

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2011 – 2013**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martin Čelobentič

Pracovní výkon, jeho měřitelnost a hodnocení

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Ing. Stanislav Termann

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME
20011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Martin Čelobentič

Work performance, its measurability and evaluation

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Ing. Stanislav Termann

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním mé práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 4.3.2013

Martin Čelobentič

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu své diplomové práce Ing. Mgr. Stanislavu Termannovi a Ing. Jurajovi Eiselovi za jeho cenné rady, připomínky a nápady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce a Petře Frajové DiS. za její lidský přístup, pomoc a trpělivost.

Anotace

Diplomová práce se zabývá pohledem metodika odboru vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na problematiku hodnocení pracovního výkonu v případě nastavování měřitelných cílů nadnárodní organizace. Rozebírá celý proces práce s pracovníky, jak z pohledu velikosti organizace, počtu úrovní řízení a stylu, tak komunikace o vizi a strategiích se zaměstnanci, motivace a charakteru rolí. Práce se dále snaží demonstrovat změnu, jako impuls pro otevření dalších skutečností, které mají vliv na hodnocení pracovního výkonu. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části, kde se posuzuje zaměstnanecký dotazník a následné rozhovory se zaměstnanci. Na závěr jsou detailně popsány jednotlivé spojitosti mezi pracovníky, manažery a organizací.

Klíčové pojmy

Dotazník, firemní kultura, hodnocení, klíčové ukazatele výkonu (KPI), Lean transformace, měřitelné cíle, motivace, odměňování, organizační struktura, pracovní výkon, pracovníci, rozhovory.

Annotation

This thesis is focused on the view of the human resources methodologist on the issue of working performance evaluation in case of setting measurable targets in multinational corporation. It looks into the whole process of dealing with employees in terms of the size of an organization, the numbers of management levels and style and also communication with employees about vision and strategies; motivation and the features of social roles that employees adopt. Moreover it is trying to demonstrate that change triggers the interest in other matters that influence the working performance evaluation. Theoretical knowledge is used in the practical part where the employees' survey and follow-up interviews (in focus-groups) are being dealt with. The conclusion describes relationships between employees, managers and corporations in detail.

Key words

Employees, evaluation, interviews, the corporate culture, key performance indicator (KPI), Lean transformation, measurable targets, motivation, organizational chart, rewarding, survey, work performance.

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část	10
1 Firemní kultura	10
2 Pracovníci	12
2.1 Charakteristiky lidí.....	13
2.2 Vlivy působící na chování při práci	15
2.3 Charakter role.....	15
3 Motivace	17
3.1 Vztah motivace / spokojenost s prací a výkon	18
3.2 Rozhovory	20
3.3 Jak vést hodnotící pohovor.....	21
4 Pracovní výkon.....	23
5 Cíle	26
5.1 Dosahování cílů a jejich měření.....	26
6 Hodnocení a odměňování	28
6.1 Oblasti hodnocení pracovníků.....	28
6.2 Cíle hodnocení pracovníků	29
6.3 Odměňování	30
7 Změny.....	31
7.1 Transformace organizace	32
7.2 Lean - soustavné zlepšování.....	33
Praktická část	35
8 Cíle a metodika empirického výzkumu	35
8.1 Metodika výzkumu.....	35
8.2 Hypotézy	37
9 Charakteristické znaky zkoumané organizace.....	38
9.1 Historie a současnost zkoumané organizace	38
9.2 Firemní kultura zkoumané organizace	40
9.3 Zamýšlené změny Lean transformace.....	43
10 Organizační struktura.....	46
10.1 Styly řízení/vedení zaměstnanců a jejich motivace	49
11 Řízení pracovního výkonu zkoumané organizace	53
11.1 KPI a Balanced scorecard	54
11.2 Propojenost procesů a lidí v řízení výkonu	56
12 Komunikace v organizaci, zpětná vazba, dotazník spokojenosti	59
12.1 Hodnocení pracovního výkonu	60
12.2 Výstup z firemního dotazníku.....	62
12.3 Rozhovory se zaměstnanci.....	65
13 Ověření hypotéz.....	68
Závěr	71
Seznam použitých zdrojů.....	75
Seznam obrázků, grafů a tabulek	77
Seznam příloh	78

Úvod

Každý pracovník, od manažerské pozice přes liniové manažery po řadové dělnické profese a pomocné pracovníky, potřebuje měřit a posléze hodnotit pracovní výkon. Obzvláště v čase, kdy jeho pracovním prostředím prochází změna (např. v podobě Lean transformace). Najít pro každého individuální přístup nebo nastartovat v organizaci společnou metodu. Podobnou otázku si klade nejen vedoucí pracovník, personální ředitel, ale i zaměstnanec na jakékoliv pracovní pozici. Každý se dívá z různého úhlu pohledu a pro každého jsou trochu jiná očekávání.

V diplomové práci budeme mít možnost rozebrat značnou část této problematiky. V první části se budeme věnovat teoretickému přístupu ke klíčovým aktivitám, slovům a postojům. Můžeme zmínit firemní kulturu, pracovníky, motivaci, pracovní výkon, cíle, ale také hodnocení, odměňování a změny způsobu práce. Bude potřeba si ukázat spojitosti jednotlivých aktivit a pojmů, jejich vzájemné vztahy a na druhou stranu možné překážky a hrozby. Bylo již mnoho napsáno a mnoho prodiskutováno. Jak v malých skupinách v každém podniku nebo na velkých shromážděních za účasti mezinárodních hostů a skupin. Můžeme říci, že je to celosvětová otázka dnešní doby. Především v rovině úspěchu na poli podnikání a mezinárodního businessu. Zaměříme se především na českou podnikatelskou půdu, kde převažují čeští zaměstnanci. V době globalizace a nadnárodních firem, bude třeba zohlednit kulturní rozdílnosti a vyspělosti zemí Evropy a v neposlední řadě ostatních zemí celého světa. V praktické části se detailněji zaměříme na nejmenovanou nadnárodní firmu, kde z jistých důvodů možného střetu zájmů nebudeme uvádět jak název firmy, jména jednotlivých zaměstnanců, tak žádné informace, které by mohly znevýhodnit konkurenceschopnost nebo postavení na českém trhu nebo i ve světě.

Zaměříme se především na způsob měření pracovního výkonu a jeho následného hodnocení. Budeme mít k dispozici zaměstnanecký dotazník doplněný rozhovory se zaměstnanci na různých úrovních řízení a práce. K otázkám budeme přistupovat několika způsoby. Z pohledu filozofie Lean, teoretických zkušeností studií na Univerzitě Jana Ámose Komenského Praha a odborné literatury.

Cílem této práce je vyhledat alternativní pohledy na spojitosti pracovního výkonu, na způsoby nastavování měřitelných cílů a na hodnocení pracovního výkonu v organizaci, která prochází změnou v podobě Lean transformace.

Praktickou část začneme tématem firemní kultura. Jaký vliv má na pracovníky a opačně, jak působí zaměstnanci na firemní kulturu. V druhé kapitole se zastavíme u otázky charakteristiky lidí a jejich rolí ve firmě, abychom lépe porozuměli jak využít motivaci pro dosahování stanovených cílů. V další kapitole se podíváme, jaký smysl má hodnocení pro pracovníky, manažery i organizaci. Následuje kapitola, která se dotkne procesu odměňování a zda má nějaký dopad na zkoumanou problematiku této diplomové práce. Abychom mohli lépe sledovat ve zkoumané organizaci působení všech faktorů a procesů zároveň, zaměříme se na období změny, které provázelo organizaci z pohledu Lean transformace během dvou let.

V praktické části se seznámíme s historií a současností zkoumaného podniku. Podíváme se na firemní kulturu. Zastavíme se nad smyslem Lean transformace. Projdeme organizační strukturu a styl řízení/vedení zaměstnanců. Seznámíme se s řízením pracovního výkonu zkoumané organizace, jak sledují KPI a Balanced scorecard. Představíme si propojení procesů a lidí v řízení výkonů a ukončíme způsobem komunikace a zpětné vazby manažerů ke svým pracovníkům. Máme k dispozici firemní dotazník, u kterého provedeme detailní hodnocení a následně porovnáme s rozhovory určitých skupin v organizaci. Nakonec veškerá zjištění shrneme a navrhneme způsob změny tak, aby byl pozdvižen pracovníky výkon, jeho měřitelnost a způsob hodnocení.

Teoretická část

1 Firemní kultura

Kde jinde začít, než právě na pokraji a zároveň uprostřed firmy. Firemní kultura někdy nazývaná jako kultura organizace podle Armstronga (2007, s. 257) „*představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů, a domněnek, které sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce*“. Zde je pro naši práci nejdůležitější zpráva, že způsob vykonávání práce závisí na abstraktních výrazech jako normy, hodnoty a přesvědčení. Mohou být patrné v celé organizaci nebo pouze v některých částech (oddělení nebo skupinách pracovníků). Jak již bylo výše zmíněno, nemusí se o nich nikde psát (nemusí být písemně doložitelné), ani mluvit. Mohou být velmi nepostřehnutelné a záleží velmi na výkladu, času a způsobu jak se s nimi seznamujeme. Samotné seznámení není formální záležitostí, převážná většina firem nepoužívá pojmu kultura organizace pro žádné oficiální jednání, jak s partnery, dodavateli, tak se zákazníky. Zde je velmi přirozené, že každá strana přistupuje velmi obezřetně a individuálně k obecným otázkám vzájemné spolupráce.

Jsou i národnostní kultury, převážně v asijských státech, kde je obchodní vztah velmi silně svázán s kulturou firmy a i kulturou společnosti. V evropských firmách je sociální kultura tvořena národy, které jsou na tomto kontinentu velmi podobné. Zde se setkáváme pouze se způsoby podle toho, jaká je oblast podnikání, historická zkušenost, velikost organizace a styl řízení. I přesto může mít kultura velmi velký vliv na chování manažerů, ale i všech ostatních zaměstnanců. Kultura organizace je něco, co spojuje jednotlivé zaměstnance. Jsou na trhu značky, které mají konkurenční výhodu právě z důvodu pár silných slov nebo prohlášení, které tvoří obecně známé a uznávané hodnoty a normy. Můžeme se setkat i s lidmi, kteří nepracují a nejsou součástí organizace, kteří dokážou tyto hodnoty a normy popsat a někdy mnohem lépe než samotní zaměstnanci. Pak se mluví o takzvané obecně známé firemní kultuře, která mnohdy udává světový trend a dokáže ovlivnit mnoho lidí na celém světě. Takovouto kulturu organizace formuje silný vůdce. Vizionář, který dává svůj přirozený způsob jednání jako vzor většině zaměstnanců, pak snáze může naplňovat hodnoty svého a nyní již společného úmyslu. Jsou ovšem i další způsoby, které tvoří firemní kulturu. Můžeme

zmínit nenadálé a kritické situace, které v organizaci nastaly. Někdy postačí pro formování kultury vzájemné vztahy, které slouží k budování efektivního pracovního prostředí. Tureckiová (2004, s. 134) poznamenala: „*v tomto smyslu může firemní kultura působit jako významný stimulační faktor (motivátor) a přispívá k efektivnímu řízení a rozvoji lidí v organizaci i k vytvoření pozitivního obrazu navenek.*“ Upevňují tak hodnoty podložené na vztazích, které mohou být více konzistentní a udržitelné. Nesmíme zapomenout na vnější prostředí, které je velmi často dynamické a nestálé. Mnoho organizací se pokouší tomuto vlivu přizpůsobit a tím pádem jejich chování lehce napomáhá k formování organizační kultury. Vše zlé je pro něco dobré, v případě nutnosti změny jsou tyto společnosti velmi flexibilní a zaměstnanci si rychleji zvykají na změny. Na druhou stranu u společností s dlouholetou tradicí a firemní kulturou tvořenou na vztazích nejsou snadné změny v kultuře organizace, jak v globálním, tak lokálním pohledu.

„*Většina lidí chce pracovat dobře. Když se lidé necítí dobře a nepracují dobře, pak se obvykle problém skrývá ve struktuře organizace.*“ (Dr. Mitchell Rabkin, prezident Beth Israel hospital, Boston)

Zde je jeden z kabelogramů, které poskytl Tomáš Baťa při své cestě do Indie svým zaměstnancům „*Nechť v tento den pronikne mezi vás vědomí pospolitosti a vzájemné příslušnosti. Nechť si každý z vás uvědomí, že je součástí armády ne bojující, ale pracující pro blaho svoje i jiných. Tak jako armáda, i my jsme při své práci roztrženi na velké a malé oddíly s většími a menšími vůdci. Vůdci jsou povinni k lásce ke svým podřízeným a podřízení jsou povinni k úctě ke svým vůdcům. Žádnému vůdci se doposud nedařilo zle proto, že se příliš staral o své podřízené, a podřízenému se ještě nikdy nedařilo dobře, když se dařilo zle jeho vůdci. Vzájemná důvěra je nejlepším přítelem vašeho života a největším pomocníkem ve vašem společném díle. Spása je jen ve vás. Nikdo vám nepomůže, když nebudete pomáhat jeden druhému.*“ Tomáš Baťa In: Košturiak J., Frolík Z., a kolektiv (2006, s. 22). Touto zprávou našeho velkého vůdce v oblasti podnikání ukončíme kapitolu firemní kultury a zapamatujeme si pojmy pracovníci, manažeři. Jejich vzájemné vazby, které slouží organizaci při naplňování cílů a poslání, budou dále v této diplomové práci hrát klíčovou úlohu.

2 Pracovníci

„Zaměstnanec je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu (druhým je zaměstnavatel). Úkolem zaměstnance je vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele, za kterou mu přísluší mzda nebo plat. Používá se i starší výraz „pracovník“, který však není ze zákonného hlediska totožný s pojmem „zaměstnanec“. WIKIPEDIA (*Zaměstnanci*, [online] cit. 2013.2.3)

V diplomové práci budeme používat pojem pracovník bez ohledu na zákonné hledisko. Pracovníkem se stává každá osoba, která zaujímá svým chováním postoj, ve kterém svou činností naplňuje hodnoty, normy a cíle zaměstnavatele. Některé osoby mají role praktického realizačního vykonávání (dělnické, operátorské, pomocné profese, atd.), druhá skupina osob je pověřena rolemi dohlížecími, plánovacími, rozhodovacími, motivačními a mnoha dalšími (vedoucí pracovníci, manažeři, ředitelé, atd.). Záleží tedy v první řadě na míře vzájemné důvěry, kdy jedna strana otevřeně přijímá a rozumí co je naplní její práce a druhá strana formuluje, připravuje a zjišťuje jakou cestou se vydat k naplňování firemních vizí, posléze cílů.

Jak popsal Fox In: Armstrong (2007, s. 198) „*Účastníci organizace sdílejí určité cíle a hodnoty; navzájem si předávají informace o smyslu dlouhodobých povinností; navzájem si nabízejí spontánní podporu, aniž by detailně přemýšleli, co je to bude stát, nebo aniž by předpokládali, že jim to někdo rychle oplátí; komunikují poctivě a otevřeně; jsou připraveni vložit své štěstí do rukou kohokoliv jiného; a v případě pochybností, které mohou vzniknout, pokud jde o ochotu nebo motivaci, se rozhodují ve prospěch svého partnera.*“ Tohoto stavu je možné dosáhnout velmi zřídka, někdy za velmi vysokého úsilí a trpělivosti s ohledem na čas a postupné neúspěchy. Jsou dnes na celém světě organizace, které se této definici vzájemné důvěry přibližují, ale stále převážná část je s touto problematikou nesrozuměna a snaží se dosáhnout maximálního výsledku způsoby leckdy opačnými. Způsoby řízení mají velký vliv na důvěru pracovníků v organizacích. Řízení, jak jsme si řekli výše, je kompetencí řídicích pracovníků. Pracovníci více důvěřují manažerům, pokud oni říkají, co si skutečně myslí a dělají. Ve zkratce řečeno, drží své slovo a vždy splní svojí část dohody.

2.1 Charakteristiky lidí

Poznáváním faktorů, které mají vliv na chování lidí při práci, je cesta k efektivnímu řízení lidských zdrojů a dobrý začátek budování vzájemné důvěry.

Charakteristiky můžeme rozdělit do následujících bodů:

- individuální rozdíly (schopnosti, inteligence a osobnost lidí)
- postoje
- vlivy působící na chování
- teorie atribuce
- orientace
- role (úlohy, které lidé zastávají při výkonu své práce)

Zaměříme se na první charakteristiku a tou jsou individuální rozdíly. Řízení lidí by bylo mnohem jednodušší a efektivnější, kdyby všichni byli stejní. Ovšem tomu tak není a v praxi se setkáváme s mnoha faktory, mimo jiné to jsou schopnosti, inteligence a osobnost člověka.

„Schopnost je kvalita, která umožňuje nějakou činnost“ Armstrong (2007, s. 211). Z pohledu psychologie osobnosti dodává Vacínová (2008, s. 57): *„Při posuzování pracovních schopností je nutné brát v úvahu tyto skutečnosti:*

- a) Ne každá vloha se musí stát schopností. Není-li schopnost cvičena, zůstane vloha nevyužita.*
- b) Ne každá schopnost je možno vypěstovat. Chybí-li od narození potřebná vloha, nebude existovat ani schopnost.*
- c) Ne každá schopnost dosáhne libovolně stanovené úrovně. Vlohy jsou u každého člověka jiné, a předurčují proto individuální maximální hranice schopnosti.“*

„Intelligence je rozumová schopnost řešit nově vzniklé nebo obtížné situace, učit se ze zkušeností či se přizpůsobit novým okolnostem. Je podmíněna schopností správného

určení podstatných souvislostí a vztahů, pomocí nichž řešíme nové problémy a orientujeme se v nestálých situacích.“ WIKIPEDIA (Intelligence, [online] cit. 2013.2.3)

Toplis a kolektiv In: Armstrong (2007, s. 212) definoval osobnost takto: „*termín osobnost zahrnuje vše, co se týká chování jedince a způsobu uspořádání a koordinování tohoto chování, když jedinec vstupuje do interakce se svým okolím. Osobnost lze charakterizovat pomocí rysů nebo typů.*“

Osobnost založenou na rysech lze popsat jako relativně stálou a trvalou stránku jedince, kterou se vzájemně odlišuje od jiných. Předurčuje to, jakým způsobem se budeme chovat v určitých situacích. Na základě těchto rysů, lze předvídat jejich budoucí chování. Pokud hledáme příčiny chování jedinců, snažíme se je zařadit podle těchto rysů do skupin, abychom mohli porozumět jejich chování. Můžeme tedy rysy chápat jako systém hodnocení, používaný jedinci pro pochopení jiných. Pokud by tak nebylo, zdálo by se chování jako velký chaos, nesmysl a nekoordinované chování.

Osobnost založenou na typech, lze zařazovat do kategorií. Typy mohou být spojeny s popisy rozličných rysů. Nejpoužívanější teorií typů je Jungova teorie. Poznal a popsal čtyři základní preference lidí:

- vztah k ostatním lidem (extroverze, introverze)
- shromažďování informací (smyslové, intuitivní)
- využívání informací (racionální, emociální – pocitové)
- rozhodování (založené na pochopení, nebo založené na posouzení)

Tato teorie je základem testů osobnosti Myers-Briggs Types Indicator (MBTI). „*Člověk se snaží – některý vědomě, jiný nevědomě – nějakým způsobem seberealizovat. Typologie MBTI pomáhá porozumět, o co různí lidé při této své seberealizaci usilují, co pokládají za důležité a podstatné, jak se rozhodují a jak se vztahují a chovají ke svému okolí, především k ostatním lidem,*“ poznamenal Čakrt (2009, s. 14) v Typologii osobnosti.

2.2 Vlivy působící na chování při práci

„Chování při práci závisí jak na osobních charakteristikách jedinců (osobnost a postoje), tak na situaci, v níž jedinci pracují.“ Armstrong (2007, s. 215). Výše zmíněné faktory na sebe vzájemně působí, jsou označovány jako interakce (vzájemné součinnosti). Vzhledem k velkému počtu proměnných je velmi složité analyzovat a předvídat chování. Každý jedinec vnímá situaci, ve které se ocitl odlišně a tím je také ovlivněno jeho chování. James a Sells (1981) In: Armstrong (2007, s. 215) přišli s termínem: „*psychologické klima*“, které jim pomohlo lépe rozpoznat lidské vnímání. Označili nejdůležitější proměnné prostředí:

- charakter role, kterou představuje (konfliktnost / neurčitost rolí)
- charakteristiky práce a pracovního místa
- chování vedoucího pracovníka (pohled na cíl a pomoc s dosažením)
- charakteristiky pracovní skupiny (atmosféra a týmová spolupráce)
- politika organizace, ve které jedinec působí (např. systém odměňování)

2.3 Charakter role

Pokud člověk musí vykonávat nějakou práci, pak musí hrát přesně danou roli, aby výsledek práce byl dle očekávání jeho i společnosti. Každá osoba, pokud chce pracovat efektivně, bere dobrovolně na sebe odpovídající roli. Pro vykonávání předem definované práce můžeme rozlišovat mezi popisem pracovní činnosti, což je soupis všech aktivit, které musí jedinec zastat.

Charakter role je více o způsobu chování a postojích, kterou musí jedinec při vykonávání práce „hrát“. Správná role a tedy postavení člověka do pozice, umět se orientovat a především chovat v souvislostech, v nichž pracuje a především ve vzájemném působení ve vztahu s ostatními lidmi.

Můžeme shrnout teorie role, jak ji představili Katz a Kahn (1966) In: Armstrong (2007, s. 217) takto: „*Role, které na sebe jedinci berou při práci - a vůbec kdekoliv – existuje ve vztahu k ostatním lidem – k jejich předepsané roli. Lidé mají určitá očekávání týkající se rolí konkrétních jedinců, a jestliže se tyto jedinci chovají podle nich, pak úspěšně plní svou roli.*“ Výkon v roli, je ovlivněn pozicí v jaké se jedinci nacházejí (organizační souvislosti a řízení, vliv nadřízeného, nebo jiných pozic v organizaci) a vlastními schopnostmi a dovednostmi, postoji a osobnosti. Pokud budou role neurčité, není možné je spojovat nebo mohou být v kolizi jedna s druhou. Následkem může být stres, nebo neočekávaný výkon.

Neurčitost rolí (pokud člověk nemá jasno do jaké role se má dle očekávaného cíle zapojit, vzniká nejistota a ztráta sebedůvěry).

Neslučitelnost rolí (role mohou obsahovat neslučitelné prvky a to především tím, když se od role očekává něco jiného, než osoba vykonávající roli činí. Důsledkem může být stres a především špatný výkon ze zadané práce).

Konflikt rolí (dochází k tomuto jevu v případě, že je jasně popsáno, jakou roli má jedinec hrát, ale konflikt nastává v případě hraní dvou protichůdných rolí zároveň).

„Umění vlády nespočívá v tom, že bychom dovolili lidem zestárnout v jejich funkcích“
Napoleon Bonaparte

Velmi často se jako metoda rozvoje manažerů používá takzvaná rotace v rámci různých pozic ve firmě, kde pouze technická nebo specializovaná znalost manažerů nemůže obstát ve zvládnutí této „zkoušky“. Zde je třeba se více přizpůsobit roli manažera nebo lídra, který více využívá týmové práce, naslouchání a delegování. Tento styl rozvoje manažerských schopností je velmi náchylný na neochotu a někdy i odpor samotných top manažerů z důvodu obavy o nezvládnutí nové role. Jsou firmy, které tímto směrem nepůjdou. Později uvidíme, jaký vliv má organizační struktura na zahájení této metody.

3 Motivace

Definice motivace podle WIKIPEDIA (Motivace, [online] cit. 2013.2.3): „*je vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností (radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání), které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.*“ Atkinson (2003, s. 348) ve své knize Psychologie poznamenala: „*Motivace je stav, který aktivizuje chování a dává mu směr. Existuje široké spektrum motivů, které zahrnuje jak fyziologické činitele, jako je žízeň, tak sociálně a kulturně podmíněné motivy, jako je např. touhu vyniknout.*“

Existuje na světě nějaká organizace, která se nezabývá problematikou motivace svých zaměstnanců? Jsou firmy, které nejsou založené za účelem dosažení nějakého záměru, výsledku nebo cíle? Rozhodně těch, které se snaží motivovat své zaměstnance k dosahování určitých cílů, je značná většina. Přicházejí s různými postupy a návody jak dosáhnout očekávaných výsledků. Především mluví o stimulech, odměnách, změnách ve způsobu vedení lidí, ale nikdy nezapomínají na podmínky a způsob vedení práce v organizacích.

„*Věc, která motivuje nejvíc a kterou může udělat někdo pro druhého, je naslouchat.*“
Roy Moody, Prezident Roy Moody and associates

K pracovní motivaci můžeme přijít dvěma způsoby. Jeden způsob pohlíží na pracovní motivaci jako na uspokojení očekávání pracovníků při dosahování jejich cílů. Druhý způsob je motivování pracovníků vedoucími zaměstnanci nebo managementem a to formou odměňování, pochval, povyšování, atd. Můžeme tedy použít zjištění Herzbergera In: Armstrong (2007, s. 221) „*existují dva typy motivace:*

Vnitřní motivace – *faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními*

možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivace – to, co dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvyšování platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritika.“

„Skutečná motivace přichází z nitra. Lidem musí být dána svoboda uspět nebo selhat“
Gordon Forward, generální ředitel Chaparral steel

Lennon (2007, s. 45) upozornil, že: *„pravidelná kontrola či hodnocení výkonnosti působení blahodárně na motivaci pracovníků. Lidé zvyklí na pravidelnou kontrolu a zpětnou vazbu bývají obvykle lépe motivováni. Tito pracovníci jasně vidí, kam směřují a naskýtají se jim příležitosti k tomu, aby si sami uvědomovali, čeho dosáhli, a aby se jim dostávalo i ocenění ze strany jejich nadřízených. Ve firmě by se měla rozvíjet kultura úspěchu.“*

3.1 Vztah motivace / spokojenost s prací a výkon

Všeobecně uznávané tvrzení, že přes spokojenost s prací může jedinec dosahovat zlepšujících se výkonů, je jistě velmi logické. Byly provedeny speciální výzkumy, které žádný vztah mezi spokojeností a výkonem nedokázaly. Brayfield a Crockett In: Armstrong (2007, s. 229) došli k závěru: *„Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah“.*

Z takového zjištění můžeme říci, že není spokojenost s prací, co nás pohání k vysokým výkonům, ale opačně vysoký výkon nás dělá spokojené s prací. Tím pádem nemusí být spokojený pracovník produktivní a ten kdo odvádí hodně práce, nemusí být

vždy spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni, aby dosahovali vytyčených cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou. Někdy mohou být spokojenější, pokud za dosažené cíle budou odměňováni z vnějšku. Můžeme říci, že je velmi pravděpodobné, že dojde ke zlepšení výkonu, pokud poskytneme pracovníkům možnost k dosažení výkonu a zároveň budeme zabezpečovat zvyšování jejich znalostí a dovedností. Jsou i lidé, kteří ze svého výkonu nebudou spokojeni za žádných okolností a budou si vždy klást vyšší a vyšší cíle. Těchto lidí je potřeba rozpoznat a věnovat jim speciální pozornost. Jejich motivace musí být individuální a často jejich rozvoj znalostí a dovedností je tou největší motivací. Na druhou stranu jsou lidé, kteří budou spokojeni se svou prací, ale nebude možné je ničím inspirovat, aby pracovali lépe. Zde je opět nutný individuální přístup.

Můžeme zkoumat spokojenost pracovníků s prací různými metodami:

- **Strukturovaný dotazník** (Používá se přehledná podoba pro všechny pracovníky v organizaci stejná. Velkou výhodou je zabezpečení externí agenturou, která používá již prozkoušené typy otázek. Zde je velmi snadné provádět porovnávání mezi odděleními, ale také s ostatními organizacemi)
- **Rozhovory** (Převážně dáváme přednost individuálním pohovorům, které nás mohou zavést ke skutečným otázkám, než v rámci týmové diskuze. Je zde možnost, v případě potřeby, detailního vysvětlení otázek. Rozhovor může být obecného charakteru nebo zaměřen na jedno téma a směřován do hloubky)
- **Dotazník v kombinaci s rozhovorem** (Jde o ideální způsob, který je kombinací obecného názoru doplňován individuálními názory a poznámkami. Velkou výhodou v případě skupinové kombinace dotazníku a rozhovoru je zapojení do problematiky zkoumaných okruhů všech pracovníků i třeba jako posluchači nejaktivnějších spolupracovníků.

„Společnosti k tomu, aby se jim dařilo, nepotřebují mít ve vedení žádné hvězdy nebo hrdiny. Co však nutně potřebují, je efektivní systém k tomu, aby dostávaly a realizovaly nápady od lidí, kteří v nich pracují“

Martin Edelston, generální ředitel Boardroom, Inc.

3.2 Rozhovory

V této kapitole se zaměříme na nástroj komunikace mezi manažerem a zaměstnancem, kterým je rozhovor. Podíváme se jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky za účelem nastavování cílů a hodnocení pracovního výkonu. Jak popsal Bělohlávek (2009, s. 14) *„Cílem hodnotícího pohovoru je dosáhnout změn v chování pracovníka. S tím je dále spojeno:*

- *Zlepšení komunikace a informovanosti díky vzájemnému pochopení problémů hodnotitele a hodnoceného*
- *Poznání silných a slabých stránek z pohledu vedoucího*
- *Zlepšení způsobu práce a jednání s lidmi, a tím i dosažení lepších výsledků*
- *Motivování pracovníků ke zvýšení pracovního úsilí a k rozvoji kvalifikace“*

Zdárné naplnění očekávaných témat závisí převážně na úrovni komunikačních a posuzovacích schopností a dovedností manažera. V těchto případech nezáleží pouze na schopnostech přesvědčit umět nebo formulovat správné a výstižné fráze, ale především na schopnosti naslouchat a umění vcítění se do potřeb zaměstnance. Cílem každého manažera je umět znamenitě ovládat naslouchání, přesvědčování a prezentování, neverbální a asertivní komunikování, kladení otázek a především posuzování zjištěných faktů a informací. Při zaměření se na naslouchání je potřeba omezit mluvení, snažit se porozumět pocitům a hlediskům zaměstnance. Ukázat, že manažer umí naslouchat hlavně tím, že nebude přerušovat a v případě přerušování velmi jasně udá důvod. Zájem manažera musí být velmi patrný. Prezentování a přesvědčování je další důležitou schopností manažera, kde pozitivním přístupem stručně a srozumitelně formuluje očekávání jak ze strany zaměstnavatele, tak možné přínosy pro pracovníka. Při kladení

otázek manažer používá otevřené otázky. Je to způsob, jak otevřít diskuzi a nenechat nesmělé pracovníky uniknout k odpovědím „ano“ nebo „ne“. Nevhodné je také používat sugestivní otázky, kdy se druhý nucen do očekávaných odpovědí, které jsou pro manažery žádoucí. Pouze pokud potřebujeme ujistit správné pochopení, pak je vhodné tyto otázky využít.

Pro obě strany je důležitá i samotná příprava před rozhovorem. Rekapitulují období, ke kterému se vztahuje hodnotící pohovor, hodnotí úspěchy i nezdary. Posuzují, do jaké úrovně byly splněny nastavené cíle a objektivně posuzují úroveň osobních kvalit. Není vždy zcela nutné v přípravné fázi používat předepsaných formulářů. U nadřizovaného jsou velmi důležité poznámky, které si vedl během celého hodnotícího období a pomohou tvořit děj a průběh nejen s výsledky na konci období.

3.3 Jak vést hodnotící pohovor

Jak vést hodnotící pohovor s různými typy lidí? Jak napsal Bělohlávek (2009, s. 73): „*Obecná pravidla určují postup a zásady vedení pohovoru bez ohledu na specifika situace, zejména na povahové zaměření hodnoceného jednotlivce. Zkušenost ukazuje, že je dobré přizpůsobit vedení pohovoru s různými typy lidí jejich osobnosti, pokud chceme dosáhnout žádoucích výsledků – splnění cílů nebo rozvoje kompetencí. Je třeba zvolit optimální styl komunikace a formulovat efektivní opatření.*“

Každý typ člověka vyžaduje specifický způsob komunikace a vhodné opatření, které vyplívá z pohovoru. Bělohlávek (2012, s. 5) vyjmenovává tyto typy lidí: „*specialista, nepostradatelný, přátelský, plachý, arogantní, pohodový, intrikán, impulzivní, perfekcionista, lehkomyšlný, nepružný (byrokrat), fantasta (snílek), neschopný a snaživý, schopný a náročný, hochštapler, stoupenec, negativista, rozhodný, popleta, váhavý.*“ Ke každému typu lze přistupovat individuálně a lze vždy využít jeho kladných vlastností k upevnění jeho konání a naopak ukázat, jak jeho slabší vlastnosti ovlivňují jeho práci a práci kolegů.

Jsou tři možnosti vedení pohovoru z pohledu místa konání. První možnost je v prostorách, kde je na své „domácí“ půdě hodnotitel. Druhá možnost je, že hodnocený je na své „domácí“ půdě a třetí možností je neutrální půda. Všechny tři možnosti mají své výhody a nevýhody.

Posledním bodem této kapitoly jsou fáze hodnotícího pohovoru. Každý pohovor má svoji zdvořilostní a rozehřívací část. Kromě uvítání a prvních informací o aktuálním rozpoložení obou stran (jaká byla cesta, den, víkend, atd.), je velmi důležité sdělit, kolik času máme k provedení pohovoru a jaký je očekávaný výsledek. Cílem je uvolnit atmosféru a nastavit přátelský způsob komunikace.

Druhá fáze je o zpětné vazbě, kde hodnocený odpovídá na otázky k uplynulému období. Jak je spokojen s výsledky a vlastním přístupem k řešeným úkolům. Jedná se o diskuzi a tedy i nadřizený připojuje jeho postřehy a názory, které společně tvoří společný pohled na sledované období a výsledek, jednak z pohledu výsledků, tak osobního rozvoje. Tyto dvě fáze jsou velmi důležité pro následující třetí.

Bez kvalitního výstupu je velmi obtížné pokračovat při formulaci cílů. Zde je opět zapotřebí nechat hodnoceného, aby formuloval své cíle, které jsou přidanou hodnotou k jeho pozici. Nejsou to běžné aktivity každodenní práce.

Poslední fáze je závěr a rekapitulace všech domluvených aktivit a cílů. Manažer svým pozitivním přístupem a pochopením potřeb zaměstnanci vyjadřuje podporu a jeho víru, že cíle budou dosaženy.

V této kapitole může pozorovat jak je individuální přístup vedoucích pracovníků důležitý pro zahájení a aktivaci všech následných činů pracovníků. Je to dohoda o budoucí cestě, příslib manažera k budování nových kompetencí a rozvoji pro své pracovníky. Na druhé straně je to motivace vykonávat všechny potřebné kroky k tomu, aby se přístupem jednotlivých zaměstnanců dokázala organizace rozvíjet a budovat silnou a důvěryhodnou firemní kulturu.

4 Pracovní výkon

Pojem pracovní výkon je velmi úzce spojen se smyslem vykonávané práce každého pracovníka. Při nástupu do zaměstnání na danou pozici obdrží každý zaměstnanec popis pracovní činnosti, který odpovídá té dané pozici. V popisu pracovní činnosti jsou popsány úkony, které budeme vykonávat. Od vykonávání, kontrolování, zajišťování, dokumentování, plánování, implementování, sledování, dále pak přes rozhodování, řízení, vedení, hodnocení, atd. Toto je pouze vzorek úkonů a činností, které různí pracovníci na různých pozicích zastávají. Je vždy otázkou, do jaké míry jsou naplňovány dle vždy specifických očekávání zaměstnavatelů. Nezapomínejme, že se stále bavíme o dělnických profesích, administrativních i řídicích profesích až po vrcholové manažery.

Pojem řízení pracovního výkonu popsal Armstrong (2007, s. 413): *„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů.“* Otázkou vyjasňování cílů se budeme zabývat v následující kapitole. Nejprve se zastavme u otázky pochopení řízení pracovního výkonu.

V praxi se velmi často setkáváme s pracovním výkonem úzce spojeným s kvantitativním výstupem. Jinými slovy řečeno, naplněním cílů. Podle definice výše uvedené, jde o proces, který rozvíjí jedince. Jeho znalosti, dovednosti a schopnosti. Pokud budeme mít všechny tyto předpoklady na očekávané úrovni a chování pracovníka bude vhodné jeho roli a pozici, pak se velmi často dostavuje naplnění cílů. Zde je velmi důležité, aby individuální cíle každého pracovníka byly propojeny s cíli organizace. Znamená to, že všechno co jednotlivci dělají v rámci svých rolí, vede k naplnění cílů celé organizace. Zde je potřeba správně a výstižně definovat vizi

organizace, která pomáhá každému pracovníkovi najít ten svůj díl, který utváří hodnotu celé organizace. Při stanovování cílů můžeme využít rozpad cíle od shora dolů nebo sbírání podnětů opačným směrem. V obou případech je důležité k cílům přistupovat diskuzí a vzájemným porozuměním a dohodou. V průběhu celého roku je vhodné se systematicky ujišťovat o správnosti a naplňování všech očekávání. Jednak ze strany manažerů o plnění cílů oddělení a také ze strany pracovníků o jejich kompetentnosti k vykonávání všech nezbytných kroků v jejich každodenní pracovní činnosti. Tuto problematiku shrnul Armstrong (2007, s. 414) takto: *„Existuje pět záležitostí, které je potřeba zvážit, abychom plně pochopili, co je řízení pracovního výkonu:*

1. *Pojetí výkonu;*
2. *Význam hodnot;*
3. *Pojetí propojení;*
4. *Pojetí očekávání;*
5. *Význam chování založeného na vlastním úsudku.“*

Zbývá nám popsat poslední bod a tím je význam chování založeného na vlastním úsudku. Zde je zcela patrné, že se jedná o velmi svobodnou volbu svého chování vzhledem k požadovanému úkolu nebo náplně práce. Pokud si jedinec uvědomí svůj přínos pro organizaci a naplňuje své cíle, pomáhá tím reprezentovat pozitivní postoje.

„Nejlepší způsob, jak inspirovat lidi k lepším výkonům je přesvědčit je vším, co děláte sami a každodenním přístupem, který je z celého srdce podporuje.“

Harold Geneen, bývalý generální ředitel, IT&T

Dohoda o pracovním výkonu umožňuje spojit popis o pracovním výkonu, který je definován při analýze požadavků role a zároveň posuzuje úroveň pracovního výkonu. Můžeme se setkávat s procesy nezávislými nebo mohou být součástí osobního pohovoru

mezi pracovníky a jejich manažery. Zde je důležité, aby obě strany našly své přínosy vycházející z těchto setkání, více než pouhé formální naplnění personální práce. Stejně jako v mnoha případech, zde hraje velkou úlohu vedoucí pracovník, který jde svým příkladným chováním vzorem. Musí v první řadě mít schopnosti, které jsou daným systémem určeny. Setkáváme se s různými druhy systému hodnocení, které jsou založeny na odlišných přístupech, principech, pravidlech. Můžeme se také setkat s nesystematickým hodnocením, které můžeme spíše označit jako nahodilé nebo podle potřeby aktuální situace a stavu. Nesmíme opomenout, že jsou některá hodnocení pracovního výkonu postavena i na hodnocení úloh. Zde také platí pravidlo, že pomocí kompetencí je možno dosáhnout dané úlohy rychleji, kvalitněji a s menším negativním dopadem pro společnost.

Pokud se podíváme na kritéria hodnocení pracovního výkonu, zde nám může nevhodné stanovení významně ovlivnit výkon pracovníka. V určitých případech může dojít i k nežádoucímu chování a možnosti ohrožení celé organizace. Je vhodné volit kritéria s ohledem jak na požadovaný cíl, tak na cestu, kterou se pracovník vydal. Stanovení cesty je mnohdy důležitější než samotný výsledek práce. Cíl mohou ovlivnit nepředvídatelné události, které nemohl pracovník předpovídat, natož eliminovat.

Všechny výše zmíněné postupy, principy, strategie a způsoby hodnocení pracovního výkonu musí být vhodně a srozumitelně popsány v interních předpisech s propojením na personální oddělení. Stejně jako pro manažery, platí i pro pracovníky jejich kompetenčnost v sledování a řízení pracovního výkonu sebe nebo celého týmu.

5 Cíle

Podle Armstronga (2007, s. 420): „*Cíl charakterizuje něco, co musí být dosaženo nebo splněno. Stanovování cílů, které vyúsťuje do dohody o tom, čeho držitel role musí dosáhnout, je důležitou součástí procesů definování a řízení očekávání v rámci řízení pracovního výkonu a vytváří jakýsi orientační bod pro zkoumání a posuzování pracovního výkonu.*“ V rámci této diplomové práce se budeme zaměřovat na cíle pracovního charakteru. Jsou i cíle z dalších oblastí života, které podobným způsobem pomáhají dosahovat různá očekávání a posouvají jedince nebo skupiny vpřed.

Z pohledu pracovních cílů můžeme říci, že se dají rozdělit do několika typů. První skupinou jsou cíle určité role nebo práce. Jsou nedílnou součástí, kterou nelze oddělit, lze pouze pozměnit a to se změnou popisu role nebo práce. Druhou skupinou jsou cíle zaměřené na výsledek. Dají se měřit v podobě výkonu, příjmů či výnosů, snižováním nákladů nebo výše reklamací. Třetí skupinou jsou cíle spjaté s úkoly nebo projekty, měřitelnost je vyjádřena ukončením zadaného úkolu nebo projektu vzhledem k času (datu). Čtvrtou skupinou jsou očekávání týkající se chování, která jsou nastavena obecně nebo mohou být směřována k jednotlivým bodům. Velmi často pomáhají definovat žádoucí a nežádoucí chování, které nepomáhá dosahovat požadovaných pracovních výkonů.

Při zadávání cílů se můžeme velmi často setkat s pojmem SMART. Slovo je několika významů, kde jednotlivá písmena znázorňují počáteční písmena anglických slov. **S**pecific – konkrétní, **M**easurable – měřitelné, **A**chievable – dosažitelné, **R**elevant – důležité, **T**ime framed – časově určený.

5.1 Dosahování cílů a jejich měření

Samotné měření je jedním z velmi důležitých prvků při řízení pracovního výkonu pracovníků. Slouží jako vodítko pro zpětnou vazbu, zda jdeme správným směrem a také nám pomáhá při zjišťování problematických míst, kde chceme určit

potřebné kroky k zajištění nápravy. Zde se vracíme k typům cílů z pohledu jejich měření. Nejsnadnějším typem jsou cíle výsledkové neboli kvantifikovatelné.

Obtížnějším typem pro sledování cílů je například vzdělávání vědeckých pracovníků. Tento dopad lze snížit, pokud použijeme cíle typu úkolů nebo očekávaného chování, které není kvantifikovatelné, ale lze je vyjádřit mnohem snadněji. Častorál (2008, s. 65) napsal: „Řízení výkonnosti v praktických dopadech můžeme chápat z vnitřní a vnější stránky. Vnější stránka je založena na porovnání výsledného stavu s vytyčenými cíli. Vnitřní stránka vyjadřuje realizaci mezi vstupem a výstupem, rozhodnutím (resp. vynaloženými prostředky a silami.“

„Nic, dokonce ani nejpokročilejší technologie, není tak impozantní jako lidé, kteří s nadšením společně pracují na dosažení nějakého cíle. Ať se již jedná o armádu, národ nebo společnost, nedají se lidé zastavit, jakmile je vyburcuje k pohybu nějaká společná vize, a mají-li sílu a nástroje k jeho dosažení.“

Prospekt United Technologies corporation

Z této kapitoly si odnášíme poznání několika způsobů, jak nastavit SMART cíle pro různé skupiny a role pracovníků. Nutnost nepodcenit definování cílů společně s pracovníky, aby měli možnost zapojení, porozumění a následného odsouhlasení. A u procesu měření je důležité mít vždy na paměti motivaci - nesledovat pouze negativní výsledky, ale také pozitivní a stabilní výsledky.

6 Hodnocení a odměňování

„Pracovní hodnocení patří v řadě firem k nejméně milovaným aktivitám jak na straně nadřízených, tak i jejich podřízených. Z mnoha stran lze slyšet, že hodnocení nefunguje a je považováno za nutné zlo, které nepřináší patřičný efekt. Bez hodnocení pracovníků však výrazně omezujeme své možnosti ovlivňovat výkon a výkonnost pracovníků.“ (Hroník, 2006, s. 18). Pokud budeme hodnocení práce využívat pouze k posouzení spravedlivého rozdělení mezd nebo platů, budeme rychle u konce s naší diplomovou prací. Jak můžeme výše číst, v mnoha organizacích je hodnocení považováno za nefungující, či bez patřičného efektu. Můžeme použít toto i v tvrzení, že mnoho organizací vyplácí mzdu nebo plat neefektivně? Není na světě moc organizací, které by tento styl vyplácení mezd nebo platů měli ve své strategii nebo podnikatelském záměru. Budeme muset nalézt i další smysly pro pracovní hodnocení.

6.1 Oblasti hodnocení pracovníků

1. Výstup (kvantifikovatelný ukazatel výkonu – množství, náklady, kvalita, tržby, apod.)
2. Proces (zaměření na pracovní chování pracovníka a jeho přístup)
3. Vstup (představuje to, co pracovník vkládá nebo může vkládat do své práce, jsou to jeho předpoklady)

Ve své podstatě existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Při zaměření na všechny tři oblasti může být hodnocení efektivní. Podle povahy práce můžeme klást větší či menší důraz na jednotlivé oblasti.

Pokud se budeme soustředit pouze na výstup (výkon – měřitelný, např. v Balance Score Card), který pracovník produkuje pro firmu, je zde velké riziko ztráty motivace a zájmu ze strany pracovníka. Zde přichází motivace přeměněná do mzdy nebo platu, známá jako silná, ale krátkodobá.

Zaměříme-li se také na vstupy (kompetence a zkušenosti), můžeme postupně zvyšovat výstup (produktivitu) i uspokojení samotných pracovníků s růstem jejich potenciálu. Ovšem ani tato cesta není zcela bez komplikací, protože nesmíme zapomínat na firemní kulturu a prostředí, kde manažeři a pracovníci společně působí. Zde je moment a potřeba zapojit třetí oblast hodnocení a tou je hodnocení procesu. Soustředit se na chování pracovníků, s jakým přístupem vykonávají svoje úkoly. Jak jdou příkladem druhým a zejména nově příchozím, které mají největší očekávání ze způsobu práce. Zde se musíme zaměřit na demotivaci pracovníků ze strany výkonných kolegů s velkým potenciálem, které společnost dokáže pojmenovat a velmi rychle přiblížit zaměstnancům.

6.2 Cíle hodnocení pracovníků

Podle Hroníka (2006, s. 23) jsou cíle hodnocení: „

- *Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.*
- *Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování*
- *Identifikovat potenciál pracovníka*
- *Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná*
- *Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje*
- *Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným*
- *Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovení cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout).“*

6.3 Odměňování

Pokud se bavíme o otázce pracovního výkonu, jeho měřitelnosti a hodnocení, nesmíme opomenout odměňování. Touto kapitolou uzavřeme náš kruh kultury pracovního výkonu (viz příloha). Odměňování je součástí firemních procesů, které mají za cíl slušně, spravedlivě a důsledně odměňovat pracovníky v souladu s hodnotami, jaké zastávají vůči organizaci a jak se podílejí na plnění dlouhodobých cílů organizace. Důležitými body je také rozlišovat co je dobré a co špatné pro organizaci, získávat oddanost a angažovanost pracovníků a tím vytvářet kulturu organizace. Nejdůležitějším faktorem odměňování je jeho transparentnost, srozumitelnost a průhlednost! Pokud, se z různých důvodů nedaří tyto tři faktory naplňovat, můžeme předpokládat odraz ve firemní kultuře. V diplomové práci chceme závěrem toto tvrzení potvrdit, vyvrátit nebo upřesnit.

Můžeme si shrnout na závěr nejdůležitější informace z této kapitoly, které nám pomohou lépe uchopit následná témata v diplomové práci. Především je důležité při hodnocení pracovníků hledat ty nejhodnější přístupy tak, aby celý proces nebyl složitý pro jakéhokoliv pracovníka ve firmě. Dalším důležitým bodem je komplexní hodnocení pracovníka, kde je nejdůležitější jeho motivace a porozumění. Pomocí manažerů je možné vysvětlit smysl a užitečnost jak pro jednotlivce, týmy, tak i pracovní skupiny. Neméně důležitým faktorem je odměňování, které by nemělo sloužit jako „cukr“ v případě pozitivního hodnocení pracovního výkonu, ale jako nástroj v případech, kdy pracovní výkon je nad očekávání běžné denní práce a odpovědností. V mnoha firmách se tento způsob odměňování nazývá „bonusovým“ systémem.

7 Změny

„Obecně lze říci, že se jedná o plánovaně organizovaný přístup zlepšování efektivnosti organizace, zaměřený na změny procesů, kultury a chování v organizace nebo její důležité části. Soustředí se na změny v chování u jedinců nebo skupin v souvislostech, které definuje organizace jako nezbytné k rozvoji efektivnosti a zlepšování, řízení změn, týmového vzdělávání, změny kultury, komplexního řízení kvality a řízení pracovního výkonu.“ Čelobentič (2011, s. 41).

Lidé mají obecně odpor ke změnám z důvodu ohrožení jejich dosavadních a známých postupů v chování, svého postavení a peněžního odměňování. Hlavní příčiny odporu ke změnám mohou být obavy z neznámého, ekonomické obavy, nepohodlí, nejistota, „symbolické“ obavy, ohrožení interpersonálních vztahů, ohrožení postavení nebo kvalifikace, obavy související se schopnostmi. Překonávání odporu ke změnám je velmi obtížné, ale vždy je zapotřebí se o to minimálně pokoušet.

Čakrt (2009, s. 198) napsal: *„Dobrý hospodář si před tím, než hodlá zasít, vždy připraví půdu. Zorá pole, zryje zeminu, pohnojí, zavlaží. Teprve potom je půda připravena přijmout sadbu. Je překvapivé, jak málo jinak dobrých manažerů se zachová podobně. Jen nemnozí připraví svou organizaci na semínka změny, kterou chtějí vidět vzklíčit. Přitom i v organizaci je potřeba zkyprít a připravit půdu, chceme-li, aby něco nového zapustilo kořeny. Snažíme-li se získat podporu pro změnu až po té, co jsme ji zavedli nebo o ní rozhodli, můžeme se nadít toho, že se vůbec neujme.“*

Udržitelné změny vyžadují naprostou oddanost a vizionářské vedení vrcholového managementu. Je potřeba porozumět kultuře organizace a zvolit nejvhodnější prostředky pro šíření zamýšlených změn. Ti, kteří se podílejí na řízení v jakékoliv úrovni, potřebují vůdcovské schopnosti a porozumění ke strategii změny. „Učící se organizace“ je předpokladem úspěchu změny. Lidé podporují a napomáhají při změně tím, že jsou oddáni myšlence a vše co podnikají, dělají s vědomím, že je to k užitku jim samotným. Systém odměňování musí nepomáhat inovacím a každá úspěšná změna je náležitě oceněna. Při každé změně bude úspěch a neúspěch velmi blízko. Je potřeba se z neúspěchů dobře poučit a především je očekávat. Důkazy o potřebě změny jsou nejsilnějším nástrojem k dosahování změn. Je snadnější změnit strukturu, procesy a

systemy, než postoje nebo firemní kulturu. V organizacích jsou vždy osoby, které mohou hrát důležitou roli tzv. mistři změny. Je potřeba je rozpoznat a udělit jim správné role. Odpor ke změnám je nevyhnutelným, pokud lidé budou cítit změnu jako domnělé i skutečné ohrožení. Tuto reakci umocňuje neobratné řízení změny ze strany vrcholového managementu. Vzhledem k rychlému nástupu globální konkurence, technickému rozvoji a častým změnám, je změna v organizaci nevyhnutelná a nepostradatelná. Organizace musí činit vše proto, aby vysvětlila každému zaměstnanci potřebu a naléhavost a především, jaký dopad bude mít na jedince, pokud se nepřistoupí ke změně v čas a ve správném postoji. Pokud chceme změny provést, je potřeba projít určitým procesem.

Pokud se vrátíme k jedné z předchozích kapitol, kde jsme se zabývali hodnocením, můžeme doplnit myšlenku podle Pilařové (2008, s. 109) takto: *„K nejčastějším příčinám neúspěchu při implementaci systému hodnocení patří nerespektování přirozeného odporu ke změnám, nesprávné načasování implementace, nesoulad HR cílů se strategií firmy, neexistence návazných personálních systémů a nezkušenost HR manažera.“* Nesprávné načasování hraje svoji negativní úlohu ve chvíli, kdy organizace prochází vývojovou fází. Nestabilita je z důvodu extrémního růstu nebo strategických změn přicházející s podnikatelským záměrem. Vytížení pracovníků z důvodů ukončení roku, přípravou na odstavku nebo příchodem vánočních svátků je dalším faktorem nesprávného načasování.

Pro zmírnění zbytečných obav z přicházející změny, je potřeba se vždy připravit a zkoordinovat veškeré firemní komunikační kanály. Nejúčinnějším způsobem bude vždy přímá komunikace, kde manažer se svým týmem projde zamýšlené změny. Dále komunikuje i s jednotlivci, kde je možno otevřené diskuze o eventuálních překážkách, které pracovníci ze své osobní pozice vidí.

7.1 Transformace organizace

„Transformace organizace je proces zajišťující, aby organizace mohla vytvářet a realizovat programy hlavních změn, které zabezpečí, že bude strategicky reagovat na nové požadavky a trvale efektivně fungovat v dynamickém prostředí, kde působí.“ Armstrong (2007, s. 296). Akce obsahující transformaci se mohou týkat změn kultury

organizace, struktury a procesů. Impulsy, které přicházejí a spouštějí proces transformace, mohou být dány potřebou reakce na konkurenční tlak, investicemi, změnou technologie a výrobních linek, potřebou snížení nákladů, rozhodnutím o snížení počtu pracovníků, atd. Rozhodnutí je vždy na vrcholovém vedení, majitelích a akcionářích. Nejúčinnějším způsobem řízení transformace je pomocí vrcholového vedení organizace. Zde je páteční myšlenka v rukou výkonné funkce manažerů a nejsou závislé na externích firmách, které nabízejí sebe jako nositele změny. Bezpochyby je vhodné si vyžádat rad externích konsultantů v případě změn strategického plánování, vytváření nového procesu odměňování nebo celkové reorganizace struktury. Vždy je potřeba mít jasného „vůdce“ transformace, který přirozenou autoritou ve vrcholovém managementu má patřičné komunikační dovednosti a dokáže motivovat různé úrovně pracujících. Je pro něj snadné angažovat pracovníky a ukazovat jim cestu k budoucí podobě organizace.

7.2 Lean - soustavné zlepšování

Lean je filozofie způsobu řízení organizace s ohledem na odstraňování plýtvání, budování schopností porozumět požadavkům zákazníků a vytváření kultury soustavného zlepšování procesů, postupů, metod za pomoci speciální nástrojů (5S, JIT, Kanban, Jidoka, TPM, VSM, Gemba, Kaizen, SMED, Poka-yoke, Andon,...).

Tyto změny Lean filozofie v našem prostředí mají spíše negativní dopady na zaměstnance, a to především z obavy o svá pracovní místa při snižování nákladů. Zde na druhou stranu přibývá pracovní doba a tím pádem nárůst stresu. Jsou značně omezeny příležitosti ke kariéře v organizacích s přicházejícím úbytkem řídicích úrovní. Následek je velmi kritický z pohledu úpadu morálky a samotné motivace pracovníků. V mnoha organizacích, které se pokouší o implementaci štíhlé výroby, neberou v potaz skutečnosti související s jejich zaměstnanci. Hlavní nejvýraznější překážkou bývá střední řídicí management, který klade nepřiměřený odpor při budování změn svým postavením a možností ovlivnit výraznou část pracovníků, kteří prakticky vykonávají nastavované změny.

V diplomové práci hraje změna (transformace organizace) velký vliv při rozhodování o způsobech nastavování měřitelných cílů, jejich hodnocení s dopadem na

celkový pracovní výkon všech pracovníků. Samotná změna přináší nové otázky ve sledování úspěšného naplňování nové vize, dále v hodnocení pracovníků v čase, kdy se přetváří kultura organizace. Hodnocení, které bylo součástí zaběhnutých praktik, musí reflektovat nové výzvy a očekávání.

Obrázek 1: Znárodnění plánované Lean transformace organizace



Zdroj: Interní školící dokument zkoumané organizace

Praktická část

8 Cíle a metodika empirického výzkumu

Cílem této diplomové práce je poukázat na problematiku pracovního výkonu při nastavování měřitelných cílů a samotným hodnocením v době změny organizace jakou je Lean transformace. Zároveň jsme se touto prací zaměřili na možnost využití zjištěných poznatků při následném dokončování započaté transformace. Je možné použít zjištěné informace i jako podněty pro jiné změny, které mohou v budoucnu přicházet do zkoumané organizace a vyvarovat se v dostatečném předstihu možných negativních dopadů.

Hlavní cíl

Zjistit, jaké spojitosti má hodnocení měřitelných cílů na pracovní výkon každého pracovníka v organizaci.

Vedlejší cíle

1. Zjistit, jaký vliv má firemní kultura na způsob práce a možné přicházející změny
2. Zjistit, jak ovlivňuje styl řízení a velikost organizační struktury pracovní výkon
3. Zjistit, jak osobní rozvoj zaměstnanců ovlivňuje výkon organizace

8.1 Metodika výzkumu

Ve výzkumu jsme použili více metod pro získání informací. Obecně lze mluvit o dvou hlavních metodách. První je zaměstnanecký dotazník, který je zaměřený na čtyři oblasti výzkumu. Druhou metodou jsou rozhovory se zaměstnanci na různých úrovních řízení nebo samotných výkonných pozicích. Otázky směřují ke stylu řízení pracovního výkonu a rozvoji zaměstnanců ve zkoumané organizaci.

Přípravná fáze

V přípravné fázi jsme z teoretických dat, uveřejněných v první části této práce, vybrali oblasti porozumění a shody, vzájemného působení a komunikace, schopností a následného rozvoje a poslední oblast zaměřenou na cíle organizace, týmu i jednotlivce. Tato teoretická data posloužila jako podklad otázek zaměstnaneckého dotazníků. Otázky byly sestaveny tak, abychom zjistili stupně souhlasu nebo nesouhlasu s položenou otázkou. Pro druhou metodu, kterou je rozhovor se zaměstnanci, jsme použili „kolo řízení pracovního výkonu“ (viz. Obrázek 12). Otázky bylo možno hodnotit subjektivním pocitem z výpovědí zaměstnanců. Bodovací stupnice byla opět od 1 do 5, kde 1 reprezentuje „rozhodně nesouhlasím“ a 5 „rozhodně souhlasím“.

Realizační fáze

Dotazník byl vypracován a distribuován přes vedoucí pracovníky každého oddělení ke všem zaměstnancům zkoumané organizace (114 zaměstnanců). Dotazník obsahoval 26 otázek a to uzavřených. Zaměstnanci odpovídali Ano/Ne (mohli se vyjádřit intenzitou svého souhlasu nebo nesouhlasu na stupnici hodnocení od 1 do 5). Pro druhou metodu jsme jednotlivě svolali předem definované skupiny pracovníků od managementu, technickohospodářských pracovníků, směnových mistrů, mechaniků až po výrobní dělníky a pomocné profese. Vždy byly skupiny dotazovány stejným počtem otázek ze stejných oblastí. Probíhala otevřená diskuze, kde odpovědi byly otevřené a hodnotitel musel vlastním rozhodnutím zvolit opět na stejné stupnici, od 1 do 5, hodnocení na každou otázku.

Vyhodnocovací fáze

Po ukončení dotazování jsme obdrželi zpět data průzkumu od 92 zaměstnanců, což činí cca 88% všech zaměstnanců ve zkoumané organizaci jednoho výrobního závodu. Tato data jsme použili k vypracování grafů a zpracování výsledků. Výsledky byly okomentovány. Pro druhou metodu, a to rozhovory se zaměstnanci, byl výsledek

vždy patrný po ukončení každé dílčí skupiny. Data se posléze přenesla do předem připravené tabulky a z ní bylo možno vyhotovit graf a souhrnnou tabulku (viz obrázek 16).

Charakteristika souboru

Vráceno bylo 92 dotazníků, kde byly zastoupeny všechny profese a oddělení zkoumané organizace výrobního závodu. Průměrný věk dotázaných byl 37 let. Poměr mužů a žen byl zhruba 50/50. Nejvyšší dosažené vzdělání u 70 % respondentů bylo odborné střední/s maturitou. Pouze 2 % byly vysokoškoláci a 28 % se základním nebo nedokončeným základním vzděláním. V organizaci pracovaly více jak 15 let dvě třetiny dotázaných.

8.2 Hypotézy

Hypotéza č. 1: Nadřízený pracovník má vliv na pracovní výkon svých podřízených pracovníků

Hypotéza č. 2: Nadřízený pracovník má vliv při nastavování měřitelných cílů a jejich hodnocení u svých podřízených pracovníků

Hypotéza č. 3: Pracovníci rádi přijímají nové způsoby práce

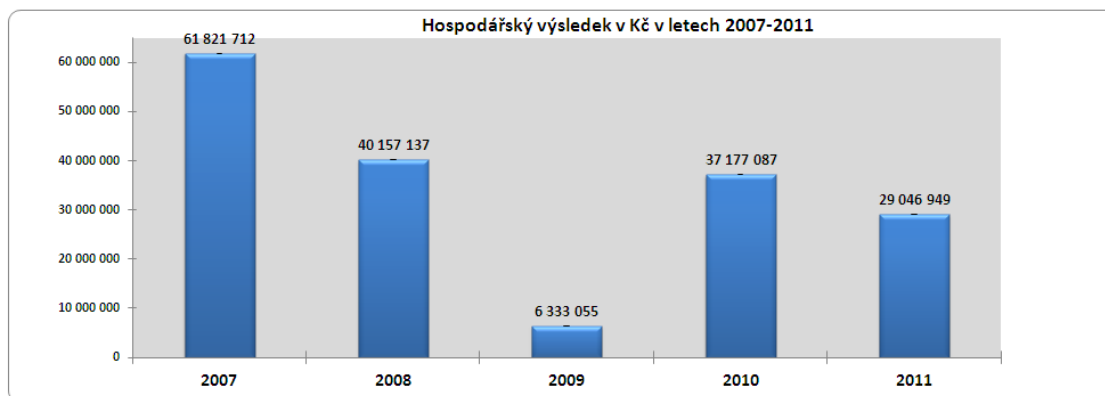
9 Charakteristické znaky zkoumané organizace

9.1 Historie a současnost zkoumané organizace

Počátky samotné firmy a úmysl vyrábět výrobky z papíru spadají až do roku 1893, kdy vznikl první závod v lokalitě dnešní působnosti generálního ředitelství a závodu na výrobu vlnité kaširované lepenky s mnoha dalšími způsoby využití. Vzhledem tomu, že vlnitá lepenka nabývala velkého využití, začínala se zdokonalovat technologie výroby. Ve dvacátých letech minulého století přinutila těžká situace mnoho podniků ukončit jejich činnost. Sledovaný podnik se v roce 1927 stal akciovou společností, které se dařilo velmi dobře. Ve třicátých letech se společnost rozrostla o další tři závody a dochází k rozšíření technologických možností výroby. Po konci druhé světové války byl podnik znárodněn a bez větších změn procházel desetiletími až do roku 1992, kdy vstoupil do privatizace. Stal se společností s ručením omezeným, kde vlastníci rozvíjeli obchodní aktivity převážně ve sklářském průmyslu. Velmi se dařilo a byl zakoupen a rekonstruován závod s největší kapacitou, kde byly instalovány potřebné technologie. Po deseti letech fungování v rukách českých vlastníků byla organizace prodána nadnárodní společností s dlouholetou tradicí po celém světě. Zde se začínáme soustředit na téma diplomové práce, které je pracovní výkon, jeho měřitelnost a hodnocení.

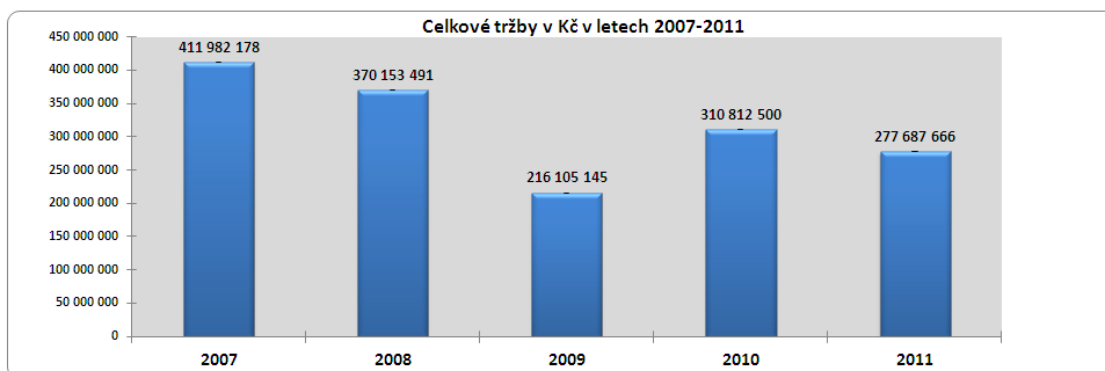
Strategií daného závodu je maximalizace hospodářského zisku, úspora provozních nákladů a snaha o co největší spokojenost zákazníků, a to nejen z hlediska kvality, ceny, ale především poskytováním komplexního obalového řešení (možnost skladování, servisní centra – obsluha a komunikace z jednoho místa apod.). *„Pokud hovoříme o obalovém průmyslu, máme tím na mysli kompletní obalové řešení. Ve skutečnosti obal v dnešní době není pouhým produktem, ale reálnou technologií, která zahrnuje koncepty ochrany, manipulace, skladování, úspory materiálu, logistiky, prezentace a prodeje. Všechny tyto technické aspekty musí být brány v potaz při hledání nejvhodnějšího obalového řešení. A to je důvodem, proč jsou služby tak důležité“* zpráva z firemního webu (2013).

Graf 1: Hospodářský výsledek zkoumané organizace v letech 2007-2011



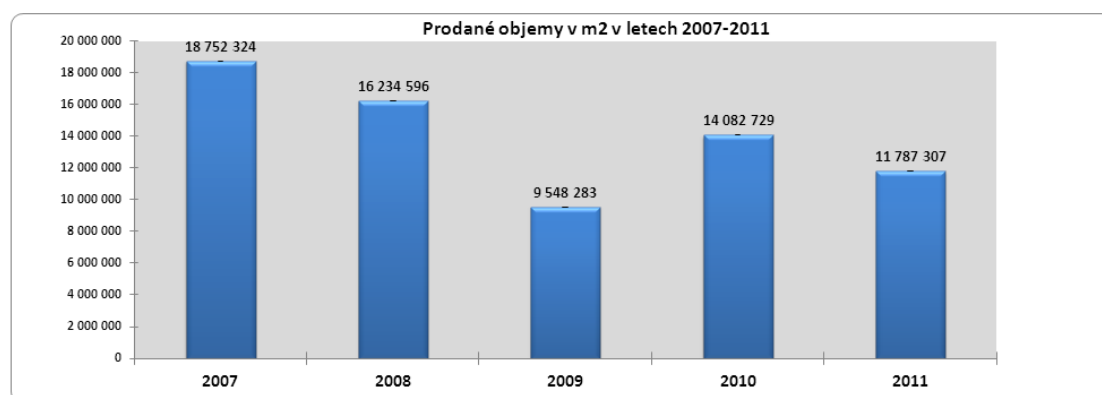
Zdroj: interní informace zkoumané organizace

Graf 2: Tržby zkoumané organizace v letech 2007-2011



Zdroj: interní informace zkoumané organizace

Graf 3: Prodané objemy výrobků zkoumané organizace v letech 2007-2011



Zdroj: interní informace zkoumané organizace

Mezi největší konkurenty závodu se řadí tři hlavní „hráči“ na trhu s obalovým materiálem, se kterými se sledovaný závod snaží bojovat nejen prostřednictvím cenové politiky, ale hlavně svou flexibilitou, kdy je schopen uspokojit zákaznickou potřebu na dodávku hotových výrobků prakticky ze dne na den. Klíčovými odběrateli jsou nejen domácí firmy z oblasti potravinářského, elektronického a sklářského průmyslu, ale také zahraniční nadnárodní společnosti. Každá z firem preferuje nejen profesionální, ale hlavně individuální přístup, neboť požadavky a potřeby každého zákazníka se mnohdy výrazně odlišují. Jedni kladou hlavní důraz na kvalitu dodávaných obalů, jiní se soustřeďují na cenu a pro jiné jsou na prvním místě vynikající obchodní vztahy. V oblasti nákupu materiálů a surovin sledovaný závod nemá příliš velkou možnost vlastní volby. Dané komodity jsou totiž sjednávány na centrální úrovni a dodávka nejvýznamnějších surovin (papír) je zajišťována prostřednictvím mateřské společnosti za předem stanovené ceny. Dodací podmínky jsou obvykle ve lhůtě 14 dnů. Taktéž výkupní ceny papírového odpadu, vykupovaného rovněž mateřskou společností, jsou určeny na základě kontraktů sjednaných na centrální úrovni, bez možnosti zásahu sledovaného závodu.

9.2 Firemní kultura zkoumané organizace

Zkoumaná organizace prošla za posledních několik let, podobně jako mnoho dalších výrobních organizací, podstatnými milníky. Důležitou potřebou nadnárodních organizací je otevření se trhu v celém poli jejich působnosti. Organizace se rozšiřují různými způsoby, jako je otevírání nových pracovišť a poboček, koupí konkurenčních společností s úmyslem převzít zákazníky pod své výrobní závody nebo sloučit konkurenci (rozšíření na již existujícím trhu nabídky a poptávky). Za posledních několik let je tlak na přesouvání výrobních závodů do míst, kde jsou ekonomičtější podmínky z pohledu lidských zdrojů, nákladů na energie, odpisů, daní a celkově nižších nákladů na služby a materiál od potenciálních dodavatelů. Technický přesun strojového vybavení je asi tím nejsnazším, ale zajistit opětovné rozjetí s očekávanou efektivitou je mnohem složitější proces. Je velmi závislý na místních znalostech a dovednostech

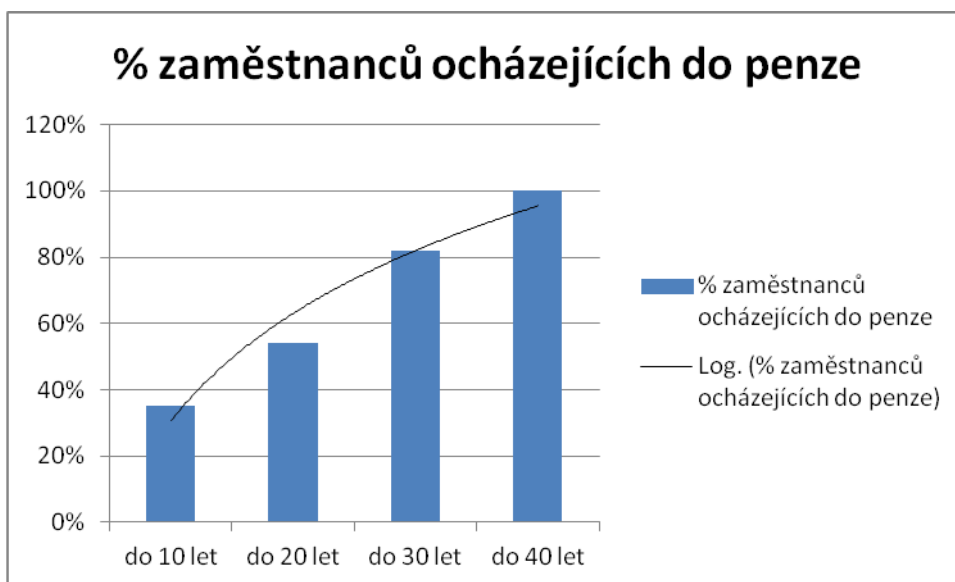
zaměstnanců, schopností manažerů řídit tyto procesy změny a také mechaniků, kteří jsou odpovědní za nové technologie a jejich bezproblémový chod. Zákazník je nyní jedním z klíčových ukazatelů zdaru nebo zmaru v oblasti podnikání. Jeho pohled je zaostřen na kvalitu produktů, termíny dodání a cenu finálního výrobku s maximální přidanou hodnotou, která pomáhá zjednodušit procesy, potřeby v jeho vnitřních procesech a postupech. Vzniká tlak na pracovníky výrobních závodů, dodavatele vstupních materiálů a v neposlední řadě také na transportní/logistické firmy. Pomyslná synergie ovšem přichází velmi pomalu a je někdy špatně vnímána a pochopena. Je zde nešetřně postupováno při sjednocení kmenových zaměstnanců ve výrobním podniku ke společným cílům. Vznikají často oddělené skupiny týmů, které mají specifické cíle pro svá oddělení. Je nesnadné nastavovat společný cíl pro nadnárodní organizaci řízenou několika úrovněmi řízení procházející přes různé země evropských kultur. V době, kdy flexibilita je konkurenční výhodou, je velmi složité očekávat vize a strategie pro expandující společnosti na všech pozicích a úrovních organizace v jednotném znění. Je zapotřebí nových energetických manažerů a lídrů, kteří se svou pružností a schopností spojovat cíle na všech úrovních zaručí přenos minimálně v rámci národních organizací.

Ve zkoumané organizaci se tato potřeba projevila také, ale pouze na té nejvyšší úrovni, jakou je generální ředitel České republiky. S příchodem nového lídra a odchodem „starého“ manažera se organizace více méně neměnila. Byla řízena z centrálního ředitelství v oblastech řízení lidských zdrojů (personální ředitel), obchodních činností (obchodní ředitel), finančního vedení a controllingu (finanční ředitel). Jednotlivé výrobní závody po celé České republice byly nadále řízeny výrobními řediteli odpovědnými za chod celého závodu. V jejich okruhu působení je mechanik závodu, ekonom (finanční kontrolor), supply chain manažer a vedoucí výroby. Zde se dostáváme k lidem, kteří prakticky a velmi cíleně řídí, kontrolují a hodnotí své podřízené s ohledem na záměr podnikání. Tyto pozice jsou přímo odpovědné za hlasy zákazníků, za jejich přání, potřeby a očekávání.

Zde můžeme nacházet možnou bariéru mezi nadnárodní vizí a strategií, lokálními zákazníky a dodavateli, ale hlavně místními zaměstnanci s několikaletou tradicí a zkušeností. Není překvapením, když v organizaci pracují zaměstnanci již

několikátou generaci a poslední generace i několik desítek let. Věkové složení je velmi alarmující vzhledem k příchozím hromadným odchodům do penzí.

Graf 4: Procento zaměstnanců odcházejících do penze ve výhledu 40let (data k 2013)



Zdroj: interní informace zkoumané organizace

Průměrný věk zaměstnance ve zkoumané organizaci je 37 let. Rozložení věkových skupin je rovnoměrné, tedy na stejný počet starších zaměstnanců 37 let připadá stejný podíl zaměstnanců mladších než je věkový průměr. Před pěti lety byl poměr starších pracovníků ve velké převaze, na věkový průměr to nemělo vliv. Firemní kultura je silně v rukou zkušených, letitých pracovníků, kde příchozí noví, převážně mladí zaměstnanci přebírají postoje, názory a pravidla tak, jak za několik generací byla tvořena a ukotvena. Tento jev má velký vliv na změnu organizace, která za posledních 20 let změnila tři krát majitele. Nejprve ze státního podniku do rukou českého vlastníka a podnikatele, dále pak do rukou nadnárodní společnosti s téměř staletou tradicí ve skandinávských zemích, až po nového majitele opět nadnárodní koncern s tradicí a řízením z Království Velké Británie. S každou změnou vlastníka přicházejí nové vize, strategie a způsoby řízení. Je otázkou, do jaké míry se dokáže přizpůsobit nebo rozšířit firemní kultura místní nebo globální organizace. Každopádně přichází i nové způsoby nastavování cílů, jejich měření a vyhodnocování. Pokud tyto změny spojíme i se změnami na politickém, hospodářském a sociálním prostředí, je velká pravděpodobnost, že pracující přestanou na změny reagovat. Pak na samotné změny v kultuře organizace

jsou participováni ve velké míře noví, mladí pracovníci, kteří nejsou v řídicích funkcích a mají jen malý vliv na firemní kulturu.

9.3 Zamýšlené změny Lean transformace

Zkoumaná organizace procházela v letech 2008-2009, jako mnoho dalších výrobních firem, světovou finanční krizí. Samotný dopad na hospodaření nebyl přes snížení objemu výroby, ale hlavně ztrátou pohledávek u strategického zákazníka, který na následek finanční krize ukončil svoji činnost. Pro výrobní závod, který byl z 45% závislý na jednom zákazníkovi (s mnoha stovkami různých produktů), to znamenalo velké propouštění zaměstnanců. Během jednoho roku bylo propuštěno cca 40 % pracovníků, převážně pomocných profesí a s nejkratším kariéerním životem. Hospodářský výsledek nadnárodní společnosti nebyl natolik postižen jako místní výsledek České republiky. Přesto byla potřeba zahájit posílení přicházejících změn a byla zřízena skupina centrálního Lean programu. Tento program měl za cíl nastavit centrálně lokální střednědobé cíle, k nim najít vhodné zdroje a určit strategie. Byl zahájen i v České republice a to ve dvou klíčových závodech. Zahájení aktivit nebylo ve stejný moment. První závod začal o rok a půl dříve a druhý se připojil v roce 2010. Začalo se používat slovo transformace. Samotná změna přicházela jako doplněk vize společnosti. Byla rozdělena na pět základních témat.

1. **Kultura vysokého výkonu** (zaměřeno na lidské zdroje)
2. **Světová úroveň prodeje** (potřeba umět porozumět měnícím se potřebám zákazníků)
3. **Světová úroveň výroby a Supply chain** (Lean)
4. **Inovační kultura** (směrem k požadavkům zákazníků)
5. **Vhodné prostředky** (především finanční zrcadlené v nákladech)

„Obecně lze říci, že se jedná o plánovaně organizovaný přístup zlepšování efektivnosti organizace, zaměřený na změny procesů, kultury a chování v organizace nebo její důležité části. Soustředí se na změny v chování u jedinců nebo skupin

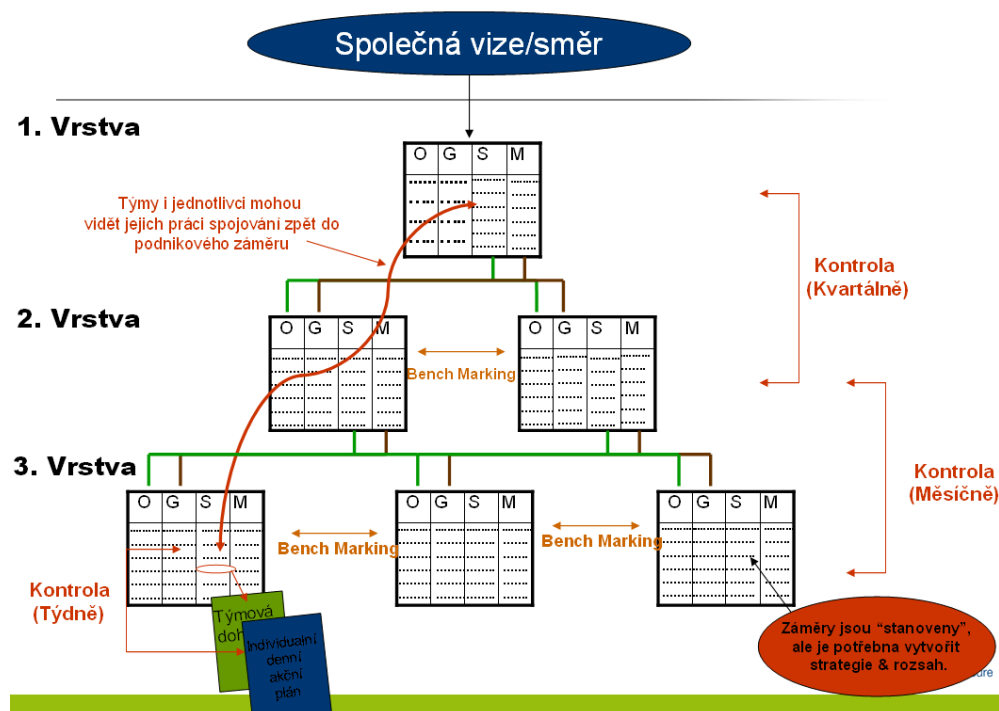
v souvislostech, které definuje organizace jako nezbytné k rozvoji efektivnosti a zlepšování, řízení změn, týmového vzdělávání, změny kultury, komplexního řízení kvality a řízení pracovního výkonu.“ Čelobentič (2011, s. 41).

K porozumění společných cílů se používá různých nástrojů pro stanovování, určování a delegování úkolů. Hlavním nástrojem je OGSM dokument, který protíná všechny obory a oddělení podnikání. Spíše než o dokument jde o způsob, jak směrem od shora dolů přenést hlavní cíle transformačních témat.

OGSM

- Objectives – Záměry
- Goals – Cíle
- Strategie – Vypracovat strategii k naplnění záměrů a splnění cílů
- Measures – Měřitelné cíle

Obrázek 2: Vysvětlení provázanosti systému OGSM přes vrstvy řízení organizace



Zdroj: Interní školící dokumentace zkoumané organizace

Byl vypracován dotazník, který se zaměřil na porozumění nového způsobu stanovování, sledování, vyhodnocování na všech úrovních nadnárodní společnosti od vrcholového managementu v centrále společnosti přes vedení jednotlivých regionů až po management národních týmů. V našem případě je to třetí úroveň řízení, která je odpovědná za přenesení do čtvrté a páté úrovně, ve které jsou již výše zmíněni manažeři výrobních závodů (vedoucí výroby, mechanik, ekonom, supply chain). Dotazník byl distribuován pracovníkům pod jejich kompetencemi.

Obrázek 3: Dotazník porozumění OGSM zkoumané organizace

SILNÉ OBLASTI (více než 80% kladného hodnocení)	SLABÉ OBLASTI (20% a více záporného hodnocení)
Vím, jaké jsou mé úkoly v OGSM.	Není mi jasné co je OGSM.
Je mi jasné, jaký je smysl OGSM.	Od svého nadřízeného nedostávám zpětnou informaci k průběhu plnění mých úkolů v OGSM .
Hodnocení úkolů v OGSM je prováděno pravidelně.	Dokument s pravidly OGSM mi není známý a jasný.
Jsem přesvědčen, že můj nadřízený bere OGSM vážně.	Jsem přesvědčen, že OGSM není vhodně provázané s hodnocením TOP, KPIs, Budgetem apod
Jsem přesvědčen, že OGSM je přínosem pro fungování společnosti.	Své úkoly v OGSM nemám promyšlené a naplánované.
Rozumím svým úkolům v OGSM.	Jsem přesvědčen, že ostatní kolegové neberou OGSM vážně.
Souhlasím, že mé úkoly mají jasné stanovený cíl.	

Zdroj: Anonymní odpovědi dotazníku zkoumané organizace

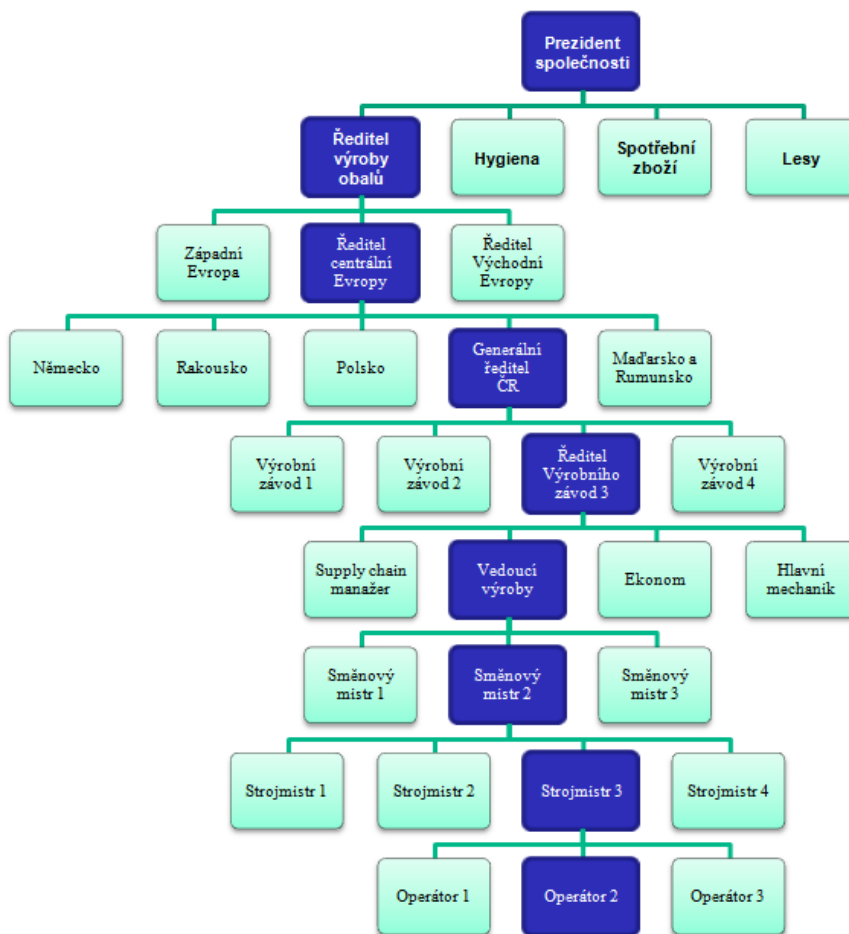
Cílová skupina dotázaných pracovníků byla z jednoho výrobního závodu s počtem 115 zaměstnanců. Vyplněných dotazníků se vrátilo cca 80%. Dotazník byl distribuován po třech letech od spuštění systému OGSM. Předcházel zamýšlené změně transformace v konkrétním výrobním závodě.

Z dotazníků můžeme odečíst pozitivní odpovědi jako uvědomění obsahu a odpovědností z individuálních úkolů (prolínají se běžnou každodenní pracovní činností). Hodnocení je prováděno pravidelně a nadřízený bere tento proces a nástroj vážně. Z negativních odpovědí je patrné, že pracovníci nepoužívají návody k procesu. Z toho může plynout nejasný princip OGSM. Nejsou přesvědčeni o provázanosti s individuálním hodnocením „TOP“, cíli KPI pro dané oddělení a celkových plánem (Budgetem). Obava je z neuchopení systému v dalších odděleních.

10 Organizační struktura

Organizační struktura zkoumané organizace je liniová. Můžeme odečíst osm úrovní řízení. Od prezidenta společnosti, který má svůj tým složený ze čtyř divizí, kde každá divize je specifická oblast podnikání. Je nutné přistupovat individuálně jak k samotné vizi, tak i strategiím, které mohou být ovlivněny různorodostí konkurenčních firem. Jen málo podobných organizací má tak široký záběr podnikání, které ve své podstatě do sebe velmi zapadá. V první řadě je tu divize Lesy, kde společnost vlastní zhruba stejnou plochu ve Švédském království lesů pro těžbu jako je rozloha České republiky. Zde v pravidelných cyklech organizace těží a opět sází stromy, ze kterých se vyrábí štěpky a dále buničina pro výrobu papíru. Zde se otevírá druhá divize zaměřená na výrobu papíru a následně samotné výroby papírových obalů k různému využití. Pokud nahlédneme kousek dál do detailu výroby papíru a zjistíme, že je potřeba buničinu v některých případech „ředit“ sběrovým papírem, poznáme i možnost recyklace odpadu při výrobě obalů. Další divize, která je zaměřena na výrobu hygienických potřeb, jako jsou dámské vložky nebo dětské pleny, vidíme další provázanost a to samotného vložení tohoto zboží do papírových přepravních nebo prodejních obalů a distribuci ke konečnému zákazníkovi. Zde se kruh čtyř divizí uzavírá a ukazuje již zmíněnou propojenost různorodosti. A to stále jsme u druhé úrovně řízení. Třetí úroveň je, ve sledované linii, zaměřena na oblast Evropy, kde se dále dělí podle bližších územních celků. Východ, západ a střed, který je námi sledován. Centrální Evropa má dělení podle a následní vedení dle zemí, ve kterých jsou fyzicky umístěné výrobní závody. V České republice je vedení organizace lokalizováno na sever Čech, kde se nachází tři největší výrobní závody. Každý závod je řízen ředitelem závodu, který má k dispozici svůj tým manažerů a vedoucích úseků. Nyní jsme na šesté úrovni řízení, od které se očekává samostatnost v rozhodování s investicemi, lidskými zdroji, materiálově technických zabezpečení. Další úrovně řízení jsou zaměřeny na procesy a postupy přímo související s výrobou produktu podnikání. V naší sledované řadě jde o výrobu papírových obalů. Zde také končí systém sledování strategických cílů v podobě OGSM a přechází do operativního řízení na bázi denních, týdenních a měsíčních postupných cílech, které v ideálním případě doručují hodnoty do strategií a vize celé organizace.

Obrázek 4: Organizační struktura zkoumané organizace od prezidenta k operátorovi



Zdroj: interní dokumenty zkoumané organizace

Zde se zastavíme s otázkou, do jaké míry je organizace schopná přenášet svoje strategie způsobem, který je nastaven. K tomuto opět využijeme zpětné vazby dotazníku zaměstnanců na otázky kolem OGSM. Reakce na otázku, zda je vhodně provázaná na hodnocení TOP, KPI a Budget, nám může signalizovat ztrátu spojitosti se strategií již na úrovni centrální Evropy. Pokud doplníme negativní reakci na zpětnou vazbu od svého nadřízeného ohledně plnění úkolů v OGSM a samotného pochopení smyslu OGSM, pak ztrácíme ty nejdůležitější opěrné pilíře celého systému hodnocení, který přechází pouze do fáze operativního hodnocení a měření.

Jistě si pamatujeme na dětskou hru „tichá pošta“, kterou jsme hrávali již v předškolním věku. Cílem této hry bylo předat zprávu prvním v řadě a očekávat, jakým způsobem bude předávána dalším v pořadí až k poslednímu v řetězu, který měl

řící prvotní myšlenku (zprávu). Převážná, ne-li veškerá informace byla překroucena, zapomenuta, dokreslena nebo zkreslena. Je důležité, jakým způsobem se informace interpretuje, jak je přijímána a porozuměna. Tento proces je možné opakovat s rizikem o to větším, čím více cyklů bude mezi prvním a posledním článkem. V našem případě prvotní informace, vize nebo strategie prochází přes osm různých úrovní, rozdílných nejen po stránce jazyka (švédština, angličtina, čeština), ale také geografických a kulturních rozličeností.

Ředitel výroby obalů (druhá úroveň řízení) řekl v jednom interním časopise (2011): *„Jedním z důležitých zjištění vyplývajících z našeho zaměstnaneckého průzkumu byla potřeba připomínek a stanovení cílů. Stejně jako v předchozích sděleních bych chtěl ještě jednou zdůraznit, že pro efektivní realizaci naší strategie je nezbytné, abychom všichni porozuměli našim obchodním cílům a byli motivováni k jejich dosažení. Stanovení cílů je prvním důležitým krokem ke zlepšení obchodních výsledků a konstruktivní připomínky jsou nezbytné k pochopení role, jakou v programu zlepšování hrajeme. Můj tým má jasně stanovené cíle a minimálně dvakrát ročně svolávám individuální schůzky zaměřené na názory a připomínky. Je nezbytné, abyste rozuměli svým cílům a s liniovým manažerem pravidelně připomínky projednávali. Všem doporučuji tyto rozhovory vést pravidelně, protože je to jediný způsob, jak společně dosáhnout úspěchu.“* Zde je velmi jasně předána zpráva, jak to dělají a jak je to důležité pro společnost. Ve zprávě není zmínka, jaké oni sledují ukazatele a jaké mají cíle. Je velmi pravděpodobné, že budou úplně jiné než poslední článek v organizační struktuře a jiné než generální ředitel České republiky. Ukazuje nám ale stávající systém provázanost sledovaných ukazatelů na společné obchodní cíle organizace? Jsou mechanici, referenti zákaznického servisu, připraváři výroby nebo obchodní zástupci obeznámeni, jak jejich práce doplňuje cíle závodu a ten plní cíle centrální Evropy s odezvou akcionářů zkoumané organizace?

Pro náš cíl diplomové práce budeme muset projít dalšími pohledy na měřitelné cíle hodnocení pracovního výkonu. Organizační struktura nám pouze naznačuje, jaké budou cíle na spodních úrovních organizace a jak budou zaměstnanci reagovat na informace přicházející od svých nadřízených. Vize organizace je nejvyšším měřitelným cílem, který lze sledovat na všech stupních řízení.

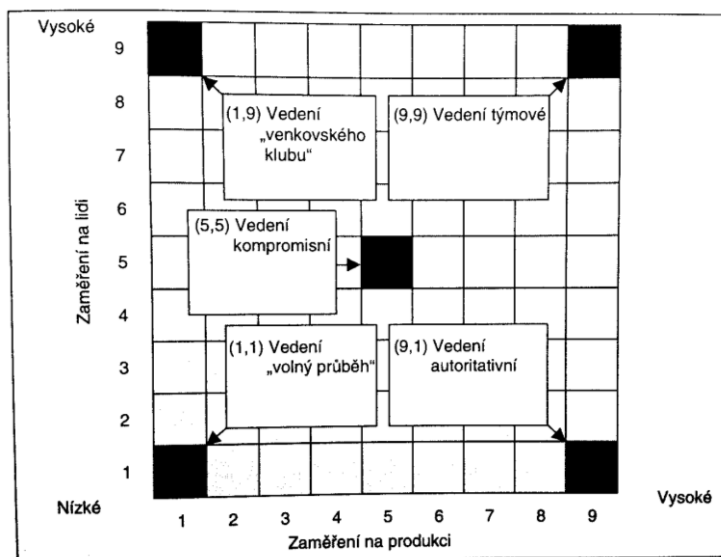
10.1 Styly řízení/vedení zaměstnanců a jejich motivace

V této kapitole se zaměříme na způsob vedení zaměstnanců zkoumané organizace. Nejprve si připomeneme, jaké jsou možné přístupy a jaký vliv má na pracující z pohledu výkonu a motivace. Tureckiová (2004, s. 70) připomněla: „výzkum vlivu potažmo motivování na pracovní výkon provedený Williamem Jamesem z Harvardovy univerzity ukázal, že lidem pro to, aby si udrželi svoji práci (nebyli propuštěni v důsledku neplnění svých pracovních povinností), stačí využití svých schopností a znalostí pouze z 20-30%. Zároveň v tomto průzkumu prokázal, že vysoce motivovaní jedinci využívají své schopnosti z 80-90%. Takový vliv má pozitivní motivace, respektive ochota jednotlivce pracovat pro firmu a ve firmě a ve své práci se angažovat!“ Faktory, které působí na pracovníky ve smyslu pozitivní motivace, mohou být náplň práce, zapojení do týmu podílející se na naplňování cílů, efektivní komunikace s manažerem, jeho zpětná vazba, přenášení pravomocí a odpovědnosti na pracovníky za jejich vlastní výkon. Z pohledu firmy je důležité pro pozitivní motivaci svých pracujících podávat pravidelně informace o dění v organizaci o všech krocích, které hodlá podniknout nebo již podniká, nastavení pracovního i osobního růstu a nastavení sociální politiky. V neposlední řadě jde o styl a způsob chování manažerů a vedoucích pracovníků, kteří používají styl řízení nebo vedení lidí v organizaci. Můžeme popsat řízení lidí jako operativní, každodenní způsob zadávání a kontrolování úkolů. Vedení lidí neboli „leadership“ popisujeme jako způsob spoluvlastnictví cílů a kolegiální přístup k problematice, kde společně kolegové hledají způsoby a cesty k naplnění vize a strategie. Často se rozdíl vysvětluje takto: „Dělat správné věci nebo dělat věci správně.“

Ve zkoumané organizaci můžeme nelézt a pozorovat převážně způsob řízení lidí, kde se klade velký důraz na vedení autoritativní (viz. Obrázek 4). Zmíněná liniová organizační struktura dokresluje fakt, že není možné hledat aktuálně jiné možnosti řízení lidí. Přesto jsou zde první náznaky, které vycházejí z interního informačního kanálu: „Po zveřejnění celopodnikového zaměstnaneckého průzkumu v Dánsku se členové vedení rozhodli zlepšit i své schopnosti, aby v této době plně změn dokázali své zaměstnance lépe vést.“

Můžeme tedy v naší diplomové práci potvrdit, jak velký vliv má styl řízení na výše zmíněný faktor měnící se organizace.

Obrázek 5: Schéma manažerské mřížky – způsob vedení lidí



Zdroj: Tureckiová (2004, s. 79)

Podobně jako reagoval dánský tým, tak podobně reagoval na zaměstnanecký průzkum i český management, který do stejného interního časopisu napsal: „*Výsledky celopodnikového zaměstnaneckého průzkumu v České republice ukázaly, že zaměstnanci vyjádřili přání zlepšit komunikaci s vedením, týkající se výsledků a obchodu v rámci celé organizace.*“ V diplomové práci je tato zmínka z důvodu ilustrativního přístupu vedení organizace, který reaguje na potřeby zaměstnanců. Musíme ale zdvihnout prst a upozornit, že ne vše co je psáno, je ve skutečnosti i uskutečněno. Autor diplomové práce byl v čase těchto zpráv zaměstnancem zkoumané organizace. Fotografie, kterou vedení použilo k motivačnímu textu v interním časopise, není z výše zmíněné schůzky. Zde pouze upozorňujeme, že v několika úrovnovém stylu řízení jsou informace rychlejší, než skutečné praktické činy. Tento jev může být umocněn zmíněným autoritativním stylem řízení, který nezohledňuje tolik postoje a názory zaměstnanců. Bylo velmi snadné rozpoznat, že se jedná pouze o slova, otázka zda vedení dělalo správné věci nebo věci správně.

Obrázek 6: Informační setkání se zaměstnanci ohledně plnění cílů



Zdroj: Interní časopis zkoumané organizace

V další části této kapitoly rozebereme výstup zaměstnaneckého dotazníku, který byl distribuován opět všem zaměstnancům zkoumané organizace (114) a vráceno bylo kolem 82%. Můžeme opět konstatovat velké zapojení a ochotu sdílet své názory většiny pracujících v organizaci. Je patrné z pozitivních odpovědí, že většina pracujících zná cíle závodu a dále své osobní cíle, které jsou pro ně jasné a měřitelné. Můžeme vidět i velkou snahu o zlepšení výsledků/výkonu celého závodu. Je patrný pocit naléhavosti.

Obrázek 7: Výsledky zaměstnaneckého dotazníku (pozitivní odpovědi)

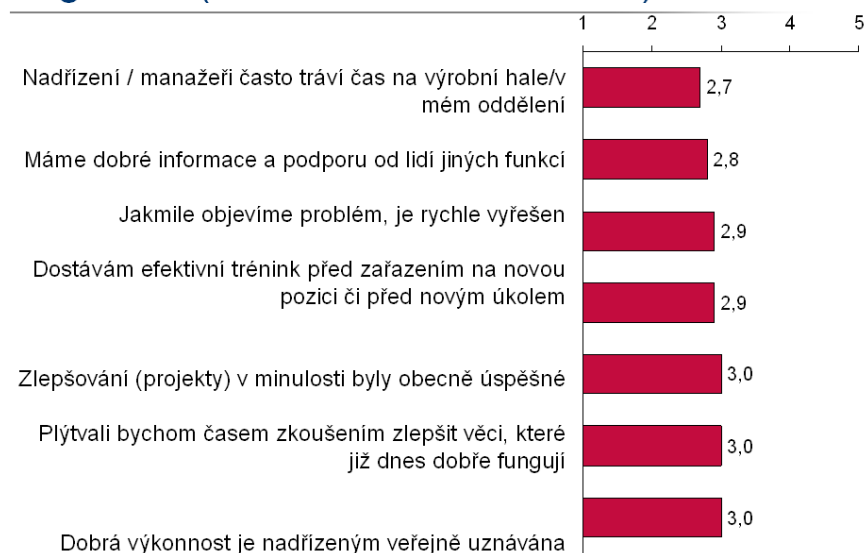
Výsledky odpovědí, které byly velmi pozitivní (blížili se k hodnocení 5)



Zdroj: Interní dotazník zkoumané organizace

Obrázek 8: Výsledky zaměstnaneckého dotazníku (negativní odpovědi)

Výsledky odpovědí, které byly velmi negativní (blížili se k hodnocení 1)



Zdroj: Interní dotazník zkoumané organizace

Z druhé části odpovědí, které byly řazeny spíše k negativním odpovědím (ne), můžeme vyčíst uzavřenost jednotlivých oddělení jak s vzájemnou podporou, tak také s informovaností o pracovním výkonu. Dalším důležitým bodem je efektivita tréninků, před zařazením na novou pozici nebo úkol. Zde může docházet ke značné psychické zátěži, kterou způsobuje obava z neznámého. A posledním bodem, který zmíníme, je veřejná pochvala nadřízeného za dobře provedený výkon. Zde se opět projevuje mírná demotivace, vycházející z nevyváženého hodnocení pracovního výkonu.

Tento druhý dotazník byl hodnocením velmi blízko průměru jak z jedné, tak druhé strany. Lze usuzovat, že forma otázek neumožňovala hodnotitelům významnějších výchylek, které by značněji označovaly problémy nebo silné stránky zkoumaného závodu. Posloužil jako dílčí dotazník, kde bylo možné některé podobné otázky porovnat. V mnoha případech se nám podařilo upevnit výše zmíněná konstatování.

11 Řízení pracovního výkonu zkoumané organizace

Podíváme-li se na tu nevyšší úroveň organizace, můžeme kromě ekonomických a hospodářských výsledků hodnotit jak napsal Čelobentič (2011, s. 50) v bakalářské práci i takto: „*Lean program ve zkoumané organizaci je veden a řízen centrálním nadnárodním systémem. Jsou nastavena i pravidelná hodnocení nezávislymi (Assessment) týmy. Půl roku před zahájením transformace je první Assessment, ke kterému se později hodnocení odkazuje. Zkoumaná organizace má již za sebou druhý a třetí Assessment, kterými porovnává dvouletou práci. Výstupem jsou doporučení a příležitosti, kam směřovat svoje aktivity v následujícím období. Je to zpětná vazba i s pozitivní stránkou pro pracovníky za provedenou práci, která je často vidět pouze očima nezávislých pozorovatelů. Hodnocení je vyjádřeno v několika podhledech číselně. (1-bez Lean praktik, 2 – částečné, 3 – dobré, 4 – výborné, 5 – světová třída).*“ Toto jsou pouze celková čísla, která v detailní zprávě představují konkrétní doporučení a hodnocení můžeme nalézt jako přílohy této diplomové práce.

Obrázek 9: Výsledek hodnocení závodu během Lean transformace

Lean Assessment Celkové hodnocení

	08/2009	02/2011	01/2012
• Operační systém	1,65	2,60	➤ 3,02
• Řídící infrastruktura	2,23	2,68	➤ 3,13
• Myšlení a chování	1,98	2,73	➤ 3,13
Total	1,96	2,67	➤ 3,09

Hodnocení: 1 – Lean není zaveden 3 - Lean je zaveden na dobré úrovni 5 - světová třída

Zdroj: Interní dokumenty zkoumané organizace

11.1 KPI a Balanced scorecard

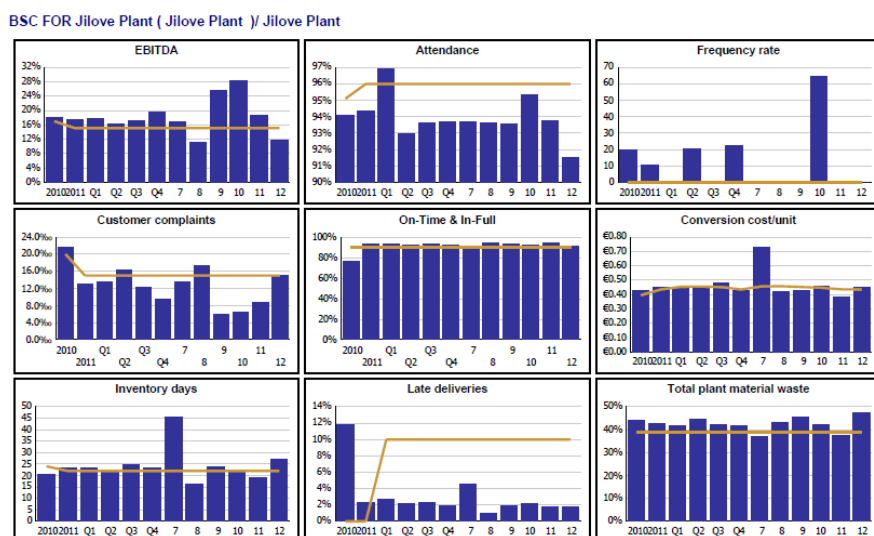
Jako v každé organizaci, tak i ve zkoumané, se sledují základní klíčové ukazatele výkonu. Jsou velmi SMART a jdou přes všechny stupně řízení. V našem případě se zaměříme na klíčové ukazatele (běžně používaná zkratka KPI z anglického výrazu „*key performance indicator*“). Podle WIKIPEDIA (Klíčové ukazatele výkonnosti, [online] cit. 2013.2.17): „*Ukazatele výkonnosti nebo klíčové metriky (KPI) je pomůcka pro měření výkonnosti, která se běžně používá k měření úspěšnosti aktivity organizace. Klíčové ukazatele by měly přímo ovlivňovat úspěšnost vize organizace, proto se pro jejich tvorbu využívají rámce, jako například balanced scorecard, které vizi převedou na několik oblastí, ve kterých potom definují ukazatele výkonnosti. Následně probíhá proces plánování budoucích hodnot těchto metrik a měření dosažených hodnot, který vede k dosažení cílů organizace a vylepšení hospodářských výsledků.*“

První krok řízení výkonnosti ve sledované organizaci je nastavit měřitelné cíle a odpovědné osoby za každý indikátor. KPI přicházející z výrobních linek by měly být propojeny s KPI celkového výkonu závodu. Měřitelné cíle a odpovědnosti se nastavují od shora dolů v celé organizaci. Otázkou nejkritičtějšího místa je stanovení správných akcí, které povedou k naplňování strategií. Cíle devíti nejvyššími KPI v organizace (viz. Obrázek 10) musí být nastavovány ambiciózně a realisticky. Dále se rozpadají na PI a I, nejlépe na všechny osoby, které mohou svým chováním přispět k naplnění cílu a strategií organizace.

Jak popsali Kaplan a Norton (2007, s 19): „*Střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný – což je jistě nezpochybnitelné – a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout nové metodě: BSC. BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což bylo dostačující pro podniky průmyslové éry, pro něž nebyly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritickými faktory úspěchu. Tato finanční měřítka jsou nicméně nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací*

vytvořily hodnotu. “ Zkoumaná organizace svým přístupem řízení tento model následuje a veškeré aktivity, které lze měřit sleduje, vyhodnocuje a nastavuje korekční opatření pro zachování cíle nebo trendu. Nesmíme zapomínat na víceúrovňovou nadnárodní organizační strukturu, kde se velmi často mohou stávat již výše zmíněná informační nedorozumění, která mají dopad i do nastavování, sledování, vyhodnocování nejvyšších ukazatelů výkonnosti v organizaci. Pokud se podíváme na jeden výrobní závod a na způsob jakým jsou sledovány KPI v Balanced Scorecard, můžeme začít v nevyšší úrovni ředitele závodu. Ten delegoval všech devět KPI na osoby odpovědné z pohledu složení každého ukazatele. Některé jsou ovlivňovány více než pouze jedním oddělením, ale odpovědnost padá vždy na osobu, které je svojí rolí nejbližší definici KPI nebo má nejlepší cesty jak měřit, vyhodnocovat průběh plnění daného ukazatele. Zde se bavíme o úrovni vedoucího výroby, supply chain manažera, mechanika závodu, ekonomy, personalistky. Komplexitu údajů můžeme vidět v příloze D (ilustrace z důvodu choulostivých údajů vztahující se k organizaci a odpovědným zaměstnancům).

Obrázek 10: Balanced Scorecard sledované organizace – výrobní závod



Zdroj: Interní dokumenty zkoumané organizace

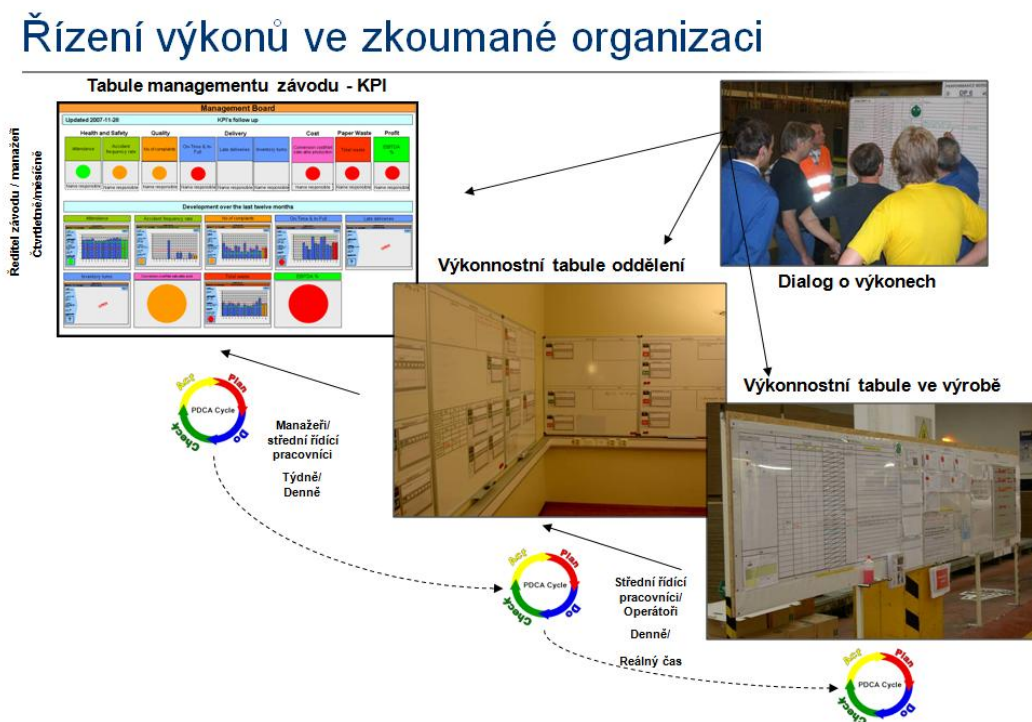
Na dalších úrovni řízení závodu, se KPI dělí na specifické ukazatele, jako jsou např. výkonnost, odpadovost nebo poruchovost jednoho stroje nebo zařízení. Pro sledování zásob nebo spolehlivosti dodání se dále dělí na jednotlivé zakázky a výrobní

příkazy. Bezpečnost je sledována na úrovních oddělení nebo opět jednoho strojového zařízení (kde osádka tvoří maximálně 8 pracovníků) s přímým řízením jednoho člověka.

11.2 Propojenost procesů a lidí v řízení výkonu

Jak bylo již v několika publikacích napsáno a na různých sympoziích řečeno, tak i Kaplan a Norton (2007, s 29) napsali: „*když to nemůžeš měřit, nemůžeš to ani řídit*“. Opravdu toto platí o to více, pokud se díváme z pohledu vedoucího pracovníka na své podřízené pracovníky a svěřené pracoviště. Ve zkoumané organizaci používají propojenost mezi jednotlivými stupni řízení tak, aby byla zachována kontinuita a odhled na možný dopad každého ze sledovaných KPI (viz. Obrázek 11).

Obrázek 11: Propojenost řízení výkonu výrobního závodu



Zdroj: Interní dokumenty zkoumané organizace

Tyto skutečné obrázky jsou jedním ze způsobů vizualizace, který je velmi důležitý při samotném řízení výkonu. Ovšem ne tím nejdůležitějším, kterým jsou samotní zaměstnanci na všech úrovních organizace. Zde je potřeba jejich zapojení, pochopení a motivaci ovládat své činnosti, tak aby směřovali k naplnění strategie a vize

společnosti. Zde není možné použít žádných donucovacích prostředků s vědomím možnosti trvalého poškození jejich participace a angažovanosti. Zde jsou nejdůležitějšími osobami nadřízení pracovníci, kteří vedou jednotlivě a vlastně společně s každým zaměstnancem dialog o vzájemné působnosti na cíle. Na obrázku číslo 11, můžeme vidět kolo řízení pracovního výkonu, kde jsou dvě barvy. Jedna barva znázorňuje nastavování procesu, který bude ve stejný čas potřebovat lidský potenciál, neboli pracovníky, kteří budou vykonávat očekávané kroky. Prvním nejdůležitějším krokem je nastavení jasné vize a strategie (na obrázku poznačeno jako směr a obsah). Druhým krokem je zajistit jasné cíle a odpovědnosti. Zde se již začínáme soustředit na procesy a zároveň na lidi.

Obrázek 12: Řízení pracovního výkonu z pohledu procesu a lidí



Zdroj: Interní dokumenty zkoumané organizace

Další krok je vytvořit reálný rozpočet a plán. Po něm následuje krok aktivního sledování výkonu a na to navazuje krok udržitelného dialogu o výkonu. Kruh se uzavírá ve chvíli naplnění nastavených cílů s tím, že je potřeba odměnit pracující a všechny zainteresované. V případě nedosažení požadovaného cíle je potřeba dokázat nastavit nápravné akce, které povedou k opětovnému spuštění pomyslného kola řízení výkonu. Ten postup se neustále opakuje do chvíle, než organizace ukončí svoji činnost. Pokud budeme zkoumat, do jaké míry jsou všechny kroky naplněny, musíme otevřít speciální dialog se zaměstnanci.

Tuto kapitolu diplomové práce může ukončit shrnutím zjištěných faktů a pozorování, které nám v dalších částech budou moci objasnit některé otázky. Ve zkoumané organizaci se výkonnost měří klíčovými indikátory, které jsou spojovány do řetězů od vrchu směrem dolů v organizační struktuře. Pro přehlednost a srozumitelnost je používán nástroj Balanced scorecard. Jsou vedeny v různých časových intervalech schůzky s manažery, kde se klade důraz na dialog o dosaženém výkonu, který je pomocí vizualizace přístupný většině zaměstnanců. Musíme zmínit několik bodů, na které zatím nemáme jasnou odpověď. Jak jsou tvořeny strategie na všech úrovních řízení? Jak jsou stanovovány cíle pro KPI všech oddělení v organizaci? Jaká je zpětná vazba v případě dosažení očekávaného výsledku? A naopak, jak se postupuje v případě, když není dosažen cíl? Nakonec si připomeneme, jak je důležité spojit proces řízení pracovního výkonu a pracovní diskuze se zapojením jednotlivých zaměstnanců.

12 Komunikace v organizaci, zpětná vazba, dotazník spokojenosti

Komunikace ve zkoumané organizaci je díky měnící se práci z pohledu Lean transformace velmi diskutovaným tématem. Za poslední měsíce se v organizaci otevřelo několik komunikačních kanálů. Jakými jsou pravidelné týdenní shrnutí o probíhajících projektech. Měsíční informativní setkání s vedením, kde se lidem představuje plnění jednotlivých klíčových indikátorů výkonnosti celého závodu. Zde odpovědné osoby představují své svěřené ukazatele a převážně komentují negativní výsledky. Více než hledání skutečných příčin se zastavují u omluv a důvodů, které bránily dosažení cíle. Problematika je o to nepřehlednější, když skutečné důvody mohou objasnit buď manažeři vyšší úrovně (generální ředitel, obchodní ředitel) nebo kolegové z jiných závodů, kteří mají vliv na zakázkovou náplň nebo termíny dodání polotovarů. Ty ovšem nejsou přizváni nebo ochotni se k problematice jiného závodu vyjádřit. V rámci interních vztahů jednotlivých závodů panuje konkurenční boj se vším, co k tomu patří. Tyto fakta vycházejí ze zaměstnaneckých rozhovorů na různých úrovních, které jsou poznamenány jako anonymní výpovědi z důvodu uchování identity dotazovaných.

Zpětná vazba v závodě není chápána jako možnost zlepšení vzájemných vztahů, osobního rozvoje nebo procesů. Je zde velmi silný ředitel závodu i ředitel výroby, kteří nejdou příkladem ostatním pracovníkům tím, že nediskutují s pracovníky o jejich pohledech na problematiku. Není zde otevřená atmosféra ve vertikální komunikaci, existuje zde pouze horizontální otevřenost v rámci oddělení. Mezi jednotlivými odděleními panuje takzvané silo myšlení, což umocňuje neprovázanost KPI v horizontálním směru a velmi ostře propojená vertikální spojitost v nastavování cílů. Z rozboru OGSM můžeme konstatovat, že se nedá mluvit ani o vertikální propojenosti cílů, spíše o jejich kopírování a posouvání z vrchních úrovní řízení níže v nezměněném tvaru a bez patřičných objasnění pro každé oddělení a jednotlivce.

12.1 Hodnocení pracovního výkonu

Jak jsme se již výše zmínili k hodnocení každého zaměstnance (zkoumaná organizace používá proces pod názvem GPRS – Global Performance Review System = systém celkového ověření výkonu) přistupuje každý nadřízený individuálně. Pokud vezmeme v potaz, že některý vedoucí pracovník má více jak 15 přímých podřízených a obsah hodnotícího dokumentu je velmi vyčerpávající, musíme si klást otázku, do jaké míry není proces formální. V rámci Lean transformace se tým zabývající se myšlením a chováním v organizaci zastavil u této otázky také. V projektovém týmu byl ředitel závodu, vedoucí výroby, zástupce odborového svazu a personální ředitel České republiky. Otevřela se diskuze na téma hodnocení pracovníků a tím pádem proces GPRS.

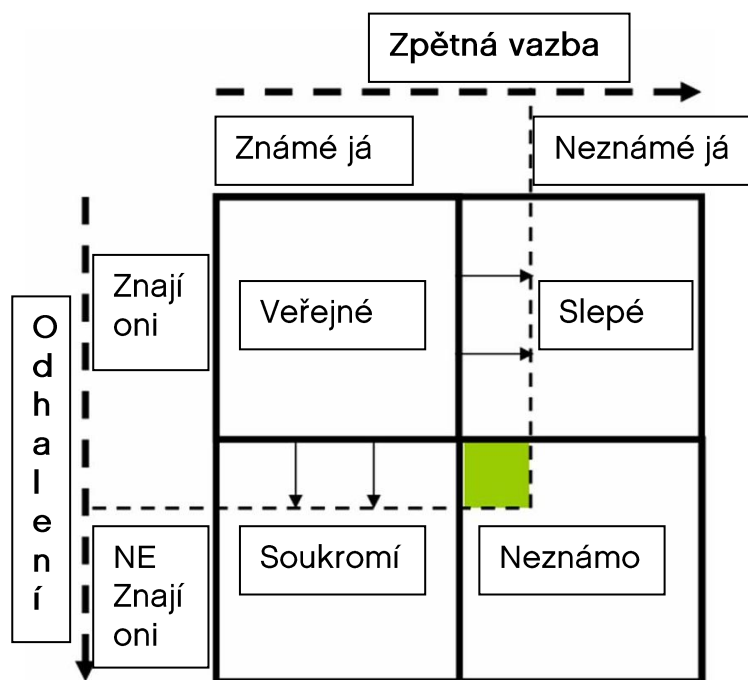
Projektový tým sestavil tři otázky:

1. Provéřit, zda všechny zaměstnanci mají GPRS
2. Ověřit, zda jsou nastaveny cíle pro každého zaměstnance
3. Posoudit, zda jsou zvolené SMART cíle

Při prvních schůzkách probíhala velmi otevřená debata, jak všichni chápou problematiku a princip firemního hodnocení zaměstnanců. Nejvíce se projektový tým zastavil u bodu nastavování měřitelných cílů na oddělení a jednotlivce v administrativních odděleních. Personální ředitel uvedl své oddělení mezd a personalistů. Již zde se otevřela diskuze s nejpověřenějším člověkem ve firmě, kde on sám hledal uplatnění pro své podřízené. V případě stejného dotazu do výrobních oblastí spravovaných přítomným vedoucím výroby, byla diskuze odvrácena, protože zde byly údajně všechny KPI měřitelné. Je velmi nelehké posuzovat pouze výpovědi manažerů, protože má každý přirozený postoj bránit svá oddělení. Druhá veřejná otázka projektového týmu již byla přímo cílena na způsob vyhodnocování. Toto je velmi kontroverzní bod. Výroba měla opět přesvědčivé argumenty. U ostatních administrativních oddělení nebyla možnost hodnocení s návazností na první otázku a to nastavení SMART cílů. Po velmi dlouhé diskuzi se tým rozhodl ověřit výše zmíněné otázky. Použil jako vykonavatele personalistku, která měla v personálním archivu projít

GPRS všech zaměstnanců a ověřit, zda mají vypracovaný dokument. Výsledek cca 90% zaměstnanců má odevzdaný dokument. Na druhou otázku, zda jsou nastaveny cíle pro každého zaměstnance, byli požádáni vedoucí pracovníci všech oddělení, aby ověřili aktuální stav. Odpověď v případě fyzického vypracování byla ano, všichni zaměstnanci mají ve svém hodnocení cíle. Na třetí otázku se odpovědi nikdy nedočkalo. Nebylo totiž možné určit, zda se jedná o SMART cíle. Jedním z důvodů byl fakt, že nelze odpovědět, zda každý zaměstnanec akceptoval své cíle, které ve většině případů byly delegovány shora. Zhruba u padesáti procent dokumentů nebyly cíle termínované, dosažitelné a konkrétní. Projekt skončil s výsledkem, že pro potřeby firmy tento dokument postačuje ve stavu, v jakém byl shledán. Smyslem projektu však nebyl dokument, ale zpětná vazba k hodnocení pracovního výkonu, respektive formálnost procesu. Pokud si tedy spojíme tvrzení, že k hodnocení stačí nekonkrétní, převážně nedosažitelné cíle bez termínu ukončení nebo revize, pak musíme konstatovat pouze formálnost celého procesu. Je velmi obtížné, poskytnou jakoukoliv zpětnou vazbu zaměstnancům, za účelem porozumění svého pracovního výkonu a kompetencí, které jsou potřebné k naplnění celkových cílů organizace a osobního rozvoje.

Obrázek 13: Zpětná vazba ve vztahu s odhalením sama sebe



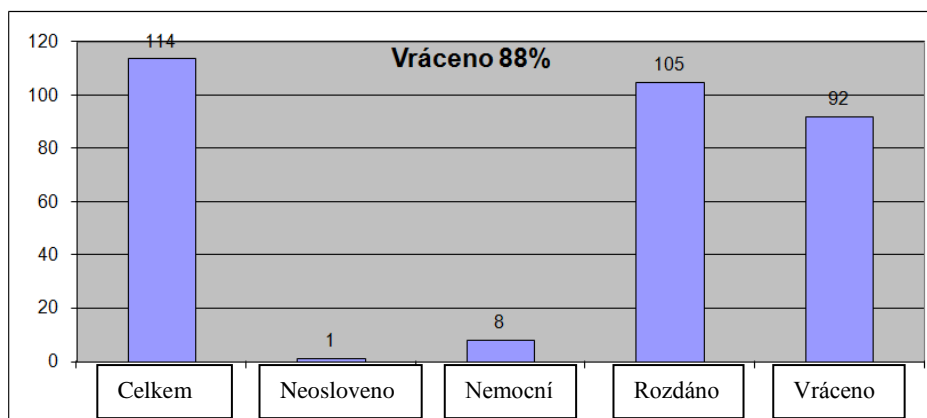
Zdroj: Interní dokumenty zkoumané organizace

12.2 Výstup z firemního dotazníku

Dílčí dotazníky, které se vyskytují v této diplomové práci, byly distribuovány mezi zaměstnance v průběhu tří let, kdy závod procházel radikální změnou v podobě Lean transformace. Firemním dotazníkem, který byl použit před zahájením Lean transformace (viz. Příloha B a C), byly zkoumány čtyři oblasti.

- Porozumění a shoda
- Vzájemné působení a komunikace
- Schopnosti a vývoj
- Systémová opatření

Obrázek 14: Přehled rozdaných a vrácených dotazníků



Zdroj: Interní dokumenty zkoumané organizace

V oblasti „Porozumění a shody“ jsou otázky zaměřeny na ochotu, porozumění a velikost naléhavosti přicházejících změn. Pokud se podíváme na otázku, která byla všema odděleními ohodnocena na stupnici (1 - velmi nesouhlasím, 2 - nesouhlasím, 3 - neutrální, 4 - souhlasím, 5 - velmi souhlasím) průměrnou hodnotou 3,7 máme odpověď, že „je zde naléhavá potřeba zlepšit výkon celého závodu“. Se stejným ohodnocením dopadla otázka poukazující na „Lidi, kteří mají problémy překonávat způsoby práce z minulosti a přijmout nové způsoby práce.“ Na otázku: „Plýtvali bychom časem

zkoušením zlepšit věci, které již dnes dobře fungují“ odpověděly všechny skupiny neutrálním hodnocením 3,0. Jediná skupina, která v této oblasti vyjádřila nesouhlas v podobě hodnocení 1,7 (nesouhlasím) na otázku: „Když můj nadřízený rozhodne, co budeme dělat, zároveň vysvětlí proč a jak“, byla skupina směnových mistrů. Tato parta první řady vedoucích pracovníků, odpovědná za chod největší skupiny výrobních dělníků, spadá pod výše zmíněného vedoucího výroby.

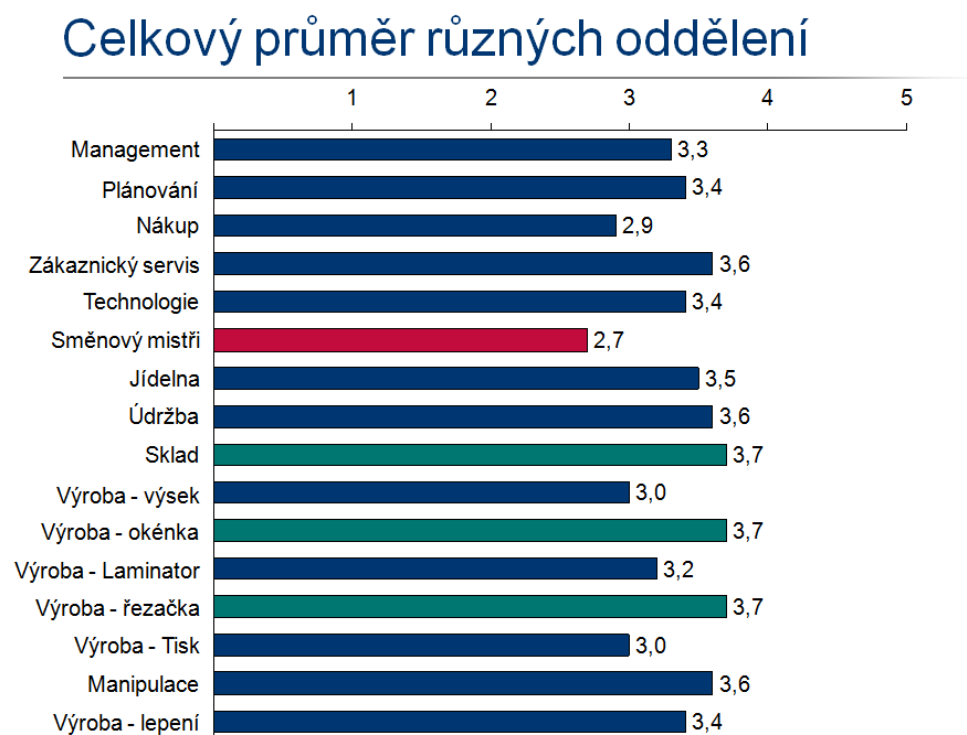
V druhé oblasti nazvané „Vzájemné působení a komunikace“ je vidět velmi pozitivní reakce na otázku „Věřím svému nařízenému“, kde průměr byl na hodnotě 3,7. Pouze skupina směnových mistrů odpověděla hodnotou 2,3. Otázky, na které dotázaní odpověděli spíše nesouhlasně, jsou „Mám dobré informace a podporu od lidí z jiných funkcí“ s hodnocením 2,8 a „Nadřízení / manažeři často tráví čas na výrobní hale/v mém oddělení“ a to hodnotou 2,7. Opět sledovaná skupina odpověděla na obě otázky jen hodnotou 2 (nesouhlasím).

Třetí oblast průzkumu zaměřující se na „Schopnosti a vývoj“ dotázaní hodnotili otázku „Cítím se jistě ve všech oblastech mé práce, protože mám potřebné znalosti a dovednosti a umím řešit problémy“ velmi pozitivně 3,8. Zde je velmi zajímavá odpověď sledované skupiny směnových mistrů, kteří odpověděli hodnocením 3,7. Je to jedna ze tří nejvíce souhlasných odpovědí této pracovní skupiny z celého dotazníku. Otázky s nesouhlasným hodnocením jsou v této oblasti pouze v průměrném hodnocení na hodnotě 2,9 (neutrální odpověď) u otázky „Dostávám efektivní trénink před zařazením na novou pozici či před novým úkolem.“ Sledovaná skupina odpověděla hodnotou 2. Úplně nejnižší známkou 1,7 ohodnotila skupina směnových mistrů otázku „Můj nadřízený se mnou pravidelně diskutuje a dává mi zpětnou vazbu, což mi pomáhá v mé práci“.

U poslední oblasti dotazníku pojmenovanou „Systémová opáření“ jsou souhlasné odpovědi soustředěny u otázky „Celkové cíle závodu jsou mi jasné“ a to největší průměrnou známkou 3,9. Naopak neutrální hodnocení 3, je u otázky „Dobrá výkonnost je nadřízením veřejně uznávána.“ Sledovaná skupina mistrů hodnotila známkou 1,7.

Z hodnocení dotazníku můžeme vyčíst nejvyšší rozdíly v hodnocení u otázky „Když můj nadřízený rozhodne, co budeme dělat, zároveň vysvětlí proč a jak“, kde rozdíl je od 1,7 do 4,7 (rozdíl 3). Druhá otázka s největším rozdílem v hodnocení je „Můj nadřízený se mnou pravidelně diskutuje a dává mi zpětnou vazbu, což mi pomáhá v mé práci“, kde rozdíl je od 1,7 do 4,5 (rozdíl 2,8). Můžeme vyčíst i otázky, kde panuje největší shoda celého závodu. Hodnocení od 3 do 4 (rozdíl pouze 1) je u otázky „Moji kolegové a já společně pracujeme na efektivním řešení problémů/zlepšení“, kde se jedná spíše o souhlas. Také otázka „Mám dobré informace a podporu od lidí jiných funkcí“ je s malým rozptylem hodnocení od 2 do 3,3 (rozdíl 1,3), zde se jedná spíše o nesouhlas.

Obrázek 15: Vyhodnocení dotazníku dle oddělení (negativní / pozitivní)



Zdroj: Interní dokumenty zkoumané organizace

Závěrem této kapitoly můžeme opět vidět spojitosti z předchozích zjištění, které ukazují na zkušenost dlouholetých pracovníků, kteří nemají možnost vždy otevřené diskuze nad svými cíli a hodnocením pracovního výkonu. Opět se zde projevil direktivní styl řízení, který neumožňuje plné využití schopností a dovedností v případě, že se jedná o změnu přístupu k práci nebo novým metodám a úkolům.

12.3 Rozhovory se zaměstnanci

V této kapitole se podíváme na výsledek cílených rozhovorů se zaměstnanci, který probíhal zároveň s dotazníkem (viz. příloha B). Rozhovory byly zaměřeny na „kolo řízení výkonu“, který můžeme vidět na obrázku 11. Již jsme si výše popsali smysl tohoto koloběhu, který je rozdělen na oblast procesů a lidí. Do skupin účastněných na pohovorech bylo pozváno vedení závodu (management team), dvě skupiny technickohospodářských pracovníků (zákaznický servis, sklad, příprava výroby), dále pak výše sledovaná skupina směnových mistrů spolu s kvality manažerem a dvě skupiny výrobní dělníků s mechaniky a údržbáři. Obrázek 16 nám ukazuje přehledně všechny skupiny a výsledek rozhovoru rozdělený na „procesy“ a „lidi“.

Okruhy otázek v rozhovoru byly:

1. Měřitelné cíle
2. Plán
3. Sledování cílů
4. Komunikace o výkonech
5. Akce

Známkování odpovědní v tomto případě bylo na moderátorech interview, jakým způsobem tázání odpovídali na otázky, popřípadě jak dokázali vysvětlit propojenost a návaznost v pomyslném „kole řízení“. Škála hodnocení je od 1 do 5. V hodnocení je 1 a 2 nedostačující, 3 očekávaná a 4 až 5 nad očekávání (velmi vysoká úroveň).

Obrázek 16: Výsledek zaměstnaneckých rozhovorů

	PROCESY					LIDÉ					AVG	AVG	
	Měřitelné cíle	Plán	Sledování cíle	Komunikace o výkonech	Akce	Měřitelné cíle	Plán	Sledování cíle	Komunikace o výkonech	Akce			
Management team	2,8	2,3	3,7	3,1	2,6	2,9	2,3	1,0	2,2	2,3	2,0	2,0	1,8
Zákaznický servis, sklad, příp. výroby	1,0	1,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	3,0	1,0	1,8	1,8
Zákaznický servis, sklad, příp. výroby	2,0	2,5	3,3	3,5	3,3	2,9	1,5	1,8	2,3	2,3	2,0	2,0	2,0
Mistři, QM	1,0	2,0	2,8	2,3	1,3	1,9	1,7	1,5	1,3	1,0	1,0	1,3	1,3
Operátoři, Údržba	3,2	2,2	2,7	1,5	2,5	2,4	2,3	1,7	1,5	1,5	1,5	1,7	1,7
Operátoři, Údržba	1,5	1,7	2,8	2,2	1,8	2,0	1,3	1,0	2,0	2,0	1,7	1,6	1,6
	1,9	1,9	3,1	2,6	2,3	AVG	1,9	1,3	1,9	2,0	1,5		
	0,9	0,5	0,4	0,7	0,7	DNV	0,4	0,4	0,4	0,7	0,5		

■ <2 ■ >4

Zdroj: Interní dokumenty zkoumané organizace

Zaměříme-li se na procesy a cíle, je patrné, že skupina manažerů dokázala popsat své měřitelné cíle v očekávané úrovni. Na druhé straně jsou v této otázce velmi slabé oddělení technickohospodářských pracovníků, mistrů a část výrobních dělníků. Tento výsledek je nedostačující, až alarmující! Druhou oblastí je plán k dosažení nastavených cílů. Zde je obecně velmi slabá úroveň a skupiny zachovávají výsledek v návaznosti na předchozí otázky cílů. Oblast sledování cílů je v procesech nesilnější. Všechny dotázané skupiny dokázaly popsat velmi kvalitně způsob, četnost, vizualizaci a relevantnost sledování. Nejsilnější skupinou jsou manažeři a nejslabší skupinou výrobní dělníci, údržba a mistři. Ani komunikace o výkonech nebyla pod očekávání. Pouze jedna skupina výrobních dělníků a údržby byla na úrovni 1,5. Poslední oblastí zaměřenou na nápravné akce můžeme opět manažery a technickohospodářské pracovníky označit na očekávané úrovni. Na druhé straně směnový mistři a někteří výrobní dělníci byli opět pod očekáváním. Celkové naplnění očekávání je u všech dotazovaných skupin kromě směnových mistrů, kteří skončili na hodnotě 1,9. Procesy jsou nastaveny dobře, pouze některé oblasti jsou velmi rozdílné (měřitelné cíle a nápravné akce).

Pokud se podíváme na odpovědi vztahující se k lidem, můžeme vidět na první pohled velký rozdíl v celkovém očekávání. Ani jedna oblast nedopadla lépe než na hodnotu 2 a méně. V tomto bloku otázek se jedná o oblast lidských zdrojů, očekávaných kompetencí, plánu rozvoje, zpětné vazby, hodnotících pohovorů a odměňování. Projdeme stejně jako procesy oblast po oblasti. Začneme „Měřitelnými cíli“ v podobě stanovení kompetencí a skutečných schopností a dovedností. Zde manažeři, jedna skupina zákaznického servisu, skladu, přípravy výroby a jedna skupina výrobních dělníků odpověděla dle očekávání. Zbylé skupiny pod očekávání. Druhá oblast plánu osobního rozvoje je nejhorší ze všech oblastí, kde ani jedna skupina se nedostala nad hodnotu 1,8, dokonce i manažeři jsou na hodnotě 1. Celkový průměr je 1,3, což představují minimální osobní plány rozvoje směřované k naplnění očekávání v zastávaných funkcích. Je velkou otázkou, jak je možné, že další oblasti jako sledování a komunikace o výkonech jsou v některých případech na očekávání. Z toho vyplývá, že sledování osobních cílů rozvoje se svým nadřazeným a následná komunikace probíhá ryze formálně tak, jak nám již vyšlo výše v dotazníku. Je to pouze proces, který je

nezbytný pro vytvoření dokumentu, který se založí na personálním oddělení. Vzpomeňme na projekt „GRPS“ zaměřený na nastavené cíle a jejich měřitelnost. Pak se nám i zde potvrdilo tvrzení, že není možné bez měřitelných a akceptovaných cílů zdokonalovat, hodnotit ani motivovat zaměstnance. Pokud se vrátíme k oblasti nastavování osobních plánů zaměstnanců, která vyšla ve sledovaných oblastech nejvíce negativní, musíme zvážit možnosti ovlivnění ze strany pracovníků, jejich manažerů a organizace. Odpovědi pracovníků se dají rozdělit do dvou skupin. Jedna skupina je přesvědčena, že letitými zkušenostmi nepotřebují osobní rozvoj a druhá skupina vyžaduje rozvoj, ale organizace nemá patřičná pravidla a procesy, které by zajistily efektivní rozvojové plány vycházející z očekávaných kompetencí pro každého zaměstnance. Vedoucí pracovníci a manažeři jsou tlakem na jejich pracovní výkon od svých manažerů ve stavu demotivace. Kde není možné osobního rozvoje a porozumění očekávání, je nesnadné dále motivovat a rozvíjet své podřízené pracovníky. Jelikož rozhovory probíhaly na úroveň manažerů oddělení výrobního závodu, není možné stanovit, kde začíná tato demotivace. Lze pouze usuzovat, že pracovníci se chovají přesně tak, jak jejich nadřízený, který jim jde příkladem jak v pozitivním, tak negativním slova smyslu. Sledování výsledků osobního rozvoje u managementu byl na nízké úrovni. Zde je patrné zanedbání na nejvyšším stupni řízení výrobního závodu. Pokud se vrátíme k zaměstnaneckému dotazníku v kapitole 11.2 a podíváme se na odpověď C2 „Dostávám efektivní trénink před zařazením na novou pozici či před novým úkolem“, zde skupina managementu odpověděla nejnižší známkou ze všech položených otázek. Můžeme vidět i zde velmi negativní reakci na otázky kolem osobního rozvoje. Poslední možností v této otázce je na firmě a její politice založené na učící se organizaci. Zástupcem v této oblasti práce s lidmi je personální útvar organizace na té nejnižší úrovni řízení. V našem případě je personální ředitel České republiky odpovědný za nastavení potřebných pravidel, která budou pomáhat vedoucím pracovníkům a manažerům při komunikaci se zaměstnanci a osobních pohovorech hodnocení výkonu práce.

13 Ověření hypotéz

V této kapitole se zaměříme na ověření hypotéz a zjištění ze všech předchozích kapitol diplomové práce, jejich vzájemné působení a dopad na pracovní výkon, jeho měřitelnost a hodnocení.

Hypotéza č. 1: Nadřízený pracovník má vliv na pracovní výkon svých podřízených pracovníků

Pokud se podíváme do výsledků dotazníků a spojíme s teoretickým zjištěným, můžeme tuto hypotézu potvrdit. Začneme prvními dvěma pojmy, kterými jsou pracovníci a manažeři, kde by měla panovat vzájemná důvěra. Důvěru umocňuje vedoucí pracovník tím, že dělá, to co říká. Způsob řízení má vliv na důvěru pracovníků v organizaci. Zde opět hraje velkou roli manažer, protože řízení je věcí vedoucích pracovníků. Z typů osobnosti víme, že se rozhodujeme, buď na základě pochopení, nebo posouzení. K vyššímu pracovnímu výkonu nás pohání motivace. Motivace od svého nadřízeného je tedy možným motorem, ovšem je zde potřeba porozumění všech pracovníků, kam směřuje organizace, tým i jednotlivec. Tímto pomalu přecházíme k druhé hypotéze.

Hypotéza č. 2: Nadřízený pracovník má vliv při nastavování měřitelných cílů a jejich hodnocení u svých podřízených pracovníků

U druhé hypotézy se musíme zaměřit především na styl řízení v organizaci, kde komunikace je dalším kamenem při budování dobrého vztahu mezi pracovníky. Vedoucí pracovníci pomocí komunikace a zpětné vazby mohou své podřízené motivovat k dosahování očekávaných cílů a k osobnímu rozvoji. Zde platí, že každý člověk potřebuje specifickou formu komunikace, jinými slovy individuální přístup. Pokud se vrátíme k cílům, je potřeba, aby jim pracovníci rozuměli, dokázali cítit jejich důležitost a skutečnost a hlavně viděli cestu, jak je ovlivnit. Organizace musí tento proces dobře popsat v interních postupech tak, aby byl co nejjednodušší a srozumitelný

každému pracovníkovi. Pokud se organizace nachází v období změny, v dnešní rychle se měnící době je to poměrně snadné pro řadu organizací. Musí zahájit a zapojit všechny informační kanály tak, aby každý zaměstnanec věděl, co přichází a jaký dopad to bude mít na jeho práci. Nejeefektivnějším způsobem zůstává přímá komunikace mezi manažerem a pracovníky.

Hypotéza č. 3: Pracovníci rádi přijímají nové způsoby práce

Poslední hypotéza je velmi úzce spojena s předchozími dvěma hypotézami. V případě, že se obě hypotézy stávají realitou, pak tato třetí je pravdivá, protože přestává být obava z neznámého, obava z nedostačujících schopností a dovedností zastávat svěřenou roli. Z našeho dotazníku zkoumané organizace nám ale odpovědi vyšly spíše nepotvrzující tuto hypotézu. Je tedy otázkou, zda velikost organizace a styl řízení, spojen se změnou v podobě Lean transformace, nepřinesl spíše opačné tvrzení. Přesto máme několik možností, jak postupovat v těchto situacích směrem k nápravě. Jednou z nich může být autorita ve firmě, která velmi usnadní svým příkladným chováním průběh změn. Dalším možností je zaměřit se na věkové složení pracovníků, které má vliv na rychlost změny firemní kultury. Rozložení dle věku pracovníků má vliv na rychlost přijímání změn v organizaci. Pokud budeme tvořit pracovní týmy s rozloženým věkem jednotlivých členů v týmu, je pravděpodobné, že změny budou přijímány s větším pochopením a hladším průběhem. V týmech bude přirozený konkurenční boj, který umožňuje změnu nebo zlepšování mnohem rychleji.

Vždy mějme v patrnosti, že počet úrovní řízení s ohledem na globální procesy má vliv na rychlost praktické změny na té nejnižší úrovni. Každá změna vyžaduje novou vizi a k ní patřičnou strategii, srozumitelnou pro všechny úrovně řízení. Každá strategie se musí měřit a hodnotit, zda jsou realizované kroky správným směrem. Pro dosažení správného směru musí být propojen KPI na všech úrovních řízení. Nadřízení pracovníci jsou nositelé změny, kde jejich úloha je hodnocení směrem dolů. Organizační struktura má vliv na způsob předávání vize a následné strategie. Šíření, měření a vyhodnocování cílů je v různých úrovních řízení vždy zaměřeno na KPI a je snaha spojit v jeden společný cíl vedoucí ke strategii. Jsou i další pohledy (assessment,

audit,...), které sledují spíše systematicčnost a úroveň komunikace. Výkonnost lidí je sledována a vyhodnocována přes osobní pohovory mezi nadřízeným a podřízenými pracovníky. Může být hodnocena v personálním assessmentu a pohovorech zaměřených na výkon a úroveň kompetencí zaměstnanců, ale spíše jako doplňkový pohled třetí osobou. Pracovník, který zná své osobní pracovní cíle, je velmi často motivován ke svému pracovnímu rozvoji. Zde je velmi blízko i k celkovému rozvoji, který může pomoci pracovníkům dosáhnout nových rolí a tím i větším výzvám. Nikdy však nesmíme zapomínat, že opravdu každý člověk je ve své podstatě stejný z pohledu hodnocení. Musí vědět, že je úspěšný v tom, co dělá. U manažerů je hodnocení odlišné, ale základ je stejný. I ten nejvyšší manažer má svého „šéfa“.

Můžeme uzavřít tuto kapitolu se závěrem, že dobrý pracovní výkon každého zaměstnance je velmi ovlivněn jeho motivací, se kterou mu pomáhá jeho nadřízený, který hodnotí jeho pracovní i personální klíčové ukazatele.

Závěr

Firmy mají v dnešní době velmi vyspělé technologické zázemí, umožněné nákupem nejmodernějších strojů, zařízení, přístrojů a pomůcek. Budovy jsou navrhovány a stavěny tak, aby vyhověly množství vyráběných, manipulovaných a skladovaných výrobků. Stejně tak i nevýrobní organizace mají velmi vyhovující zázemí, jak z pozice umístění ke svým zákazníkům, tak z pohledu ergonomických požadavků. Konkurenční výhody se postupem času z těchto pohledů eliminují a ztrácejí na síle. O to více, pokud do organizací vstupují nadnárodní společnosti jako vlastníci a přináší finanční prostředky, které podpoří rozvoj technologií. Zkoumaná organizace je jedna z těch, které si prošly za poslední roky několika změnami. Z národního vlastnictví do rukou soukromých v kupónové privatizaci a postupem času sloučením pod nadnárodní společnost. Zde se začínají objevovat první odpovědi na téma diplomové práce.

Hlavním cílem v empirické části diplomové práce je zjistit jaké spojitosti má hodnocení měřitelných cílů na pracovní výkon každého pracovníka v organizaci. Tento cíl byl splněn. Pokud je cíl SMART, komunikován a pochopen mezi nadřízeným a jeho podřízenými a dále sledován a hodnocen je pracovní výkon jednotlivce, týmu i organizace vždy připraven čelit novým výzvám.

Cíl 1. Zjistit, jaký vliv má firemní kultura na způsob práce a možné přicházející změny. Zkoumaná organizace je nyní v rukou silného vlastníka „držícího“ pomyslně své pracovníky od nejvyšších pozic top manažerů po výrobní dělníky a pomocné profese, na stejných nebo nižších pozicích, kde před dvaceti lety vyráběli shodné výrobky. Zde můžeme hodnotit pracovní výkon z pohledu firemní kultury, která je bez velkých změn tvořena stejnou skupinou pracovníků. Jsou zde nově přichozí, ve značné míře mladí lidé po škole, kteří svým chováním ovlivňují pracovní výkon ostatních. Jejich zapojení a angažovanost je na vysoké úrovni u pozic technickohospodářských pracovníků. Zde je přirozená snaha o kariérní růst, který je v určitých úrovních možný. Otázkou zůstávají mladí výrobní dělníci, kteří si na styl fyzické práce rychle zvyknou od svých starších kolegů o to snáze, když ve zkoumané organizaci chybí systematická práce na talentech všech směrů.

Cíl 2. Zjistit, jak ovlivňuje styl řízení a velikost organizační struktury pracovní výkon. Styl řízení je dle organizační struktury na všech úrovních stejný, není zde v určitých patrech změna nebo rozšíření. Vše je řízeno liniíovou strukturou s mnoha stupni řízení. Jsou místní zvyklosti a podmínky vykonávání práce různé, o to více když se bavíme o cca 150 závodech ve 20 různých zemích Evropy. Ve značné míře je sledování úspěchu/neúspěchu nastaveno stejným způsobem. Klíčové ukazatele výkonu jsou pro snadné a přehledné řízení určovány centrálou, které vyžaduje jejich sledování a reportování. Nacházíme ve zkoumané organizaci systém porovnávání výsledků v podobě balanced scorecard, které jsou propojeny skrze všechny výrobní závody. Následně ovlivňováno systémem strategického řízení „OGSM“, který jednou ročně směrem shora prochází přes stupně řízení až na manažery jednotlivých oddělení příslušných závodů.

Zde strategické řízení končí a přechází k operativnímu, které se v mnohých ukazatelích liší nebo není spojeno. Vznikají značné kritiky o způsobu vykazování klíčových ukazatelů výkonu, jak ze strany manažerů oddělení, tak ředitelů závodů. Na stupni národního řízení, respektive generálního ředitele je značné nepochopení nebo svoboda sledovat jiné ukazatele směrem dolů a jiné ukazatele směrem nahoru. Zde se začíná rozcházet vize nastavená shora od vlastníků a prezidenta společnosti. Její transformování v podobě strategie v systému OGSM se stává formální a pouze nutností vykazovat nepochopené ukazatele nebo shora nastavené cíle. Tento systém, aby byl funkční směrem nahoru, je sledován jedním člověkem, který shromažďuje, eviduje, posuzuje a prezentuje výsledky pro top manažery. Zde bychom navrhovali zapojení všech manažerů jako vlastníků jednotlivých modulů, protože je nutné toto propojit s předchozím bodem a tím je komunikace o vizi a strategiích. Každý manažer (nadřízený pracovník) musí se svými svěřenými pracovníky pravidelně procházet, jak cíle oddělení, tak cíle každého pracovníka.

Cíl 3. Zjistit, jak osobní rozvoj zaměstnanců ovlivňuje výkon organizace. Důležitým bodem v hodnocení pracovního výkonu je zpětná vazba k osobnímu výkonu každého jednotlivce, aby dokázal nejen vykonávat svoji práci, ale hlavně rozvíjet své kompetence s přicházejícími požadavky a nároky zákazníků. „Zákaznickým“

požadavkem rozumíme i interní potřeby od svých kolegů, kteří jsou závislí na kolegovi jako dodavateli služby, akce nebo patřičného výkonu. Transparentnost mezi interními procesy je základem porozumění a otevření důvěry mezi kolegy a odděleními. Každý musí přesně vědět, jak jeho pracovní výkon zapadá do soukolí společnosti. Zde je nezbytné nastavit interní komunikaci s výstupem měřitelných cílů. Hodnocení nesmí být nastaveno z pohledu nedoručení, nesplnění či zanedbání interních procesů. Tím vzniká soutěživost a s ní spojené hledání „dopingových“ přístupů. Jedním z posledních stádií je obviňování jednotlivců, kteří přestávají vykonávat svoji práci v očekávaném pracovním výkonu, protože mají strach, že udělají chybu. Liniová organizační struktura by měla být do úrovně generálního ředitele. Dále na území České republiky generální manažer společně se svým týmem vytváří specializované projektové týmy, které se snaží naplňovat strategické úkoly a cíle. Zaniká zde neúspěch jedince, který není plně připraven na svoji roli. Zde se musí projevit rozdílnost každého pracovníka a využití jeho potenciálu. Personální oddělení musí pomoci s rozvojem každého zaměstnance na úrovni jeho každodenní práce nebo nad rámec, jako jsou již výše zmíněné projektové týmy. Úlohou personálního oddělení je být „moderátor“, který společně s manažery hledá nejlepší postupy, jak nastavovat měřitelné cíle a následné způsoby hodnocení pracovního výkonu. Vše musí být komunikováno a pracujícím dobře vysvětleno. Hlavní úlohu musí sehrávat řídicí pracovníci, kteří mají stoprocentní podporu svého vedoucího pracovníka.

Za takovýchto podmínek se začíná měnit firemní kultura, začíná se více zapojovat jednotlivce do týmové práce. Jednotlivé týmy jsou vzájemně propojeny úkoly a hlavně společnými cíli, které odráží jejich denní práci, ale také rozvojové aktivity strategických plánů. Základním kamenem úspěchu je fakt, že není možné pokračovat v přebírání cílů směrem dolů, aniž by byly tyto cíle spojené s akcemi, a ty dále projednány v obou směrech jak nahoru, tak dolů. V případě nepochopení není možné pokračovat v tomto rolovacím způsobu směrem dolů. Je zde patrné, že když se začne od spodu směrem na horu, je více zaručeno porozumění a následné stanovení společných cílů pro týmy, oddělení, závody až k nejvyšším úrovním řízení každé organizace. Toto je možné za předpokladu již fungující komunikace a firemní kultury založené na společných cílech a týmové práce. Ve zkoumané organizaci je potřeba začít

s otevřenou komunikací o zamýšlených změnách, jak v podobě nové organizační struktury, týmových cílů, tak hlavně o změně hodnocení a následného odměňování pracovního výkonu. Cestu jakou si pracovníci zvolí pro naplnění cílů, je potřeba v tomto okamžiku nechat na projednání lídrů, vedoucích pracovníků, manažerů, kteří prošli vhodným tréninkem a přípravnou fází zamýšlené změny, kterou nakonec může být i Lean transformace.

Cíl diplomové práce byl naplněn a mnohdy přinesl velmi důležité podněty nejen pro zkoumanou organizaci. Vždy je potřeba rozpoznat v jaké pozici je organizace, firemní kultura a struktura a zvolit optimální způsob hodnocení pracovního výkonu pomocí měřitelných ukazatelů vhodných pro pracovníky i manažery.

Seznam použitých zdrojů

Seznam použitých monografických zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- ATKINSON, L. R. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, ISBN 80-7178-640-3
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UJAK Praha, 2011, ISBN 978-80-7452-020-4
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2313-6
- BĚLOHLÁVEK, F. *20 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4323-3
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti*. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-112-6
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-201-7
- ČASTORÁL, Z. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: VŠFS v edici EUPRESS, 2008, ISBN 978-80-86754-99-4
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, ISBN 978-80-247-1458-5
- KOŠTURAİK, J., FROLÍK, Z., a kolektiv. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006, ISBN 80-86851-38-9
- LENNON, S. F. *Hodnocení*. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-216-4
- NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009, ISBN 978-80-7205-776-4
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2042-5
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2796-7
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6

KAPLAN, S., R., NORTON, P., D. *Balanced scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-177-5

Seznam použitých internetových zdrojů

WIKIPEDIA. *Zaměstnanci*. [online]. [cit. 2013.02.03]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnanec>

WIKIPEDIA. *Intelligence*. [online]. [cit. 2013.02.03]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Intelligence>

WIKIPEDIA. *Motivace*. [online]. [cit. 2013.02.03]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>

Seznam použitých ostatních zdrojů

ČELOBENTÍČ, M. *Lean transformace ve výrobním podniku*. Praha: Bakalářská práce, 2011

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Znázornění plánované Lean transformace organizace	34
Obrázek 2: Vysvětlení provázanosti systému OGSM přes vrstvy řízení organizace	44
Obrázek 3: Dotazník porozumění OGSM zkoumané organizace.....	45
Obrázek 4: Organizační struktura zkoumané organizace od prezidenta k operátorovi ..	47
Obrázek 5: Schéma manažerské mřížky – způsob vedení lidí.....	50
Obrázek 6: Informační setkání se zaměstnanci ohledně plnění cílů	51
Obrázek 7: Výsledky zaměstnaneckého dotazníku (pozitivní odpovědi).....	51
Obrázek 8: Výsledky zaměstnaneckého dotazníku (negativní odpovědi)	52
Obrázek 9: Výsledek hodnocení závodu během Lean transformace	53
Obrázek 10: Balanced Scorecard sledované organizace – výrobní závod.....	55
Obrázek 11: Propojenost řízení výkonu výrobního závodu.....	56
Obrázek 12: Řízení pracovního výkonu z pohledu procesu a lidí	57
Obrázek 13: Zpětná vazba ve vztahu s odhalením sama sebe	61
Obrázek 14: Přehled rozdaných a vrácených dotazníků	62
Obrázek 15: Vyhodnocení dotazníku dle oddělení (negativní / pozitivní).....	64
Obrázek 16: Výsledek zaměstnaneckých rozhovorů	65

Seznam grafů

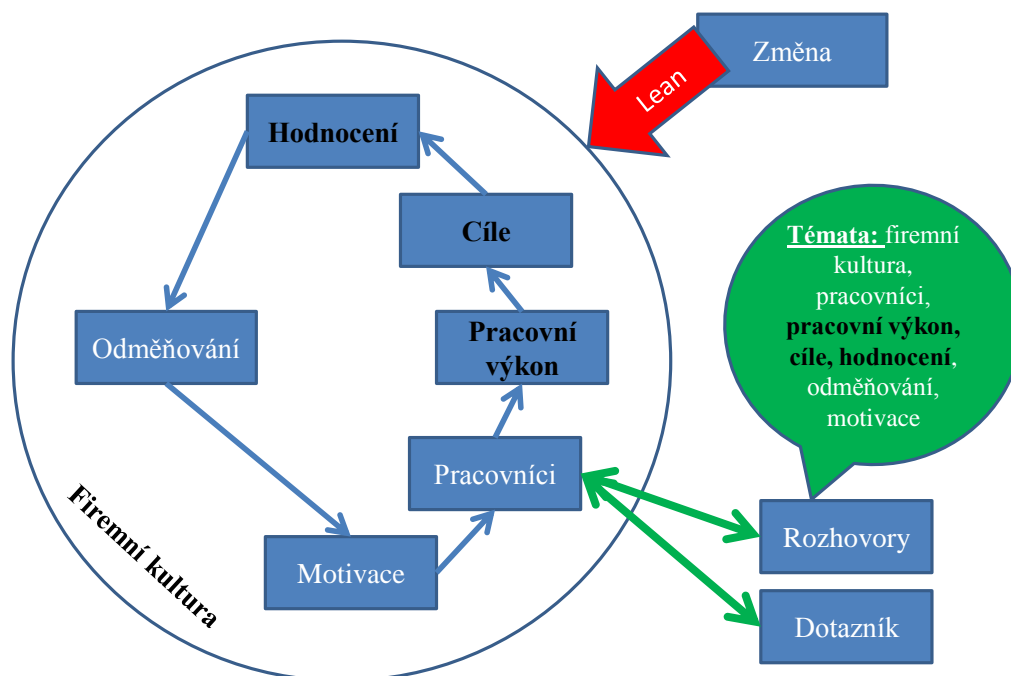
Graf 1: Hospodářský výsledek zkoumané organizace v letech 2007-2011	39
Graf 2: Tržby zkoumané organizace v letech 2007-2011	39
Graf 3: Prodané objemy výrobků zkoumané organizace v letech 2007-2011	39
Graf 4: Procento zaměstnanců odcházející do penze ve výhledu 40let (data k 2013)....	42

Seznam příloh

Příloha A - Schéma teoretické části diplomové práce	I
Příloha B - Schéma praktické části diplomové práce	II
Příloha C - Dotazník pro všechny zaměstnance zkoumané organizace.....	III
Příloha D - Kompletní výsledky dotazníků zkoumané organizace.....	IV
Příloha E - Ilustrativní tabulka sledovaných cílů zkoupané organizace	V
Příloha F - Interní komunikace o výsledcích a probíhajících projektech	VI

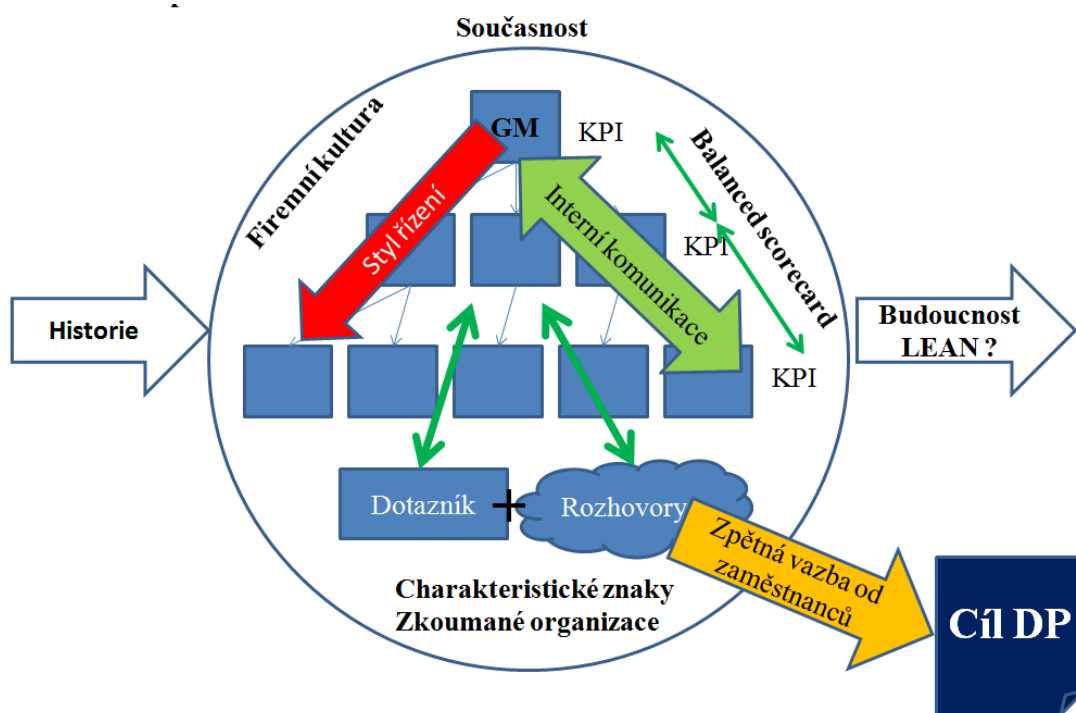
Příloha A - Schéma teoretické části diplomové práce

Téma DP: Pracovní výkon, jeho měřitelnost a hodnocení



Zdroj: vlastní úvaha autora

Příloha B - Schéma praktické části diplomové práce



Zdroj: vlastní úvaha autora

Příloha C - Dotazník pro všechny zaměstnance zkoumané organizace

Dotazník

Oddělení / Stroj

Hodnocení		Skóre
(1= velmi nesouhlasím, 2= nesouhlasím, 3= neutrální, 4= souhlasím, 5= velmi souhlasím)		
Porozumění a shoda	A1 Doporučil bych závod [] iliové či své pracovní místo známému.	1 2 3 4 5
	A2 Změnili-li způsob jakým pracujeme, výkonnost výrobní linky / mého oddělení by se mohla významně zlepšit.	1 2 3 4 5
	A3 Zlepšování (projekty) v minulosti byly obecně úspěšné.	1 2 3 4 5
	A4 Je zde naléhavá potřeba zlepšit výkon celého závodu.	1 2 3 4 5
	A5 Plynuli bychom časem zkoušením zlepšit věci, které již dnes dobře fungují.	1 2 3 4 5
	A6 Když můj nadřízený rozhodne, co budeme dělat, zároveň vysvětlí „proč“ a „jak“.	1 2 3 4 5
	A7 Lidé mají problémy překonat způsoby práce z minulosti a přijmout nové způsoby práce.	1 2 3 4 5
	A8 Nadřízení / manažeři často tráví čas na výrobní hale/v mém oddělení.	1 2 3 4 5
Vzájemné působení - komunikace	B1 Nadřízení komunikují otevřeně.	1 2 3 4 5
	B2 Věřím svému nadřízenému.	1 2 3 4 5
	B3 Můj nadřízený se mě často ptá, jak se věci vyvíjí (jak to jde).	1 2 3 4 5
	B4 Můj nadřízený podporuje tým při řešení problémů/zlepšování.	1 2 3 4 5
	B5 Moji kolegové a já společně pracujeme na efektivním řešení problémů/zlepšování.	1 2 3 4 5
	B6 Máme dobré informace a podporu od lidí jiných funkcí.	1 2 3 4 5
	B7 Jakmile objevíme problém, je rychle vyřešen.	1 2 3 4 5
	B8 Citím se jistě ve všech oblastech mé práce, protože mám potřebné znalosti a dovednosti a umím řešit problémy.	1 2 3 4 5
Schopnosti a vývoj	C1 Dostávám efektivní trénink před zařazením na novou pozici či před novým úkolem.	1 2 3 4 5
	C2 Pokračuji v potřebných školeních nutných pro mou práci a její zlepšování.	1 2 3 4 5
	C3 Můj nadřízený se mnou pravidelně diskutuje a dává mi zpětnou vazbu, což mi pomáhá v mé práci.	1 2 3 4 5
	C4 Nejméně jednou ročně mám smysluplný pohovor o osobním rozvoji.	1 2 3 4 5
	C5 Udělal jsem změny na svém pracovišti/pracovní pozici, na které jsem pyšný.	1 2 3 4 5
	C6 Celkové cíle závodu jsou mi jasné.	1 2 3 4 5
	C7 Cíle v jiných odděleních/linkách jsou v souladu s dosažením celkových cílů závodu.	1 2 3 4 5
	C8 Mám jasné cíle pro měření mé výkonnosti (např. kvalita, efektivita, hodinový výstup, bezpečnost).	1 2 3 4 5
Systémová opatření	D1 Dobrá výkonnost je nadřízeným veřejně uznávána.	1 2 3 4 5
	D2 Nadřízení reaguje vhodně/přiměřeně v případech malé výkonnosti.	1 2 3 4 5

Příloha D - Kompletní výsledky dotazníků zkoumané organizace

Group → Question ↓		Survey evaluation												Total												
		Office			of which Purch Internal sales			Techno			Shop floor			of which Window cutters			Total									
		avg	min	max	MT	Plan	Purch	Internal	sales	Techno	avg	min	max	Shift	Canteen	Mainte	Dispatch	Die	Lamina	Cutting	Printer	Manipul	Gluing	avg	min	max
A1	3.9	3.5	4.3	3.5	4.0	3.8	3.8	4.3	2.9	2.0	4.0	3.0	3.0	3.6	2.6	2.2	3.0	2.0	4.0	2.7	2.9	3.3	3.2	2.0	4.3	2.3
A2	3.6	3.3	4.0	3.5	4.0	3.3	3.5	3.7	3.5	2.7	5.0	3.3	5.0	2.8	3.8	3.8	3.5	3.8	4.0	2.7	2.7	3.1	3.5	2.7	5.0	2.3
A3	3.2	2.5	4.0	2.5	4.0	2.5	3.5	3.7	3.0	2.3	3.5	2.7	3.0	3.5	2.4	3.5	3.0	3.0	3.5	2.3	3.4	3.0	3.0	2.3	4.0	1.7
A4	4.3	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.3	3.5	2.9	4.4	4.0	3.0	3.5	4.4	3.8	4.0	2.9	3.0	3.0	3.9	3.2	3.7	2.9	5.0	2.1
A6	2.8	2.5	3.2	2.5	3.0	2.8	3.2	2.7	3.3	2.3	4.0	2.3	4.0	3.0	3.8	3.7	3.0	3.3	3.5	2.7	3.6	3.8	3.0	2.3	4.0	1.7
A7	3.9	3.3	4.5	4.3	4.5	3.5	3.8	3.3	3.5	2.5	4.7	4.7	4.0	3.6	3.4	2.8	4.0	3.2	2.5	2.6	3.4	4.1	3.7	2.5	4.7	2.2
B1	2.4	1.5	3.0	2.8	2.0	1.5	3.0	2.7	2.8	1.7	3.5	2.0	3.5	3.4	2.7	1.7	3.0	2.4	3.5	2.6	3.3	3.1	2.7	1.5	3.5	2.0
B2	3.2	2.5	3.7	3.0	3.5	2.5	3.5	3.7	3.2	2.0	4.8	2.0	3.5	3.6	4.6	2.5	3.0	2.7	3.0	3.1	3.1	3.7	3.2	2.0	4.6	2.6
B3	3.7	3.0	4.0	3.8	4.0	3.8	4.0	3.0	3.7	2.3	4.8	2.3	4.0	4.0	4.9	3.0	4.5	3.4	3.5	3.4	4.3	3.8	3.7	2.3	4.9	2.5
B4	3.4	2.3	4.2	3.8	3.0	2.3	4.2	3.7	3.6	2.0	4.6	2.0	4.0	3.8	4.6	3.4	4.5	3.3	3.5	3.4	4.0	3.5	3.4	2.0	4.6	2.6
B5	3.4	2.5	4.2	3.8	3.5	2.5	4.2	3.0	3.7	2.0	4.5	2.0	3.5	4.0	4.1	3.8	4.5	3.2	4.0	3.6	4.3	3.2	3.4	2.0	4.5	2.5
B6	3.7	3.3	4.0	4.0	3.5	3.3	3.8	4.0	3.5	3.0	4.0	3.0	4.0	3.7	3.0	4.0	3.0	3.7	4.0	3.4	3.8	3.2	3.5	3.0	4.0	1.0
B7	2.8	2.5	3.3	3.3	2.5	2.5	2.7	3.0	2.7	2.0	3.1	2.0	3.0	3.1	2.1	2.1	2.5	3.1	3.0	2.6	2.9	3.1	2.8	2.0	3.3	1.3
B8	2.9	1.8	3.7	3.0	3.0	1.8	3.0	3.7	3.1	2.0	4.0	2.0	3.0	3.5	2.4	2.7	4.0	2.8	4.0	2.6	3.7	3.6	2.9	1.8	4.0	2.3
C1	3.6	2.5	4.3	3.5	2.5	4.3	3.7	4.0	3.8	3.0	4.5	3.7	4.0	4.1	3.7	4.0	3.0	3.7	4.5	3.6	4.4	3.6	3.8	2.5	4.5	2.0
C2	2.4	2.0	3.0	2.0	3.0	2.3	2.2	2.7	3.1	2.0	3.7	2.0	3.0	3.5	3.7	2.7	3.5	3.6	3.5	3.0	3.3	2.9	2.9	2.0	3.7	1.7
C3	2.8	2.0	3.7	2.8	3.0	2.0	2.7	3.7	3.5	2.9	4.4	3.0	3.0	4.0	4.4	2.9	4.0	3.3	4.0	2.9	4.0	3.0	3.3	2.0	4.4	2.4
C4	3.0	2.5	3.8	2.5	3.5	2.5	3.8	2.7	3.6	1.7	4.5	1.7	4.0	3.6	4.3	3.3	4.5	3.2	4.0	3.4	4.0	3.5	3.3	1.7	4.5	2.8
C5	3.0	1.8	3.5	3.3	3.5	1.8	3.0	3.3	3.1	2.4	4.0	2.7	3.5	3.5	2.9	2.6	4.0	2.6	3.5	2.4	3.9	2.9	3.2	1.8	4.0	2.3
C6	3.4	3.0	3.8	3.8	3.0	3.8	3.2	3.3	3.5	2.8	4.3	4.3	3.5	3.5	3.6	2.8	3.5	3.3	4.0	3.1	3.7	3.1	3.5	2.8	4.3	1.6
D1	4.1	3.0	5.0	4.5	5.0	3.0	4.0	4.0	3.7	3.0	4.5	4.3	3.0	3.9	4.1	3.1	4.5	3.6	4.0	3.3	3.6	3.8	3.9	3.0	5.0	2.0
D2	3.4	3.0	4.0	3.0	3.0	3.3	3.8	4.0	3.2	2.0	4.0	2.0	4.0	3.3	3.1	2.5	3.5	3.7	3.5	3.1	3.1	3.6	3.3	2.0	4.0	2.0
D3	3.7	3.3	4.3	3.5	4.0	3.5	4.3	3.3	3.8	3.2	4.5	3.3	4.0	4.0	4.1	3.3	4.5	3.2	4.0	3.4	4.1	4.2	3.8	3.2	4.5	1.3
D4	2.9	2.0	4.0	2.8	2.0	2.5	4.0	3.3	3.0	1.7	4.0	1.7	3.0	3.0	4.0	1.9	3.0	3.0	3.5	2.6	3.7	3.4	3.0	1.7	4.0	2.3
D5	3.2	2.7	3.8	3.8	3.0	3.3	3.5	2.7	3.3	2.7	4.0	2.7	3.0	3.4	3.8	3.0	4.0	3.2	3.5	2.7	3.8	3.2	3.2	2.7	4.0	1.3
	3.3			3.3	3.4	2.9	3.6	3.4	3.4		3.4	2.7	3.5	3.6	3.7	3.0	3.7	3.2	3.7	3.0	3.6	3.4				0.0

Příloha F - Interní komunikace o výsledcích a probíhajících projektech

Follow up machine performance



Monthly meeting with all employees



Wrap up



Monthly meeting with all employees



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Martin Čelobentič

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Pracovní výkon, jeho měřitelnost a hodnocení

Rok: 2013

Počet stran bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů české literatury a pramenů: 12

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 5

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann