

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**FAKULTA STROJNÍ**

**ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Řízení pracovního výkonu a zhodnocení fungování pohyblivé složky mzdy v obchodním úseku společnosti SKF CZ, a.s.**

**Performance management and functionality evaluation of variable component of salary in sales department of SKF CZ, a.s.**

**AUTOR: Jiří Socha**

**STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve strojírenství**

**VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.**

**PRAHA 2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Socha** Jméno: **Jiří** Osobní číslo: **438588**  
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**  
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**  
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**  
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Řízení pracovního výkonu a zhodnocení fungování pohyblivé složky mzdy v obchodním úseku společnosti SKF CZ, a.s.**

Název bakalářské práce anglicky:

**Performance management and functionality evaluation of variable component of salary in sales department of SKF CZ, a.s.**

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická část práce
4. Praktická část práce
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.  
KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Dagmar Charvátová Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS**


Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **10.04.2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.07.2017**

Platnost zadání bakalářské práce: **25.08.2017**

  
Podpis vedoucí(ho) práce

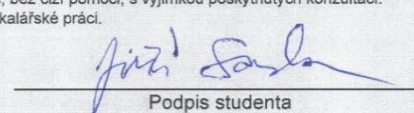
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

**9.5.2017**  
Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení pracovního výkonu a zhodnocení fungování pohyblivé složky mzdy v obchodním úseku společnosti SKF CZ, a.s." jsem vypracoval sám pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

\_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Děkuji paní Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za její cenné rady při konzultacích a za odborné vedení, které mi poskytla při zpracovávání bakalářské práce.

Také chci poděkovat zaměstnancům společnosti SKF CZ, a.s., zejména Ing. Davidovi Poláčkovi za poskytnutí potřebných informací a rad, dále ochotným manažerům za poskytnutí rozhovorů a ostatním pracovníkům za účast na dotazníkovém šetření.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce řeší zejména problematiku řízení pracovního výkonu a navázaného systému odměňování pracovníků. V teoretické části je popsán pracovní výkon, styl jeho řízení a jeho jednotlivé aspekty. Dále je popsán význam odměňování pracovníků a jeho jednotlivé druhy. V praktické části je analyzován zavedený proces řízení pracovního výkonu v obchodním úseku společnosti SKF CZ, a.s. a na něj navázaný systém odměňování pracovníků. Následuje část návrhů a doporučení, které byly navrženy s cílem zlepšit efektivitu práce.

**Klíčová slova:** Odměny, pohyblivá složka mzdy, pracovní výkon, řízení

## **Annotation**

This bachelor thesis deals mainly with the issue of work performance management and the system of remuneration of workers. The theoretical part describes the work performance, the style of its management and its individual aspects. The importance of rewarding workers and their individual species are also described. The practical part analyzes the established process of work performance management in the business segment of SKF CZ, a.s. company and a system of remuneration for workers. The next part consists of Proposals and recommendations, which were proposed to improve work efficiency.

**Keywords:** Remuneration, variable component of salary, work performance, management

## Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	9
<b>2. Cíl a metodika práce</b> .....	10
2.1 Cíl práce .....	10
2.2 Metodika .....	10
<b>3. Teoretická část</b> .....	12
3.1 Pracovní výkon .....	12
3.1.1 Definice pracovního výkonu .....	12
3.2 Proces řízení pracovního výkonu .....	13
3.2.1 Role pracovníka .....	15
3.2.2 Způsoby stanovení cílů pracovníků a dohoda o pracovním výkonu ...	15
3.2.3 Osobní rozvoj a vzdělávání pracovníků .....	17
3.2.4 Řízení pracovního výkonu v průběhu sledovaného období .....	17
3.2.5 Koučování .....	19
3.2.6 Třistašedesátistupňová zpětná vazba .....	20
3.2.7 Postup při řízení pracovního výkonu .....	23
3.3 Hodnocení pracovního výkonu .....	23
3.4 Odměňování pracovníků v procesu řízení pracovního výkonu a jeho druhy .	25
3.4.1 Finanční odměny .....	25
3.4.1.1 Odměňování podle výkonu .....	25
3.4.1.2 Odměňování podle schopností .....	26
3.4.1.3 Odměňování podle přínosu .....	27
3.4.1.4 Odměna podle doby zaměstnání .....	28
3.4.2 Nefinanční odměny .....	28
3.5 Pohyblivá složka mzdy .....	29
3.6 Benefity .....	30
<b>4. Praktická část</b> .....	33
4.1 Charakteristika společnosti SKF CZ, a.s. ....	33
4.1.1 Historie .....	33
4.1.2 Současnost .....	34
4.2 Organizační struktura společnosti .....	35
4.3 Popis obchodního úseku .....	35
4.4 Systém řízení pracovního výkonu .....	36
4.4.1 Stanovování cílů: .....	37

4.4.2 Řízení v průběhu období .....	39
4.5 Odměňování zaměstnanců .....	42
4.5.1 Finanční odměny .....	42
4.5.1.1 Kvartální odměňování .....	43
4.5.1.2 Roční odměňování .....	44
4.6 Benefity .....	47
4.7 Odměňovací období .....	49
4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	49
4.9 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů .....	58
<b>5. Návrhy a doporučení .....</b>	<b>69</b>
5.1 Řízení pracovního výkonu .....	69
5.2 Pohyblivá složka mzdy .....	71
<b>6. Závěr .....</b>	<b>75</b>
<b>7. Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>79</b>



# 1. Úvod

V současném rychle se měnícím prostředí je každá organizace nucena dynamicky se přizpůsobovat trhu a reagovat na různé změny, které na něm mohou nastat. Aby toho organizace byla schopna, potřebuje k tomu nejen kvalitní, a tedy i konkurenceschopné produkty, čehož je na aktuálním trhu s vysokou mírou konkurence už tak velmi obtížné dosáhnout. Potřebuje také řadu schopných zaměstnanců, kteří jsou zapálení pro svou práci a odhodláni naplnit, či dokonce překročit své úkoly a tím i cíle celé společnosti.

Ještě před nedávnou dobou byli zaměstnanci vnímáni organizací spíše jako pasivní zdroje, které pouze tvoří náklady. To se však v poslední době začíná rapidně měnit. Organizace, snažící se o neustálý růst, si začaly uvědomovat, že když se svými zaměstnanci budou správně pracovat, brát v potaz jejich individuální potřeby, investovat do jejich školení a motivovat je k tomu, aby odváděli dobré výkony, tak se pro firmu stanou velmi důležitým a cenným zdrojem napomáhajícím k úspěšnému plnění celopodnikových cílů. Organizace tedy mají snahu pracovní výkon svých zaměstnanců neustále průběžně zlepšovat a jejich prostřednictvím dosahovat co největších úspěchů.

K tomu, aby pracovníci dosahovali lepších výsledků, řádně se školili a odváděli dobrý pracovní výkon, je velmi důležité, aby je práce bavila a byli správně namotivováni. S jejich motivací jsou jednoznačně spojeny také odměny, které jim organizace za jejich výkony bude poskytovat. Pokud pracovník bude dobře namotivován a zapálen pro svoji práci, bude pracovat v nekonfliktním kolektivu, a kromě proškolení v postupech práce jako takové, bude proškolen i v etické oblasti a v oblasti jednání s lidmi, pak lze očekávat, že výkon takového pracovníka bude odpovídat potřebám organizace a zaměstnanec bude pro organizaci do budoucnosti perspektivní a užitečný.

Tato bakalářská práce je zaměřena na správné řízení pracovního výkonu zaměstnanců v obchodním úseku společnosti SKF CZ, a.s. a na způsob jejich odměňování. Bude zjišťováno, jak systému rozumí a jak jsou s ním spokojeni. Závěrečné posouzení a navržení úprav bude směřováno k tomu, aby se případně odhalené nedostatky v řešených oblastech upravily za účelem zlepšení spokojenosti zaměstnanců a tím i lepší efektivity práce a v konečném důsledku zlepšení výkonu celé organizace.

## **2. Cíl a metodika práce**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat proces řízení pracovního výkonu a na něj navázaný systém odměňování formou pohyblivé složky mzdy v obchodním úseku společnosti SKF CZ, a.s. a v případě odhalení nedostatků navrhnout úpravy, které by mohly zajistit lepší efektivitu práce zaměstnanců. Ta by pak mohla napomoci zlepšení výkonu celé společnosti, což by mělo vést i k jejím vyšším ziskům.

Díličními cíli bakalářské práce jsou:

- Definovat proces řízení pracovního výkonu a popsat jeho jednotlivé části,
- ověřit, jestli ve firmě správně řízen pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců,
- popsat současný systém odměňování,
- zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni s tímto systémem odměňování, případně odhalit důvody jejich nespokojenosti,
- navrhnout úpravy systému odměňování, jako nástroje efektivního pro řízení pracovního výkonu,
- kromě odměn zjistit, jaké jsou zaměstnancům poskytovány benefity.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V části teoretické bude popsán proces řízení pracovního výkonu a jeho jednotlivé části. Dále zde budou uvedeny možné druhy odměňování pracovníků. Teoretická část bude zpracována s použitím odborné literatury, zaměřené především na řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců.

V praktické části práce bude provedena analýza interních dokumentů společnosti SKF CZ, a.s., bude popsána charakteristika této společnosti, její historie, současnost a její organizační struktura. Dále zde bude popsán proces řízení pracovního výkonu a způsob odměňování pracovníků v obchodním úseku.

Údaje a popisy rozebíraných procesů, které budou tvořit praktickou část, budou získávány od manažerů z obchodního úseku společnosti.

Jelikož je cílem práce nejen analyzovat systém řízení pracovního výkonu a funkčnost pohyblivé složky mzdy, ale také návrh úprav pro zlepšení efektivity práce zaměstnanců, bude potřeba, aby byla od zaměstnanců získána data, pomocí kterých bude zjištěno, jak jednotlivé procesy probíhají a také jejich názor na to, jak jim vyhovuje zavedený systém řízení pracovního výkonu a odměňování. Pro sběr těchto dat od zaměstnanců bude použito dotazníkové šetření. Tato data budou vyhodnocena od všech pracovníků z obchodního úseku. Dotazník bude anonymní a bude obsahovat uzavřené i otevřené otázky. Celkově bude obsahovat 20 otázek. Obchodní úsek je rozdělen do tří týmů, z nichž každý má svého vlastního vedoucího manažera. Vzhledem k této skutečnosti a také tomu, že dotazník bude některými otázkami mířen i na chování manažerů těchto týmů, bude vyhodnocován pro každý tým zvlášť. Otázky se však nebudou nijak lišit.

Následovat budou tři polostrukturované rozhovory s manažery všech obchodních týmů. Ty budou provedeny za účelem posouzení situace v týmech nejen ze strany zaměstnanců, ale právě i ze strany jejich vedoucích pracovníků. Pomocí těchto rozhovorů budou získána kvalitativní data, která budou ve spojení s kvantitativními daty z dotazníkového šetření a zjištění z publikací odborné literatury použita jako podklad pro rozhodování o návrzích úprav v řešené problematice. Tyto úpravy budou navrženy s cílem zajistit lepší efektivitu práce v obchodním úseku společnosti SKF CZ, a.s.

### 3. Teoretická část

V teoretické části bakalářské práce bude nejdříve popsán proces řízení pracovního výkonu, jeho jednotlivé části a bude zde shrnuto, jak by měl tento proces fungovat v praxi.

Následovat bude proces odměňování pracovníků. Zde bude uveden účel odměn při jejich implementaci do řízení pracovního výkonu, budou představeny vybrané druhy možného odměňování pracovníků a bude popsáno, jak fungují.

#### 3.1 Pracovní výkon

Dobře odvedený pracovní výkon zaměstnanců je stěžejním aspektem, významně přispívajícím k dosažení cílů dané organizace. Důležitým úkolem všech manažerů je proto zajistit, aby zaměstnanci odváděli žádoucí pracovní výkon a zároveň tento výkon řídit a usměrňovat ve vazbě na cíle a strategie společnosti. Aby zaměstnanec odvedl žádoucí pracovní výkon, je potřeba aby svůj úkol správně pochopil, byl schopný ho řešit a zároveň ochotný věnovat tomu patřičné úsilí. (Koubek, 2004)

##### 3.1.1 Definice pracovního výkonu

Pojem pracovní výkon byl v minulosti chápán jako přímo měřitelné a zjištělné výsledky z určité činnosti ať už jednotlivce, skupiny zaměstnanců či celé organizace. To se ale postupem času začalo považovat za velmi neefektivní způsob, jelikož přibývalo činností, u kterých takto nelze přímo určit míru odvedené práce. Koubek například uvádí: *„V práci učitele je rozhodně méně důležitý počet odučených hodin než obtížně kvantifikovatelná kvalita výuky a její dopad na rozvoj vědomostí žáků, ale typické je to u práce manažera, který dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí, a nikoliv vždy je snadné specifikovat míru jeho přispění k těmto výsledkům.“* (Koubek, 2004, s. 22)

Toto zjištění vedlo k nutnosti zohlednit v pracovním výkonu nejen kvantitativní aspekty práce, ale i ty kvalitativní, tedy způsob jejich provedení, přístup k práci jako takové a celkové chování pracovníků při plnění jejich různých úkolů.

V současnosti tedy lze pracovní výkon chápat jako zaměstnancovu míru plnění úkolů za určené období, zadaných nadřízeným manažerem, zahrnující nejen kvantitativní a kvalitativní charakter, ale například i ochotu a přístup k práci, pracovní chování, docházku, fluktuaci, vztahy s ostatními zaměstnanci v souvislosti se zadanou prací atp. (Koubek, 2004)

### **3.2 Proces řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je systematický proces, který by neměl být zaměřen na setrvávání v současnosti, či dokonce nahlížení zpět do minulosti, ale měl by naopak být zaměřen na budoucnost a na její plánování. Řízením pracovního výkonu se linioví manažeři snaží docílit zlepšení výkonnosti organizace prostřednictvím zefektivňování pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců či týmových skupin tím, že předem stanovují zaměstnanecké role, přidělují jim práci, kterou průběžně hodnotí a poskytují tak zaměstnancům neustálou zpětnou vazbu. Zajišťují také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a posléze jim také přidělí odměny za vykonanou práci. (Briscoe a Claus, 2008, In: Armstrong, 2011)

Tento proces spočívá na ústní či písemné dohodě (smlouvě) manažera s jeho přímým podřízeným zaměstnancem, kde se dohodnou na průběhu budoucího pracovního výkonu a dovednostech, znalostech a také chování, k jeho dosažení potřebných. Na základě této smlouvy pak manažer zajistí pracovníkovi potřebná školení, pozoruje průběh plnění úkolu pracovníka a porovnává ho se stanovenými cíli, komunikuje s pracovníkem, průběžně ho hodnotí a případně mu pomáhá při řešení složitých pracovních situací.

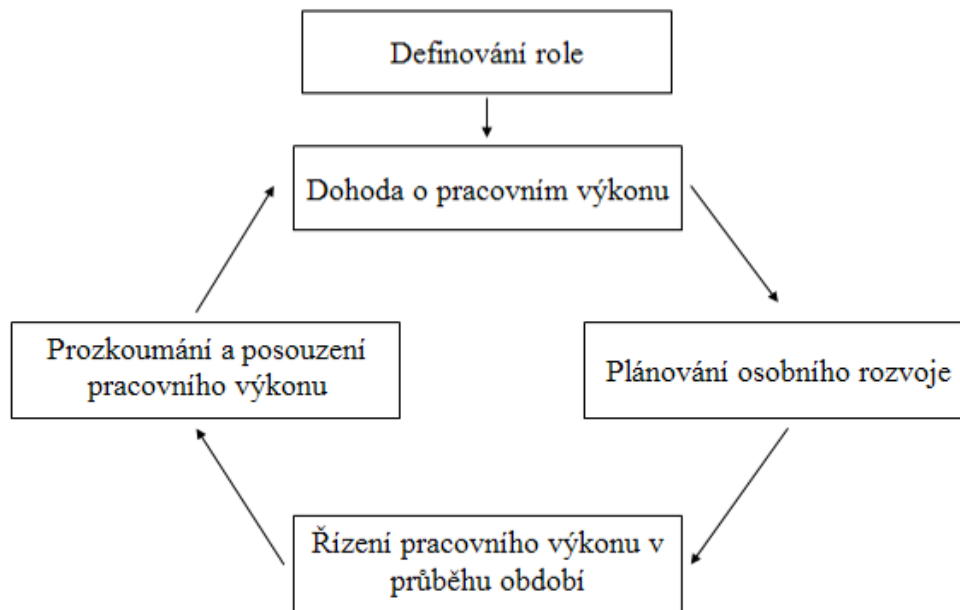
V roce 2007 definovali Latham, Sulsky a Macdonald proces řízení pracovního výkonu tímto způsobem:

*„Proces řízení pracovního výkonu se skládá z následujících čtyř kroků:*

- 1. Definování žádoucího pracovního výkonu.*
- 2. Stanovení konkrétních podnětných a náročných cílů týkajících se toho, co by daná osoba nebo tým měly začít dělat, přestat dělat nebo dělat jinak.*
- 3. Pozorování pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.*

4. *Poskytování zpětné vazby a rozhodování o případném vzdělávání, převedení na jinou práci, povýšení, přeřazení na nižší funkci nebo ukončení pracovního poměru pracovníka.*“ (Latham, Slusky a Macdonald, 2007, In: Armstrong, 2011, s. 15)

*Řízení pracovního výkonu lze tedy charakterizovat jako soustavný, sám sebe obnovující cyklus, jehož fáze lze znázornit na následujícím schématu:*



*Obr. 1 Cyklus řízení pracovního výkonu (Koubek, 2004, s. 41)*

Důvodem, proč v podniku vůbec praktikovat systém řízení pracovního výkonu je buď to, že zaměstnanci nedosahují dobrých výsledků, jejich pracovní výkon je na nízké úrovni a je ho tedy třeba napravit, nebo je to naopak snaha manažerů udržet dobrý pracovní výkon svých zaměstnanců na stejné úrovni, či ho dokonce posunout ještě výš.

V procesu řízení pracovního výkonu je velmi důležité, aby probíhala neustálá komunikace a zpětná vazba mezi manažerem a zaměstnancem proto, aby následně mohli zaměstnancův pracovní výkon do detailu rozebrat, hovořit o průběžném plnění cílů, vzájemně se dokázat pochopit a shodnout na průběhu a kvalitě pracovního výkonu. (Lee, 2005, In: Armstrong, 2011)

### **3.2.1 Role pracovníka**

Definování pracovníkovy role je prvním krokem v procesu řízení pracovního výkonu, který probíhá formou diskuse mezi manažerem a pracovníkem. Skládá se ze tří hlavních částí:

1. *Účel a smysl role pracovníka* – jaká práce se od něj očekává.
2. *Základní povinnosti* – seznam jednotlivých bodů či položek, ne které se bude uzavírat dohoda o cílech výkonu.
3. *Hlavní schopnosti* – určuje, čeho musí být daný pracovník schopen a jak se má chovat, aby dokázal svou roli efektivně vykonávat. (Koubek, 2004, s. 42)

Hlavním úkolem manažera v této diskusi je pracovníkovi správně definovat jeho roli. Manažerem je mu detailně vysvětleno, co všechno musí znát, být schopen udělat a také jak to má udělat. Je velmi důležité, aby se manažer přesvědčil, že pracovník svou roli skutečně správně pochopil a je připraven ji adekvátně vykonávat.

Výsledkem této diskuse se pak stane uzavření dohody či smlouvy o provádění pracovního výkonu, která je výchozím materiálem pro manažera při posuzování pracovního výkonu zaměstnance a jeho plnění cílů, na kterých se zaměstnanec s manažerem předem dohodli.

### **3.2.2 Způsoby stanovení cílů pracovníků a dohoda o pracovním výkonu**

Část stanovování cílů probíhá po definování pracovníkovy role. Pro správné stanovení cílů pracovníků je třeba zvažovat individuální předpoklady k práci u každého zaměstnance zvlášť. Manažer musí umět posoudit, na co se zaměstnanec hodí – tedy najít jeho silné stránky, zároveň je ale velmi důležité odhadnout i ty slabé stránky pracovníka. Pokud manažer u zaměstnance odhalí slabé stránky, zejména ty související s úkolem, který chce zaměstnanci přidělit, musí mu buď zadat úkol jiný, nebo pracovníkovi zařídit patřičné školení v dané problematice a zajistit tak jeho osobní rozvoj. (Koubek, 2004)

Stanovené cíle pro zaměstnance by měly být stručné, jasné a dosažitelné. Nikdy by se nemělo se zaměstnancem pracovat tak, že ho manažer vyzve stylem např. „Pokus se odvést co nejlepší pracovní výkon“ a nedefinuje mu žádné konkrétní nebo měřitelné cíle. Svým způsobem je tedy pracovníkovi řečeno, ať pracuje podle svého uvážení a že stačí, když se o dobrý výkon pouze pokusí, nikoliv že ho skutečně předvede. Takový postup pak v mnoha případech vede k tomu, že zaměstnanec svůj úkol neplní na patřičné úrovni.

Cíle pro zaměstnance by měly být definovány jako **SMART**. Toto anglické slovo má v českém překladu význam chytrý, jasný. Ve zkratce SMART jsou shrnuty všechny požadavky na to, jak by měly být cíle stanoveny.

*„S ... Specific, Stretching – znamená konkrétní, jednoznačně pochopitelný*

*M ... Measurable – měřitelný (kvalita, kvantita, čas a peníze)*

*A ... Achievable – dosažitelný podnětný a náročný, ale splnitelný pro daného jedince*

*R ... Relevant – důležitý – z hlediska cílů organizace, aby byly cíle jedince propojeny s podnikovými cíli*

*T ... Time framed – časově určené – musí být dosažené v dohodnutém termínu“.*  
(Armstrong, 2011, s. 116)

Po tom, co pracovník zná a chápe svou roli a zná i cíle, které bude muset v rámci svých pracovních aktivit v následujícím období naplnit, dohodne se s manažerem na svém pracovním výkonu. V této části je zaměstnanci vysvětleno, jakým způsobem bude probíhat řízení pracovního výkonu v následujícím období, jak budou jeho pracovní výsledky, ale také jeho chování a využití schopnosti, měřeny a hodnoceny. V dohodě o pracovním výkonu může také být zaměstnanci řečeno, jaká pravidla daná organizací musí znát a dodržovat, například může být její součástí, aby se zaměstnanec seznámil s podmínkami bezpečnosti při práci a následně podpisem ověřil, že se v nich proškolil a ví, jak se má v určitých situacích zachovat. (Armstrong, 2011)



### **3.2.3 Osobní rozvoj a vzdělávání pracovníků**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces neustálé práce manažera se zaměstnanci, poskytování zpětné vazby a soustavného učení a rozvíjení se. Rozvíjení znalostí a dovedností každého pracovníka je klíčovým faktorem pro budoucí odvedení dobrého pracovního výkonu. Osobní rozvoj je ale důležitý nejen z hlediska odborných znalostí a dovedností zaměstnance. Je důležité, aby jeho získané dovednosti přispívaly jak celé organizaci, tak i samotnému zaměstnanci, který tyto získané schopnosti dokáže v budoucnu využít i v mimopracovních aktivitách.

K efektivnímu rozvoji pracovníků se používají plány osobního rozvoje, které jsou postaveny na vzájemné domluvě pracovníka s manažerem. Obsahem těchto plánů jsou jednotlivé body vzdělávání a rozvoje. Mělo by zde být definováno, co má zaměstnanec vykonat pro rozvoj svých dovedností či znalostí a jak mu k tomu může pomoci jeho nadřízený. (Koubek, 2004, Armstrong, 2011)

### **3.2.4 Řízení pracovního výkonu v průběhu sledovaného období**

Jedná o kontinuální proces a je tedy velmi důležité, aby manažer v průběhu celého roku neustále monitoroval dílčí pracovní postupy svých zaměstnanců, průběžně je vyhodnocoval a porovnával s předem stanovenými plány, zajišťoval si od pracovníků neustálou zpětnou vazbu a podnikal podle svých zjištění příslušné kroky. Jde nejen o porovnávání skutečné reality s tou plánovanou, ale i o případné aktualizace plánů v závislosti na aktuální situaci podniku na trhu. Zároveň se zaměstnanec při vykonávání práce soustavně učí. Způsob, jakým manažer zjišťuje průběh plnění cílů svých zaměstnanců, jsou neformální setkání, která probíhají po celý rok. Jak již bylo výše zmíněno, tímto procesem se musí manažer dívat dopředu, zaměřovat se na plánování budoucnosti, nikoliv zůstat v minulosti.

Na špatný pracovní výkon zaměstnance musí manažer reagovat a podnikat okamžitá nápravná opatření – analyzovat proč se zaměstnanci nedaří definované plány plnit a jak mu pomoci k tomu, aby se situace zlepšila, v krajním případě zaměstnance přesunout k jinému úkolu. Je ale velmi důležité, aby manažer chápal

chyby svého zaměstnance jako příležitost k jeho učení. V procesu náprav chyb zaměstnance je nutné, aby s ním manažer jejich důvody prostřednictvím konzultace analyzoval a domluvili se na příslušných krocích, vedoucích k eliminaci příčin těchto chyb. Úkolem manažera je pak celou situaci sledovat, kontrolovat zaměstnance, jak si při řešení problémů počíná a poskytovat mu potřebnou podporu. (Koubek, 2004) Jedním ze způsobů, kterým by manažer mohl pomoci svým pracovníkům ke zlepšení jejich pracovního výkonu, nápravě chyb a v neposlední řadě také dodat pracovníkům sílu a chuť do práce, je koučování. Princip tohoto procesu bude vysvětlen v následující podkapitole.

Manažeři i zaměstnanci musí být pro správnou funkčnost procesu řízení pracovního výkonu ochotni a schopni spolupráce, vzájemné komunikace, správného definování vzniklých situací. Musí také docházet ke vzájemnému porozumění manažerů se zaměstnanci v otázkách co řešit, jak to řešit a čeho navrženým řešením vlastně chtějí docílit.

Proces řízení pracovního výkonu je tedy otázkou celého roku a je založen na neustálé komunikaci manažera s každým zaměstnancem zvlášť. Během celého procesu manažer nasbírá velké množství informací ohledně pracovního výkonu všech svých zaměstnanců. Proto je nezbytné, aby měl manažer vše řádně zdokumentováno a vytvořil si tak podklady pro následné vyhodnocování. Protože v průběhu období může nastat nepřeberné množství různých situací, není možné, aby měl manažer na dokumentaci nějaký předem vytvořený formulář. Obecně je doporučováno si psát poznámky na volné listy papíru, nebo do textových editorů na počítači. Tyto dokumenty musí být pečlivě uchovávány, protože při jejich znehodnocení či ztrátě přichází manažer o velmi důležité podklady pro následné vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnance. (Koubek, 2004)

Výše bylo zmíněno, že manažer nasbírá velké množství dat o pracovním výkonu svého zaměstnance. Při sběru těchto dat stojí za zmínku metoda třistašedesátistupňové zpětné vazby, které bude věnována jedna z následujících podkapitol.

### 3.2.5 Koučování

Lze říci, že koučování je proces, který je určen pro podporu, motivaci a pomoc zaměstnancům ke zlepšování jejich pracovního výkonu, schopností a dovedností. Tento proces je uskutečňován formou rozhovoru, při kterém spolu komunikuje nadřízený s podřízeným. Je záležitostí převážně liniových manažerů, kteří se jeho prostřednictvím snaží pracovat se svými zaměstnanci. Daňková říká, že „*při koučování dáváme druhému to, co v daný okamžik potřebuje – jistotu, pochopení, naději, energii, nebo může pomoci naopak vyhecování*“ (Daňková, 2013, s. 13)

Koučování je tedy druh manažerského nástroje, který je manažerem využíván k práci s motivací zaměstnanců a jejich vedení ke kariérnímu postupu, ke zvyšování sebevědomí zaměstnance a k jeho rozvoji. Je tedy zaměřeno na budoucnost, na zaměstnancova očekávání. Koučování je založeno na kladení otázek manažerem směrem k zaměstnanci a ověřování si, zda pracovník má potřebné dovednosti, a hlavně i schopnosti k tomu, aby mohl vykonávat danou práci. Koučové se primárně snaží v pracovnících odhalit silné stránky a podle toho, jaké stránky odhalí, pak se zaměstnanci dále pracují. (Cipro, 2015)

Manažer se prostřednictvím koučování snaží svého zaměstnance otázkami navést na řešení určitého problému tak, že si na něj zaměstnanec sám odpoví, podněcuje ho k přemýšlení nad různými situacemi a úkoly a pomáhá mu učit se. Tento proces je realizován plánovaně a manažer se na něj vždy dopředu adekvátně připravuje. Koučování je využíváno za účelem zvyšování výkonu pracovníků a klade důraz na budoucí rozvoj zaměstnance. Při koučování je obecně doporučováno klást lidem otevřené otázky, které budou zaměstnance pobízet k přemýšlení, jak by něco udělali. (Armstrong, 2011)

Mnoho zaměstnanců chce na pracovišti prosazovat nějaké změny, chtějí mít respekt a říci něco k tomu, jak má být jejich práce vykonávána. Každým manažerem musí být vynaloženo určité úsilí na to, aby ve svých podřízených našel jejich nejlepší schopnosti a prostřednictvím koučování je správně namotivoval a naučil je, jak tyto schopnosti mají být používány. Při procesu koučování se manažer řídí nějakým souborem, strukturou otázek. Pro tyto účely jsou vypracovány různé koučovací modely, které jsou zaměřeny na několik oblastí. Na ně si manažeři vytvoří strukturu otázek, kterými následně budou své

zaměstnance koučovat. Mezi v praxi nejpoužívanější koučovací modely patří model GROW. Jedná se o jednoduchý model, pomocí kterého mohou být strukturovány koučovací konverzace. GROW je anglické slovo, které v překladu znamená růst, vývoj. Jako koučovací model se však pod každým z těchto počátečních písmen skrývá jedna koučovací oblast, význam těchto počátečních písmen je následující:

**G** – Goal (cíl)

**R** – Reality (realita, skutečnost)

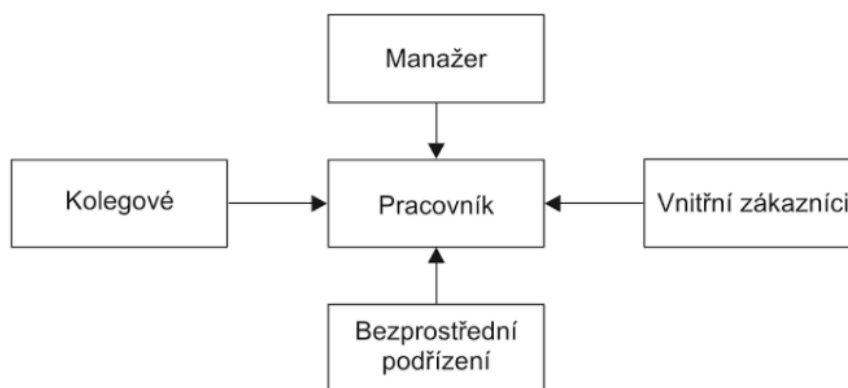
**O** – Options (možnosti)

**W** – Will do – (bude se dělat)

Výše uvedený model může být tedy charakterizován tak, že manažer nejdříve pracovníkům pomůže definovat cíle, pomůže jim posoudit současný stav, možnosti, jakými by bylo možné cílů dosáhnout, a nakonec jim pomůže při rozhodování, co skutečně budou dělat. (Harvard Human Resources, 2017)

### 3.2.6 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Zajímavou metodou pro sběr dat o pracovním výkonu jednotlivých zaměstnanců je třistašedesátistupňová zpětná vazba. Princip třistašedesátistupňové zpětné vazby lze ukázat na tomto modelu:



Obr. 2 Model třistašedesátistupňové zpětné vazby (Armstrong, 2007, s. 433)

Jedná se tedy jakýsi o nástroj, umožňující poskytování informací o pracovním výkonu zaměstnance od více osob, jak je znázorněno na výše uvedeném obrázku. Výhodou tohoto nástroje je především zajištění větší míry objektivity, než

kdyby byly informace získávány pouze prostřednictvím přímého nadřízeného. V některých případech může být chování pracovníka hodnoceno dokonce zákazníky daného podniku. Výhodou je nejen vyšší míra objektivity získaných informací, ale také právě jejich větší množství. Na základě více informací pak mohou být samotným hodnoceným zaměstnancem snadněji odhaleny vlastní slabé i silné stránky. Podle nich pak může snadněji určit, na co se má v budoucnu zaměřit, co zlepšit a umožní mu to účelněji plánovat svůj osobní rozvoj.

Předmětem hodnocení jsou nejčastěji linioví manažeři, kteří mají jak přímé nadřízené, tak i přímé podřízené pracovníky a také kolegy na stejné hierarchické úrovni. Informace jsou většinou získávány s využitím dotazníků, obsahujících předem definované otázky. Dotazník může být vytvořen buďto v papírové formě, nebo v elektronické formě na počítači. Z hlediska zachování anonymity respondentů, daleko snadnějšího vyhodnocování výsledků z dotazníku a v neposlední řadě také významného zkrácení doby čekání na odpovědi a zjednodušení odesílání výsledků, se v současné době doporučuje elektronická forma dotazníku. V procesu by se také nemělo zapomínat na sebehodnocení manažera. To, jak vidí sám sebe, jak hodnotí svou práci, jednotlivé vlastnosti a dovednosti pak porovnává s tím, jak tyto aspekty vnímají ostatní lidé, kteří s ním nějak spolupracují a mohou jeho práci posoudit. Získáním informací od více zdrojů je pak docílen pozitivní účinek na osobní rozvoj zaměstnanců i jejich nadřízených. (Kubeš a Šebestová, 2008)

Co se týká sestavování otázek v dotazníku, měly by korespondovat s firemní kulturou a strategií, případně s plánem chování a kompetencí na určenou pozici, pokud jej má podnik k dispozici. Měl by být sestaven hlavně z otázek, kterými jsou respondenti tázáni na klíčové aspekty a oblasti práce manažera, pro jeho dosahování vysokého pracovního výkonu. Otázky by měly být povětšinou uzavřené s hodnotící škálou buďto číselnou, tedy např. od jedné do pěti, kde 1 je nejlepší, nebo slovní, například výborný, uspokojivý apod.

Důvody zavedené 360stupňové vazby v podniku jsou různé. Tento proces lze využít nejen k tomu, že díky získaným výsledkům manažer lépe posoudí své slabé stránky a může si tak lépe sestavit plán osobního rozvoje a získat objektivní pohled na svou práci od více anonymních pozorovatelů, nikoliv pouze přímého

nadřazeného, ale také pro hodnocení pracovního výkonu, případně dokonce jako podklad pro odměňování daného pracovníka.

Jak ale bylo zjištěno pozorováním z praxe, využití procesu pro hodnocení pracovního výkonu, případně i pro odměňování může přinést mnoho potíží. S vědomím, že zaměstnanec má v rukou výsledné hodnocení, či dokonce finanční odměnu nějakého nadřazeného či podřazeného, se často stává, že hodnotitel je neobjektivní. Může to být způsobeno hlavně vztahem s konkrétním pracovníkem. Pokud mají dobré pracovní vztahy, hodnotitel se zpravidla snaží hodnocenému přilepšit, a naopak pokud jejich vztahy nejsou zrovna nejlepší, může se stát, že mu chce hodnotitel přitížit a uškodit. Proto se obecně doporučuje, aby byla 360stupňová vazba využívána hlavně k účelům osobního rozvoje pracovníků. (Kubeš a Šebestová 2008, Armstrong, 2011)

Kompetence	Sebehodnocení	Podřizený	Nadřizený	Kolega	Rozpětí
Vedení týmu	3,13	1,06	3,25	2,27	2,19
Interakce s druhými	2,71	1,14	3,29	2,48	2,15
Strategické řízení	3,5	1,5	3,5	2,17	2
Osobní přístup	3	1,31	3,25	2,47	1,94
Pracovní kompetence	3	1,25	3	2,07	1,75
Prodej/externí klient	3,2	2,95	3,5	3,03	0,55
Průměrné hodnocení	3,09	1,54	3,3	2,42	

Tab. 1 Srovnání dílčích skupin hodnotitelů dle rozdílů v hodnocení (Vlastní zpracování dle TCC online, 2016)

Jako příklad, jak mohou vypadat výstupní informace z dotazníku 360stupňové zpětné vazby, je zde uvedena tabulka z dat společnosti TCC online s.r.o. Škála hodnotících kritérií je v tomto případě od jedné do čtyř, kde čtyři je nejlepší možnost. V levém sloupci lze vidět 6 hlavních okruhů kompetencí, z nichž každý tento okruh zvlášť obsahuje několik otázek, které mohou být nastaveny právě v souladu s kompetencemi a požadovanými pravidly chování, stanovenými konkrétní společností. V následujících sloupcích tabulky je pak znázorněno, jak by mohlo vypadat sebehodnocení manažera a hodnocení ostatními skupinami. Zde jsou skupiny rozepsány podle úrovní, tedy kolegové, nadřizení apod. Být tomu tak ale nemusí, může být získána informace od skupiny ostatní, dotazovaní tedy nemusí uveřejňovat svou skupinu. (TCC online, 2016)

### **3.2.7 Postup při řízení pracovního výkonu**

Ze zjištěných údajů z odborné literatury je patrné, že mít v podniku zaveden správný systém řízení pracovního výkonu je velmi potřebné k dosažení jeho cílů a správné organizaci práce. Pracovník by měl být ještě před podepsáním pracovní smlouvy jasně seznámen se všemi aspekty jeho budoucí práce a s tím, jak má při výkonu práce postupovat, čím vším se má řídit. Pokud se takto stane, pak je v průběhu daného období důležité především to, aby byly realizovány pravidelné schůzky manažera s jeho podřízeným a jeho pracovní výkon byl průběžně řešen a konzultován. Důležité je získat zpětnou vazbu nejen od zaměstnance k manažerovi ohledně průběhu plnění zaměstnancových úkolů, ale také zpětnou vazbu manažera k zaměstnanci, zda úkol řeší správně, nebo na co by se měl zaměřit, aby jej řešil efektivněji. Zaměstnanec by neměl být pouze kontrolován, ale také koučován pro seberealizaci, zvýšení jeho motivace a pravidelně školen pro rozšíření svých znalostí. Toto vše je potřebné k zajištění neustálého zvyšování pracovního výkonu zaměstnance a zvyšování efektivity jeho práce.

Praktická část proto bude v prvním úseku zaměřena na analyzování procesu řízení pracovního výkonu. Bude zjišťováno, zda ve společnosti SKF CZ, a.s. probíhá řízení pracovního výkonu správně, nebo se v procesu vyskytují nějaké nedokonalosti, které je třeba upravit. Pokud budou v procesu nějaké nedokonalosti či nevhodná řešení odhalena, budou navrženy úpravy pro jejich eliminaci.

### **3.3 Hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení pracovního výkonu je fáze závěrečného shrnutí výsledků všech dílčích schůzek manažera se zaměstnancem a poznatků na nich řešených, za celé sledované období. Tato část je zpravidla realizována formálním setkáním pracovníka s jeho přímým nadřízeným. Závěrečným posouzením mohou manažeři celý proces řízení pracovního výkonu zrekapitulovat a zhodnotit tak celkové výsledky jednotlivých zaměstnanců, a to jak jejich samotného pracovního výkonu, tak i jejich schopností a osobnostních rysů. Na základě tohoto závěrečného posouzení je manažerem vyhodnoceno, co by měl zaměstnanec zlepšovat a na jaké věci by se měl nejvíce zaměřit, aby byl jeho

příští výkon efektivnější. Nakonec oba opět společně uzavřou novou dohodu o pracovním výkonu na následující období.

Jestliže podnik zahrnuje do hodnocení pracovního výkonu nejen kvantitativní měřitelné aspekty práce, tedy dosažené výsledky, ale i projevy chování, kompetence v oblasti chování (tzv. měkké dovednosti), schopnosti a dovednosti pracovníka, pak je třeba zahrnout do hodnocení nějakou klasifikační stupnici. Při vytváření klasifikací je možné zvolit tři základní možné formy. Slovní, číselnou a grafickou.

Slovní forma klasifikace může být interpretována například jako klasifikace ze školy, tedy od výborný pracovní výkon po nedostatečný pracovní výkon. Existuje však více způsobů, jak jednotlivé klasifikační stupně nazvat, někteří odborníci například tvrdí, že využití pojmů jako nedostatečný, nízký nebo třeba špatný, může mít na pracovníky vysoce demotivační vliv, a proto je nahrazují pojmy, jako je například výkon, který vyžaduje zlepšení a podobně.

Další možnou formou klasifikace jsou číselné stupnice. V tomto případě jsou například vytvořeny stupnice od jedné do pěti, kdy číslo jedna bude nejvyšší výkon a číslo 5 pak výkon nejnižší, nebo obráceně. Další možností je, že budou definovány třeba čtyři slovní formulace výkonu, např. výborný, velmi dobrý, dobrý, vyžadující zlepšení, a pod každou z těchto čtyřech formulací bude škála od jedné do tří. Tímto způsobem rozdělení je hodnotiteli zajištěna možnost podrobnějšího rozlišení pracovního výkonu.

Následuje grafická forma klasifikace, u které je hodnotitelem vyznačován bod na úsečce, která jde např. od nejvyššího po nejnižší výkon. (Koubek, 2004)

Výše zmiňované formy klasifikační stupnice jsou vnímány jako běžné a základní. Pokud je vyžadována vyšší vypovídající hodnota informací, je podniky často využíván maticový přístup. Tímto přístupem je brán v úvahu průběh pracovního výkonu v hodnoceném období, chování pracovníků, ale také míra zaměstnancem získaných schopností a cílů, kterých zaměstnanec dosáhl. Maticí pracovního výkonu jsou zjišťovány přínosy organizaci od jednotlivých zaměstnanců. (Armstrong, 2011)



### 3.4 Odměňování pracovníků v procesu řízení pracovního výkonu a jeho druhy

Koubek uvádí, že integrace odměňování do řízení pracovního výkonu má dvojí úlohu, a to:

*„1. Podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti (orientace na budoucnost)*

*2. Oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností (orientace na minulost)“ (Koubek, 2004, s. 159)*

#### 3.4.1 Finanční odměny

##### 3.4.1.1 Odměňování podle výkonu

Při tomto druhu odměňování závisí výše odměny na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Bývá zvyklostí, že výše odměny je omezena jedním ze dvou faktorů, kterými jsou buď nejvyšší hranice pracovního výkonu, nebo nejvyšší dosažitelná hranice mzdy. Tuto odměnu, navýšení platu, lze vyplácet formou pohyblivé složky mzdy pracovníka. Podle Koubka jsou hlavními rysy odměňování podle výkonu:

- *„Mzdová struktura, která je navržena tak, aby poskytovala prostor pro zvyšování mzdy v rámci mzdového rozpětí příslušného k dané třídě (stupni) práce*
- *Růst mzdy a výkon, kdy mzdová sazba a hranice růstu mezd v rámci mzdového rozpětí jsou určovány dosaženou klasifikací výkonu*
- *Zpomalující se zvyšování, kdy zvyšování mzdy vázané na výkon je obvykle plánováno tak, aby se v rámci stupně zpomalovalo, protože se podle teorie učení argumentuje, že růst mezd by měl být větší v průběhu počátečního období vykonávání dané práce pracovníkem, kdy je učení nejintenzivnější“ (Koubek, 2004, s. 163)*

Tento způsob odměňování se hodí zejména do podniků, ve kterých lze pracovní výkon dobře měřit. Mezi výhody tohoto systému patří například to, že pracovníky dobře motivuje odvádět dobrý pracovní výkon a funguje zde spravedlnost, podle toho, jaký pracovní výkon zaměstnanci odvedou, jsou také odměněni. (Armstrong, 2007)

Naopak mezi nevýhody je možné zahrnout relativnost motivace, a to hlavně z důvodu, že do výsledné odměny většinou není nijak zahrnována snaha a projevy chování zaměstnance. Tím může být následně způsobena orientace zaměstnance pouze na kvantitativní cíle, bez ohledu na kvalitu provedeného výkonu. (Koubek, 2004)

Aby měl tento druh odměňování správný efekt, je velmi důležité, aby požadované výsledky práce, tedy cíle, byly pracovníkům známy před začátkem daného období a pracovníci mohli ovlivnit výsledky své práce. Pokud bude mít pracovník pocit, že své výsledky nemá možnost sám v dostatečné míře ovlivnit a je ve větší míře odměňován za výsledky celé organizace, na které mají nárok i ostatní pracovníci, odměňování se pro něj stane méně motivačním a jeho pracovní výkon může klesnout. Pracovník by navíc měl mít možnost průběžně svůj pracovní výkon monitorovat a konzultovat s nadřízeným pracovníkem. Intervaly pro odměňování jsou různé podle vykonávané profese. Pro obchodní manažery a zaměstnance se však doporučují čtvrtletní intervaly, kvůli realizovaným ziskům z prodejů.

V případě výkonového odměňování menšího týmu pracovníků je možné rozložit odměnu na část, za kterou je hodnocena skupina a na individuální část. Procentní rozložení těchto dvou částí by mělo být konzultováno s cílovým týmem. Důležité však je, aby individuální složka byla pro všechny zaměstnance dostatečně motivační. Nesmí však být až příliš vysoká, protože by to mohlo vést k vzájemnému soupeření zaměstnanců, což by mělo špatný dopad na vztahy na pracovišti i výkon celé organizace. (Urban, 2017)

### **3.4.1.2 Odměňování podle schopností**

V tomto druhu odměňování nemají dosažené pracovní výsledky zaměstnanců na výši odměny žádný vliv. Odměna se odvíjí od schopností, které pracovník

během hodnoceného období získal a od efektivity jeho práce. Nástrojem pro posouzení úrovně schopností bývá předem vypracovaný dokument, kde jsou definovány míry jednotlivých potřebných schopností pro danou pracovní funkci, které mohou být klasifikovány např. od 1 do 5. Na základě tohoto dokumentu pak manažeři srovnávají jednotlivá předem daná kritéria s kritérii, kterých během procesu daný zaměstnanec skutečně dosahoval.

Nevýhoda tohoto způsobu odměňování spočívá v obtížnosti posouzení a klasifikaci projevů chování zaměstnance. Pokud firma nemá k dispozici správně sestavený dokument pro porovnání a klasifikaci projevů chování, pak může být manažerovo hodnocení značně subjektivní. Zaměstnanec může mít pocit, že manažer jeho chování neklasifikoval správně, může na něj mít jiný názor, a to pak může vést k vyvolání konfliktů, omezení pohody na pracovišti a zhoršení zaměstnaneckých vztahů. (Koubek, 2004)

Pro správné fungování tohoto systému je tedy nutné mít předem zpracovaný dokument pro posuzování schopností, který musí být založen na důkladném zkoumání projevů chování zaměstnanců, správně stanovené metody jejich posuzování a je třeba zaměstnance řádně proškolit ve funkčnosti tohoto systému.

### **3.4.1.3 Odměňování podle přínosu**

Odměňování podle přínosu je možné popsat jako určitou kombinaci dvou předchozích metod, ve které manažer při odměňování pracovníků uvažuje jak kvantifikovatelné výsledky dosažené práce zaměstnanců, tak i způsob, jakým těch výsledků dosáhli. Do aspektů posuzování toho, jak zaměstnanci výsledků dosáhli lze zahrnout zaměstnancovy schopnosti, jak tyto schopnosti dokázal při řešení úkolů využít a také zaměstnancovo chování.

V tomto druhu odměňování jsou zaměstnanci organizací chápáni jako její největší bohatství. Oproti odměňování podle výkonu se zde hodnotí jak kvantitativní, tak i kvalitativní aspekty vykonané práce zaměstnanců, u kterých se navíc posuzuje i možný budoucí potenciál pracovníka a jeho možný přínos organizaci v dalším období. Nehledí se tedy jen na fakta z minulosti, což je oproti zmiňovanému odměňování podle výkonu zásadním rozdílem.

Charakteristikou tohoto systému je, že by měl být chápán všemi pracovníky. Ti pak společně na jednáních s liniiovými manažery hodnotí funkčnost a efektivitu systému a v případě shledání špatné efektivity se mohou podílet na jeho vylepšování. Tato jednání probíhají průběžně po celé dané období. (Armstrong, 2009)

#### **3.4.1.4 Odměna podle doby zaměstnání**

Zde organizace odměňuje pracovníka za odpracované roky. Organizace si zpravidla určí nějakou limitní dobu, například 3 odpracované roky jako hranici, od které budou pracovníka odměňovat. Pokud u dané organizace zaměstnanec 3 roky odpracuje, pak je mu po každém dalším roce pevně navýšena jeho měsíční mzda. Některé firmy pak mají určitá věková omezení, například se definuje, že se zaměstnanci může navyšovat mzda po dobu pouze 5 let, kdy dosáhne svého maxima a dál už se nenavyšuje.

Výhodou této metody je její jednoduchost a mezi některými zaměstnanci může být chápána jako velmi spravedlivá. Posuzuje totiž reálná fakta - odpracované roky - nikoliv nějaký pracovní výkon a jeho relativní vyhodnocení liniiovým manažerem, se kterým zaměstnanci nemusí vždy souhlasit a mohou ho chápat jako velice subjektivní.

Naopak nevýhodou je, že pracovníci, kteří do své práce nevkládají příliš velké úsilí a jejich pracovní výkon je špatný, jsou ve finále odměněni úplně stejně, jako pracovníci, kteří se naopak snaží a jejich pracovní výkon je na vysoké úrovni. To souvisí i s tím, že pracovníci nejsou tímto systémem dostatečně motivováni k tomu, aby odváděli dobrý výkon, protože vědí, že dobrý výkon bude odměněn stejně jako ten špatný. (Armstrong, 2009)

#### **3.4.2 Nefinanční odměny**

Autoři Urban a Armstrong se shodují v pohledu na důležitost nefinančních odměn. Domnívají se, že aby zaměstnanci mohli podávat dobré pracovní výkony a byli k nim správně namotivováni, jim nestačí pouze finanční odměny. Pro většinu zaměstnanců je důležité, aby jejich dobře odvedený pracovní výkon byl manažerem uznán a pochválen. Tento fakt si však mnoho manažerů neuvědomuje a pochvaly jsou jimi vnímány spíše jako něco nadbytečného a nepotřebného.

Pochvala pracovníka, či jeho uznání za dobře odvedený pracovní výkon přitom firmu, na rozdíl od finančních odměn, nestojí žádné peněžní prostředky a je považováno za jednu z nejefektivnějších forem nefinanční motivace.

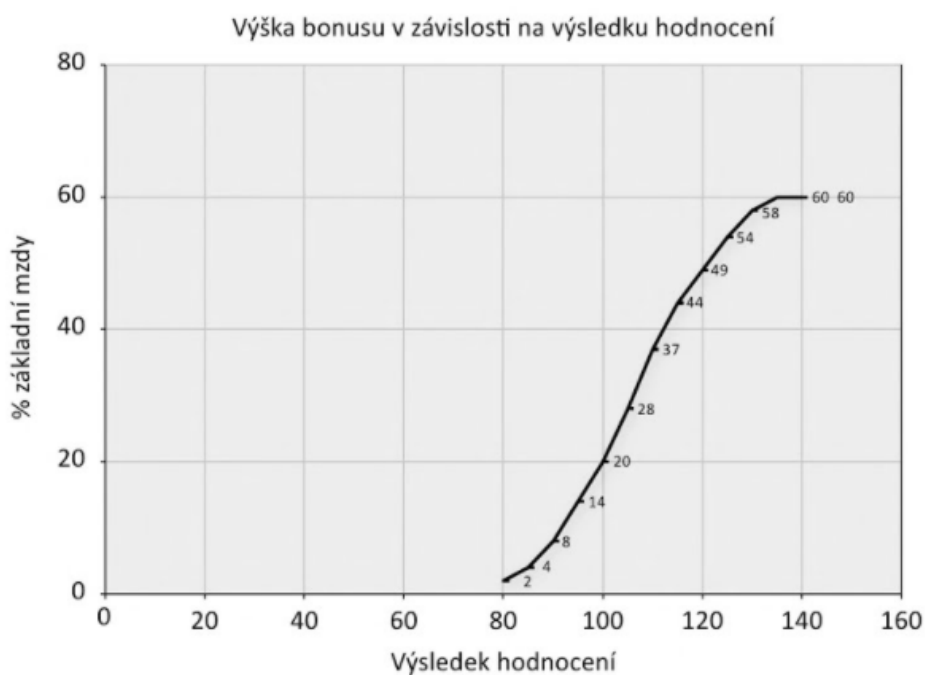
Zaměstnanec by měl být manažerem pochválen, jestliže nějakou situaci řešil správným postupem, rozhodl o správném řešení problému, nebo například projevil iniciativu u řešení nějakého pracovního úkolu. Pochvala by vždy měla být vztahována k určitým faktům, například pracovní výkon zaměstnance, či způsob, díky kterému byl jeho výkon docílen, pochvala by nikdy neměla být obecná. Důležité je, aby byli zaměstnanci chváleni adekvátně, tedy vždy když si to za svou práci opravdu zaslouží. Příliš častým chválením zaměstnanců, či chválením za průměrné výkony je ztracena efektivnost jejich motivace.

Mezi další nefinanční odměny může být kromě pochval pracovníků zařazena například pomoc manažera zaměstnanci při plánování budoucí kariéry, podpora vzdělávání, či poskytování příležitostí k osobnímu rozvoji a kariérního růstu zaměstnance. (Urban, 2017, Armstrong, 2011)

### **3.5 Pohyblivá složka mzdy**

Pohyblivou složkou mzdy je určitou finanční odměnu - navýšení mzdy zaměstnance, které se pracovníkovi přiznává většinou buďto měsíčně, kvartálně, nebo ročně. Výše této odměny má většinou přímou vazbu na výkon pracovníka, ale i celé organizace. Při stanovování výše odměny pro konkrétního pracovníka se vychází z toho, jak pracovník plnil cíle, což je vyjádřeno v řádech procent. Procento odměny se počítá ze základní mzdy. Čím vyšší je jeho procentní ohodnocení splnění cílů, tím vyšší odměna je pro něj následně stanovena.

V praxi se ve většině firem začíná počítat odměna od plnění cílů na 80 % a více, je to tedy jakási spodní hranice. Pokud by zaměstnanec plnil cíle v menším rozsahu, musel by si vystačit pouze se základní mzdou bez finanční odměny. Kromě spodní hranice firmy mohou mít nastavenou i horní hranici, například 140 %. Pro příklad je zde využito následující schéma, které znázorňuje křivku závislosti hodnocení a výše bonusu. (Janišová a Křivánek, 2013)



Obr. 3 Křivka nárůstu ročního bonusu v závislosti na výsledku hodnocení u obchodníka (Janišová a Křivánek, 2013, s. 235)

### 3.6 Benefits

Kromě výše popisovaných finančních odměn je v současné době trendem zavádění zaměstnaneckých benefitů. Benefit je možné chápat jako zaměstnaneckou výhodu, nejedná se tedy o finanční odměnu, peněžní navýšení mzdy. Podnik, který se snaží udržet své pracovníky, či získat nové, vzdělané a výkonné zaměstnance, může zavedením správných benefitů v kombinaci se systémem odměňování do jisté míry ovlivnit atraktivitu daných pracovních míst a v celkovém důsledku tím lze ovlivnit i konkurenceschopnost organizace. Prostřednictvím benefitů je také možné docílit snížení fluktuace zaměstnanců. (Macháček, 2010)

Urban ale zdůrazňuje, že je třeba si uvědomit, že jako motivační prvek jsou vždy nejúčinnější peníze. Benefits nemají přímý vliv na budoucí pracovní výkon zaměstnanců, navíc každý z nich preferuje jiné benefits, jiné preference mohou být způsobeny například věkem pracovníků. Podnik by před zavedením benefitů měl definovat, jakých cílů tím má být dosaženo. (Urban, 2017)

### **Příklady různých druhů benefitů:**

- Poskytování stravenek
- Poskytování příspěvků na očkování proti různým nemocem
- Poskytování výhodnějších půjček zaměstnanci od podniku
- Příspěvky či úplné hrazení dopravy do podniku
- Poskytnutí služebního auta, které může být i pro soukromé účely
- Poskytování různých forem občerstvení na pracovišti, například barely s pitnou vodou, nebo káva zdarma

Benefity lze poskytovat dvěma základními způsoby, a to buď fixně, nebo flexibilně. Při fixním způsobu podnik v kolektivní smlouvě určí benefity, na které budou mít nárok všichni pracovníci, ale jejich využití bude dobrovolné. Při této formě poskytování benefitů je velmi důležité udělat průzkum mezi zaměstnanci, o jaký druh benefitů by vůbec měli zájem. Pokud by totiž podnik tento průzkum neprovedl, se svými pracovníky se předem nedomluvil, a přesto investoval do nějakého druhu benefitů, hrozí, že by o ně pak pracovníci neprojevovali zájem a vynaložené prostředky by přišly vniveč. (Macháček, 2010)

Dalším možným způsobem je flexibilní poskytování benefitů. Mezi zaměstnanci je v poslední době oblíbený tzv. systém Cafeteria. Jeho funkce spočívá v tom, zaměstnavatel předem definuje rozpočet na tyto benefity a nakoupí určité množství bodů. Zaměstnanci pak v rámci odměn určitý počet bodů získají, resp. jsou jim body dobíjeny zaměstnavatelem v předem stanovených intervalech, a to podle toho, jakou zastávají pracovní funkci. Každý zaměstnanec si poté za tyto získané body může v Cafeteria systému vybrat benefity, které preferuje nejvíce. Mezi nejčastější benefity, realizované v systému Cafeteria patří například poukázky na jídlo, nebo na kulturní či sportovní aktivity. (Janišová a Krivánek, 2013)

Cafeteria je webový portál, kam se zaměstnanec přihlásí vlastními přihlašovacími údaji. Zaměstnavatel pak zaměstnanci do tohoto systému posílá peníze, které si pak zaměstnanec spravuje sám. Nespornou výhodou této formy benefitů je fakt, že pokud zaměstnanec dostane od podniku body (peníze) na svůj

účet v systému Cafeteria, tyto získané prostředky nedaní, ani z něj neodvádí pojistné, což je velkou výhodou oproti finančním odměnám. Čím vyšší finanční odměnu totiž zaměstnanec od podniku získá, tím vyšší částku následně odvede na daních. Finanční odměnou je zaměstnancům navýšen daňový základ ve mzdě, který je po zdanění stržen.

Výhoda je i na straně zaměstnavatele. Z prostředků, vynaložených na koupi zmíněných bodů je zaměstnavatelem odváděna devatenácti procentní daň, ale nejsou odváděny náklady na zdravotní a sociální pojištění. Oproti tomuto způsobu benefitů, v případě finanční odměny zaměstnavatelem musí být odváděny náklady na zdravotní a sociální pojištění. Výhodné je to tedy jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. (Kudrnová, 2014)

Nevýhodou však je, že body (peníze), které jsou zaměstnanci v rámci tohoto benefitu přiděleny, může využít pouze v systému Cafeteria. To znamená, že s nimi může disponovat výhradně v rámci nabídky tohoto systému a je omezen tím, co je v systému zrovna k dispozici. Tyto prostředky nelze žádným způsobem vybrat a proměnit v peníze, ani si za tyto prostředky nelze pořídit žádné hmotné věci. Cafeteria systém je určen především pro volnočasové aktivity, jako je sport, kultura, či vzdělávání. V případě dlouhodobého spoření bodů pak v systému Cafeteria lze zakoupit i dovolenou.

Důvody pro zavedení benefitů, jako je například zmiňovaný systém Cafeteria, často nebývají vedením podniků příliš promyšlené. Mohou být zavedeny pouze na základě zjištění, že konkurenční firmy takové systémy pro své zaměstnance poskytují, bez jakéhokoliv zaměstnaneckého průzkumu, který by poskytoval informaci o tom, zda o takový systém mají pracovníci vůbec zájem.



## **4. Praktická část**

V praktické části bude nejdříve představena společnost SKF CZ, a.s., zmíněny zde budou jak historické údaje, tak i ty současné. Po představení společnosti a jejích základních údajů bude následovat popis organizační struktury a obchodního úseku, kterého se tato práce týká. Následně bude popsáno řízení pracovního výkonu a systém odměňování pracovníků.

V další podkapitole bude následovat vyhodnocení dotazníkového šetření a budou interpretovány jeho výsledky. Po dotazníkovém šetření budou vyhodnoceny polostrukturované rozhovory s manažery všech tří obchodních týmů.

### **4.1 Charakteristika společnosti SKF CZ, a.s.**

#### **4.1.1 Historie**

Společnost s názvem Svenska Kullagerfabriken, zkráceně SKF, byla založena v roce 1907 inženýrem Svenem Wingquistem, vynálezcem dvouřadého naklápacího ložiska. Ten se po založení firmy stal jejím prvním výkonným ředitelem. Jedná se o švédskou společnost založenou v Göteborgu, kde se dodnes nachází její hlavní sídlo. Firma vstoupila na trh velmi úspěšně a zaznamenala rychlý růst, který umožnil její expanzi do okolních států. Sedm let po založení, tedy v roce 1914, již společnost měla zastoupení ve 27 různých státech. Do České republiky, resp. tehdejšího Československa, se však firma dostala až o pět let později, v roce 1919. Vzniklo zde obchodní zastoupení pod názvem Kuličková ložiska SKF s.r.o. Velmi brzy na to bylo v Praze vybudováno ústředí pro balkánské a východoevropské státy. Společnosti se tu velmi dobře dařilo, na což poukazuje i číselný fakt, že po roce 1945 pokrývala firma 95 % celkové poptávky na trhu s ložisky v Československu. Po rozpadu Československa následovala expanze SKF na Slovensko a později se firma rozšířila o další pobočku v Ostravě.

### 4.1.2 Současnost

SKF CZ, a.s. je obchodní zastoupení pro Českou republiku a je svou právní formou akciová společnost. V současné době zaměstnává v České republice okolo sedmdesáti zaměstnanců. V České republice je organizována ve dvou obchodních oblastech, kterými jsou průmyslový trh a automobilový trh. SKF CZ, a.s. je orientováno na B2B trh.

Jak je vyplývá z kapitoly Historie, strojírenská korporace SKF je zaměřena hlavně na výroba a prodej kuličkových ložisek. V současné době to však již zdaleka není jediná oblast jejího podnikání. Ve výrobním programu lze najít mnoho variant ložisek pro různé druhy aplikací, dále pak těsnění, mazací systémy, mechatroniku, technické služby, nářadí pro montáž jednotlivých produktů, a co je také velmi důležité, nabízí technickou podporu, konzultace a školení svých zákazníků.

SKF působí na českém trhu už téměř 100 let. Společnost je od už počátku zaměřena na vysokou kvalitu svých výrobků, jejich správnou funkčnost a vyvíjení nových technických řešení svých produktů. Díky své dlouholeté praxi a velikým množstvím získaných zkušeností si společnost u zákazníků dokázala vybudovat dobré jméno, které je spojováno právě s vysokou kvalitou produktů, jejich bezproblémovou funkčností a dlouhou výdrží i ve velmi nepříznivých podmínkách. V současné době korporace SKF nemá konkurenci, co se týká získaných zkušeností a kvality produktů.

Společnost v České republice nemá výrobní závod na výrobu ložisek či jiných strojních součástí, je zde umístěno pouze její obchodní zastoupení, SKF CZ, a.s., s hlavním sídlem v Praze a pobočkou v Ostravě. Po mnoho let nemělo SKF v Čechách žádný výrobní závod, to se ale změnilo v roce 2010 akvizicí americké společnosti Lincoln Industrial s výrobní halou v Chodově u Karlových Varů, která byla zaměřena na výrobu mazacích systémů. Touto akvizicí SKF vytvořilo svou druhou právní jednotku na území České republiky, dnes známé jako SKF Lubrication Systems CZ, s.r.o. Firma tak zde získala vlastní výrobní závod, zaměřený na výrobu mazacích systémů, ve kterém v současnosti zaměstnává přes 400 pracovníků. (SKF CZ, a.s., 2017)

## 4.2 Organizační struktura společnosti

SKF Group je švédská nadnárodní korporace, která má v současné době zastoupení ve více než 130 zemích a globálně zaměstnává přes 46 tisíc lidí. Tato bakalářská práce je však zaměřena pouze na českou pobočku SKF CZ, která celkově zaměstnává 71 lidí. Konkrétněji se zaměřuje pouze na její obchodní úsek, ve kterém celkem pracuje 24 lidí.

Společnost SKF CZ, a.s. je organizačně zařazena do divize Industrial Sales Europe, Middle East & Africa a konkrétně do regionu East Europe. V rámci svého konání je plně podřízena rozhodnutím korporace, které aplikuje na lokální, českém trhu.

Korporátní struktura firmy s sebou nese i určitá omezení. SKF CZ, a.s. musí respektovat daná pravidla, která pro místní podmínky nejsou vždy zcela ideální. Veškeré lokální odchylky od obecně platných procesů a postupů musí být projednány a schváleny nadřízenými orgány.

## 4.3 Popis obchodního úseku

Obchodní úsek se skládá ze tří oddělení, konkrétně Key Account Team, After Market Team a Customer Service Team. Za každé jednotlivé oddělení má zodpovědnost jeden vedoucí manažer, který se stará o bezproblémovou práci celého svého týmu. Tato tři oddělení organizačně spadají pod pozici Sales Directora, který tedy přímo řídí výše uvedené 3 manažery a dále 6 obchodních specialistů. Obchodní ředitel má tedy na starosti celý obchodní úsek společnosti SKF CZ, a.s.

V následujícím textu budou popsány jednotlivé týmy obchodního úseku společnosti a jejich zaměření.

**Key Account Team:** Tento tým se skládá z obchodníků, kteří mají na starost pro firmu klíčové zákazníky, tedy hlavně velké strojírenské firmy. Jedná se o významné OEM zákazníky, nebo klíčové koncové uživatele výrobků a služeb SKF CZ, a.s. ze segmentů železniční aplikace, obráběcí stroje, průmyslové převodovky, elektromotory atd. Součástí tohoto týmu je 5 obchodníků a 1 hlavní manažer.

**After Market:** Tým After Market má na starosti menší zákazníky v regionech. Skládá se z jednoho vedoucího manažera a pěti obchodníků. Obchodníci z After Marketu mají na starosti dodávání produktů společnosti SKF ke koncovým zákazníkům, jako jsou například papírny, ocelárny, cementárny atd. Dále má na starosti zákazníky, které SKF CZ, a.s. obsluhuje pomocí svých autorizovaných distributorů.

**Customer Service:** Zákaznický servis se skládá ze sedmi zaměstnanců a vedoucí manažerky. Tento tým se stará o to, aby všechny provedené transakce mezi SKF CZ, a.s. a jejím zákazníkem, měly plnou zákaznickou podporu. Od hladkého průběhu objednávky nějakého produktu, po zprostředkování technické podpory k produktům, kterou společnost SKF umožňuje, a která může spočívat například v instalaci zakoupených ložisek.

#### **4.4 Systém řízení pracovního výkonu**

Popis současného řízení pracovního výkonu je v této práci pouze nastíněný, nikoliv do detailu rozebraný. Společnost má své know-how, do kterého investovala mnoho finančních prostředků. Není možné zde uvádět některé citlivé informace, jejichž zveřejnění by firmu mohlo ohrozit.

Ještě v nedávné době měla celá korporace SKF koncept uvažování inside – out. Způsobovalo to například pomalé reakce na změny na trhu a nežádoucí jednání se zákazníky. Tento zastaralý koncept bylo ale potřeba co nejrychleji aktualizovat na nový, outside – in. S tímto konceptem byl ve společnosti zaveden i nový systém řízení pracovního výkonu, nesoucí název Sales Excellence. S konceptem outside – in je spojeno několik výrazných změn, například je od základu změněno jednání pracovníků se zákazníky. V minulosti se pracovníci snažili zákazníkovi vyjmenovat co nejvíce pozitivních vlastností produktů, které se jim snažili prodat, zatímco dnes mají pracovníci za úkol nejdříve přesně analyzovat potřeby zákazníka, komunikovat s ním a na základě informací, které od zákazníka dostanou pro něj nalézt co nejvhodnější řešení.

Proces řízení pracovního výkonu v SKF CZ, a.s. probíhá tak, že vrcholové vedení, které se skládá z ředitele společnosti SKF CZ, a.s., obchodního ředitele a technického ředitele, nejdříve vytvoří plán na následující rok. Na základě

tohoto plánu si manažeři tří týmů v obchodním oddělení stanoví roční cíle pro své týmy, které pak v počítačovém programu rozdělí na kvartální části. Manažeři si pak do jisté míry mohou kvartální cíle upravit tak, aby byly šité na míru pro každého jednotlivého zaměstnance. Musí však respektovat hlavní číselná kritéria stanovená vrcholovým vedením.

#### **4.4.1 Stanovování cílů:**

**a) Kvartální cíle:** Obchodní manažeři zadávají na začátku roku do systému hard cíle na celý rok a lze říci, že kvartální cíle jsou pouze rozložený roční obchodní plán. Pracovníci tedy s dostatečným předstihem vidí nadefinované cíle na všechny čtyři kvartály dopředu. Jedná se však pouze o číselné hard cíle. Soft cíle, které mají být mířeny na konkrétního pracovníka, například řešení nějakého projektu v rámci jednoho nebo dvou kvartálů, už ale do systému zadat nelze a tyto případy je nutné řešit a aktualizovat v průběhu kvartálů. Veškeré kvartální cíle jsou stanoveny a vyhodnocovány v zakoupeném softwaru HR Uni. Toto řešení využívá SKF v rámci celé organizace East Europe.

**b) Roční cíle:** Celkové roční cíle (hard čísla), tedy roční obchodní plán, je stanovován vrcholovým vedením SKF CZ, a.s. Po stanovení ročního obchodního plánu následuje jeho rozložení pro dílčí zaměstnance. To má na starosti obchodní ředitel ve spolupráci s třemi zmiňovanými manažery obchodních týmů, kde společně rozčleňují plán a rozdělují cíle mezi jednotlivé zaměstnance. Osobní cíle jsou ale stanovovány každým pracovníkem zvlášť, vždy v prvním čtvrtletí daného roku, a to v rámci globálně zavedeného počítačového programu People Portal. Zde se stanovuje a vyhodnocuje tzv. Performance review (cíle) a také Individual Development Plan (kompetence). Celý systém funguje tak, že pracovník, který již je seznámen s ročními cíli svého týmu, je v programu přihlášen pod svým účtem a má za úkol definovat si 4 – 8 osobních SMART cílů (pojem SMART cíl je definován v teoretické části v kapitole 3.2.2). Pracovníkem je definován název cíle, jeho popis a způsob, jakým chce svého cíle dosáhnout. Po definování svých několika cílů musí pracovník projít dalším bodem, kterým je kariérní očekávání. Zde musí být zaměstnancem uvedeno, jak by se chtěl dále rozvíjet, jaká má pracovní očekávání a kam by chtěl, aby jeho kariéra v budoucnu

dále směřovala. Zde zaměstnanec uvažuje i způsob, jakým by chtěl svých pracovních očekávání dosáhnout a jaké dovednosti k tomu bude potřebovat.

Dalším krokem, který musí být pracovníkem v programu nastaven, jsou úkoly a aktivity, potřebné k bezproblémovému splnění stanovených cílů. Zde si pracovník v rámci individuálního rozvojového plánu přidá dílčí rozvojové cíle a aktivity, které považuje za důležité pro dosažení jím stanovených cílů. Ke každému rozvojovému cíli pak může být přidáno příslušné školení, kterých má zaměstnanec ke každému rozvojovému cíli na výběr několik. Tato školení však zaměstnanec pouze navrhuje, rozhodnutí o jejich absolvování je řešeno až na osobní schůzce s manažerem, kde všechny výše zmíněné body včetně školení probírají. Potom už je potřeba pouze všechno uložit, vytisknout a tato nadefinovaná data se později stanou podkladem pro rozhovor se zaměstnancovým nadřízeným.

Poté, co je pracovník vše zkontrolováno a uloženo do programu, všechny jím napsané údaje se odešlou nadřízenému. Ten pak do zaměstnancova profilu získá přístup, jeho cíle kontroluje, může je upravit a dělat do nich své poznámky.

Posledním krokem stanovování ročních cílů zaměstnance je rozhovor s nadřízeným. Na něm společně řeší, zda byly všechny cíle stanoveny adekvátně, zda nebyly příliš ambiciózní, nebo naopak málo obtížné, řeší se i vhodnost vybraných školení v souvislosti jak s plněním definovaných cílů, tak i s ohledem na zaměstnancova kariérní očekávání. Aby se zaměstnanec mohl zúčastnit školení, musí firma vynaložit nemalé finanční prostředky, proto je vždy musí schvalovat nadřízený. Součástí tohoto rozhovoru je i definování pracovníkovy role, zaměstnancovi je tedy podrobně vysvětleno, co se od něj očekává a co a jak bude muset vykonávat. Výsledkem se pak stane upravení údajů ve zmiňovaném programu a dohoda manažera s nadřízeným o jeho ročních cílech, způsobech jejich dosahování a vybraných školeních. Jedná se vlastně o dohodu o pracovním výkonu. Jelikož ale v SKF CZ, a.s. platí princip schvalování grandparentem, po rozhovoru manažera s pracovníkem a jejich aktualizaci a uložení údajů v programu, se otevře přístup nadřízenému zmiňovaného manažera, který vše musí ověřit, zkontrolovat, zda je všechno objektivně a správně definováno a teprve pokud rozhodne, že je vše, jak má být, začne dohoda o cílech platit.

Přímý nadřízený pracovníků zodpovídá za sladění cílů nejen s cíli daného týmu, ale i s cíli celé organizace SKF Group.

#### **4.4.2 Řízení v průběhu období**

Pro to, jak se má obchodní manažer chovat během řízení pracovního výkonu v průběhu celého roku, co má řešit a o co by se měl zajímat, má společnost SKF vytvořený vlastní proces. Tento proces nese název Sales Excellence a manažer i jeho zaměstnanci, se jím v průběhu roku musí řídit.

Co se týká osobního rozvoje pracovníka, kromě rozvojových cílů a školení, které si sám definuje ve výše zmiňovaném programu, mu jeho nadřízený manažer vždy zadává průběžná školení. O typu školení a frekvenci rozhoduje přímý nadřízený pracovníka.

Každý zaměstnanec v průběhu roku narazí při řešení svého pracovního úkolu na určitou překážku. Za účelem, aby každý zaměstnanec věděl, jak se v takové situaci nejlépe chovat, jsou v průběhu období realizovány koučovací setkání manažera se zaměstnanci. Intervaly mezi nimi jsou základně definovány jako měsíční. V případě potřeby, kdy je například řešen nějaký důležitý projekt, však jejich intervaly mohou být týdenní či dokonce denní. Struktura oblastí, na které jsou manažeři při koučování pracovníků zaměřeni, se skládá z následujících bodů:

- **Present situation** (Současná situace)
- **Objectives** (Úkoly zaměstnance a jeho cíle)
- **Obstacles** (Překážky)
- **Resources** (Zdroje, které má zaměstnanec k dispozici)
- **Activities** (Aktivity)

Jedná se o koučovací model POORA, který je součástí již uvedené metodiky Sales Excellence. Na každý bod z výše uvedeného výčtu mají manažeři připravených několik koučovacích otázek, kterými se od svých zaměstnanců snaží získat jejich pohled na aktuální dění. Cílem jejich rozhovoru je, aby se zaměstnanci naučili najít zdroj překážky a určit si činnosti, které jsou nezbytně

nutné k odstranění této překážky a následnému pokračování v řešení jejich pracovního úkolu. Tato metoda je principem stejná, jako metoda popisovaná GROW, popisovaná v teoretické části práce, zaměřuje se však na jiné oblasti koučovacích otázek kvůli orientaci na obchodníky.

Dalším procesem v průběhu roku, při kterém manažer kontroluje své zaměstnance, jsou tzv. společná setkání. Ta fungují tak, že jednání zaměstnance se zákazníkem se zúčastní i jeho nadřízený. Komunikaci se zákazníkem má na starosti výhradně zaměstnanec, manažer do rozhovoru zasahuje pouze výjimečně, například když zaměstnanec neví, jak v dialogu dále pokračovat. Manažer má za úkol pozorovat chování zaměstnance, jeho styl jeho komunikace, pracovníkovy reakce na dotazy zákazníka, ale kromě toho například také posuzuje vhodnost oblečení zaměstnance vzhledem k dané příležitosti.

Po tomto jednání následuje hodinové koučování zaměstnance. Jeho obsahem je zpětná vazba manažera na výkon zaměstnance, pracovníkovi jsou poskytnuty praktické rady, co by měl ve své komunikaci zlepšit, kterých chyb se vyvarovat a podobně.

Tato společná setkání absolvuje manažer jednou za kvartál, jednotlivě s každým svým zaměstnancem zvlášť.

Pro zjišťování výsledků prodejů a řešení dalšího postupu zaměstnanců při řešení jejich úkolů, jsou v průběhu roku realizovány tzv. RAC Talky. Ty se konají pravidelně vždy na konci měsíce a na konci roku. RAC Talky jsou jednotlivé osobní schůzky manažera s každým jeho podřízeným zaměstnancem zvlášť. Název RAC je složen ze tří počátečních písmen, a to Results, Activities a Competence, tedy výsledky, aktivity a kompetence. RAC Talk se tedy skládá ze tří fází, kterými jsou:

**a) Results (výsledky):** V této části rozhovoru spolu manažer s podřízeným projednávají zaměstnancovy výsledky za uplynulé předchozí období, řeší se pracovní úspěchy i nedostatky, které je třeba zlepšit.

**b) Activities (aktivity):** Zde jsou projednávány cíle, které si zaměstnanec stanovil v ročním stanovování cílů v rámci zmiňovaného počítačového programu. Manažer v programu vidí, jaké cíle si obchodník stanovil a co by



měl v daném kvartálu plnit. Řeší se strategie jednání se zákazníkem, četnost návštěv atp.

**c) Competence (kompetence):** V poslední části rozhovoru manažer zjišťuje, co chce zaměstnanec dělat pro to, aby u daného zákazníka splnil cíle, které si sám naplánoval a co se potřebuje naučit. Pracovník buď ví, co pro to má udělat a u manažera si své zdůvodnění pouze obhájí, nebo neví a potřebuje se stanovením postupu od manažera pomoci. V některých případech můžou během diskuse dojít k závěru, že cíle, které si obchodník stanovil je u daného zákazníka nereálné splnit a musí je aktualizovat podle dané situace.

#### **Účelem měsíčních RAC Talků je:**

- Řešit motivaci zaměstnance
- Sledovat výsledky prodejů
- Analyzovat příležitosti a možné aktivity v aktuálních projektech
- Rozhodnout o následujících aktivitách zaměstnance a plánovat budoucnost

#### **Účelem ročních RAC Talků je:**

- Přezkoumat výsledky a získané zkušenosti zaměstnanců z předchozího roku
- Stanovit nový plán a strategii pro následující rok
- Pomoci zaměstnancům při definování jejich osobních cílů

Kromě RAC Talků, které jsou otázkou několika schůzek manažera vždy s jedním podřízeným pracovníkem, jsou v SKF nově zavedeny také měsíční inspiring sales team meetings, tedy inspirativní setkání daného obchodního týmu. Jejich účelem je sledovat výsledky týmu, nastavovat společná zaměření a aktivity týmu pro následující měsíc a v neposlední řadě také budovat týmovou kulturu a inspirovat a motivovat pracovníky. V případě, že se tým z různých důvodů není schopen sejít fyzicky, realizují se video konference či telefonické meetingy.

Obchodní manažeři společnosti SKF se z největší části, asi na 50 – 70 %, soustředí na rozvoj a řízení jejich obchodního týmu, případně na nábor nových lidí, což je obecně považováno za velmi důležitou aktivitu.

Společnost SKF CZ, a.s. má zavedena vlastní pravidla interní komunikace, která by zaměstnanci měli dodržovat. Tato pravidla se zaměřují na tři oblasti, a to e-maily, telefony a osobní komunikaci. U e-mailové komunikace je kladen důraz na především na to, aby si zaměstnanec uvědomoval, že odesláním e-mailu není přenášena jeho zodpovědnost na adresáta, tudíž v případě že adresát na mail nereaguje, je třeba problém řešit s nadřízeným, který podniká následné kroky. Zaměstnanec musí zvažovat, zda by za dané situace měl být adresátovi odeslán spíše e-mail, nebo by spíše měl být kontaktován telefonicky. Telefonická komunikace mnohdy bývá efektivnějším způsobem. Do osobní komunikace je společností řazena například i forma hovorů přes aplikaci Skype.

Kromě pravidel interní komunikace má společnost k dispozici také jakousi příručku pro zaměstnance z hlediska jejich chování. V té je vždy v několika málo bodech zmíněno, jak se zaměstnanec má chovat, na co má být zaměřen. Příručka je složena ze tří oblastí, kterými jsou zákaznická orientace, vlastní zodpovědnost a respekt.

## **4.5 Odměňování zaměstnanců**

### **4.5.1 Finanční odměny**

V obchodním úseku společnosti SKF CZ, a.s. probíhá kvartální odměňování a nezávisle na něm ještě roční odměny. Vyhodnocení pracovního výkonu a odměňování má na starosti přímý nadřízený daného pracovníka. Ten však svá rozhodnutí musí zpracovat, odůvodnit a dát ke schválení svému nadřízenému, obchodnímu řediteli. Obchodní ředitel pak jeho rozhodnutí buď schválí, nebo mu ho vrátí k přepracování. Schválení odměn má na starosti vždy nadřízený nadřízeného, tedy tzv. grandparent. V obchodním úseku tedy celý proces odměňování probíhá tak, že 3 manažeři hodnotí pracovní výkon zaměstnanců ve svých týmech a navrhnou odměny, které schvaluje obchodní ředitel. Obchodní ředitel pak hodnotí pracovní výkon třech zmíněných obchodních manažerů a navrhuje odměny pro ně. Toto vyhodnocení pak musí schválit ředitel společnosti SKF CZ, a.s. Ten poté vyhodnotí pracovní výkon obchodního ředitele a stanoví mu odměnu.

### 4.5.1.1 Kvartální odměňování

V kvartálním hodnocení a odměňování se každý kvartál hodnotí samostatně jako celek. Maximální alokovanou výši kvartální odměny pro celé obchodní oddělení určuje vrcholové vedení na základě aktuálních finančních výsledků společnosti. Vrcholové vedení se skládá z ředitele společnosti SKF CZ, a.s., obchodního ředitele a technického ředitele.

Výše kvartální odměny záleží jak na výsledcích celého týmu, tak na dílčích výsledcích každého zaměstnance. Každý zaměstnanec má pevně definovaný plat, který si může zvýšit právě kvartálními a ročními odměnami. Velikost každé kvartální odměny je maximálně 39 % z výše měsíčního platu zaměstnance, měsíčně si tedy při stoprocentním plnění cílů může každý zaměstnanec přilepšit o 13 % z výše jeho pevné mzdy (odměna je však vyplácena kvartálně).

Struktura oblastí kvartálního hodnocení se liší podle projektů, na kterých daný zaměstnanec pracuje. Převážně se skládá z 50 % hard čísel (obrat, zisk) za celý tým a 50 % osobních projektových cílů. Ty bývají minimálně 2, může však nastat případ, že se zaměstnanec s nadřizným dohodne pouze na jednom cíli.

U hard čísel neboli měřitelných finančních výsledků, se kvartální odměna začíná počítat od plnění kvartálního business plánu na 100 %, přičemž maximální výše odměny je dosažena při plnění kvartálního business plánu na 110 %.

Hard čísla, tvořící polovinu oblasti hodnocení, jsou dále členěna do dvou dílčích kritérií, ze kterých se vychází při stanovování výše odměn. Z těchto dvou kritérií tvoří 25 % čisté tržby za všechny platformy, tedy celkové čisté tržby, a 25 % čisté tržby pouze za ložiska.

V oblasti kvartálních projektových cílů se hodnotí tzv. Won Growth Opportunity.

**Won Opportunity** jsou vyhrané projekty v daném kvartálu (získané objednávky)

**Growth** – vyjadřuje, že se musí jednat o nový projekt, a ne o opakující se dodávky

Hodnotí se přínos pro SKF, ale i pro zákazníka. Opportunita (projekt, objednávka) musí být realizována u klíčového zákazníka pro společnost SKF CZ, a.s.

Won Growth Opportunity musí splňovat daná kritéria, která se skládají z platformově významné opportunity a multiplatformové opportunity. Pro obchodníky, jejichž oddělení je v této práci řešeno, platí, že pro jejich hodnocení jsou počítány všechny vyhrané opportunity splňující níže uvedená kritéria, přičemž větší váha je přikládána multiplatformovým opportunity.

- a) **Platformově významná opportunity** – splňuje objemové kritérium významnosti, musí existovat smlouva nebo objednávka na daný objem
- b) **Multiplatformově významná opportunity** – obsahuje minimálně tři platformy, kde alespoň jedna z nich naplňuje kritérium objemové významnosti.

Bylo zjištěno, že v minulosti byly součástí hodnocených kritérií i projevy chování zaměstnance, jejichž hodnocení bylo postaveno na stejných parametrech, jako je to u hodnocení ročních projevů chování, které budou vypsány v následující podkapitole. V rámci kvartálního odměňování však hodnocení projevů chování zatím nebylo na úrovni East Europe schváleno a bylo proto z hodnocených kritérií vyřazeno. Důvodem byl nezáměr sesterských obchodních jednotek z oblasti East Europe o tuto část hodnocení.

V celé organizaci SKF Group je zavedeno pouze roční odměňování zaměstnanců. Kvartální odměňování v současné podobě je zavedeno v rámci SKF East Europe.

#### **4.5.1.2 Roční odměňování**

Roční odměňování probíhá nezávisle na kvartálním. V posledním kvartálu daného roku se tedy odměňuje jak za poslední kvartál, tak i za celoroční práci. Hodnotí se podle předem stanovených ročních cílů. Součástí ročního hodnocení jsou navíc kromě hard cílů, tedy dosažených a měřitelných čísel, které se hodnotí v kvartálním odměňování, i tzv. soft cíle, jimiž jsou projevy chování zaměstnance během celoroční práce. V soft cílech se hodnotí jak jednání zaměstnance s jeho nadřízenými i zákazníky, tak jeho pracovní nasazení, jak je pro svou práci zapálený a co všechno pro splnění svých úkolů dokázal udělat. Tedy jakým způsobem zaměstnanec dosáhl měřitelných číselných výsledků. Struktura hodnocených kritérií je nastavena na 50 % hard čísla a 50 % projevy chování

zaměstnance. Výše roční odměny pro obchodníky je maximálně 16,5 % ze zaměstnancova ročního platu.

Relativně nově, od začátku roku 2017, se do ročního odměňování přidal tzv. Recovery systém. Jeho implementace výrazně pomohla obchodníkům dosáhnout vyšších ročních odměn. Funkce tohoto systému je vysvětlena na následujícím smyšleném příkladu: Na začátku roku, v prvním kvartálu, se obchodníkovi dařilo plnit cíle na 100 %. Ve druhém kvartálu však cíle plnit nestačil a dělal spoustu chyb, zvládl naplnit jenom 60 % ze stanoveného plánu. Následující třetí kvartál, se obchodník snažil a podařilo se mu plnit cíle 20 % nad stanovený plán, tedy na 120 %, to samé se mu podařilo i ve čtvrtém kvartálu. V minulosti, kdy v SKF nebyl zaveden Recovery systém, by měl obchodník nižší odměnu za to, že ve druhém kvartálu selhal a nedokázal splnit cíle, které měl stanovené. Výhoda Recovery systému spočívá v tom, že se sečte obchodníková práce za všechny dílčí kvartály, to znamená, že když ve druhém kvartálu plnil pouze na 60 %, následujícími dvěma kvartály, které plnil na 120 %, zmíněnou ztrátu 40 % dorovnal a jeho odměna tudíž bude vyšší.

Jak je výše zmíněno, součástí ročního hodnocení jsou projevy chování zaměstnance. Výchozím materiálem pro jejich hodnocení je matice vytvořená společností SKF, která je uvedena na následující straně. V jejím levém sloupci jsou uvažované aspekty chování zaměstnance a v horním řádku jsou úrovně jejich plnění zaměstnancem. Tato matice je platná globálně v celé organizaci SKF Group.

Chování	Přítomnost některých projevů (vyžaduje zlepšení)	Očekávaná úroveň	Modelová role (očekávaná úroveň manažera + mód role)
<b>Vytváření hodnot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zřídka myslí nebo jedná z hlediska zákazníků</li> <li>- Nechápe, kde jeho vlastní jednání vytváří hodnoty</li> <li>- Stanovuje priority podle vlastních zájmů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bere v úvahu potřeby a očekávání zákazníků a jedná tak, aby splnil potřeby zákazníků</li> <li>- Rozumí hodnotovému řetězci a ví, jak pracovat, aby dosáhl nejvyšších zisků</li> <li>- Definuje cíle, směry a priority pro tým / přímé podřízené na základě hodnoty zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Předvídá potřeby zákazníka a jedná proaktivně ve vztahu k zákazníkovi</li> <li>- Upřednostňuje vytváření hodnoty před ostatními činnostmi</li> <li>- Průběžně upravuje priority týmu na základě potřeb zákazníků a vytváření hodnoty</li> <li>- Rozvíjí schopnosti, aby mohl plnit budoucí potřeby zákazníka / trhu</li> </ul>
<b>Dosahování výsledků</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pokud narazí na překážky, v některých případech je nesoustředěný a nechává se rozptylovat řešením méně důležitých záležitostí</li> <li>- Plní úkoly pozdě nebo v nízké kvalitě z důvodu nedostatečného plánování nebo plnění povinností (příliš velký počet povinností)</li> <li>- Ztrácí energii ještě před zavedením řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přebírá odpovědnost a zůstává soustředěný na problém, dokud není nalezeno proveditelné řešení</li> <li>- Plánuje si čas tak, aby dokončil úkoly včas a ve vysoké kvalitě</li> <li>- Vždy řeší překážky / nesrovnalosti, které by mohly zdržet realizaci přijatého rozhodnutí</li> <li>- Zdůrazňuje naléhavost splnění základních úkolů</li> <li>- Průběžně poskytuje zpětnou vazbu a vede zaměstnance tak, aby dosáhli dohodnutých výsledků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozhoduje rychle a efektivně při odstraňování překážek, a to i ve složitých situacích</li> <li>- Vždy hledá základní příčinu a usiluje o nalezení trvalého řešení</li> <li>- Přijímá odpovědnost za složitější problémy a zůstává soustředěný na problém, dokud není nalezeno řešení</li> <li>- Prosazuje, podporuje a zavádí potřebné změny</li> </ul>
<b>Přijímání odpovědnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedůsledně plní závazky vůči ostatním</li> <li>- Nepřijímá odpovědnost za vlastní výkon nebo za výkon týmu</li> <li>- Občas neodvede práci, kterou slíbil, nebo neplní sliby dané zákazníkům</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zajišťuje, aby tým pochopil kladné i záporné důsledky svého jednání</li> <li>- Zajišťuje, aby poučení z chyb nebylo považováno za něco nepatřičného</li> <li>- Průběžně sleduje plnění úkolů a jedná podle toho</li> <li>- Sleduje plnění závazků vůči ostatním a plní je</li> <li>- Ukazuje odhodlání dosáhnout výsledků odpovídajících požadavkům zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přijímá odpovědnost za veškeré jednání a učí se z chyb</li> <li>- Zjišťuje důsledky jednání a přijímá je</li> <li>- Vždy sleduje plnění úkolů se členy týmu a jedná podle toho</li> </ul>

Tab. 2 Hodnocení chování zaměřené na dosažení stanovených cílů (Performance Behaviours, 2017)

Hodnotícím je přímý nadřízený pracovníků. Ten na základě výše uvedené tabulky, svých podkladů z celoročního průběhu řízení pracovního výkonu a úrovně naplněných celoročních měřitelných číselných cílů hodnotí své zaměstnance. Určitou pojistkou, aby hodnocení projevů chování nebylo příliš subjektivní, je zde opět princip schvalování grandparenta. Celkové hodnocení zaměstnance včetně projevů chování tedy opět musí schválit nadřízený manažera, kterým je v tomto případě obchodní ředitel společnosti.

## 4.6 Benefity

Ve společnosti SKF CZ, a.s. jsou samozřejmostí benefity, jako je například voda či káva na pracovišti pro zaměstnance. V teoretické části byly zmiňovány některé hmotné benefity, jako je například auto, mobilní telefon, či notebook. To však ve společnosti SKF CZ, a.s. není označováno přímo za benefit, ale jako pomůcka nezbytná pro výkon pracovní činnosti. Zaměstnancům v obchodním úseku jsou přidělovány mobilní telefony i počítače, někteří obchodníci mají nárok i na služební auta, která mohou využívat k nejen k dopravě do práce a za zákazníky, ale i k jiným soukromým cestám. Mezi benefity, které jsou společností SKF CZ, a.s. nabízeny jejím zaměstnancům, patří:

- Úrazové pojištění
- Příspěvek na penzijní fond
- Dovolená 25 dní (obvykle mívají podniky pouze 20 dní)
- Benefity ze sociálního fondu
- Úhrada kuponu na MHD jízdenku po Praze
- Stravenky
- Odměňování pracovních jubileí po pěti letech od 5 tisíc Kč až do výše jednoho měsíčního platu

Součástí výše uvedené nabídky jsou benefity ze sociálního fondu. Společnost si vytváří sociální fond, resp. fond pracujících. Ten je tvořen ze zisku po zdanění a společností je využíván ke krytí těchto jednotlivých oblastí:

- Bezúročné půjčky poskytované zaměstnancům
- Odměny k pracovním a životním výročím zaměstnanců
- Odměny zaměstnanci při narození dítěte

- Věcné dárky pro děti zaměstnanců
- Sportovní a kulturní akce organizované ve společnosti
- Nadstandartní zdravotní péče pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky

Jako další benefit je zde možné uvést novinku, kterou společnost v nedávné době zavedla. Jedná se o tzv. zdravá první pondělí v měsíci, kdy jsou pro zaměstnance připravovány mísy s ovocem nebo zeleninou, kterou mohou konzumovat dle libosti.

Velmi potřebným benefitem, který je ve společnosti zaměstnancům nabízen, je pět tisíc korun ročně na školení z anglického jazyka. V případě, že pracovník angličtinu neovládá, ale jinak ve své práci vyniká a pro společnost by bylo přínosem zapojit ho do mezinárodních kontraktů, nebo je na jeho pozici vyžadována určitá úroveň angličtiny, kterou nesplňuje, se souhlasem lektora pak může být pracovníkovi na lekce angličtiny poskytnut příspěvek až deset tisíc korun za rok. Podmínkou je absolvování závěrečných zkoušek na předem domluvenou úroveň. Pokud pracovník této úrovně nedosáhne, pět tisíc z deseti musí sám uhradit.

Nově zavedeným benefitem ve společnosti SKF CZ, a.s. se stal systém Cafeteria. Tento benefit společnost zavedla teprve začátkem července tohoto roku. Systém odměňování tímto benefitem je zatím nastaven tak, že intervaly odměňování jsou pololetní. Při odměňování se navíc rozlišuje doba zaměstnání ve společnosti SKF CZ, a.s. Pokud je pracovník ve společnosti zaměstnán méně než 3 roky, pak dostane po půl roce 1 tisíc korun, pokud je zaměstnancem déle než 3 roky, dostane 2 tisíce korun. Ročně si tedy mohou přijít na dva nebo maximálně čtyři tisíce korun, které jim jsou vloženy do systému Cafeteria. Tento systém funguje ve společnosti navíc, nad rámec všech ostatních odměn a benefitů, nejsou jim tedy sníženy žádné finanční odměny ani omezeny některé druhy benefitů. Důvodem pro implementaci systému Cafeteria byla potřeba o sladění s dceřinou jednotkou společnosti – SKF Lubrication Systems s.r.o., ve které byl systém Cafeteria zaveden.



## 4.7 Odměňovací období

Jak již bylo výše zmíněno, v obchodním úseku se odměňuje ve dvou na sobě nezávislých časových úsecích, a to kvartálních a ročních. Kvartální odměňování spočívá ve shrnutí pracovního výkonu zaměstnance, konkrétně měřitelných číselných aspektů jeho výkonu, za daný kvartál, kde si na tento kvartál s nadřízeným předem stanovili, jakých cílů má dosáhnout. Manažer jeho práci posoudí a zhodnotí, do jaké míry předem stanovená kritéria splnil a podle toho je pak zaměstnanec odměněn.

Co se týká ročního odměňování, zde je zaměstnanec hodnocen za svou celoroční a spíše projektovou práci. Jednotlivé kvartály v tomto hodnocení tedy už nehrají roli, jedná se o zhodnocení a odměnění pouze shrnutého celkového ročního výsledku pracovního výkonu zaměstnance.

## 4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

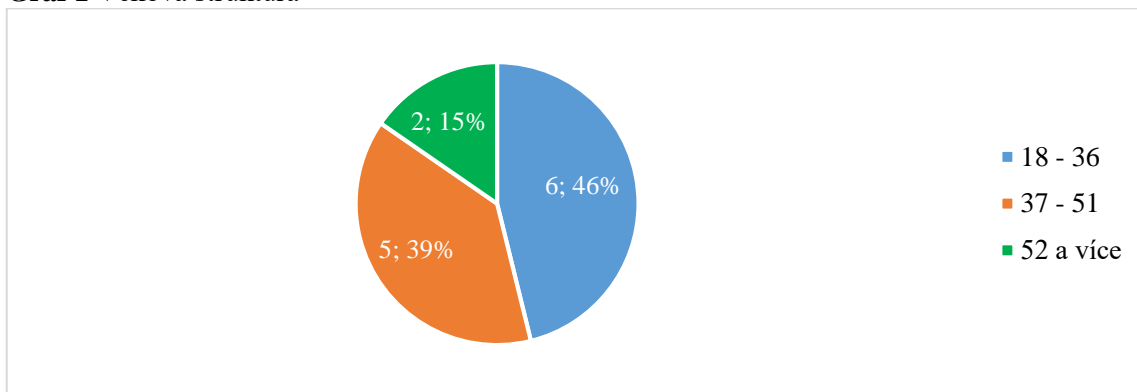
Pro bližší prověření funkčnosti celého systému bylo zvoleno dotazníkové šetření. Otázky jsou rozděleny podle několika částí. V první části budou otázky mířené na osobní data, tedy věk apod., jedná se o otázky 1 – 3. Ve druhé části, otázky 4 – 11, budou respondenti zpovídat dotazy, týkající se odměňování. Následovat budou otázky 12 – 20, které se budou týkat řízení pracovního výkonu. Ze všech uvedených otázek zde bude vyhodnocení souhrnných odpovědí všech týmů dohromady, kromě otázek 15 – 20, které se zaměřují na spolupráci zaměstnanců s jejich nadřízeným. Každý tým má však svého vlastního nadřízeného a z tohoto důvodu budou tyto odpovědi striktně odděleny a hodnoceny podle jednotlivých týmů. Pokud budou u některých otevřených otázek zajímavé odpovědi jednotlivých týmů, otázky pak také budou rozděleny.

Dotazník byl rozdělen podle jednotlivých tří výše uvedených týmu: Key Account, After Market a Customer service, a to z důvodu, že každý zmiňovaný tým má svého vlastního nadřízeného manažera. Pokud by nebylo uvažováno rozdělení třech týmů, nebylo by možné objektivně posoudit otázky na řízení pracovního výkonu, kde jsou zaměstnanci tázáni na spolupráci se svým nadřízeným. Otázky však zůstaly pro všechny týmy stejné.

Vzhledem k tomu, že v průběhu období, kdy byl dotazník zaměstnancům k dispozici, probíhaly dovolené, nebyly získány odpovědi od všech zaměstnanců, ale pouze od čtrnácti zaměstnanců ze sedmnácti. To znamená, že data byla získána přibližně od 82 % respondentů a pro zorientování v situaci ve firmě by tento výsledek měl mít dobrou vypovídací hodnotu.

V koláčových grafech, které budou uvedeny v následujícím textu, bude možné vidět procentní podíly respondentů na jednotlivé odpovědi a vedle těchto procent bude středníkem oddělené číslo, které bude vyjadřovat počet respondentů, kteří na danou odpověď odpověděli.

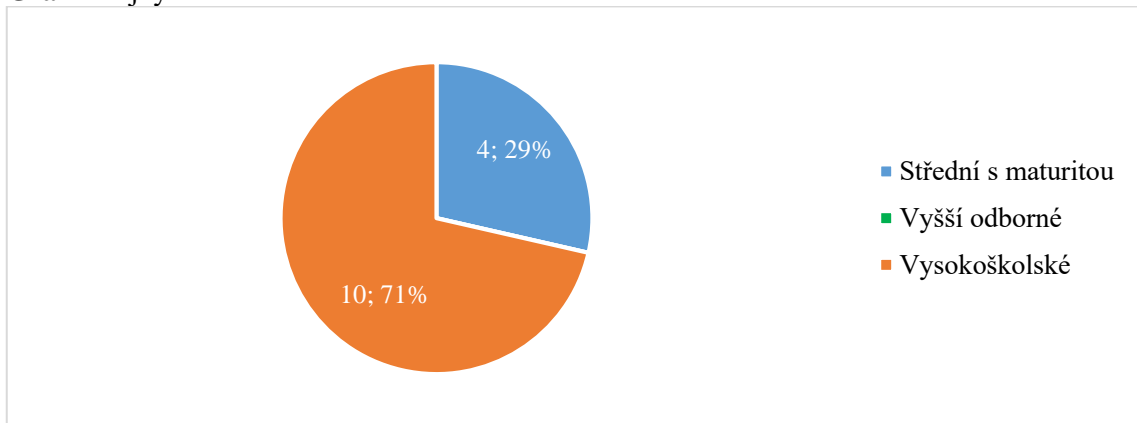
**Graf 1** Věková struktura



Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

V grafu 1 lze vidět, že věková struktura je nejvíce zastoupena zaměstnanci mezi 18-36 lety. Téměř stejně početné zastoupení má skupina pracovníků od 37-51 let, nejméně pak s pouhými dvěma zaměstnanci skupina od 52 let a více. Věková struktura byla rozložena tímto způsobem dle všeobecně známého generačního rozdělení Baby boomers, generace X, a generace Y.

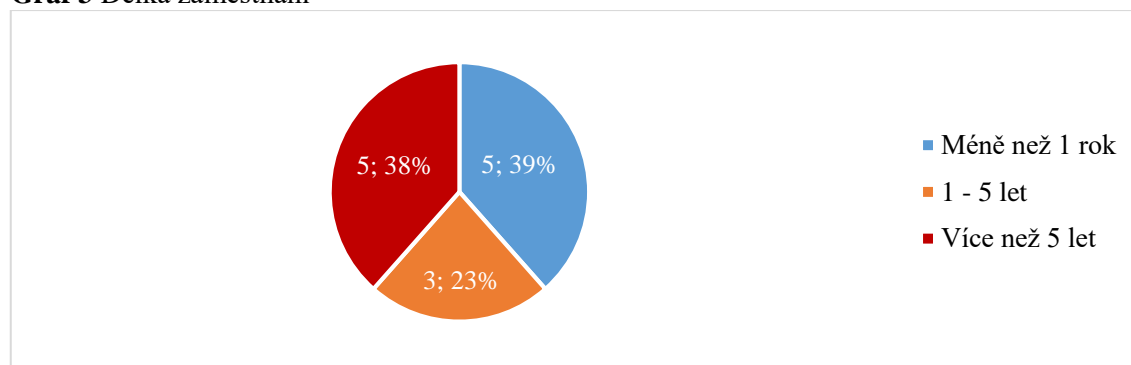
**Graf 2** Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

Co se týká vzdělání, většina pracovníků v obchodním úseku má vzdělání vysokoškolské, někteří z nich mají vzdělání střední s maturitou. Vyšší odborné ani základní vzdělání neměl žádný dotazovaný pracovník. Konkrétní počty a procentní podíly lze vidět v grafu 2.

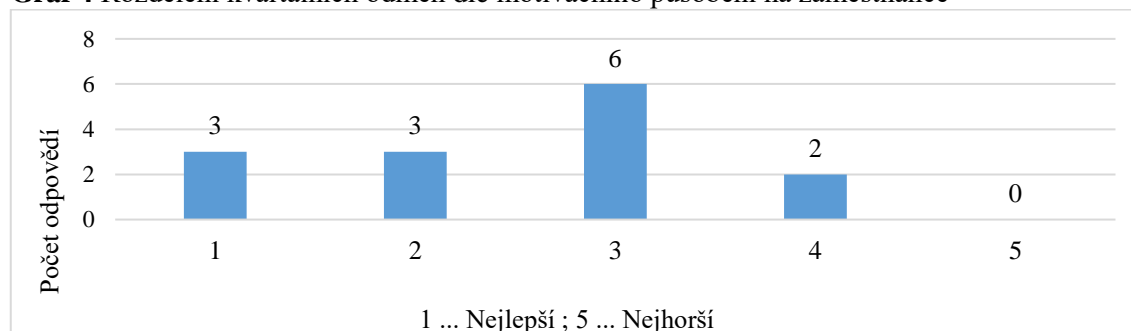
**Graf 3** Délka zaměstnání



Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

Jak je možné vidět na grafu 3, bylo zjištěno, že společnost má převážně buďto nové zaměstnance, nebo naopak stálé a zkušené zaměstnance. Podíl pracovníků, kteří jsou zaměstnání 1 – 5 let je o něco nižší. Podle vrcholového vedení firmy je důvodem především to, že v posledních letech došlo k výrazné generační obměně týmu, která souvisela s potřebou zaměstnání nových, progresivních obchodníků, kteří jsou zaměřeni více na komplexní (nabídka řešení) a ne transakční (nabídka výrobků) způsob obchodu.

**Graf 4** Rozdělení kvartálních odměn dle motivačního působení na zaměstnance

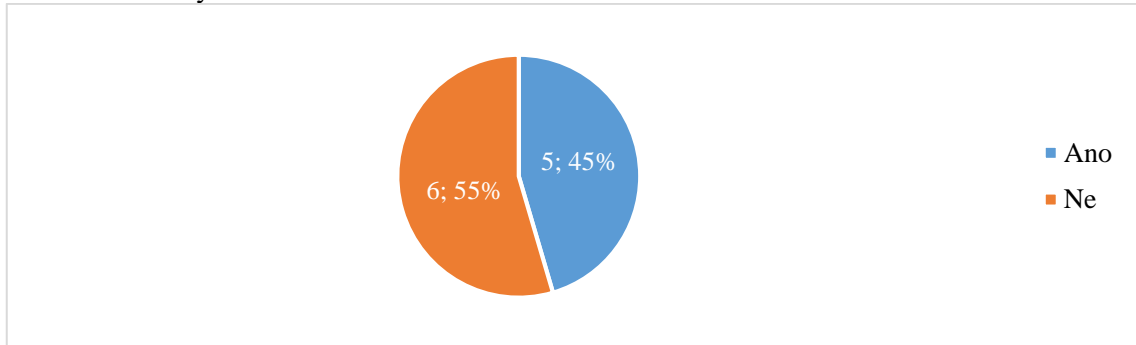


Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

Čtvrtá otázka je první otázkou okruhu, mířeného na odměňování. Záměrem jejího položení bylo zjistit, jak pracovníci společnosti SKF CZ, a.s. vnímají současný systém kvartálních odměn, tedy jak je pro ně motivační. Byla zadána škála od jedné do pěti, kde jednička byla nejlepší možnost a pětka nejhorší. Výše uvedený graf 4 vypovídá, že většina zaměstnanců systém hodnotila známkou 3,

tedy průměrně motivační. Stejný podíl zaměstnanců (tři) pak hodnotil známkami 1 a 2. Pozitivní zprávou pro společnost SKF CZ, a.s. může být také to, že pouze pro dva zaměstnance, kteří hodnotili známkou čtyři, systém není příliš motivační.

**Graf 5** Změna systému kvartálního odměňování



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2017*

Pátá otázka byla složena ze dvou částí a navazuje na předchozí otázku. Výše uvedený graf 5 se týká pouze části první, jejímž cílem bylo zjistit, zda by pracovníci změnili současný systém kvartálního odměňování. Na tuto otázku bylo získáno pouze 11 odpovědí. Tři zaměstnanci ji nehodnotili, s udáním důvodu, že jsou ve společnosti příliš krátce, a proto na tento dotaz zatím nedokáží odpovědět. Jak je patrné z grafu 5, téměř polovina dotazovaných by systém kvartálních odměň změnila. To koresponduje s předchozí otázkou, kde byl vysoký podíl zaměstnanců, pro které byl systém kvartálních odměň hodnocen jako pouze průměrně motivační. Je tedy potřeba, aby bylo zjištěno, kvůli jakým důvodům by zaměstnanci systém kvartálních odměň změnili. To je řešeno v následující části otázky.

Na druhou část otázky, tedy proč by respondenti změnili současný systém kvartálního odměňování, byly získány různé odpovědi. Respondenti, kteří by systém změnit chtěli, se v drtivé většině odpovědí shodli na názoru, že je systém příliš zaměřen na výsledky celé organizace a pomíjí osobní cíle jednotlivých zaměstnanců. Někteří další zaměstnanci by byli spokojeni, kdyby se v kvartálních odměňách objevilo i hodnocení za speciální pracovní úspěchy jednotlivých zaměstnanců.

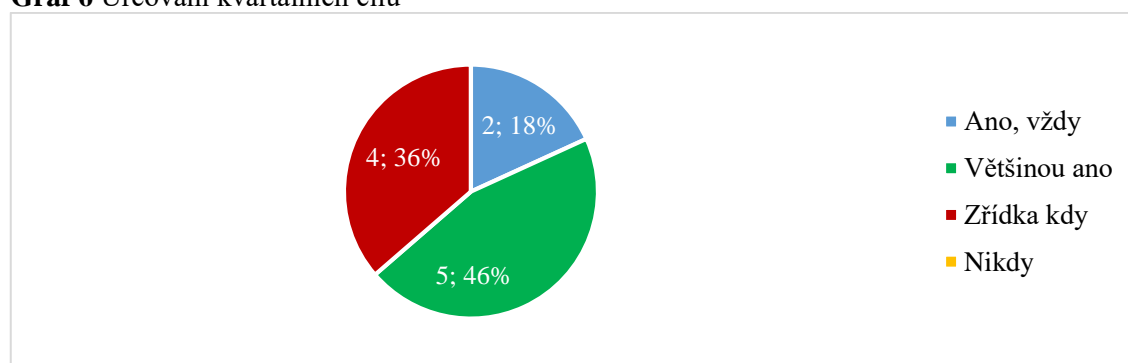
Na otázku č. 6 byly odpovědi téměř jednoznačné. Naprosté většině dotazovaných (12 respondentů) vyhovují kvartální intervaly odměňování a pouze

dvěma by spíše vyhovovaly měsíční intervaly. Mezi některými odpověďmi byly navíc popsány důvody, a to především ten nejpodstatnější, že vyhodnocování kvartálních odměn na formálním setkání, zabere zaměstnanci s nadřazeným například i hodinu času. Vzhledem k tomu, že obchodníci musí jezdit za zákazníky a jejich práce je časově náročná, bylo by pro ně měsíční vyhodnocování zbytečně omezující.

Účelem další, sedmé otázky, bylo zjistit, zda je mezi zaměstnanci jako atraktivnější forma výhody vnímána spíše finanční odměna, nebo ve společnosti nově zavedené Cafeteria poukázky. Bylo zjištěno, že finanční odměna je pro všech čtrnáct respondentů jednoznačně větší motivací než Cafeteria poukázky.

U osmé otázky bylo zjišťováno, jaké by si zaměstnanci představovali procentní rozložení finanční odměny a Cafeteria poukázek v kvartálních odměnách. Jako příklad bylo uvedeno: Finanční odměna 80 %; Cafeteria poukázky 20 %, nebo Finanční odměna 20 %; Cafeteria poukázky 80 %. V drtivé většině případů došlo k názoru 95 % ve prospěch finančních, či dokonce 100 % finančních odměn. Méně zastoupená byla možnost 80 % finančních odměn (2 odpovědi) a jediný respondent odpověděl formou 50 % Cafeteria poukázky a 50 % finanční odměna. Záměrem těchto dvou otázek bylo zhodnotit, zda by zaměstnanci dali přednost zahrnutí Cafeteria poukázek do kvartálních odměn či nikoliv. Otázka byla pozměněna, aby nedošlo k ovlivnění odpovědí respondenty.

**Graf 6** Určování kvartálních cílů



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2017*

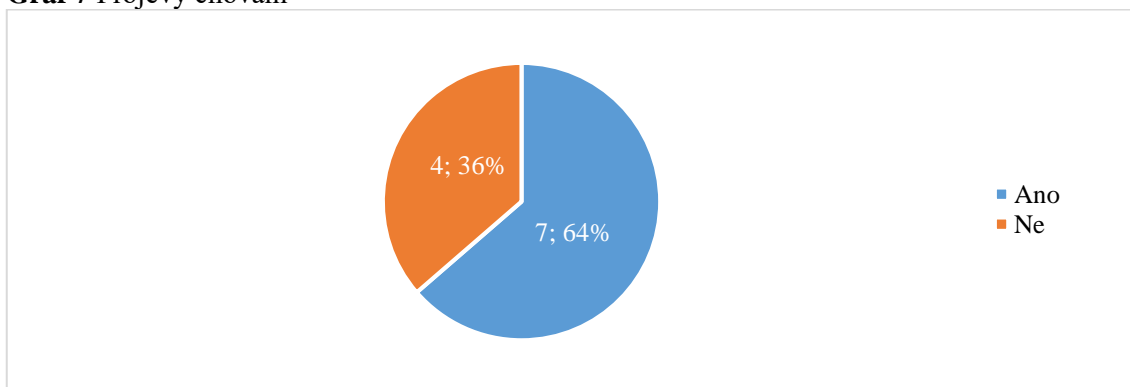
Otázka 9 zněla, zda jsou kvartální cíle vždy určeny s dostatečným předstihem. Jak bude popsáno v části polostrukturovaných rozhovorů, bylo zjištěno, že určování kvartálních cílů je problematické kvůli jejich zadávání v systému. Z grafu 6 tedy lze soudit, že odlišnost odpovědí je způsobena nejspíše různým

pochopením této otázky. Z rozhovorů vyplynulo, že v programu musí být hard cíle zadány vždy a včas a jsou dostupné pro všechny zaměstnance.

V desáté otázce měli respondenti zodpovědět, zda s nimi nadřízený vyhodnocuje projevy chování v kvartálním odměňování a pokud ano, tak zda jim vyhovuje jak, případně co by si přáli v hodnocení změnit. V první části této otázky bylo zjištěno, že ačkoliv není hodnocení projevů chování součástí kvartálních odměn, žádnému z obchodních manažerů ani tak není lhostejné a všichni manažeři nezapomínají projevy chování se svými zaměstnanci řešit.

Na druhou část desáté otázky všichni respondenti popsali, jak s nimi řeší projevy chování (např. na základě společných schůzek se zákazníky, či dle interních projevů ve firmě) a všichni se shodli, že jim vyhovuje, jak s nimi jejich nadřízení tyto projevy chování hodnotí.

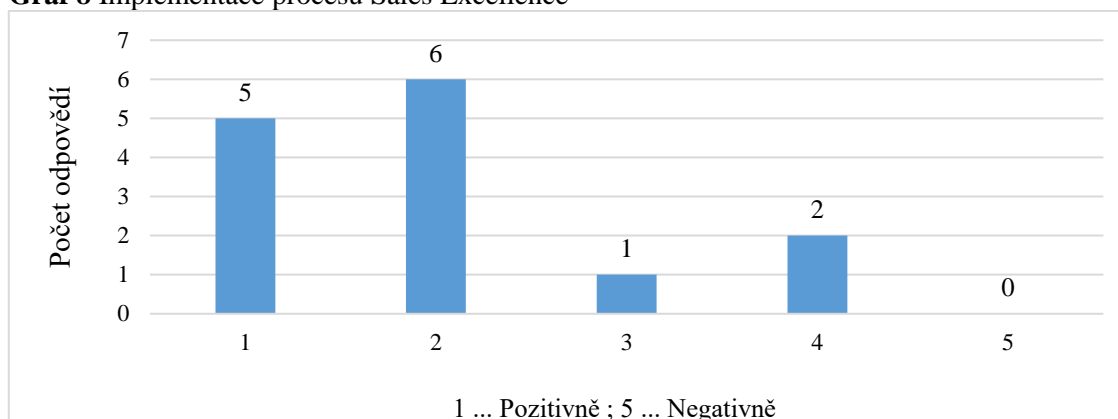
**Graf 7** Projevy chování



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2017*

Jedenáctá otázka navazovala na předchozí a cílem jejího položení bylo zjistit, že pokud nadřízený projevy chování nevyhodnocuje, zda by zaměstnanci uvítali zařazení tohoto hodnocení do kvartálních odměn. Na tuto otázku bylo získáno pouze 11 odpovědí, a názory na ni jsou různé. Většina zaměstnanců by však podle grafu 7 uvítala, kdyby se hodnocení projevů chování stalo součástí kvartálních odměn.

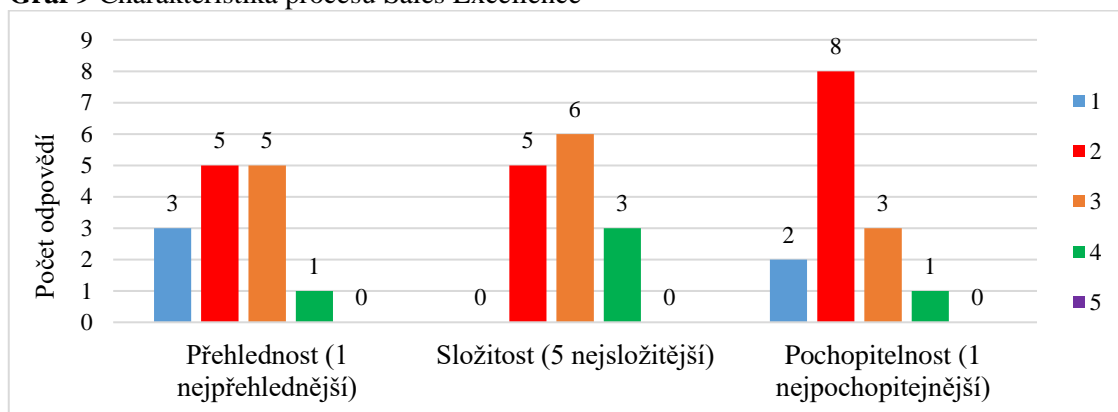
**Graf 8** Implementace procesu Sales Excellence



Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

Dvanáctá otázka byla zaměřena na to, jak zaměstnanci vnímají implementaci nového procesu Sales Excellence. Tento dotaz byl zajímavý hlavně pro vrcholové vedení firmy a byla pomocí něj získána zpětná vazba zaměstnanců na tento nově zavedený proces. Pro vyjádření odpovědi zde byla definována škála od jedné do pěti, kde jedna je nejpozitivnější odpověď. Z grafu 8 jasně vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců vnímá zavedení tohoto procesu velmi pozitivně. Je možné, že zbylí respondenti, kteří označili možnost 3 a 4 jsou stále zaměřeni píše na transakční způsob obchodu, proto s implementací tohoto procesu nejsou příliš spokojeni.

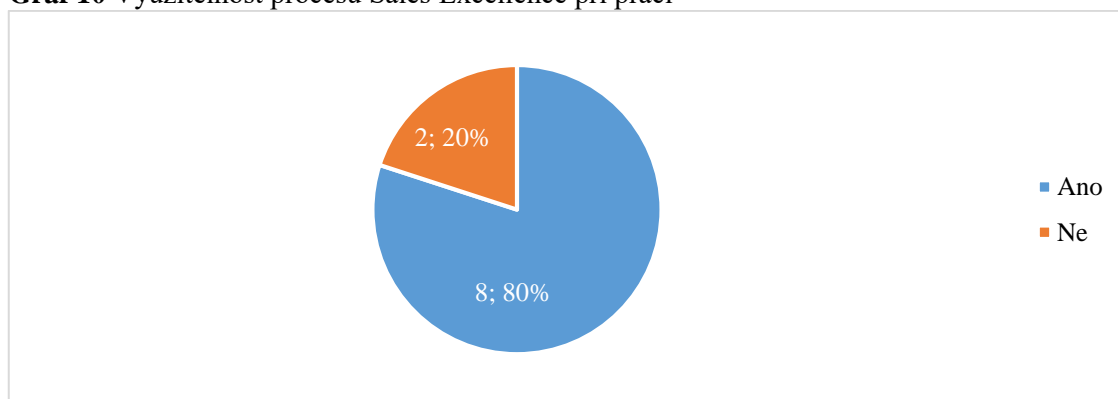
**Graf 9** Charakteristika procesu Sales Excellence



Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

Následoval třináctý dotaz na charakteristiku procesu Sales Excellence. Zde jsou mezi jednotlivými odpověďmi zaznamenány rozdíly, což je však pochopitelné. V grafu 9 je možné vidět hodnocení přehlednosti, složitosti a pochopitelnosti systému.

**Graf 10** Využitelnost procesu Sales Excellence při práci



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2017*

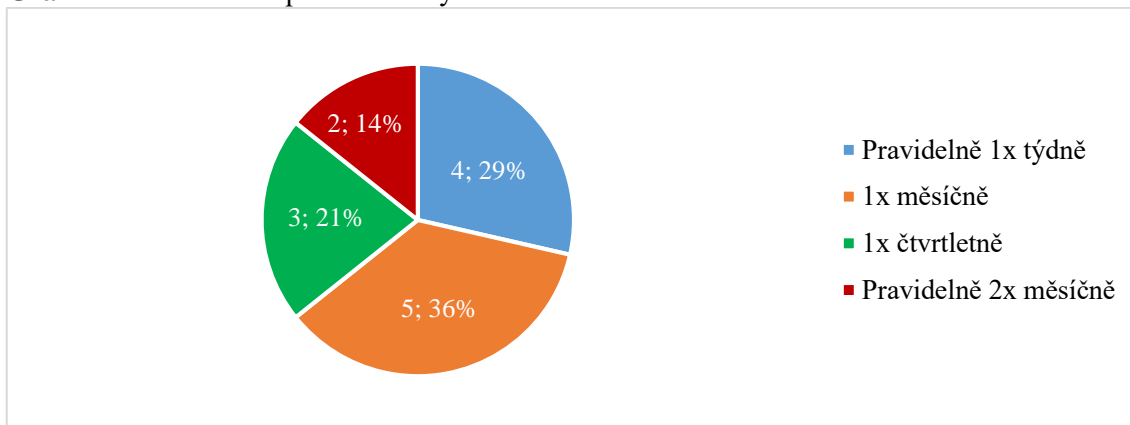
Ze čtrnácté otázky byl vyřazen Customer Service tým, a to z důvodu, že bylo později zjištěno, že se těchto pracovníků proces Sales Excellence zatím v plné šíři netýká. Předmětem otázky bylo zjistit, jak zaměstnancům pomáhá proces Sales Excellence při práci. Jak lze vidět v grafu 10, dva pracovníci si myslí, že jim proces Sales Excellence při práci nepomáhá. Důvodem může být například to, že proces je zatím zaveden krátce a pracovníci se s ním ještě zcela nesžili, což se však v brzké době může změnit. Veskrze lze ale učinit závěr, že většině pracovníků proces pomáhá již nyní.

Patnáctou otázkou bylo zjišťováno, jak by pracovníci hodnotili pracovní spolupráci se svým nadřízeným na škále od jedné do pěti. Všichni manažeři získali od svých zaměstnanců nejvyšší podíl nejlepšího hodnocení, tedy 1. Manažeři týmu KA a AM spolupráci s podřízenými hodnotili známkou 2, manažerka CS známkou 1. Lze tedy říci, že v tomto názoru si obě strany korespondují a jejich spolupráce je na velmi dobré úrovni. Grafy 13, 14 a 15, ve kterých lze vidět hodnocení jednotlivých týmů jsou součástí přílohy III.

Šestnáctá otázka byla předmětem hodnocení podpory zaměstnancům od nadřízeného při řešení pracovních úkolů. Odpovědi na tuto otázku byly o něco kritičtější, než co se týká celkové spolupráce s nadřízeným. Přesto se hodnocení pohybuje v lepší polovině a lze tedy soudit, že nadřízení pracovníci se svým podřízeným snaží pomáhat, potvrzuje to dobrou spolupráci mezi nimi. Grafy 16, 17 a 18 odpovědí jednotlivých týmů jsou součástí přílohy IV.



**Graf 11** Četnost řešení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

Otázka 17 se týkala četnosti schůzek s nadřízeným o průběžném řešení pracovního výkonu zaměstnanců. Z grafu 11, který shrnuje odpovědi všech týmů dohromady, vyplývá, že schůzky ohledně řešení pracovního výkonu jsou většinou individuální. To potvrzuje i výsledek polostrukturovaných rozhovorů, kde všichni manažeři vypověděli, že schůzky se zaměstnanci mají nejdéle jednou za měsíc, v případě potřeby však intervaly velmi individualizují. Znepokojivou výjimkou jsou odpovědi tří respondentů, kteří odpověděli možností 1x čtvrtletně, což by byla velmi malá frekvence schůzek. Mohlo být to ale být způsobeno špatným pochopením otázky, respondenti otázku mohli pochopit ve významu, jak často probíhá **hodnocení** jejich pracovního výkonu, nikoli průběžné řešení. Tomu by pak odpovídaly zvolené čtvrtletní (kvartální) intervaly. Grafy 19, 20 a 21, zobrazující strukturu hodnocení jednotlivých týmů jsou součástí přílohy V.

V osmnácté otázce bylo zjišťováno, zda byli zaměstnanci v minulosti někdy pochváleni za dobře odvedený pracovní výkon svým nadřízeným. Bylo ověřeno, že všichni pracovníci již někdy byli pochváleni.

Devatenáctá otázka se týkala četnosti pochval. Zde se respondenti povětšinou shodovali, že pochvala od nadřízeného bývá zvykem. Všichni pracovníci týmu Customer Service se v otázce 19 shodli, že pochvala od jejich nadřízené manažerky bývá zvykem. Lze tedy soudit, že manažerka v polostrukturovaném rozhovoru měla pravdu s tím, že chválení podřízených pracovníků je její silná stránka a chválí je často. Jak je možné vidět v grafu 22, který je součástí přílohy VI, u týmu Key Account není názor pracovníků tak jednoznačný. Potvrdily se tedy obavy manažera tohoto týmu, který v polostrukturovaném rozhovoru zmínil,

že ve chválení svých podřízených vidí svou slabou stránku a je k nim spíše kritický. Grafy 23 a 24, které jsou též k dispozici v příloze VI, sdělují procentní rozložení odpovědí jednotlivých týmů.

Poslední, tedy dvacátou otázkou bylo zjišťováno, zda někdy pracovníky vedoucí manažer pochválil za snahu a pracovní nasazení při řešení úkolu, který nakonec nebyl úspěšný. Všichni pracovníci ze všech týmů se shodli, že jejich nadřízený ocenil jejich snahu při řešení nějakého pracovního úkolu, přestože se jim nakonec nepodařilo úkol splnit.

#### **4.9 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů**

Polostrukturované rozhovory byly provedeny za účelem sběru kvalitativních dat. Zpovídáni byli manažeři všech tří obchodních týmů. V následujícím textu bude provedeno vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů podle jednotlivých otázek. Protože se jedná o polostrukturovaný rozhovor, budou odpovědi obsahovat zdůvodnění, případně nějakou další doplňující otázku.

Rozhovory nebyly nijak monitorovány, probíhaly pouze formou hovoru a psaní poznámek.

Pro zjednodušení budou pro jednotlivé týmy používány následující zkratky:  
Key Account ... **KA**; After Market ... **AM**; Customer Service ... **CS**

##### **1) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Bylo zjištěno, že manažeři týmu Key Account a Aftermarket mají vzdělání vysokoškolské, manažerka týmu Customer service má vzdělání střední s maturitou.

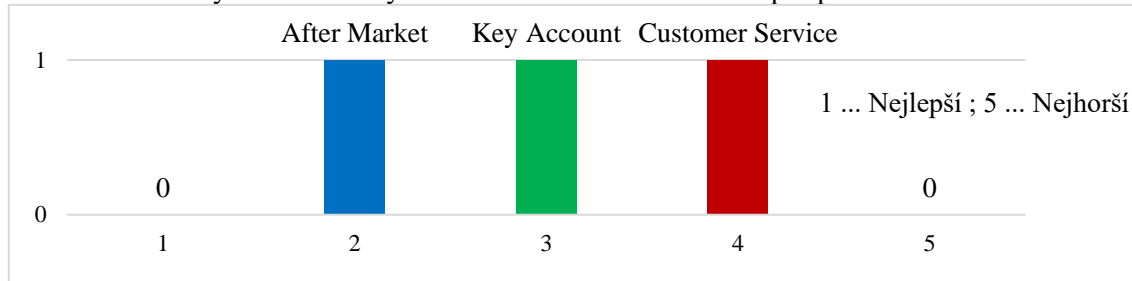
##### **2) Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti SKF CZ, a.s.?**

Co se týká doby zaměstnání, zde jsou manažer Key Account týmu a manažerka Customer Service zaměstnání déle než 5 let, manažer týmu Key Account pak necelých 5 let.

### 3) Jak myslíte, že je pro Vaše podřízené současný systém kvartálního odměňování motivační?

Jak je vidět v grafu 12, v této otázce se názory všech manažerů rozcházejí.

**Graf 12** Odhad výše motivace systému kvartálního odměňování pro podřízené



Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

Manažerka týmu CS je přesvědčena o tom, že pro zaměstnance není tento systém motivační. Ona sama jej za motivační pokládá. Uvedla, že o systému odměňování přemýšlí a se svými podřízenými ho řeší. Jak již bylo zmíněno, pro ni systém odměňování motivační je a očekávala, že bude motivační i pro její podřízené, což ale údajně nepotvrdila jejich zpětná vazba, kdy na kvartální odměňování nebyly zcela pozitivní názory.

### 4) Myslíte, že by Vaši podřízení změnilí současný systém kvartálního odměňování?

Manažer týmu KA na tuto otázku odpověděl, že si myslí, že současný systém odměňování zaměstnancům vyhovuje a myslí si tedy, že by ho nijak neměnili. Jako důvod této odpovědi uvedl, že když se svými podřízenými kvartálně vyhodnocuje jejich pracovní výkon, s odměnami vždy souhlasili. Jeho názor se ale neshoduje s ostatními dvěma manažery. Vedoucí týmu AM odpověděl, že by si jeho podřízení pravděpodobně přáli změnit váhy jednotlivých kritérií, a to z důvodu, že současný systém je příliš obecný a hodně zaměřený na výsledky celku. Odhaduje, že by podřízení dali větší váhu kritériím, na kterých zrovna musí pracovat, například speciální platformy.

Názor manažerky CS je, že by podřízení chtěli systém zjednodušit a zindividualizovat, nastavit tedy strukturu hodnocení více zaměřenou spíše na jednotlivé pracovníky než za tým jako celek. Toto její tvrzení se nejlépe shoduje s vyjádřeními podřízených pracovníků, získanými z dotazníkového šetření. Naprostá většina v něm totiž vypověděla, že by kvartální odměňování změnili

právě kvůli zaměření na tým a výsledky celku, nikoliv na jednotlivé pracovníky a osobní cíle.

**5) Myslíte si, že Vaším podřízeným vyhovuje systém kvartálního odměňování, nebo by radši uvítali měsíční intervaly?**

Názor KA manažera se shoduje s názorem AM manažera, a to v tom, že si oba myslí, že podřízeným vyhovují kvartální intervaly. Jejich odůvodněním bylo, že měsíc je na odměňování velmi krátká doba, při takto krátkém intervalu by navíc mohly nastat i administrativní potíže.

Manažer KA dodal, že kromě kvartálních odměn jsou ve společnosti SKF zavedeny i odměny roční, u kterých velice pozitivně hodnotil nově zavedený systém Recovery, který je popsán v praktické části práce. Uvedl ale, že roční intervaly jsou moc dlouhé na operativnější cíle, tudíž vnímá kvartální hodnocení jako nejlepší možnost.

Na tomto faktu se s nimi shoduje i manažerka týmu CS, která si nicméně myslí, že i nižší finanční odměna, která by však zaměstnancům byla přiznávána každý měsíc, by na ně měla větší motivační efekt, než jak je tomu v případě kvartálních intervalů. Z pohledu manažerky ale řekla, že je měsíční odměňování zbytečně náročné, zabralo by spoustu času při formálních schůzkách týkajících se vyhodnocování. Další věcí by bylo stanovování měsíčních cílů, které by se také stalo komplikovanější. Z tohoto důvodu je její názor takový, že kvartální odměňování je vhodně zvolený interval.

**6) Myslíte si, že je pro Vaše podřízené atraktivnější finanční odměna, nebo odměna formou Cafeteria poukázek?**

Zde se všichni jasně shodli, že je pro zaměstnance atraktivnější finanční odměna, což se ostatně potvrzuje i z dotazníkového šetření a názory samotných zaměstnanců, kteří na tuto otázku zodpověděli ze sta procent ve prospěch finančních odměn.

**7) Určujete pro své podřízené kvartální cíle vždy s dostatečným předstihem?**

Na této otázce se všichni manažeři shodují, odpověď na ni však není zcela jednoznačná. Vysvětlení bylo všemi popsáno tímto způsobem: Celoroční obchodní plán určuje, jak bylo uvedeno v praktické části práce, vrcholové vedení společnosti SKF CZ, a.s. Tento obchodní plán se dostane do rukou obchodního ředitele, který spolu s manažery obchodních týmů rozděluje dílčí cíle pro jednotlivé zaměstnance. Vše zadají do počítačového programu People Portal, do kterého se pak zaměstnanci přihlásí a tyto přidělené roční v programu vidí. Jedná se o program popisovaný v praktické části, ve kterém si zaměstnanci následně určují i dílčí osobní cíle. Do tohoto programu však lze zadat pouze roční cíle (hard čísla), které lze pomocí integrované funkce programu rovnoměrně rozdělit na kvartály. Tyto pevné a nejdůležitější údaje podle všech manažerů mají zaměstnanci k dispozici vždy včas. Rovnoměrné rozdělení ročních cílů na kvartální je však jediná funkce, co se týká kvartálních cílů, kterou je možno udělat.

Dílčí cíle pro jednotlivé zaměstnance do programu nelze zadat, jsou proto určovány se zpožděním. Po zadání celoročních cílů navíc cíle nelze nijak měnit a aktualizovat podle aktuálních potřeb společnosti či reakcí na změny trhu. Všichni se shodují, že absence této funkce změny cílů je velmi špatná, protože na začátku roku nelze přesně předpovědět, jak se budou jednotlivé obchody vyvíjet.

**8) Vyhodnocujete s Vašimi podřízenými projevy chování v kvartálním odměňování? Pokud ne, myslíte si, že by zaměstnanci uvítali, kdyby se hodnocení projevů chování stalo součástí kvartálních odměn?**

Na tuto otázku byla získána jednotná odpověď. Manažeři se zaměstnanci projevy chování řeší v průběhu celého období řízení pracovního výkonu, se zaměstnanci vše konzultují i při formálním setkání kvartálního hodnocení a je pro ně důležité, aby chování zaměstnanců korespondovalo s firemní kulturou, přímo hodnotit je však v současné době nemohou. Opět je to vinu systému, ve kterém není možné projevy chování vyhodnocovat.

Manažer KA doplnil, že v minulosti v SKF bylo zavedeno vyhodnocování projevů chování v kvartálním odměňování. Nastavení hodnocení bylo takové, že tvořilo 50 % celkové odměny, mohlo však být pouze záporné. To znamená, že pokud měl nějaký zaměstnanec nevhodné projevy chování, byl v prvním kvartálu na své chování upozorněn, ale bez trestu. Pokud své chování do příštího kvartálu nezlepšil, manažer mu snížil odměny například o 30 %.

Doplňujícím dotazem bylo, jak řeší projevy chování svých podřízených. Na tento dotaz bylo vedoucím KA řečeno, že se nejedná pouze o výtky, že zaměstnanec neplní, co má, ale také o pozorování celkového zaměstnancova vystupování. Například se může stát, že jinak optimistický pracovník se v práci náhle chová jinak a z jeho vystupování je zjevné, že není psychicky v pořádku, nebo například nejedná podle příručky „cesty k úspěchu“, což jsou společností definovaná pravidla chování, nejedná podle instrukcí, nenechává si věci schvalovat a podobně, v takovém případě pak manažer řekl, že s podřízeným jeho nevhodné chování řeší a snaží se najít příčinu problému.

Na doplňující dotaz, směřovaný na manažerku týmu CS, zda si myslí, že by její podřízení uvítali, kdyby se hodnocení projevů chování stalo součástí kvartálních odměn, odpověděla, že by to zaměstnanci určitě neuvítali. Podle ní by se však hodnocení projevů chování mělo stát součástí kvartálního hodnocení. Své tvrzení odůvodnila tím, že je ve společnosti zavedená firemní kultura. Tu by měli všichni zaměstnanci dodržovat a respektovat. Pokud se však podle ní některý ze zaměstnanců neřídí, v rámci kvartálních odměn ho za to v současnosti nelze nijak penalizovat. Názor manažerky proto je, že by uvítala, kdyby mohla za tyto špatné projevy odměnu strhávat. Uvedla, že by zaměstnanci nemuseli být penalizováni hned v prvním kvartálu, ale pouze upozorněni na to, že jejich chování není takové, jaké by mělo být. Toto upozornění by bylo zaznamenáno v systému, a pokud by se zaměstnancovo chování nezlepšilo ani v dalším kvartálu, až poté by měl být penalizován. Na tomto tvrzení se shoduje i s manažerem KA týmu. Za dobré chování by však žádné finanční navýšení pro své zaměstnance nechtěla, protože dodržování firemní kultury a správné jednání se zákazníky i kolegy by mělo být standardem, nikoli něčím mimořádným, za co by se měly zaměstnancům přidávat peníze navíc. Hodnocení projevů chování v kvartálním odměňování tedy vnímá jako důležité pro práci manažerů.

## **9) Jak vnímají Vaši podřízené implementaci procesu Sales Excellence?**

Bylo zjištěno, že v oddělení CS byli zaměstnanci se systémem seznámeni, nicméně v něm ještě nebyli zcela proškoleni a systém zatím v rámci celého oddělení nevyužívají. Na otázku 9 a 13, které řeší vazbu procesu Sales Excellence na zaměstnance, proto manažerka CS neodpovídala.

Ostatní dva manažeři se však shodují, že na škále od jedné do pěti, kde jedna je nejvíce pozitivní a pět je nejvíce negativní, by zaměstnanci nejspíš hodnotili číslem 2. Oba svůj názor shodně odůvodnili tím, že proces je zatím zaveden pouze krátce, jedná se tedy o něco nového, s čím budou mít zaměstnanci víc práce a nějaký odstup k procesu nejspíše mít budou. Manažer KA dodal, že je po zavedení procesu náročnější příprava na jednání, i samotné jednání se zákazníkem, nicméně si oba myslí, že proces Sales Excellence zaměstnancům přináší spoustu nových zajímavých věcí, které zaměstnancům pomohou při práci.

Další věc, kterou vedoucí týmu KA zmínil, byla zpětná vazba od zaměstnanců. Uvedl, že někteří si stěžovali, že je proces příliš náročný, pracný a některé věci v něm vnímají jako zbytečné. Nicméně zdůraznil, že takové reakce jsou na nové věci běžné, a že se v daleko větší míře setkal s pozitivní zpětnou vazbou od zaměstnanců, kteří proces hodnotili velice kladně, proces je pro ně zajímavý, učí se ho a jednají podle něj při schůzkách se zákazníky.

## **10) Jak vnímáte implementaci systému Sales Excellence Vy?**

Všichni manažeři se v této otázce shodují, že zavedení tohoto procesu vnímají velice pozitivně a přínosně, a to nejen pro ně samotné ale i jejich nadřízené a podřízené. Na stupnici od jedné do pěti proto všichni bez váhání hodnotili číslem 1, tedy nejpozitivnější.

Vedoucí týmu KA k této otázce dodal, že je podle něj velikou výhodou, že se proces Sales Excellence týká celé korporace SKF Group a všech zaměstnanců, a navíc je rozdělen podle úrovní zaměstnanců, tedy top management, middle management a lower management. Lower management, tedy výkonní pracovníci se učí, jak mají dělat svou práci a jednat se zákazníky. Middle management, tedy linioví manažeři, se školí, jak jednat se svými podřízenými, aby odváděli požadovaný výkon a top management, tedy vrcholové vedení, se školí v tom, jak

mají jednat s liniovými manažery, aby jim zajistili, že výkonní pracovníci splní stanovené cíle. Proces hodnotí jako náročný, do detailu propracovaný, se spoustou nových aspektů práce, který zaměstnance posune na vyšší úroveň.

Manažerka CS zmínila, že obchodníci ve dvou zbývajících týmech již byli v procesu proškolení, ale v oddělení Customer Service její podřízení o tomto procesu prakticky moc věcí nevědí, což vnímá velmi negativně. Uvedla, že se chystají jednání, kde se bude řešit, jakým způsobem budou její podřízení s tímto procesem seznámeni. Sama ale vnímá implementaci tohoto systému velmi pozitivně, jako velmi důležitou věc zdůrazňuje strukturovanost procesu a to, že proces slouží jako „návod“ pro zaměstnance k jednání se zákazníky, ze kterého si může získat mnoho užitečných informací.

### 11) Jak byste charakterizoval/a proces Sales Excellence?

Zde byli manažeři dotazováni, jak vnímají přehlednost, složitost a celkovou pochopitelnost procesu Sales Excellence. Hodnotící škála byla od jedné do pěti, kde 1 je nejpřehlednější, 5 je nejsložitější a 1 je nejpochoptelnější. Z důvodu přehlednosti zde byla namísto grafu zvolena tabulka s číselnými údaji podle hodnocení manažerů týmů KA a AM, manažerka týmu CS tuto odpověď nehodnotila, z důvodu že proces Sales Excellence při práci nevyužívá, a ještě v něm nebyla řádně proškolená.

	Key Account	After Market
Přehlednost	3	1
Složitost	4	2
Pochopitelnost	2	2

Tab. 3 Hodnocení procesu Sales Excellence manažery obchodních týmů (Vlastní výzkum, 2017)

Jako celkově náročnější hodnotil proces Sales Excellence manažer týmu KA. Přehlednost hodnotil známkou 3 hlavně proto, že v průběhu zavádění procesu Sales Excellence chodily do společnosti různé materiály k prostudování, které se vzhledem k tomu, že je proces úplně nový, aktualizovaly a měnily se v nich tudíž i některé informace a projevovaly se v nich různé změny. Složitost procesu hodnotil známkou 4 kvůli tomu, že školení v procesu bylo celkově velmi náročné. Jako příklad uvedl třídní školení v angličtině, několik dalších webinářů a na závěr bylo nutné splnit e-learningové školení v angličtině na 100 %.



## **12) Pomáhá Vám a Vaším podřízeným proces Sales Excellence při práci?**

Jak bylo výše zmíněno, na tuto otázku odpovídali jenom manažeři KA a AM. Oba se shodují, že jim proces jednoznačně pomáhá a oba si myslí, že pomáhá i jejich podřízeným. Z dotazníkového šetření bylo ověřeno, že osmi z deseti respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, že jim proces při práci skutečně pomáhá.

Na doplňující otázku, v čem spatřuje největší přínos procesu Sales Excellence při práci zaměstnanců, bylo od manažera AM zjištěno, že největší přínos tohoto procesu pro zaměstnance vnímá v tom, že jim pomáhá prezentovat a prosazovat nabídku u zákazníka, pomáhá jim připravovat se na schůzky se zákazníky a tyto schůzky vést, proces jim radí, jak při schůzce přemýšlet, aby od zákazníka zjistili všechny potřebné informace k vytvoření dané nabídky. Další věcí je celkově jiný styl komunikace se zákazníkem. Uvádí, že se na schůzkách se zákazníky začínají projevovat změny v tom, že obchodníci SKF umějí zákazníky více rozhovořit.

Manažer KA řekl, že díky procesu Sales Excellence mohou zaměstnanci rozdělovat různé zákazníky nejen podle objemu prodeje, ale i na základě určité náročnosti zákazníků a ujasnit si tak priority. Dalším posunem, který manažer zmínil, je jednání se zákazníky, na které se pomocí Sales Excellence dokáží předem lépe připravit a sdílet své zkušenosti s kolegy. Jednání se zákazníky porovnal s předchozím přístupem a konstatoval, že to současné jednání je hodnotnější. Oproti minulému způsobu už je v současnosti zvykem, že každá schůzka přináší nějaký výsledek. Ať už nějaké rozhodnutí, potenciál do budoucna, poptávku, nebo dohodu o další spolupráci.

Největší přínos pro něj samotného vnímá v tom, že Sales excellence je ucelený proces, který se týká všech zaměstnanců a díky tomu se na něj může při jednání s podřízenými odkazovat. Výhodou je tedy vzdělanost obou stran v jednotném systému. Lépe společně s podřízenými dokáží rozřazovat zákazníky a plánovat aktivity podřízených u jednotlivých zákazníků.

**13) Jak byste ohodnotil/a pracovní spolupráci s Vašimi podřízenými?  
(Škála od 1 do 5, kde 1 je nejlepší)**

Manažerka CS hodnotila spolupráci s podřízenými číslem jedna, tedy jako nejlepší. Její odpověď byla zdůvodněna především tím, že má sestaven tým lidí, které zná a se kterými chtěla pracovat.

Manažeři KA a AM oba shodně hodnotili číslem 2. Vedoucí týmu AM svou odpověď odůvodnil tím, že je manažerem teprve krátce a se svým týmem se teprve snaží vytvořit bezchybnou spolupráci.

Vedoucí týmu KA odpověděl, že má se svým týmem velice dobrou a otevřenou spolupráci, které si váží. Dodal, že si myslí, že v něj jeho podřízení mají důvěru a zároveň zdůraznil, že svým zaměstnancům důvěřuje také. Když se na něj potřebuje podřízený obrátit, vždy ho vyslechne a snaží se mu pomoci. Svůj tým hodnotil jako spolupracující a aktivní. Na škále od jedné do pěti, kde jedna je nejlepší, však hodnotil číslem dva s odůvodněním, že je vždy co zlepšovat.

**14) Jak byste ohodnotil/a pracovní nasazení Vašich podřízených?**

V této otázce se shodl manažer týmu KA a manažerka CS, kteří hodnotili pracovní nasazení svých podřízených na škále, od jedné do pěti, číslem jedna, tedy nejlepší. O stupeň horší, tedy číslo dva zvolil manažer AM.

KA manažer uvedl, že jeho tým je aktivní, má chuť pracovat, vzdělávat se a realizovat obchody, dokonce jsou někteří pracovníci občas aktivní až tak, že jejich aktivity musí omezovat.

**15) Jak byste ohodnotil/a ochotu a zájem Vašich podřízených průběžně komunikovat o řešení jejich pracovního výkonu?**

Zde byla skladba odpovědí stejná jako u předchozí otázky, vedoucí týmu KA a CS se tedy shodli na čísle jedna, tedy nejlepší a vedoucí AM týmu hodnotil číslem 2.

Manažer KA dodal, že už na začátku pracovní spolupráce zaměstnanec dostane k podepsání jak pracovní smlouvu, tak i přehled chování a činností, které

po něm budou vyžadovány. Schůzky ohledně řešení pracovního výkonu realizuje standardně na tří týdnenní bázi, případně když je potřeba, tak individuálně.

Doplňující otázkou na manažera AM týmu bylo, jak často realizuje schůzky se zaměstnanci ohledně řešení jejich pracovního výkonu. Na základě jeho odpovědi bylo zjištěno, že schůzky realizuje na týdnenní či čtrnáctidenní bázi podle potřeby, ale vše závisí na individuálních potřebách zaměstnanců, dodal, že pokaždé, když zaměstnanec má nějaký pracovní problém, nebo potřebují s něčím poradit, nečeká na schůzku, ale vše řeší operativně rovnou s nadřízeným. Čekání na schůzku by mohlo zabrat i týden času, což je velká ztráta. Tato operativní řešení však hodnotil pozitivně, a to především z důvodu, že je rád že má o veškerém dění přehled.

Manažerka CS uvedla, že schůzky se všemi podřízenými ohledně řešení pracovního výkonu realizuje pravidelně, intervaly se však liší od týdnenních po měsíční. Záleží na různých faktorech, například na době, po kterou je pracovník zaměstnán v SKF CZ, a.s., nebo aktuální potřebě řešení pracovního výkonu konkrétního zaměstnance. Se svými zaměstnanci o frekvenci a délce schůzek ohledně průběžného řešení pracovního výkonu pravidelně komunikuje.

#### **16) Máte pocit, že své podřízené adekvátně chválíte za dobře odvedený pracovní výkon?**

Na tento dotaz shodně odpověděli vedoucí týmů AM a CS, a to odpovědí ano. Vedoucí týmu KA si nemyslí, že by své podřízené adekvátně chválil.

Manažerka CS dodala, že chválení jejich podřízených za dobře odvedený pracovní výkon je její silnou stránkou. Uvedla, že pro ni samotnou je velmi důležité, když si nadřízený všimne, že odvedla dobrý pracovní výkon a pochvala je pro ni dokonce větší motivací než přiměřená finanční odměna. Ze své zkušenosti prozradila, že v minulosti byla ke svým zaměstnancům spíše kritická. Poté si ale uvědomila, že pokud lidé skutečně odvedli dobrou práci, i když s výsledkem, který nenaplnil očekávání, je pro ně kritika zbytečně demotivující. Na základě tohoto uvědomění změnila svůj přístup k zaměstnancům a snaží se hledat pozitivní aspekty jejich práce. Uvedla, že vznést pochvalu vůči ostatním, nebo pochvalu od ostatních přijmout, je v dnešní době pro většinu lidí nezvyklé

a lidé na tyto podněty neumí vhodně reagovat, například se cítí trapně a neví, co mají odpovědět. Kvůli tomu se svým týmem pracuje tak, aby se lidé naučili jednak chválit ostatní a jednak pochvaly přijímat, vnímá to jako velmi pozitivní a motivující aspekt práce, vedoucí k dobrým pracovním výkonům zaměstnanců.

Vedoucí týmu AM uvedl, že své zaměstnance pravidelně chválí a pochvaly vnímá jako velmi potřebné a motivující. Manažer KA naopak chválení svých podřízených vnímá jako svou slabou stránku a uvedl, že své podřízené chválí málo. Z jeho vyjádření bylo jasné, že si uvědomuje, že podřízené chválí málo, nicméně řekl, že se to snaží změnit, učí se všímat si pozitivních aspektů práce a usiluje o to, aby se v tomto ohledu zlepšil.

**17) Oceníte někdy snahu a pracovní nasazení Vašeho podřízeného při řešení nějakého pracovního úkolu, přestože nakonec nebyl úspěšný?**

Na tuto otázku odpověděli všichni tři manažeři ano. To se potvrdilo i z výsledků dotazníkového šetření, kde na obráceně mířenou otázku, tedy zda někdy nadřízený ocenil jejich snahu a pracovní nasazení při řešení úkolu, přestože nakonec nebyl úspěšný, odpověděli všichni dotazovaní, že jejich snahu ocenil.

Manažer KA doplnil, že má zkušenosti s pozicí obchodníka (tedy mnou dotazovaných podřízených pracovníků). Je si tedy schopen uvědomit, že mohou nastat situace, které obchodník není schopen nijak ovlivnit, a i přes jeho veškerou snahu obchod nakonec není možné realizovat.

Vedoucí týmu AM řekl, že je třeba vnímat neúspěšné obchody k tomu, aby se celý proces mohl analyzovat a zjistilo se, co se mohlo udělat jinak a poučit se z celé situace pro další budoucí obchody.

## 5. Návrhy a doporučení

### 5.1 Řízení pracovního výkonu

Z materiálů získaných na konzultacích s vrcholovým vedením společnosti SKF CZ, a.s. jsem zjistil, že byl v nedávné době zaveden nový proces řízení pracovního výkonu s názvem Sales Excellence. Tento proces jsem analyzoval v praktické části práce. Je patrné, že tento proces je velmi propracovaný a nedokonalosti se v něm hledají jen obtížně. V rámci dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů jsem však prověřoval, zda řízení pracovního výkonu skutečně probíhá podle zmiňovaného procesu, a to jak spolupráce pracovníků s jejich nadřízenými, kterou obě strany hodnotily velmi dobře, tak i četnost schůzek ohledně průběžného řešení pracovního výkonu. Zjistil jsem, že nejdelší časový úsek je jeden měsíc, což je v pořádku. Dále jsem zjistil, že společnost SKF CZ, a.s. nevyužívá proces poskytování 360 stupňové zpětné vazby. Tento proces by mohl být pro firmu přínosem z hlediska zvýšení efektivity řízení pracovního výkonu a tím i zlepšení výkonu celé organizace. Ve společnosti jsou zavedené procesy hodnocení pracovníků pouze ve vertikálním směru, kdy nadřízení hodnotí podřízené. Implementace tohoto systému by však mohla poskytnout opačný pohled na situaci, ve kterém by byli hodnoceni nadřízení podřízenými, a kromě toho také různými dalšími skupinami respondentů, jimiž mohou být například distributoři či zákazníci. Jak bylo zmíněno v teoretické části, 360 stupňovou zpětnou vazbu je možné využít k několika různým účelům. Obecně se však doporučuje, že pokud se organizace rozhodne tento proces zavést, aniž by v ní byl někdy před tím zaveden, měl by tento proces alespoň pro začátek sloužit výhradně k účelům osobního rozvoje manažerů.

Implementace 360 stupňové vazby do společnosti SKF CZ, a.s. by mohla být zajímavá především z toho hlediska, že by mohla napomoci odhalit manažerům obchodního úseku jejich silné a slabé stránky. Třistašedesátistupňová vazba by mohla být přínosná nejen, z hlediska současnosti, ale hlavně i budoucnosti. Přispívala by k odhalení konkrétních silných, ale i slabých stránek jednotlivých manažerů. Oblast jejího průzkumu by navíc byla širší, tedy nejen od podřízených pracovníků, ale i od kolegů na stejné úrovni, nadřízených pracovníků a v neposlední řadě například některých zákazníků, distributorů, či jiných osob,

kteře by měly možnost pravidelně sledovat práci manažera. Pomocí získaných údajů hodnocených různými skupinami lidí by manažeři měli k dispozici mnoho podkladů, pomocí kterých by zjistili, jak jejich práci hodnotí ostatní lidé, nikoliv pouze jejich nadřízený pracovník. Obecně se doporučuje, aby manažer nevyhodnocoval získaná data sám, ale měl k tomu někoho, kdo mu při vyhodnocování pomůže. Může to být jak nadřízený pracovník, tak najatý člověk z externí společnosti, který se této problematice věnuje na profesionální úrovni. Při vyhodnocování dotazníků je třeba se zaměřit hlavně na zjištění silných a slabých stránek manažera. Zajímavé by bylo zahrnout do dotazníků i sebehodnocení manažera, může pak díky němu porovnat, jak skutečně vnímá sám sebe a jak jej vnímají dotazovaní respondenti.

Vyhodnocená data by pak manažer měl konzultovat s nadřízeným pracovníkem, na základě těchto dat si stanovovat priority a lze je využít i k plánování osobního rozvoje manažera. Zajímavou možností pak je spojit 360 stupňovou zpětnou vazbu s koučováním. Nadřízený pracovník má možnost si na základě získaných dat z dotazníkového šetření připravit koučovací rozhovor, ve kterém bude manažera koučovat právě v oblastech, které se ukázaly jako manažerovy slabé stránky a bude se mu tak snažit pomoci při rozvoji jeho dovedností.

Výhoda 360 stupňové vazby se projeví především tehdy, když se realizuje pravidelně. Díky tomu lze snadno ověřit, zda se manažerům podařilo zlepšit své slabé stránky či nikoliv. Interval její realizace by mohl být na půlroční či roční bázi. Tyto delší intervaly doporučuji především proto, že dotazník se skládá z více otázek a četnější intervaly by mohly narušit produktivitu práce respondentů, jeho samotné vyhodnocování by pak také zabralo mnoho času. Dalším důvodem je, že k tomu, aby se projevíly nějaké výraznější změny v eliminaci slabých stránek manažerů, bude potřeba nějaký delší časový interval.

Otázky v dotazníku by měly korespondovat jednak s maticí projevů chování, kterou má společnost SKF CZ, a.s. definovanou a jednak s kompetencemi, které jsou po manažerech požadovány. Dotazník by měl být jednoduchý, přehledný a co se týká odpovědí, lze je klasifikovat buďto číselně, např. od jedné do pěti, kde jedna bude nejlepší, nebo slovně, například pravidelně, většinou, občas, zřídka

kdy, nikdy. Pokud je to žádoucí, lze některé otázky koncipovat jako otevřené a získat tak různá vyjádření dotazovaných, jejich podíl by ale neměl být příliš velký. Zapomenout se při sestavování uzavřených otázek nesmí ani na možnost například „nemohu posoudit“, protože skutečně ne každý bude schopen hodnotit všechny aspekty práce daného manažera. Ideální množství otázek v dotazníku by se mělo pohybovat mezi deseti až maximálně sedmdesáti. Protože by byl proces do společnosti zaveden zcela nově, bylo by potřebné hodnotitele, ale i hodnocené proškolení a vysvětlit jim, za jakým účelem se proces zavádí, co se od koho očekává apod. Takovéto školení by však nemělo být nijak časově náročné.

Hodnotitelům musí být zaručena anonymita, jejich počet by měl být alespoň 5. Pro začátek lze výběr hodnotitelů nechat buďto na samotném manažerovi, nebo lze spolupracovat s HR oddělením, které by v tomto ohledu mohlo pomoci.

Implementací třistašedesátistupňové vazby do společnosti SKF CZ, a.s. by měla být zvýšena efektivnost výkonu a tím i dosaženy vyšší zisky. Zefektivňoval by se pracovní výkon liniových manažerů, který by měl vliv na lepší vztahy na pracovišti a na získání větší důvěry zaměstnanců ve své nadřízené. Toto celé by ale hlavně mělo pozitivní vliv na cílené průběžné zlepšování výkonu obchodních pracovníků, jejichž dobře odvedený pracovní výkon je pro společnost a její zisky klíčový.

Pro implementaci 360 stupňové vazby by společnost SKF CZ mohla buďto sestavit vlastní systém, nebo využít externích společností, kterých na trhu stále přibývá. Příkladem takové externí společnosti je TCC online, s.r.o., jejíž data byla využita v teoretické části práce.

360 stupňovou vazbu lze navíc aplikovat v širším měřítku, nikoliv pouze v obchodním úseku společnosti. Co se týká hodnocených, mohou jimi být jak liniovní manažeři, tak jejich podřízení pracovníci, ale také vrcholový management společnosti SKF CZ, a.s.

## **5.2 Pohyblivá složka mzdy**

Kvartální systém odměňování formou pohyblivé složky mzdy však nepovažují za ideální. V dotazníkovém šetření ho většina respondentů na škále od jedné do pěti oznámkovala číslem 3, tedy průměrně motivační a dále jsem zjistil, že téměř polovina dotazovaných by současný systém změnila. Důvody jsou různé, mezi ty

nejčastější však patřila orientace systému na výsledky organizace a týmu, nikoli na individuální výsledky jednotlivců. Tvrzení podřízených pracovníků se shoduje se dvěma ze tří manažerů obchodního úseku, kteří v rámci polostrukturovaných rozhovorů odhadli, že by si jejich podřízení přáli právě tyto změny. V obchodním úseku SKF CZ, a.s. je pro pracovníky nastaven systém kvartálních odměn podle výkonu. Pro obchodníky je tento systém vhodně zvolen především z toho hlediska, že by je měl motivovat k vyšším pracovním výkonům, tím pádem vyšším prodejům, díky kterým má firma lepší zisk. Zvolený systém tedy považují za správný, změnit by se ale mělo jeho nastavení. Pracovníky je možné odměňovat buď jako jednotlivce, nebo týmově. V případě týmového odměňování by týmy měly být menší skupiny lidí, což v tomto případě jsou. Co je ale velmi důležité pro to, aby systém odměňování správně motivoval je, že zaměstnanec musí mít možnost přímo ovlivnit výsledky práce, která je odměňovaná. Podle mých zjištění zaměstnanci nemají možnost ovlivnit své výsledky v takové míře, aby to pro ně bylo dostatečně motivační. Složka obou částí je vyrovnaná, skládá se z 50 % hard čísel za celý tým a 50 % osobních projektových cílů. Navrhuji proto, aby se kvartální odměňování více zaměřilo na individuální výkonové odměňování, což by mělo vést k posílení motivace zaměstnanců a mohlo by to zajistit vyšší efektivnost pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců. Zdůrazňuji však, že tato individuální složka by neměla být vysoká až příliš (například 80%). To by naopak mohlo zvýšit soupeření pracovníků o vyšší individuální odměny, což by vedlo nejen ke zhoršení vztahů na pracovišti, ale i zhoršení efektivity práce a mohlo by to mít negativní dopad na výsledky celé společnosti SKF CZ, a.s. Navrhuji proto zvýšení podílu osobních projektových cílů v odměně na 65 % a hard čísla omezit na 35 %. Zaměstnanci získají o 15 % vyšší složku, kterou budou moci přímo ovlivnit, což je bude více motivovat. Zároveň tento podíl dle mého názoru není tak vysoký, aby to způsobilo soupeření mezi zaměstnanci.

Důležitým předpokladem tohoto druhu odměňování je, aby byly požadavky na pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců definovány s dostatečným předstihem a zaměstnanci mohli průběžně sledovat v přehledné podobě, jak své cíle plní. Jak jsem se dozvěděl, v současném softwaru není možné zadávat osobní cíle včas, či je měnit v průběhu sledovaného období. Zaměstnanci tedy nemají



možnost v systému přehledně vidět úroveň jejich plnění cílů, dokonce ani samotné cíle, s výjimkou hard čísel. To považuji za velkou nevýhodu tohoto systému, která může mít vliv na horší pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců. Navrhuji proto, aby se v systému zavedla funkce nastavování osobních cílů, upravování cílů v průběhu období a také možnost, aby obchodníci přehledně viděli, na kolik procent své aktuální cíle plní.

Dalším bodem, který byl předmětem jak dotazníkového šetření, tak i polostrukturovaných rozhovorů, bylo hodnocení projevů chování a měkkých dovedností pracovníků. Zjistil jsem, že hodnocení projevů chování je součástí ročních odměn, nikoliv však kvartálních, přestože tomu tak v minulosti bylo. Zaměstnancům i jejich nadřízeným pracovníkům jsem proto položil otázky, zda by uvítali, kdyby se hodnocení projevů chování stalo součástí kvartálních odměn. Sedm respondentů z jedenácti by souhlasilo, kdyby se projevy chování skutečně začaly hodnotit i v kvartálních intervalech, zbylí respondenti si za ně nepřejí být hodnoceni. Tato otázka byla, jak již bylo zmíněno, směřována i na manažery obchodních týmů. Jejich odpovědi se shodovaly v tom, že by jim zařazení hodnocení projevů chování do kvartálních odměn pomohlo při práci, mohli by ovlivnit zaměstnancovu odměnu tím, že by měli možnost ho za nevhodné chování penalizovat nebo za žádoucí chování ocenit. Myslím si, že je důležité, aby tuto možnost měli. Jak bylo výše zmíněno, manažeři zaměstnance za chování mohou hodnotit v ročních intervalech, nicméně rok je velmi dlouhá doba a chování pracovníků by se podle mého názoru mělo řešit operativněji. Navrhuji ale, aby tyto projevy nebyly odměňovány finančně (pouze co se týká penalizace odměny za nevhodné chování), ale nefinančně, tedy pochvalami zaměstnanců, které by se mohly po dohodě se zaměstnancem například publikovat v rámci interních komunikačních systémů firmy.

K tomu, aby mohl manažer hodnotit projevy chování svých podřízených zaměstnanců, potřebuje nějakou šablonu či seznam aspektů, které a jak má hodnotit. SKF CZ, a.s. má již vypracovanou matici Performance Behaviours, která byla uvedena v praktické části práce a se kterou manažeři pracují při hodnocení ročních odměn. Mohla by se stát podkladem i pro kvartální odměny.

Zajímavějším řešením by ale bylo, kdyby manažeři propojili kvartální hodnocení projevů chování s procesem Sales Excellence a namísto chování jako takového, by hodnotili úroveň měkkých manažerských dovedností, tedy kompetencí v oblasti chování pracovníků, které jsou pro jednání se zákazníky a realizování kontraktů klíčové. V metodice Sales Excellence je totiž přesně definováno, jaké kompetence a měkké dovednosti by obchodní pracovníci měli mít, tedy jak by měli jednat se zákazníky, jak by měli postupovat pro to, aby u zákazníka dosáhli realizace objednávky, vlastně je to podrobný návod pro práci obchodníka, který je vytvořen podle nejmodernějších obchodních strategií. Předmětem měsíčních RAC Talků navíc je, že manažer se svým podřízeným všechny tyto aspekty prochází, pokud by si tedy manažer dělal poznámky o tom, jak pracovník jednal se zákazníkem, zda byl schopný při konzultaci se zákazníkem účelně reagovat a na jaké úrovni, co všechno udělal pro to, aby zjistil informace o zákazníkovi potřebné k realizaci objednávky atd., získal by využitelný podklad pro hodnocení kvartálních projevů chování a měkkých dovedností daného pracovníka. Do procesu Sales Excellence korporace SKF vynaložila značné finanční investice, tudíž by bylo zajímavé neomezovat ho pouze na řízení pracovního výkonu, ale využít ho i v tomto ohledu, což je další změna, kterou navrhuji.

Jak bylo výše zmíněno, kvartální hodnocení projevů chování bylo v minulosti vyřazeno z české pobočky SKF CZ, a.s. z důvodu nezájmu o tuto část hodnocení v celé oblasti SKF East Europe. V té se tedy kvartální odměňování orientuje pouze na čísla. To vnímám jako negativní možnost, kterou jsem již výše zdůvodnil. Pokud by však došlo ke změnám názorů a SKF East Europe by se rozhodlo hodnocení projevů chování a měkkých dovedností zaměstnanců zařadit do kvartálního odměňování, bylo by to s využitím procesu Sales Excellence snazší pro všechny sesterské jednotky, protože Sales Excellence je zaveden plošně v celé korporaci SKF Group.

V dotazníkovém šetření jsem také zjišťoval názor zaměstnanců na nově zavedený systém Cafeteria, kde měli uvést, zda je pro ně atraktivnější než finanční odměna a jeho případné rozložení v kvartální odměně. Záměrem bylo zhodnotit, zda by zaměstnanci uvítali Cafeteria poukázky v rámci kvartálních odměn. Na základě zjištěných dat z dotazníkového šetření však doporučuji zůstat u půlročních intrvalů odměňování.

## 6. Závěr

Pro každou organizaci jsou klíčovým faktorem úspěchu její zaměstnanci. Je třeba tyto zaměstnance správně motivovat, školit a vést k tomu, aby všichni odváděli vysoký pracovní výkon, plnili své zadané cíle a přispívali tak ke správnému chodu celé organizace. Důležité je pracovní výkon zaměstnanců správně řídit, tento proces je úkolem liniových manažerů. Pro dobrou motivaci zaměstnanců, která s odváděním jejich vysokých pracovních výkonů nepochybně souvisí, je potřebné mít vhodně zvolený systém odměňování a také některé druhy zaměstnaneckých benefitů. Pokud by byl systém odměňování zvolen nevhodně, mohlo by se to projevit ztrátou efektivity práce zaměstnanců.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti SKF CZ, a.s., zhodnotit funkčnost systému pohyblivé složky mzdy, která je zaměstnancům poskytována a navrhnout úpravy, které by mohly pomoci zefektivnit pracovní výkon zaměstnanců obchodního úseku. Z analýzy procesu řízení pracovního výkonu ve společnosti SKF CZ, a.s. je patrné, že tento proces je na velmi vysoké úrovni. Frekvence řešení pracovního výkonu se zaměstnanci je individuální s minimálním intervalem 1 měsíc, což je s ohledem na to, že se jedná o obchodní pracovníky, kteří se musí velmi často účastnit jednání se zákazníky, vhodné. Pozitivním faktem je dále roční stanovování osobních cílů a plánování kompetencí potřebných k jejich dosažení, které si stanovují sami pracovníci. Vede je to k samostatnosti, přemýšlení o své práci, ale i o svém budoucím rozvoji. V průběhu celého období manažeri řídí výkon svých podřízených pracovníků velmi dobře, pomocí nově implementovaného procesu Sales Excellence. K ověření, jak proces skutečně funguje v praxi, bylo využito dotazníkové šetření, na které odpovídali podřízení pracovníci v obchodním úseku a polostrukturované rozhovory, které byly realizovány s jejich nadřízenými, vedoucími obchodních týmů. Z vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že proces řízení pracovního výkonu ve společnosti SKF CZ, a.s. opravdu probíhá správně. Dotazovaní zaměstnanci ve většině vypověděli, že jim nově zavedený proces pomáhá při práci a na tomto tvrzení se s nimi jednoznačně shodli i jejich nadřízení pracovníci. Bylo zjištěno, že pomocí tohoto procesu bylo například docíleno velmi výrazné pozitivní změny

v komunikaci se zákazníky. Zaměstnanci se naučili být na jednání se zákazníkem lépe připraveni, rychleji a účelněji při rozhovoru argumentovat a zjišťovat od zákazníka nejpotřebnější data, potřebná k realizaci objednávky. Nástrojem, který však v procesu řízení pracovního výkonu společnost SKF CZ, a.s. nevyužívá, je 360 stupňová zpětná vazba. Její implementace je autorem doporučena, především z hlediska vyšší objektivity hodnocení práce jednotlivých pracovníků, zejména liniových manažerů, než kdyby byli hodnoceni pouze svým přímým nadřízeným. Pokud by její implementace byla realizována, manažeři by získali mnoho názorů na vykonávání své práce od různého spektra hodnotitelů. Díky tomu by mohli účelněji plánovat svůj osobní rozvoj, eliminovat své slabé stránky a lépe řídit svůj tým. To by pak mělo vést k lepší efektivitě práce jich samotných, i jejich pracovního týmu.

Ke druhé části hlavního cíle práce, tedy zhodnocení fungování pohyblivé složky mzdy, byla zpracována analýza současného systému odměňování. Bylo zjištěno, že pracovníci jsou odměňováni v kvartálních a ročních intervalech. Co se týká ročních intervalů, zde nebyly nalezeny žádné nedostatky. Autor naopak velmi pozitivně hodnotí nově zavedený systém Recovery, popsany v praktické části práce. Tento systém může mít velmi pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Když se jim totiž nepovede plnit cíle v daném kvartálu, nemusí ztrácet motivaci s vědomím, že odměnu už nedostanou, ale naopak mají pořád šanci odměnu získat tím, že zlepší svůj pracovní výkon, výsledky dorovnají a odměnu tak na konci roku získají.

Ve společnosti SKF CZ, a.s. je v obchodním úseku zvolen systém kvartálního odměňování podle výkonu, což je u obchodních pracovníků vhodná volba. Systém by je měl motivovat k vyšším prodejům. Z dotazníkového šetření však bylo zjištěno, že kvartální odměňování pro většinu zaměstnanců není nijak zvlášť motivační. Důvodem je, že část odměny zaměřená na osobní cíle pracovníka, jejíž výši může každý pracovník sám přímo ovlivnit, se pro většinu pracovníků zdá být příliš nízká. Proto autor navrhuje zvýšit tuto část odměny o 15 %. Mělo by to zajistit vyšší motivaci pro všechny zaměstnance, která je potřebná k tomu, aby dosahovali lepších pracovních výkonů. Jako nedostatek je autorem vnímána absence funkce zadávání osobních cílů a jejich aktualizace v průběhu období v počítačovém softwaru HR Uni. Kvůli absenci této funkce navíc obchodní

pracovníci nemají možnost průběžně sledovat výši plnění svých cílů. To by se v brzké době rozhodně mělo změnit.

Z odborné literatury bylo zjištěno, že kromě odměn finančních jsou velmi důležité i odměny nefinanční, tedy pochvala, uznání a podobně. Do hodnocení je tedy žádoucí zahrnout nejen číselné výsledky, ale také projevy chování zaměstnance či úroveň jeho měkkých dovedností. V dotazníkovém šetření i polostrukturovaných rozhovorech proto bylo zjišťováno, zda manažeři se svými pracovníky během kvartálních odměn vyhodnocují projevy chování a jak, zda by si zaměstnanci i manažeři přáli hodnocení projevů chování do kvartálních odměn zahrnout a zda jsou zaměstnanci za své úspěchy a pracovní nasazení pravidelně chváleni. Bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou svými nadřízenými adekvátně chváleni, projevy chování a měkké dovednosti jsou s podřízenými pracovníky probírány, nicméně kvartálně vyhodnocovány nejsou, pouze ročně. Roční intervaly jsou však na hodnocení projevů chování i měkkých dovedností příliš dlouhé, proto autor dospěl k názoru, že by bylo vhodnější zvolit operativnější řešení, tedy jejich vyhodnocování v rámci kvartálního odměňování. Jako podklad pro vyhodnocování chování zaměstnanců a jejich měkkých dovedností navíc autor doporučuje využít procesu Sales Excellence, ve kterém je přesně specifikován seznam měkkých dovedností a postupů, kterými by se obchodní pracovníci měli řídit. Manažer tyto jejich projevy po celý kvartál sleduje a zapisuje, proto by bylo vhodné tyto jeho poznámky použít pro kvartální hodnocení měkkých dovedností podřízených pracovníků, nikoliv pouze pro plány osobního rozvoje.

Jedním z dílčích cílů bylo zjistit, jaké benefity jsou zaměstnancům k dispozici. Benefity totiž pro zaměstnance také mohou být motivujícím faktorem, i když ne tak vysokým, jako je finanční odměna. Jak bylo zjištěno a popsáno v praktické části práce, ve společnosti SKF CZ, a.s. mají zaměstnanci k dispozici širokou škálu různých benefitů. Mezi ty klíčové a motivující pro zaměstnance jsou autorem považovány možnost použít služební automobil i pro soukromé účely na pozicích obchodních pracovníků (což však společností není prezentováno přímo jako benefit), bezúročné půjčky, nadstandartní zdravotní péče pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky a také vzdělávací benefit – příspěvky na výuku anglického jazyka, která je zajišťována společností. Nově

zavedeným benefitem je systém Cafeteria, na který byl zjišťován názor zaměstnanců. Předmětem otázek bylo, zda je pro ně tento systém atraktivnější než finanční prostředky, nebo je tomu naopak. U všech zaměstnanců se potvrdilo, že jsou pro ně více motivační finanční poukázky. Na otázku procentního rozložení ve kvartální odměně bylo zjištěno, že většina respondentů by si přála 90 % nebo dokonce i 100 %. Z tohoto důvodu autor doporučuje nechat nastavení půlročních intervalů odměňování Cafeteria poukázkami a nezavádět je do kvartálních odměn. Bylo zjištěno, že systém Cafeteria byl ve společnosti zaveden z důvodu sladění s dceřinou jednotkou společnosti, tedy se SKF Lubrication Systems s.r.o. Zavedením tohoto systému nebyly nijak omezeny ani finanční odměny, ani dosud poskytované benefity, zaměstnanci tím tedy pouze získali další benefit, což lze hodnotit kladně.

Závěrem lze shrnout, že jak proces řízení pracovního výkonu, tak i systém odměňování jsou ve společnosti SKF CZ, a.s. funkční a promyšlené. Přesto se v nich nachází drobné nedostatky, které byly identifikovány autorem a rozebrány v předchozích kapitolách. Na tyto nedostatky autor navrhl úpravy. Pokud společnost SKF CZ, a.s. tyto návrhy využije, měly by se stát přínosnými především v tom, že napomohou vyšší spokojenosti pracovníků a jejich aplikací se docílí zefektivnění pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, což povede i k lepším výsledkům celé společnosti SKF CZ, a.s. Cíl bakalářské práce byl splněn.

## 7. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BRISCOE, Dennis a CLAUS, Lisbeth: *Employee performance management: politics and practices in multinational enterprises*, 2008. In: ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4121-5.

Harvard Human Resources. *Engagement Toolkit for Managers and Leaders* [online]. Copyright © 19.6.2017 [cit. 09.07.2017]. Dostupné z: [https://hr.harvard.edu/files/humanresources/files/engagement\\_toolkit\\_leaders\\_managers.pdf](https://hr.harvard.edu/files/humanresources/files/engagement_toolkit_leaders_managers.pdf)

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x.

KUBEŠ, Marián a Lúbia ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

KUDRNOVÁ, Veronika. *Benefitní odměňování zaměstnanců zavádí i malé firmy, systém je pro ně výhodný*. [online]. 26. 9. 2014. [cit. 03.07.2017]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/inspirace-mimo-kancelar/c1-62775560%20benefitni-odmenovani-zamestnancu-zavadi-i-male-firmy-system-je-pro-ne-vyhodny>

LATHAM Gary, SULSKY, Lorne a MACDONALD, Heather. *Performance management*, 2007. In: ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

LEE, Christopher. *Rethinking the goals of your performance management systém*, 2005. In: ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

*Performance Behaviours*. SKF CZ, a.s., 2017.

SKF CZ, a.s. [online]. Copyright © Autorská práva [cit. 09.07.2017]. Dostupné z: <http://www.skf.com/cz/index.html>

TCC online. *360° zpětná vazba* [online]. Copyright © [cit. 18.07.2017]. Dostupné z: <http://www.tcconline.cz/wp-content/uploads/files/360-ukazka-uroven-manager.pdf>

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.



## Seznam grafů

Graf 1 Věková struktura.....	50
Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	50
Graf 3 Délka zaměstnání.....	51
Graf 4 Rozdělení kvartálních odměn podle motivačního působení na zaměstnance.....	51
Graf 5 Změna systému kvartálního odměňování.....	52
Graf 6 Určování kvartálních cílů.....	53
Graf 7 Projevy chování.....	54
Graf 8 Implementace procesu Sales Excellence.....	55
Graf 9 Charakteristika procesu Sales Excellence.....	55
Graf 10 Využitelnost procesu Sales Excellence při práci.....	56
Graf 11 Četnost řešení pracovního výkonu.....	57
Graf 12 Odhad výše motivace systému kvartálního odměňování pro podřízené..	59
Graf 13 Hodnocení spolupráce s nadřízeným (Key Account) .....	89
Graf 14 Hodnocení spolupráce s nadřízeným (After Market) .....	89
Graf 15 Hodnocení spolupráce s nadřízeným (Customer Service) .....	89
Graf 16 Podpora od nadřízeného při řešení pracovních úkolů (Key Account) ....	90
Graf 17 Podpora od nadřízeného při řešení pracovních úkolů (After Market) ....	90
Graf 18 Podpora od nadřízeného při řešení pracovních úkolů (Customer Service) .....	90
Graf 19 Četnost řešení pracovního výkonu s nadřízeným (Key Account) .....	91
Graf 20 Četnost řešení pracovního výkonu s nadřízeným (After Market) .....	91
Graf 21: Četnost řešení pracovního výkonu s nadřízeným (Customer Service) ..	91
Graf 22 Četnost pochval (Key Account) .....	92

Graf 23 Četnost pochval (After Market) .....	92
Graf 24 Četnost pochval (Customer Service) .....	92

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Cyklus řízení pracovního výkonu.....	14
Obr. 2 Model třistašedesátistupňové zpětné vazby.....	20
Obr. 3 Křivka nárůstu ročního bonusu v závislosti na výsledku hodnocení u obchodníka.....	30

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Srovnání dílčích skupin hodnotitelů dle rozdílů v hodnocení.....	22
Tab. 2 Hodnocení chování zaměřené na dosažení stanovených cílů.....	46
Tab. 3 Hodnocení procesu Sales Excellence manažery obchodních týmů.....	64

### **Seznam pojmů**

Inside out ... Styl přemýšlení omezený v rámci korporace

Outside in ... Styl přemýšlení zaměřený na potřeby zákazníka

Fluktuace ... Časté střídání zaměstnanců

Akvizice ... Spojení podniků

Platforma ... V rámci této práce myšleno jako produkt – ložiska, těsnění apod.

Grandparent ... Nadřízený nadřízeného

OEM zákazníci ... Zákazníci prvovýroby

Korporace ... Společnost, která řídí svůj obchod, výrobu či distribuci ve více zemích

# **Přílohy**

## **Příloha I**

*Dotazník*

## **Příloha II**

*Rozhovor*

## **Příloha III**

*Grafy z dotazníkového šetření – Hodnocení spolupráce s nadřízeným*

## **Příloha IV**

*Grafy z dotazníkového šetření – Podpora od nadřízeného při řešení pracovních úkolů*

## **Příloha V**

*Grafy z dotazníkového šetření – Četnost řešení pracovního výkonu s nadřízeným*

## **Příloha VI**

*Grafy z dotazníkového šetření – Četnost pochval*

## Příloha I

### Dotazník

1. Kolik je Vám let?
  - a) 18–36
  - b) 37–51
  - c) 52 a více
2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a) Střední s maturitou
  - b) Vyšší odborné
  - c) Vysokoškolské
3. Jak dlouho jste zaměstnancem SKF CZ, a.s.?
  - a) Méně než 1 rok
  - b) 1–5 let
  - c) Víc než 5 let
4. Jak je pro Vás současný systém kvartálního odměňování motivační? (1 nejlepší)

Nejllepší      1   2   3   4   5      Nejhorší

5. Změnil/a byste současný systém kvartálního odměňování? A proč?  
Napište, prosím, "Ano / Ne" a uveďte důvod změny.
6. Vyhovuje Vám nastavení kvartálního odměňování, nebo byste radši uvítal/a měsíční intervaly?
  - a) Vyhovuje mi kvartální odměňování
  - b) Líbily by se mi měsíční intervaly
  - c) Jiné:
7. Je pro Vás atraktivnější finanční odměna, nebo odměna formou Cafeteria poukázek?
  - a) Finanční odměna
  - b) Cafeteria poukázky
8. Jaké by podle Vás mělo být procentní rozložení finančních odměn a Cafeteria poukázek v kvartálním odměňování? Prosím uveďte:  
*Příklad: Finanční odměna 80 %, Poukázky 20 %; nebo Poukázky 80 %, Finanční odměna 20 %.*

9. Jsou kvartální cíle vždy určeny s dostatečným předstihem?

- a) Ano, vždy
- b) Většinou ano
- c) Zřídka kdy
- d) Nikdy
- e) Jiné:

10. Vyhodnocuje s Vámi nadřízený projevy chování v rámci kvartálního odměňování? Pokud ano, vyhovuje Vám, jak je hodnotí, případně co byste si přál/a změnit?

*Do "Jiné", prosím, napište Váš názor na druhou část této otázky.*

- a) Ano
- b) Ne
- c) Jiné:

11. Pokud ne, uvítal/a byste, kdyby se hodnocení projevů chování stalo součástí kvartálních odměňův?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Jiné:

12. Jak vnímáte implementaci procesu Sales Excellence?

Pozitivně      1   2   3   4   5      Negativně

13. Jak byste charakterizoval/a proces Sales Excellence?

1   2   3   4   5

Přehlednost (1 je nejpřehlednější)     

Složitost (5 je nejsložitější)     

Pochopitelnost (1 je nejpochoitelnější)

14. Pomáhá Vám proces Sales Excellence při práci?

*Do "Jiné", prosím, uveďte, v čem Vám proces pomáhá*

- a) Ano
- b) Ne
- c) Jiné:

15. Jak byste ohodnotil/a pracovní spolupráci s Vaším nadřízeným?

Nejlepší      1   2   3   4   5      Nejhorší

16. Jak byste ohodnotil/a podporu od Vašeho nadřízeného při řešení pracovních úkolů? (1 nejlepší)

Nejlepší      1   2   3   4   5      Nejhorší

17. Jak často probíhají setkání s Vaším nadřízeným ohledně průběžného řešení Vašeho pracovního výkonu?

- a) Pravidelně 1x týdně
- b) 1x měsíčně
- c) 1x čtvrtletně

18. Pochválil Vás někdy nadřízený za dobře odvedený pracovní výkon?

- a) Ano
- b) Ne

19. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, bývá pochvala zvykem, nebo je spíše výjimečná?

- a) Bývá zvykem
- b) Je spíše výjimečná
- c) Jiné:

20. Ocenil někdy Váš nadřízený Vaši snahu a pracovní nasazení při řešení nějakého úkolu, přestože úkol nakonec nebyl úspěšný?

- a) Ano, ocenil
- b) Ne, neocenil
- c) Nikdy jsem nesehal – nemohu posoudit
- d) Jiné:

## **Příloha III**

### *Rozhovor*

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti SKF CZ, a.s.?

Jak myslíte, že je pro Vaše podřízené současný systém kvartálního odměňování motivační?

Myslíte, že by Vaši podřízení změnil současný systém kvartálního odměňování?

Jaká by to byla změna a z jakého důvodu?

Myslíte si, že Vaším podřízeným vyhovuje systém kvartálního odměňování, nebo by radši uvítali měsíční intervaly?

Myslíte si, že je pro Vaše podřízené atraktivnější finanční odměna, nebo odměna formou Cafeteria poukázek?

Určujete pro své podřízené kvartální cíle vždy s dostatečným předstihem?

Vyhodnocujete s Vašimi podřízenými projevy chování v kvartálním odměňování?

Pokud ne, myslíte si, že by zaměstnanci uvítali, kdyby se hodnocení projevů chování stalo součástí kvartálních odměn?

Jak vnímají Vaši podřízení implementaci procesu Sales Excellence?

Jak vnímáte implementaci procesu Sales Excellence Vy?

Jak byste charakterizoval proces Sales Excellence?

Pomáhá Vám a Vaším podřízeným proces Sales Excellence při práci? Pokud ano, v čem?

Jak byste ohodnotil/a pracovní spolupráci s Vašimi podřízenými?

Jak byste souhrnně ohodnotil/a pracovní nasazení Vašich podřízených?

Jak byste ohodnotil/a ochotu a zájem Vašich podřízených průběžně komunikovat o řešení jejich pracovního výkonu?

Máte pocit, že své podřízené adekvátně chválíte za dobře odvedený pracovní výkon?

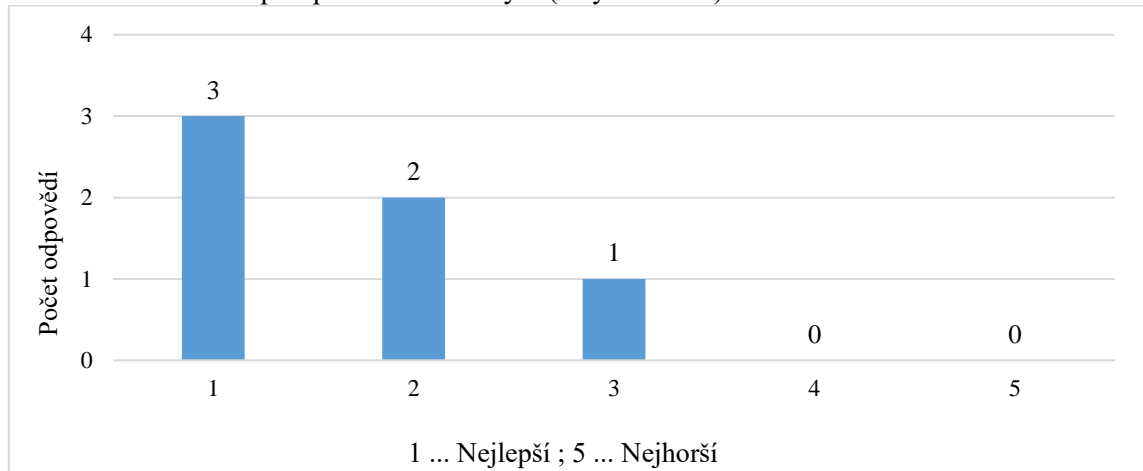
Oceníte někdy snahu a pracovní nasazení Vašeho podřízeného při řešení nějakého úkolu, přestože jeho úkol nakonec nebyl úspěšný



### Příloha III

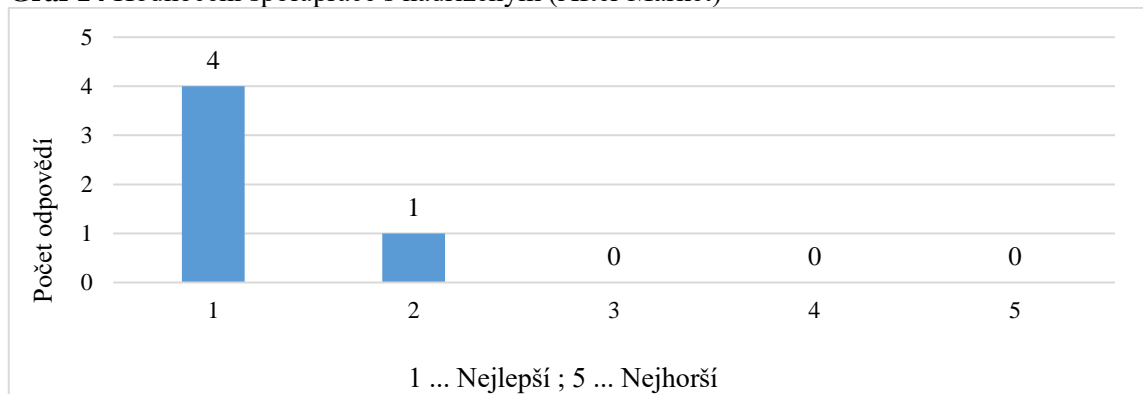
Grafy z dotazníkového šetření – Hodnocení spolupráce s nadřízeným

**Graf 13** Hodnocení spolupráce s nadřízeným (Key Account)



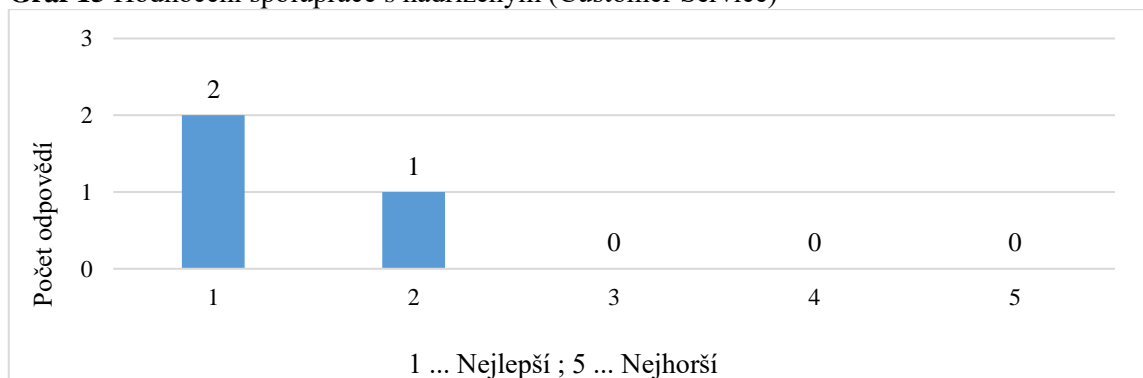
Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

**Graf 14** Hodnocení spolupráce s nadřízeným (After Market)



Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

**Graf 15** Hodnocení spolupráce s nadřízeným (Customer Service)

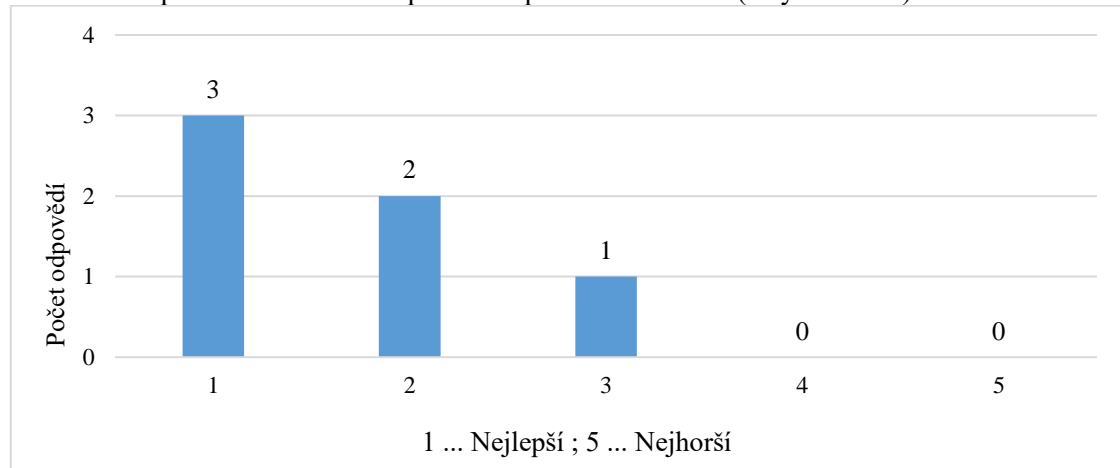


Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

## Příloha IV

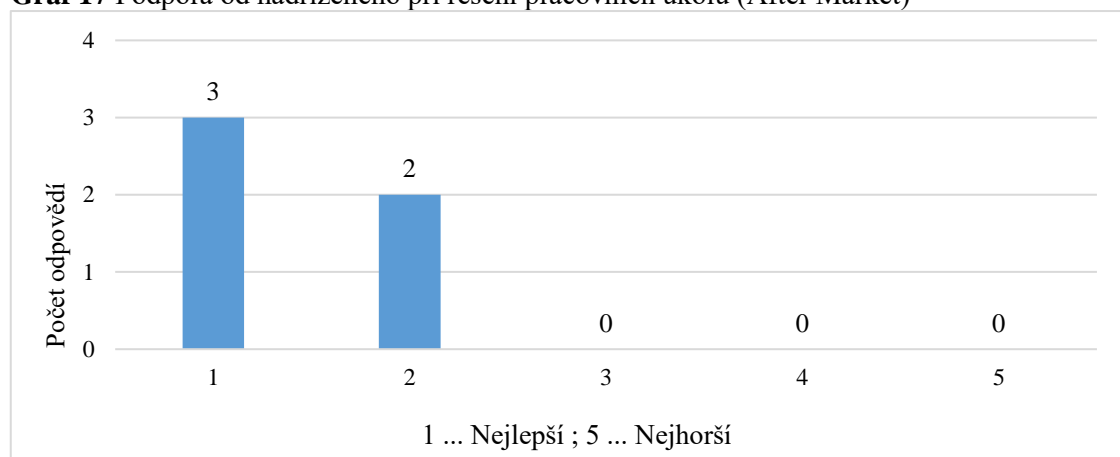
Grafy z dotazníkového šetření – Podpora od nadřízeného při řešení pracovních úkolů

**Graf 16** Podpora od nadřízeného při řešení pracovních úkolů (Key Account)



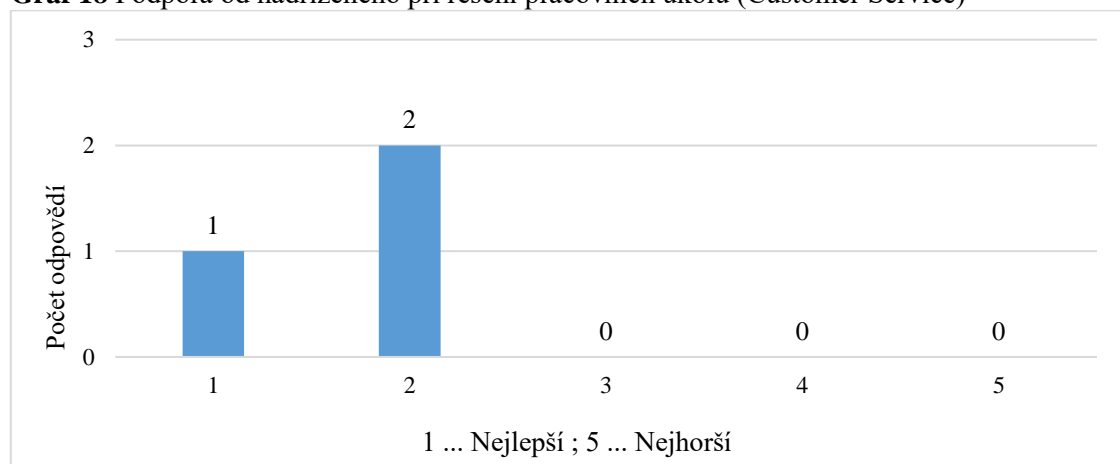
Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

**Graf 17** Podpora od nadřízeného při řešení pracovních úkolů (After Market)



Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

**Graf 18** Podpora od nadřízeného při řešení pracovních úkolů (Customer Service)

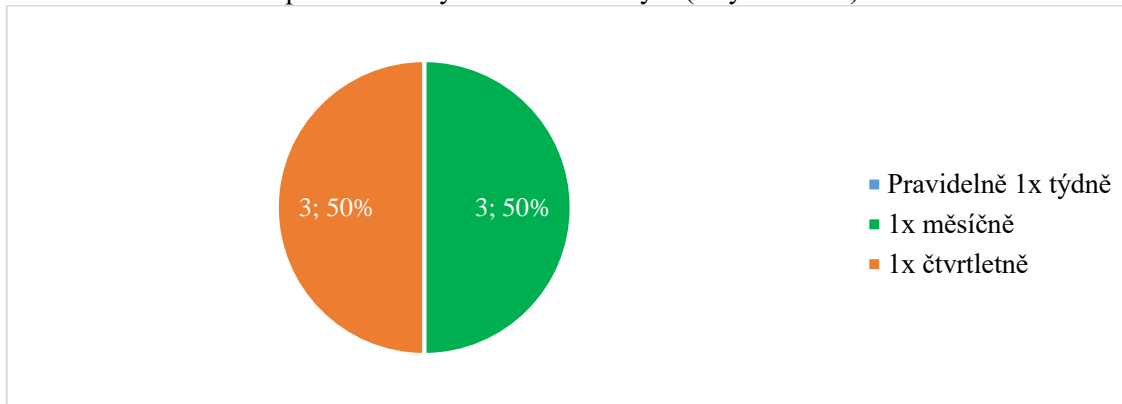


Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

## Příloha V

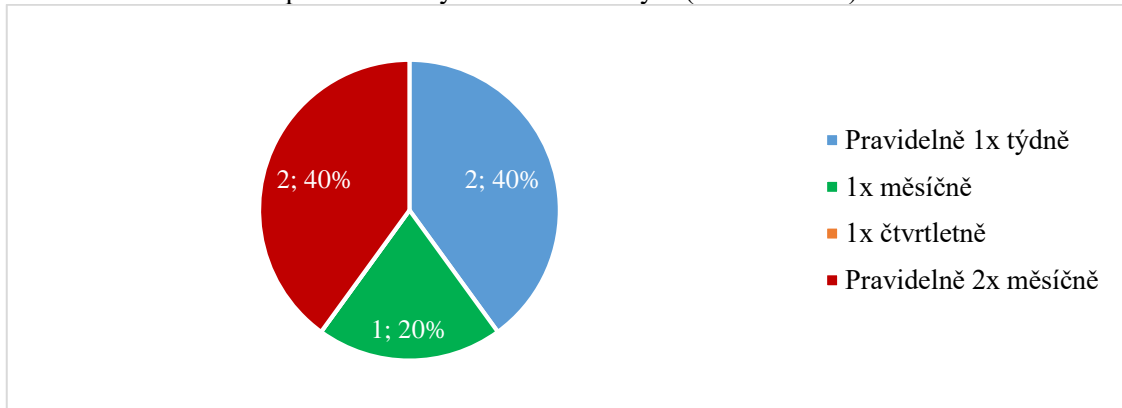
Grafy z dotazníkového šetření – Četnost řešení pracovního výkonu s nadřízeným

**Graf 19** Četnost řešení pracovního výkonu s nadřízeným (Key Account)



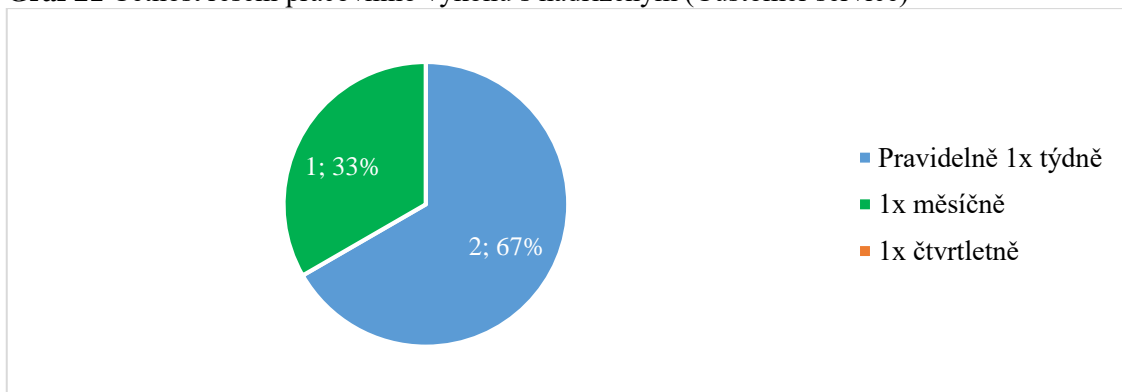
Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

**Graf 20** Četnost řešení pracovního výkonu s nadřízeným (After Market)



Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

**Graf 21** Četnost řešení pracovního výkonu s nadřízeným (Customer service)

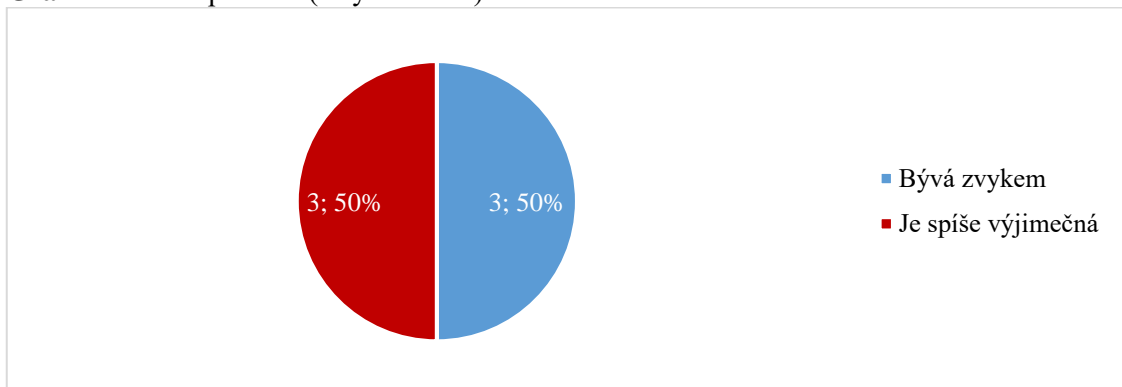


Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

## Příloha VI

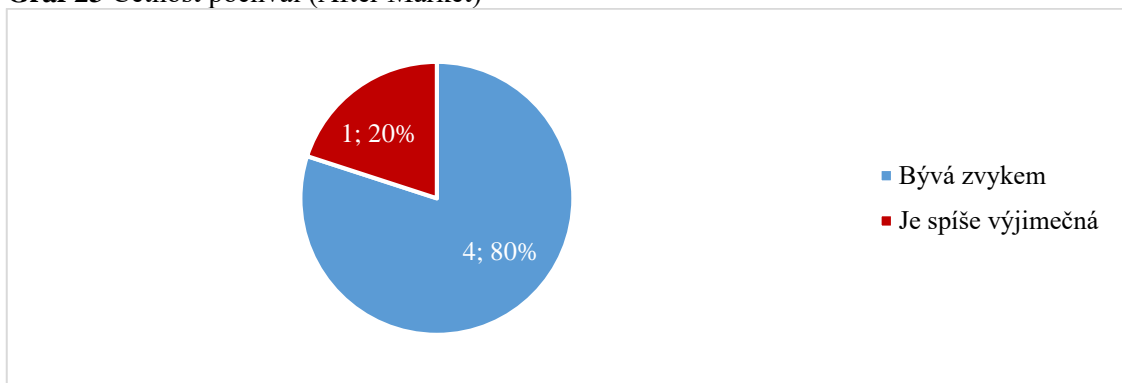
Grafy z dotazníkového šetření – Četnost pochval

**Graf 22** Četnost pochval (Key Account)



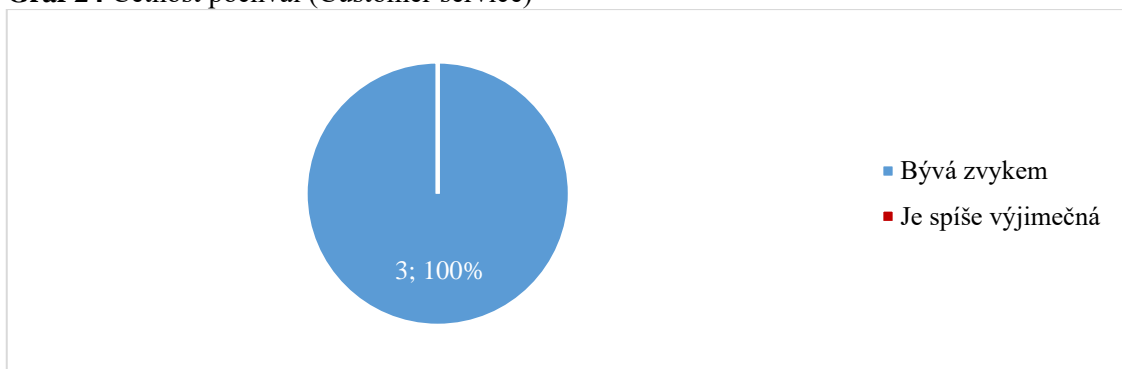
Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

**Graf 23** Četnost pochval (After Market)



Zdroj: Vlastní výzkum, 2017

**Graf 24** Četnost pochval (Customer service)



Zdroj: Vlastní výzkum, 2017