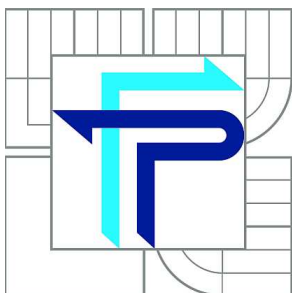


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

TVORBA SYSTÉMU PRO HODNOCENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PRACOVNÍKŮ V ZÁKAZNICKÉM SERVISU

CREATION OF THE SYSTEM FOR MANAGEMENT AND EVALUATION OF EMPLOYEE IN
CUSTOMER'S SUPPORT CENTER

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JAN KISS

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kiss Jan, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Tvorba systému pro hodnocení a řízení výkonnosti pracovníků v zákaznickém servisu

v anglickém jazyce:

Creation of the System for Management and Evaluation of Employee in Customer's Support Center

Pokyny pro vypracování:

Cílem diplomové práce je navrhnout efektivní systém pro hodnocení a řízení pracovníků v zákaznickém centru nadnárodní společnosti.

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současná situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

WÁGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 171 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. New York : Amacom, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 116 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

WEATHER JR., William B. ; DAVIS, Keith. Lidský faktor a personální management. Zlin : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-x.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 03.05.2011

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení zaměstnanců a jejich řízení s hodnocením spojeným v zákaznickém centru nadnárodní společnosti. Úvodní část je věnována teoretickým podkladům, které se zabývají řízením lidských zdrojů, a to zejména oblastí hodnocení a řízení výkonu zaměstnance. Analytická část práce popisuje a posuzuje současný systém hodnocení a řízení zaměstnanců, který je používán v popisovaném týmu. Cílem analytické části je nalezení a identifikace nedostatků používaného systému. Závěrečná část diplomové práce je věnována autorovým návrhům řešení. Výstupem je soubor doporučení a návrhů změn k odstranění nedostatků zjištěných analýzou současného stavu.

Abstrakt

The diploma thesis deals with question of evaluation and with evaluation connected managing, of employees in Customer's Support Center. The opening part of this work is devoted to theoretical source materials connected to human resource management and dealing mainly with evaluation and management of employee's performance. The analytical part of the work describes and rates the current system of evaluation and management of employee in a described work team. The aim of the analytical part is to find and identify shortcomings of the current system in force. The final part is devoted to author's proposed solutions. The output is a set of recommendations and solutions on how to relieve the shortages identified by the analytical part.

Klíčová slova

Hodnocení výkonnosti pracovníků, řízení pracovníků, management lidských zdrojů, lidský faktor

Key words

Evaluation of efficiency of a workman, employee management, management of human resources, human factor

Bibliografická citace

KISS, J. *Tvorba systému pro hodnocení a řízení výkonnosti pracovníků v zákaznickém servisu*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 106 s. Vedoucí
diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 3. května 2011

.....

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jiřímu Kolečákovi, Ph.D, za cenné rady a připomínky. Velmi si vážím odborného vedení a podpory, kterou mi po celou dobu realizace diplomové práce poskytoval.

Obsah

Obsah	7
Úvod	9
Vymezení problému a cíle práce	10
1 Teoretická východiska práce	11
1.1 Historie Human resources managementu.....	11
1.2 Co to vlastně je Human resources management?.....	13
1.3 Modely HRM.....	14
1.3.1 Model Michiganské školy.....	14
1.3.2 Harvardský model.....	15
1.3.3 Model Davida Guesta.....	16
1.4 Úkoly HRM.....	17
1.5 Okolí a faktory ovlivňující HRM.....	18
1.6 Kdo řídí vlastně řídí lidské zdroje?.....	20
1.6.1 Vztahy s ostatními managery.....	21
1.7 Plánování HRM.....	22
1.8 Řízení lidských zdrojů.....	24
1.8.1 Politika řízení lidských zdrojů.....	24
1.8.2 Řízení pracovního výkonu.....	25
1.8.3 Řízení výkonnosti jednotlivců.....	27
1.8.4 Řízení výkonnosti týmu.....	31
1.8.5 Řízení výkonu.....	34
1.8.6 Rozvoj zaměstnanců.....	37
1.9 Hodnocení pracovního výkonu.....	43
1.9.1 Důvody zavedení a cíle hodnocení výkonu.....	43
1.9.2 Systémy hodnocení.....	44
1.9.3 Metody hodnocení.....	48
1.9.4 Další používané doplňkové metody.....	52
1.9.5 Implementace systému hodnocení.....	53
2 Analýza popisovaného prostředí	55
2.1 Popis firmy a zkoumaného oddělení.....	55
2.1.1 Tým NALA.....	56
2.1.2 Lidský kapitál NALA týmu a Organizační Struktura.....	57
2.2 Analýza jednotlivých faktorů v NALA týmu.....	59
2.3 Analýza řízení výkonu jednotlivce.....	62
2.3.1 Plánování a definování pracovního cyklu.....	62
2.3.2 Podpora zaměstnance a plánování osobního rozvoje v NALA týmu.....	65
2.3.3 Motivace a kariérní rozvoj.....	68
2.3.4 Faktory, které je třeba změnit z analýzy provedené v předchozí kapitole.....	70
2.4 Analýza systému hodnocení.....	70
2.4.1 Hodnocené faktory.....	70
2.4.2 Systém Hodnocení.....	75
2.4.3 Zhodnocení systému samotnými zaměstnanci.....	78
2.4.4 Faktory, které je třeba změnit z analýzy provedené v předchozí kapitole.....	80
2.5 Celkové vyhodnocení analýzy.....	81

3	Vlastní návrhy změn	82
3.1	Dodržování SOP.....	82
3.2	Změny v hodnotících skupinách.....	84
3.2.1	Absence fáze hodnocení v poskytovaných trénincích.....	84
3.2.2	Změny v hodnotící skupině Volume.....	85
3.2.3	Změny v hodnotící skupině Personal Development.....	86
3.2.4	Změna ve skupině Team Goals.....	87
3.3	Změny v systému hodnocení.....	88
3.3.1	Změna hodnocení časů.....	88
3.3.2	Systém hodnocení.....	89
3.4	Zpětná vazba a zavedení formuláře s hodnocením.....	90
3.5	Zavedení pohyblivé složky.....	91
3.6	Propagace týmu mezi ostatními týmy Motorola Solutions.....	94
3.7	Časový diagram pro zavedení změn.....	95
3.8	Seznam osob a oddělení potřebných pro zavedení změn.....	97
3.9	Finanční náklady na zavedení změn.....	97
3.10	Shrnutí změn.....	98
	Závěr	99
	Literatura	101
	Seznam grafů a tabulek	105
	Použité zkratky	105
	Přílohy	106

Úvod

Hodnocení a řízení zaměstnanců je jednou ze základních funkcí, kterou musí řešit management každé, ať už výrobní, obchodní či služby poskytující organizace, která chce přežít v dnešním vysoce konkurenčním prostředí.

Pomocí systému hodnocení a řízení zaměstnanců může management regulovat práci zaměstnanců požadovaným směrem, dosáhnout stanovených výsledků a pomoci tak k dosažení celopodnikových cílů. V důsledku vyjmenovaných faktorů dochází v poslední desetiletích k nárůstu zájmu o tzv. Human resources management, a mnoho firem zvyšuje zájem o tuto dříve opomíjenou část podnikového managementu.

Řízení lidských zdrojů bylo dlouhou dobu považováno pouze za okrajovou část podnikové ekonomie a nemělo významný vliv na tvorbu celopodnikové strategie.

Se stále rostoucím počtem zaměstnanců a stále rostoucí konkurencí na trhu jsou firmy nuceny zajímat se o tuto tematiku a zvyšovat produktivitu práce svých zaměstnanců pomocí kvalitní personální politiky.

Řízení lidských zdrojů pomáhá pochopit managementu podniku potřeby zaměstnanců a nástroje, jakými lze zaměstnance motivovat, hodnotit a řídit.

Tato práce zkoumá, popisuje a analyzuje řízení zaměstnanců na úrovni týmů. Nevěnuje se tedy tvorbě celopodnikové strategie řízení lidských zdrojů, ale řízení zaměstnanců na operativní úrovni. Zde již přímo dochází ke střetu managementu s jednotlivými zaměstnanci, kdy je potřeba již přicházet s konkrétními nástroji a prostředky pro jejich hodnocení a řízení.

Práce se snaží o přiblížení teoretických východisek pro tvorbu systému hodnocení a řízení zaměstnanců. Na základě teoretických poznatků práce analyzuje zkoumané prostředí a porovnává teoretické modely s nástroji aktuálně používanými ve sledovaném týmu.

Cílem analytické části je kritické zhodnocení a nalezení nedostatků a slabin používaného systému. Výstupem práce je soubor rad a doporučení vedoucích ke změně stávajícího systému.

Vymezení problému a cíle práce

Zkoumaným prostředím této práce je tým zákaznické netechnické podpory společnosti Motorola Solutions CZ, s.r.o. Tento tým podporuje region NALA (North and Latin America), podle něho se týmu říká “NALA“ tým. Práce se zabývá systémem hodnocení a řízení, který je uplatňován právě v tomto týmu.

Tým působil po dobu 6ti let v opravárenském centru v Brně. K 1. květnu roku 2011 došlo k jeho přemístění z Brna do města Juarez v Spojených státech mexických. Na základě této skutečnosti vznikla příležitost zanalyzovat a objevit nedostatky stávajícího systému hodnocení a s hodnocením spojeného řízení zaměstnanců.

Jelikož se tým přesouvá, mohly by být změny v této práci navrhované implementovány bez nechuti ke změnám ze strany stávajících zaměstnanců, což je jeden z nejčastějších problémů, který se objevuje při zavádění nového systému hodnocení.

Cíle práce

- Shromáždit teoretické podklady a vytvořit teoretický rámec pro analýzu
- Zhodnotit stávající systém hodnocení a řízení v NALA týmu, porovnat ho s teoretickými modely a identifikovat nedostatky
- Navrhnout změny vedoucí k odstranění nedostatků identifikovaných analýzou

1 Teoretická východiska práce

1.1 *Historie Human resources managementu*

Vznik personálního managementu se datuje ke konci 19. století , kdy vznikali tzv. welfare officers (někdy se užívá také název welfare secretaries).

Tento post zastávaly pouze ženy a jejich jediným cílem byla ochrana žen na pracovišti (1).

Jako první personální oddělení se uvádí personální oddělení založené společností National cash register Co. jako reakci na masivní stávky jejich dělníků v roce 1901.

Toto oddělení mělo na starost bezpečnost zaměstnanců a také řešilo jejich stížnosti. NCR následovalo mnoho dalších obrů té doby jako např. Ford, kteří si uvědomily, že je třeba dělat více než jen najímat a propouštět, aby dosáhly požadavků zákazníku na výrobky(2).

V této době vzniká první studie lidské práce. Jejím autorem byl F. W. Taylor.

Formuloval 4 základní doporučení ke zvýšení výkonnosti průmyslových podniků (Přidělování velkého denního úkolu, vytvoření norem práce, odměna za splnění podmínek, prodělek v případě nesplnění podmínek).(3)

Po první světové válce stále více firem zakládá personální oddělení (ICI, Pilkingtons, Marks and Spenser).Poprvé se objevují pozice jako “labour manager“ či “employment manager“ a to hlavně ve velkých průmyslových výrobních podnicích , kde bylo třeba řídit docházku, bonusy atd.

Firmy se v tomto období také začínají snažit zvyšovat produktivitu práce poskytováním různých benefitů (zdravotní péče, dovolená, nemocenské dávky).

S rostoucí potřebou řízení zaměstnaneckých vztahů se začíná vyvíjet personální management jako věda.

Za zakladatele personálního managementu je považován Americko-australský psycholog Elton Mayo.

První experimenty týkající se výkonnosti práce byly provedeny v letech 1924-1932 a jsou známy jako tzv. Hawthornské studie (pojmenovaný podle továrny kde se experiment prováděl)(4).

Po druhé světové válce je personální management již brán jako standardní věda a důležitá součást podniku zejména v USA.

Velká Británie hrála v tomto odvětví spíše druhotnou roli a nevěnovala HR značnou pozornost což vedlo k tomu, že v 60. letech 20tého století byl její průmysl ochromován častými stávkami.

Není tedy divu, že dalšími průkopníky v personálním managementu se stali Američtí akademikové McGregor and Herzberg.

Frederick Herzberg se zaměřil na výzkum 200 inženýrů a účetních a přišel s motivační dvou faktorovou teorií. Podle této teorie existuje řada faktorů pracovní spokojenosti, které jsou odlišné od těch které vedou k nespokojenosti (5).

Douglas MCGregor přišel s teorií X a Y. Kde x je teorie, která říká , ž lidé jsou líní a nechtějí pracovat a teorie Y, která říká že lidé potřebují práci, hledají zodpovědnost a jsou obecně kreativní (6).

Pojem Human resources management (HRM) jako takový, přišel z USA v 80. letech 20tého století a byl hlavně spojován se strategickou rolí v podniku. HR oddělení začalo hrát důležitou roli v stanovení a dosahování cílů podniku.

Od 90tých let je pojem Human resources tématem debat mnoha akademiků a to hlavně ve smyslu co vlastně znamená a reprezentuje. Avšak k definitivnímu závěru se většinou nedošlo.

1.2 Co to vlastně je Human resources management?

Jak je již míněno na konci předchozí kapitoly, neexistuje jednotná definice toho co Human resource management (HRM) znamená.

Existuje mnoho různých definic, které se s postupem času měnily.

Například novozélandský profesor P. Boxell a profesor University of Bath J. Purcell přišli ve společné knize *Strategy and Human Resource Management* s definicí HRM, která říká, že Human resources management

“..jsou všechny aktivity, které souvisejí s řízením vztahu se zaměstnanci uvnitř firmy. Jako ekvivalent k Human resources management můžou být použity názvy “zaměstnanecké vztahy” či “řízení práce”(7)“

Avšak Profesor Stephen Bach z Univerzity v Leedsu, který se nezabývá vztahy se zaměstnanci, ve své knize *Managing Human resources* vytýká této definici, že je příliš všeobecná a nabízí svou definici HRM, dle které může být HRM definován jako přístup, který využívá řadu metod a postupů, které jsou spojeny s řízením lidí, ale liší se od řízení zaměstnaneckých vztahů tím, že jeho hlavním podílem je praxe, která inklinuje k ignorování zájmů zaměstnanců(7).

Další definice můžeme najít například na portálech, zabývajících se managementem.

Např. portál *managementstudyguide* uvádí dvě definice. První je že HRM je proces řízení lidí v organizační struktuře společnosti (najímání a propouštění lidí).

Druhá definice je definice, která bere HRM v makro pojetí a to jako řízení vztahu mezi zaměstnanci a managementem společnosti.(8)

Takto by se dalo pokračovat do nekonečna neboť téměř každý autor uvádí svou vlastní definici.

Obecně by se dalo říci, že HRM je o řízení vztahů mezi zaměstnanci a managementem firmy.

1.3 Modely HRM

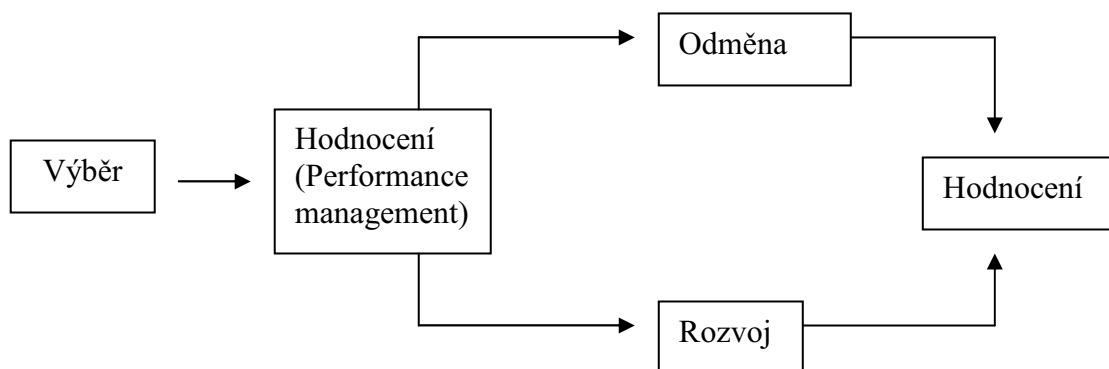
K popisu HRM slouží nejenom velký počet definicí ale také řada modelů, které mají usnadnit pochopení významu HRM ve společnosti. Tyto modely slouží také v vytvoření oddělovací čáry mezi personálním managementem a HRM. Mnoho akademiků se domnívá, že zde jsou významné rozdíly a je třeba na tyto rozdílnosti poukázat.

1.3.1 Model Michiganské školy

Jedním z prvních jasně formulovaným modelem je model Michiganské školy od DR.Fombruna a kolektivu. (9)

Autoři tvrdí, že existuje tzv. cyklus lidských zdrojů, který se skládá ze čtyř základních procesů či funkcí, které jsou vykonávány v každé organizaci.

- Výběr: Jde o hodnocení dostupných lidských zdrojů pro pracovní pozice.
- Hodnocení: Hodnocení dostupných lidských zdrojů (performance management)
- Odměna: Systém odměňování
- Rozvoj: Příprava vysoce kvalitních zaměstnanců



Obrázek 1- Model Michiganské školy (9)

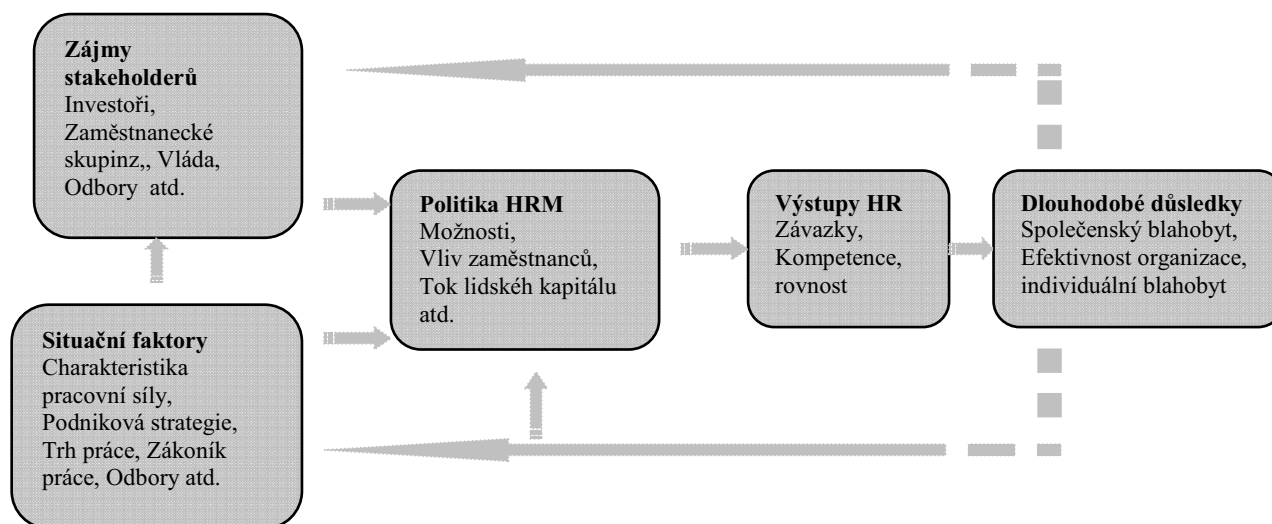
Autoři tohoto modelu navrhují, že funkce HR oddělení by měly být spojeny s organizací vybavením podniku dobrou HR databází, která by zajistila, že senior manažeři věnují HR stejně velkou pozornost jako dalším funkcím, a měřením přínosu HR na strategické a operativní úrovni.

1.3.2 Harvardský model

Velmi známým modelem je tzv. Harvardský model HRM od Michaela Beera a kolektivu autorů. (10)

Harvardský model je tvořen 5ti navzájem působícími faktory“

- Situační faktory: Situační faktory ovlivňují management ve výběru HR politiky.
- Zájmy stakeholderů: Vyjadřuje vůli ke kompromisům, které je potřeba vyhledat mezi požadavky jednotlivých zájmových skupin
- Politika HRM: Vyjadřuje rozhodnutí a jednání HR managementu.
- Výstupy HR: Vyjadřuje McGregorovu teorii Y. Vyjadřuje tedy závazek zaměstnanců ke splnění cílu společnosti.
- Dlouhodobé důsledky: Rozdělují se na dlouhodobé důsledky pro individua, organizaci a společnost jako takovou.



Obrázek 1- Harvardský model (10)

Šestým faktorem Harvardského modelu je zpětná smyčka. Situační faktory a zájmy stakeholderů ovlivňují politiku a jednání HRM. HRM politika ovlivňuje výstupy HR a tím dlouhodobé důsledky. A naopak dlouhodobé důsledky ovlivňují situační faktory a zájmy politiků, které opět ovlivňují HRM politiku.

1.3.3 Model Davida Guesta

Poslední model, který je důležité zmínit je model profesora Londýnské univerzity Davida Guesta. Tento model je další z modelů, které se snaží odlišit HRM od klasického personálního managementu.

Centrální hypotézou tohoto modelu je, že pokud je integrovaný soubor HRM postupů aplikován koherentně s ohledem na dosažení cílů v celé společnosti jako jsou vysoké pracovní nasazení zaměstnanců, vysoké kvality a úkolové flexibility odrazí se to i ve vyšší výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Guestův model má 6 komponentů(11):

- HRM strategie
- Soubor HRM praktik
- Výsledky chování
- Výkonnostní výsledky
- Finanční výsledky

HRM strategie	HRM praktiky	Výsledky HRM	Výsledky chování	Výkonnostní výsledky	Finanční výsledky
Diferenciace (Inovace)	Selekce	Závazek	Motivace k práci	Vysoká produktivita	Zisk
	Trénink				
	Hodnocení	Kvalita	Kooperace	Inovace	
Zaměření na kvalitu	Odměny			Nízká pracovní absence	Dobrá poměr ROI
	Pracovní plán	Flexibilita	Spoluodpovědnost	Nízká fluktuace zaměstnanců	
	Spoluodpovědnost			Nízký počet	
Snižování nákladů	Jistoty a postavení ve společnosti		Pocit příslušnost k organizaci	konfliktů mezi zaměstnanci a managementem	

Obrázek 2- Model Davida Guesta (11)

1.4 Úkoly HRM

Obecnou funkcí HRM je zajištění dostatku kompetentní a závazku oddané pracovní síly pro organizaci. Tedy zajištění pracovníků se znalostmi a dovednostmi , které jsou potřebné pro jednotlivé pozice. Dále je také potřeba použít tuto pracovní sílu tak aby bylo dosaženo úspěchu dané organizace.

Michael Armstrong (12) sumarizoval tyto úkoly následovně:

- Zajištění potřebné pracovní síly
- Rozvoj základní pracovní síly a to zejména stálým učením a trénováním
- Vývoj vysoko-výkonnostního pracovního systému
- Vytvoření takových manažerských postupů, které zajistí , že každý zaměstnanec bude cítit že je brán jako cenný stakeholder organizace
- Vytvoření prostředí, ve kterém produktivní a harmonický vztah mezi managery a zaměstnanci vzniká na základě vzájemné spolupráce
- Vytvoření prostředí ve kterém může spolupráce a flexibilita rozkvétat
- Orientace na splnění potřeb všech stakeholderů
- Zajištění, že lidé jsou odměňováni za jejich práci a úspěchy
- Řízení a rozdělování práce
- Zajištění stejných podmínek pro všechny
- Zajištění etického řízení zaměstnanců
- Zvyšovat blahobyt zaměstnanců

Další z autorů zabývajících se problematikou HRM ,Randhawa Gurpreet uvádí, že cíle jsou rozděleny následovně(13):

Sociální cíle
↓
Cíle organizace
↓
Funkční cíle
↓
Cíle jednotlivců

Sociální cíle: Být etický a sociálně odpovědný. Organizace by měla přinášet i užitek celé společnosti.

Cíle organizace: HRM musí pomoci zajistit hlavní vytyčené cíle organizace.

Funkční cíle: Obecně lze říci, že HRM by mělo složit potřebám organizace.

Cíle jednotlivců: Organizace by měla pomát zajistit osobní cíle zaměstnanců.

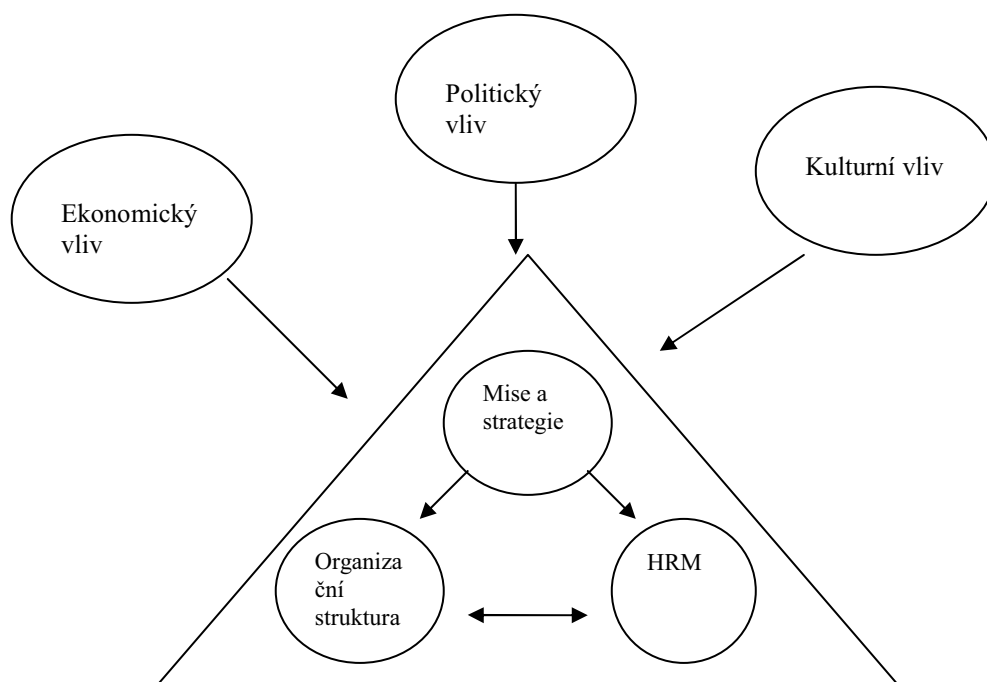
Obrázek 3- Cíle HRM dle Randhawa Gurpreeta (13)

1.5 Okolí a faktory ovlivňující HRM

Strategie HRM je vysoce ovlivněna tím, co se děje vně a uvnitř organizace. Je důležité rozpoznat vlivy okolí neboť každý jednotlivý proces HRM je ovlivněn ať už přímo, či nepřímo externími a interními vlivy.

Externí vlivy

Fombrun (14) ve svém model poukazuje hlavně na 3 vnější faktory. Tyto faktory jsou politická vliv, Kulturní vliv, Ekonomický vliv.



Obrázek 4- Vnější vlivy dle Fombruna

W.B. Weahter a K. Davis (15) identifikují 5 externích vlivů a 4 interní vlivy.

Externí vlivy:

- **Vliv technologie:** Technologie ovlivňuje HR zejména tím, že mění podobu jednotlivých prací, a tím i požadavky, které jsou kladeny na jednotlivé pracovníky.

- **Ekonomické vlivy:** Personální odborníci jsou pod ekonomickým nátlakem, který vyplývá z vysoké konkurence, aby co nejvíce zvyšovali produktivitu práce. Dalším tlakem je hospodářský cyklus. Firma musí měnit své plány vzhledem ke střídání konjunktury s depresí. Dalšími ekonomickými faktory, které ovlivňují strategii HRM je inflace či zvyšování cen energie, materiálu atd.
- **Demografický vliv:** Jedná se o vlivy, které působí na složení pracovní síly (na její vzdělanost, stáří, pohlaví atd.).
- **Kulturní vlivy:** Jedná se např. o změnu pohledu společnosti na sexuální svobodu, různá tabu atd. Obecně se jedná o to, že HR musí zachytit všechny změny ke kterým dochází ve společnosti.
- **Vliv ze strany vlády:** Jedná se hlavně o vliv zákonů (zákony ovlivňující bezpečnost na pracovišti, občanský zákoník, pracovní zákoník atd.)

Interní vlivy:

- **Odbory:** Síla vlivu odborů závisí hlavně na tom, zda je firma odborově organizována či ne. V organizacích s odborovými svazy existují tzv. Odborové smlouvy, které omezují činnosti vedoucích pracovníků v možnostech použití mezd a výhod k dosažení cílů.
- **Informační systémy:** Kvalita vedení lidí a jejich odměňování také závisí na dobré informovanosti vedoucího pracovníka. Je třeba tedy zajistit kvalitní transfer informací pomocí informačních systémů.
- **Kultura organizace:** Jde o to, že každý podnik je jedinečný a každá organizace má svou vlastní kulturu. Jde o soubor hodnot, které se organizace snaží dodržovat.
- **Profesionalita:** Schopnosti vedoucích pracovníků a pracovníků personálního managementu také výrazně ovlivňují HR strategii podniku. Je třeba zajistit aby důležité rozhodnutí týkající se personální politiky byly prováděny kvalifikovanými odborníky.

Další literatura (16) např. uvádí že mezi hlavní vlivy, které ovlivňují tuto oblast podniku jsou typ a celková strategie podniku, cyklus růstu v organizaci, nejistoty vyplývající z vlivů okolí podniku, čas (dlouhodobé plánování, krátkodobé plánování),

Typ a kvalita předpovědních informací, povaha jednotlivých pracovních pozic, rozhodování o outsourcingu atd.

Pohledů na vlivy působící na HR politiku podniku je samozřejmě více. Pro tuto práci však byly vlivy zmíněné v této kapitole dostačující pro vytvoření si představy o vnějších a vnitřních faktorech působících na HR politiku.

1.6 Kdo řídí vlastně řídí lidské zdroje?

De facto všichni managery v každé organizaci jsou vysoce spjati s HRM v rámci každodenního řízení podřízených pracovníků.

Mimo tyto každodenní činnosti jsou manažeři na všech úrovních (nižší management, střední management, vyšší management) konfrontováni s HRM v rámci najímání nových pracovníků, hodnocení podřízených a reportů o jejich produktivitě atd.

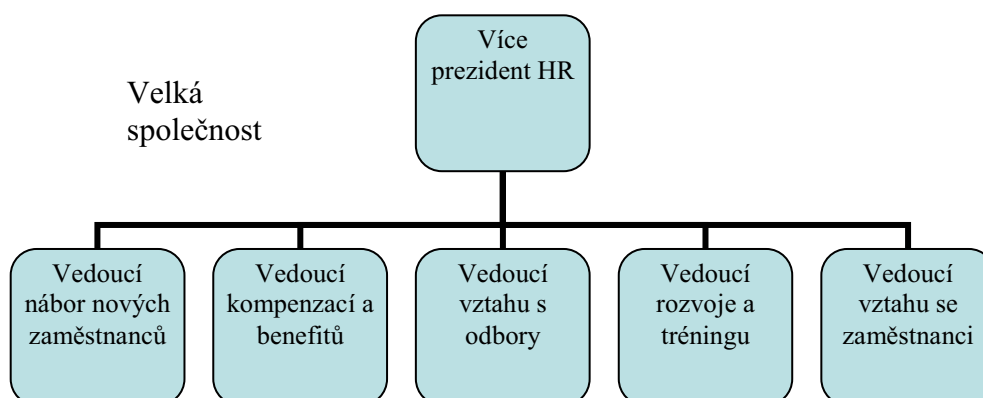
Nevedoucí pracovníci mohou také přispívat v rámci HRM. Například designový inženýr pokud dělá pohovor s absolventem, který se hlásí na stejné oddělení.

Ve velkých organizacích největší kus práce co se týče HRM plní Human resources oddělení.

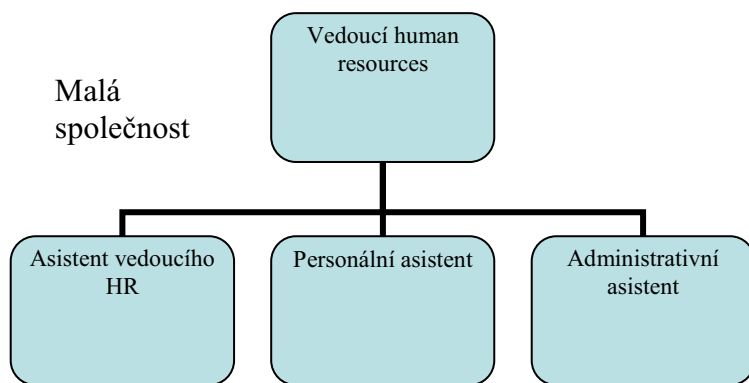
Toto oddělení hraje klíčovou roli ve vytváření a monitorování systému lidských zdrojů.

Nehledě na velikost organizace nějaké personální oddělení či personální specialista zde vždy musí existovat.

Dle Wendella Frenche (17) by měla Human resources oddělení vypadat následovně



Obrázek 5- HR ve velké společnosti dle Wendella Frenche



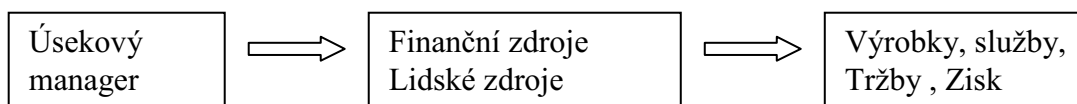
Obrázek 6- HR v malé společnosti dle Wendella Frenche

1.6.1 Vztahy s ostatními managery

Jak je již řečeno na začátku ne jenom HR manažeři řídí lidské zdroje ve společnosti. Spousta povinností leží také na dalších managerech.

HR například většinou nedělá konečné rozhodnutí ohledně najímání pro více specializovaná oddělení. HR oddělení má za úkol tvorbu hlavní strategické linie a plánování, získávání zaměstnanců a velkou část pohovorů. Ale rozhodnutí o navýšení platů či benefitů také nevychází z HR oddělení. Ve zkratce HR oddělení má většinou za úkol efektivní řízení různých personálních systémů ale je třeba úzká spolupráce HR s dalšími managery.

Například dle Wayne Cascia (18) hrají významnou úlohu úsekový vedoucí. HR je jenom část práce úsekových managerů. Úsekový manager má na starost celý chod daného úseku.



Obrázek 7- Funkce úsekového vedoucího

Na závěr této podkapitoly lze říci, že nejlepší nejefektivnější výsledky HRM vycházejí z úzké spolupráce mezi administrativou HRM a úsekovými managery.

1.7 Plánování HRM

Proč plánovat?

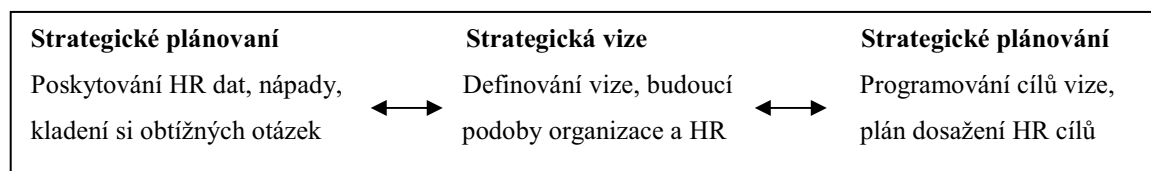
Plánování pomáhá redukovat nejistotu z budoucnosti a připravit se na budoucí problémy. Historie sama potvrzuje, že plánování vede k lepším výsledkům. Fotbalový trenér plánuje hodiny strategie na další zápas, generálové v armádě vždy také velmi podrobně dopředu plánovali jakékoliv akce. Firemní plánovači jsou také schopni díky svým znalostem o trendech v zákonech, ekonomice, politice a sociální oblasti řídit firmu tím směrem, který bude lépe odpovídat požadavkům trhu.

Dle (19) se dá plánování HR definovat jako posuzování HR potřeb podniku ve světle celkových cílů podniku.

K plánováním dochází nejčastěji ve velkých organizacích neboť jim to umožňuje:

- Zlepšit využití zaměstnanců
- Přizpůsobit činnosti budoucím cílům organizace.
- Dosáhnout co největší hospodárnosti

Dle Dereka Torringtona (20) by strategické plánování HR mělo vycházet ze strategické vize.



Obrázek 8- Plánování HR dle Dereka Torringtona

Plánovači mají dvě hlavní funkce:

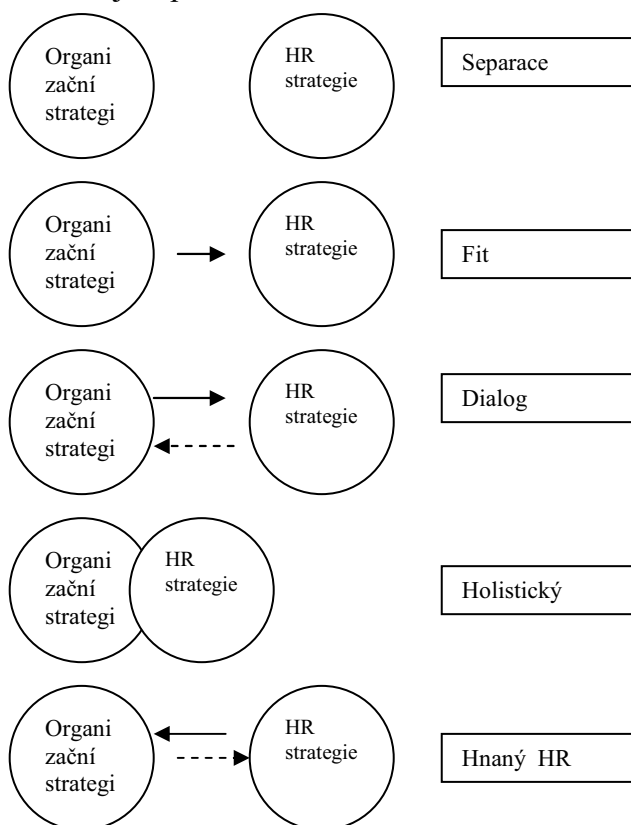
- **Plánovač jako analytik:** musí analyzovat interní a externí data, které po-té můžou manageri použít ve vývoji strategických procesů
- **Plánovači jako katalyzátor:** pokládá těžké otázky a výzvy pro tradiční myšlení což vede ke stimulaci managerů aby přemýšleli více kreativně.

Metody předpovědi(21)

- **Odborné předpovědi:** Jsou založeny na úsudku odborníků, kteří znají budoucí potřeby v HR oblasti. Jelikož většina rozhodnutí , týkajících se zaměstnanců vychází od manageru s řídicími pravomocemi, musí tedy plánovači vymyslet postup jak se dozvědět co nejvíce o HR potřebách těchto managerů. Nejtradičnější metodou jsou dotazníky či přímá komunikace s těmito managery.
- **Předpovědi pomoci vyznačení minulých tendencí:** Nejrychlejší metoda předpovědi, která je založena na sledování minulosti a předpokladu, že v budoucnosti bude potřeba uspokojit stejné potřeby jen s malou změnou.
- **Další metody:** Existují i další metody jako např. rozpočtová a plánovací analýza, analýza nových pokusů, počítačové modely, metoda delphi atd.

Je samozřejmé , že HR plán je založen na hlavním strategickém cíli společnosti a musí pomáhat k jeho splnění. Existuje zde tedy vztah mezi celkovým strategickým plánem a HR plánem. Strategický plán společnosti ovlivňuje všechny řídicí procesy a HR nevyjímaje. To znamená, že struktura společnosti, specifikace pracovních pozic, finanční a technologické potřeby, počet a kvalifikace pracovníků a jejich řízení to vše musí kopírovat strategické cíle podniku.

Existuje 5 potencionálních vztahů mezi HR strategií a organizační strategií.(22)



Separace: Zde není žádný vztah mezi organizační strategií a HR strategií. Toto je většinou model, který se vyskytoval tak před 30 lety a dnes už je zastoupen maximálně v malých firmách.

Fit: Tento model rozeznává důležitost lidského faktoru v dosahování cílů organizace. HR je chápáno pouze jako nástroj k dosažení hlavních cílů.

Dialog: Posunuje vztah o krok dopředu a rozeznává komunikaci mezi Organizační a HR strategií. Tato debata je samozřejmě limitována.

Holistický: Rozeznává lidské zdroje jako hlavní podmínku pro získání konkurenční výhody a ne pouze pro dosahování cílů organizace.

Hnaný HR: Jde o extrémní model, který posouvá HR na primární pozici. Tento mode znamená změnu pohledu na HR z implementátora organizační strategie k hnací síle, která formuluje celkovou strategii.

Obrázek 9- Vztah HR strategie a organizační strategie

1.8 Řízení lidských zdrojů

1.8.1 Politika řízení lidských zdrojů

Politika lidských zdrojů čili personální politika jsou pravidla, která hodlá organizace uplatňovat(23). Tato politika definuje hodnoty, se kterými organizace jedná s lidmi a principy, kterými se řídí manažeři při řízení lidí.

Politika lidských zdrojů tedy vytváří určitý proces, kterým se musí řídit vedoucí pracovníci a definuje tzv. obecný přístup jednání.

Proč je mít potřeba politiku lidských zdrojů?

Politika lidských zdrojů zajišťuje, že v celé organizaci, či v organizačním úseku firmy bude uplatňován jednotný, spravedlivý postup a to takový postup, který je v souladu s organizačními hodnotami.

Tím, že je organizační politika určitým návodem, podle něž by měli vedoucí pracovníci postupovat, pomáhá delegovat pravomoci.

Není třeba aby politika řízení měla explicitní podobu. Psaná politika má výhodu , že je lepší z hlediska pochopení a zřejmosti. Nevýhodou je však nepružnost takovéto politiky.

Politika řízení lidských zdrojů by měla především zahrnovat celkovou politiku (spravedlnost, ohleduplnost, pracovní podmínky atd.), politiku zaměstnávání lidí (plánování lidských zdrojů, kvalita pracovníku povyšování), politiku odměňování, politiku pracovních vztahů. Politiku ochrany zdraví atd. V této práci je nejvýznamnější politika řízení výkonnosti pracovníků.

1.8.2 Řízení pracovního výkonu

Hlavními funkcemi managementu jsou plánování, organizace, vedení a kontrola.(24)

Řízení výkonnosti se týká všech uvedených funkcí.

Řízení pracovního výkonu lze definovat jako strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení schopností týmů a jednotlivců. (25)

Předtím, než se začneme věnovat samotnému teoretickému popisu řízení výkonnosti lidí je třeba si vysvětlit jaký význam má vlastně slovo výkon.

Existuje mnoho názorů na to, co výkon je. Lze jej definovat jako skalární fyzikální veličinu, která vyjadřuje množství práce za jednotku.(26) Už z tohoto fyzikálního pojetí je jasné, že výkon měří dosažení nějaké práce, nějakého cíle v určitém čase.

Pro pojetí této práce lze tedy výkon spíše definovat jako určité zajištění dosažených výsledků, jako výsledek určité práce.

Někteří autoři podotýkají, že výkon se nevztahuje pouze k výsledkům, ale také k chování, tedy způsobu, jak organizace, týmy vykonávají svou práci.(27)

Závěrem tedy je, že v případě řízení výkonu jednotlivců i týmů je třeba zvažovat jak vstupy(chování) tak výstupy.

1.8.2.1 Cíl řízení výkonnosti

(28) říká, že řízení výkonnosti je prostředkem k dosahování lepších výsledků v organizaci, v týmech a u jednotlivců tím, že se výkonnost vede v rámci odsouhlasených plánovaných cílů, standardů a kompetencí. Jde o postup vytvoření sdílené představy o tom, čeho by mělo být dosaženo.

Je tedy důležité, aby existoval odsouhlasený rámec cílů, kterých je třeba dosáhnout., postup jak těchto cílů dosáhnout.

1.8.2.2 Princip řízení pracovního výkonu

Pohled literatury, zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů, na princip řízení pracovního výkonu není jednotný.

Každý z autorů uvádí více méně své pojetí, či cituje jiného autora. Pro tuto práci byly vybrány nakonec následující principy, která dobře definují efektivní management výkonnosti:

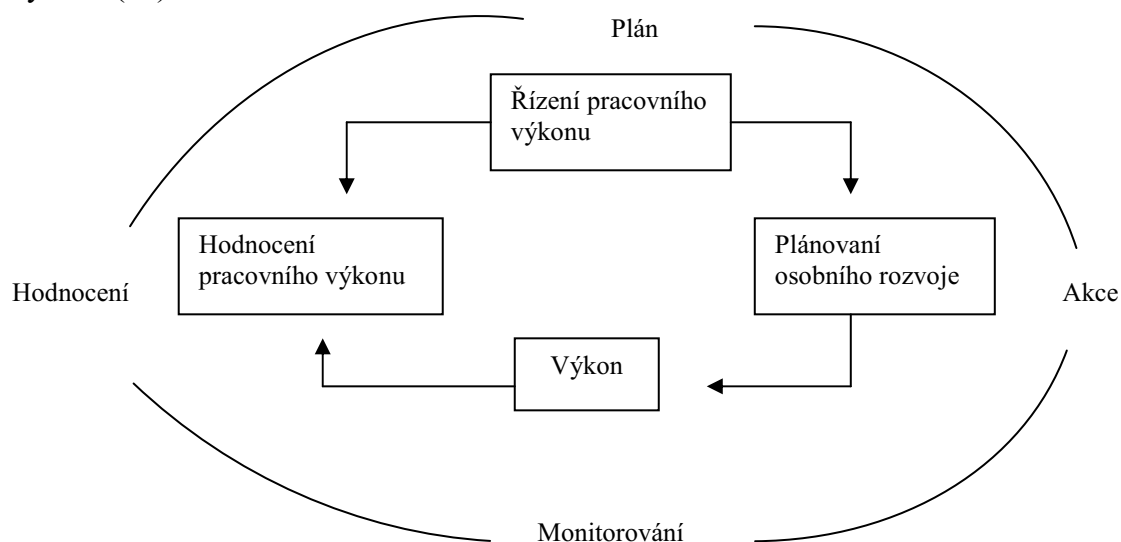
- Je vlastněn a veden liniovými managery a ne oddělením lidských zdrojů
- Klade důraz na sdílené cíle a hodnoty organizace
- Promítá podnikové cíle do cílů jedinců, týmů, útvarů a divizí
- Povzbuzuje samostatné řízení individuálního výkonu
- Vyžaduje soustavnou zpětnou vazbu
- Musí se aplikovat na veškerý personál, ne jen na část skupiny managerů.

1.8.2.3 Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovní výkonnosti je kontinuálním procesem, který se zaměřuje na vylepšování individuálního a týmového výkonu. Tento proces zahrnuje jak manažery , tak ty , které manažeři vedou.

Klíčové činnosti

Obrázek 10 znázorňuje nepřetržitý sám sebe obnovující cyklus řízení pracovního výkonu (29)



Obrázek 10- Klíčové činnosti pracovního výkonu

Klíčovými činnostmi jsou:

- **Definování pracovního výkonu:** Dohoda o hlavních oblastech výsledků a požadavcích.
- **Řízení pracovního výkonu v průběhu roku:** fáze, při které pracovníci vykonávají své každodenní činnosti směřující k realizaci dohody a výsledku.
- **Přezkoumání výkonu:** fáze posouzení pracovního výkonu za určité období.
Vede k hodnocení výkonu

Cíle

Cíle charakterizují něco, čeho musí být dosaženo nebo splněno. Cíle definují, co se očekává, že organizace, týmy a jednotlivci během určité doby dosáhnou.

Stanovení cílů je kaskádový proces. Nejprve se stanoví cíle kolektivní a z nich po té cíle individuální.

Kolektivní cíle jsou definovány na základě strategického plánu a aktuálního podnikatelského plánu. Individuální cíle se stanovují na základě dohody (dohoda o výkonu pracovníka).

Cíle by měly být stanoveny na základě metody vytváření objektivně měřitelných projektových cílů SMART. Cíle by tedy měli být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, důležité a časově určené.

1.8.3 Řízení výkonnosti jednotlivců

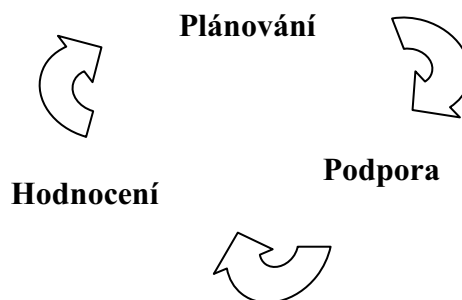
Jelikož hlavním cílem této práce je analyzovat stávající systém řízení a hodnocení pracovníků a navrhnout doporučení pro vylepšení tohoto systému, můžeme přeskočit část HR která se zabývá najímáním nové pracovní síly a přejít rovnou k části zabývající se řízením lidských zdrojů a to zejména řízení jejich výkonnosti.

Začneme řízením výkonnosti jednotlivců neboť tato část není tak obsáhlá jako řízení týmů pracovníků.

1.8.3.1 Výkonnostní cyklus

Dle Derika Torringtona (30) existuje tzv. výkonnostní cyklus jednotlivce, který se skládá ze tří základní faktorů:

- Plánování
- Podpora
- Průběžná kontrola



Obrázek 11- Výkonnostní cyklus

Plánování:

Plánování je důležité k tomu, aby manager a zaměstnanec sdíleli stejná očekávání co se výkonnosti týče. Již popis pracovní pozice v sobě nese očekávání, jakého výkonu má být dosaženo při každodenní práci. Dále se jedná o popis cílů, kterých má být dosaženo a vyjasnění kompetencí, které má ten či onen zaměstnanec.

Podpora

Zatímco zaměstnanec pracuje na dosažení daného cíle je povinností vedoucího pracovníka podporovat zaměstnance tak, aby zaměstnanec mohl dosáhnout pracovního cíle co nejjednodušeji. Mezi hlavní podpůrné aktivity patří poskytovat zdroje k dosažení daného cíle a zajištění mimopracovního tréninku. Podpora spočívá také v tom, že zaměstnanec se může obrátit na vedoucího pracovníka při ujasňování si procesů a postupů při nestandardních situacích, které mohou vyvstat při plnění pracovního úkolu. Manager také musí znát osoby, na které je se třeba obrátit při řešení každodenních operací. Ačkoliv je splnění zadaného úkolu odpovědností zaměstnance, odpovědností vedoucího pracovníka je poskytovat podporu a vedení.

Průběžná kontrola

Průběžná kontrola je důležitá pro zaměstnance zejména z důvodu aby si byli schopni naplánovat práci a určit priority a také z důvodu aby uvědomili manažera dopředu kdyby dohodnutého výkonu nebylo možno dosáhnout v dohodnutém termínu. Tato část je důležitá, aby se správně sdíleli informace. V praxi to znamená, že manager musí být informován o každodenním postupu zaměstnanců a zaměstnanci musí být informováni managerem o organizačních změnách, které ovlivňují jejich každodenní povynosti.

Výkonnostní cyklus popisuje každodenní řízení výkonu a je výborným nástrojem pro stanovení si toho co se musí udělat a jak postupovat aby bylo dosaženo daného cíle.

1.8.3.2 Motivace a uspokojení z práce jednotlivce

Co vlastně motivuje zaměstnance? Jak můžeme zaměstnance přimět k lepšímu pracovnímu výkonu? Nad těmito otázkami by si vedoucí pracovníci měli také lámat hlavu.

Motivace může být definována jako touha a odhodlanost osoby k zvýšení výkonu aby bylo dosaženo určitého cíle nebo výstupu (31). Motivace vyvstává z mnoha faktorů, jakými jsou například organizační struktura, styl vedení lidí, organizační kultura atd. Nás samozřejmě bude nejvíce zajímat motivace vyvstávající ze stylu vedení lidí.

Michael Armstrong (32) uvádí tři základní složky motivace a to:

- Směr: co je cílem úsilí jednice
- Úsilí: jak velké je toto úsilí, tedy s jakou vervou se jedince o dosažení cíle pokouší
- Vytrvalost: jak dlouho je tato osoba ochotna v úsilí vytrvat

Motivování lidí tkví v uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme aby se ubrali, aby bylo dosaženo požadovaného cíle.

Existuje tzv. vnitřní motivace a motivace vnější. Obě dvě tyto motivace mohou být ovlivněny managementem firmy. První lze ovlivnit vytvořením podmínek, aby pracovní

pozice dala možnost zaměstnanci rozvíjet jeho dovednosti a schopnosti a aby mu byla zadávána zajímavá a podnětná práce.

Vnější motivace lze ovlivnit odměňováním, pochvalou, trestem, kritikou atd.

Existuje celá řada motivačních teorií. Od teorie instrumentality, přes teorie zaměřené na obsah či teorie zaměřené na proces (33). Pro tuto práci jsou nejdůležitější zejména teorie, které v praxi můžou snadno využít vedoucí zaměstnanci. Jedná se zejména o expektační teorii a teorii cílů.

Expektační teorie

Smyslem této teorie, že jedinec bude vynakládat větší úsilí k dosažení určitého cíle, pokud po dosažení cíle bude následovat určitý výsledek (např. odměna). Tato teorie byla poprvé formulována Vroomem (1964). Velikost vynakládaného úsilí závisí také na subjektivní jistotě, že dané úsilí tento výsledek opravdu přinese.

Tato teorie byla rozvinuta Poterem a Lawlerem a ti říkají, že čím větší je hodnota souboru odměn, tím větší úsilí bude investováno.(34)

Teorie cíle

Teorii cíle byla zformulována Lathamem a Lockem. Tato teorie tvrdí, že výkony jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale zároveň přijatelné a existuje-li odezva na výkon(35). Důležitá je také participace jedinců na stanovování cílů. Erez a Zidon (1984) zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné.

1.8.4 Řízení výkonnosti týmu

V předchozí kapitole bylo probráno řízení jedinců ve společnosti. Ale ve většině organizací, jsou jedinci členové určitého pracovního týmu, pracovní skupiny.

Pracovní skupina je soubor lidí, kteří většinou mají stejného nadřízeného, mají každodenní osobní interakce a existuje zde určitý stupeň nezávislosti při řešení úkolu, které souvisí se splněním hlavních podnikových cílů.(36).

Řízení a vytváření pracovník týmů je důležitou součástí HRM. Skupina ovlivňuje motivaci, chování a výkon jednotlivců.

Ne všichni autoři ale souhlasí s tím, že teamová spolupráce je výhodnější a výkonnější než práce dobře řízených jednotlivců. Např. Derek Torrington (37) uvádí, že teamová spolupráce, nevede vždy k dosažení očekávaných výsledků, a že team je často neefektivní při snaze o zvyšování produktivity.

1.8.4.1 Formální a neformální tým

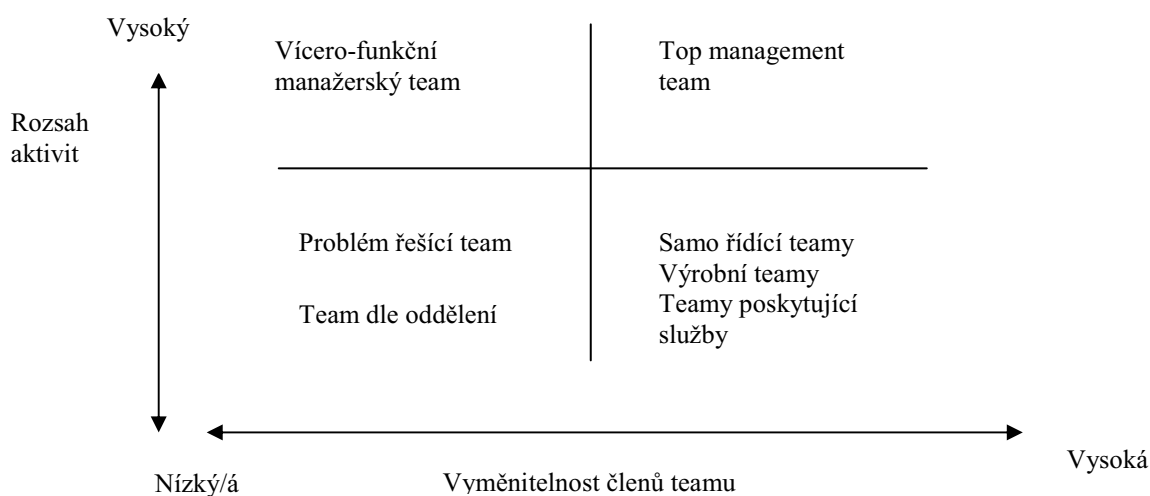
Formální týmy jsou týmy sestavené managementem. Ve společnosti ale existuje celá řada dalších pracovních skupin, které nebyly vytvořeny přímo managementem. Tyto skupiny jsou nazývány neformální skupiny (38). Neformální pracovní skupiny se tvoří spontánně jako výsledek blízkosti, stejné práce, stejných zájmů atd. Jedná se například o lidi, kteří jezdí společně do práce, chodí spolu na obědy atd. Tyto skupiny jsou neviditelné pro management, ale i přesto působí na chod organizace např. výměnou informací mezi těmito lidmi nebo ovlivňováním chování.

Další část této kapitoly ale bude věnována pouze formálním skupinám, neboť tyto skupiny jsou ovlivnitelné managementem.

1.8.4.2 Typ týmu

Organizační teamy se od sebe liší v tom zda jsou permanentní či trvalé, zda vyměňují členy často či ne, podle typu úkolů atd. Základní faktory ve kterých se teamu mohou lišit jsou(39):

- **Časového pojetí:** Jedná se o to zda je tým sestaven pouze pro řešení určitého úkolu a po splnění daného úkolu je team rozpuštěn či zda je daný team sestaven na dobu neurčitou pro řešení pokračujících úkolů.
- **Vyměnitelnosti:** Týmy se také liší podle toho jaké schopnosti jsou očekávány od členů tohoto teamu. V některých teamech je potřeba aby všichni členové měli požadované stejné schopnosti, v některých je zase tvořen tým z odborníků z různých odvětví
- **Náplň práce:** Náplní některých týmů je pořád ten stejný úkol. Naproti tomu pracovní náplní jiných týmů mohou být různé pracovní úkoly.



Obrázek 12- Typ teamu dle Derika Torringtona (40)

Obrázek 12 nám ukazuje různé příklady týmů rozdělených podle rozsahu aktivit a vyměnitelnost jednotlivých členů.

..

Tým poskytující služby

V případě této práci je popisovaným týmem tým, který poskytuje služby. Tým poskytující služby je tým, který může být nazván samo-řídicí se team.

Většinou mají autoritu sami si schvalovat rozpočet teamu, tréninky pro členy teamu, vybírat si nové členy, schvalovat si dovolenou atd. Manažerské povinnosti jsou tedy přeneseny z vyššího managementu na manažera daného týmu.

Tyto teamy jsou většinou organizovány pro přesně určenou výrobu či poskytování přesně definovaných služeb.

Manager tohoto týmu by měl dokonale znát každodenní činnosti členů teamu a být aktivně zapojen do každodenních úkolů. Tímto se vlastně nejedná o post v tradiční manažerské hierarchii, ale přesto musí dělat stejnou manažerskou práci jako je plánování, organizování, podpora jednotlivců a reprezentace teamu v celé organizaci. I přes tyto manažerské povinnosti leader tohoto teamu musí být schopen poradit v každodenních úkolech a z tohoto důvodu by se mělo jednat o člověka, který v týmu pracoval dlouhou dobu a de facto „vyvstal“ z týmu. Takový to samo-řídicí se tým pak má více autority a i jeho řadový členové mohou na sebe brát důležitá rozhodnutí. Samo-řídicí tým zvyšuje uvědomělost a zapojení člena týmu a tím zvyšuje jejich kreativitu a potenciál.

Tento typ týmu má samozřejmě i své negativa a těmi jsou zejména (41)

- **Vzdor ostatních částí organizace:** Ostatní části organizace mohou být zaskočení tím, že některé procesy a činnosti jsou schvalovány řadovým členem týmu a nemusí respektovat takové rozhodnutí
- **Vzdor uvnitř teamu:** Hlavně od pracovníků, kteří nebyli zvyklí nato, že musí sami o něčem rozhodovat. Proto je vždy lepší postavit tento team na “Zelené louce.”
- **Tlak ze strany členů týmů:** Jelikož v tomto týmu spousta práce leží na bedrech samotných členů, jedinec v daném týmu může mít strach aby nepřenášel nějakou část své práce na ostatní členy, či aby si ostatní členové nemysleli, že není schopen dostát své práce. Prostředí toho týmu může být tedy i velmi stresující.

1.8.5 Řízení výkonu

Úspěšné řízení výkonu začíná identifikací toho, kde tým dosahuje skvělého výkonu a kde je třeba výkon zlepšit. Ke zjištění toho jak se teamu vede v jednotlivých oblastech může soužít různé analýzy a tzv. Team performance profile dotazníky (42). Analýza oblastí, kde je třeba výkon týmu vylepšit, je kritická pro řízení výkonu neboť jakmile víme co přesně je špatně, je obvykle jednoduché daný problém vyřešit. Tedy po zjištění těchto oblastí, které je třeba vylepšit je třeba vyvinout úsilí k vylepšení výkonu v dané oblasti.

Metody používané k řízení výkonu

K řízení výkonů se používají různé analýzy, modely a další.

Model B.W Truckmana

Jednou z velmi používaných metod je čtyř stupňový model týmové práce, který představil profesor z Florida state univerzity B.W. Truckman (1965) (43) . Truckmanův model vypadá následovně:



Obrázek 13-Model B.W Truckmana

Ve stadiu formování se tým utváří a jeho členové se testují. Jednotliví členové získávají informace o dalších členech. Získávají informace např. o jejich soukromém životě. Co se týče zadaného úkolu, team se snaží najít podstatu zadaného úkolu a snaží se definovat stávající situaci.

Jakmile je team vytvořen skupina prochází nepříjemnou fází bouřlivého období. Dochází ke třenicím mezi členy teamu. Jsou diskutovány zadané pravidla.

Po tomto období nastupuje období normování kdy jsou přijaty základní normy a pravidla jako reakce na období bouře. V tomto období členové týmu již úzce spolupracují na zadaném úkolu.

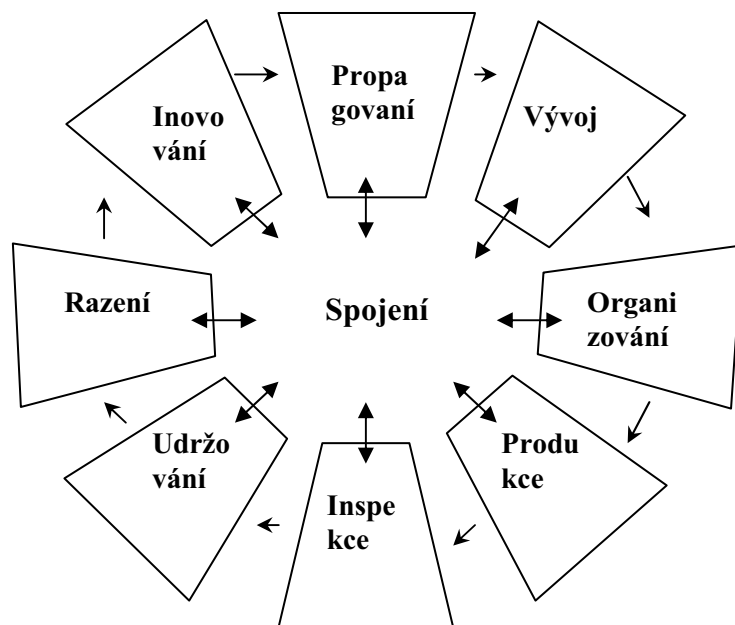
V poslední fázi tým již efektivně pracuje na zadaném úkolu a vytváří požadované výstupy.

Work wheel model

Jakmile jsme si modelem popsaly jednotlivé fáze, ke kterým dochází v průběhu tvorby týmu můžeme se zaměřit na model využívaný k řešení obtíží pro tým , který nefunguje dobře či pro tým , který dobře funguje, ale i tak by chtěl zlepšit svůj výkon.

Dick McCann a Richard Aldersea přišli s tzv. Margerison-Mccann Work wheel modelem (44). Tento model se zaměřuje na porozumění klíčových elementů, které vysvětlují, proč některé týmy fungují efektivně a některé ne.

Model vytváří devět faktorů nazvané typy pracovního kola.



Obrázek 14- Work wheel model od Dicka McCanna a Richarda Aldersea (44)

Faktory kola práce (44)

- **Razení:** Tento faktor má zajisti, že máme všechny potřebné informace. Obsahuje nalezení informací co dělají ostatní členové týmu. Informace se dají získávat z knih, manuálů, procesů, meetingů, rozhovorů se členy teamu atd. Hledáme odpověď na otázku *“Jaké informace potřebuje“?*
- **Inovování:** Úspěch faktoru inovování tkví v oponování a vyzívání toho, jak se věci řeší nyní. Jde tedy o nacházení nových způsobů řešení daného problému. Hledáme odpověď na otázku *“Děláme danou věc tím nejlepším způsobem“?*
- **Propagování:** K získání zdrojů (lidských, finančních, materiálních), které jsou potřeba k práci týmu je třeba “prodat“ to co tým dělá. Zdroje k realizaci nových nápadů týmu budou získány pouze tehdy, pokud team získá pro tuto myšlenku, výše postavené managery. Hledáme odpověď na otázku *“Které stakeholdery potřebujeme ovlivnit“?*
- **Vývoj:** Aktivita vývoje mají zajisti, to , že výstupy týmu jsou modelovaný tak, aby zajistily potřeby zákazníků, klientů či uživatelů. Hledáme odpověď na otázku *“Je toto to co stakeholderi požadují“?*
- **Organizování:** Zde důraz je kladen na akci a realizaci daného výstupu. Jde o rozdělení úkolů a termínů pro tyto úkoly mezi členy týmu. Hledáme odpověď na otázku *“Jak máme organizovat svůj team“?*
- **Produkce:** Jakmile všichni v týmu vědí co , kdy a jak mají dělat, team se musí zaměřit na práci samotnou a vygenerovat požadovaný výstup. Hledáme odpověď na otázku *“Jak vytvořit požadovaný výstup“?*
- **Inspekce:** Kontrola je důležitá k tomu, abychom identifikovaly chyby a ujistili se, že se nebudou opakovat. Hledáme odpověď na otázku *“Které detaily potřebují být zkontrolovány“?*
- **Udržování:** Tento faktor má zajistit to, že team bude udržovat přijaté standardy. Jde o dodržování procesů zajišťujících kvalitní a časově trvalé výstupy týmu. Hledáme odpověď na otázku *“Řídíme se těmi správnými procesy“?*
- **Spojení:** Spojení zajišťuje to, že členové týmu táhnou za jeden provaz a dělají rozdíly mezi skupinou a jednotlivci. Tento faktor zajišťuje spojení lidí, úkolů a vedení. Hledáme odpověď na otázku *“Jak dobře spolupracujeme interně i externě“?*

Pro získávání informací pro tento model slouží tzv. Dotazník pracovního profilu . Jde o vytvoření dotazníků , který má identifikovat oblasti, které jsou kritické pro úspěch dané práce. Dotazník je založen na fundamentální otázce *“Má tahle aktivita vliv na dobrou a špatnou výkonnost práce?”*. Tento dotazník má za úkol analyzovat existující práci, job design a re-design práce, individuální hodnocení práce, vícero pohledů na stejnou práci. Jakmile je odpovězeno na otázky, vyhodnotí se odpovědi a získané data nám umožní určit v jaké oblasti je třeba vylepšit a jaké oblasti, informace atd. jsou nezbytné pro co nejlepší splnění úkolů , které jsou týmu zadávány. Tento model nám poslouží i ke správnému překlenutí období bouřek a normování v modelu B.W Truckmana.

1.8.6 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělání za účelem zlepšení výkonu jednice, týmu i organizace. (45)

Tato část práce se zabývá rozvojem zaměstnanců v následující podobě:

- Učení a odborné vzdělávání zaměstnanců
- Rozvoj manažerů
- Kariérní rozvoj

1.8.6.1 Učení a odborné vzdělávání zaměstnanců

K tomu , abychom porozuměli procesu učení a odborného rozvoje, musíme nejprve pochopit koncept učení a rozvoje.

Dle Iana Bearwella a Lena Holdena (46) učení je:

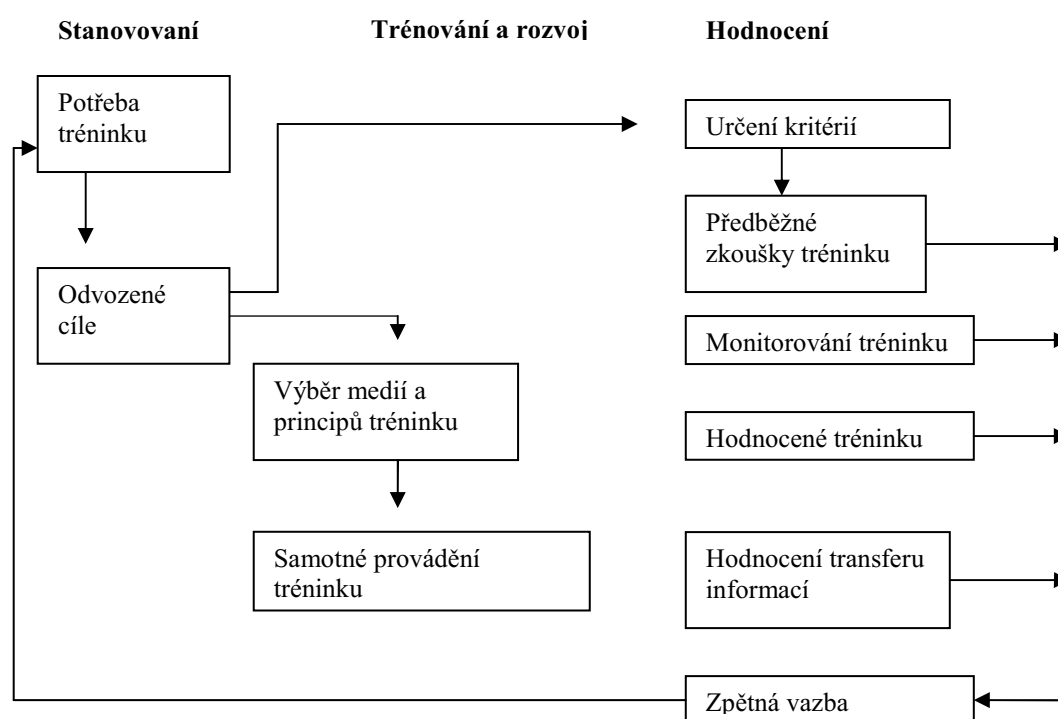
„Proces uvnitř organizmu , který ústí ve změnu kapacity výkonu, který souvisí více s nabýváním zkušeností než s dospíváním a zráním.“

Naproti tomu rozvoj, je proces, který souvisí jak se získáváním zkušeností , tak se “zráním“ jedince.

Zajistit správný rozvoj a učení zaměstnanců, je důležité k tomu, aby bylo dosaženo dvou hlavních vlastností , které chce každá organizace mít a to kvalita a flexibilita. Kvalita ve smyslu vylepšování, produktů, služeb a procesů organizace. Flexibilitou se myslí schopnost organizace rychle se přizpůsobit změnám v prostředí globální konkurence.

Aby organizace byla schopna dosáhnout těchto vlastností musí trénovat a vzdělávat své zaměstnance.

W.F Cascio, (47) navrhl následující obecný systém tréninku a rozvoje.



Obrázek 15- Obecný systém tréninku dle W.F Cascia(47)

Tento model slouží k tomu , abychom si graficky zaznamenali fáze tréninku, a tím nezapomněly či neopomněli tu či onu důležitou fázi.

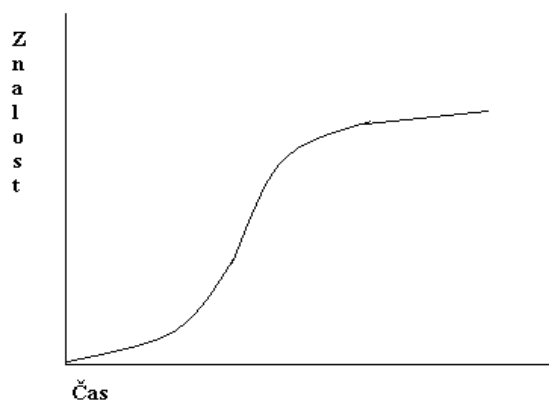
Model F. Cascia nám prezentuje makro část tréninku a rozvoje zaměstnance. K dobrému řízení tréninku a rozvoje je ovšem potřeba zmínit také modely, zabírající se mikro stupni.

Fittsovy stupně získávání dovedností

Fitts (48) odlišoval tři základní stupně učení:

- **Poznávací stupeň:** Osoba, která prochází tréninkem musí pochopit, co je po ní žádáno, pravidla a koncept toho jak dosáhnout zadaných požadavků.
- **Stupeň asociace:** Student se díky učení aktivně zapojuje do praxe a získává potřebné prvky chování a eliminuje chyby.
- **Nezávislý stupeň:** Student se zdokonaluje v hlavních požadavcích dokud dostupné zdroje informací nejsou vyčerpány.

Křivka učení

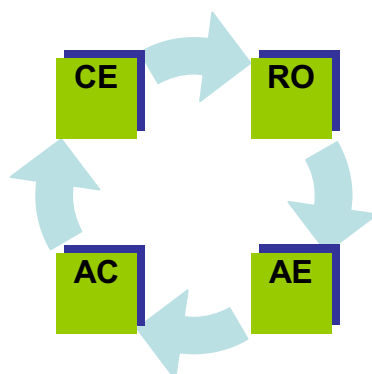


Tento graf znázorňuje vztah mezi stupněm znalostí a časem. Podle Hodgettse (45) mnoho psychologů tvrdí, že S tvar křivky reprezentuje přesný popis učení.

Obrázek 16-Vztah mezi znalostmi a časem dle Hodgettse

Kolbův cyklus učení

Kolbův cyklus (49) učení patří mezi nejznámější modely učení. Dle autora je učení integrovaný kognitivní a emocionální proces, který se pohybuje v cyklu:



- **CE-Konkrétní zkušenosti**
Něco dělat, mít konkrétní zkušenost
- **RO-Reflexní zamyšlení**
Přemýšlení nad získanou zkušeností
- **AC-Abstraktní konceptualizace**
Dělání závěrů, učení se ze zkušenosti
- **AE- Aktivní experimenty**
Vyzkoušení toho co jsme se naučili

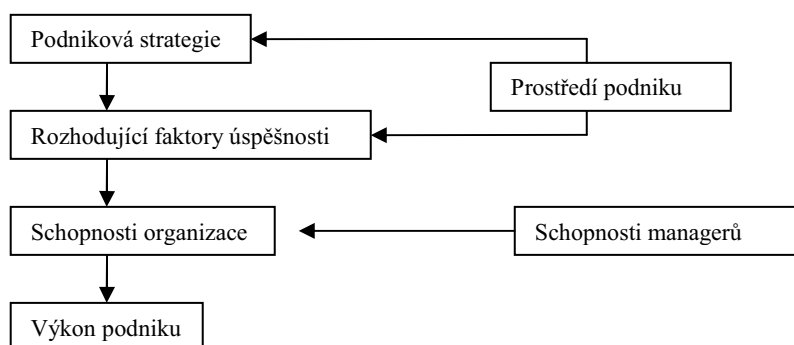
Obrázek 17-Kolbův cyklus učení

Politika a praxe rozvoje lidských zdrojů organizace musí odpovídat povaze podnikání a potřebám lidských zdrojů v podniku. Východiskem by měly být přístupy přijaté k zabezpečení příležitostí učení a rozvoje.

1.8.6.2 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru zodpovědnosti.

Schopnost organizace plnit své podnikové strategie do značné míry závisí na schopnostech managerů a na tom, jak se ti to manažeři rozvíjejí. Strategický dopad rozvoje managerů na celou organizaci zobrazil v modelu M. Armstrong (50).



Obrázek 18- Dopad rozvoje managerů na organizaci dle M. Armstronga

Model rozvoje manageru

Dle W.K Fitzgeralda a S.Allena (51) existuje 5 fází , které zachycují podstatu procesu rozvoje managerů:

Předpokládání vlastnictví: Základem je odpoutání se od předpokladu, že pouze na kurzech a lekcích se něco naučím. Manažeři, kteří jsou odpovědní sami za vedení podniku vidí samotný podnik jako jakousi “školu“. Je třeba také odpoutat svá rozhodnutí od závislosti na druhých.

Hodnocení: Hodnocení schopností , by měl být sále se opakující proces k určení, které schopnosti a dovednosti bude manager potřebovat k pokračujícímu úspěchu.

Stanovení si priorit:Cíle rozvoje by měli být řízeny dlouhodobými a krátkodobými cíly podniku. Pracovní výzvy, jsou nejlepší příležitosti, pro rozvoj nových schopností. Manager by si měl vytvořit jeho vlastní plán rozvoje k vytvoření většího závazku a připomenutí si toho čeho chce vlastně dosáhnout.

Podnikání akcí: Jenom samotné plánování rozvoje nestačí. Rozvoj je výsledkem činů. Manager si musí vytvořit čas a podmínky pro učení se nových věcí.

Monitorování: Je třeba monitorovat proces rozvoje. Co jsem se naučil a co ještě chybí.

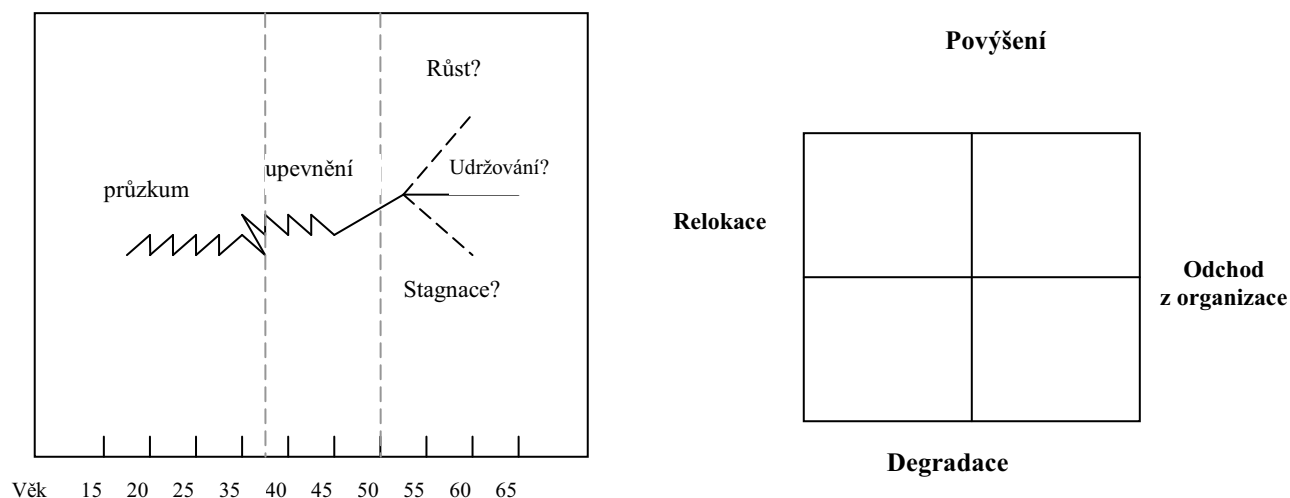
1.8.6.3 Kariérní rozvoj

Dle Maya (52) je řízení kariéry *“ujišťování se, že organizace bude mít ty správné lidi se správnými schopnostmi ve správný čas.”*.

Než začneme s popisem řízení kariéry a jednotlivými modely, je třeba si vysvětlit co každodenně používané slovo kariéra znamená.

Dle W.F Cascia (53) lze rozlišit dva typy kariéry. Kariéru objektivní a kariéru subjektivní. Objektivní kariéra je sekvence pozic, které jsou obsazené osobami v průběhu doby trvání. Subjektivní kariéra se skládá ze změn v hodnotách, přístupech, a motivaci, které nastávají s tím, jak se daný jedinec stává starším.

Budování kariéry je vlastně celoživotní proces. Existuje spousta teorií kariéry založených na teorii celoživotního rozvoje. Jedná se například o Evansův model stupňů v rozvoji kariéry (viz.obrázek níže (54)).



Obrázek 19- Evansův model stupňů rozvoje kariéry a pohyb pracovníků v organizace (54)

S organizačního hlediska organizace rozeznává 4 základní druhy interních pohybů pracovníků. Jedná se o povýšení, degradování, transfer/relokace a resignace/odchod do důchodu (55). Při povýšení, zaměstnanec získává větší odpovědnost, autoritu, vyšší plat a benefity. Degradace znamená většinou snížení platu, privilegií a příležitostí. Relokace v důsledku přemístění a poslední případ znamená úplné opuštění organizace zaměstnancem. Graficky jsou tyto možnosti znázorněny v obrázku výše.

Plánování kariéry je klíčové jak pro managery tak i pro úspěšné osoby . Filozofie rozvoje kariéry je nejenom založena na uspokojení podnikových a individuálních potřeb, ale také potřeby maximalizovat potenciál lidí v organizaci v zájmu produktivity a spokojenosti v podmínkách změny. Rozvoj neznamená nutně jen povýšení.

Plány kariéry musí brát v úvahu, že členům organizace by se mělo dostat uznání jako jednotlivcům s jedinečnými potřebami přáními a schopnostmi. Jedince lépe motivuje organizace, která chápe jejich potřeby. Organizace musí brát také v úvahu, že jedinci mohou růst, měnit se a hledat nové orientace, poskytnou-li se jim ty správné příležitosti, podpora a vedení (56).

1.9 Hodnocení pracovního výkonu

1.9.1 Důvody zavedení a cíle hodnocení výkonu

Každá firma aby byla úspěšná a dokázala přežít na globálním konkurenčním trhu musí využívat své zdroje co nejefektivněji (finanční i lidské zdroje). Musí tedy přimět své zaměstnance k maximálnímu výkonu. Dle Ireny Pilařové, (57) mluvíme li o zvyšování výkonnosti na jedné straně, musíme hovořit o účinné motivaci na straně druhé. A právě hodnocení bezpochyby patří k účinným motivačním nástrojům.

Pokud je tedy systém správně nastaven, můžeme jeho prostřednictvím (58):

- Poskytovat a získávat zpětnou vazbu o výkonu
- Navrhnout potřebné změny
- Stanovit výkonové a rozvojové cíle
- Orientovat zaměstnance
- Motivovat hodnoceného k vyšším výkonům
- Objektivizovat podklady pro odměňování, a kariérní růst

1.9.1.1 Cíle hodnocení

Cíle hodnocení pracovního výkonu se dle výkladu různých autorů liší.

D. Arthur (59) například říká, že hlavním cílem hodnocení , je zajištění maximálního využití schopností znalostí a zájmu každého zaměstnance.

M. Armstrong (60) propojuje hlavní účel hodnocení práce se mzdovou odměnou. Hlavní cíle pak jdou popsat následovně:

- Hodnocení musí poskytovat racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury
- Cílem hodnocení je pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace
- Cílem je i umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech
- Stanovit , nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možné zajistit, aby za práci stejné hodnoty byla vyplácena stejná odměna

Naproti výše uvedeným cílů Irena Wágnerová uvádí ,ve své publikaci Hodnocení a řízení výkonnosti, rozsáhlejší popis cílu hodnocení výkonu pracovníku a popisuje 8 základních funkcí a cílu hodnocení (61)

Funkce/Cíl	Popis	Funkce/Cíl	Popis
Funkce poznávací	Umožňuje vedoucímu analyzovat činnosti prořízených pracovníků a ověřovat si vhodnost zvolených postupů	Stanovení odměny	V mnoha organizacích je hodnocená pracovního výkonu pokladem pro stanovení mzdové odměny
Funkce motivační	Umožňuje podřízeným konfrontovat vlastní pracovní aktivitu a pracovní postoje s hodnocením vedoucího.	Rozhodování o pracovním zařazení	Na základě pracovního hodnocení se rozhoduje zdali pracovník setrvá na stejné pozici či ne.
Funkce personální	Umožňuje posoudit jak příslušný vedoucí přistupuje k práci s lidmi a jak je schopen využít hodnotících poznatků pro řízení	Potřeby odborného školení a přípravy	Z hodnocení může vyplynout nedostatek v určité oblasti znalostí. To je podkladem pro sestavení plánu školení.
Zlepšení výkonu	Zpětná vazba umožňuje hodnocenému zaměstnanci a jeho nadřízeným díky procesu hodnocení zasahovat do výkonu a zlepšovat ho	Mentální hygiena	Správné hodnocení vede k určitému vyřikání si situace mezi hodnoceným-podřízeným a jeho nadřízeným- hodnotitelem.

Obrázek 20-Funkce a cíle hodnocení dle I. Wágnerové

1.9.2 Systémy hodnocení

V praxi se setkáváme s mnoha systémy (koncepty) hodnocení, které jsou založeny na odlišných pravidlech, postupech, principech atd. V této kapitole budou uvedeny dva přístupy, které je možné uplatnit při tvorbě systému hodnocení a to Management by competencies (MbC) a Management by Objectives (MbO).

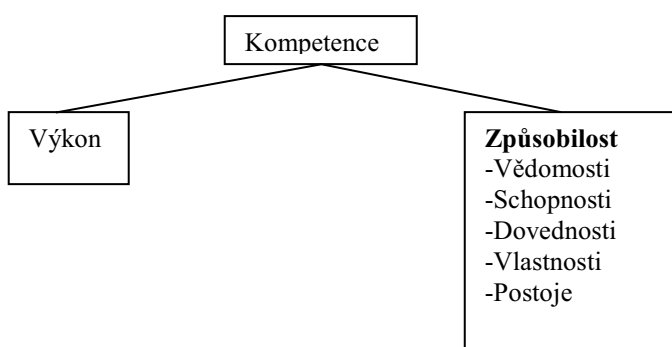
1.9.2.1 Management by Competencies

MbC vychází z logického popisu pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí (62)

Pracovní pozice je konkrétní pracovní místo , oficiálně uvedené v organizační struktuře.

Každou pozici lze charakterizovat pomocí dílčích rolí.

K tomu, aby daný jedinec mohl vykonávat danou pozici, je třeba aby měl žádoucí kompetence, tedy vědomosti a znalosti , které jsou potřeba pro vykonávání dané pozice.



Obrázek 21- Kompetence zaměstnance

1.9.2.2 Aplikace MbC

Metodika MbC vychází z jasně definovaných pracovních pozic, rolí a úloh, a k nim vztahujících se kritérií, podle nichž je hodnocen výkon zaměstnance.

Kritéria obvykle hodnotí kvantitu a kvalitu výkonu. (63)

Abychom mohli hodnotit výkon zaměstnance je třeba definovat kritéria hodnocení.

Dalším krokem, který je potřeba je, aby zde byla vazba mezi hodnocením výkonu a pohyblivou složkou platu. Je opět nutné definovat podmínky vyplácení pohyblivé složky platu.

Pozice	Role	Úlohy	Kompetence			
			Kritérium	Úrovně kritéria	Požadovaná úroveň kritéria	Výsledek hodnocení
Personální manager	Leader	Tvorba strategie HR	Dodržení termínu	1= nedodržen 2=dodržen	2	Splnil – nesplnil
			Soulad mezi HR a firemní strategií	1=nesoulad v klíčových oblastech 2=Soulad v klíčových oblastech, nesoulad v dílčích 3= Soulad v klíčových i dílčích oblastech	3	Splnil - nesplnil
		Prodej strategie HR uvnitř organizace	Znalost strategie HR uvnitř organizace	1= Zaměstnanci neznají HR strategii 2= Zaměstnanci znají HR strategii	2	Splnil- nesplnil

Obrázek 22-Příklad vytvoření hodnocení výkonu na základě MbC (64)

Postup vytváření kompetenčního systému je velice složitý. (64) doporučuje následující postup při tvorbě tohoto systému.

1. Zrevidujte popisy pracovních pozic a požadavků na prac. pozici. Náplň práce formulujte pomocí úloh.
2. Úlohy přiřadte jednotlivým rolím.
3. Pro každou úlohu definujte kompetence.
4. U každé kompetence definujte škálu úrovní.
5. U každé úlohy označte požadovaný stupeň kompetence.
6. Definujte celo-firemní kompetence, platné pro všechny zaměstnance.
7. Vyberte klíčové kompetence pro zvládnutí dané role.
8. Jestliže výsledný soubor kompetencí převyšuje číslo 10, redukuje.

1.9.2.3 Management by Objectives

Strategie měření výsledků v řízení podle cílů vychází z metodologie P. Druckera (65). MbO posuzuje výkonnost hodnoceného na základě jeho úspěchu v dosahování cílů., které si společně se svým nadřízeným stanovil.

Pokud má MbO úspěch musí splňovat tyto podmínky (66):

- Cíl musí být měřitelný.
- Hodnocení se musí týkat výsledku nikoliv vynaloženého úsilí.
- Dosažení cíle musí být pod kontrolou hodnoceného, nesmí být tedy příliš ovlivněno faktory, na které pracovník nemá vliv.

Tyto definované cíle, mají samozřejmě vliv na pohyblivou složku platu.

Zadané cíle jsou písemně zaznamenány a jejich akceptace by měla být stvrzena podpisem hodnoceného. Cíle definujeme v souladu s metodou SMART.

Dle Ireny Pilařové by hodnocení výkonu na základě MbO mohlo vypadat následovně.

Cíl	Termín zadání	Způsob plnění cíle	Termín průběžné kontroly plnění cíle	Výsledek průběžné kontroly	Nápravná opatření	Termín závěr. Hodnocení plnění cíle	Výsledek hodnocení
Získání 30 nových kupujících zákazníků a 3.Q 2007	11.6.2007	Každý den navštívit nové zákazníky z oblasti středních firem, předvést jim funkčnost výrobků...	1.8.2007 1.9.2007	Splnil- Nesplnil	-	1.10.2007	Splnil- Nesplnil

Obrázek 23-Hodnocení výkonu na základě MbO (66)

Výhody a nevýhody MbO systému

Výhody nevýhody MbO systému (67).

Výhody • Systém podporuje dobré vztahy mezi zaměstnancem a nadřízeným • MbO je dobře obhajitelnou formou hodnocení neboť přesně specifikuje požadované cíle	Nevýhody • Celková náročnost systému • Malý vliv na organizační úspěch • Systém nebere v úvahu jak bylo cíle dosaženo
---	--

1.9.3 Metody hodnocení

Máme li jasno v tom co chceme hodnotit a proč, musíme zvolit metodu jakou budeme hodnotit.

Obecné metody hodnocení se opět liší dle autora.

M. Armstrong (68) uvádí, že metody se dělí na neanalytické a analytické metody, metody založené na dovednostech nebo schopnostech a metody poradců řízení.

I. Wágnerová oproti tomu uvádí, že metody se dělí podle toho zda měří chování, vlastnosti či výsledek. (69)

Metod tedy existuje nespočet. V této práci se zaměříme hlavně na metodu Hodnotící škály, 360 stupňové zpětné vazby a metodu Assesment centra.

1.9.3.1 Hodnotící škály

Při této metodě se hodnotí jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita, přítomnost, samostatnost, ochota ke spolupráci, znalost práce, přesnost atd.).

Hodnotící škály může rozdělit na (70)

- Numerické škály
- Grafické škály
- Škály se slovním popisem

Numerické škály

Numerické škály nám umožňují kvantifikovat sledovanou charakteristiku a ohodnotit ji dle toho od nejlepší po nejhorší.

Význam jednotlivých číselných ohodnocení musí být samozřejmě slovně popsán.

Při používání numerické škály musí být také zváženo, zda se použije sudý, či lichý počet stupňů. Lichý svádí hodnotitele k vyhnutí se krajnímu hodnocení neboť obsahuje střední hodnotu. Sudý naopak postrádá tuto střední hodnotu a nutí tak hodnotitele přiklonit se buď k pozitivnímu nebo k negativnímu hodnocení. (71)

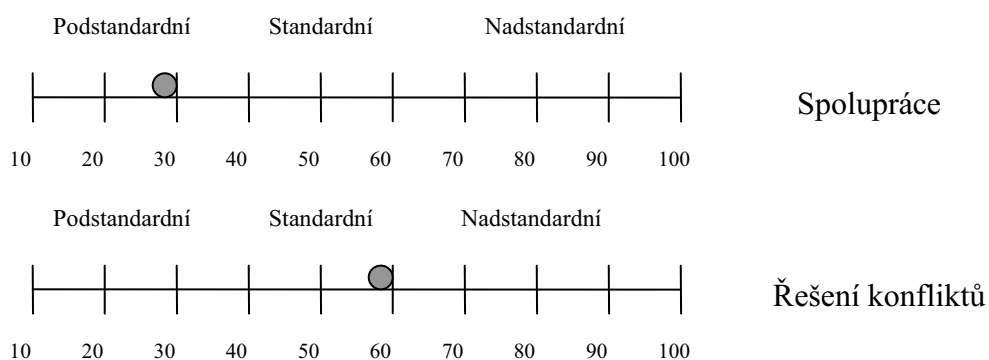
Hodnocený faktor	Hodnoticí škála				
	výborný	Velmi dobrý	Dobrý	Dostačující	Nedostačující
	1	2	3	4	5
Řešení konfliktů		x			
Komunikace se zákazníkem				x	

Obrázek 24-Příklad numerického hodnocení

Grafické hodnocení

Umožňuje přesnější hodnocení a lepší hodnocení rozdílů mezi pracovníky. Grafická škála by měla být doplněna o slovní popisy.

Příklad Grafického hodnocení dle (72).



Hodnocení se slovním popisem

Jediný rozdíl mezi hodnocení se slovním popisem a dvě předchozími škálami je ten, že detailně popisují jednotlivé stupně a podrobně definují rozdíly mezi jednotlivými stupni.

V praxi se nejčastěji setkáme s kombinacemi výše uvedených škál. Kombinované škály mají číselně značené stupně, stupně jsou detailně popsány a zaznačeny na grafické škále.

1.9.3.2 360° Zpětná vazba

360 stupňová zpětná vazba, spolupracovníkova zpětná vazba, “full-cyracle feedback“ jsou jenom některé z názvů, které popisují tento model.

Přestože názvy se od sebe liší, proces tvorby je de facto stejný.

Zřejmě neexistuje žádný autor, který by vynalezl tento model.(73) Jde o koncept, který existoval a používal se již dříve, avšak v poslední době se uchytil pod názve 360 stupňová zpětná vazba a mnoho lidí se tak domnívá, že jde koncept nový.

Model je navržen tak, aby poskytovala komplexní přehled o činnosti pracovníka. Hodnotiteli jsou přímí či nepřímí nadřízení, kolegové, externí či interní pracovníci a někdy i podřízení (74).

Metodologie

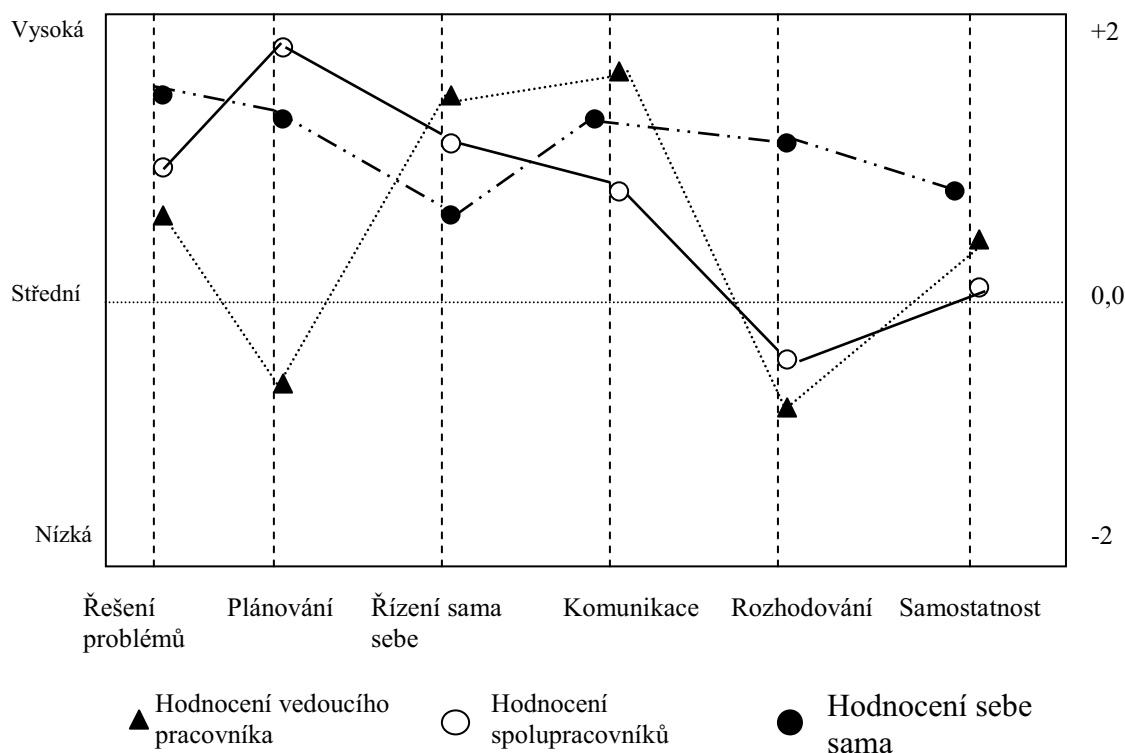
T. Garavan, N. Morley a M. Flynn uvádí ve své práci “ *360 degree feedback: its role in employee development.*“, že dostupné výzkumy ukazují, že 360 stupňová zpětná vazba obvykle získává údaje z dotazníků. Na tvorbě dotazníků, by se měli podílet sami zaměstnanci. Dále zdůrazňuje, že dotazník, by neměl být příliš dlouhý a zaměstnanec by neměl strávit více než 15 minut vyplňováním dotazníku(75).

M. Armstrong doporučuje zaměřit se na následující oblasti v dotazníku(76):

- Schopnost vést
- Týmový hráč
- Řízení sama sebe
- Komunikace
- Organizační dovednosti
- Rozhodování
- Odbornost
- Energie a podnikavost

Struktura dotazníku samozřejmě závisí na tom, jaké faktory u dané práce zkoumáme a hodnotíme.

Údaje jsou zpracovávány pomocí počítačových programů a jsou většinou předávány externím firmám. Požadavkem je aby výstupy byly nejen numerické, ale také grafické. Grafické zpracování umožňuje lepší prezentaci a pochopení výstupů jak hodnoceným tak hodnotitelem.



Obrázek 25-Příklad grafického zpracování 360 stupňové zpětné vazby dle P. Markela a D Geraldine (77)

Výhody a nevýhody 360 stupňové zpětné vazby

Výhody dle (78)

- Vylepšuje komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným
- Celkově zlepšuje vztahy v organizaci tím, že si lidé věci vyřikají
- Jelikož je zaměstnanec hodnocen z více než jednoho zdroje, vytváří to férové hodnocení
- Zvyšuje motivaci jednotlivce
- Pomáhá odhalit skryté konflikty

Nevýhody dle (78)

- Lidé neposkytují upřímnou a poctivou zpětnou vazbu
- Lidé jsou stresováni když musí přijímat nebo poskytovat zpětnou vazbu
- Příliš mnoho byrokracie
- Příliš velké spoléhání na techniku a technologii
- Po zpětné vazbě většinou nenastávají potřební kroky

1.9.4 Další používané doplňkové metody

Metoda kritických událostí

Technika kritických událostí požaduje, aby hodnotitel vytvářel záznamy o nezvykle dobrých či nezvykle špatných výkonech zaměstnance.

Tato metoda je doplňkovou metodou a neměla by tvořit hlavní hodnotící metodu.

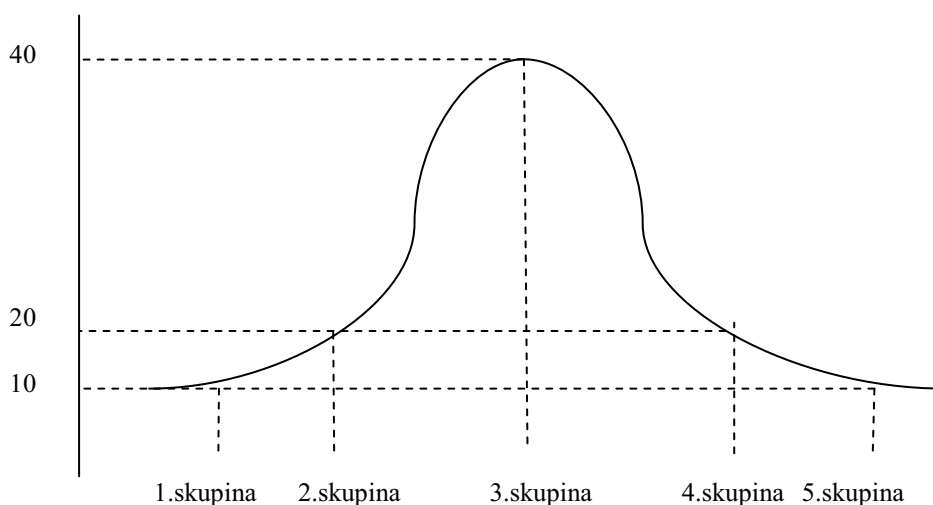
Pozitivním aspektem této metody je, že poskytuje fakta, které jsou přímo spojená s náplní práce. Negativní stránkou tohoto přístupu je, že vyžaduje neustálou pozornost hodnotitele. Je tedy velmi časově i zdrojově (zejména finančně) náročná. Další nevýhodou je, že zaměstnanci mohou být velmi nervózní z toho, že je jejich nadřazených neustále pozoruje. (79)

Metoda nucené distribuce

Tato metoda je založena na principu, že hodnotitel má daný počet bodů, které rozděluje mezi definovanou skupinu lidí (80)

Rozdělení může probíhat na základě Gaussovy křivky. To znamená, že rozdělení mezi pracovníky odpovídá statistickému rozložení náhodných jevů v populaci. Jestliže si rozdělíme danou pracovní skupinu, kterou hodnotíme do 5ti skupin a máme deset zaměstnanců rozdělení do skupin bude vypadat následovně.

Nevýhodou je velká početní náročnost aby byly všechny body rozděleny.



Obrázek 26- Rozdělení bodů na základě Gaussovy křivky

1.9.5 Implementace systému hodnocení

Nový systém hodnocení nelze zavést ze dne na den a je dlouhodobou záležitostí.

Nejprve se musí vyřešit otázka, čeho chceme novým systémem hodnocení dosáhnout.

V první fázi zavedení nebude mít systém samozřejmě velkou účinnost a bude se spíše jednat o testovací provoz. Program by měl být zaváděn v organizační struktuře vždy ze shora dolů a management by měl demonstrovat podporu programu.

Jakmile je zodpovězena otázka, čeho má být novým systémem dosaženo musí se vybrat vhodný systém hodnocení. Systém hodnocení by měl splňovat následující požadavky (81):

- **Validita:** Zda systém měří aspekty výkonnosti, které chce organizace odměňovat.
- **Reliabilita:** Zda jsou v rámci systému jedinci hodnoceni stejně a nezávisle na hodnotiteli.
- **Minimalizace chyb:** Zda systém minimalizuje riziko vzniku chyb při hodnocení.
- **Praktičnost:** Je systém relativně jednoduchý na používání? Je systém pochopen a přijat jak hodnotiteli tak zaměstnanci?

Dále je třeba, aby nový systém byl v souladu s celkovou strategií podniku.

Zavádění nového systému je spojeno také s nutností vytvoření školení pro zaměstnance, aby byly informovány o tom jak bude jejich práce hodnocena. Dále musí být systém v prvních fázích spuštění dostatečně monitorován aby se přišlo na případné nedostatky.

Nejčastější příčiny neúspěšné implementace systému hodnocení jsou (82):

Odpor ke změnám

Při řízení změn můžeme často narazit na psychologické bariéry účastníků změn. Jedná se o přirozenou nechuť ke změnám, která souvisí s nutností opustit zónu komfortu a vstoupit do zóny diskomfortu.

Nesprávné načasování

Častou příčinou selhání systému je také špatné načasování jeho implementace.

Muže se jednat o:

- **Nevhodnou vývojovou fází organizace:** Firma by se měla nacházet ve stabilní fázi svého vývoje
- **Nevhodná doba z hlediska vytíženosti zaměstnanců:** Například v období vánoc, není vhodné tento systém zavádět. Je třeba se podívat na vytíženost zaměstnanců z minulých let a vybrat období s nejmenší očekávanou vytížeností.

2 Analýza popisovaného prostředí

2.1 Popis firmy a zkoumaného oddělení

Název společnosti: Motorola Solutions CZ s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Firma se nachází v technologickém parku Brno na ulici Kolejní.

Původní název firmy byl Symbol Technologies CZ s.r.o.. V roce 2007 došlo ke spojení firmy Motorola a Symbol technologies. V roce 2011 se Společnost Motorola Inc rozdělila na dvě společnosti a to Motorola Mobility Holdings a Motorola Solutions(83).

Mezinárodní centrum v Brně je součástí divize Enterprise Mobility Solution.

Produkty Enterprise Mobilty solution jsou zejména čtečky čárových kódů, kapesní počítače a řešení pro RFID (Radiofrekvenční identifikace). Toto mezinárodní centrum se dělí na 5 hlavních oddělení a to Mezinárodní opravárenské centrum, Zákaznické centrum, Oddělení zákaznických smluv, Oddělení zpracování objednávek a Finanční sdílené oddělení. Opravárenské centrum provádí týdně až 10 tis. oprav pro více než 150 skupin produktů Symbol/Motorola. IRC představuje téměř 350 zaměstnancům, je tedy největší oddělení v rámci Motorola Brno. Hlavní náplní práce oddělení zákaznických smluv jsou přímý (telefonický a emailový) kontakt se zákazníky ohledně záruční a pozáruční doby, zakládání nových zákaznických smluv a jejich následné prodlužování, oceňování a tvorba reportů. Hlavní náplní oddělení zpracování objednávek je kromě samotného zpracování objednávek také správa zákaznických účtů, vystavování půjček na zboží, vratek, kreditů a nových faktur a DOA dokumentů. Finanční oddělení se stará o účetnictví 12 zemí a celkem 20 společností. Účetnictví je vedeno ve formátu US GAAP. Poslední a pro tuto práci nejdůležitějším oddělením je oddělení Customer Interaction Center (CIC) / Zákaznické centrum. (83)

2.1.1 Tým NALA

Zkoumaným oddělením této práce je oddělení Customer Interaction Center (CIC) / Zákaznické centrum.

Toto oddělení se dělí na dvě hlavní větve a to EMEA (Evropa, Dálný východ a Afrika) a NALA (USA, CANADA). Tato práce je zaměřena na NALA část tohoto oddělení.

Hlavním rozdílem mezi EMEA a NALA není pouze podpora zákazníků z jiných zemí, ale také to, že NALA je de facto z pohledu řízení částí americké divize Motorola Solutions a nikoli evropské jak je tomu u EMEA týmu. Vrcholové vedení NALA týmu má centrum v New Yorku, zatímco EMEA v Brně. Dalším rozdílem je, že část NALA ttmu se nachází v Brně a část ve Spojených státech Mexických.

Z tohoto důvodu je značně odlišná také forma vedení a hodnocení zaměstnanců.

Pracovní náplň zaměstnanců

Hlavní pracovní náplní oddělení je zejména netechnická podpora pro zákazníky z USA a Kanady.

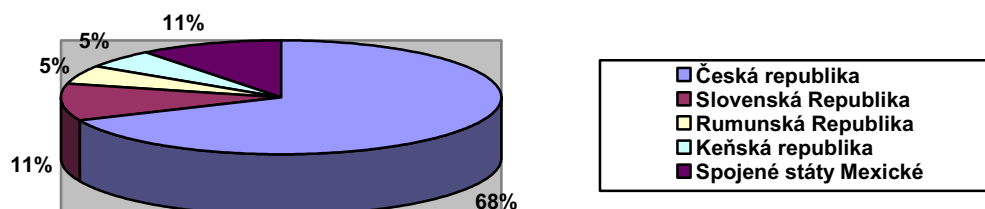
Netechnická podpora spočívá v telefonické a emailové komunikaci, týkající se dotazů spojených s funkcí opravárenského centra, platbami za opravy, záručními opravami, logistikou a správou internetového portálu na zpracování elektronických objednávek oprav.

Oprárenské centra, které podporuje NALA tým se nacházejí v El Pasu (respektive Juarez) a v Mississaugze.

Odděleními, se kterými NALA tým nejtěsněji spolupracuje jsou oddělení technické podpory (New York), oddělení kontraktů (New York, Reynosa), a opravárenská centra.

2.1.2 Lidský kapitál NALA týmu a Organizační Struktura

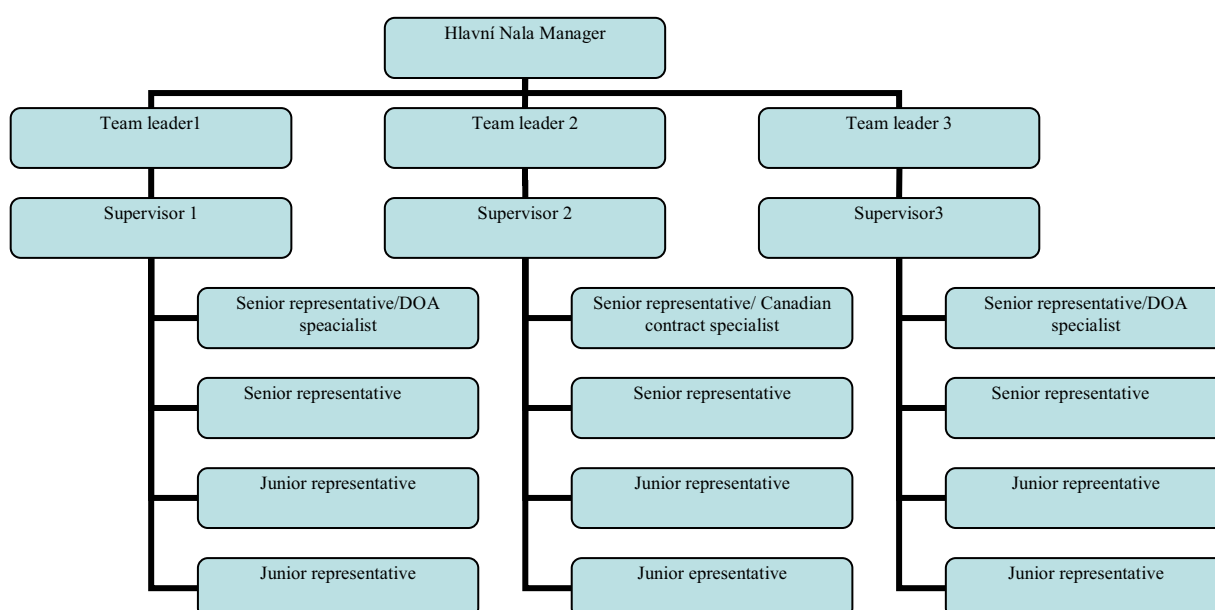
Tým se skládá z 19 členů. Většinu členů tvoří občané České republiky. Dále jsou zde zastoupeni občané Slovenské republiky, Rumunské republiky, Keňské republiky a Spojených států Mexických.



Graf 1-Lidský kapitál NALA teamu

Schopnosti, které jsou potřeba v tomto týmu, a které jsou nezbytné pro zaměstnance aby danou práci mohl vůbec vykonávat, jsou excelentní anglický jazyk a nejlépe další světový jazyk. Z dalších světových jazyků je to zejména španělština (neboť se jedná o podporu Amerického trhu, kde % španělsky mluvící populace neustále roste) a francouzský jazyk (tým podporuje kanadské zákazníky z nichž někteří preferují komunikaci ve francouzštině). Dále je potřeba dobrá uživatelská znalost PC (zejména Microsoft Excel), dobré komunikační schopnosti, schopnost dodržovat termíny a odolnost, neboť se jedná o práci pod neustálým tlakem ze strany zákazníků.

Organizační struktura



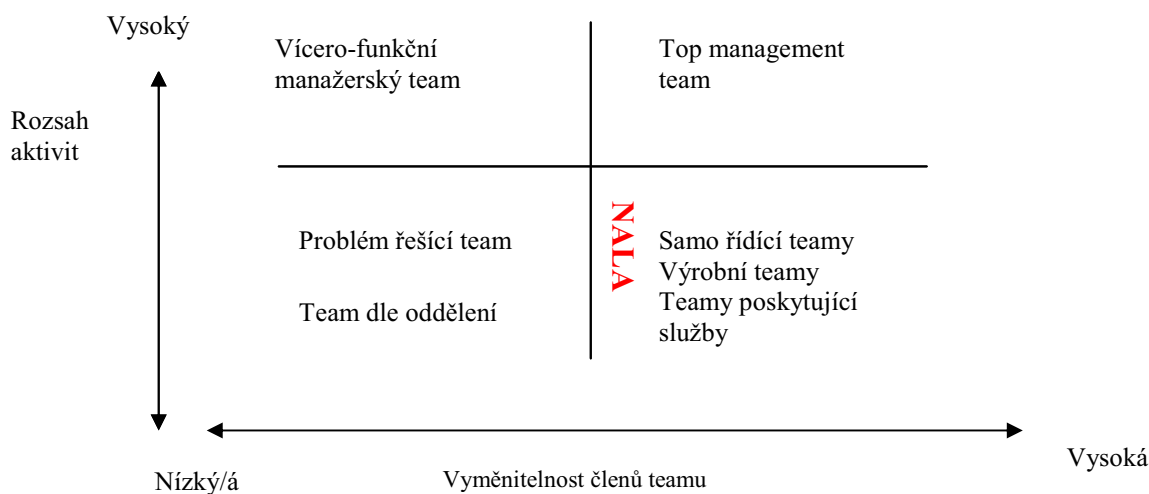
Obrázek 27- Organizační struktura NALA teamu

Celý tým vede hlavní NALA manager. Pod ním jsou tři tým leadeři. Každý z team leaderu je zodpovědný za svůj tým. Zajišťují zejména organizační chod, hodnocení pracovníků, eskalaci problémů, a informační podporu týmu. Každý tým má ještě supervisory, který je většinou pracovník, který v týmu dělá řadu let a zná všechny procesy. Supervisor se stará o přidělování úkolů a má také poradní funkci. Pod supervisorem jsou už jednotlivý senior či junior pracovníci, podle toho jak dlouho daný pracovník působí na své pozici. Senior pracovníci jsou většinou také specialisté na určitý segment činností týmu.

Typ týmu a řízení výkonnosti NALA týmu jako celku

Dle Františka Bělohávk(84) se jedná se o formální,permanentní typ týmu. Je to tedy tým sestavený management za určitým cílem.

Pokud by jsme ke grafickému popisu použily model Torringtona, Halla a Taylor umístění NALA týmu by bylo následující:



Obrázek 28- umístění NALA teamu v modelu Torringtona, Halla a Tailora (10)

K zařazení do vybraného pole přispělo také to, že tým si schvaluje sám rozpočty, tréninky pro členy, dovolené atd..

Jedná se tedy o samo řídicí , služby poskytující tým.

2.2 Analýza jednotlivých faktorů v NALA týmu

Jak je již zmíněno v kapitole “Řízení výkonu“, úspěšné řízení výkonu začíná identifikací toho jak se teamu vede v jednotlivých oblastech jeho fungování.

K tomuto účelu byl sestaven Team performance dotazník (Viz dotazník číslo 1), který byl distribuován mezi členy týmu s požadavkem na co nejpravdivější vyplnění.

Jako výchozí podklad pro tvorbu dotazníku byl použit Work wheel model od Dicka McCanna a Richarda Aldersea (Viz kapitola 1.8.5 Řízení výkonu). Tento model se zaměřuje na porozumění klíčových elementů fungování týmu. Work wheel model se skládá z devíti oblastí, které autoři určili jako zásadní pro fungování týmu.

Pro samotnou tvorbu dotazníku byly také použity podklady z práce *Kroky při přípravě a realizaci dotazníkového šetření* od Mgr. Jana Urbana(85) a informace z portálu zaměřeného na tvorbu dotazníků www.dotaznik-online.cz.

Typ dotazníku byl zvolen samovyplňující dotazník a pro odpovědi byla využita metoda hodnotící škály, neboť odpovědi získané za pomoci této metody lze jednoduše kvantifikovat a následně statisticky analyzovat (86). Bylo zvoleno rozmezí 7mi bodů neboť tento počet bodu je dle Billa Gillhama, autora knihy *Developing a Questionary* spolu s pěti bodovým neoptimálnější, neboť dává odpovídajícím širokou možnost stupňovat svůj názor od neutrální 4ky či vybrat právě neutrální 4 ku. (88)

Cílem dotazníku, bylo zjistit, jak samotní pracovníci hodnotí fungování týmu v jednotlivých oblast jeho fungování.

Průzkumu se zúčastnilo 14 z 19 členů týmu, což je většina, takže výsledky se dají považovat za skutečnosti odpovídající.

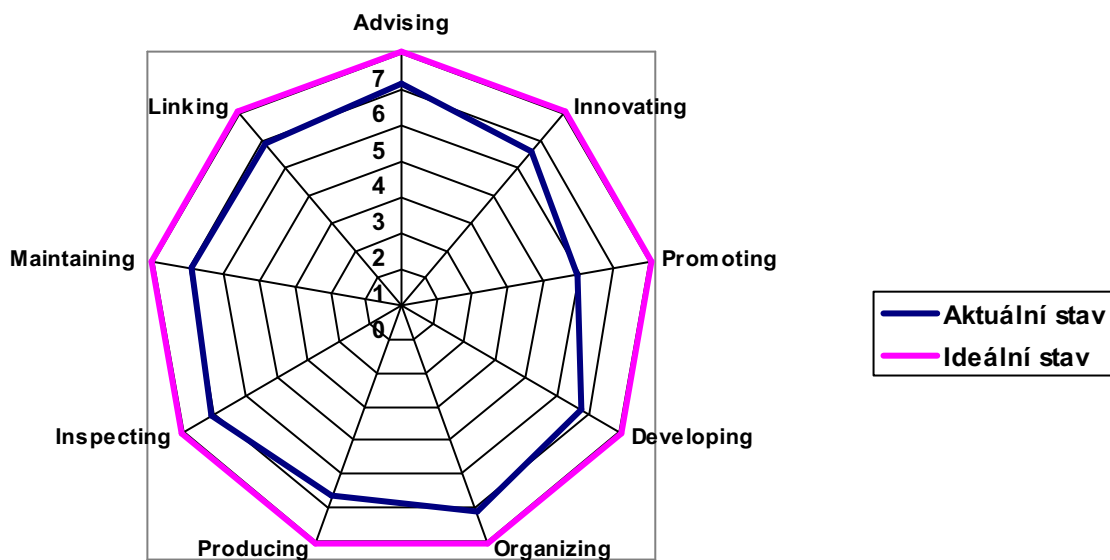
Dotazník se skládal z 9 ti částí a 27 výroků. Každý z výroků měl dotazovaný ohodnotit na škále 1-razantně nesouhlasím až 7- plně souhlasím.

Výsledky jsou zapsány v následující tabulce

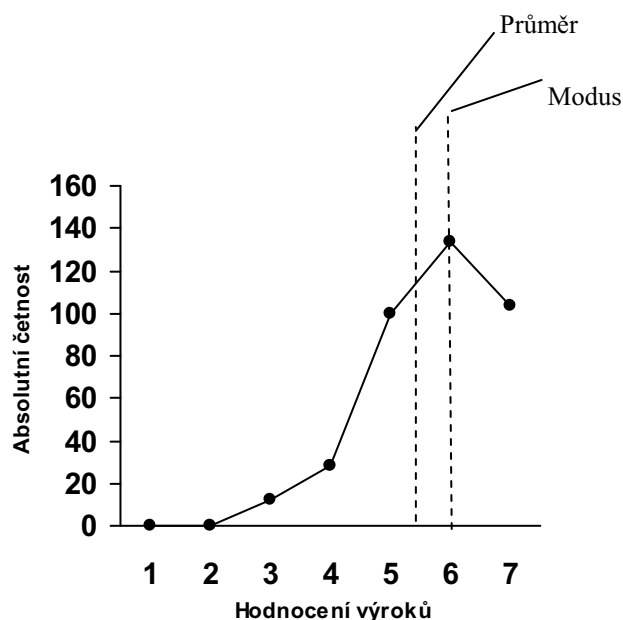
Tabulka 1- Sumarizované výsledky dotazníku č.1

Oblast	Číslo otázky	Průměr za otázku	Průměr za oblast
Advising (Razení)	1	5,86	6,14
	2	6	
	3	6,57	
Innovating (Inovování)	1	5,63	5,59
	2	5,63	
	3	5,5	
Promotion (Propagování)	1	5,14	4,9
	2	4,57	
	3	5	
Developing (Vývoj)	1	6,09	5,73
	2	5,91	
	3	5,18	
Organizing (Organizování)	1	6,14	6,09
	2	5,85	
	3	6,29	
Producing (Produkce)	1	6	5,57
	2	5,14	
	3	5,57	
Inspecting (Inspekce)	1	6,29	6,05
	2	5,86	
	3	6	
Maintaining (Udržování)	1	6,14	5,91
	2	6,29	
	3	5,29	
Linking (Spojení)	1	5,71	5,85
	2	6,14	
	3	5,71	

Analýza získaných výsledků



Graf 2- Grafické znázornění výsledků dotazníku č.1



$n=378$ (počet odpovědí) , průměr= $2180/376=5,7979$

Udělené hodnocení x_i	Abs. Četnost f_i	$x_i-5,7979$	$(x_i-5,7979)^2$	$f_i(x_i-5,7979)^2$	Kumulovaný součet $f_i(x_i-5,7979)^2$
1	0	-4,7979	23,0198	0	0
2	0	-3,7979	14,424	0	0
3	12	-2,7979	7,8344	94,0128	94,0128
4	28	-1,7979	3,2364	90,6192	184,632
5	100	-0,7979	0,6366	63,66	248,292
6	134	0,201	0,0404	5,41379	253,70579
7	104	1,2021	1,4450	150,28	403,98579

$$\text{Var}(x) = (1/n)[f_1(x_1-\mu)^2 + f_2(x_2-\mu)^2 + \dots + f_n(x_n-\mu)^2] , \sigma = \text{odmocnina z Var}(x) \quad (89)$$

$$\text{Var}(x) = 403,98570/378 = 1,0687$$

$$\sigma = 1,0337795$$

Z výsledků vyplývá, že neblíže se ideálnímu stavu blíží oblasti Razení, Organizování a Inspekce. Tyto oblasti jsou nejvíce propracované a tým v nich dosahuje vysoké kvality a efektivity. Z toho plyne, že změny v těchto oblastech by byly neopodstatněné.

Naproti tomu nejdále od ideálního stavu se nacházejí oblasti Inovování, Produkce a oblast s nejhorším výsledkem Propagování.

V těchto oblastech, jak z výsledků vyplývá, by bylo vhodné aplikovat určité změny k dosažení lepší funkčnosti těchto oblastí.

Přesto je třeba podotknout, že i v nejhůře hodnocených oblastech byly získané výsledky více než uspokojující, a žádná oblast nespadla pod hodnotu čtyř bodů. Je tedy zřejmé, že změny by neměly být radikálního typu.

Ve zbývajících oblastech měly získané výsledky hodnotu kolem 5ti bodů, takže zde připadají v úvahu pouze drobné kosmetické změny.

Co se týče analýzy hodnocení všech výroků, průměrná odpověď byla 5,8 tedy většinou lidé souhlasí s kladně formulovanými výroky pro společnost. Modus je roven 6 , tedy nejvíce byla použito hodnocení číslo 6 což je velmi vysoké hodnocení. Medián je také roven 6ti, tedy hodnotící “střed“ je také velmi vysoko. S ohledem na průměr byly dosažené hodnoty rozptýleny o 1,0337795. Získané výsledky tedy ukazují, že týmová práce jako celek funguje dobře.

2.3 Analýza řízení výkonu jednotlivce

Jako základ pro analýzu byl použit model cyklu řízení pracovního výkonu od Michaela Armstronga (Viz kapitola 1.8.2.3 Proces řízení pracovního výkonu).

Tento model rozděluje cyklus na 4 hlavní oblasti:

- Plánování a definování pracovního výkonu
- Podpora zaměstnance a plánování osobního rozvoje zaměstnance
- Monitorování výkonu v průběhu pracovního procesu
- Přezkoumání a hodnocení pracovního výkonu za určité časové období

2.3.1 Plánování a definování pracovního cyklu

Každému zaměstnanci NALA týmu jsou při přijímání či na začátku každého pololetí vysvětleny očekávané výsledky. Výsledky jsou projednány na face to face meetingu s team leaderem. Očekávané výsledky jsou prodiskutovány a zaměstnanec musí písemně stvrdit, že chápe podstatu očekávaných výsledků a souhlasí s nimi.

Požadované výsledky se dělí do 4 hodnocených skupin a jedné zatím nehodnocené ale sledované, jejich popis a váha při hodnocení jsou znázorněny v tabulce a grafu níže.

Quality (Kvalita)

- CSAT (Customer satisfaction)

Jde o spokojenost zákazníka. Po skončení jakékoliv interakce se zákazníkem (jak je popsáno níže, tak pro každou interakci se musí vytvořit tzv. "case" se specifickým identifikačním číslem), se odešle zákaznickový dotazník, kde může ohodnotit výkon zákaznického reprezentanta. Ohodnocují se 4 oblasti a to Celkový výkon reprezentanta, Profesionalita reprezentanta, Efektivnost při identifikaci problému a doba potřebná pro vyřešení problému.

Hodnotící škála je Velmi nespokojný (1), nespokojný(2), neutrální,(3) spokojený(4) a velmi spokojený(5).Cílem je průměrná spokojenost ve výši 4.

-Call Quality (Kvalita hovorů)

Jedná se o hodnocení kvality telefonátu. Každý měsíc Team leader náhodně vybere jeden telefonát (všechny telefonáty se nahrávají) a tento telefonát ohodnotí z hlediska profesionality, identifikace problému, vstřícnosti k zákazníkovi atd. Po té team leader procentuálně ohodnotí kvalitu hovoru. Požadovaným cílem je 90%.

Volume (Objem)

-Calls In/Hr (Počet telefonátů za hodinu)

Zde je sledován počet telefonátů za hodinu. Očekávaný průměr telefonátů je tři za hodinu.

-Meantime to resolution (časový interval pro vyřešení problému)

Jak již bylo řečeno výše, při jakékoliv interakci se zákazníkem se vytvoří tzv. case, který zůstává otevřen, dokud se problém nevyřeší. Jakmile byl problém vyřešen "case" je uzavřen.

Mean time to resolution je pak čas ve dnech od otevření casu po jeho uzavření. Hranice pro průměrný čas řešení je 15 dní.

Team Goals (Týmové cíle)

- Speed to answer (Rychlost odpovědi)

Zde je sledovaným cílem, za jako dlouho po-té co začne telefon zvonit ho reprezentant zvedne. Maximální doba je 16 sekund.

- Abandon calls (Spadnuté telefonáty)

Toto kritérium hodnotí počet nezodpovězených telefonátů, které zákazník položil z důvodu nedostupnosti reprezentanta. Očekávaným výsledkem je maximálně jeden nezodpovězený telefonát denně na pracovníka.

Personal development

- Attitude and Motivation (Přístup a motivace)

Cílem tohoto faktoru je sledovat přístup zaměstnance k práci, jeho motivace atd. Zde není žádné přesně dané hodnotící kritérium a tento hodnotící faktor je zcela závislý na rozhodnutí team leadera.

- Individua Goals (Osobní cíle)

Každý zaměstnanec si vybírá na pololetí určitý individuální cíl (např. cizinci se snaží naučit česky jazyk, Češi nějaký jiný světový jazyk, který ještě nezvládají, tvorba s správa internetových stránek teamu, organizování team buildingů atd.) Splnění tohoto individuálního cíle je pak team leaderem ohodnoceno.

Nehodnocené ale sledované faktory

- Počet vyřešených emailů

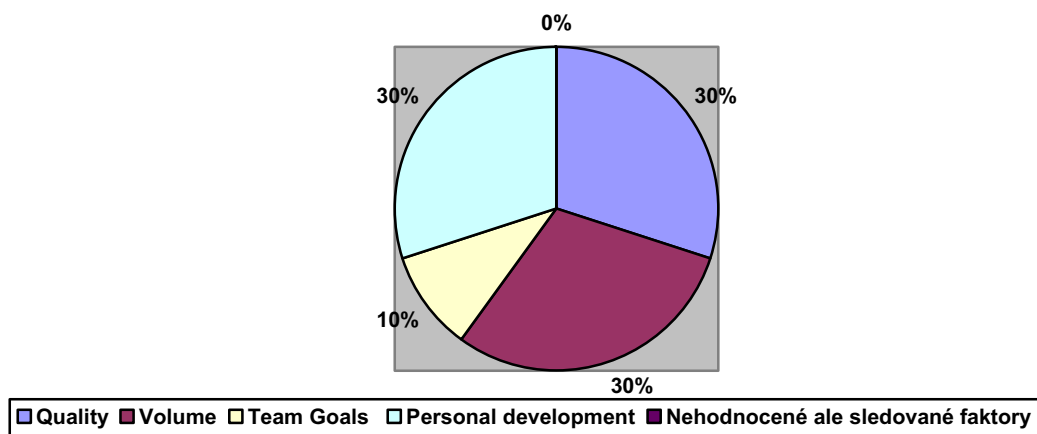
Kromě individuálních emailových adres má tým ještě jednu společnou emailovou adresu kam chodí obecné požadavky zákazníků. Podle toho jak je kdo časově vytížen, si bere emaily z tohoto společného inboxu.

Každý měsíc se pak vyhodnocuje, kdo se postaral o kolik emailů. Požadovaný počet je 2 emaily za hodinu.

Aktivní účast na mimopracovních týmových aktivitách

- Jedná se o to, zda se daný člen týmu aktivně podílí na mimopracovních nepovinných aktivitách

Váha jednotlivých sledovaných a hodnocených skupin faktorů



Graf 3- Graf váhy jednotlivých sledovaných a hodnocených skupin faktorů

2.3.2 Podpora zaměstnance a plánování osobního rozvoje v NALA týmu

Jak říkají Torrington D., Hall L. a Tailor S. ve své knize Human resources management (Viz kapitola 1.8.3 Řízení výkonnosti jednotlivců) Zatímco zaměstnanec pracuje na dosažení daného cíle je povinností vedoucího pracovníka zajistit mu podporu k dosaženému cíli.

Mezi podporu se řadí hlavně:

- Zdroje a procesy k dosažení cíle
- Zajištění tréninku
- Podpora při eskalaci
- Motivace
- Kariérní rozvoj

Zdroje k dosažení cíle

Každý zaměstnanec je samozřejmě technologicky vybaven k dosažení požadovaného výkonu (počítač, telefon ...). Na interních stránkách NALA týmu existuje databáze s veškerými SOP (Standard operation procedure) a informačními zdroji.

Každý zaměstnanec musí postupovat podle SOP a je na to kladen velký důraz.

Zde je samozřejmě kámen úrazu, **neboť ne všechny situace se dají vyřešit podle SOP a nebo je někdy lepší pro uspokojení zákazníka SOP obejít.**

Mnoho situací je nestandardních a vyžadují individuální přístup a zde vznikají hluchá místa.

Tyto situace se řeší přes Team leadery a Managera týmu a žádá se potvrzení postupu.

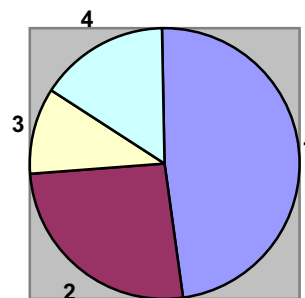
Jelikož se jedná o firmu, která je z USA , tak je velký důraz kladen na právní stránku a všechny tyto výjimky musí být zaznamenány.

Množství výjimek z SOP

Jeden ze zaměstnanců NALA týmu byl sledován po dobu 1 měsíce a byl zaznamenáván počet případů, kdy muselo být SOP změněno a o jakou změnu se jednalo.

Mimo SOP je zaměstnanec vybaven přístupy do interních programů, serverů a

Změna	Počet záznamů
1.Přepis oprávnění na tech. podporu	9
2.Požadavek na nahrazení poslaného příslušenství	5
3.Změna SOP z důvodu eskalace zákazníka	2
4.Přepis záruky v SAP databázi	3



Graf 4- Množství výjimek SOP

sdílených disků společnosti (zejména Clarify, SAP, DFW) .

V Clarify se zaznamenávají veškeré kontakty se zákazníkem a dalšími odděleními jako jsou výpisy z telefonních a emailových konverzací tak, aby veškerá interakce se zákazníkem či jiným oddělením byla uložena a bylo možno ji zpětně dohledat. Každé takové interakci se přiřazuje specifické identifikační číslo.

Clarify je nepostradatelným zdrojem informací pro každého zaměstnance.

DFW se používá pro komunikaci s opravárenským depem a jsou zde obsaženy veškeré informace o jakémkoliv výrobku, který přišel do depa a byl opravován, upravován atd.

Pro identifikaci se používá opět specifické číslo případu či sériové číslo výrobku.

O jakýkoliv změnách je zaměstnanec informován na měsíčních tým meetinzích, kde se projednávají veškeré změny, které ovlivňují chod týmu a práci jednotlivců.

Informační zdroje jsou po stránce množství i kvalitativní více než dostačující.

Nedostatkem v této oblasti je výše zmíněná striktnost při dodržování SOP.

Tato striktnost a s tím spojené žádání o výjimky a potvrzení postupu způsobuje velké časové ztráty a vytváří tlak na zaměstnance ze strany zákazníka, který většinou vyžaduje okamžité vyřešení situace. Neboť když zákazník NALA tým kontaktuje, většinou již má nějaký problém, který potřebuje vyřešit (rozbitý výrobek, špatně poslaná zásilka, neplatný kontrakt, platba ...)

Zajištění tréninku

Dle I. Bearwella a L. Holdena autorů . *Human resources management : A contemporary perspeciv* je vědomostní rozvoj zaměstnanců důležitý k tomu, aby bylo dosaženo dvou hlavních vlastností, které chce každá organizace mít a to kvalita a flexibilita.

V NALA týmu jsou k dispozici dva typy tréninků a to tréninky dobrovolné a tréninky povinné.

Každý zaměstnanec NALA má možnost výběru jednoho nepovinného tréninku, který celý rok navštěvuje. Tento trénink zaměstnanec de facto nepotřebuje k přímému vykonávání jeho povinností. Cílem těchto tréninků je, aby si zaměstnanec vylepšil své schopnosti a hodnotu pro organizaci (Jedná se zejména o jazykové kurzy, kurzy Pc programů , kurzy komunikace se zákazníkem atd.)

Mimo dobrovolné tréninku jsou zde i tréninky nedobrovolné. Systém povinných tréninků, který funguje v NALA týmu je v této analýze porovnáván s obecným systémem navrženým W.F Casciem (Viz kapitola 1.8.3 Rozvoj výkonnosti jednotlivců)

Fáze stanovování je samozřejmě zachována.

Nejprve se musí vyskytnout potřeba tréninku. Jakmile se vytvoří tato potřeba (například je zaveden nový proces, zaměstnanci je přidělena další zodpovědnost, byl implementován nový program atd.) požádá Team leader Managera NALA týmu o schválení potřebného tréninku a rozpočtu na tento trénink. Pokud Manager uzná trénink za potřebný, tento trénink se schválí.

Následuje fáze Trénování a Rozvoje , které jsou také zachovány. Nejprve se stanoví požadovaná kritéria tréninku a posléze se vybere vhodný poskytovatel tréninku (ať již interní či externí).

Co absolutně chybí je fáze Hodnocení. Neexistují žádné zkoušky, žádné hodnotící kritéria, žádné hodnocení transferu informací. Jediné co je z fáze Hodnocení zachováno

je zpětná vazba a to ve formě toho, že se Team leader zeptá na Face to Face meetingu zaměstnance zda daný trénink naplnil jeho očekávání. Jedinou věcí, která zjistí kvalitu tréninku je to , zda zaměstnanec trénovanou věc v reálu zvládá, či nikoliv.

2.3.3 Motivace a kariérní rozvoj

Motivování lidí, jak je již uvedeno v předchozích kapitolách , tkví v uvádění těchto lidí do pohybu směrem, kterým chceme aby se ubírali, tak aby bylo dosaženo požadovaného cíle.

Budeme-li analyzovat motivační prostředky, které jsou používány v NALA týmu na základě Herzbergovy dvoufaktorové teorie, můžeme si rozdělit používané motivační prostředky do dvou skupin. Do tzv. motivačních faktorů a do faktorů hygienických(90). Hygienické faktory jsou dle Herzberga faktory, jejichž absence způsobuje nespokojenost, ale přítomnost nevede ke spokojenosti, oproti tomu absence motivačních faktorů nezpůsobuje nespokojenost , ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti.(90).

Tabulka 2- Motivační a hygienické faktory v NALA týmu

Motivační faktory v NALA týmu	Faktory hygienické v NALA týmu
- Možnost profesního růstu - Vyhlašování zaměstnance čtvrtletí - Osobní pohovory s team leaderem	- Fixní měsíční odměna - Možnost návštěvy kurzů a treningů - Příspěvek na stravování - Příspěvek na důchodové spoření

Co se týče hygienických faktorů, tak tyto faktory jsou na poměry České republiky uspokojeny na vysoké úrovni. Platy zaměstnanců jsou mírně nadprůměrné a je zde řada benefitů.

Problémem jsou Motivační faktory. Nalézt lidi , kteří jsou uspokojení z vykonávání práce ve sféře služeb , které poskytuje NALA tým je velmi těžké.

Silným motivačním faktorem je možnost kariérního růstu, kdy po třech letech je de facto garantováno povýšení bez ohledu na dosažené vzdělání.

Problém, co se týče motivačních faktorů, je i v absolutní absenci pohyblivé složky platu. Ať se zaměstnanec snaží jakkoliv, jeho plat vzhledem k dosaženým výsledkům

bude vždy stejný. Je zde sice možnost získání ceny tzv. Zaměstnance čtvrtletí , která je cca 10 000Kč, ale tuto cenu získá jeden člověk z cca 500, které společnost zaměstnává jednou za čtvrt roku, což je absolutně nemotivující, neboť spousta lidí si již na začátku řekne, že je to nereálné tohoto dosáhnout.

Pokud budeme analyzovat motivaci, na základě expektační teorie, i zde má systém ohodnocení velké trhliny a to zejména opět díky **neexistenci pohyblivé složky platu**.

Od zaměstnance je očekáváno dosažení určitých výsledků, ale při jejich dosažení se nic neděje, stav zůstává po dlouhou dobu stejný, zatímco při jejich nedosažení samozřejmě následuje určité potrestání, nejméně ve formě nepříjemného pohovoru s nadřízeným. Takže zaměstnance nežene kupředu vize odměny, ale vize možné penalizace při nesplnění požadavků.

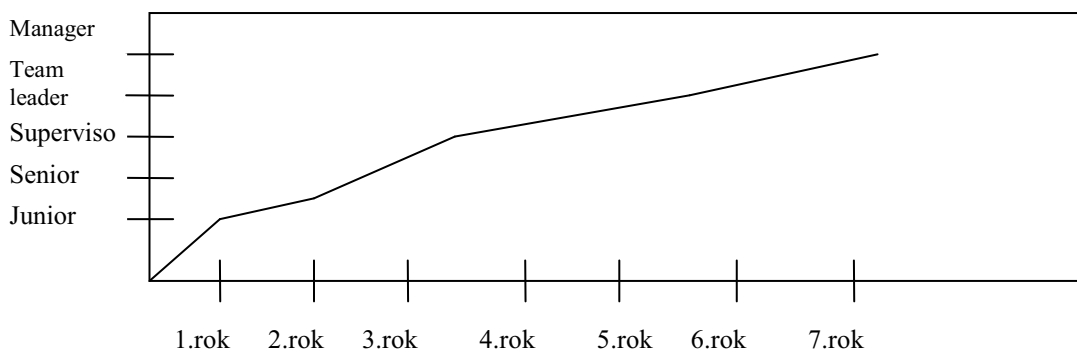
Z hlediska teorie cílů formulované Lathamem a Lockem (viz. Kapitola 1.8.3.2 Motivace a uspokojení z práce jednotlivce) , je motivace úspěšná na půl. Teorie je splněna v požadavku jasné formulace, specifikace a odsouhlasení cílu od zaměstnance, Opět ale **neexistuje žádná okamžitá odezva na splnění požadovaných cílů**.

Z uvedeného vyplývá , že v týmu neexistuje žádná vazba mezi hodnocením a mzdou, kterou zaměstnanec obdrží.

Kariérní rozvoj

Systém kariérního rozvoje zaměstnanců NALA týmu závisí na třech faktorech a to na době, jakou zaměstnanec pracuje ve firmě, jeho pracovních výsledcích a na množství uvolněných pozic jak v NALA týmu tak v ostatních týmech. Může se tedy stát, a často se tak stává, že zaměstnanec je povýšen, ale současně i transferován do jiného týmu.

Standardní kariérní postup je zobrazen na následujícím grafu.



Graf 5- Graf kariérního růstu

Po nástupu je zaměstnanec většinou Junior, po 1,5 až dvou letech se stává seniorem, mezi 3-4 rokem supervisorem, 5-6 team leaderem a cca po 7 mi letech managerem týmu či oddělení.

2.3.4 Faktory, které je třeba změnit z analýzy provedené v předchozí kapitole

- Velká striktnost ohledně dodržování SOP a malá možnost zaměstnance tyto SOP obejít bez souhlas a potvrzení přímého nadřízeného , což způsobuje velké časové ztráty a irituje zákazníka.
- Absence fáze hodnocení při poskytování tréninků, žádná zpětná vazba či kontrola
- Neexistence pohyblivé složky platu v systému motivování. Absence vazby mezi mzdou a dosaženým hodnocením

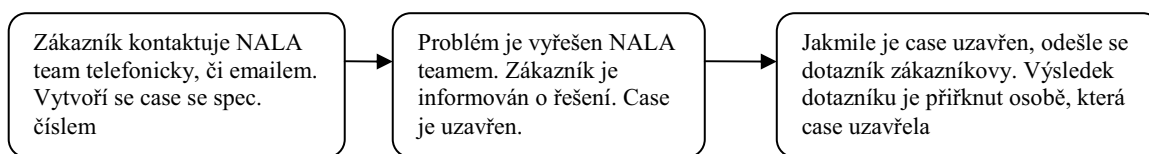
2.4 Analýza systému hodnocení

2.4.1 Hodnocené faktory

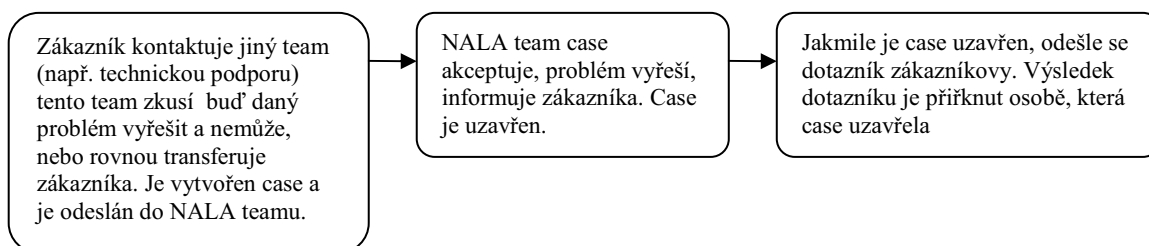
Všechny hodnocené faktory jsou již popsány v kapitole plánování a definování pracovního cyklu. Výběr hodnocených faktorů byl správný, neboť faktory splňují podmínku, která je podle Františka Bělohlávka, autora knihy Jak vést a řídit lidi, nezbytná pro správné hodnocení. Touto podmínkou je, že vybrané hodnotící faktory musí umožňovat srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem.(4)

Problém je , ale v systému sběru dat, které se používají pro následné hodnocení. Jde hlavně o data pro hodnotící faktor ze skupiny Quality CSAT (Spokojenost zákazníků). Pro analýzu sběru dat je nezbytné pochopit systém tohoto sběru. Existují čtyři možné situace, ke kterým může dojít při sběru hodnotících dat, a ty jsou následující:

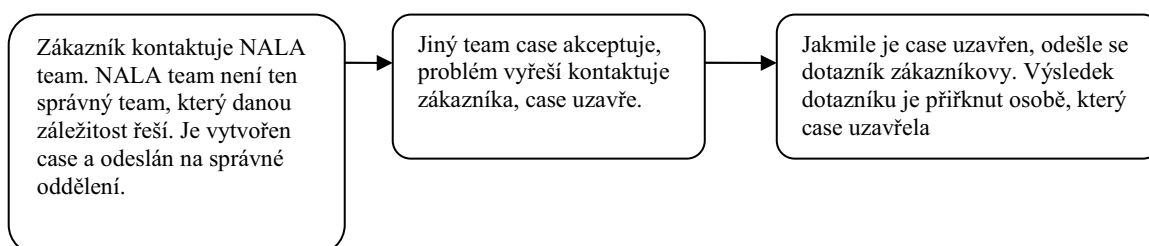
1.



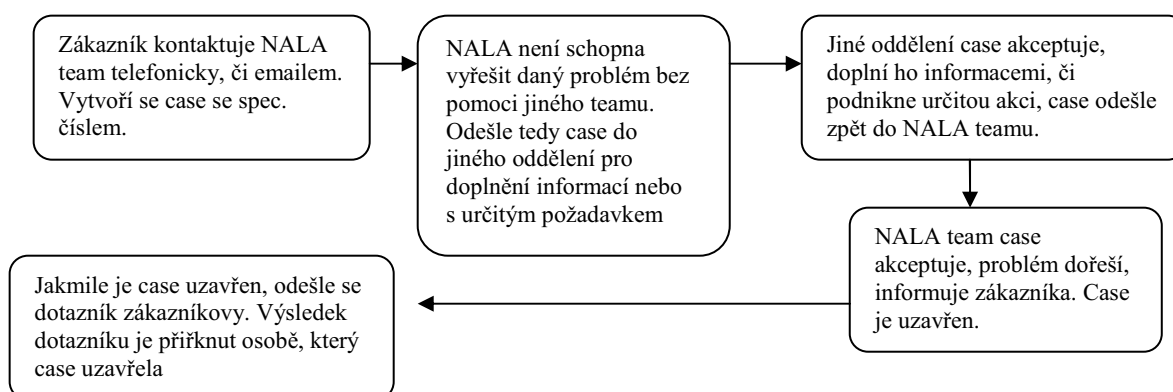
2.



3.



4.



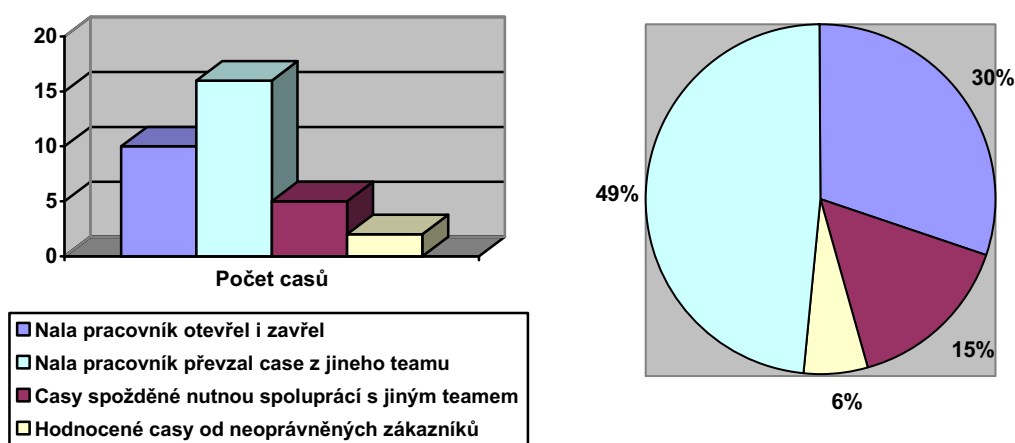
Z uvedeného tedy vyplývá, že mnohdy je zaměstnanec hodnocen i za práci někoho jiného, neboť výsledky dotazníku, jsou vždy přisouzeny osobě, která case uzavře.

Mnohokrát se tedy stává, že např. technik přijme telefonát od zákazníka, transferuje ho do NALA týmu, NALA tým zákazníka informuje, case uzavře, ale zákazník hodnotí i přístup technika, pro kterého nemá dotazník žádný vliv.

Další situací je, že zaměstnanec NALA týmu vytvoří case, není chopen case vyřešit bez pomoci jiného oddělení, jiné oddělení je zahlceno prací a na dotaz odpoví třeba s dvoudenním zpožděním, NALA zaměstnanec case dořeší, uzavře, zákazník je nespokojen s dobou nutnou pro vyřešení a dává negativní hodnocení.

Mnohdy se také stává, že zákazník není oprávněn využívat služeb týmu (nemá například zaplacen kontrakt) case musí být stejně vytvořen, zákazník je informován, že není oprávněn, case je uzavřen, odešle se dotazník a zákazník ve většině případů dává negativní hodnocení.

Z pololetního výpisu všech hodnocených dotazníků nejmenovaného pracovníka (celkem za daný půl rok zákazníci ohodnotili 33 casů) byly hodnocené casy rozděleny podle toho zda je zaměstnanec vytvořil a uzavřel sám, zda case přebíral z jiného oddělení, zda byl case zpožděn jiným oddělením, a casy hodnocené neoprávněnými zákazníky. Výsledky jsou sumarizovány v následujícím grafu.

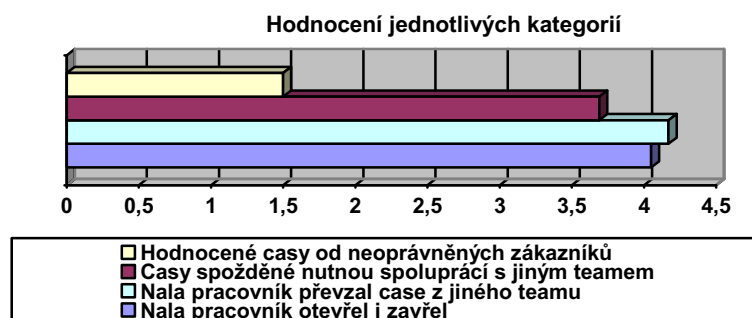


Graf 6-Graf počtu hodnocených casů dle kategorií

Z grafů vyplívá, že casů, na kterých pracoval jenom pracovník NALA je 36% a z toho 6% pro neoprávněné zákazníky. To znamená, že v 64% případů je zaměstnanec hodnocen i za výkon jiného zaměstnance.

Problémových je i 6% casů, hodnocených neoprávněnými zákazníky.

Aby byl ohodnocen dopad, jakým směrem zainteresovanost jiných pracovišť působí na hodnocení zákazníků, je třeba se podívat jak byly jednotlivé skupiny průměrně hodnoceny.



Graf 7- Hodnocení jednotlivých kategorií casů

Pro analýz je nutné zopakovat, že zákazník má možnost odpovědět velmi nespokojen-1, nespokojen-2, neutrální- 3, spokojen -4 a velmi spokojen 5. Požadovaným cílem zaměstnance je získání průměrného ohodnocení 4.

Pokud se podíváme na výsledky tak je patrné, že casy, které zaměstnanec převzal z jiného týmu negativně neovlivní jeho hodnocení, spíše naopak. Oproti tomu, casy, na kterých musel spolupracovat s jiným oddělením negativně ovlivňují jeho dosažený výsledek a to takovým směrem, který je v rozporu s požadovanými nároky na zaměstnance. Ještě větší negativní vliv mají casy hodnocené neoprávněnými zákazníky. Ty ovlivňují hodnocení směrem absolutně neslučitelným s managementem požadovaným výsledkem.

Další problém nastává ve skupině hodnotících kritérií Volume.

Hodnocenými faktory zde je počet telefonátů a doba, za kterou se uzavře case.

Co již není hodnoceno je, kolik času daný zaměstnanec vytvořil. Při některých telefonátech nedochází k vytvoření casů, například zákazník se dovolal do špatného oddělení, nebo zákazník chce pouze jednoduchou informaci, která nevyžaduje vytvoření

casů. Mnoho emailů je také vyřešeno bez potřeby otevření casu. Pokud má ale zaměstnanec otevřeno mnoho casů, samozřejmě to snižuje jeho možnosti pro rychlé řešení casu těch již otevřených.

Zavedení hodnotícího kritéria počtu casů by tedy mělo reálný význam.

V neposlední řadě je třeba také vytknout neexistenci vlivu počtu vyřešených emailů na celkové hodnocení.

Požadovaný počet emailů ze společného inboxu je dva za hodinu. Požadovaný počet telefonátů je 3 za hodinu. V emailech se řeší stejné problémy jako v telefonátech a je také potřeba většinou otevřít case.

Pokud by jsme to spočítali náročnost jednotlivých prací za hodinu tak máme:

Průměrná délka telefonátu = 5 min x 3 telefonáty = 15 min

Administrativní práce = 10 min

Jiné činnosti = 5 min

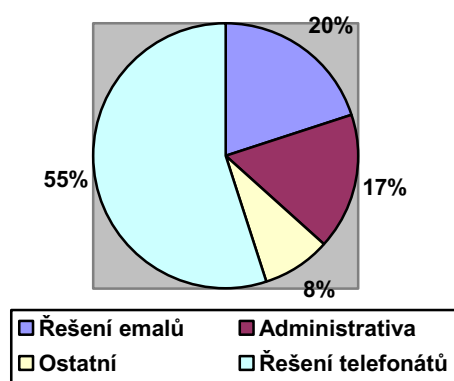
Zbývá 30 min / (2 emaily + 3 telefonáty) = 6 min na vyřešení problému jednoho telefonátu nebo emailu. 2 emaily = tedy 12 min. x 7 min. = 12 x 7 = 84

3 telefonáty = 18 + 15 (délka hovoru) = 33 min. x 7 = 231 min

Administrativa = 10 min x 7 = 70

Ostatní = 5 min x 7 = 35

Pracovní doba je 8 hodin – 30 min oběd a 30 min přestávky = 7 hod. x 60 = 420 min.



Graf 8- rozdělení pracovního času mezi činnosti člena týmu

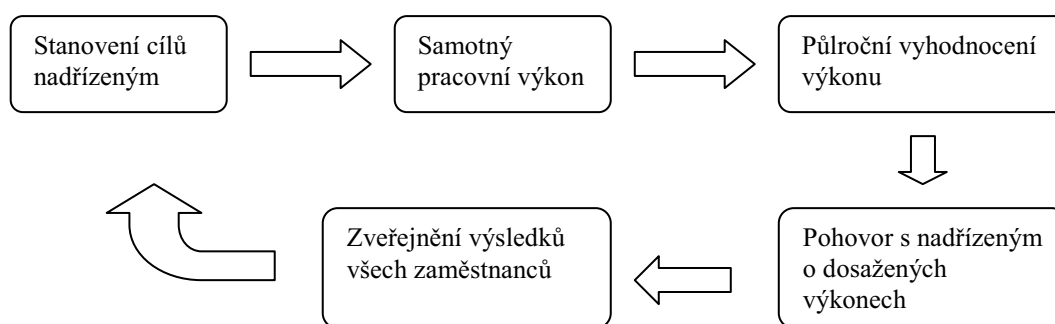
Přijaté emaily z týmového inboxu tvoří tedy cca 20% veškeré vykonané práce a tato práce je v hodnotícím systému zachycena pouze tehdy je-li vytvořen case. Počet emailů je při tom sledován. Sledované výsledky, ale nejsou promítnuty v celkovém hodnocení.

2.4.2 Systém Hodnocení

Z hlediska teorie je systém hodnocení používáný v NALA týmu tzv. Management by objectives. Systém splňuje všechny teoretické podmínky uvedené v kapitole 1.9.2 Systémy hodnocení aby byl zařazen do této kategorie. Cíle jsou měřitelné, hodnocení se týká dosažených výsledků a až na nedostatky popsány v předchozí kapitole je dosažení cílů pod kontrolou hodnoceného.

Srovnáváme-li ale systém NALA týmu s teorií dostáváme se opět již ke míněnému nedostatku NALA systému a to, že splnění cílů by mělo mít vliv na pohyblivou složku platu. Zaměstnanci NALA týmu nemají žádnou pohyblivou složku platu.

Proces hodnocení



Obrázek 29- Proces hodnocení v NALA teamu

Metody hodnocení

Použitou metodou hodnocení je metoda Hodnotící škály (viz.1.9.3 Metody hodnocení). Použitou škálou je škála numerická.

Tato škála nám umožňuje kvantifikovat sledovanou charakteristiku a ohodnotit ji.

Numerická škála je jedinou hodnotící škálou používanou při hodnocení. Hodnotícím systémem jednotlivce není zahrnuta škála grafická ani škála se slovním popisem.

Numerická škála je pro tento systém škálou nejlépe zvolenou.

Půlroční vyhodnocení

Každý půl rok jsou sumarizovány data o výkonu zaměstnance a je vytvořeno vyhodnocení.

Toto hodnocení je zkonzultováno se zaměstnancem na hodnotícím pohovoru s Team leaderem.

Oznámení o hodnotícím pohovoru dostane zaměstnanec cca. týden do předu a je mu oznámena přesná hodina, takže zaměstnanec není překvapen.

ID	Zaměstnanec	Csat	Call Quality	Call in hours	MTTR	Speed to Answer	Abandon	Attitude, Motivation	Individual Goal
1	Zaměstnanec1	4,71	92,60%	2,65	5,5	16	1,09%	2	3
2	Zaměstnanec2	4,23	94,45%	4,33	15,2	16	1,09%	3	4
3	Zaměstnanec3	4,06	91,50%	3,01	6,7	16	1,09%	2	N/A
		Quality		Volume		Team Goals		Personal Development	

Obrázek 30- Interní hodnotící systém NALA

Pohovor s nadřízeným

Pohovor s nadřízeným probíhá standardním stylem a kopíruje teoretické podklady jak by měl rozhovor vypadat.

Rozhovor je v veden v konferenční místnosti, kde je přítomen pouze zaměstnanec a nadřízený. Hodnotící pohovor trvá půl hodiny bez jakýchkoliv rušivých vlivů.

Při rozhovoru jsou projednávány dosažené výsledky a požadavky a očekávání na další pololetí.

Nedostatkem je , že zaměstnanec neobdrží v papírové podobě,jaké faktory zlepšení se od něj očekávají. Není zde žádný výpis jeho nedostatku či úspěchů, které by si mohl pročíst a podle toho se zařídit.

Zpětná vazba

Nedostatkem hodnocení je nedostatečná zpětná vazba , je zde sice pohovor s nadřízeným, kde se proberou výsledky se zaměstnancem, a je zhodnocen jeho půlroční výkon, ale se zaměstnancem není řešen jeho pohled na ostatní zaměstnance , na sebe samotného či na vedoucí pracovníky. Jedná se tedy spíše o jednostranné hodnocení

zaměstnance, kde zaměstnanec nemůže jinak nežli slovně vyjádřit svůj názor na systém, ostatní pracovníky a vedoucí pracovníky.

Hodnocení týmu jako celku

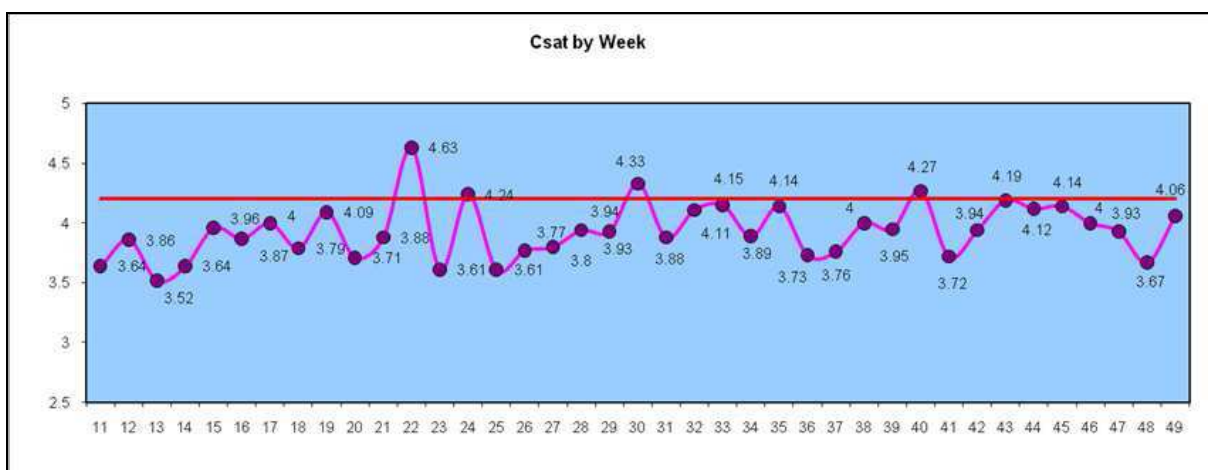
Kromě hodnocení zaměstnance existuje také hodnocení týmu jako celku.

Týmové hodnocení je zveřejňováno každý týden prostřednictvím emailu, který obdrží každý ze zaměstnanců.

Hodnocení je založeno na formě grafické a slovní hodnotící škály.

Hodnoceným faktorem CSAT (spokojenost zákazníků) a za celý tým a týden (viz níže).

Slovní hodnocení je založeno na komentáři manažera týmu ohledně týdenního výsledku.



Obrázek 31 Interní hodnotící systém NALA týmu

CSAT je jediný faktor měřený na úrovni týmu což dokazuje důležitost tohoto faktoru.

Ostatní faktory nejsou na úrovni týmu měřeny.

Nedostatkem je opět neexistence zpětné vazby na dosunuté výsledky.

Ať je výsledek jakýkoliv nemá to žádný dopad na mzdu zaměstnance.

2.4.3 Zhodnocení systému samotnými zaměstnanci

Pro zjištění, jak zaměstnanci sami vidí systém hodnocení byl vytvořen dotazník číslo 2 (viz.přílohy dotazník č.2).

Pro odpovědi byla použita metoda váhových odpovědí, které jsou dle Billa Gillhama, autora knihy *Developing a Questionary*, nejvíce známe většině lidí a je také nejjednodušší pro pochopení a použití (91). Cílem dotazníku, je zjištění názoru a hodnocení v 5 ti oblastech, jedná se o oblasti, které jsou dle Ireny Pilařová autorka publikace *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost důležité v hodnotícím systému*. Pro tvorbu hodnocených výroků byl zvolen škálový typ., neboť tento typ umožňuje zaznamenávat vlastnosti posuzovaného objektu (v našem případě oblasti), a to způsobem, který má určitou objektivitu a zároveň je možné odpovědi kvantifikovat (92). Pro hodnocení se použila numerická škála. Zaměstnanec měl procentuálně odhodnotit jednotlivé výroky podle toho na jaké procentuální úrovni je daný výrok v týmu splněn.

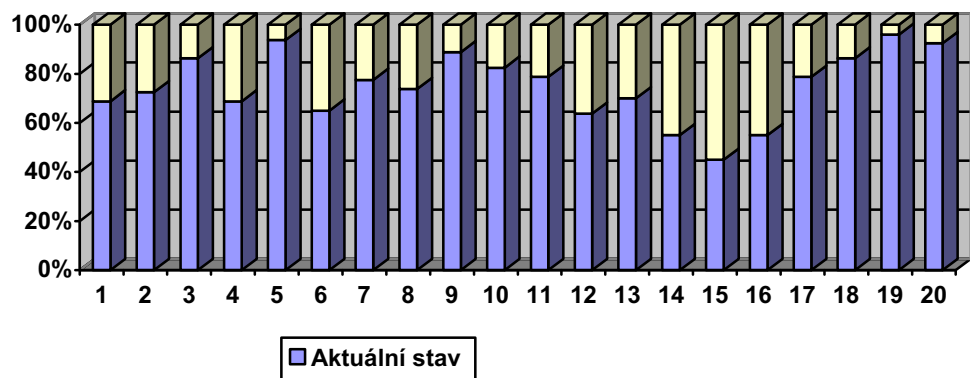
V tomto dotazníku měl zaměstnanec za úkol hodnotit 20 výroků z 5ti oblastí a to:

Osobní cíle, Měření výkonnosti, Odpovědnost, Zpětná vazba a Motivace.

Výsledku dotazníku jsou sumarizovány v následující tabulce a grafu.

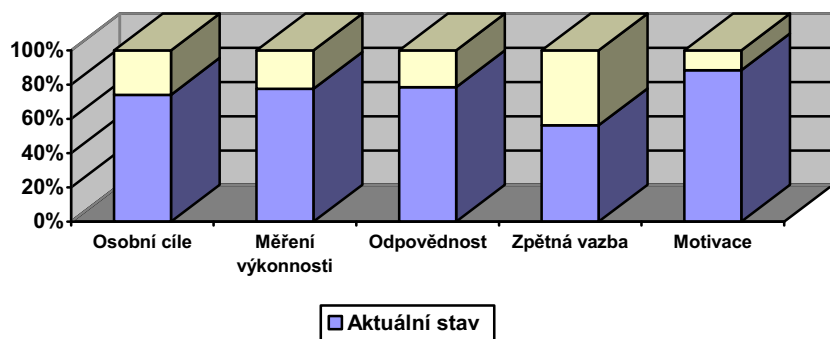
Tabulka 3- Výsledky dotazníku č.2

Oblast	Číslo otázky	Průměr za otázku	Průměr za oblast
Personal objectives (Osobní cíle)	1	68,8	74,1
	2	72,5	
	3	86,3	
	4	68,8	
Performance measures (Osobní cíle)	5	93,8	77,6
	6	65	
	7	77,5	
	8	73,8	
Responsibilities (Odpovědnost)	9	88,8	78,5
	10	82,5	
	11	78,8	
	12	63,8	
Feedback (Zpětná vazba)	13	70	56,3
	14	55	
	15	45	
	16	55	
Motivation (Motivace)	17	78,8	88,4
	18	86,3	
	19	96	
	20	92,5	



Graf 9- Grafické znázornění výsledků dotazníku č.2

Graf 10- Grafické znázornění výsledků dotazníku č.2



Analýza získaných výsledků

Z výsledků získaných z otazníku vyplívá, že oblasti Osobní cíle, Měření výkonnosti a odpovědnost jsou de facto na stejné úrovni (plus minus pár procentních bodů).

Nejlepšího výsledku dosáhla oblast motivace, čemuž ale značnou mírou přispěli výroky 19 a 20, které se týkají zavedení bonusů při splnění cíle a zavedení pohyblivé složky platu. Zavedení pohyblivé složky dosáhlo úrovně 92,5% a zavedení bonusů při splnění podmínek dokonce 96%, z čehož vyplívá velká podpora pro tyto změny ze strany zaměstnanců.

Nejhorší výsledek pak připadá na oblast zpětné vazby, která dosáhla velmi výrazně nižších hodnot a změna v této oblasti je tedy nutná.

Co se týče jednotlivých výroků nejlepší hodnot dosáhly výroky 5 a 19, tedy , že evidence o výkonu se sbírá po celý rok a již zmíněné zavedení bonusů.

Nejhoršího hodnocení dosáhly výroky 14,15 a 16 všechny ze skupiny zpětné vazby.

2.4.4 Faktory, které je třeba změnit z analýzy provedené v předchozí kapitole

- Systém sběru dat pro hodnocení faktoru CSAT. Faktor je závislý i na práci člena jiného týmu, na kterého hodnocení nemá žádný vliv. Dále je to odesílání dotazníků neoprávněným zákazníkům.
- Nepokrytí počtu vyřešených emailů hodnotícím systémem.
- Absence vazby mezi mzdou a dosaženým hodnocením.
- Slabá zpětná vazba od vedoucích pracovníků. Žádné materiály poskytnuté zaměstnanci o jeho hodnocení , které by si mohl projít.

2.5 Celkové vyhodnocení analýzy

Poznatky z analýzy systému hodnocení a řízení týmu lze rozdělit na dvě oblasti a to na oblast týmu jako celku a na oblast, která se zabývá pouze jednotlivci.

Co se týče týmu, z dotazníkové části plyne, že největší potřeba změny je v oblasti Propagování týmové práce, neboť většina členů týmu je nespokojená se situací, že některé další oddělení si nejsou vědomi existence týmu, což zhoršuje vzájemnou komunikaci. Nedokonalostí je i neexistence zpětné vazby při dosažení dobrých výsledků týmem.

Z analýzy systému hodnocení a řízení výkonu jednotlivce, což je hlavní zkoumaná část, plynou zejména následující nedostatky, které je třeba změnit:

- Systém, kterým zákazník hodnotí výkon zaměstnance (faktor CSAT), zejména proces odesílání dotazníků po uzavření casu.
- Neexistence vlivu počtu vyřešených emailů a neexistence zaznamenávání počtu vyřešených casů (faktor Volume)
- Postup při dodržování SOP, a to zejména nedostatek pravomocí zaměstnance pro “obcházení SOP“ v nestandardních situacích.
- Absence hodnocení poskytovaných tréninků. Zaměstnanec neabsolvuje žádné testy, které by prokázali co se na tréninku naučil. Absence kontrolního systému poskytovaných tréninků
- Absence pohyblivé složky platu. Neexistence vazby hodnotícího systému na plat. Zaměstnanec je hodnocen stejně ať je jeho výkon jakýkoliv.
- Nedostatečná zpětná vazba ohledně dosažených výkonů od vedoucích pracovníků

3 Vlastní návrhy změn

3.1 Dodržování SOP

Jak je zmíněno v analytické části, striktní dodržování SOP vyvolává časové ztráty, ztrátu spokojenosti zákazníka a i ztrátu elánu zaměstnance, neboť ten je pak vystaven tlaku ze strany zákazníka, který je z důvodů dlouhé doby řešení problému mnohdy nepříjemně rozladěn.

V nejrychlejším případě je časová ztráta několik minut, než si team leader přečte o co běží a udělí výjimku. Během tohoto celého času je zákazník na holdu na telefonu. Jde při tom jen o formalitu, neboť ve většině případů team leader danou problematiku nezkoumá detailně a přepis SOP potvrdí.

Řešením v této oblasti, by bylo rozdělení jednotlivých činností podle citlivosti a významnosti dané činnosti. Podle této citlivosti a významnosti by byly také delegovány pravomoci na nižší pozice pro přepis daného SOP.

Činnosti by mohli být rozděleny následovně:

Tabulka 4- Rozdělení činností pro delegování přepisu SOP

Level	Popis činnosti či SOP#	Kompetence k obejití SOP
1	Přepis Entitlementu pro transfer na technickou podporu pro zákazníka bez kontraktu či platné záruky. Odmítnutí neoprávněného zákazníka.	Junior zaměstnanec, Senior zaměstnanec, Supervisor, Team leader, Manager
2	Nahrazení v depu ztraceného příslušenství. Posouzení DOA a případné odmítnutí DOA požadavku i DOA výjimky.	Senior zaměstnanec, Supervisor, Team leader, Manager
3	Eskalace zákazníků, Nestandardní požadavky resellerů, Přepis licencí.	Team leader, Supervisor, Manager
4	Eskalace jiných oddělení, Poslání rebuilt jednotky, potvrzení náhradní jednotky, přepsání či stanovení záruky.	Team leader, Manager
5	Potvrzení recallu, náhrady, které by šli z interního rozpočtu, Eskalace High priority zákazníků	Manager

Jelikož z výsledku pozorování množství případů SOP vychází, že nejčastěji se SOP přepisuje, kvůli přepisu oprávnění pro transfer na technickou podporu, byl by tento přepis delegován již na Junior zaměstnance.

Pokud by junior zaměstnanec, náhodu toto SOP přepsal neoprávněně, tak nejhorší scénář je, že zákazník dostane technickou podporu zdarma.

Tento špatný přepis by byl samozřejmě technikem zjištěn a ten by to následně nahlásil jejich supervisorovy, ten by to nahlásil supervisorovy NALA týmu a ten by tuto skutečnost zaznamenal v hodnotícím systému

Druhým nejčastějším případem přepisu je náhrada chybějícího příslušenství jednotky z opravy.

Tento přepis by byl zařazen do druhé kategorie a povolení by mohli dávat senior pracovníci, což by odlehčilo práci team leaderům. I zde se ve většině případů se jedná pouze o formalitu. Musí se pouze zkontrolovat, zda daný zákazník již v minulosti nebyl upozorněn na neposílání příslušenství spolu s jednotkou na opravu. Pokud ano, náhrada příslušenství se mu neposílá a jeho požadavek je zamítnut.

Každý zaměstnanec by samozřejmě zaznamenal do casu, že SOP přepsal či obešel a důvod tohoto přepisu.

Jelikož většina požadavků na obejití SOP je lehčího rozsahu, a mohla by tak být zařazena do prvního či druhého levelu, zaměstnanci by mohli samostatně obcházet SOP a zákazník by tak čekal méně.

Samozřejmě, že jak již bylo zmíněno každý zaměstnanec by byl za obejití SOP plně zodpovědný a v případě špatného úsudku by byl tento případ zaznamenán v hodnotícím systému a v případě často opakovaného selhání by byly vyvozeny důsledky pro zaměstnance.

Tato změna by převedla značnou část pravomocí na zaměstnance na nižších pozicích. Zaměstnanec by si dával větší pozor na SOP a jejich proces, měl by pocit větší důležitosti a významnosti pro společnost, což působí na jeho motivaci. Samozřejmostí je, že zaměstnanec by byl informován jak ústně tak písemně jaké SOP může obejít.

Kompetentní osoby pro zavedení této změny

Pro zavedení této změny by bylo nezbytné odsouhlasení manažera NALA CSNT teamu, manažera techniků, manažera oddělení kontraktů, manažera oddělení COM, a managerů dep (zejména manažeri opravních linek). Všechny tyto osoby musí změnu odsouhlasit a být o ní detailně informovány, neboť změna ovlivní práci jejich podřízených.

3.2 Změny v hodnotících skupinách

3.2.1 Absence fáze hodnocení v poskytovaných trénincích

Absolutní absence fáze hodnocení je patrná zejména u tréninků, které si zaměstnanec zvolí sám.

U povinných tréninků fáze kontroly chybí také, ale zaměstnanec je alespoň kontrolován v reálu zda danou problematiku zvládá či ne v průběhu pracovního procesu.

Povinné tréninky jsou většinou poskytovány za účelem toho, že zaměstnanec potřebuje dané znalosti pro svou práci a tak po absolvování tréninku se případný nedostatek znalostí projeví jeho neschopností danou problematiku řešit.

V obou dvou případech je nejjednodušším řešením prosté zavedení zkoušek od cvičících lektorů.

V případě samostatně zvolených tréninků, by např. pokud si zaměstnanec zvolil jazyk, dvakrát za pololetí proběhla zkouška z probírané látky. Výsledky by dal lektor team leaderovy, který de facto trénink zaštiťuje.

Pokud by daný jedinec ani v jednom testu nedosáhl uspokojivých výsledků, byl by mu trénink odejmut a nebyl by mu nabídnut žádný jiný, neboť se jedná zjevně o zbytečně vynaložené prostředky (lektor se platí z rozpočtu týmu). Vazba na hodnotící systém by zde byla pouze, pokud si zaměstnanec zvolil daný trénink jako svůj osobní cíl.

V případě povinných tréninků, by se také zavedl test po absolvování daného tréninku. Zde by již výsledky byly zahrnuty do hodnotícího systému a to do faktoru Personal Development –Successes and failures.

Kompetentní osoby pro zavedení této změny

Pro zavedení této změny by stačilo odsouhlasení Managera NALA CSNT.

3.2.2 Změny v hodnotící skupině Volume

Jako vyplívá z analytické části, v hodnotící skupině Volume se vůbec nesleduje počet otevřených casů. Tento počet ale významně ovlivňuje výkonnost pracovníka, neboť pokud otevřel mnoho casů, které je třeba sledovat a řešit, samozřejmě to ovlivňuje jeho schopnosti věnovat se jiným činnostem. Taky se díky tomuto údaji dá sledovat, jak zaměstnanec pracuje na svých casech, zda se je snaží vyřešit a snižovat jejich počet. Je tedy rozumné tento údaj sledovat a hodnotit.

V hodnotící skupině Volume by se tedy otevřela skupina s názvem **Average month case amount**, kde by se sledoval průměrný počet casů. Jelikož průměrný počet otevřených casů u všech pracovníků je 50, stanovilo by se pásmo 40-70. Pokud zaměstnanec má průměrně měsíčně množství casů v tomto rozmezí jedná se o požadovaný stav a tak by byl také **ohodnocen 90%** v tomto hodnotícím faktoru. Pokud by byl průměr casů výrazně nad 70, je jasné, že zaměstnanec nepracuje na svých otevřených casech jak by měl a nesnaží se je vyřešit, což by mělo být hodnotícím systémem zachyceno a zaměstnanec by byl podle průměrného množství ohodnocen 70% v tomto hodnotícím faktoru atd.

Pokud je průměr naopak výrazně pod 40, tak buď zaměstnanec neotevívá casy tak jak by měl na všechny interakce se zákazníkem, a nebo opravdu výrazně dobře s casy pracuje a je třeba individuální pohled team leadera.

Další položkou, která by se zařadila do hodnotící skupiny Volume by byl počet vyřešených emailů.

Jak vyplívá z kapitoly Analýza systému hodnocení, emaily tvoří až 20% veškeré práce pracovníka a jsou již sledovány. Do hodnotící skupiny volume by se tedy přidala položka **Emails in Hr**. Požadovanou dosaženou hodnotou by byla hodnota 2.

Zařazení tohoto faktory mezi hodnotící skupinu Volume by nemělo představovat vážný problém neboť faktor, jak bylo zmíněno, je již sledován. Sledování počtu je založené na tom, že zaměstnanec si označí email, který se rozhodnul vyřešit svým jménem a přesune

do složky inbox completed. Po-té se spočítá počet označených emailů za měsíc a udělá se průměr za hodinu.

Kompetentní osoby pro zavedení této změny

Pro zavedené změn v hodnotící skupině Volume by stačil souhlas Managera Nala týmu.

3.2.3 Změny v hodnotící skupině Personal Development

Změnou v této hodnotící skupině by bylo zavedení hodnotícího faktoru **Successes and failures**. Tento hodnotící faktor podporuje řada autorů zabývajících se hodnocením zákazníků.

Například Iva Pilařová nazývá tuto metodu ve své publikaci *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost* metodou kritických událostí. (93)

Zavedení tohoto faktoru je důležité i z důvodu sledování neoprávněného obejití SOP, které bylo v rámci změn delegováno na nižší úroveň a pro sledování výsledku tréninků. V rámci tohoto faktoru by tedy byly písemně zaznamenávány výrazné úspěchy či neúspěchy.

Co se týče neúspěchu jednalo by se hlavně o nesprávné či neoprávněné obejití SOP, eskalace zákazníka ohledně zaměstnancova casu, nedodržení respond time, opakované nezvládnutí zkoušek poskytnutých tréninků atd.

V úspěších by byl naproti tomu zaznamenána velmi pochvalná reakce zákazníka či distributora ohledně vyřešeného problému, či velmi dobře vyřešený problém z pohledu team leadera či dobře vyřešený case, který se řešil již delší dobu a šlo o složitý a důležitý problém, který byl eskalován do NALA týmu skrze Account Managera či Custom relations team.

Team leadeři často spolupracují se zaměstnanci na složitějších problémech a vědí o nich.

Záznam hodnocení by vypadal následovně.

Tabulka 5- Příklad záznamu hodnocení pro hodnotící faktor Successes and failures

Successes			
Employee core ID	Case number	date	Reason for recording
JH44S	235678	03.04.2011	
Failures			
Employee core ID	Case number	date	Reason for recording
JH44S	237982	02.15.2011	

Hodnocení tohoto faktoru by bylo procentuální a záviselo by na rozhodnutí Team leadera, jako všechny faktory v hodnotící skupině Personal development. Největší možnou dosaženou hodnotou by tedy bylo 100%. Průměrná požadovaná hodnota je by byla 90%.

Kompetentní osoby pro zavedení této změny

Pro zavedené změn v hodnotící skupině Volume by stačil souhlas Managera Nala týmu.

3.2.4 Změna ve skupině Team Goals

Tento hodnotící faktor by se změnil z hodnoceného na sledovaný. Již v nynějším systému hodnocení má 10% procentní váhu na celkovém hodnocení a nelze přisoudit jednotlivci podíl na celkových výsledcích týmu. Zvláště na rychlosti zvedání telefonu a na abandon callech.

Z interních zdrojů vyplívá, že tyto veličiny jsou na de facto stejné úrovni za posledních 6 pololetních hodnocení. Dostačující by tedy bylo tento faktor sledovat a vyjmout ho z hodnocení pro jednotlivé zaměstnance.

Kompetentní osoby pro zavedení této změny

Pro zavedené změn v hodnotící skupině Volume by stačil souhlas Managera Nala týmu.

3.3 Změny v systému hodnocení

3.3.1 Změna hodnocení casů

Jak vyplívá z analýzy hodnocených uzavřených casů dochází u zaměstnance k hodnocení casů, které mu byly přiřazeny z jiného oddělení, či casů pro jejichž vyřešení byla nutná spolupráce jiného oddělení. Tyto casy tvoří 64% veškerých casů. Průměrné hodnocení těchto casů je však kolem požadované hodnoty 4 a jelikož zaměstnanec NALA na těchto casech udělá také velký kus práce, měli by v hodnotícím systému zůstat. Problém, který musí být vyřešen je ale hodnocení casů u zákazníků, kteří nejsou oprávněni zákaznické a technické podpory využívat. Tyto casy, které tvoří 6% veškerých casů, mají průměrnou hodnotu hodnocení 1,5, a zaměstnanec nemá žádnou možnost toto hodnocení svou prací či úsilím změnit, neboť vždy musí podle SOP tohoto neoprávněného zákazníka odmítnout.

V nově navrhovaném systému by tedy tyto casy nebyly hodnoceny.

Ošetřeno by to bylo tak, že při uzavírání casů by se casy uzavřeli ne jako Resolved, ale jako Cancelled- Non Entitled. Na casy, které by se uzavřeli jako Cancelled- Non entitled by se po-té neodeslal hodnotící dotazník. Již v současnosti se zákazníkovi neodesílá dotazník s hodnocením například pokud se vytvoří duplikátní case, který je třeba uzavřít. Tento case se uzavře jako Cancelled- duplicate a dotazník se neodešle.

Touto změnou by došlo ke snížení hodnocených casů cca o dva casy ze 33 za půlrok.

Kompetentní osoby

Manager Nala týmu musí tuto změnu odsouhlasit. Další osobou jejíž spolupráce bude potřeba je supervisor Clarify administrátorů. Ten bude muset zajistit nadefinování Clarify tak, aby se neodesílal hodnotící formulář, pokud je case uzavřen jako Cancelled- Non entitled.

3.3.2 Systém hodnocení

Hlavní změnou v systému hodnocení je jasně kvantifikované ohodnocení dosažených výsledků (v našem případě procentuálně) a určení váhy jednotlivých faktorů na celkové hodnocení, což v současném systému chybí. Zaměstnanec ví např. že požadovaný počet telefonátů za hodinu jsou 3 telefonáty, avšak neví, jak moc dosažení tohoto výsledku ovlivní či neovlivní jeho celkové hodnocení.

Quality	
Csat	Požadovaný výsledek 4.
Hodnocení: >2=30%, 2-3= 50%, 3 < x < 4= 70%, 4= 90% nad 4,3= 100%	
Call Quality	Požadovaný výsledek 90%.
Zůstává stejné.	
Hodnocení na základě posouzení Team leadera, který telefonát zpracovává.	
Volume	
Call in Hr	Požadovaný výsledek je 3
Hodnocení: 1 < x < 2=50% , 2 > a < 3= 70%, 3=90%, nad 3,3 = 100%	
MTTR	Požadovaný průměr je do 15 dní
Hodnocení: 25 a více= 30%, 20 < x < 25= 50%, 15 < x < 20=70, 10 < x < 15= 90%, méně než 10= 100%	
Average month case amount	Požadovaná hodnota mezi 40 a 70.
Hodnocení: více než 70 = 50% , 70 > x > 50= 70%, 40 < x < 70 = 90%, méně než 40= individuální posouzení	
Emails in Hr	Požadovaná hodnota 2
Hodnocení: x<2=70, 2= 90, více než 2,3 = 100%	
Personal developmnet	
Attitude, Motivation	Požadovaný výsledek 90%
Ohodnocení tohoto faktoru zůstává v kompetenci Team leadera.	
Individual Goal	Požadovaný výsledek 90%
Pokud se jedná o trénink, ohodnocení plyne z dosažených výsledků předaných Team leaderovy. Pokud se jedná o jiný cíl, opět dochází k individuálnímu ohodnocení.	
Successes and failures	Požadovaný výsledek 90%
Opět dochází k individuálnímu ohodnocení Team leaderem na základě zaznamenaných úspěchů .	

Tabulka 6- Souhrn hodnotících faktorů a jejich vah

Nový systém hodnocení i s doplněnými hodnotícími faktory v jednotlivých hodnotících skupinách je sumarizován ve výše uvedené tabulce.

Jednotlivě ohodnocené faktory se po-té v rámci skupin zprůměrnují a získá se průměrné procentuální ohodnocení ze skupiny faktorů. Následně za každou skupinu zaměstnanec dostane procentuální část rovnou průměrnému procentuální ohodnocení ze 100 bodů. Body se po té sečtou a získá se konečné hodnocení zaměstnance v bodech.

Ilustrační příklad hodnocení:

Tabulka 7- Příklad hodnocení

Skupina a hodnotící faktor	Dosažené výsledek	Hodnoceni	Průměrné Procentuální hodnocení	Počet bodů
Quality			77,5%	77,5
CSAT	3,8	70%		
Call Quality	85%	85%		
Volume			80%	80
Call in HR	3,1	90%		
MTTR	18	70%		
Average month case amount	55	90%		
Emails in Hr	1,5	70%		
Personal development			90%	90
Attitude and Motivation	80%	80%		
Individua goal	90	90%		
Successes and Failures	100%	100%		
Celkem				247

Maximální počet dosažených bodů je 100 za skupinu a 300 dohromady.

3.4 Zpětná vazba a zavedení formuláře s hodnocením

Jak je uvedeno v analytické části, nedostatkem zpětné vazby hodnotícího pohovoru, je že zaměstnanec nedostane žádný papírový formulář se shrnutím dosažených výsledků a zaměstnanci není dán prostor pro vyjádření oficiálního názoru vzhledem k získaným výsledkům hodnocení. Zaměstnanec může vyjádřit svůj názor přímo na pohovoru, ale neexistuje žádný záznam o tomto vyjádřeném názoru.

Tento nedostatek by byl vyřešen zavedením formuláře, který by dostal zaměstnanec na půl ročním hodnotícím pohovoru s nadřízený (viz. přílohy Příklad hodnotícího formuláře).

Na tomto formuláři by byl zaznamenán vývoj jeho výkonnosti v jednotlivých oblastech, soupis úspěchů a neúspěchů a celkové hodnocení.

Formulář také obsahuje část, pro vyjádření zaměstnancova názoru na hodnocení za daný půl rok. Tento formulář, doplněný o vlastní názor k hodnocení by zaměstnanec poté

opět předal nadřízenému, který by tak měl zaměstnancovy připomínky v písemné a archivovatelné podobě.

Změnou by bylo také to, že výsledky všech zaměstnanců by nebyly zveřejněny jak tomu bylo doposud. Každý zaměstnanec by dostal pouze své vlastní výsledky.

Kompetentní osoby pro zavedení této změny

Pro zavedené změn v hodnotící skupině Volume by stačil souhlas Managera Nala týmu. Zejména v tomto bodě je důležitá spolupráce s Team leadery na projednání návrhu formuláře a k získání jejich připomínek k tomuto formuláři, které jsou potřebné pro doladění konečné verze.

3.5 Zavedení pohyblivé složky

Jak vyplívá z analytické části neexistence pohyblivé složky platu je nedostatek současného systému a její zavedení je podporováno jak mnoha teoretickými modely tak zaměstnanci samotnými.

Její zavedení by mohlo být následující:

Nástupní plat v NALA týmu na pozici junior representative je 22000 hrubého.

Jelikož by se tato změna týkala pouze Junior a Senior pracovníků (Team leadeři a Manager jsou hodnoceni úplně jiným systémem hodnocení), můžeme částku 22000 brát jako částku průměrnou.

Je zřejmé, že zvýšení mezd nikdo v době šetření, neodsouhlasí. I kdyby tedy nebylo schváleno navýšení prostředků na platy pracovníků NALA týmu, lze zavedení pohyblivé složky platu realizovat.

Východiskem by bylo snížení průměrné mzdy o 1000 Kč měsíčně. Jde o snížení platu o 4,54%.

Šlo by samozřejmě o plošné snížené mzdy pro všechny zaměstnance NALA CSNT týmu tak, aby nebyl porušen Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a to zejména paragraf 110.

Dle paragrafu 112 by se tedy zaručená mzda stanovila na 21000 Kč hrubého měsíčně.

Dále by se stanovila složka pohyblivá.

Dle JUDr. Petra Bukovjana lze na základě § 38 odst. 1 písm. a) a § 113 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů mzdu stanovit například jako „mzdu jejíž poskytnutí nebo výše závisí na splnění konkrétních pracovních úkolů, hospodářských výsledků zaměstnavatele nebo jiných hledisek a záležitostí tedy především na zaměstnavateli, která z výše uvedených forem se pro řádný výkon práce zaměstnance a jeho adekvátní ocenění nejlépe hodí.“⁽⁹⁴⁾ Tuto složku by tedy zaměstnanec nedostával měsíčně, ale na základě dosažených výsledků, jednou za půl roku.

Jednalo by se tedy o tzv. nenárokovou složku mzdy, která má dle Rozsudku Nejvyššího soudu České republiky sp.zn. 21 Cdo 3488/2006, ze dne 20.12.2007 povahu pouze fakultativního plnění ⁽⁹⁵⁾ a stává se nárokovou složkou mzdy teprve v okamžiku, kdy zaměstnavatel rozhodne o přiznání tohoto nároku zaměstnanci.⁽⁹⁶⁾

Tímto by byla ošetřena právní stránka nově vzniklé pohyblivé složky platu.

Zaměstnanec by byl však samozřejmě informován o tom, jakou formou a na základě jakého hodnocení bude pohyblivá složka vyplacena.

Důvodem snížení mzdy by bylo získání finančních prostředků na zavedení pohyblivé složky platu.

Prerozdělení peněz by tedy bylo následující:

Snížení platu by zasáhlo 12 zaměstnanců.

Do fondu na pohyblivou složku platu by tedy plynulo 12000 měsíčně.

Jelikož hodnotící systém se vyhodnocuje každý půl rok znamená to, že ve fondu na pohyblivou složku platu by bylo 72000.

Tento fond by mohl být částí rozpočtu NALA týmu, který spravuje Manager týmu. Jelikož jsou tři týmy každý z team leaderů by mohl rozdělit jako část pohyblivé složky platu 24000.

Pohyblivá mzda by byla rozdělena na základě dosažených bodů. Pro ilustraci je zde uveden příklad toho, jak by se pohyblivá složka rozdělovala ať již by byl fond určený pro pohyblivou složku jakýkoliv.

Tabulka 8- Příklad výpočtu výše pohyblivé složky platu

Zaměstnanec	Počet dosažených bodů		Pohyblivá složka mzdy
Zaměstnanec č.1	247	$247/937=0,264$	$0,264 \times 24000 = 6336$
Zaměstnanec č.2	230	$230/937=0,245$	$0,245 \times 24000 = 5880$
Zaměstnanec č.3	290	$290/937=0,31$	$0,31 \times 24000 = 7440$
Zaměstnanec č.4	170	$170/937=0,181$	$0,181 \times 24000 = 4344$
Celkem	937	1	24000

Kompetentní osoby pro zavedení této změny

Zde se jedná zřejmě o nejrozsáhlejší a nesložitější změnu. Osoby nutné pro změnu jsou zejména Manager HR oddělení, jehož souhlas a akce je nutná zejména pro prosazení snížení mzdy a pro zavedení pohyblivé složky. Manager NALA týmu, jakožto přímý nadřízený zaměstnanců NALA týmu a v neposlední řadě také Manager CIC oddělení pro NALA oblast. Jedná se o managera pro všechny CIC oddělení pro oblast NALA do které spadá i nontechnical NALA tým. Jeho souhlas bude zřejmě také potřebný neboť se jedná o změnu finančního hodnocení celého týmu.

3.6 Propagace týmu mezi ostatními týmy Motorola Solutions

Jak vyplívá z analýzy týmu provedené v kapitole Analýza jednotlivých faktorů v NALA týmu, nejhůře hodnocenou oblastí byla oblast propagování. Tým tedy není viditelný mezi ostatními týmy a ostatní týmy mnohdy ani nevědí, co je přesně náplní práce, jaké jsou kompetence a s čím se mohou obracet na členy NALA týmu.

Je tedy důležité, aby bylo podvědomí o týmu zlepšeno uvnitř organizace. Toho lze dosáhnout například rozesláním souboru se seznamem činností a kompetencí NALA tým team leaderům, se kterými NALA tým nejvíce spolupracuje.

Obsahem souboru by byly i problémy, se kterými se ostatní týmy mohou obracet na NALA tým a problémy, se kterými se NALA tým může obracet nad daný tým. Týmy, se kterými NALA tým nejvíce spolupracuje jsou hlavně Contract team (Reynosa, Mexiko), Teamy technické podpory (MCD, ADC, WID)-(New York, USA), Opravářenské depo El Paso/Juarez (USA/Mexiko), Opravářenské depo Mississauga (Kanada), Spare parts oddělení (New York/USA) a Custom relations (New York/ USA).

Kompetentní osoby

Pro vytvoření listu by byla potřeba spolupráce Team leaderů a email se souborem by bylo nejvhodnější, kdyby rozeslal Manager Nala týmu.

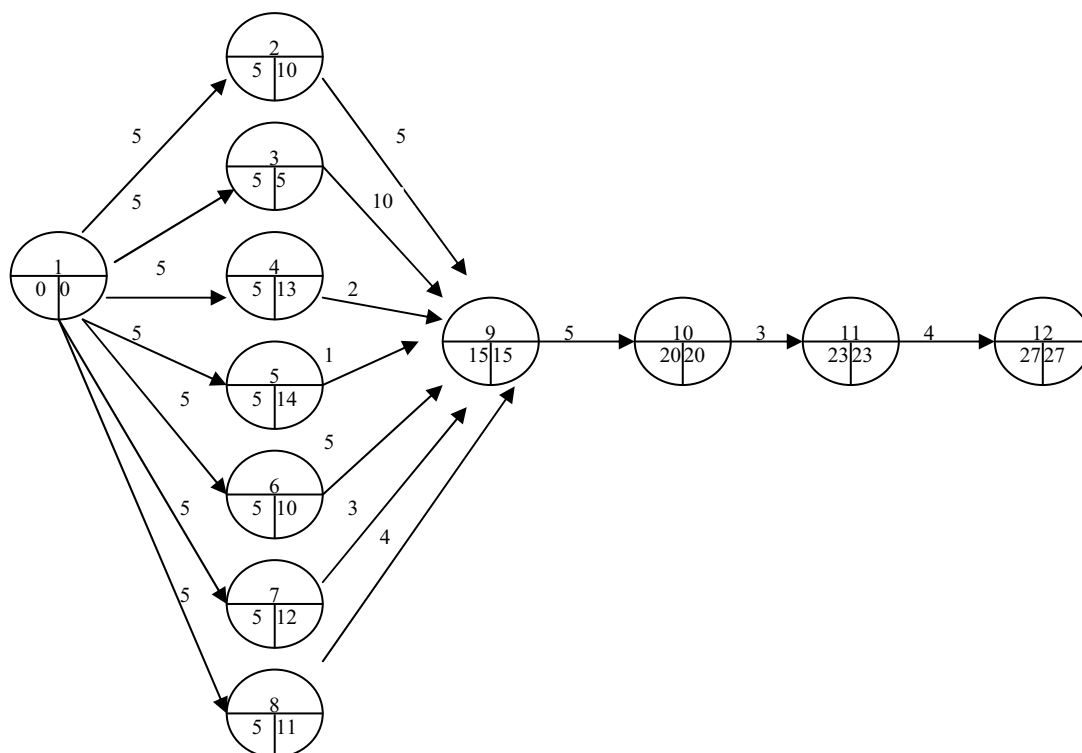
3.7 Časový diagram pro zavedení změn

Tabulka 9- Činnosti pro zavedení jednotlivých změn

Změna	Číslo činnosti	Popis
SOP	1	Vypracování SOP, které deleguje přepis SOP na nižší pozice
	2	Pře-poslání SOP na posouzení kompetentním osobám
	3	Implementace případných změn na základě připomínek kompetentních osob a opětovné posouzení
	4	Schválení SOP kompetentními osobami
	5	Seznámení zaměstnanců se změnami
	6	Zavedení změny do provozu a vyladění případných obtíží

Změna	Číslo činnosti	Popis
Změny v hodnotících faktorech a systému hodnocení	1	Sestavení interní směrnice pro každou ze změn
	2	Kontaktování lektorů kurzů s požadavkem na zavedení zkoušek
	3	Kontaktování Clarify administrátorů s požadavkem na vytvoření měsíčního reportu s počtem otevřených casů po každého zaměstnance.
	4	Seznámení team leaderů s novým faktorem, který musí sledovat
	5	Požadavek na vyškrtnutí "team goals" z celkového listu hodnocených faktorů
	6	Kontaktování Clarify administrátorů s požadavkem na změnu v systému posílání dotazníků
	7	Seznámení team leaderu s novým systémem hodnocení
	8	Spolupráce s Team leadery na projednání návrhu formuláře a získání jejich připomínek k tomuto formuláři, které jsou potřebné pro změny a provedení změn
	9	Kontaktování Nala Managera, aby danou finálně povolil a odsouhlasil
	10	Zavedení všech změn v systému hodnocení (nahrazení interních směrnic do systému, vytvoření kopií nových SOP). Začátek posílání repotů.
	11	Seznámení zaměstnanců se změnami
	12	Spuštění změn

Změna	Číslo činnosti	Popis
Zavedení pohyblivé složky mzdy	1	Sestavení plánu
	2	Projednání plánu s team leadery a provedení případných změn
	3	Kontaktování HR managera s plánem na projednání a doladění změn, požadavek na schválení a povolení změny
	4	Kontaktování NALA managera ohledně schválení změny
	5	Se schválením od HR managera a Nala managera kontaktovat CIC managera s požadavkem na schválení plánované změny
	6	Vytvoření interní směrnice se změnou a zavedení směrnice do systému
	7	Seznámení zaměstnanců se změnou



Obrázek 32-Síťový graf-Změny v hodnotících faktorech a systému hodnocení

Tabulka 10- Časový harmonogram změn

Změna		Činnosti/ Dny																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
SOP	1																												
	2																												
	3																												
	4																												
	5																												
	6																												
Změny v hodnotících faktorech a systému hodnocení	1																												
	2																												
	3																												
	4																												
	5																												
	6																												
	7																												
	8																												
	9																												
	10																												
	11																												
	12																												
Zavedení pohyblivé složky mzdy	1																												
	2																												
	3																												
	4																												
	5																												
	6																												
	7																												

Z Gantova diagramu vyplívá, že všechny změny mohou být realizovány během 27 pracovních dnů, což znamená, že změny lze zavést v rámci jednoho a půl pracovního měsíce.

Nejkritičtějším místem je vždy získat povolení od managerů a také nakonfigurování interních systémů pomocí jejich administrátorů.

3.8 Seznam osob a oddělení potřebných pro zavedení změn

Tabulka 11- Seznam osob a oddělení potřebných pro zavedení změn

Osoba	Oddělení
Managera NALA CSNT	Nala CSNT Brno
Manager techniků	Technická podpora CIC- New York
Managera oddělení COM	Central order management- NALA
Supervisor opravní linky depa El Paso/Juarez	Opravní linka El Paso/ Juarez
Supervisor opravní linky depa Mississauga	Opravní linka Mississauga
Supervisor Clarify administrátorů	Interní IT podpora- Indie
Manager HR	HR oddělení Brno
Manager CIC oddělení	CIC-New York

3.9 Finanční náklady na zavedení změn

Finanční náklady spojené se změnou jsou hlavně náklady na platy zaměstnanců, kteří se na změnách podílí, za čas strávený přípravou a realizací změn.

Jelikož zapojené osoby jsou pouze zaměstnanci Motorola Solutions a ve většině případů je spolupráce na podobných projektech náplní jejich práce, není třeba sestavovat žádný speciální rozpočet, který by musel být schválen.

Supervisoři jednotlivých týmů musí pouze být ochotni poskytnout část času jejich zaměstnanců na realizaci změn.

Další náklady mimo platy zaměstnanců nejsou potřebné k implementaci změn.

3.10 Shrnutí změn

Změny, které byly provedeny v systému hodnocení, jsou, vyjma zavedení pohyblivé složky platu, spíše změny středního rozsahu, v některých částech se jedná pouze o kosmetické změny.

Provedené změny jsou následující:

- Delegování přepisu SOP na nižší pozice a s tím spojené vytvoření hodnotícího faktoru Failures and Successes.
- Zavedení hodnocení poskytovaných tréninků v rámci hodnotící skupiny Personal Development- Failures and Successes.
- V rámci hodnotící skupiny Volume, zavedení hodnotícího faktoru Average month case amount, díky kterému se bude sledovat počet otevřených casů za měsíc u jednotlivých zaměstnanců a faktoru Emails in Hr, který bude sledovat počet vyřešených emailů.
- Vyřazení hodnotícího faktoru Team Goals a jeho změna z hodnoceného na sledovaný.
- Zrušení odesílání hodnotícího dotazníku při uzavření casů s “neoprávněný” zákazníkem.
- Kvantifikace dosažených výsledků a určení jasného ohodnocení a váhy jednotlivých faktorů na celkové hodnocení.
- Pro zlepšení zpětné vazby, zavedení formuláře s hodnocením
- Zavedení pohyblivé složky mzdy, která se bude vyplácet ve formě odměn každého půl roku, na základě dosažených výsledků

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zanalyzovat současný systém hodnocení a řízení zaměstnanců v NALA týmu, na základě teoretických podkladů nalézt nedostatky tohoto systému a připravit návrhy změn k jejich odstranění.

Teoretický rámec byl vytvořen pomocí dostupné české i zahraniční literatury zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů. Z těchto informačních zdrojů byl vybrán souhrn informací důležitých pro danou práci a byl sestaven ucelený teoretický průvodce zkoumanou problematikou.

Na základě teoretických podkladů byl následně analyzován stávající systém používaný NALA týmem.

Hlavní pozornost byla zaměřena na následující oblasti:

- Struktura NALA týmu, jeho lidský kapitál a pracovní náplň členů
- Řízení týmu jako celku
- Řízení a podpora výkonu jednotlivce
- Analýza systému hodnocení – hodnotící faktory, proces hodnocení, zpětná vazba atd.

Z analýzy vyplynulo, že hlavní nedostatky panují zejména v systému hodnocení výkonu zaměstnance na základě dotazníků odesílaných zákazníkům, absence hodnocení některých významných činností zaměstnanců týmu, striktní dodržování SOP v nestandardních situacích, neexistence kontrolního systému poskytnutých tréninků, nedostatečná zpětná vazba, neefektivní propagace týmu uvnitř organizace a zejména absence pohyblivé složky platu jednotlivých zaměstnanců.

V poslední části práce byl navržen soubor změn, které mají za cíl odstranit identifikované nedostatky.

Byly určeny kompetentní osoby a oddělení, jejichž souhlas a spolupráce jsou nutné pro implementaci navržených změn. Dále byl navržen časový harmonogram pro implementaci jednotlivých změn a byla zmíněna i otázka finančních nákladů na jejich realizaci.

Výsledky analýzy a navrhované změny byly poté předány managementu týmu. Jelikož v době odevzdávání práce nebyl transfer týmu plně dokončen, nebylo možné zjistit, zda navržené změny byly implementovány či ne.

Bylo by bláhové se domnívat, že management týmu aplikoval všechny navržené změny a přesně se řídil uvedenými doporučeními. Práce ale mohla odhalit managementu trhliny v současném systému a inspirovat jej k provedení změn, byť ne v plném rozsahu tak, jak byly v práci prezentovány.

Literatura

Knihy

- 1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 2) ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha : Grada, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- 3) BEARDWELL, Ian; HOLDEN, Len. Human resources management : A contemporary perspective. druhé vydání. Velká Británie : Pearson Professional Limited, 1997. 797 s. ISBN 0273622307.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a řídit lidi. Brno : CP Books, a.s., 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9
- 5) CASCIO, Wayne F. Managing human resources. USA : McGraw-Hill Inc., 1986. 611 s. ISBN 0-07-010302-x
- 6) FRENCH, Wendell L. Human resources management. Boston : Houghton Mifflin Company, 1986. 687 s. ISBN 0-395-35662-8.
- 7) GIBILISCO, Stan. Statistika : Bez předchozích znalostí . Brno : Computer Press, 2009. 272 s. ISBN 978-80-251-2465-9.
- 8) GILLHAM, BILL. Developing a questionnaire. Suffolk : Continuum, 200. 91 s. ISBN 0826447953.
- 9) PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- 10) TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen. Human resources management. fifth edition. Essex : Pearson education limited, 2002. 669 s. ISBN 0273646397.
- 11) WÁGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7
- 12) WEATHER JR., William B. ; DAVIS, Keith. Lidský faktor a personální management. Zlin : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-x.

Elektronické knihy

13) ARMSTRONG, Michael . Strategic human resource management : A guide to action [online]. 2 edice. London : Kogan page limited, 2000 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z WWW: <http://books.google.com/books?id=qMmc_89e-14C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. ISBN 0749433310.

14) BACH, Stephen. Managing human resources [online]. Fourth edition . Oxford : Blackwell Publishing, 2005 [cit. 2010-10-04]. Dostupné z WWW: <http://books.google.co.uk/books?id=2xp1nk25yZUC&printsec=frontcover&dq=Managing+Human+Resources:+Personnel+Management+in+Transition,+Stephen+Bach&source=bl&ots=FtMQTIjCLd&sig=ZNxgEzmu7laZtqgSdt7qEJt-KFo&hl=en&ei=CvCpTIqVCpWp4Ab3s5WzDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CBIQ6AEwAQ#>>.

15) BRATTON, John; GOLD, Jeffrey. Human resources management : Theory and practice. London : Macmillan Press LTD, 1999. 340 s. Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books?id=EZ1CLRm3FnQC&pg=PA6&lpg=PA6&dq=history+of+personal+management&source=bl&ots=e941RkbB3i&sig=WKwEzHQ5wC6Hm0PS1L7YWkyaBAM&hl=cs&ei=cMKoTlRjJorHswa7guW4DA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CD0Q6AEwBzgK#v=onepage&q&f=false

16) CANNELL, Mike. Personnel management: a short history. Chartered institute of personnel and Development [online]. 2004, ., [cit. 2010-10-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/hrtrends/pmhist.htm>>.

17) LOSEY, Michael. HR comes of age - history of human resource management. HR magazine [online]. Březen 1998, ., [cit. 2010-10-03]. Dostupný z WWW: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n3_v43/ai_20514399/pg_6/?tag=content;col>

18) RANDHAWA, Gurpreet. Human resources management [online]. New Delhi : Atlantic, 2007 [cit. 2010-10-17]. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=MmYiX5JxPY8C&pg=PA5&dq=aims+of+HRM&hl=cs&ei=4i-7TIOgFcWxOr3a7dAM&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=aims%20of%20HRM&f=false>.

Články v časopisu

19) GARAVAN, Thomas N.; MORLEY, Michael; FLYNN, Mary. 360 degree feedback: its role in employee development. Journal of Management Development. 1997, 2, s. 134-147. a

Elektronické články

- 21) FITZGERALD, William K.; ALLEN, Scott. Personal empowerment key to manager's development - management development programs - Management Development. HR magazine [online]. Listopad 1993, ., [cit. 2010-11-27]. Dostupný z WWW:
<http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n11_v38/ai_14837393/pg_2/?tag=content;coll>.
- 22) LAZAROVÁ, Bohumíra. Kapitoly ze školského managementu [online]. . : ., .. 56 s. Materiály ke studiu. Masarykova univerzita. Dostupné z WWW:
<<http://fsps.muni.cz/~lazarova/materialy/management.pdf>>.
- 23) KOHOUTEK, CSC., Prof. PhDr. Rudolf. [Http://rudolfkohoutek.blog.cz](http://rudolfkohoutek.blog.cz) [online]. 10. února 2010 [cit. 2011-02-14]. Dotazník jako průzkumná metoda. Dostupné z WWW: <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>>.
- 24) MARKEL, PH. D., Geraldine. [Www.managingyourmind.com](http://www.managingyourmind.com) [online]. 1998 [cit. 2010-11-30]. The Uses and Abuses of 360° Feedback Assessments Within a Performance System Mode. Dostupné z WWW:
<http://www.managingyourmind.com/feedback_assessments_wp.html>.
- 25) MCCANN, Dick; ALDERSEA, Richard. Team management systems [online]. . [cit. 2010-11-27]. Managing Team Performance: Unrealistic vision or attainable reality?. Dostupné z WWW: <<http://www.tms.com.au/tms12-1i.html>>.
- 26) SANDRONE, Vincenzo. F. W. Taylor & Scientific Management. Skymark [online]. 1997, ., [cit. 2010-10-03]. Dostupný z WWW:
<http://www.skymark.com/resources/leaders/taylor.asp>
- 27) SWINTON, Lyndsay. Douglas McGregor – Theory X / Theory Y. Management for the rest of us [online]. 2004, ., [cit. 2010-10-03]. Dostupný z WWW:
<http://www.mftrou.com/douglas-mcgregor.html>
- 28) TUCKMAN, Bruce W. Developmental Sequence in Small Groups. A Research and Applications Journal . 2001, 3, s. 16.
- 29) URBAN, Mgr. Jan. KROKY PRI PRÍPRAVE A REALIZACI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENÍ [online]. 2005. [s.l.] : Centrum pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy, 2005 [cit. 2011-02-13]. Dostupné z WWW:
<http://www.czp.cuni.cz/ekonomie/Letskola/urban_priprava_dotazniku.pdf>.
- 30) W. DRAPER, Stephen. The Hawthorne, Pygmalion, Placebo and other effects of expectation: some notes. University of Glasgow [online]. 2009, ., [cit. 2010-10-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.psy.gla.ac.uk/~steve/hawth.html>>.

Ostatní zdroje

31) SRCHOVÁ, Marcela. ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V OBLASTI PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU. [s.l.], 2007. . s. .. Západočeská univerzita v Plzni.

Ostatní elektronické zdroje

32) BUKOVJAN, JUDr. Petr . [Http://www.dashofer.cz](http://www.dashofer.cz) [online]. 7.9.2009 [cit. 2011-02-20]. Nároková a nenároková složka mzdy. Dostupné z WWW: <<http://www.dashofer.cz/7/0/narokova-a-nenarokova-slozka-mzdy-cid221280/>>.

33) Dotaznik-online.cz [online]. 2007 [cit. 2011-02-13]. Základy tvorby dotazníku . Dostupné z WWW: <<http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>>.

34) Encyklopedie fyziky [online]. 2010 [cit. 2010-11-07]. Výkon, příkon, účinnost. Dostupné z WWW: <<http://fyzika.jreichl.com/index.php?page=51&sekce=browse>>.

35) Team management systems [online]. . [cit. 2010-11-27]. TMS Work-Based Assessments & Feedback Instruments. Dostupné z WWW: <<http://www.tms.com.au/tms03eng.html#tppq>>.

36) [Http://www.epravo.cz](http://www.epravo.cz) [online]. 19.2.2008 [cit. 2011-02-20]. Nenároková složka platu. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/soudni-rozhodnuti/nenarokova-slozka-platu-53179.html>>.

37) [Www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com) [online]. 1998-2009 [cit. 2010-10-04]. Human Resource Management (HRM). Dostupné z WWW: <<http://www.managementstudyguide.com/human-resource-management.htm>>.

38) [Www.vedeme.cz](http://www.vedeme.cz) [online]. 30 Březen 2006 [cit. 2011-04-27]. Vybrané teorie motivace k vedení lidí . Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69>.

39) [Motorola.jobs.cz](http://motorola.jobs.cz) [online]. 2009 [cit. 2011-05-02]. Vítejte v Motorole. Dostupné z WWW: http://motorola.jobs.cz/vitejte_cz.html?brand=g2&exportRCM=18854620&trackingBrand=www.google.com&rps=186&ep=

Seznam grafů a tabulek

Graf 1-Lidský kapitál NALA teamu	57
Graf 2- Grafické znázornění výsledků dotazníku č.1	60
Graf 3- Graf váhy jednotlivých sledovaných a hodnocených skupin faktorů	64
Graf 6-Graf počtu hodnocených časů dle kategorií	72
Graf 7- Hodnocení jednotlivých kategorií časů	73
Graf 8- rozdělení pracovního času mezi činnosti člena týmu.....	74
Graf 9- Grafické znázornění výsledků dotazníku č.2	79
Graf 10- Grafické znázornění výsledků dotazníku č.2	79
Tabulka 1- Sumarizované výsledky dotazníku č.1	60
Tabulka 2- Motivační a hygienické faktory v NALA týmu	68
Tabulka 3- Výsledky dotazníku č.2	78
Tabulka 4- Rozdělení činností pro delegování přepisu SOP	82
Tabulka 5- Příklad záznamu hodnocení pro hodnotící faktor Successes and failures.....	87
Tabulka 6- Souhrn hodnotících faktorů a jejich vah.....	89
Tabulka 7- Příklad hodnocení	90
Tabulka 8- Příklad výpočtu výše pohyblivé složky platu.....	93
Tabulka 9- Činnosti pro zavedení jednotlivých změn	95
Tabulka 10- Časový harmonogram změn	96
Tabulka 11- Seznam osob a oddělení potřebných pro zavedení změn	97

Použité zkratky

CIC- Customer Interaction center

CSAT- Customer Satisfaction

EMEA- Europe, the Middle East and Africa

HRM- Human resources management

NALA- North America Latin America

SOP- Standard operation procedure

DFW- Interní systém pro komunikaci mezi opravárenským depem a dalšími odděleními

Přílohy

Dotazník číslo 1

Dear colleagues,

I would like to ask you to fill in this questioner which aim is to evaluate how NALA team is doing on 9 areas of its work.

Filling in this questioner should not take you more then 15minutes.

Please rank honestly each statement from 1-totally disagree to 7- totally agree.

Thank you in advance for your time and cooperation.

Advising

- 1) Team is gathering information efficiently, accurately and quickly

- 2) Team is keeping up-to-date with developments inside and outside the organization and passing advice on to others to help them in their work.

- 3) Team has on high level designed information storing procedure.

Innovating

- 1) Team is promoting team members in generating new ideas and new ways of doing things.

- 2) Team is constantly inventing services that will keep them up with or one step ahead of their competitors

- 3) Team members are in principles original thoughtful, imaginative and innovative thinking.

Promoting

- 1) Team is visible within organization. Other teams and departments are aware of team existence and job description.

- 2) Team is sufficiently “advertising“ itself within the organization. Team is communicating to others “team vision and goals“

- 3) Team can indentifies opportunities and improvements and is able to sell them both inside and outsider the organization.

Developing

- 1) Team is able to develop workable and practical solutions when problems arise.

- 2) Team is able to turn concepts and ideas into 'reality' efficiently.

- 3) There is functional system which evaluates and tests new project and ideas.

Organizing

- 1) Team has clear goals and objectives which are understandable to each team member.

- 2) People are accountable for their actions

- 3) Team is generally capable of achieving planned outputs

Producing

- 1) Tasks entrusted to team are completed to high standards of effectiveness and efficiency.

- 2) Outputs are for the most part delivered on time.

- 3) Team has systematic approach for delivering outputs.

Inspecting

- 1) Team has a good monitoring system.

- 2) All procedures without exception are monitored for their efficiency.

- 3) Team is focused on accuracy and requires attention to details.

Maintaining

- 1) Within team proper standards of conduct and ethics are upheld.

- 2) Team is supporting other in organization so that corporate values and standards are preserved.

- 3) Team members are loyal to team.

Linking

- 1) Work of team is integrated and coordinated with work of other company teams.

- 2) Team members work in a way that 'links' everyone in team together.

- 3) Interfaces between the team and clients/customers are developed to the highest level.

Dotazník číslo 2

Dear colleagues,

I would like to ask you to fill in this questioner which aim is to evaluate how evaluate how is NALA evaluation system meeting targets in different areas
Filling in this questioner should not take you more then 15minutes.

Please rank honestly each question in percentage how you feel that the reality is met.

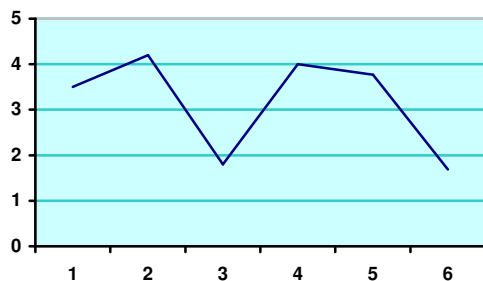
Thank you in advance for your time and cooperation.

#	Personal objectives	Rank
1	Quality of personal objective setting is on high level	
2	Personal objectives are aligned to the business goals	
3	Getting meetings arranged to discuss personal objectives is	
4	Performance measures	
	Performance measures	
5	Evidence of performance is gathered throughout the year	
6	Evidence on progress towards qualifications is included	
7	Ratings are fair and there is no way that they can be based on subjective judgments of managers	
8	There is high quality report set up to analyze development of individual	
	Responsibilities	
9	By no means responsibilities lie only with the manager	
10	Individuals are encouraged to act individually and be responsible for their actions	
11	Each individual on the same position does have the same responsibility and competence	
12	People form other departments recognize competence of individual	
	Feedback	
13	Feedback on good or poor progress is saved up to the end of the year.	
14	Successes are recorded	
15	Low performance is highlighted	
16	Development support is defined when objectives are not met	
	Motivation	
17	The fix salary is sufficient	
18	There are good benefits provided	
19	It would motivate me more if there was financial bonus when half year targets are met	
20	The motivation system would benefit form existence of floating financial bonuses	

Final Scorecard for the first half of year 2010

Name of the employee:	Jan Kiss
Core ID:	WCJ478
Department:	MN208
Supervisor:	Petra Durisova

Quality



— CSAT

<i>CSAT</i>	
Month	Result
1	3,5
2	4,2
3	1,8
4	4
5	3,77
6	1,69
Final result:	3,3

<i>Call Quality</i>	
Month	Result
1	80%
2	70%
3	90%
4	90%
5	80%
6	100%
Final result:	85%

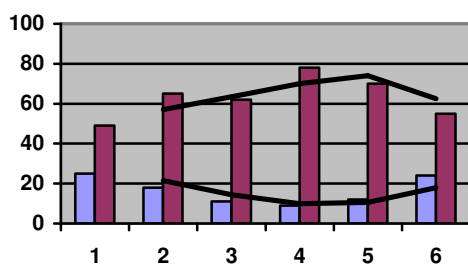
Volume

<i>Call in HR</i>	
Month	Result
1	2,8
2	3,2
3	2,2
4	2,9
5	3,3
6	3,0
Final result:	2,9

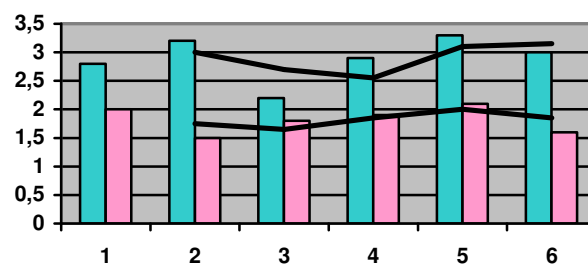
<i>MTTR</i>	
Month	Result
1	25
2	18
3	11
4	9
5	12
6	24
Final result:	16,5

<i>Average month cases amount</i>	
Month	Result
1	49
2	65
3	62
4	78
5	70
6	55
Final result:	63,1

<i>Emails in HR</i>	
Month	Result
1	2
2	1,5
3	1,8
4	1,9
5	2,1
6	1,6
Final result:	1,81



■ MTTR ■ AMCA



■ Calls in HR ■ Emails in HR

Final Scorecard for the first half of year 2010

Personal development

Failures

Date	Case #	Description
04.11.2011	233457	Entitled customer as partner for testing of 280 devices. Turned out customer was not entitled for technical support at all.

<i>Individual Goal</i>	
Individual goal target: Passing B2 test from French	
Final result:	Passed 90%

Successes

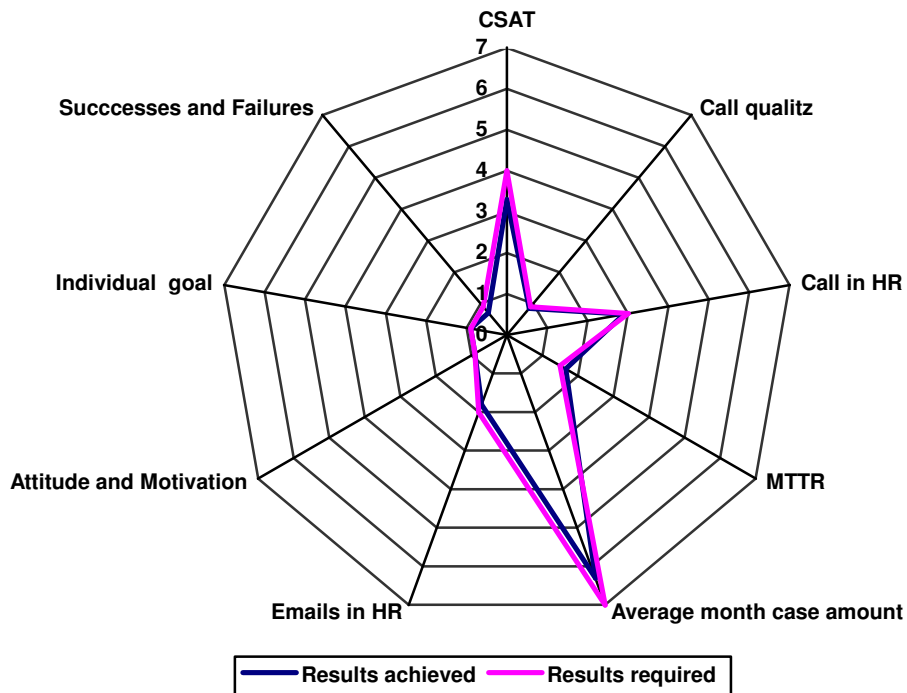
Date	Case #	Description
02.21.2011	223768	Software development Manager from OEM company Sprint sent email with commendation for resolution of this case directly to Team leader.
		Final: 70%

<i>Attitude and Motivation</i>	
Final result:	90%

Results summary

Evaluation group and factor	Final result	Evaluation	Average percentile evaluation	Number of points achieved
Quality				
CSAT	3,3	70%	77,5%	77,5
Call Quality	85%	85%		
Volume				
Call in HR	2,9	70%		
MTTR	16,5	70%	70%	70
Average month case amount	63,1	70%		
Emails in Hr	1,81	70%		
Personal development				
Attitude and Motivation	90%	90%		
Individual goal	90%	90%	83,3%	83
Successes and Failures	70%	70%		
Total				230,5

Final Scorecard for the first half of year 2010



Employee Comments

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on its right side, suggesting it's resting on a surface.

Citace

- 1) CANNELL, Mike. Personnel management: a short history. *Chartered institute of personnel and Development* [online]. 2004, ., [cit. 2010-10-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/hrtrends/pmhist.htm>>.
- 2) LOSEY, Michael. HR comes of age - history of human resource management. *HR magazine* [online]. Březen 1998, ., [cit. 2010-10-03]. Dostupný z WWW: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n3_v43/ai_20514399/pg_6/?tag=content;col>
- 3) SANDRONE, Vincenzo. F. W. Taylor & Scientific Management. *Skymark* [online]. 1997, ., [cit. 2010-10-03]. Dostupný z WWW: <http://www.skymark.com/resources/leaders/taylor.asp>
- 4) W. DRAPER, Stephen. The Hawthorne, Pygmalion, Placebo and other effects of expectation: some notes. *University of Glasgow* [online]. 2009, ., [cit. 2010-10-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.psy.gla.ac.uk/~steve/hawth.html>>.
- 5) LAZAROVÁ, Bohumíra. *Kapitoly ze školského managementu* [online]. . : ., .. 56 s. Materiály ke studiu. Masarykova univerzita. Dostupné z WWW: <<http://fsps.muni.cz/~lazarova/materialy/management.pdf>>.
- 6) SWINTON, Lyndsay. Douglas McGregor – Theory X / Theory Y. *Management for the rest of us* [online]. 2004, ., [cit. 2010-10-03]. Dostupný z WWW: <http://www.mftrou.com/douglas-mcgregor.html>
- 7) BACH, Stephen. *Managing human resources* [online]. Fourth edition . Oxford : Blackwell Publishing, 2005 [cit. 2010-10-04]. Dostupné z WWW: <http://books.google.co.uk/books?id=2xp1nk25yZUC&printsec=frontcover&dq=Managing+Human+Resources:+Personnel+Management+in+Transition,+Stephen+Bach&source=bl&ots=FtMQTIjCLd&sig=ZNxgEzmu7laZtqgSdt7qEJt-KFo&hl=en&ei=CvCpTIqVCpWp4Ab3s5WzDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CBIQ6AEwAQ#>.
- 8) *Www.managementstudyguide.com* [online]. 1998-2009 [cit. 2010-10-04]. Human Resource Management (HRM). Dostupné z WWW: <<http://www.managementstudyguide.com/human-resource-management.htm>>.
- 9) ARMSTRONG, Michael . *Strategic human resource management : A guide to action* [online]. 2 edice. London : Kogan page limited, 2000 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z WWW: <http://books.google.com/books?id=qMmc_89e-l4C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. ISBN 0749433310. str.10
- 10) BRATTON, John; GOLD, Jefrey. *Human resources management : Theory and practice*. London : Macmillan Press LTD, 1999. 340 s. Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books?id=EZ1CLRm3FnQC&pg=PA6&lpg=PA6&dq=history+of+personal+management&source=bl&ots=e941RkbB3i&sig=WKwEzHQ5wC6Hm0PS1L7YWkyaBAM&hl=cs&ei=cMKoTIrJorHswa7guW4DA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CD0Q6AEwBzgK#v=onepage&q&f=false str.19
- 11) BRATTON, John; GOLD, Jefrey. *Human resources management : Theory and practice*. London : Macmillan Press LTD, 1999. 340 s. Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books?id=EZ1CLRm3FnQC&pg=PA6&lpg=PA6&dq=history+of+personal+management&source=bl&ots=e941RkbB3i&sig=WKwEzHQ5wC6Hm0PS1L7YWkyaBAM&hl=cs&ei=cMKoTIrJorHswa7guW4DA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CD0Q6AEwBzgK#v=onepage&q&f=false

k_result&ct=result&resnum=8&ved=0CD0Q6AEwBzgK#v=onepage&q&f=false
str 22

- 12) ARMSTRONG, Michael . *Strategic human resource management : A guide to action* [online]. 2 edice. London : Kogan page limited, 2000 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z WWW: <http://books.google.com/books?id=qMmc_89e-l4C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. ISBN 0749433310. str.6
- 13) RANDHAWA, Gurpreet. *Human resources management* [online]. New Delhi : Atlantic, 2007 [cit. 2010-10-17]. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=MmYiX5JxPY8C&pg=PA5&dq=aims+of+HRM&hl=cs&ei=4i-7TIOgFcWxOr3a7dAM&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=aims%20of%20HRM&f=false>. Str.7
- 14) TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen. *Human resources management*. fifth edition. Essex : Pearson education limited, 2002. 669 s. ISBN 0273646397. str. 38
- 15) WEATHER JR., William B. ; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Zlin : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-x. str.53
- 16) RANDHAWA, Gurpreet. *Human resources management* [online]. New Delhi : Atlantic, 2007 [cit. 2010-10-17]. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=MmYiX5JxPY8C&pg=PA5&dq=aims+of+HRM&hl=cs&ei=4i-7TIOgFcWxOr3a7dAM&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=aims%20of%20HRM&f=false>. Str. 26
- 17) FRENCH, Wendell L. *Human resources management*. Boston : Houghton Mifflin Company, 1986. 687 s. ISBN 0-395-35662-8. str. 18
- 18) CASCIO, Wayne F. *Managing human resources*. USA : McGraw-Hill Inc., 1986. 611 s. ISBN 0-07-010302-x str. 45
- 19) CASCIO, Wayne F. *Managing human resources*. USA : McGraw-Hill Inc., 1986. 611 s. ISBN 0-07-010302-x str. 60
- 20) TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen. *Human resources management*. fifth edition. Essex : Pearson education limited, 2002. 669 s. ISBN 0273646397. str. 63
- 21) WEATHER JR., William B. ; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Zlin : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-x. str.115
- 22) TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen. *Human resources management*. fifth edition. Essex : Pearson education limited, 2002. 669 s. ISBN 0273646397. str. 32
- 23) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str.141
- 24) WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7 str.29
- 25) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 156
- 26) *Encyklopedie fyziky* [online]. 2010 [cit. 2010-11-07]. Výkon, příkon, účinnost. Dostupné z WWW: <<http://fyzika.jreichl.com/index.php?page=51&sekce=browse>>.

- 27) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 300
- 28) WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7 str. 33
- 29) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 423
- 30) TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen. *Human resources management*. fifth edition. Essex : Pearson education limited, 2002. 669 s. ISBN 0273646397. str. 298
- 31) FRENCH, Wendell L. *Human resources management*. Boston : Houghton Mifflin Company, 1986. 687 s. ISBN 0-395-35662-8. 396
- 32) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 219
- 33) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 223
- 34) FRENCH, Wendell L. *Human resources management*. Boston : Houghton Mifflin Company, 1986. 687 s. ISBN 0-395-35662-8. 394
- 35) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 226
- 36) FRENCH, Wendell L. *Human resources management*. Boston : Houghton Mifflin Company, 1986. 687 s. ISBN 0-395-35662-8. str. 125
- 37) TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen. *Human resources management*. fifth edition. Essex : Pearson education limited, 2002. 669 s. ISBN 0273646397. str. 312
- 38) FRENCH, Wendell L. *Human resources management*. Boston : Houghton Mifflin Company, 1986. 687 s. ISBN 0-395-35662-8. str. 125
- 39) TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen. *Human resources management*. fifth edition. Essex : Pearson education limited, 2002. 669 s. ISBN 0273646397. str. 318
- 40) TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen. *Human resources management*. fifth edition. Essex : Pearson education limited, 2002. 669 s. ISBN 0273646397. str. 318
- 41) TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen. *Human resources management*. fifth edition. Essex : Pearson education limited, 2002. 669 s. ISBN 0273646397. str. 322
- 42) *Team management systems* [online]. . [cit. 2010-11-27]. TMS Work-Based Assessments & Feedback Instruments. Dostupné z WWW: <<http://www.tms.com.au/tms03eng.html#tppq>>.
- 43) TUCKMAN, Bruce W. Developmental Sequence in Small Groups. *A Research and Applications Journal* . 2001, 3, s. 16.
- 44) MCCANN, Dick; ALDERSEA, Richard. *Team management systems* [online]. . [cit. 2010-11-27]. Managing Team Performance: Unrealistic vision or attainable reality?. Dostupné z WWW: <<http://www.tms.com.au/tms12-1i.html>>.
- 45) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 443
- 46) BEARDWELL, Ian; HOLDEN, Len. *Human resources management : A contemporary perspective*. druhé vydání. Velká Británie : Pearson Professional Limited, 1997. 797 s. ISBN 0273622307. str. 285
- 47) CASCIO, Wayne F. *Managing human resources*. USA : McGraw-Hill Inc., 1986. 611 s. ISBN 0-07-010302-x str. 224

- 48) BEARDWELL, Ian; HOLDEN, Len. *Human resources management : A contemporary perspective*. druhé vydání. Velká Británie : Pearson Professional Limited, 1997. 797 s. ISBN 0273622307. str. 305
- 49) BEARDWELL, Ian; HOLDEN, Len. *Human resources management : A contemporary perspective*. druhé vydání. Velká Británie : Pearson Professional Limited, 1997. 797 s. ISBN 0273622307. str. 306
- 50) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 489
- 51) FITZGERALD, William K.; ALLEN, Scott. Personal empowerment key to manager's development - management development programs - Management Development. *HR magazine* [online]. Listopad 1993, ., [cit. 2010-11-27]. Dostupný z WWW:
<http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n11_v38/ai_14837393/pg_2/?tag=content;coll>.
- 52) FITZGERALD, William K.; ALLEN, Scott. Personal empowerment key to manager's development - management development programs - Management Development. *HR magazine* [online]. Listopad 1993, ., [cit. 2010-11-27]. Dostupný z WWW:
<http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n11_v38/ai_14837393/pg_2/?tag=content;coll>.
- 53) CASCIO, Wayne F. *Managing human resources*. USA : McGraw-Hill Inc., 1986. 611 s. ISBN 0-07-010302-x str. 325
- 54) FITZGERALD, William K.; ALLEN, Scott. Personal empowerment key to manager's development - management development programs - Management Development. *HR magazine* [online]. Listopad 1993, ., [cit. 2010-11-27]. Dostupný z WWW:
<http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n11_v38/ai_14837393/pg_2/?tag=content;coll>.
- 55) CASCIO, Wayne F. *Managing human resources*. USA : McGraw-Hill Inc., 1986. 611 s. ISBN 0-07-010302-x str. 344
- 56) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. str. 339
- 57) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5. str. 11
- 58) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5. str. 11
- 59) ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4. str. 23
- 60) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2 str. 541
- 61) WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7. str. 60
- 62) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5. str.16
- 63) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5. str. 18
- 64) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5. str. 18
- 65) WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7. str. 67

- 66) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5. str. 26
- 67) WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7. str. 60
- 68) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2 str. 542
- 69) WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7. str. 67
- 70) SRCHOVÁ, Marcela. *ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V OBLASTI PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU*. [s.l.], 2007. . s. .. Západočeská univerzita v Plzni.
- 71) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5. str. 34
- 72) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5. str. 36
- 73) GARAVAN, Thomas N.; MORLEY, Michael; FLYNN, Mary. 360 degree feedback: its role in employee development. *Journal of Management Development*. 1997, 2, s. 134-147. a
- 74) WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7. str. 76
- 75) GARAVAN, Thomas N.; MORLEY, Michael; FLYNN, Mary. 360 degree feedback: its role in employee development. *Journal of Management Development*. 1997, 2, s. 134-147. a
- 76) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2 str. 435
- 77) MARKEL, PH. D., Geraldine. *Www.managingyourmind.com* [online]. 1998 [cit. 2010-11-30]. The Uses and Abuses of 360° Feedback Assessments Within a Performance System Mode. Dostupné z WWW: <http://www.managingyourmind.com/feedback_assessments_wp.html>.
- 78) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2 str.438
- 79) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2 str.543
- 80) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2 str.545
- 81) *Www.vedeme.cz* [online]. 30 Březen 2006 [cit. 2011-04-27]. Vybrané teorie motivace k vedení lidí . Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69>.
- 82) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a řídit lidi*. Brno : CP Books, a.s., 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9 str. 59
- 83) *Motorola.jobs.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-05-02]. Vítejte v Motorole. Dostupné z WWW:http://motorola.jobs.cz/vitejte_cz.html?brand=g2&exportRCM=18854620&trackingBrand=www.google.com&rps=186&ep=
- 84) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a řídit lidi*. Brno : CP Books, a.s., 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9 str. 60
- 85) URBAN, Mgr. Jan. *KROKY PRI PRÍPRAVE A REALIZACI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENÍ* [online]. 2005. [s.l.] : Centrum pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy, 2005 [cit. 2011-02-13]. Dostupné z WWW: <http://www.czp.cuni.cz/ekonomie/Letskola/urban_priprava_dotazniku.pdf>.

- 86) *Dotaznik-online.cz* [online]. 2007 [cit. 2011-02-13]. Základy tvorby dotazníku . Dostupné z WWW: <<http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>>.
- 87) GILLHAM, BILL. *Developing a questionnaire*. Suffolk : Continuum, 200. 91 s. ISBN 0826447953. str. 20
- 88) GILLHAM, BILL. *Developing a questionnaire*. Suffolk : Continuum, 200. 91 s. ISBN 0826447953. str. 21
- 89) GIBILISCO, Stan. *Statistika : Bez předchozích znalostí* . Brno : Computer Press, 2009. 272 s. ISBN 978-80-251-2465-9. str. 201
- 90) *Www.vedeme.cz* [online]. 30 Březen 2006 [cit. 2011-04-27]. Vybrané teorie motivace k vedení lidí . Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69>.
- 91) GILLHAM, BILL. *Developing a questionnaire*. Suffolk : Continuum, 200. 91 s. ISBN 0826447953. str. 26
- 92) KOHOUTEK, CSC., Prof. PhDr. Rudolf. *Http://rudolfkohoutek.blog.cz* [online]. 10. února 2010 [cit. 2011-02-14]. Dotazník jako průzkumná metoda. Dostupné z WWW: <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>>
- 93) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5. str. 37
- 94) BUKOVJAN, JUDr. Petr . *Http://www.dashofer.cz* [online]. 7.9.2009 [cit. 2011-02-20]. Nároková a nenároková složka mzdy. Dostupné z WWW: <<http://www.dashofer.cz/7/0/narokova-a-nenarokova-slozka-mzdy-cid221280/>>.
- 95) *Http://www.epravo.cz* [online]. 19.2.2008 [cit. 2011-02-20]. Nenároková složka platu. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/soudni-rozhodnuti/nenarokova-slozka-platu-53179.html>>.
- 96) BUKOVJAN, JUDr. Petr . *Http://www.dashofer.cz* [online]. 7.9.2009 [cit. 2011-02-20]. Nároková a nenároková složka mzdy. Dostupné z WWW: <<http://www.dashofer.cz/7/0/narokova-a-nenarokova-slozka-mzdy-cid221280/>>.