatelky pro ekonomiku probíhá na konci kalendářního roku a je postaveno na průběžném čtvrtletním hodnocení.

Jednatelka pro obchod

Hodnocení jednatelky pro obchod probíhá pravidelně na konci každého čtvrtletí s majiteli společnosti formou hodnotícího rozhovoru a předchází mu porada obchodního týmu. Při tomto rozhovoru se vždy řeší aktuální situace, predikce vývoje a jiné provozní záležitosti. Jednatelka pro obchod je hodnocena z hlediska těchto hodnotících kritérií:

- dosažení obratu;
- zisk;
- zvyšování marže;
- struktura prodeje;
- motivace podřízených;
- snižování provozních nákladů.



Obrázek 13: Váha hodnotících kritérií u jednatelky pro obchod

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Na obrázku 13 je uvedena váha u jednotlivých hodnotících kritérií. Nejvýznamnějším kritériem je dosažení obratu, který je následován kritériem dosaženého zisku. Tato dvě hodnotící kritéria jsou vůči sobě úzce provázána.

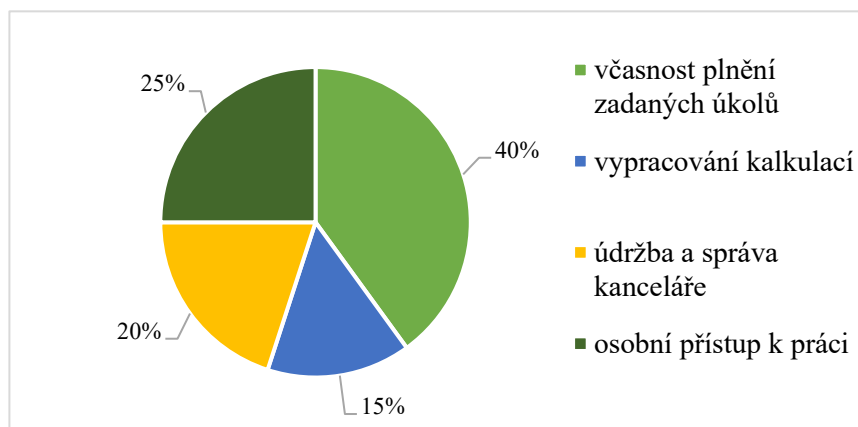
Konečné hodnocení je na konci kalendářního roku a vychází z jednotlivých čtvrtletních hodnocení z průběhu roku. Při tomto hodnocení se také začíná připravovat plán a strategie na nadcházející kalendářní rok. Tato příprava vychází z dat aktuálního kalendářního roku. Díky

tomu že tato vyhodnocení mají stejný základ a parametry lze na základě nich predikovat snáze vývoj a strukturu prodejů.

Asistentka jednatelů

Asistentka jednatelů je hodnocena na základě včasného a kvalitního plnění stanovených úkolů. Zpravidla se jedná o stále se opakující pracovní činnosti. Hodnotícími kritérii u této pracovní pozice jsou:

- včasnost plnění zadaných úkolů;
- úplnost a bezchybnost kalkulací;
- údržba a správa kanceláře;
- osobní přístup k práci.



Obrázek 14: Váha hodnotících kritérií u asistentky jednatelů

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Na obrázku 14 je uvedena váha u jednotlivých hodnotících kritérií. Nejvíce významným kritériem u asistentky jednatelů je včasnost a bezchybnost plnění zadaných úkolů.

Pracovní úkoly, za které je asistentka jednatelů hodnocena v nepravidelných intervalech jí zadávají její nadřízení tedy jednatelky v průběhu měsíce a zároveň je při zadávání upozorněna, že tyto pracovní úkoly budou zohledněny v následujícím hodnocení. Hodnotícími kritérii, na základě kterých není asistentka hodnocena pravidelně každý měsíc, jsou:

- zpracování aktuálních ceníků;
- organizace služebních cest.

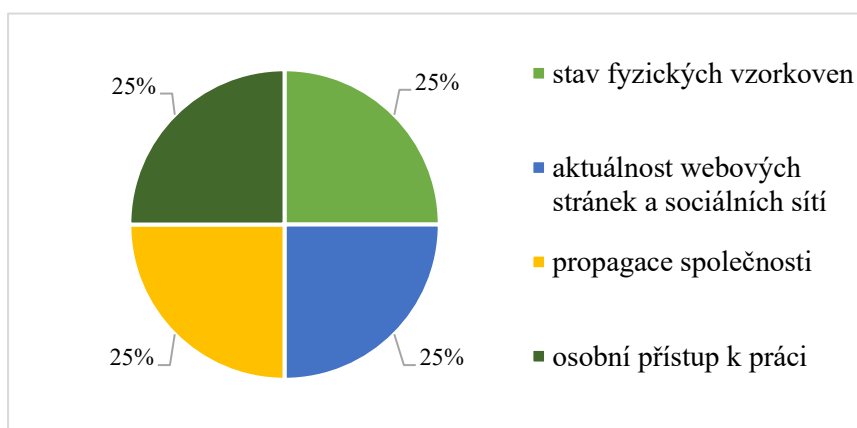
Vzhledem k tomu, že asistentka je téměř v každodenním kontaktu s jednateli, je hodnocena neformálně částečně již v průběhu měsíce, a to z důvodu nepravidelnosti zadávaných úkolů

a jejich výrazně odlišné časové náročnosti na zpracování. Nicméně formální hodnocení probíhá stejně jako u ostatních pracovníků na začátku každého měsíce formou hodnotícího rozhovoru s oběma jednatelem.

Marketing a podpora prodeje

Tato pracovní pozice je hodnocena na základě včasného a kvalitního plnění pracovních povinností. Pracovník marketingu je pravidelně každý měsíc hodnocen z hlediska těchto hodnotících kritérií:

- stav fyzických vzorkoven;
- aktuálnost webových stránek a sociálních sítí;
- propagace společnosti;
- osobní přístup k práci.



Obrázek 15: Váha hodnotících kritérií u pracovníka marketingu

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Na obrázku 15 je uvedena váha u jednotlivých hodnotících kritérií. Všechny hodnotící kritéria jsou si svou váhou rovny, protože se jedná o rozdělení ucelené pracovní náplně a jednotlivé hodnotící složky jsou na sebe navázány.

Pracovní úkoly hodnocené v nepravidelných intervalech jsou pracovníkovi předem známy z předešlého hodnocení. Je si tedy vědom, že za ně bude následující měsíc hodnocen. Těmito pracovními aktivitami může být:

- tvorba PPC kampaní a newsletteru;
- příprava propagace akčních nabídek v digitální i tištěné formě;
- tvorba produktových katalogů a ceníků;

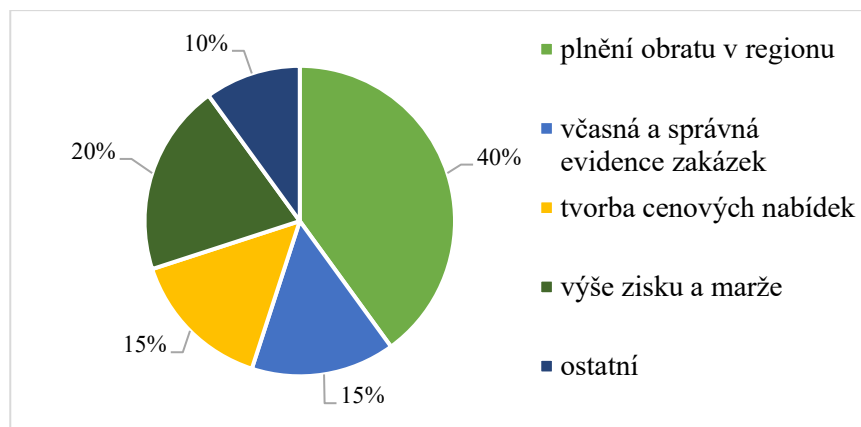
- příprava a organizace účasti na veletrzích.

Pracovník je na této pozici hodnocen svou přímou nadřízenou tedy jednatelkou pro obchod. Hodnocení se uskutečňuje zpravidla každý měsíc formou hodnotícího rozhovoru. Vždy v prvním týdnu v měsíci se vyhodnocuje uplynulý měsíc. Při hodnotícím rozhovoru získá zpětnou vazbu nejen hodnocený pracovník, ale i jeho nadřízený. Pracovní náplň pracovníka marketingu je velice individuální a ve velké míře zaměřená na představitost a kreativitu, proto při hodnocení hraje velkou roli, zda jsou odvedené pracovní činnosti efektivní a naplňují požadavky, pro které byla tato pracovní činnost zadána nadřízeným pracovníkem.

Obchodní zástupci

Na této pracovní pozici jsou pracovníci hodnoceni za plnění určených úkolů a stanoveného plánu. Obchodní zástupci jsou hodnoceni pravidelně každý měsíc na základě těchto kritérií:

- plnění obratu v daném regionu;
- včasná a správná evidence zakázek;
- tvorba kvalitních cenových nabídek;
- doplňování aktivit k zakázkám (př. schůzky, komunikace);
- focení realizací do marketingu;
- realizovaná prezentace zboží u architektů;
- udržování dobré bilance pohledávek po splatnosti;
- výše zisku a marže;
- součinnost s asistentkami;
- osobní přístup k práci.



Obrázek 16: Váha hodnotících kritérií u obchodního zástupce

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Na obrázku 16 je uvedena váha u jednotlivých hodnotících kritérií. Nejvýznamnějším kritériem je plnění stanoveného obrátu ve svém regionu, který je následován kritériem dosaženého zisku. O třetí pozici priorit se dělí administrativní vedení zakázek a jejich zpracování.

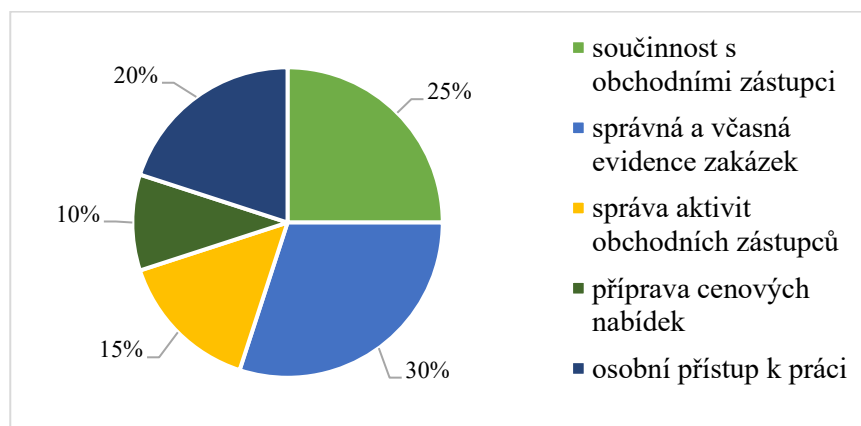
Na konci každého týdne jsou obchodním zástupcům zasílány emailem přehledy měsíčního plnění plánu. Úkoly, které jsou vyhodnocovány měsíčně, jsou pak dále diskutovány při pravidelných poradách, kterých se účastní obě jednatelky, obchodní zástupci a asistentky obchodních zástupců i jednatelů. Na poradě se určují příčiny, které mají za následek splnění, neplnění či jen částečné splnění daného úkolu. Nejprve jsou všechny stanovené cíle hodnoceny porovnáním plánů. Individuální hodnocení se zpravidla provádí po ukončení hromadné porady s každým obchodním zástupcem jednotlivě formou hodnotícího rozhovoru. V tu chvíli je prostor i na zpětnou reakci od obchodního zástupce směrem k hodnotiteli tedy k přímému nadřízenému, tj. jednatelka pro obchod.

Asistentky obchodních zástupců

Pracovníci na této pozici jsou hodnoceny na základě podobných kritérií jako obchodní zástupci, protože se jejich pracovní činnosti ve velké míře prolínají. U asistentek je větší důraz kladen na správnost, včasnost a úplnost nejrůznějších evidencí. Asistentky jsou hodnoceny jednou měsíčně na základě plnění pracovních činností, kterými jsou:

- součinnost s obchodními zástupci;
- správná a včasná evidence zakázek;
- správa aktivit obchodních zástupců;

- příprava cenových nabídek;
- osobní přístup k práci.



Obrázek 17: Váha hodnotících kritérií u asistentky obchodních zástupců

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Na obrázku 17 je uvedena váha u jednotlivých hodnotících kritérií. Nejvýznamnějším hodnotícím kritériem je správná a včasná evidence zakázek, která je pro další práci asistentky nejdůležitější. Dále je velmi významným kritériem součinnost s obchodními zástupci, a to z důvodu kladné pracovní morálky.

Je předpokládáno, že všechny požadované úkoly budou splněny. Hodnotí se zejména kvalita a efektivnost vykonané práce. Dále se zjišťuje spolehlivost a celková komunikace vůči zákazníkům a obchodnímu týmu.

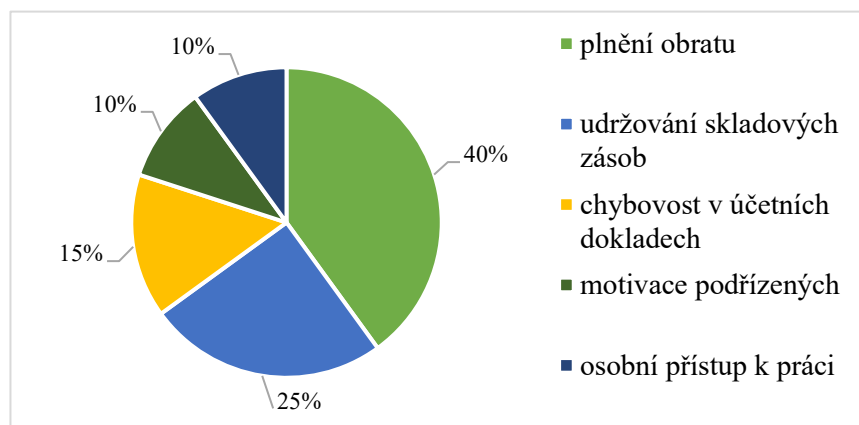
Asistentky obchodních zástupců se také účastní měsíční porady obchodního týmu s vedením společnosti, kde probíhá vyhodnocení uplynulého měsíce. Hodnocení pracovního výkonu asistentek probíhá formou hodnotícího rozhovoru, který vždy následuje po poradě.

Vedoucí expedice

Tato pracovní pozice je ve společnosti velmi důležitá, a proto tuto funkci zastávají spolehliví a odpovědní pracovníci a jsou na ně kladeny vyšší nároky. Z tohoto důvodu jsou kritéria hodnocení pro tuto pozici více obtížná. Vedoucí pracovníci expedice jsou pravidelně hodnoceni v měsíčním intervalu z hlediska těchto kritérií:

- plnění obratu;
- udržování skladových zásob;
- chybovost v účetních dokladech;

- motivace podřízených;
- osobní přístup k práci.



Obrázek 18: Váha hodnotících kritérií u vedoucí expedice

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

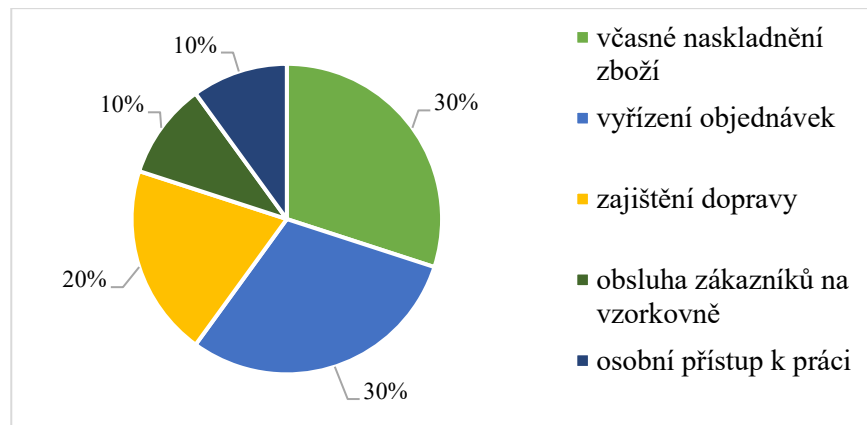
Na obrázku 18 je uvedena váha u jednotlivých hodnotících kritérií. Stejně jako v případě obchodních zástupců, tak i vedoucí expedice jsou nejvíce hodnoceni za plnění obratu. Na dalším místě je pak udržování limitů skladových zásob.

Hodnoceno je plnění měsíčních plánů z hlediska jejich včasné a bezchybné expedice, dále bezchybná evidence skladových zásob, udržení minim a maxim skladových zásob a jejich nepřekračování. Vedoucí expedic jsou hodnoceny jak po stránce ekonomické, tak po stránce obchodní, tudíž jsou vedoucí expedic hodnoceny oběma jednatelem samostatně. Při hodnotícím rozhovoru mají možnost sdělovat své připomínky a názory, a to jak pozitivní, tak i negativní.

Referenti odbytu

Pracovníci na této pozici jsou hodnoceni především za včasné a správné plnění zadaných pracovních úkolů. Referenti odbytu jsou hodnoceni na základě těchto hodnotících kritérií:

- včasné naskladnění zboží;
- vyřízení objednávek v požadovaném termínu;
- zajištění dopravy do 5 pracovních dnů;
- obsluha zákazníků na vzorkovně;
- osobní přístup k práci.



Obrázek 19: Váha hodnotících kritérií u referenta odbytu

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

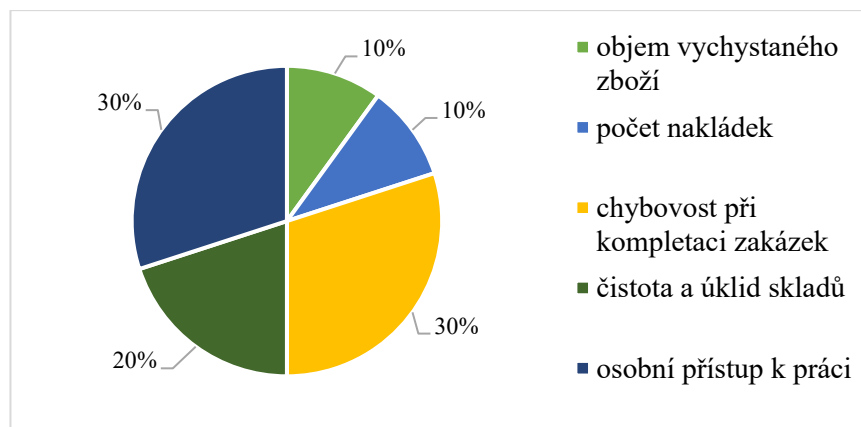
Na obrázku 19 je uvedena váha u jednotlivých hodnotících kritérií. Dvěma nejvýznamnějšími kritérii jsou včasné naskladnění zboží a vyřízení objednávek.

Hodnoceno je včasné vyřízení objednávky od zákazníka a k tomu je potřeba mít zajištěný materiál od dodavatele, jeho naskladnění a správnou evidenci. Dále zadat požadavek na sklad, aby bylo zboží správně vychystáno. V případě potřeby zajištění dopravy k zákazníkovi, a to je hodnoceno z hlediska rychlosti i efektivity. Ke klíčovým parametrům patří rychlost dodání zboží versus cena dopravy, případně schopnost sloučit více závozu tak, aby bylo auto dopravy maximálně vytižené na svoji kapacitu. Tím se šetří finanční prostředky zákazníků a snižuje se čas potřebný pro dodání jednotlivých zakázek. Hodnocení referentů odbytu probíhá jednou měsíčně formou hodnotícího rozhovoru s přímým nadřízeným, tj. vedoucí expedice na dané provozovně.

Skladníci

Tato pracovní pozice je hodnocena z hlediska včasného a správného plnění pracovních povinností. Pracovníci skladu jsou hodnoceni z hlediska těchto hodnotících kritérií:

- objem vychystaného zboží;
- počet nakládek;
- chybovost při kompletaci zakázek;
- čistota a úklid skladů;
- osobní přístup k práci.



Obrázek 20: Váha hodnotících kritérií u skladníka

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů

Na obrázku 20 je uvedena váha u jednotlivých hodnotících kritérií. Nejvíce hodnocená kritéria u této pracovní pozice jsou chybovost při kompletaci zakázek a osobní přístup k práci. Dále je pak významným hodnotícím kritériem udržování provozního stavu skladu.

Hodnocení této pracovní pozice se uskutečňuje vždy na začátku nového měsíce formou hodnotícího rozhovoru a hodnotí se minulé období, tj. měsíc. Pracovníky skladu hodnotí přímý nadřízený tedy vedoucí expedice.

5.4 Odměňování za pracovní výkon

Pracovníci ve společnosti ABC s.r.o. jsou odměňováni na základě hodnocení pracovního výkonu. Všichni pracovníci mají ke svým základním mzdám možnost získat kolektivní prémii v případě splnění celkového obratu společnosti, který je naplánovaný na celý rok a dále je rozvržen do jednotlivých měsíců. Všichni pracovníci mají možnost na základě svého pracovního zařazení získat individuální prémii plynoucí z plnění stanovených úkolů. Její výše je stanovena z hodnocení pracovního výkonu.

Odměňování jednatelů za pracovní výkon probíhá zpravidla jednou ročně, a to vždy na konci kalendářního období. Nejdůležitějším kritériem pro určení odměny je dosažení nebo dokonce překročení stanoveného cíle. Výše jejich odměny se také částečně odvíjí od průběžného čtvrtletního hodnocení.

Asistentka jednatelů má možnost získat k základní mzdě kolektivní prémii a také individuální prémii, která je určována na základě hodnocení pracovního výkonu.

- Individuální prémie za plnění zadaných měsíčních úkolů je stanovována vždy po hodnocení pracovního výkonu. Její výši určují nadřazení a může být každý měsíc odlišná, protože se odvíjí od hodnocení. Nicméně je předem stanoveno určité rozpětí, ve kterém se tato prémie může pohybovat.

Pracovník marketingu a podpory prodeje má možnost k základní mzdě získat kolektivní prémii za splnění stanoveného měsíčního obratu společnosti. Jedná se o menší prémiovou složku mzdy, jelikož nemá pracovník přímý vliv na dosažení tohoto cíle. Další pohyblivou složkou mzdy u pracovníka marketingu je prémie individuální.

- Individuální prémie za plnění určených úkolů je stanovována vždy po hodnocení pracovního výkonu. Její výše zohledňuje především náročnost úkolů, jelikož se zpravidla jedná o samostatnou a částečně tvůrčí činnost. Na hodnotitele je tak kladen vysoký nárok na určení správné a objektivní výše prémie, která může být každý měsíc odlišná. Pracovník je předem informován o nastaveném rozpětí, ve kterém je tato prémie stanovena.

Obchodní zástupci mohou získat k základní mzdě mimo kolektivní a individuální prémie za plnění stanovených pracovních úkolů i prémii za plnění plánu ve svěřeném regionu.

- Prémie za plnění plánu prodeje ve svém regionu je vyhodnocována měsíčně na základě stanovení objemu prodeje v každém kalendářním měsíci. Každý obchodní zástupce má na svůj region předem naplánovaný měsíční obrat. Při splnění stoprocentního a vyššího plnění v daném měsíci se mu o každé procento překročení plánu vyplácí určitá částka této prémiové složky.
- Individuální prémie za plnění stanovených měsíčních úkolů se mohou v průběhu roku měnit a jsou zpravidla zadávány na jeden měsíc vždy po hodnocení pracovního výkonu. Za každý splněný individuálně stanovený úkol má možnost obchodní zástupce získat určitou finanční prémii. Výše této prémie je při zadání úkolů stanovena. Individuální úkoly se mohou v jednotlivých regionech lišit. Na konci každého měsíce je pak provedeno celkové vyhodnocení, zda a nakolik se povedlo jednotlivé úkoly splnit. V případě nesplnění nebo jen částečného splnění jsou prémie odňaty nebo kráceny.

Asistentky obchodních zástupců mají také možnost získat vedle kolektivní prémie i individuální prémii za předpokladu splnění stanovených úkolů vyplývajících z pracovní pozice.

- Individuální prémie je určena na základě pravidelného hodnocení pracovního výkonu. Výši prémie stanovuje přímý nadřízený a v průběhu roku se může v jednotlivých měsících měnit dle provedeného hodnocení. Rozpětí, ve kterém se prémie pohybuje, je pracovníkům předem známo.

Vedoucí expedice mohou získat ke kolektivní prémii také individuální prémii, která je stanovována na základě měsíčního hodnocení pracovního výkonu.

- Individuální prémie se skládá z několika dílčích parametrů, které se vzájemně ovlivňují. Výše prémie je stanovována na základě osobního hodnocení a porovnávání dosažených výsledků mezi kolegy na stejné pozici. V jednotlivých měsících se může prémie lišit a to na základě individuálního naplnění stanovených cílů.

Referenti odbytu mají možnost získat mimo kolektivní prémii i individuální prémii stanovovanou z pravidelného hodnocení pracovního výkonu. Referenti odbytu jsou schopni ovlivnit jen část celkových ekonomických výsledků společnosti a na rozdíl od obchodních zástupců se přímo nepodílejí na získávání zakázek. Proto je kolektivní prémie za dosažení celkového prodeje společnosti jen jednou ze složek odměn.

- Individuální prémie je založena na plnění zadaných měsíčních pracovních úkolů. Tato prémie je pro pracovní pozici referent odbytu významnější oproti kolektivní prémii, protože pracovníci na této pozici jsou schopni ji více ovlivnit. Výši prémie určuje přímý nadřízený.

Skladníci mají možnost získat jak kolektivní prémii, tak i individuální, která je ovšem v poměru celkové mzdy nejmenší, ale za to mají největší objem základní mzdy. Je to dáno charakterem práce, kdy se předpokládá, že pracovník bude plnit poměrně stejnorodou práci každý den.

- Individuální prémie za plnění stanovených měsíčních úkolů je stanovována na základě měsíčního hodnocení a týká se zpravidla činností spojených s efektivním chodem skladu. Výši prémie stanovuje vedoucí expedice s ohledem na dosažené výsledky.

6 SHRnutí ZÍSKANÝCH POZNATKŮ A FORMULACE NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ

Cílem šesté kapitoly diplomové práce je shrnutí získaných poznatků o systému hodnocení pracovního výkonu ve společnosti ABC s.r.o. a dále v této kapitole autorka navrhuje zlepšení v systému hodnocení.

6.1 Shrnutí získaných poznatků

Společnost ABC s.r.o. je obchodní společností, která má svůj obchodní model postavený na nákupu a prodeji zboží. Jejím hlavním smyslem je udržovat a navyšovat obchodní podíl na trhu s tímto zbožím a plnit stanovené plány majitelů společnosti. Pro tento účel má společnost vypracovanou jasnou strukturu pracovních pozic od pracovníků ve skladu až po obchodní zástupce a celá společnost se na svých jednotlivých úsecích snaží o dosažení maximálního výsledku.

Společnost má nastavený měsíční cyklus hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců. V oblasti prodeje stavebních materiálů jsou měsíční hodnocení poměrně častá. Je potřeba rychle a efektivně reagovat na změny a upravovat pracovní úkoly dle aktuálních potřeb. Společnost ABC s.r.o. se nejvíce soustředí na hodnocení pracovní činnosti, která přímo souvisí s dosahováním stanovených prodejních cílů.

Ve společnosti jsou na jednotlivé pracovní pozice kladeny rozdílné nároky, a proto je tomuto přizpůsobeno i hodnocení a hodnotící kritéria jsou specificky upravena pro každou pracovní pozici.

Všichni pracovníci jsou významně motivováni vedením společnosti k dosahování maximálního pracovního výkonu. Společnost má rozvinutý motivační program, který zohledňuje různé odchylky a specifika jednotlivých pracovních pozic nebo geografické odlišnosti jednotlivých regionů a snaží se vždy o vyvážený systém motivace tak, aby byl pro každého jednotlivého pracovníka maximálně výhodný. Společnost ABC s.r.o. nejvíce využívá ve svých motivačních programech finanční prémie. Ty jsou pro různé pracovní pozice odlišné a mají vždy několik úrovní. V případě, že pracovník plní všechny své povinnosti svědomitě a dosahuje stabilně vysokých výkonů, je za to patřičně odměněn nad rámec základní výše mzdy. Výše prémie se vždy odvíjí od tabulkových hodnot, ze kterých je patrné o kolik nebo o jakou část plánu nebo úkolů splnil pracovník více nad požadovaný standard. Platí zde přímá úměra, o kolik je pracovní výkon vyšší o to je i celkový součet složek prémie vyšší.

Hodnotící rozhovory s jednotlivými pracovníky probíhají vždy po společné poradě obchodního týmu s jednatelem společnosti v prvním týdnu v měsíci. Jednotlivé pracovníky hodnotí vždy nadřízený pracovník. Ten svá hodnocení opírá o získaná data z informačního systému a ze svého pozorování. Veškerá hodnotící data si každý nadřízený zapisuje do vlastní tabulky a na základě těchto dat hodnotí své podřízené pracovníky volným popisem.

6.2 Návrhy na zlepšení systému hodnocení pracovního výkonu

Cílem diplomové práce bylo na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro zlepšení v oblasti hodnocení pracovního výkonu. Autorka práce navrhuje zlepšení v oblasti uchování výsledků hodnocení pracovníků. Dále doporučuje rozšíření hodnotících kritérií u asistentek obchodních zástupců o plnění plánu v regionu přiřazeném obchodnímu zástupci a rozšíření využití výsledků z hodnocení pracovního výkonu. Posledním návrhem pro zlepšení je zavedení hodnocení 360stupňovou zpětnou vazbou.

Uchování výsledků hodnocení pracovníků

V současné době společnost uchovává nashromážděná data z hodnocení pracovníků částečně v listinné podobě a částečně elektronicky, nikoli však na centrálním úložišti ale pouze na pracovním disku jednatelky společnosti. Všechna hodnocení jsou přiřazena ke konkrétním měsícům, do kterých spadají a nejsou již dále tříděna např. po jednotlivých pracovnících. V důsledku tohoto zavedeného systému v průběhu let vzniká velká nepřehlednost ve zmíněných datech a je čím dál složitější dohledávat určité konkrétní informace z předchozích období, protože k tomu neexistuje žádný rejstřík, podle kterého by se dala konkrétní data dohledat. U žádného z pracovníků není v tuto chvíli možné dohledat na jednom místě všechny výsledky jednotlivých hodnocení, protože jsou z minulosti uchovávány rozdílně.

Na základě této skutečnosti navrhuje autorka práce pro společnost vylepšení v systému uchovávání a třídění výsledků z hodnocení. Toto zlepšení by mělo spočívat v zavedení centrálního systému digitalizované evidence všech hodnocení a indexování obsahu těchto hodnocení pro zpětné snazší a efektivnější dohledávání informací. Na základě tohoto systému by bylo pro vedení společnosti jednodušší a rychlejší vytváření komplexních struktur hodnocení, na základě kterých jsou vytvářeny plány a strategie pro chod a rozvoj společnosti.

Tento systém by měl také umožnit přehlednější evidenci klíčových údajů u jednotlivých pracovníků tak, aby bylo možné přehledně evidovat a plánovat jejich další vzdělávání a rozvoj. Zpětně by také byl umožněn každému pracovníkovi přístup do jeho osobní složky, kde by byly

přehledně všechny tyto data seřazeny a mohl by se tak vracet k jeho pracovním úspěchům či neúspěchům a tím také nacházet své rezervy. Pro ochranu osobních a citlivých údajů by byl každému pracovníkovi vytvořen osobní profil pro přístup k této databázi. Profil každého pracovníka by měl nastaveny takové parametry, aby mohl nahlížet pouze do svých osobních dat nikoli však do složky ostatních pracovníků. Celá databáze systému by měla být uložena na centrálním serveru společnosti a zabezpečena důkladným šifrováním. Únik těchto citlivých dat by totiž mohl znamenat velký problém, a tak je potřeba klást na tento druh ochrany vysoké nároky. O této skutečnosti by byli všichni pracovníci dopředu informováni, a proto by neměli obavu se při hodnotícím rozhovoru podělit o jakékoli informace se svými nadřízenými. Tento systém by umožňoval posilovat důvěru mezi jednotlivými pracovníky a jejich nadřízenými a tím sekundárně zvyšovat celkovou pozitivní náladu v pracovním kolektivu.

Rozšíření hodnotících kritérií u asistentek obchodních zástupců

Pro zlepšení efektivity hodnocení asistentek obchodních zástupců autorka práce navrhuje, aby jedním z hodnotících kritérií jejich pracovní činnosti bylo hodnocení prodeje v regionech obchodních zástupců, kterým asistentka náleží. Tím se zvýší jejich motivace a zapojení, protože bude jednou ze složek mzdy prémie za plnění plánu v regionu, které svou prací asistentka může také značnou částí ovlivnit. Tato změna by měla být s pracovníky předem projednána, aby s ní byli pracovníci včas a dostatečně seznámeni.

Rozšíření využití výsledků z hodnocení

Autorka práce dále navrhuje vyhlásit pro jednotlivé skupiny zaměstnanců vedoucími pracovníky soutěž o mimořádné roční prémie, a to například za splnění či dosažení nejvyššího nebo nejlepšího výsledku v určitém kritériu na základě pravidelného hodnocení. Například u obchodních zástupců by takové kritérium mohlo být dosažení nejvyšší marže v prodeji nebo dosažení nejvyššího meziročního nárůstu v prodeji. Je důležité, aby tato motivace měla přesně nastavená pravidla a bylo v možnostech každého pracovníka této pomyslné cílové mety dosáhnout při vynaložení stejného množství úsilí. V opačném případě by se tento nástroj stal naopak demotivující, protože by bylo některým pracovníkům jasné, že nemají šanci mimořádné prémie dosáhnout. Je proto velmi důležité při hledání a stanovování hodnotících kritérií myslet na všechny okolnosti, které povedou k dosažení maximálního výsledku. Hodnotící kritérium musí zohledňovat individuální odlišnosti jednotlivých regionů a měl by to být parametr, který bude nezávislý na možnostech v jednotlivých regionech tak, aby bylo pro každého možné ho dosáhnout a poměřit své dovednosti vůči kolegům.

U pracovních pozic, kde je složité určit individuální výkon je vhodné místo výkonnostních kritérií využít formu mimořádné prémie, která bude vázána na týmový výkon. Obecně jsou tyto nástroje velice efektivní, avšak za předpokladu výše zmíněného nastavení hodnotících kritérií.

Na začátku nového roku by mohlo docházet k vyhlášení výsledků za předchozí období na celopodnikové poradě a stanovovali by se nové podmínky pro aktuální rok.

Hodnocení 360stupňovou zpětnou vazbou

Autorka práce pro společnost navrhuje hodnocení pracovníků 360stupňovou zpětnou vazbou. Toto hodnocení spočívá ve vytvoření systému, kdy je konkrétní pracovník hodnocen jak svým nadřízeným, tak i podřízeným, ale i např. zákazníkem, obchodním partnerem či kolegou. (Management Mania, 2016) Podrobněji je tato metoda hodnocení popsána v teoretické části této diplomové práce. Asistentka jednatelů by měla za úkol rozeslat předem definovaný dotazník s krátkými otázkami, na které by se odpovídalo ano/ne nebo bodově 1 až 5 tak, aby vyplnění dotazníku zabralo minimum času a byla tak větší jistota, že se dotazníkem bude chtít respondent zabývat. Jednou skupinou respondentů by měli být stálí zákazníci společnosti a další skupinou pak drobní odběratelé, kteří můžou svůj nákup provést pouze jednorázově. Interní dotazník určený pro potřeby společnosti může obsahovat i jinou strukturu otázek a formu odpovědí, protože se předpokládá, že by na něj zaměstnanci odpovídali ve své pracovní době a měli by na to vyčleněno dostatek času. Po získání odpovědí by asistentka zpracovala tyto dotazníky do přehledného vyhodnocení, s kterým by mohli jednatelé společnosti dále pracovat, a stalo by se součástí pravidelného hodnocení pracovníků.

ZÁVĚR

Hodnocení pracovního výkonu je nedílnou součástí všech moderně fungujících společností. Pro každou společnost je důležité mít přehled o pracovním výkonu svých zaměstnanců. Na základě jejich hodnocení mají společnosti možnost získat informace o dosahování stanovených cílů, lépe analyzovat pracovní činnost, stanovovat správnou výši odměn, díky kterým jsou pracovníci motivováni k dosahování lepšího pracovního výkonu a především také poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu, která je pro ně velmi důležitá.

Systém hodnocení se v průběhu času neustále vyvíjí a zdokonaluje, a to ve snaze maximálně využít svého potenciálu v řízení společnosti. Forma hodnocení a jeho objektivnost jsou důležitými parametry pro správnost celého hodnocení. Bez toho není možné u pracovníků jejich vynaložené úsilí správně vyhodnotit. Nástroje hodnocení umožňují přesně zacílit hodnotící kritéria na konkrétní složky pracovní náplně a zjistit tak nejslabší nebo nejkritičtější místa v pracovní činnosti skupiny či jednotlivce. To v další fázi umožňuje vedoucím pracovníkům upravovat pracovní postupy nebo své podřízené podpořit v rámci různých školení a tím jim usnadnit práci. V další fázi je pak možné tou samou metodou hodnocení ověřit, zda aplikovaná pomoc měla pozitivní účinek. Lze tedy říct, že hodnocení je jednou ze součástí řízení pracovníků.

V teoretické části práce byly vymezeny základní pojmy z oblasti managementu, osobnosti manažera a manažerských funkcí. Dále se v práci autorka zaměřila na motivaci a stimulaci zaměstnanců, objasnila vliv motivace na pracovní výkon a podrobněji se věnovala hodnocení pracovníků a jejich odměňování na základně výkonu.

V praktické části byla představena vybraná společnost ABC s.r.o., ve které autorka práce provedla analýzu systému hodnocení pracovního výkonu. Informace o tom, jak funguje současný systém hodnocení, byly získány z řízeného rozhovoru s jednatelkou společnosti. Poznatky z provedené analýzy byly shrnuty metodou syntézy a autorkou bylo navrženo celkem pět doporučení pro zlepšení v oblasti systému hodnocení pracovního výkonu ve společnosti ABC s.r.o.

Po provedení analýzy bylo zjištěno, že systém hodnocení pracovního výkonu je ve společnosti nastaven správně s ohledem na důležitost hodnocení. Nicméně byla autorkou navržena určitá zlepšení především pro větší efektivnost a účinnost hodnocení pracovního výkonu. Jsou jimi zlepšení v uchování výsledků hodnocení pracovníků, rozšíření hodnotících kritérií u asistentek obchodních zástupců, rozšíření využití výsledků z hodnocení a zavedení hodnocení 360stupňovou zpětnou vazbou.

Na základě toho lze konstatovat, že stanovený cíl diplomové práce byl splněn. Byla provedena analýza systému hodnocení pracovního výkonu ve společnosti ABC s.r.o., získané poznatky byly shrnuty metodou syntézy a následně byla navržena doporučení pro zlepšení v této oblasti.

POUŽITÉ ZDROJE

Tištěná literatura

- [1] AQUINAS, P. G., 2006. *Human Resource Management - Principles and Practice*. Noida: Vikas Publication House Pvt. 340 s. ISBN 978-8125918097.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. Expert. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. Expert. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. Expert. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. 1. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. Expert. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [6] ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press. Business books. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [7] BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha: Management Press. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [8] BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [9] BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vydání. Praha: Grada. Expert. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [10] BRUCE, Anne, 2011. *Manager's Guide to Motivating Employees*. 2nd ed. New York: McGraw Hill. 224 s. ISBN 978-0-07-177568-7.
- [11] BUNGAY STANIER, Michael, 2016. *The coaching habit: say less, ask more & change the way you lead forever*. Toronto, Canada: Crayons Press. 227 s. ISBN 978-0-9784407-4-9.

- [12] DESSLER, Gary, 2013. *Human resource management*. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson Education. 720 s. ISBN 978-0-13-266821-7.
- [13] DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing. Management. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [14] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [15] FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [16] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vydání. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [17] INTERNÍ ZDROJ.
- [18] KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada. Psyché. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [19] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [20] KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vydání. Praha: Grada. Manažer. Management. 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [21] LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [22] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. 220 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- [23] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

- [24] OWEN, Jo, 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. Manažer. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.
- [25] PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a aktualiz. vydání. Praha: Grada. Manažer. Management. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [26] PITRA, Zbyněk, 2008. *Podnikový management*. Praha: ASPI. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. 295 s. ISBN 978-80-7357-379-9.
- [27] PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [28] ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vydání. Brno: Computer Press. Business books. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [29] SHIELDS, John, 2007. *Managing Employee Performance and Reward*. Cambridge: Cambridge University Press. 594 s. ISBN 978-0521820462.
- [30] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [31] TEMPLAR, Richard, 2006. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 1. vydání. Praha: Grada. 230 s. ISBN 80-247-1387-X.
- [32] URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání. Praha: Grada. Manažer. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [33] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha: Grada. Finanční řízení. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [34] VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vydání. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [35] WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

- [36] BUSINESSINFO.CZ, 2020. Typy organizačních struktur a jejich členění. In: *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997-2021 Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade, 7. 1. 2020 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/>
- [37] MANAGEMENT MANIA, 2016. 360° zpětná vazba. *ManagementMania's Series of Management* [online]. In: ManagementMania.com, ©2011-2016, 05.12.2016 [cit. 2021-04-01]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/360-zpetna-vazba>
- [38] MANAGEMENT MANIA, 2015. Řízený strukturovaný rozhovor. *ManagementMania's Series of Management* [online]. In: ManagementMania.com, ©2011-2016, 07.08.2015 [cit. 2021-03-31]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

PŘÍLOHY

Příloha A - rozhovor s jednatelkou společnosti	77
Příloha B - ukázka tabulky pro hodnocení plnění plánu	78
Příloha C - ukázka tabulky pro hodnocení pracovní pozice obchodní zástupce a asistentka obchodního zástupce	79

Strukturovaný rozhovor

1. Jaká je pracovní náplň jednotlivých pozic ve společnosti?
2. Jakým způsobem jsou jednotlivé pozice hodnoceny (na základě jakých kritérií)?
3. Mají jednotlivá hodnotící kritéria odlišnou váhu nebo jsou všechny stejně významná?
4. Jaký význam má pro společnost hodnocení pracovního výkonu?
5. Jakým způsobem si vedoucí pracovníci připravují podklady pro hodnocení?
6. Jak uchováváte výsledky z hodnocení pracovníků?
7. Vracíte se k hodnocení pracovníků? Pokud ano, z jakého důvodu?

Příloha B - ukázka tabulky pro hodnocení plnění plánu

Měsíční porovnání prodeje OZ v roce
Aktualizace 01.12.2020 16.30 Vypracovala:

Měsíc	OZ 1		OZ 2		OZ 3		OZ 4	
	Prodej v měsíci za pobočky	Měsíční plnění plánu v %	Prodej v měsíci za pobočky	Měsíční plnění plánu v %	Prodej v měsíci za pobočky	Měsíční plnění plánu v %	Prodej v měsíci za pobočky	Měsíční plnění plánu v %
Leden	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Unor	1	0%	1	0%	1	0%	1	0%
Březen	1	0%	1	0%	1	0%	1	0%
Duben	1	0%	1	0%	1	0%	1	0%
Květen	1	0%	1	0%	1	0%	1	0%
Červen	1	0%	1	0%	1	0%	1	0%
Červenec	1	0%	1	0%	1	0%	1	0%
Srpen	1	0%	1	0%	1	0%	1	0%
Září	1	0%	1	0%	1	0%	1	0%
Říjen	1	0%	1	0%	1	0%	1	0%
Listopad	1	0%	1	0%	1	0%	1	0%
Prosinec	1	0%	1	0%	1	0%	1	0%
Celkem:	0	0%	12	0%	0	0%	0	0%

Měsíc	KO+BR		Celkem		Prodej v měsíci 2020	Prodej ostatní komodity 2020	Prodej ostatní komodity 2021	Z toho do plnění oblast 1	Z toho do plnění oblast 2	Z toho do plnění oblast 3	Z toho do plnění oblast 4
	Prodej v měsíci za pobočky	Měsíční plnění plánu v %	Prodej v měsíci za pobočky	Měsíční plnění plánu v %							
Leden	0	0%	0	0%	1						
Unor	0	0%	0	0%	1						
Březen	0	0%	0	0%	1						
Duben	0	0%	0	0%	1						
Květen	0	0%	0	0%	1						
Červen	0	0%	0	0%	1						
Červenec	0	0%	0	0%	1						
Srpen	0	0%	0	0%	1						
Září	0	0%	0	0%	1						
Říjen	0	0%	0	0%	1						
Listopad	0	0%	0	0%	1						
Prosinec	0	0%	0	0%	1						
Celkem:	0	0%	48	0%	12						

Měsíc	Prodej ostatní
Březen	
Duben	
Květen	
Červen	
Červenec	
Srpen	
Září	
Říjen	
Listopad	
Prosinec	
CELKEM	0

Příloha C - ukázka tabulky pro hodnocení pracovní pozice obchodní zástupce a asistentka obchodního zástupce

Hodnocení OZ + asistentek OZ za měsíc březen 2021

č. OZ	OZ/ukazatel	Plnění úkolů						Ziskovost		Celkem Součet odměny za úkoly a za ziskovost	
		Plná odměna za plnění úkolů	Měsíční splnění plánu v %	aktualizace zakázek/ aktivity	plánování a aktualizace kalendáře	focení realizací - odevzdané foto	celková aktivita	ostatní úkoly/ neplátcí, architekti atd...	Ziskovost 0- 12 v %		Odměna za ziskovost dle % a celkového objemu 0-12
70	OZ									0	
64	OZ									0	
71	OZ									0	
77	OZ									0	
					plánování a aktualizace kalendáře OZ	zprac.nabídky zakázek	vyhledávání zakázek	ostatní úkoly/ architekti/n eplátcí	aktivita		
č. asistentky											
47	AOZ								x	0	
82	AOZ								x	0	
Celkem Kč		0								0	
										Mimořádná odměna	