

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd a práva

Alena Holubová

**Vnitrofiremní komunikace ve společnosti KOYO**

Internal Communication in KOYO company

Bakalářská práce

PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc 29. 6. 2018

.....

Alena Holubová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat paní PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a za vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

# Obsah

Úvod.....	6
1 Vnitrofiremní komunikace a základní pojmy .....	7
1.1 Základní pojmy .....	8
1.2 Komunikační model.....	10
1.3 Funkce komunikace .....	11
1.4 Členění komunikace .....	12
1.5 Formy komunikace .....	14
1.5.1 Ústní komunikace.....	14
1.5.2 Písemná komunikace .....	15
2 Cíle podniku.....	16
2.1 Strategické, taktické a operativní cíle .....	17
2.2 Řízení podle cílů.....	18
2.2.1 Proces řízení podle cílů.....	18
2.2.2 Definování cílů.....	20
2.2.3 Přednosti řízení podle cílů .....	21
2.2.4 Nedostatky v řízení podle cílů .....	22
3 Firemní dokumentace jako komunikační nástroj .....	23
3.1 Struktura a formální požadavky dokumentace.....	23
4 Metodika práce .....	26
5 Informace o společnosti .....	27
6 Studium interních dokumentů a zdrojů.....	28
7 Rozhovory.....	31
7.1 Jak probíhá stanovování a následná komunikace cílů .....	34
7.2 Jak probíhá samotná administrace cílů.....	38
7.3 Jakým způsobem probíhá komunikace plnění cílů.....	42
8 Celkové zhodnocení a nápravná opatření .....	45
Závěr .....	47
Anotace .....	48

Zdroje .....	50
Seznam obrázků .....	52
Seznam příloh .....	52
Přílohy .....	53

## Úvod

Tématem mé bakalářské práce je Vnitrofiremní komunikace ve společnosti KOYO se zaměřením na komunikaci firemních a osobních cílů. Cílem práce je stanovit, zdali současný stav vnitrofiremní komunikace firemních a osobních cílů, je nastaven ke srozumitelnosti a spokojenosti zaměstnanců jako koncových uživatelů.

Toto téma jsem si vybrala nejen proto, že je mi tato oblast blízká, ale hlavně také proto, že jsem osobně součástí firmy KOYO a samotného oddělení plánování. Od prvního dne mého nástupu do společnosti kolegové neustále hovořili o cílech, a probírali toto téma ze všech možných stran, ať už, jak cílům rozumí, tak i jak cíle správně vyplnit do formuláře a formulář správně udržovat. Diskutovali také o samotném plnění cílů, které jsou každý rok všem ukládány. Každý z kolegů měl na stejné téma několik odlišných názorů, a proto jsem se rozhodla celý tento systém detailně prozkoumat. Jsem zastáncem názoru, že pokud je vnitrofiremní komunikace nedostatečně nastavena, ovlivní to celé působení nejen samotného oddělení, ale také celé firmy.

Vnitrofiremní komunikace je velmi důležitá, je součástí každodenního pracovního života a je nezbytné, aby byla nastavena ve všech směrech tak, aby vyhovovala všem firemním účastníkům. Této komunikace se účastní nejen zaměstnanci mezi sebou, ale i jednotlivá oddělení společnosti a v neposlední řadě vedení společnosti. Pokud je proces zachycen správně, potom má společnost spokojené zaměstnance, kteří odvádí kvalitní práci, služby a produkty.

Teoretickými vstupy této bakalářské práce jsou tato témata: vnitrofiremní komunikace, její formy, způsoby, stanovování, cíle podniku, jejich druhy a dělení, řízení cílů, firemní dokumentace jako nástroj komunikace a pokračuje částí, která je věnována metodice práce. Všechny tyto kategorie jsou zpracovány pomocí odborné literatury.

Navazující část se zabývá informacemi o společnosti KOYO, studiem interních zdrojů a dokumentů a zodpovězení následujících otázek. Jak firma stanovuje firemní a osobní cíle a na jakých úrovních, jakými nástroji společnost

disponuje pro tuto komunikaci. Informace jsou zjišťovány pomocí přístupných firemních dokumentů, především směrnic dostupných v tištěné a elektronické podobě, rozhovory s kompetentními pracovníky oddělení plánování a jsou doplněny o jejich názor na zodpovězení otázek následujícího charakteru. Jaká je srozumitelnost stanovených cílů, jaká je dostupnost administrace cílů, jakým způsobem probíhá komunikace plnění cílů, a to vše z pohledu zaměstnanců jako koncových uživatelů.

V bakalářské práci jsem si stanovila následující hypotézu:

Vnitrofiremní komunikace firemních a osobních cílů není dostatečně administrativně podchycena.

Výstupem práce je posouzení hypotézy, její pravdivost a zhodnocení užité hodnoty systému cílů z pohledu zaměstnanců a návrh případných opatření pro zlepšení.

## **1 Vnitrofiremní komunikace a základní pojmy**

Cílem této kapitoly je definovat základní pojmy vnitrofiremní komunikace, komunikační model, funkce vnitrofiremní komunikace, její členění a formy.

Komunikaci je možno popisovat jako proces předávání určitých informací s cílem sejmout či snížit kolísavost samotného předávání na obou komunikujících stranách. Součástí komunikace jsou následující základní body a to data, informace a znalosti. Data jsou uváděna jako holá fakta, informace pokládají data do souvislostí a určují jim přesný význam. A jestliže ovládáme dovednost práce s informacemi a víme, jak je využít, pak máme znalosti.<sup>1</sup>

Vnitrofiremní komunikace vyjadřuje sjednocení firmy prostřednictvím komunikace. Nejedná se jen o přenos informací a dat na určité místo k příslušným pracovníkům, ale může být definována jako provázání všech zaměstnanců firmy. Dovoluje oboustranné pochopení a reálnou součinnost.

---

<sup>1</sup> Srov. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, s. 3.

Díky vnitrofiremní komunikaci zaměstnanci projevují náhledy a mínění ke všemu, co se ve firmě odehrává.<sup>2</sup>

Vnitrofiremní komunikace je dorozumívání lidí, kteří jsou jakýmkoli způsobem zahrnuti do činnosti společnosti či podniku. Nejde jen o předávání informací, ale jde také o ovlivňování zaměstnanců jejich přístupů, postoje, jednání, a to vše má vliv na výsledky podniku.

Vnitrofiremní komunikaci používají všichni a na všech úrovních, kteří jakkoli spolupracují v dané společnosti. Jsou to majitelé, manažeři, vedoucí pracovníci a jejich podřízení, všechny můžeme shrnout do skupiny zaměstnanců neboli účastníků.<sup>3</sup>

Komunikaci uvnitř společnosti či podniku vyjadřuje dorozumívání se mezi zaměstnanci, ale také mezi jednotlivými odděleními či vedením společnosti. Do vnitrofiremní komunikace patří také nástěnky, zápisy z porad, intranet, firemní časopisy a akce mimo pracovní dobu jako jsou večírky, různé oslavy. V širším pohledu lze také zahrnout celkové pracovní prostředí.<sup>4</sup>

S ohledem na cíl této práce lze nejvýznamnější charakteristiku sumarizovat do následujících oddílů:

- je podstatná k sebevyjádření člověka,
- je podstatným nástrojem k vytvoření a ovlivnění vztahů mezi lidmi uvnitř podniku,
- dochází k výměně informací, a to jak v mluvené, tak psané formě.<sup>5</sup>

## 1.1 Základní pojmy

Mezi základní pojmy, které se vztahují k vnitrofiremní komunikaci, jsou podle Vebera následující kategorie: <sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Srov. HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*, s. 9.

<sup>3</sup> Srov. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost*, s. 5

<sup>4</sup>Srov. HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana a STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*, s. 125.

<sup>5</sup> Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 20.

<sup>6</sup> Srov. VEBER, Vladimír, *Management: základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 182.



### *Partneři komunikace*

- veškerá komunikace, která probíhá, musí mít osobu, která chce něco sdělit či sdílet, tato osoba je označována jako *sdělující*. A také kromě sdělujícího jedince či partnera musí mít někoho, kdo sdělení přijme, tato osoba se nazývá *příjemce*. Jejich vzájemná komunikace se odehrává tehdy, kdy příjemce obdrží a porozumí zprávě od sdělujícího tak, jak je skutečně zamýšlena.

### *Kód*

- přetvoření neboli transformace dat či sdělované zprávy a skutečnosti. Nejužívanějším kódem je vyznačován přirozený jazyk. Důležitou podmínkou je výběr kódu, který musí být ovládán nejen sdělujícím partnerem, ale také příjemcem.

### *Komunikační šumy*

- za komunikační šumy označujeme ty faktory, které negativně ovlivňují kvalitu samotné komunikace mezi sdělujícím a příjemcem. Komunikační šumy se objevují díky partnerům komunikace, zkreslení při přenosu, ale také díky mylnému zakódování. Komunikační šumy se vyskytují na mnoha místech a je potřeba se řádně věnovat jak partnerům komunikace, tak kódování a přenosu.

Dalšími základními pojmy, bez kterých se nelze obejít, jsou definovány podle Vymětala následovně:<sup>7</sup>

### *Odesílatel*

- je ten, který má potřebu sdílet informaci a předat ji příjemci. Podnětem k tomuto rozhodnutí může být celá řada a je jen na osobě odesílatele, aby zvážil, co musí příjemce vědět a co by vědět měl, aby měl dostatek nutných informací a nebyl přehlcen nepotřebnými informacemi.

---

<sup>7</sup> Srov. Vymětal, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 32-35.

### *Příjemce*

- je osoba, která dostává sdělení a informace od odesílatele. Samotné sdělení dekoduje a poskytuje zpětnou vazbu odesílateli. Pokud je sdělení jasné, stručné a zřetelné, pak dochází k vyrovnaným reakcím na obou stranách a není potřeba řešit komunikační šumy.

### *Komunikační médium*

- je přenos sdělení od odesílatele k příjemci. Komunikačním médiem může být rozhovor, sdělení z očí do očí nebo poskytování informací či sdělení pomocí informačních a telekomunikačních technologií, např. email, fax, videokonference, televize nebo také sdělení na poradách či využívání interních časopisů.

### *Zpětná vazba*

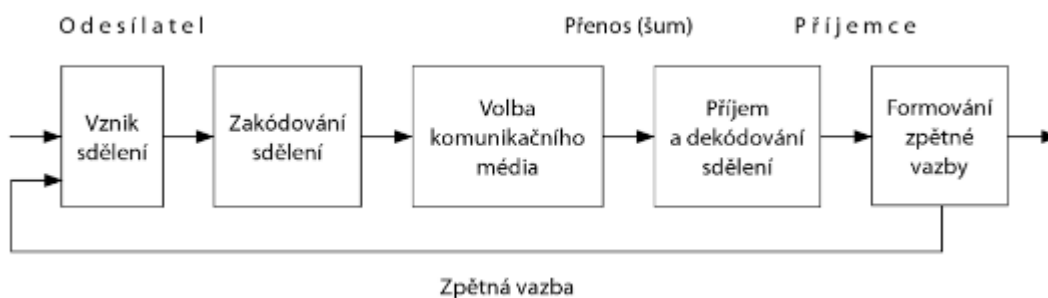
- pomáhá jak odesílateli, tak příjemci, protože ve většině případů se jedná o oboustranný proces, to znamená, že mezi odesílatelem sdělení a příjemcem se vyskytuje zpětná vazba. Tato zpětná vazba může informovat odesílatele např. o tom, zda příjemce sdělení porozuměl a že jeho reakce proběhne požadovaným způsobem.

Všechny uvedené základní pojmy jsou dále zahrnuty do následující podkapitoly komunikačního modelu, kde jsou popsány a znázorněny jednotlivé vazby.

## **1.2 Komunikační model**

Základem pro charakterizování komunikačního procesu je komunikační model. Zásadní schéma komunikačního modelu je zachyceno na obrázku č. 1. Schéma vyjadřuje obecné sdělení či přenos zprávy a informace formou signálu od odesílatele k příjemci. Schéma zpodobňuje obecné sdělení samotného přenosu informací, dat, zpráv, ve formě pokynu či signálu verbálního, hmatového, zvukového od odesílatele k příjemci. Odvysílaný signál formou sdělení plyne po zakódování vybraným komunikačním médiem, který je

zatížen možným šumem, k příjemci. Příjemce sdělení dešifruje a na obsah sdělení reaguje, tedy poskytuje zpětnou vazbu.



Obrázek 1 – Schéma komunikačního modelu<sup>8</sup>

Komunikační proces je zdařilý jen tehdy, pokud příjemce získá dešifrováním či dekodováním stejný obsah informace, zprávy nebo oznámení, ze kterého odesílatel při zakódování vycházel.

V komunikačním procesu je důležité brát zřetel na základní zprostředkování informací a dbát na požadavky sdělení, aby byly správné, stručné a zřetelné. Tím se zabrání zbytečným nesrovnalostem.<sup>9</sup>

### 1.3 Funkce komunikace

Mezi jednotlivými formami komunikací se mohou vyskytovat určité bariéry, které se vyznačují nejednoznačností a častým vzájemným překrýváním. Níže je přehled nejčastějších funkcí komunikace.

Mikuláščík člení formy komunikace do následujících kategorií:<sup>10</sup>

- *Funkce informativní* – tato funkce obsahuje předávání zpráv, dat, faktů, informací mezi lidmi

<sup>8</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 30.

<sup>9</sup> Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 21.

<sup>10</sup> Srov. tamtéž

- *Funkce instruktivní* – je to funkce již zmíněná a to informativní, která má navíc objasnit význam, popis, organizaci, návod, jak něčeho docílit
- *Funkce přesvědčovací* – je vlastně působení na druhého člověka, aby změnil svůj postoj, hodnocení, názor nebo jeho konání. V této funkci je třeba použít argumentace, logiky. V neposlední řadě je nezbytnost použít emocií a působit na city. Jde o jistou formu manipulativnosti.
- *Funkce posilovací a motivující* – jde o rozšíření přesvědčovací funkce. Směřuje k posílení vlastní potřebnosti, vztahu k něčemu či někomu a zvýšení sebevědomí.
- *Funkce zábavná* – tato funkce chce navodit pocit pohody a spokojenosti, rozesmát a pobavit.
- *Funkce vzdělávací a výchovná* – tato funkce je uplatňována specifickými institucemi, ale i funkcemi jako je dohled, dozor a kontrola.
- *Funkce socializační a společensky integrující* – zabývá se budováním vztahů mezi lidmi, sbližováním, navazováním kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti.

Aby funkce komunikace byla využita správně, je potřeba, aby si odesílatel uvědomil, jaké informace chce sdílet a komu, aby vybral vhodný typ komunikace a nastala spokojenost na obou stranách s předáváním sdělení a jeho pochopení.

## 1.4 Členění komunikace

Vnitrofiremní komunikace je možno rozčlenit následovně:

- horizontální, diagonální a vertikální komunikace,
- přímá a nepřímá komunikace.

*Horizontální komunikace* – komunikace mezi pracovníky, kteří jsou na stejném stupni organizační struktury společnosti např. jednoho týmu nebo pracovníků na různé úrovni organizační struktury, ale jsou v jiné vertikální linii řízení např. mezi ředitelem výroby a ředitelem kvality.

*Diagonální komunikace* – nejméně používaná, výhodou je neomezené používání bez dodržování vertikální organizační struktury, probíhá mezi různými úrovněmi a útvary v dané organizaci. Negativní stránkou je ale možné

obcházení nadřízeného, což nemusí být vždy ze strany nadřízeného správně pochopeno. Využívá se zejména tam, kde jsou ostatní typy komunikace méně efektivní, jako je například pojetí času.<sup>11</sup>

*Vertikální komunikace* – slouží pro včasné a přiměřené informování pracovníků. Pracovníci mají možnost se vyjádřit ke všem záležitostem. Tato forma komunikace bývá nejčastěji využívána. Zaměstnanci tak mají pocit, že mají svůj vliv a podíl na chodu společnosti a jsou tím zároveň motivováni odvádět pro společnost adekvátní pracovní výkon.<sup>12</sup>

Pokud si sdělující není jistý, jaký způsob komunikace má zvolit, může se napřed soustředit na audit samotné komunikace a pak si vybrat vhodný a nejefektivnější způsob.<sup>13</sup>

*Přímá komunikace* - lze ji brát jako verbální a neverbální.

Verbální komunikace je realizovaná pomocí řeči. Zaměřuje se na rychlost mluvy, tón hlasu, množství sdělených informací, správnosti výslovnosti. Dochází k přímému sociálnímu kontaktu.

Neverbální komunikace je doprovázena vším ostatním kromě samotné řeči. Jsou to vědomé a nevědomé projevy a gestikulace v oblasti hlavy, obličeje, rukou. Používání doprovodných pomůcek pro umocnění sdělení jako jsou předměty, obrázky, technika.<sup>14</sup>

*Nepřímá komunikace* je zprostředkována pomocí třetího faktoru, jako je například email, telekomunikace a podobně.

Každá z těchto forem je vázaná především na důležitosti a druhu konkrétní komunikace. Zvolení vhodné formy se odehrává podle toho, zda dochází k běžné komunikaci nebo je potřeba řešit určitý problém. Proto není možné jednoznačně určit, která z forem je nejvhodnější a nejefektivnější. Vždy

---

<sup>11</sup> Srov. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 264.

<sup>12</sup> Srov. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*, s. 388.

<sup>13</sup> Srov. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, *Interní komunikace je nutnost*, s. 63.

<sup>14</sup> Srov. ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*, s. 124-125.

bude záležet na konkrétních podmínkách. Volbou vhodného komunikačního nástroje dosáhneme bezproblémové komunikace a výstupem je soulad všech zaměstnanců ve společnosti.<sup>15</sup>

## 1.5 Formy komunikace

Uvnitř každé organizace je prováděna komunikace ve dvou základních formách a to:

- *ústní forma* – pohovor, rozhovor, týmové porady, schůzky
- *písemná forma* – emaily, intranet, televize, manuály, firemní časopisy, směrnice

Každá z těchto forem je důležitá a zvolení vhodné formy je závislé podle rozhodnutí, co chceme sdělovat a komu a zdali chceme řešit aktuální problém nebo využít standardní komunikaci. Z těchto důvodů není možné určit přesně, jestli je některá z těchto forem efektivnější či přínosnější. Vždy to určí konkrétní podmínky v dané situaci.<sup>16</sup>

### 1.5.1 Ústní komunikace

Nejčastěji užívaným nástrojem pro sdělování a přenos informací a dat, je ústní komunikace. Dochází při ní k okamžitému řešení problému, popřípadě k okamžitému návrhu řešení a zamezuje v dalším komunikačním šumu, protože odesílatel a příjemce jednají napřímo. Ústní komunikace dokáže ihned odstranit nedorozumění.

Ústní komunikaci můžeme dělit následovně:

- *interpersonální* – je to forma dialogu mezi dvěma lidmi, případně interview nebo vyjednávání. V této komunikaci jsou využity všechny dostupné komunikační prvky a využívá se zpětná vazba

---

<sup>15</sup> Srov. HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*, s. 190.

<sup>16</sup> Srov. tamtéž.

- *skupinová* – v této formě se setká větší skupina příjemců a jeden mluvčí sděluje informace. Nevýhodou je časté skákání do řeči a tím vznikají možné spory nebo zmatky.
- *masová* – odesílatel sděluje informace většímu obecnstvu nebo publiku. Mezi nejužívanější prostředky masové komunikace patří televize, internet, noviny, rádio, billboardy.<sup>17</sup>

Výhodami této komunikace je okamžitá zpětná vazba a malé časové prodlevě při předávání informací a zpravidla bývá doplněna o neverbální komunikaci, což umocní význam nějakého sdělení.

Mezi nevýhody náleží časová náročnost a časté nezachycení všech informací. Pro některé příjemce má větší význam písemná forma, protože ji považují za oficiální podobu.

Proto je dobré doplnit ústní formu o nějakou písemnou podobu, jako je například zápis z porady. Lépe se tak uchová konkrétní obsah bez vynechání nebo přidání informací, které nebyly či naopak byly obsahem ústní komunikace.<sup>18</sup>

### 1.5.2 Písemná komunikace

Písemná komunikace má různé podoby, nejčastěji užívanou je elektronická nebo rukopisná. Opět záleží na sdělujícím a na dané situaci, kterou formu užít.

- *elektronická forma* – protože dochází k neustálému rozvoji informačních technologií, je tato forma nejrozšířenější. Veškerou papírovou formu komunikace nahrazuje právě elektronická. Umožňuje efektivní a rychlé sdílení. V organizacích se užívá zejména při oslovení větších počtu zaměstnanců, a to ať jednotlivým pracovníkům týmu nebo všem pracovníkům společnosti. Nespornou

---

<sup>17</sup> Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 33–34.

<sup>18</sup> Srov. tamtéž.

výhodou je rychlé šíření v krátkém čase a možnost zpětného ověření poskytnutých informací.<sup>19</sup>

- *rukopisná forma* – má formální charakter jako jsou např. dopisy k výročí, mimořádné události, přání k novému roku, nebo má neformální charakter, v němž se nejčastěji objevuje prostřednictvím dopisů, zápisů z porad, výročních zpráv. Výhodou je archivace dokumentů a také možnost zpětného ověření poskytnutí informací jako u elektronické formy. Nevýhodou ovšem je časová prodleva při poskytnutí informací, v případě, že byl dokument již odeslán či doručen, není možnost dalšího doplnění či upřesnění nějaké informace.<sup>20</sup>

Při komunikaci mezi lidmi mohou nastat překážky, které komplikují a negativně ovlivňují přenos informací. Chování všech účastníků by mělo směřovat k odstranění veškerých bariér. Pokud dojde k včasnému uvědomění si, co je bariérou při komunikaci, nastane toto zjištění prvním krokem k odstranění či překonání bariéry.

Každý by se měl chovat tak, aby jeho jednání vedlo k odstranění komunikačních bariér. Měli bychom se jim vyhýbat, jinak se připravíme o vzájemné porozumění.<sup>21</sup>

## 2 Cíle podniku

Každý podnik je zakládán proto, aby uskutečňoval určitý cíl nebo cíle. Je potřeba vytvářet strategii a promyslet celé působení podniku tak, aby žádaných cílů bylo nabýváno a podnik se ocitl ve zdařilém fungování.

---

<sup>19</sup> Srov. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 128.

<sup>20</sup> Srov. JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*, s. 85–96.

<sup>21</sup> Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 36-37.



S ohledem na dopracování se k stanoveným cílům, musí podnik reagovat a odpovídat na pobídky ze svého okolí. Z toho plynoucí strategie mohou být trojího typu – strategie přežití, strategie koexistence a ofenzivní strategie.

Podniková strategie je volba podnikových cílů a postup jejich získávání. Podnik následuje a dodržuje takové cíle, které zajistí jeho další vývoj a prosperitu a existenci. Strategické řízení by pak mělo vyhledávat a soustředit se na takové postupy, které garantují konkurenční přednosti na rozdíl od druhých konkurentů.<sup>22</sup>

## 2.1 Strategické, taktické a operativní cíle

Cíle se využívají k mnohým účelům a stanovují se podle různých aspektů, nejčastěji jsou rozeznávány cíle podle rozhodovacího procesu, a to jsou strategické, taktické a operativní cíle.

*Strategické cíle* vytváří vrcholový management, určují a stanovují stav, který má být získán do budoucna. Jedná se o dlouho časové období. Tyto cíle jsou zajišťovány v oblastech, jako je například postavení na trhu, výrobní procesy, finanční zdroje, rentabilita, možná odpovědnost na venek a další.<sup>23</sup>

*Taktické cíle* slouží k vykonávání strategických cílů, většinou se stanovují na rok. Určují konkrétní úlohy, které pocházejí z již zmiňovaných strategických cílů. Shodují se s organizační podobou firmy, což může být funkční nebo organizační forma. Tyto cíle připravuje střední management, jako součást své náplně práce, a odsouhlasí je vrcholový management. Jsou sestavovány ve věcné podobě.

*Operativní cíle* jsou určeny pro krátkodobý časový horizont jako je den, týden, měsíc, čtvrtletí, ale také třeba odpovídají doby trvání jedné směny. Při přichystávání operativních cílů musí být brán zřetel na taktické cíle. Operativní cíle vystupují ze známých dat, zdrojů, informací. Jsou konkrétně směřovány na odpovědné osoby, kteří se zaměřují na samotnou realizaci operativních cílů. Tyto cíle vytváří a jsou v plné kompetenci středního managementu.

---

<sup>22</sup> Srov. DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 85.

<sup>23</sup> Srov. tamtéž.

Konkrétní obsah cílů se vztahují v podstatné míře k druhu působení firmy. Kromě běžných oborů finanční, personální, investiční činnosti, jsou ve firmách vytvářeny cíle, které odpovídají konkrétnímu zaměření firmy.<sup>24</sup>

Následující část je zaměřena na řízení podle cílů a to podle konkrétního cíle MBO.

## 2.2 Řízení podle cílů

Nejpoužívanější formou je právě řízení podle cílů – MBO (*Management by Objectives*). Tato zkratka a pojmenování se používá i v češtině, nemá svůj překlad. Při tomto způsobu práce je naprostá nutnost spolupráce mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Manažeři by měli osobně prodiskutovat cíle s každým ze svých podřízených. Zaměřuje se na vyjednávání mezi podřízeným a nadřízeným. Tuto metodu navrhl Peter F. Drucker.

Tento postup stanovování cílů umožňuje větší nevázanost zaměstnancům, jak cílů dostat. Při této formě je ale nezbytně nutné, aby manažeři či vedoucí pracovníci převzali odpovědnost, v rámci svým pravomocí, a stanovili správný postup k dosažení cílů, protože zaměstnanci, respektive jejich podřízení nemají naprosto volné pole působnosti a nemohou si jen tak zvolit svůj postup, aniž by ho měli schválený ze strany nadřízeného.

Důvodem pro nejčastěji používanou metodu MBO je vzájemné propojení nadřízených a podřízených úrovní. Podřízení se cítí více zapojeni do celého procesu a mají možnost ho ovlivnit svými návrhy a postupy, které může nadřízený po řádném zvážení implementovat do postupu, jak dosáhnout stanovených cílů. U samotných cílů tak dochází k realitě.<sup>25</sup>

### 2.2.1 Proces řízení podle cílů

Samotný proces řízení je zahájen u vrcholového managementu nebo vedení stanovením všeobecných podnikových cílů. Tyto předběžné cíle by měly určovat čeho má konkrétně společnost dosáhnout a v jakém časovém horizontu.

---

<sup>24</sup> Srov. VEBER, Vladimír, *Management: základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 110.

<sup>25</sup> Srov. *Řízení podle cílů MBO* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-podle-cilu>

Tyto cíle jsou přizpůsobitelné, protože záměrem této techniky je přimět a podněcovat zaměstnance k podílení se na firemní strategii, tvorbě cílů a ke snaze splnit stanovené cíle.

Jakmile jsou cíle jasně definovány, musí vedení stanovit jasná kritéria a rozsah těchto cílů. Často je tato část nazývána kvantifikováním cílů. Poté jsou cíle představeny nižším manažerům či vedoucím. Ti jsou obeznámeny se všemi podnikovými cíli, plánováním a strategií společnosti či podniku. Na základě těchto informací nadřízení přikročí k projednávání individuálních cílů. Probíhá diskuze s podřízenými a vedoucí zjišťuje, jaké cíle si podřízení představují, že by chtěli dosáhnout, jakým způsobem a za jakou dobu. Tyto individuální cíle nejsou pracovníkům kladeny, ale mají možnost si své osobní cíle sami stylizovat, protože tak bývají více motivováni vykonávat všechny potřebné činnosti, aby dosáhli cílů, na jejichž přípravě se účastnili. Cíle se tak stanou pro ně závaznými a jsou zpravidla pracovníci více motivováni, aby cílů dosáhli.

V průběhu dojednávání individuálních cílů je potřeba zachovávat soulad s dlouhodobými cíli a strategiemi společnosti.

Do procesu stanovování cílů by měli být zařazeni všichni zaměstnanci. Jejich stanovené individuální cíle by měli být uchovávány v písemné podobě zároveň s firemními cíli. Písemně uchované cíle se tak stávají pro nadřízené i podřízené závaznými a zachycují jejich veškerý průběh.

V celém procesu se nesmí zapomínat na určení časového období, příliš krátké období nedovoluje realizovat obsáhlejší projekty, a naopak zase nadměru dlouhé období samotné pracovníky nepodněcuje k plnění stanovených cílů, protože ztrácí motivaci a nevidí východisko v řešení příliš dlouhodobých cílů.

Dalším důležitým krokem vyhodnocení plnění cílů je zpětná vazba. Toto hodnocení je realizováno pravidelně, kdy nadřízený porovnává dosažené výsledky se stanovenými cíli s podřízenými. Zpravidla toto vyhodnocování probíhá několikrát za sledované období, aby mělo užitnou hodnotu pro obě strany a dát možnost pro případnou nápravu, pokud nedohází k očekávané plnění cílů. Při zakončení hodnocení by se měli nadřízený a podřízený



pomůcky. Jedním z těchto nástrojů, nejčastěji využívaným pro stanovování cílů, je metoda SMART.<sup>28</sup>

SMART je zkratka, která v sobě zahrnuje klíčová slova, která jsou podle Duchoně následující:<sup>29</sup>

- *Specifický* – zadání cíle musí být srozumitelné, jednoznačné, pochopitelné a nelze je v průběhu práce měnit. Podmínka neměnitelnosti ale není ne vždy v praxi splněna.
- *Měřitelný* – musí být jasně dány jednotky, podle kterých se cíle budou plnit. Musí být jasně stanovena měřítka pro posuzování cílů podle čeho a kdy.
- *Akceptovatelný* – cíl je ovlivnitelný, pracovník musí s cíli souhlasit a brát je za své, výhodou je, pokud odpovídají osobním dispozicím jednotlivých zaměstnanců.
- *Reálný* - cíle by měly vystupovat ze skutečných možností zaměstnanců. Cíl, který je nedosažitelný, je špatně definován a je demotivující.
- *Termínovaný* – aby bylo možné sledovat, v jaké fázi plnění se cíle nacházejí, je nutné určit konkrétní termíny, které nesporně vytyčují časové možnosti, jež mají zaměstnanci k dispozici.

### 2.2.3 Přednosti řízení podle cílů

Dle Františka Bělohlávka existují ještě další výhody při řízení podle cílů.<sup>30</sup>

- *Zdokonalení řízení* – je potřeba přesně plánovat zaměření na výsledky, manažeři jsou nuceni se zamýšlet nad plánováním cílů, aby se domohli reálnosti cílů a určili si, jaké zdroje budou potřebovat.
- *Vyjasnění organizace* – pobízí manažery k objasnění organizační struktury a poslání organizace. Manažery toto vyjasnění může dovést

---

<sup>28</sup> Srov. Analytické techniky *definování cílů* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyzy-analytické-techniky>.

<sup>29</sup> Srov. DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých proků řízení*, s. 253.

<sup>30</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, František, KOČTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*, s. 105.

k zamyšlení se, že jestliže chtějí docílit předpokládaných výsledků, musí delegovat pravomoci.

- *Ztotožnění se s cíli* – jestliže jsou jasně vymezeny cíle, pak není potřeba dalších pokynů a rozšíření instrukcí a dalších rozhodnutí.
- *Vývoj účinné kontroly* – jasně stanové cíle jsou podnětem k účinné kontrole. Tato kontrola pojímá měření výsledků a možnou realizaci nápravných opatření, aby bylo jasně určeno, že bude požadovaných cílů dosaženo.

#### 2.2.4 Nedostatky v řízení podle cílů

Při chybné implementaci stanovení metody MBO jsou dalšími nedostatky podle F. Bělohlávka definovány následovně: <sup>31</sup>

- *Časová náročnost* – správné uplatnění řízení podle cílů může zabrat několik let, v časovém horizontu to může být až pět let. Tato technika cílů se domáhá vysoké časové náročnosti všech manažerů.
- *Náročná administrace* – veškeré cíle musí být správně administrativně podchyceny se všemi náležitostmi, které dokumenty musí obsahovat a musí být v písemné formě a díky těmto úkonům může začít vytrácet smysl samotnou techniku MBO vůbec využívat.
- *Obtížnost určování cílů* – enormní orientace na konkrétní cíle může zapříčiňovat nebezpečí, že nebude dostatečné zaměření se na cíle, bude namáhavé určit relevantní termín pro dosažení výsledků. Přílišné nasměrování na ekonomické cíle může způsobovat nepřiměřené tlak na jednotlivce v důsledku tohoto tlaku, mohou být jejich reakce negativní vůči samotnému procesu.
- *Nebezpečí nepružnosti* – může dojít ke změně podmínek a samotní pracovníci nepřestávají pokračovat ve sledování cílů, které jsou ale již zastaralé. Samotný proces MBO se tak stává nepružným.
- *Důraz na krátkodobé cíle* – dlouhodobé cíle jsou nedostatečně motivující, proto je kladen důraz na krátkodobé cíle v procesu MBO,

---

<sup>31</sup> Srov BĚLOHLÁVEK, František, KOČŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*, s. 106.

což může vést v pozdějším období ke zvýšeným nákladům pro nekompaktnost s dlouhodobými cíli.

Stanovování cílů podle MBO je možno pokládat za vhodnou formu, kdy jsou do diskuze, tvorby a možnosti ovlivnit cíle, i podřízení. I přes tento pozitivní krok je potřeba neustále dbát na negativní stránky této metody, a to je pracnost přípravy a fakt, že nejčastěji jsou tyto cíle stanovovány na krátkodobý horizont nejdéle na dobu jednoho roku.

### **3 Firemní dokumentace jako komunikační nástroj**

Cílem této kapitoly je orientace na firemní dokumentaci, o jaký se jedná nástroj, jak má vypadat struktura firemní dokumentace, jaké jsou požadavky na řízenou dokumentaci a jaké jsou formální požadavky na firemní dokumentaci.

Za firemní dokument lze pokládat jakoukoli písemnost či jiné ustanovení, nařízení nebo pravidlo, které je odsouhlaseno náležitou odpovědnou osobou, většinou se jedná o manažery, ředitele nebo příslušní vedoucí. Dokument jako takový musí mít stálý profil, znamená to, že se jedná o nařízení.

Dokumentace má mnoho přínosů pro firmu. Například pro pravidelně konané provedení výkonů, je v dokumentaci zachycen a určen nejvýhodnější postup, díky kterému mohou tuto činnost provádět různí pracovníci k tomu pověřeni. V samotném obsahu je zachovány všechny potřebné a nezbytné informace, které může v praxi znát jen omezený počet zaměstnanců v krajních případech jen jeden zaměstnanec. A tímto uchováním se zabrání ztrátě dat a postupů v případě, kdy daní zaměstnanci z různých důvodů se rozhodnou odejít z firmy. Dokumentace prokazuje konkrétní způsob, jak vykonávat danou činnost a zároveň prokazuje správnost pro určenou funkci.<sup>32</sup>

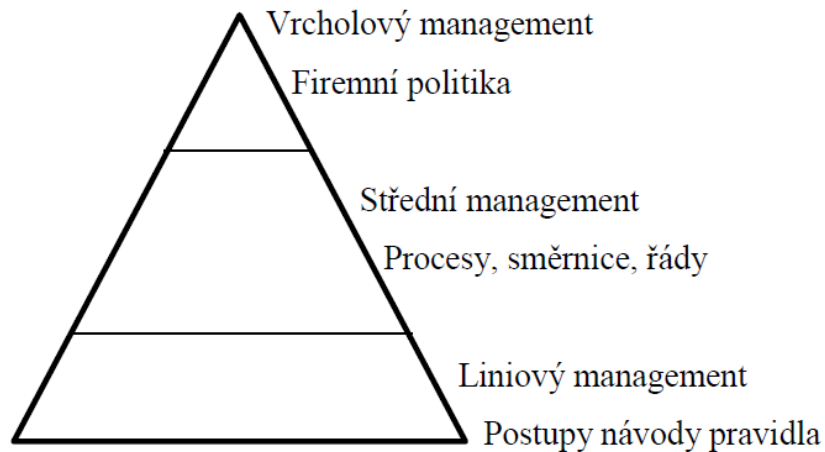
#### **3.1 Struktura a formální požadavky dokumentace**

Struktura dokumentů může být rozčleněna podle hierarchie, která je nastavena podle potřeb firmy a je pevně zakotvena. Dokumenty firmy následují

---

<sup>32</sup> Srov. Veber, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 79.

úrovně managementu. Zpravidla to bývá vrcholový management, který řeší firemní dokumenty, střední management, který uspořádává procesy, směrnice a řády a jako poslední stupeň je liniový management, který zpracovává postupy, návody a pravidla.<sup>33</sup> Na obrázku č. 2 je zachycen celý tento přehled.



Obrázek 3 - Struktura firemní dokumentace z pohledu managementu<sup>34</sup>

Dalším pohledem na dokumentaci může být u firem rozdělení podle druhů dokumentace. Jedná se o operativně řídicí a komplexně řídicí dokumenty.

*Operativně řídicí dokumenty* – tato skupina dokumentů je využívána pro prakticky náhlé či okamžité intervence ze strany odpovědných osob, jako jsou ředitelé, manažeři, příslušní vedoucí, jednatele. Záleží na daném druhu firmy, jaký má hierarchický postup.

*Komplexní řídicí dokumenty* – tyto dokumenty jsou aplikovány pro ukotvení a standardizaci daných procesů nebo činností. Mohou disponovat formou organizačně řídicích dokumentů, které charakterizují zejména technickohospodářské činnosti, jako jsou zásobování, řešení reklamací, podpisové vzory pro organizaci. Ale také se může jednat o provozně-technické

<sup>33</sup> Srov. Členění dokumentace organizace [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.pdqm.cz/Management/Process-Management/Urovne-dokumentace.html>

<sup>34</sup> Srov. Členění dokumentace organizace [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.pdqm.cz/Management/Process-Management/Urovne-dokumentace.html>



dokumenty, které se vztahují k nejdůležitějším úkonům firmy, a to mohou být například montážní a technologické postupy, výrobní výkresy, pracovní instrukce a pokyny.<sup>35</sup>

Dokumentace splňuje formu řízeného nástroje tehdy, pokud obsahuje příslušné požadavky jako je postup zhotovení, publikování, zachovávání, vnitřní strukturu a samotnou formu.

Co se týká zhotovení a zpracování dokumentů, je nutné dodržovat legislativní předpisy. Samotným zpracováním bývá pověřen oprávněný zaměstnanec nebo celý tým či oddělení. Vyhotovený dokument by měl být okomentován všemi pracovníky, kterých se daný dokument týká. Tito pracovníci mohou v této fázi navrhnout změny nebo své připomínky. Poté by měl být dokument odsouhlasen odpovídajícím nadřízeným místem, podle hierarchického uzpůsobení firmy.

Další nároky, které jsou kladeny na řízenou dokumentaci, může být shrnuto do následujících kategorií:

- dokumentace musí být upravovaná, lehce srozumitelná, datovaná, snadno dostupná a stanovenou dobu archivovaná,
- nově vzniklá dokumentace musí být zrevidována a odsouhlasena příslušnými pracovníky,
- na místě, kde je dokumentace uchovávána, musí být přístupné pouze platné dokumenty a předešlé dokumenty musí být archivovány,
- vždy musí docházet k prověření a kontrole dokumentů, dle stanovené frekvence, což zpravidla může být v rozmezí jednoho až tří let, přezkoumává se již zmíněná čitelnost, dostupnost a správnost.<sup>36</sup>

Pro ztotožnění a správnou identifikaci dokumentace je nutné, aby všechny dokumenty obsahovaly hlavičku, která obvykle zahrnuje název dokumentu, příslušné číselné určení, informace o počtu stran, datum vydání, číslo výtisku a logo firmy. Vše je zachyceno na obrázku č. 3. Obrázek znázorňuje pouze vzor, nikoli povinnou podobu.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Srov. Veber, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 79-80.

<sup>36</sup> Srov. tamtéž, s. 80-81.

<sup>37</sup> Srov. tamtéž, s. 81.

Logo instituce	Název dokumentu	Strana:
	Číselné označení dokumentu	Změna:
		Výtisk č.:

Obrázek 4 - Vzor hlavičky dokumentu<sup>38</sup>

## 4 Metodika práce

Pro tuto bakalářskou práci jsem využila polo řízený strukturovaný rozhovor. Využila jsem ho zejména proto, že i když se musí tazatel držet otázek pro všechny tázané, mají právě tázaní možnost říct i své poznatky nad rámec strukturovaného polo řízeného rozhovoru.

Rozhovor je sice časově náročná forma výzkumu, ale je zde jistota, že odpovídá odpovědná osoba, které se dotazy týkají, a je zde jistota, že není vynechaná žádná odpověď. Pro samotný rozhovor musí být brán zřetel na souhlas druhé strany s jeho uskutečněním. Začátek rozhovoru by měl být zahájen představením samotného rozhovoru a vybranými frázemi na úvod. Tazatel musí dodržovat pevně stanovené otázky a nesmí projevit před tázaným jakoukoli nedůvěru po zodpovězení otázek či otázky, nesmí tázaného nijak znervóznit svými pochybnostmi či odmítavým postojem.<sup>39</sup>

K vyhodnocení rozhovorů jsem se rozhodla přistoupit kvalitativně. Cílem rozhovorů nejsou jen jednoslovné odpovědi ano, ne, nevím, jsou sestaveny pro možnost více slovných či větných odpovědí a při negativních odpovědích jsem šla do hloubky, aby kolegové blíže specifikovali, proč se tak podle jejich názoru a pohledu v určitých otázkách tak přistupuje. Jednoslovné odpovědi nemají správnou vypovídající hodnotu a tím mi nepomohou k určení správného nápravného opatření, je-li potřeba jeho návrhu ke zlepšení.

<sup>38</sup> Veber, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 81.

<sup>39</sup> Srov. Široký, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*, s. 68-69.

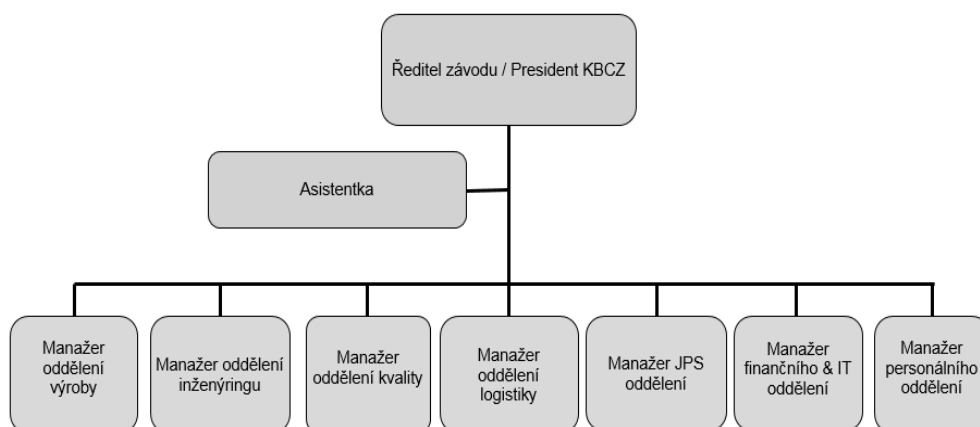
## 5 Informace o společnosti

Firma Koyo byla založena v prosinci roku 2000 v Olomouci a je součástí nadnárodního koncernu JTEKT, který má sídlo v Japonsku. Je předním producentem ložisek, systémů řízení náprav, strojů a zařízení, tudíž jde o strojírenskou společnost.

Firma Koyo vyrábí válečková a jehličková ložiska především pro automobilový průmysl, v neposlední řadě pak pro strojírenství a obchodní sektor. Tyto produkty společnost vyvážá do Německa, Itálie, Švédska, Francie, Španělska. Mezi přední odběratele patří Volkswagen, Škoda, Audi, Nissan, PSA, Renault, Land Rover, Jaguar a další.

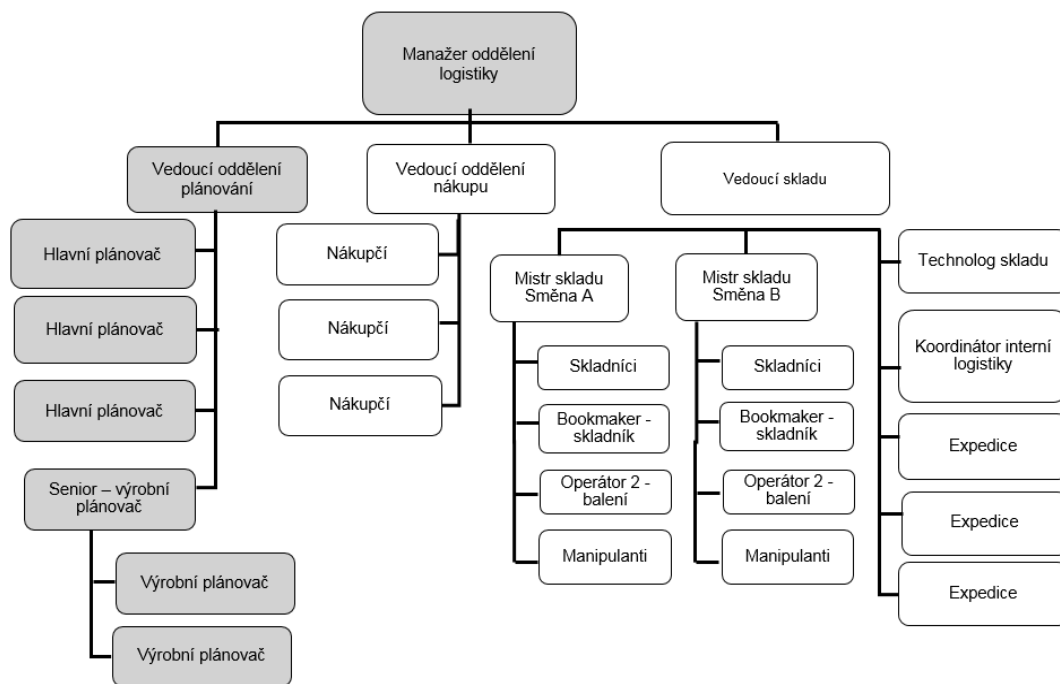
V současné době pro firmu Koyo v Olomouci pracuje 470 zaměstnanců a společnost má v plánu dále rozvíjet svou působnost a zvyšovat svoji produkci a růst závodu, v plánu je zaměstnat dalších 100 zaměstnanců.<sup>40</sup>

Organizační struktura společnosti je znázorněna na obrázku č. 4. Na obrázku jsou zachycena všechna oddělení, která organizačně spadají pod ředitele. Hierarchie začíná na úrovni ředitele a rozvíjí se dál na manažery jednotlivých oddělení.



<sup>40</sup> Srov. *O společnosti Koyo* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.koyobearings.cz/o-spolecnosti/>

Na obrázku č. 5 je zachycena celková struktura oddělení logistiky, aby byl ucelený přehled, jak je oddělení logistiky sestaveno. Šedě je zaznačeno jednotlivé rozvrstvení od manažera logistiky, přes vedoucího plánování až na samotné zaměstnance na oddělení plánování, na které je bakalářská práce zaměřena.



Obrázek 6 - Organizační struktura oddělení logistiky<sup>42</sup>

## 6 Studium interních dokumentů a zdrojů

Pro studium interních dokumentů jsem zvolila obsahovou analýzu. Obsahová analýza je vyhodnocení, které lze nazvat výzkumným nástrojem.

<sup>41</sup> *Struktura společnosti* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: [http://olo\\_sharepoint/operex/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx](http://olo_sharepoint/operex/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx)

<sup>42</sup> *Struktura oddělení logistiky* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: [http://olo\\_sharepoint/operex/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx](http://olo_sharepoint/operex/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx)

Zaměřuje se na formální a identifikační náležitosti a na samotný obsah dokumentů.<sup>43</sup>

Prostudovala jsem všechny dostupné interní zdroje, kterými společnost disponuje, a to jsou intranet nazývaný zaměstnanci též share point, směrnice, návodky a formuláře, interní disk. Zaměřuji se na prémiový řád, směrnice určování a plnění firemních a osobních cílů, komunikační matici a místa, kde se nacházejí. V těchto zmiňovaných dokumentech a zdrojích se nachází informace o firemních a osobních cílech.

Prozkoumání všech dostupných dokumentů, interních zdrojů, jako je interní disk, SharePoint, směrnice, návodky, formuláře. Zaměření je především na prémiový řád a směrnice určování a plnění firemních a osobních cílů a komunikační matice a míst, kde se nacházejí.

Prostudovala jsem všechny dostupné interní zdroje a zmínky o cílech jako takových se nachází v prémiovém řádu a komunikační matici. Při hledání všech dokumentů jsem se ještě setkala s formulářem, který se nazývá Focus. Jde o formulář, kde si každý zaměstnanec vyplňuje stanovené cíle

Cíle analýzy směrnic firemních a osobních cílů, prémiového řádu a komunikační matice je zjištění, zda-li obsahují všechny potřebné formální náležitosti, které jsou uvedeny v odborné literatuře, a zaměření se na samotný obsah dokumentů, jestli jsou všechna fakta, týkající se firemních a osobních cílů, srozumitelná a jsou uvedeny všechny potřebné informace, se kterými pracují zaměstnanci a to jsou pravidla stanovování cílů, jejich průběžné a finální plnění, místa, kde se potřebné informace nacházejí, jakým způsobem je stanovena administrace cílů a jejich plnění, jakým způsobem postupovat při nesrovnalostech a nejasnostech, zda-li je určena komunikační matice na koho se mohou zaměstnanci obracet, jaké jsou podmínky pro plnění cílů a jejich případné odměňování při úplném nebo částečném splnění cílů.

Veškeré dostupné informace ohledně firemních cílů obsahuje prémiový řád. Tento prémiový řád obsahuje všechny požadované formální náležitosti, jako jsou logo společnosti, kdo dokument vytvořil, kdo ho schválil, datum, kdy

---

<sup>43</sup> METODOLOGIE. *Obsahová analýza* [online]. ,[cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.antropologie.org/cs/metodologie/obsahova-analyza>

byl vytvořen a časové rozpětí, na jak dlouho tento prémiový řád platí. Každý rok společnost vytváří nový prémiový řád.

Ve zmíněném prémiovém řádu jsou jasně uvedené firemní cíle a procentuální požadavky jejich plnění. Dále se zaměstnanci doví, kdo a za jakých podmínek má nárok na vyplacení prémie. Řád obsahuje i odkaz, kde je elektronicky uložen. Jako nedostatek shledávám absenci informací, kde se nachází formulář pro vyplnění cílů a jejich plnění, pod jakým názvem existuje. Ovšem chybí jakákoli zmínka o osobních cílech, procentuální plnění, nebo jakou mají celkovou váhu, podle čeho by se mohli zaměstnanci řídit. (1)

Formulář pro záznam firemních a osobních cílů a plnění jednotlivých cílů, je ve firmě zaveden pod názvem Focus. O samotném formuláři je v prémiovém řádu jen zmínka, ale není nikde žádný další odkaz na umístění, směrnice pro vyplnění formuláře a kam mají zaměstnanci ukládat vyplněný formulář Focus. Není žádný ucelený přehled. (2)

Samotný formulář obsahuje pouze název formuláře a logo společnosti. Další formální náležitosti, na které je kladem důraz, nejsou. Chybí data o tom, kdo formulář vyhotovil, kdo ho spravuje, kdo ho schválil a na jaké časové období platí, popř. jaká je jeho aktuální dostupná verze. Samotný obsah formuláře se mi jeví jako srozumitelný a je jasně dáno, kam psát cíle, kam komentáře zaměstnanců a kam uvádí nadřazený své hodnocení.

Dalším dokumentem, který se používá pro spojení zaměstnanců, firemních a osobních cílů je komunikační matice. Jde o jednostránkový dokument, který představuje přehled jednotlivých oddělení a jejich zodpovědnosti, časovou frekvenci komunikace jednotlivých úkolů a informací a stanovuje obsah těchto dat a jakým komunikačním nástrojem a způsobem vše probíhá. (3)

Komunikační matice je vypracována vždy na jednotlivý fiskální rok zvlášť, jsou v ní zachyceny i jednotlivé týdny v měsíci, kde jsou stanoveny data a tok pro předávání a sdělování informací zaměstnancům. Tento dokument obsahuje pouze časové ohraničení jednoho fiskálního roku. Chybí veškerá potřebná data, kdo formulář vytvořil, kdo ho spravuje, kdo ho schválil, není na něm ani žádné logo firmy. Co se týká srozumitelnosti, je stručný a jasný, neměl by nastat jakýkoli problém v interpretaci.

Prémiový řád, formulář Focus a komunikační matice jsou uloženy elektronicky na intranetu firmy na jednom místě a jedné sekci. Zaměstnanci je nemusí nijak složitě vyhledávat. Jsou také uloženy v tištěné podobě na personálním oddělení. Obě tato místa jsou zaměstnancům kdykoliv k dispozici v pracovní době.<sup>44</sup>

Ucelený přehled ve formě směrnice, kde by bylo vše popsáno v jednom dokumentu ohledně všech aspektů firemních a osobních cílů, jak cíle vznikají, jaká je jejich distribuce, jak postupovat při sdělení cílů, jednotlivých plnění, nesrovnalostech, vyplnění příslušných formulářů, sběrné místo pro průběžné a celkové výsledky plnění cílů, jsem v žádném interním zdroji firmy nenašla, o případné existenci mě manažer logistiky neinformoval.

## 7 Rozhovory

Rozhovory jsou realizovány se zaměstnanci oddělení plánování a s jejich vedoucím.

Cílem rozhovorů je zjistit, zda zaměstnanci ví, na jakých úrovních se firemní a osobní cíle stanovují, ví, že jsou cíle rozděleny na firemní a osobní, znají formuláře a vědí, kde je mají dostupné a kam je mají ukládat po vyplnění, jak často sledují průběžné plnění cílů a jak často je aktualizují, jestli ví, kde jsou průběžné výsledky plnění cílů evidovány. Zdali ví, že existuje komunikační matice a postupují podle ní při případných nesrovnalostech. A jestli existuje možnost změny cílů nebo jsou pevně stanoveny.

Cíle rozhovorů jsem stanovila na základě studia interních zdrojů, poznatků při zpracování práce a rozhovoru s manažerem oddělení logistiky, pod kterého spadá oddělení plánování. Mé otázky směřují k zmapování celého procesu komunikace firemních a osobních cílů na oddělení plánování.

Vedoucí a jeho podřízení s rozhovory souhlasili a v práci figurují s označením respondent A – F. Nepřáli si být plně jmenováni.

Níže je přehled o jednotlivé časové působnosti zaměstnanců.

---

<sup>44</sup> *Dokumenty společnosti* [online]. ,[cit. 2018-03-20]. Dostupné z: [http://olo\\_sharepoint/operex/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx](http://olo_sharepoint/operex/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx)

respondent A – 4 roky

respondent B – 10 let

respondent C – 10 let

respondent D – 2 roky

respondent E – 3 roky

respondent F – 5 let

respondent G – 2 roky

Rozhovory se konaly v odpoledních hodinách po skončení pracovních povinností. Tento čas jsem zvolila vědomě z důvodu, abychom nebyli zbytečně přerušováni urgentními pracovními záležitostmi, které se musí okamžitě vykonávat. Kolegové měli možnost si vybrat místo, kde chtějí být dotazováni, aby se necítili nekomfortně a nebyli jsme nikým rušeni nebo přerušováni. Nakonec jsem se se všemi dohodla, že je uskutečníme v zasedací místnosti, která není v odpoledních hodinách často využívána. Kolegové na mě působili lehce unaveně po celodenních pracovních povinnostech, ale nemělo to vliv na ochotu a odpovědi. Do rozhovorů nebyli nuceni, ale přiznali, že se necítí nejlépe, když ví, že rozhovory nahrávám, že se s tím ještě nesetkali a že je to občas znervózňuje, což bylo poznat při odpovědích, kdy se občas zadržovali a déle přemýšleli, jak odpoví. Sama připouštím, že jsem se zakoktávala, protože rozhovory pro nahrávání běžně neabsolvuji.

Rozhovory jsou uloženy na datovém nosiči (CD), nejsou celé přepisovány. Interpretaci rozhovorů třídím podle odpovědí, kde se jednotliví respondenti shodují a neshodují a přidávám krátkou sumarizaci za každou otázkou, kde uvádím, jak na mě odpovědi působil a co by se dalo navrhnout ke zlepšení, pokud je to potřeba. Cílem rozhovorů nejsou pouze jednoslovné odpovědi ano, ne, nevím. Při negativních odpovědích, mě zajímal důvod, proč to tak je, proč to tak kolegové vnímají, zajímala mě samotná hloubka či podstata problému. Vedoucí po zjištění těchto nesrovnalostí může eskalovat tyto výsledky vedení společnosti, aby posoudilo, zdali je problém jen na straně



oddělení plánování jako celku nebo půjde jen o selhání jedince a může schválit případné možné nastavení vnitrofiremní komunikace tak, aby byli spokojeni všichni zaměstnanci. Vedení společnosti může aplikovat získané poznatky i na ostatní oddělení, ale to je již na další vědeckou práci.

Před zahájením samotných rozhovorů s vedoucím plánování a jeho podřízenými jsem požádala manažera oddělení logistiky, aby mi popsal, jak probíhá stanovování cílů, následná distribuce cílů, sdělování průběžných a konečných výsledků, abych měla přehled, jak přistupuje management k této problematice. Tento rozhovor je opět uložen na datovém nosiči a přepisují pouze důležitá fakta, nikoliv celý rozhovor.

Cíle jsou stanoveny na úrovni vrcholového managementu, jsou rozděleny na firemní cíle, které jsou určeny korporátním managementem, protože firma Koyo je součástí nadnárodního celku. Tyto firemní cíle jsou distribuovány vedoucím jednotlivým oddělením, kteří je dále směřují na své podřízené. Je dodržována hierarchie firmy Koyo.

Vedoucí příslušných oddělení sdělí firemní cíle ostatním členům svého týmu a stanoví jim ještě osobní cíl, popřípadě i více cílů. Toto nechává manažer plně v kompetenci jednotlivým vedoucím. Zpravidla jde o charakter osobního cíle ve formě školení, které si zaměstnanec může zvolit sám dle svého uvážení po konzultaci s nadřízeným. Nemusí jít jen o externí školení, firma nabízí mnohá interní školení na jednotlivých odděleních. Z pohledu firmy jsou interní školení méně náročná na vynaložené finanční prostředky. Firemní cíle jsou prvotně distribuovány emailem, aby si je zaměstnanci mohli prostudovat, vyplnit do příslušného formuláře a poté jsou diskutovány s nadřízenými. Veškeré cíle se evidují ve Focus formuláři, kam se píše půlroční a roční revize plnění cílů a je doplněno o hodnocení nadřízeného na jednotlivé aspekty pracovní a osobnostní roviny jednotlivých podřízených. V celkovém hodnocení také nadřízený uvádí jednotlivá hlediska, kde by se mohl případně jeho podřízený zlepšit a na co by se měl soustředit v dalším fiskálním roce.

Cíle jsou stanoveny na rok, kdy rokem není myšleno v tomto případě kalendářní, ale je myšlen fiskální, který je od dubna na do března. Jedná se samozřejmě o dvanáct měsíců. Management požaduje revizi cílů minimálně dvakrát ročně, a to po šesti měsících. Ředitel firmy si ale zakládá na otevřeně

komunikaci, proto probíhá jednou měsíčně setkání se všemi zaměstnanci, kde jednotliví manažeři prezentují stav a plnění cílů na firemní úrovni. Osobní cíle si vedoucí oddělení u svých podřízených kontroluje a komunikuje dle svého uvážení. Cíle jsou komunikovány čtyři týdny dopředu, což manažer logistiky považuje za dostatečné.

Manažer uvedl, že jednotná směrnice pro firemní a osobní cíle, kde by bylo vše uvedeno, není, že je pouze prémiový řád, kde jsou uvedeny podmínky pro vyplacení prémie, při plnění a neplnění cílů a komunikační matice, kde jsou definovány jednotliví manažeři a osoby, kteří odpovídají za komunikaci za průběžný stav výsledky jednotlivých cílů, na které se mohou všichni zaměstnanci obracet. Nejedná se o hierarchickou strukturu jednotlivých nadřízených a podřízených.

Veškeré průběžné a konečné plnění a výsledky jsou shromažďovány na intranetu, kam mají přístup všichni zaměstnanci, kteří disponují počítačem jako pracovním nástrojem a pro dělnické pozice je vše dostupné v tištěné podobě na personálním oddělení. Pokud mají zaměstnanci nějaké podněty k cílům, či nesrovnalosti, vše by měli řešit se svým nadřízeným již v jednotlivých pohovorech, kdy z pohledu manažera se tak děje. Pokud mají zaměstnanci potřebu, mohou se obracet i na manažery nebo ředitele, nikdo je neodmítne.

## **7.1 Jak probíhá stanovování a následná komunikace cílů**

*Na jakých úrovních jsou cíle stanovovány a následně komunikovány?*

Všichni respondenti shodně odpověděli, že jsou cíle stanovovány managementem nejprve na korporátní úrovni, poté lokálním managementem. Distribuce cílů probíhá v prvním kroku emailovou komunikací a poté se jednotlivé cíle diskutují s nadřízeným při osobní schůzce.

Kolegové jsou v tomto ohledu plně informováni a mají přehled. V odpovědích žádný z nich nezaváhal, jak jsou, úrovně, stanovování a komunikace cílů nastaveny.

### *Jak jsou cíle rozděleny?*

A - uvedl, že se cíle dělí na firemní a osobní, z toho osobní bývá zpravidla jeden a určuje ho všem podřízeným. Obvykle to bývá cíl týkající se dalšího vzdělávání ve formě školení. Většinou jde o interní školení ať už proškolení mezi kolegy vzájemně, aby byla lepší zastupitelnost, či školení na jiných odděleních, které zasahují do práce plánovače. Převážně jde o oddělení kvality, technologie a výroby.

B, C, E, F – se shodují na rozdělení cílů na firemní a osobní. Co je ovšem zarážející, že tito dotazovaní ještě rozlišili jednu formu cíle, a to je pod označením A3. Po dalších dotazech pospali, že se jedná o individuální souhrn práce, který se zaměřuje na zlepšování pracovního procesu a jeho dodržování. Každý zaměstnanec obdrží název daného cíle, čím se má zabývat a jednotlivé výsledky zanáší do tabulky na týdenní a měsíční bázi. Jednotlivé velikosti kolonek jsou dané, ale jakou grafickou formu si zvolí je jen na daných zaměstnancích. Jedná se o součást každodenní činnosti plánovačů. Poté jednou ročně tyto výsledky prezentuje před vybranými zaměstnanci jednotlivých oddělení.

D a G – vůbec nerozlišují, že by se cíle nějak dělili do kategorií, pouze řekli, že je jedno jaké to jsou cíle, jednou jsou stanovené a musí se plnit a že se nechtějí zatěžovat jednotlivými vrstvami. Musí plnit všechny bez ohledu na jejich jakékoli rozdělení.

Zmapování situace rozdělení cílů přinesla různorodé odpovědi. Zatímco čtyři kolegové rozdělili cíle na firemní, osobní a cíl A3, tak vedoucí ani manažer se na žádné dělení cílů na A3 nezaměřili a nesdělili mi tuto možnost. V interních zdrojích jsem při své obsahové analýze nenašla vůbec žádnou zmínku o jakékoli formulaci nebo zaměření na A3. Zbylí dva kolegové projevíli naprostou lhostejnost, že by je vůbec někdy zajímalo na co se cíle dělí, protože bez ohledu na jejich členění, je musí splnit. Bylo by dobré sjednotit všechny kolegy a probrat s nimi se všemi dělení cílů a vysvětlit jim důvod, proč jsou děleny právě takovým způsobem.

*Na jak dlouho jsou stanoveny?*

Celé oddělení uvedlo, že jsou cíle stanoveny na fiskální rok tedy od dubna do března.

V tomto ohledu není třeba více analyzovat otázku, všichni mají přehled o časovém ohraničení a nejsou zde žádné nedostatečné informace.

*S jakým předstihem jsou cíle komunikovány?*

A, B, C, D, F, G řekli, že každý rok se liší časový údaj, kdy jsou cíle komunikovány. Většinou to bývá v rozmezí dvou až čtyřech týdnů. Sami se vyjádřili, že pokud jsou cíle komunikovány s krátkým předstihem, nemají možnost se nad cíli a jejich způsobu plnění zamyslet a jen je napíší do formuláře.

E - tento respondent uvedl, že jsou cíle komunikovány s více jak měsíčním předstihem. Při doplňující otázce, kdy a jak často jsou cíle komunikovány s více jak měsíčním předstihem, řekl, že vlastně neví, protože je už ve firmě několik let a tyto údaje mu splývají dohromady a nemá přehled, protože se v každém roce tento časový údaj liší.

Výstupem této otázky je absence stanovení pevného termínu, do kdy musí být cíle sděleny zaměstnancům a jejího ukotvení v chybějící směrnici. Tím dochází k nedostatečnému prostoru pro zvolení vhodného způsobu, jak dané cíle uchopit a tím jich co nejlépe dosáhnout.

*Probíhá diskuze s odpovědnou osobou ohledně možnosti plnění cílů a případných možných změnách a návrzích?*

A – jako vedoucí napřed diskutuje o cílech s manažerem a poté svolává schůzky se svými podřízenými, s každým jednotlivě, kde si stanovují, jaký způsob zvolit pro realizaci cílů. Vedoucí vysvětlil, že se vše po rozhovorech vyplní do formuláře Focus.

B, C, D, E, F, G – diskuze probíhá s nadřízeným, bere si každého podřízeného zvlášť, stanovuje se metoda, diskutuje se, jestli jsou cíle reálné pro dosažení a po této diskuzi se vše vyplní do formuláře. Všichni tito zaměstnanci ale uvedli, že o reálnosti a nereálnosti dosažení cílů se sice diskutuje, ale i při posouzení možného neúspěchu při plnění se cíle stejně nemění a je na ně vyvíjen každý rok větší tlak pro plnění. Nikdo z respondentů neví, jestli jsou cíle stanovené korporátem dále upravovány pro potřeby firmy.

Z této otázky vyplývá nedostatek v komunikaci, kdy by mělo být představeno zaměstnancům, do jaké hloubky je reálnost plnění cílů posuzována a jestli jsou cíle obdržené od korporátního managementu dále upravovány pro potřeby firmy nebo jsou interpretovány dále beze změny a plně převzaty.

*Při možných návrzích změny či změn, existuje možnost cíle změnit nebo jsou pevně stanoveny?*

Všichni se shodli, ať už z pohledu nadřízeného nebo z pohledu podřízeného, že jsou cíle jasně stanoveny, jejich charakter, či znění ale nelze měnit, mají možnost si zvolit a navrhnout svůj způsob, jak jich dosáhnout. Při bližším dotazování mi plánovači sdělili, že ale ne vždy je jejich způsob vybrán s ohledem na povahu cíle, protože musí spolupracovat jako tým a mnoho odlišných způsobů zapříčiňuje časovou prodlevu a možné neplnění. Proto se musí shodnout na vhodném způsobu. Pokud nedojdou ke vzájemné shodě, pak toto určuje jejich vedoucí. V této otázce se projevila skepse na straně všech zaměstnanců. Uvedli, že jako jednotlivci nemají možnost cíle ovlivnit, a proto jim přijde zbytečné vůbec nad cíli diskutovat.

Vedení by se v tomto ohledu mělo více snažit včlenit zaměstnance do celého procesu cílů, měli by se snažit více podněcovat, aby měli pracovníci větší pocit odpovědnosti a že jsou nedílnou součástí celé firmy a že mají možnost ovlivnit samotný chod. Postrádám hlubší diskuzi nad stanovováním firemních a osobních cílů. I když jsou cíle stanovovány na korporátní úrovni, bylo by dobré více vysvětlit vizi celé problematiky, aby zaměstnanci neměli pocit, že jde jen o ztrátu času a nepřicházeli tak o motivaci se o celou záležitost zajímat.

### *Disponuje firma komunikační maticí a je dodržována?*

A, B – se v odpovědi shodně sešli, jde o nástroj, kde je uvedena odpovědná osoba za daný firemní cíl, na kterou se mohou v případě nejasností obrátit. Také je v matici uvedena frekvence, kdy jsou průběžné cíle komentovány. A mají přehled, kde aktualizovanou matici mohou najít, což je na intranetu v sekci management. Díky této matici není nutné se se vším obracet pouze na svého přímého nadřízeného.

D, E, F – dotazovaní považují komunikační matici za hierarchický přehled ve firmě Koyo, jaký vedoucí je zodpovědný za oddělení, kdo je komu podřízen. Mají představu o komunikační matici, že se mohou obracet pouze na svého přímého nadřízeného a nemohou přeskočit žádný stupeň.

C, G – tito respondenti netuší, že komunikační matice existuje, ani kde by ji hledali. V tomto ohledu byli skeptičtí a sdělili, že už je tolik dokumentů ve firmě, že ani neví, kde a co mají hledat, aby se informovali, a spoléhají na nadřízeného, že jim vše dohledá, pokud bude třeba.

Je potřeba provést souhrnně školení o firemní dokumentaci a jejím obsahu a místě, kde se nachází. Pokud zaměstnanci ví, kde a co hledat, jsou schopni samostatně pracovat a dohledat si veškeré potřebné informace a rozumět jejich obsahu.

## **7.2 Jak probíhá samotná administrace cílů**

### *Vyplňují se formuláře případně jaké?*

Všichni respondenti ví, že se vyplňují dva formuláře a ty jsou ve firmě pod názvem Focus a A3.

Kolegové se shodli, že Focus formulář se vyplňuje elektronicky a je uložen pro přístup nadřízeného na intranetu v sekci management. Do jednotlivých Focus formulářů se dostanou pouze nadřízení daného zaměstnance a zaměstnanec samotný, jsou uloženy pod jednotlivými jmény. Žádný jiný zaměstnanec nemá umožněn přístup do jiných formulářů ostatních

kolegů. Do tohoto formuláře se vypisují všechny cíle, které jsou stanoveny na daný fiskální rok.

Dále vyplňují A3, kde si graficky zaznamenává posun v plnění. Je rovněž uložen na intranetu v sekci managementu. Na rozdíl od Focus formuláře, je A3 dostupné pro všechny zaměstnance k nahlédnutí, nikoli k přepisování dat. Dostupný je proto, že se tento formulář prezentuje veřejně před odpovědnými pracovníky.

Kolegové mají ucelený přehled o všech formulářích, které vyplňují. Nedochozí k nesrovnalostem, že by nevěděli, jaké formuláře použít.

#### *Jak shledáváte formuláře a komunikaci cílů srozumitelné?*

Respondent A jako vedoucí oddělení popsal, že formuláře jsou pro něho srozumitelné a neshledává, že by v nich bylo něco nejasného nebo obtížného na pochopení. Co se týká cílů, tak před samotnou distribucí cílů podřízeným, má diskuzi s manažerem, kde do detailů rozebírají, co který cíl znamená, aby je mohl dál prodiskutovávat s podřízenými a nedocházelo k nedorozumění a k možné jiné interpretaci významů jednotlivých cílů. Pro vedoucího je z jeho pohledu nejjednodušší A3 formulář, který má volnou formu a každý si ho může vytvořit dle své libosti.

Respondenti B, C, D, E, F, G byli jednotní. Focus formulář je srozumitelný, ví, kam mají co napsat a cíle, které dostávají, shledávají jako pochopitelné a nemají problém s jejich interpretací. V čem ale vidí nedostatek je formulář A3. Samotný cíl, který se zde zaznamenává, je srozumitelný, co se týká obsahu, ale vidí problém, protože nikde není stanovená pevná forma a každý si může tento formulář vyplnit dle libosti. Kolegové říkají, že po několikaleté existenci ve firmě už nemají problém s tímto formulářem, ale může to být komplikace pro nově příchozí, protože sami dostali instrukce od nadřízeného, že si mají najít nějaký starý vyplněný z loňského roku od některého z kolegů z jiného oddělení a formulář vyplnit podobným způsobem, že přesné detaily, jak tento formulář vizualizovat, nebude s nimi probírat, protože to zabírá mnoho času, který nad tím strávit nemůže.

Nedostatkem v tomto případě je absence směrnice či návodky, jakou má mít cíl A3 podobu a tím i částečná neochota nadřízeného se podílet na neustálém vysvětlování, když není stanovena jednotná forma a odpovědná osoba, která by odpovídala za tento proces a za zaškolení nově příchozích i stávajících zaměstnanců.

*Jak postupujete při nejasnostech v administraci firemních a osobních cílů?*

Respondent A postupuje následovně, u Focus formuláře čeká, jestli se na něho podřízený obrátí, že jim není něco jasné a poté se snaží poradit, aby bylo vše nastaveno správně. Pokud si sám není jistý, eskaluje tyto záležitosti na manažera oddělení, od kterého očekává jasné instrukce. U A3 formuláře shledává nedostatek v komunikaci mezi ním a manažerem, který při prvotním uvedení cílů jednotlivých zaměstnanců podobu schválí a mohou v ní pokračovat, bohužel často ale dochází po první prezentaci k tomu, že je manažer nespokojen s vizuální podobou a chce ji změnit.

Respondenti B, C, D, E se napřed ptají vzájemně svých kolegů, jak by postupovali, pokud se neshodnou, tak se obrací na nadřízeného a zřídka se obrací na manažera, protože v drtivé většině jim jejich nadřízený poradí, popřípadě je odkáže na odpovědnou osobu, která jim s jejich problémem dokáže pomoci.

Respondenti F, G se také obrací na své kolegy, ovšem sdělili, že pokud jim kolegové zareagují neuspokojivě a nikam je jejich odpověď neposune, tak si do formuláře napíší to, co považují za vhodné a k další diskuzi s nadřízeným případně s manažerem nevyhledávají. Při bližší odpovědi, proč, mi odpověděli, že nadřízenému trvá delší dobu zjistit potřebnou informaci od manažera a na manažera by se neobrátili vůbec, protože neshledávají z jeho strany ochotu. Cokoliv mu v minulosti přednesli, tak na ně zapomněl a už jim neodpověděl, pokud se několikrát nepřipomněli.

Vedoucí i podřízený by si měli sdělovat vzájemně svou zpětnou vazbu a to v obou případech, jak v kladné, tak i záporné formě. Pokud nebude nastavena komunikace oboustranně, bude stále docházet v udávaném směru, což je vyplňování informací podle toho, co komu připadá vhodné, ale nemusí to



být vůbec správně. Nadřízený, ať už vedoucí, či manažer neumí hádat, jestli je aktuální situace v pořádku, pokud s nimi podřízení nekomunikují.

*Existují směrnice a návody pro firemní a osobní cíle?*

Vedoucí oddělení, tedy respondent A sdělil, že je prémiový řád, kde je stanoveno procentuální plnění a podmínky vyplácení finančního bonusu při částečném nebo úplném splnění cílů. Jednotná směrnice ovšem pro firemní a osobní cíle neexistuje. Systém je pochycen a funguje ke spokojenosti vedení a nebyla potřeba tuto směrnici vytvořit.

Ostatní respondenti B, C, D, E, F, G se sešli v jednotné odpovědi, že mají přehled o prémiovém řádu, kde jsou potřebné podmínky pro vyplácení finančních bonusů a že existuje i směrnice, kde jsou firemní a osobní cíle definovány. Ale protože jsem ve svém výzkumu nikde žádnou tuto směrnici neobjevila, měla jsem hned doplňující otázku, o jakou směrnici jde, jak se jmenuje a kde je k dispozici. Respondenti chvíli přemýšleli a prohlíželi si na intranetu sekci management, kde jak již bylo uvedeno, jsou všechny směrnice, průběžné a konečné výsledky, ale žádnou takovou směrnici, či jiný dokument nenašli. Shodně uvedli, že to tak mají zažitě, že si mysleli, že tato směrnice existuje.

Je nezbytné se více zaměřit na proškolení o existujících dokumentech, což je v tomto případě pouze komunikační matice a prémiový řád. Ne všichni mají přehled o tom, co v nich naleznou a na koho se obrátit v případě potřeby. Co ale rozhodně chybí, a zaměstnanci o tom mluví jako o existujícím dokumentu, je celková směrnice firemních a osobních cílů.

### 7.3 Jakým způsobem probíhá komunikace plnění cílů

*Jakým způsobem a jak často se odehrává komunikace plnění cílů?*

Vedoucí oddělení popsal způsob komunikace plnění cílů následovně. Plnění firemních cílů je komunikováno jednou měsíčně na setkání ředitele se všemi zaměstnanci, kde prezentuje stav jednotlivých výsledků všech oddělení. Toto setkání je pro všechny zaměstnance povinné. Respondent A dále vysvětlil, že plnění firemních cílů komunikuje na svém oddělení jednou týdně na pravidelné poradě oddělení, aby měli všichni jasný přehled. A3 cíl komunikují sami zaměstnanci svým nadřízeným jedenkrát měsíčně s okomentováním, jestli se jim cíl daří nebo nedaří plnit a jaké mají návrhy, pokud nedochází k splňování cíle. Co se týká osobních cílů, ty jsou revidovány jednou za půl roku. Častější frekvence kontroly osobních cílů nemá význam, protože se většinou jedná o formu školení, a to nese časovou náročnost na absolvování. Veškeré výsledky si mohou všichni samostatně dohledat na intranetu v sekci managementu, kde jsou nejen současné cíle a výsledky, ale i archivované cíle a jejich plnění z minulých let a můžou si tak všichni porovnat, jak se stav měnil a vyvíjel.

Všichni respondenti B, C, D, E, G, H totožně popsali, že plnění je jim sdělováno, jednou měsíčně na setkání se zaměstnanci a vedoucím každý týden na jejich pravidelné poradě. A3 prezentují sami vedoucímu jednou měsíčně jednou ročně před vybranými zástupci jednotlivých oddělení. Osobní cíle kontrolují jednou za půl roku.

Firma má naprosto dostatečně podchycen způsob a frekvenci informovanosti o plnění, vše je zaměstnancům komunikováno pravidelně ze strany ředitele, manažerů a vedoucích.

*Jsou průběžné a konečné výsledky shromažďovány na jednom místě a kde?*

Celé oddělení s jistotou řeklo a ukázalo mi cestu, kde jsou výsledky shromažďovány, a to na intranetu v sekci management, jak již bylo několikrát

zmíněno v této práci. Případně je písemná podoba uchovávána na personálním oddělení k nahlédnutí.

V tomto ohledu firma opět zvolila dobrý krok a to je evidence veškerých průběžných a konečných výsledků na jednom místě, předchází tak k časovým prodlevám jejich dohledáváním a tím zaměstnanci nemají negativní postoj a vše přehledně najdou v několika krocích otevřením příslušné sekce managementu na intranetu.

#### *Jak řešíte případné nesrovnalosti?*

Respondent A vylíčil, že samotné oddělení plánování jeho prostřednictvím počítá a prezentuje jeden z firemních cílů, čím je plnění stanoveného výrobního plánu. Pokud má k dispozici jiné výsledky, než jsou uvedeny na intranetu, domluví si schůzku s manažerem, kde diskutují a hledají místo, kde došli k rozdílnému výsledku a znovu kontrolují, kde je rozdíl, aby sjednotili jednotlivé výsledky, aby mohli být prezentovány a nedocházelo tak ke zmatení ostatních zaměstnanců.

Respondenti B, C, D, E, G, H se vždy obrací na svého nadřízeného, probírají případné nesrovnalosti a snaží se najít vzájemnou shodu, jak vše upevnit, tak aby se dále prezentovali jen pevně stanovené hodnoty.

Zaměstnanci se obrací na svého nadřízeného podle hierarchie firmy. Komunikace je v tomto případě nastavena dobře, je vstřícná a otevřená. Zaměstnanci nemají obavy sdělit své pochybnosti nadřízenému.

#### *Jak řešíte případné neplnění firemních a osobních cílů?*

Vedoucí oddělení sdělil, že si svolává osobní schůzku s každým svým podřízeným, kde probírají, proč neplní cíle, jestli je chyba ve stanoveném postupu, nebo samotném zaměstnanci, jakým způsobem mohou zapracovat na zlepšení. Pokud dochází k dlouhodobému neplnění, tak schůzky svolává pravidelně jednou měsíčně a těchto schůzek se účastní i manažer oddělení. Stanovují vhodná nápravná opatření, která vznikají po analýze vzniklé situace,

aby se odstranil nesoulad v plnění. Manažer v tomto případě zpravidla již stanovuje svůj návrh na nápravné opatření.

Respondenti B, C, D, E, G, H se vyjádřili, že veškeré neshody a neplnění cílů je diskutováno s nadřízeným, kde hledají společně řešení, jaká nápravné opatření zavést, aby se vše zase uvedlo na pravou míru. Pokud dochází k delšímu neplnění, musí se celá situace analyzovat a pak se do komunikace vloží i manažer, který už většinou přijde s jasným návrhem, jak mají celou situaci řešit a nemají už zaměstnanci prostor užít svého vlastního řešení, pokud s nějakým přijdou.

Při krátkodobém neplnění cílů zaměstnanci diskutují své názory s nadřízeným a hledají shodu, jaký postup mají zvolit jako nápravu, což je více motivuje a podněcuje k názoru, že jsou součástí těchto cílů. V případě dlouhodobého neplnění manažer striktně nařizuje a nebere v potaz žádné návrhy. Při své analýze by měl brát v potaz všechny možnosti a zahrnout tak i jiné názory podřízených jeho oddělení. Zbytečně tak může přehlédnout lepší způsob, jak zlepšit formu plnění a tím tak zase získat kladné hodnoty cílů.

#### *Jak vnímáte současný proces komunikace cílů?*

Vedoucí oddělení uvedl, že celkový proces komunikace je pro něho dostatečný a že jeho nastavení je z jeho pohledu v pořádku. Jako nedostatek ale vidí časovou náročnost na uskutečnění všech rozhovorů se svými podřízenými. Pokud jsou cíle komunikovány s krátkým časovým předstihem, dochází k situacím, že jsou cíle u některých zaměstnanců probrány až v průběhu nového fiskálního roku, nikoliv před jeho zahájením, jak má správně být. Nedochozí k tomu často, pouze ve výjimečných případech. Snaží se této situaci předejít tím, že veškeré pohovory se snaží uskutečnit v dopoledních hodinách a svou každodenní činnost posouvá dle potřeby na odpoledne a případné časové prodloužení řeší přesčasem.

Respondenti B, C, D, E, G, H shledávají tento proces jako dobře nastavený, informace mají na jednom místě, vedoucí je ochotný a vstřícný při komunikaci. Shodují se ale na tom, že nastavení cíle A3 není jednotný a samotná prezentace před jinými zaměstnanci jednotlivých oddělení, není

šťastné řešení a že se cítí nervózní, když mají vystupovat a prezentovat. Ne každému toto řešení vyhovuje. Celkově se ale s procesem ztotožňují.

Všichni respondenti shledávají komunikaci celkově za dostatečně nastavenou a přehlednou. Více by se měl nadřízený zabývat možností školení pro zdokonalení prezentování, aby pomohl podřízeným v nekomfortní situaci při prezentaci cíle A3. Ale v opačném případě musí podřízený sdělit svému nadřízenému, že mají problém při samotné prezentaci, že se necítí dobře a jsou vystresováni touto situací. Pokud nedojde k oboustranné komunikaci a zpětné vazbě, jsou nápravy nedostatečně podchyceny.

## **8 Celkové zhodnocení a nápravná opatření**

Při souhrnné rekapitulaci vnitrofiremní komunikace firemních a osobních cílů firmy Koyo mohu konstatovat, že je tato komunikace dobře uchopena, ale není dostatečně podchycena a nastavena k plné funkčnosti a zaměstnanci na oddělení plánování nemohou takto nastavenou komunikaci zcela využívat pro svou práci.

Chybí hlubší komunikace ze strany nadřízeného k podřízeným a také obráceně od podřízených k nadřízenému. Zpětná vazba je nezbytná i při sdělování negativních informací, zabrání se tak časovým prodlevám a používání nástrojů, které nevedou k efektivní práci.

Jednotlivé formuláře a dokumenty firmy nenesou znaky řízené dokumentace. V komunikační matici chybí jakákoli identifikace, není zde uvedena žádná hlavička, logo firmy, odpovědná osoba zhotovení, odpovědná osoba schválení. Je zde pouze uveden název a časový údaj. Ve formuláři fokus je pouze logo společnosti a název, opět jsou zde postrádány základní informace o zhotovení, o odpovědné osobě, o osobě, která tento dokument schválila. Formulář A3 nefiguruje v žádné směrnici, nebo jakémkoli jiném dokumentu o něm není žádná zmínka. Prémiový řád jako jediný dokument obsahuje všechny potřebné náležitosti.

Jedno z hlavních nápravných opatření navrhuji sepsat jednotou směrnicí pro firemní a osobní cíle, kde by byly zavedeny všechny formuláře, jejich popis, jak postupovat při vyplňování, odpovědná osoba, která by měla na starosti

nejen tuto směrnici, ale také školení pro všechny zaměstnance a řešila by případné nesrovnalosti v procesu, které by nastaly. Pokud se veškeré tyto náležitosti umístí do jednoho souboru, usnadní se tak práce zaměstnancům a ti si budou moci dohledat potřebné informace sami a nebudou se muset v základních záležitostech obracet na nadřízeného a čekat na odpověď, jak mají dále postupovat.

Jako druhé nápravné opatření doporučuji doplnit do firemní dokumentace formální náležitosti a tím ji celkově sjednotit. Je nezbytné, aby se doplnily hlavičky do dokumentů, kde nebude chybět logo firmy, pracovník, či pracovníci, kteří dokument vytvořili, odpovědná osoba, která dokument schválila a časová platnost.

Další nápravné opatření doporučuji proškolení s obsahem jednotlivých dokumentů. Jak stávajících, především komunikační matici, tak případně s nově vzniklými směrnici či dokumenty. Všichni pracovníci oddělení plánování nemají ucelený přehled, je potřeba se tímto zabývat více do hloubky.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo stanovit, zdali současný stav vnitrofiremní komunikace firemních a osobních cílů, je nastaven ke srozumitelnosti a spokojenosti zaměstnanců oddělení plánování jako koncových uživatelů.

Při studiu firemních dokumentů a zdrojů a po analýze rozhovorů s pracovníky oddělení plánování jsem došla k některým nejasnostem a navrhla jsem nápravná opatření. Vedení jsem tato nápravná opatření představila. Teď je již plně v jejich kompetenci, zdali zváží jejich zavedení, nebo celý stávající proces komunikace odpovídá jejich požadavkům a nezmění nic. Doporučila jsem v celkovém shrnutí sepsání jednotné směrnice, sjednotit formu dokumentace a doplnit do ní patřičné náležitosti, aby mohli nést znaky řízené dokumentace.

Bakalářská práce se mi zpracovávala dobře. Kolegové byli vstřícní k mému požadavku na zhotovení rozhovoru, i při počáteční nervozitě u nahrávání rozhovorů jak u mých kolegů, tak u mě samotné, jsme všichni nakonec překonali ostych a zdárně jsem rozhovory uskutečnila.

Zaměstnanci oddělení plánování mají mezi sebou vstřícnou komunikaci a celkový přístup na mě působí kladně. Manažer oddělení na mě působí jako výborný analytik, ale doporučuji, aby se více soustředil na komunikaci s lidmi, protože na mě nepůsobí zcela optimálně, jakým způsobem přistupuje k podřízeným na svém oddělení.

Při zpracování mé bakalářské práce jsem se utvrdila v mém dřívějším názoru, že komunikace je velmi důležitá. Je to neustálý proces, který je potřeba nejen dodržovat, ale hlavně rozvíjet.

## **Anotace**

**Jméno a příjmení autora:** Alena Holubová

**Instituce:** Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

**Název práce:** Vnitrofiremní komunikace ve společnosti Koyo

**Vedoucí práce:** PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

**Počet stran:** 67

**Počet příloh:** 3

**Rok obhajoby:** 2018

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Komunikace, vnitrofiremní komunikace, formy komunikace, cíle firmy, firemní cíle, osobní cíle, firemní dokumentace.

## **KEYWORDS**

Communication, in-house communication, means of communication, corporate goals, personal goals, corporate documentation.

## **ANOTACE**

Cílem bakalářské práce je analýza firemních a osobních cílů na vybraném oddělení plánování společnosti Koyo, identifikovat kvalitu stávajícího systému a v případě nalezení nejasností a nesrovnalostí užitné hodnoty na straně koncových uživatelů tedy zaměstnanců navrhnout případná vhodná opatření ke zlepšení.

Teoretická část je zaměřena na vnitrofiremní komunikaci, formy, stanovování cílů a firemní dokumentaci za pomoci odborné literatury.

Praktická část obsahuje informace o firmě, studiu firemní dokumentace, zdrojů a rozhovory s kompetentními pracovníky oddělení plánování.



## ANNOTATION

The objective of this bachelor thesis is to analyze corporate and personal goals at the given planning department of Koyo company, to identify the quality of existing system and to propose appropriate measures in case of confusion or discrepancies in utility value on the side of end users, thus employees.

The theoretical part focuses on in-house communication, its forms, goal setting and corporate documentation with the help of specialized literature.

The practical part includes information about the company, research of corporate documentation and interviews with competent planning workers.

## Zdroje

### ➤ Odborná literatura

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost*. Praha: Siria, 2016. 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. Ddoplňené a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

ŠIROKÝ, Jan a kolektiv. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011, 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír a kolektiv. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 328s. ISBN 978-80-247-2614-4.

#### ➤ Internetové zdroje

MBO. *Řízení podle cílů MBO* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-podle-cilu>.

Analytické techniky. *Definování cílů* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyzy-analytické-techniky>.

Členění dokumentace. *Členění dokumentace organizace* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.pdqm.cz/Management/Process-Management/Urovne-dokumentace.html>

O společnosti. *O společnosti Koyo* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.koyobearings.cz/o-spolecnosti/>

Struktura. *Struktura oddělení logistiky*[online]. ,[cit. 2018-03-20]. Dostupné z: [http://olo\\_sharepoint/operex/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx](http://olo_sharepoint/operex/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx).

METODOLOGIE. *Obsahová analýza* [online]. ,[cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.antropologie.org/cs/metodologie/obsahova-analyza>.

Dokumenty. *Dokumenty společnosti* [online]. ,[cit. 2018-03-20]. Dostupné z: [http://olo\\_sharepoint/operex/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx](http://olo_sharepoint/operex/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx)

## Seznam obrázků


Obrázek 1 – Schéma komunikačního modelu .....	11
Obrázek 2 - Cyklus řízení podle cílů.....	20
Obrázek 3 - Struktura firemní dokumentace z pohledu managementu.....	24
Obrázek 4 - Vzor hlavičky dokumentu .....	26
Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti .....	27
Obrázek 6 - Organizační struktura oddělení logistiky .....	28

## Seznam příloh

Příloha 1 – Premiový řád .....	53
Příloha 2 – Focus formulář.....	65
Příloha 3 – Komunikační matice .....	66

# Přílohy

## Příloha 1 – Prémiový řád

<b>PRÉMIOVÝ ŘÁD</b>		
<b>Zpracoval:</b> HR manažer <b>Schválil:</b> Ředitel závodu	<b>Platné od</b>	<b>1.4.2017</b>

### OBSAH

- 1. VŠEOBECNÁ USTANOVENÍ**
- 2. ROZSAH PLATNOSTI**
- 3. PRÉMIOVÉ UKAZATELE**
- 4. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ**

#### Článek 1

##### VŠEOBECNÁ USTANOVENÍ

Společnost Koyo Bearings Česká republika s.r.o. (dále jen „zaměstnavatel“) v souladu se Zákoníkem práce a Kolektivní smlouvou vydává tento „Prémiový řád“ (dále jen „PŘ“).

PŘ stanovuje pravidla a podmínky, za kterých mohou být poskytovány pohyblivé složky mzdy, které nejsou nárokové a mohou být zaměstnancům poskytnuty podle provozních podmínek a rozhodnutí nadřízeného zaměstnance jako kolektivní nebo individuální prémie.

#### Článek 2

## ROZSAH PLATNOSTI

PŘ stanovuje pravidla a podmínky pro poskytování prémie pro zaměstnance kategorie D a THP, kteří jsou v pracovněprávním vztahu k zaměstnavateli a jejichž pracovní poměr je založen pracovní smlouvou. PŘ se nevztahuje na pracovníky, kteří pracují na korporátních pozicích (tj. pozice, které nejsou zařazeny do organizační struktury výrobního závodu v Olomouci).

PŘ je závazný pro zaměstnavatele a pro všechny zaměstnance, na které se jeho platnost vztahuje. Zaměstnanec má právo kdykoli nahlížet do tohoto předpisu, který je k dispozici na personálním oddělení.

## Článek 3

### PRÉMIOVÉ UKAZATELE

Zaměstnavatel uplatňuje různé prémiové ukazatele pro různé skupiny zaměstnanců tak, aby bezprostředně motivovaly zaměstnance ke splnění prémiových ukazatelů a byly v souladu s hospodářskými cíli společnosti.

Skladba prémiových ukazatelů:

### ROČNÍ BONUS

Roční bonus je kolektivní prémie sloužící k motivaci zaměstnanců plnit dlouhodobé hospodářské cíle. V rámci větší zainteresovanosti zaměstnanců je roční bonus vyhodnocován ve 2 pololetích. Prvním pololetím je období od 1. dubna 2016 do 30. září 2016, druhým pololetím je období od 1. října 2016 do 31. března 2017. Jedná se o nenárokovou složku mzdy.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Roční bonus může být vyplacen všem zaměstnancům kategorie D a THP s výjimkou těch, kteří:

- participují na korporátním bonusovém systému APP (annual performance plan)
- jsou ke dni 30. září 2017 nebo 31. března 2018 ve zkušební době
- rozvázali nebo s nimi byl rozvázán pracovní poměr v období od 1. dubna 2017 do 31. března 2018 (pokud je naplněna skutková podstata důvodu rozvázání pracovního poměru podle § 52, odst. a-c) Zákoníku práce, může být manažerem personálního oddělení udělena výjimka v otázce výplaty ročního bonusu)
- jsou ke dni 30. září 2017 nebo 31. března 2018 ve výpovědní lhůtě nebo jim začne výpovědní lhůta běžet dne 1. října 2017 nebo 1. dubna 2018 (pokud je naplněna skutková podstata důvodu rozvázání pracovního poměru podle § 52, odst. a-c) Zákoníku práce, může být manažerem personálního oddělení udělena výjimka v nároku na výplatu ročního bonusu) - v obdobích od 1. dubna 2017 do 30. září 2017 a dále v období od 1. října 2017 do 31. března 2018 čerpali volno v délce více než 37,5 hod / za každé období zvlášť z důvodu čerpání:
  - nemocenských dávek
  - ošetření u lékaře
  - dávek OČR
  - neomluvené absence
  - neplaceného volna

Délka akceptovatelného volna se alikvótně krátí v případech, kdy pracovní poměr v hodnoceném období trval méně než 6 měsíců.

## BONUSOVÁ KRITÉRIA

Bonusová kritéria, vyjma kritéria spočívajícího v rozhodnutí nadřízeného zaměstnance, jsou členěna do 5 kategorií, přičemž každé kritérium má určen procentuální podíl na eventuelním možném přiznání výsledného procenta bonusu.

KPI	VÁHA	CÍL	
		1.4.2017 – 30.9.2018	1.10.2017-31.3.2018
Efektivita plnění zakázek	15%	83%	83%

Pracovní úrazy	15%	0	0
Provozní zisk	40%	Splnění plánovaného finančního zisku	Splnění plánovaného finančního zisku
Náklady na kvalitu (zmetkovitost, náklady na kontrolu kvality, ztracené díly, opravné zakázky)	15%	6,1%	6,1%
Nedokončená výroba ve dnech	15%	13,5 dne	13,5 dne

## VÝŠE BONUSU A TERMÍNY JEHO VÝPLATY

Maximální výše bonusu činí 8 % ze součtu základních mezd dosažených v příslušném pololetí. Základní mzdou se rozumí u zaměstnanců:

- s měsíční základní mzdou základní mzda uvedená v jejich mzdovém ujednání
- s hodinovou mzdou a se smluvní hodinovou mzdou násobek fondu pracovní doby v příslušném pololetí a základní hodinové mzdy uvedené ve mzdovém ujednání, přičemž fond pracovní doby je krácen podle délky trvání pracovního poměru v příslušném pololetí

Výplata bonusu je vázána jako nenároková na rozhodnutí zaměstnavatele o výplatě a na splnění nastavených kritérií v hodnoceném pololetí. Kritérium, vyjma kriteria spočívajícího v rozhodnutí nadřízeného zaměstnance, je považováno za splněné v případě, že je cíl splněn v požadované hodnotě nebo s lepším výsledkem. V případě dosažení horšího výsledku se kritérium považuje za nesplněné.

Hodnocení provádí finanční oddělení po ukončení hodnoceného pololetí. O výplatě bonusu rozhoduje přímý nadřízený, na jeho výplatu nevzniká nárok jen pouhým splněním všech výše uvedených ekonomických ukazatelů - kritérií.



Výplata bonusu probíhá spolu se mzdou za poslední měsíc příslušného pololetí nebo ve výplatě mzdy za měsíc následující po hodnoceném pololetí, jestliže vyhodnocení plnění stanovených ukazatelů není možné provést do zpracování mezd za poslední měsíc hodnoceného pololetí.

## FOCUS PRÉMIE

Focus prémie slouží ke zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na plnění dlouhodobých úkolů a cílů závodu. Je vyplácena v závislosti na splnění individuálních cílů. Jedná se o nenárokovou složku mzdy.

## CÍLOVÁ SKUPINA

Focus prémie může být vyplacena všem zaměstnancům kategorie THP a dále zaměstnancům kategorie D, kteří mají smluvní hodinovou mzdu a mistrům s výjimkou těch, kteří: - participují na korporátním bonusovém systému APP (annual performance plan)

- jsou ke dni 30. září 2017 nebo 31. března 2018 ve zkušební době
- rozvázali nebo s nimi byl rozvázán pracovní poměr v období od 1. dubna 2017 do 31.

března 2018 (pokud je naplněna skutková podstata důvodu rozvázání pracovního poměru podle § 52, odst. a-c) Zákoníku práce, může být manažerem personálního oddělení udělena výjimka v otázce výplaty focus prémie

- jsou ke dni 30. září 2017 nebo 31. března 2018 ve výpovědní lhůtě nebo jim začne výpovědní lhůta běžet dne 1. října 2017 nebo 1. dubna 2018 (pokud je naplněna skutková podstata důvodu rozvázání pracovního poměru podle § 52, odst. a-c) Zákoníku práce, může být manažerem personálního oddělení udělena výjimka v otázce výplaty focus prémie

## FOCUS KRITÉRIA

Dalším kritériem, vyjma kritéria spočívajícího v rozhodnutí nadřízeného zaměstnance, pro výplatu focus prémie je plnění individuální cílů vycházejících z náplně práce konkrétního zaměstnance. Tyto cíle stanovuje přímý nadřízený po dohodě se zaměstnancem na začátku prémiového období (nejpozději do 15. května 2015).

## VÝŠE PRÉMIE A TERMÍNY JEJÍ VÝPLATY

Maximální výše prémie činí 5 % ze součtu základních mezd dosažených v hodnoceném prémiovém období (1. dubna 2017 – 31. března 2018).

Základní mzdou se rozumí u zaměstnanců:

- s měsíční základní mzdou základní mzda uvedená v jejich mzdovém ujednání
- se smluvní hodinovou mzdou násobek průměrného fondu pracovní doby v příslušném pololetí a základní hodinové mzdy uvedené ve mzdovém ujednání, přičemž fond pracovní doby je krácen podle délky trvání pracovního poměru v příslušném pololetí

O výplatě konkrétní výše prémie rozhoduje přímý nadřízený na základě úspěšnosti plnění jednotlivých cílů a zhodnocení úrovně rozvinutí kompetencí potřebných pro výkon dané pozice, a to v rozmezí 0-100% maximální výše, přičemž na její výplatu nevzniká nárok jen pouhým splněním kritérií. Hodnocení se provádí pololetně.

Výplata prémie probíhá spolu se mzdou za poslední měsíc příslušného pololetí. Výplata prémie probíhá ve výplatním termínu za poslední měsíc prémiového období, tj. září 2017 a březen 2018.

## OSOBNÍ OHODNOCENÍ

Osobní ohodnocení slouží ke zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na plnění krátkodobých úkolů a cílů závodu. Jedná se o nenárokovou složku mzdy.

### CÍLOVÁ SKUPINA

Osobní ohodnocení může být přiznáno rozhodnutím nadřízeného zaměstnance všem zaměstnancům kategorie THP a dále zaměstnancům kategorie D, kteří mají smluvní hodinovou mzdu s výjimkou těch, kteří participují na korporátním bonusovém systému APP (annual performance plan).

### KRITÉRIA PRO VYPLACENÍ OSOBNÍHO OHODNOCENÍ

Kritériem, vyjma kritéria spočívajícího v rozhodnutí nadřízeného zaměstnance, pro výplatu osobního ohodnocení je svědomitá práce a kvalitně odvedené pracovní výsledky v aktuálním měsíci. Nárok v otázce výplaty osobního ohodnocení v konkrétním měsíci nevzniká, pokud je zaměstnanec upozorněn nadřízeným na nekvalitně odvedenou práci v aktuálním měsíci. Nárok rovněž nevzniká v případě porušení pracovních povinností, na které byl zaměstnanec zaměstnavatelem upozorněn (ústně nebo písemně).

### VÝŠE PRÉMIE A TERMÍNY JEJÍ VÝPLATY

Výši osobního ohodnocení určuje přímý nadřízený a je vyjádřena v konkrétní nominální hodnotě.

### MĚSÍČNÍ PRÉMIE

Měsíční prémie slouží ke zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na plnění krátkodobých úkolů a cílů závodu. Jedná se o nenárokovou složku mzdy.

## CÍLOVÁ SKUPINA

Měsíční prémie může být přiznána všem zaměstnancům kategorie D včetně mistrů, kteří jsou odměňováni tarifní hodinovou mzdou. Na zaměstnance kategorie D, kteří mají smluvní hodinovou mzdu se systémem vyplácení měsíčních prémie nevztahuje.

## KRITÉRIA PRO STANOVENÍ MĚSÍČNÍ PRÉMIE

Kritéria a jejich jednotlivé cíle jsou určovány vedením společnosti na období minimálně 2 následujících měsíců. Kritéria pro výplatu měsíční prémie, vyjma kritéria spočívajícího v rozhodnutí nadřízeného zaměstnance, jsou členěna do 4 kategorií, přičemž každé kritérium má určen procentuální podíl na možném přiznání výsledného procenta prémie.

### A) ÚSPĚŠNOST PLNĚNÍ LPA (vícevrstvých) AUDITŮ – 20% podíl

LPA audits budou prováděny na všech výrobních a servisních odděleních dle následujícího rozdělení:

Soustružna	Finální kontrola+montáž	Kvalita
Kalírna	Mezioperační kontrola	Hospodářská správa
Brusírna – čela a vnější povrchy	Údržba	Sklad
Brusírna - broušení otvorů+linky	Nástrojárna	

% výsledné prémie se stanovuje pro každé oddělení zvlášť a je spočítáno jako průměrná hodnota plnění všech provedených LPA auditů v hodnoceném období na konkrétním oddělení. Výsledné % prémie pro

konkrétní pracoviště je vyplaceno těm zaměstnancům, kteří na tomto oddělení v hodnoceném období prováděli výkon práce. Výsledné % prémie se tak může pro různá oddělení respektive zaměstnance lišit.

Výsledné % prémie může být přiznáno dle následujících pravidel:

<b>% splnění LPA</b>	<b>% prémie vstupující do mzdy</b>
<b>90%</b>	<b>0,0%</b>
<b>91%</b>	<b>0,4%</b>
<b>92%</b>	<b>0,8%</b>
<b>93%</b>	<b>1,2%</b>
<b>94%</b>	<b>1,6%</b>
<b>95%</b>	<b>2,0%</b>
<b>96%</b>	<b>2,4%</b>
<b>97%</b>	<b>2,8%</b>
<b>98%</b>	<b>3,2%</b>
<b>99%</b>	<b>3,6%</b>
<b>100%</b>	<b>4,2%</b>

#### B) PLNĚNÍ VÝROBNÍHO PLÁNU – 20% podíl

Plnění výrobního plánu bude hodnoceno podle jednotlivých produktových skupin (value streamů). Hodnocení na konci měsíce bude prováděno kumulativně pro každou produktovou skupinu zvlášť. Výrobní plán bude připravován pro jednotlivé měsíce a bude zaměstnancům prezentován vždy nejpozději druhý pracovní den daného hodnotícího měsíce.

Členění produktových skupin, jejich % zastoupení v možném nároku na prémii a stanovení výsledného možného % prémie:

<b>Produktová skupiny (PS)</b>	<b>% zastoupení PS</b>	<b>% splnění výrobního plánu</b>	<b>% prémie vstupující do mzdy</b>
SR	28%	90%	0,0%

NRB, WR,877	47%	91%	0,4%
CRB	20%	92%	0,8%
VT	5%	93%	1,2%
		94%	1,6%
		95%	2,0%
		96%	2,4%
		97%	2,8%
		98%	3,2%
		99%	3,6%
		100%	4,0%

### C) BEKIDO – 20% podíl

Plnění bekido plánu bude hodnoceno podle jednotlivých produktových skupin. Hodnocení na konci měsíce bude prováděno pro každou produktovou skupinu zvlášť. Plán se považuje za splněný v případě dosažení cílové hodnoty. V případě dosažení horšího výsledku se plán považuje za nesplněný.

#### Bekido plán období 4/2017-3/2018

BEKIDO	IV.17	V.17	VI.17	VII.17	VIII.17	IX.17	X.17	XI.17	XII.17	I.18	II.18	III.18
VT	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%
CRB	84,4%	84,7%	85,0%	85,3%	85,6%	85,9%	86,2%	86,5%	86,8%	87,1%	87,4%	87,7%
SR	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%
NRB	85,4%	85,5%	85,6%	85,8%	85,9%	86,0%	86,1%	86,2%	86,3%	86,5%	86,6%	86,7%

Členění produktových skupin, jejich % zastoupení v možném nároku na prémii a stanovení výsledné možné prémie:

Produktová skupina	% zastoupení PS	Splnění BEKIDO plánu	% prémie vstupující do mzdy
NRB+WR	25%	ANO	1%
CRB	25%	ANO	1%
SR	25%	ANO	1%
VT	25%	ANO	1%

D) ZMETKOVITOST + ZTRACENÉ DÍLY + OPRAVY (souhrnně zmetkovitost) = 40% podíl

Zmetkovitost je vyhodnocována měsíčně. Hodnotí se % zlepšení hodnoty zmetkovitosti oproti jejímu výsledku za stejné období v předcházejícím roce.

ZLEPŠENÍ	% BONUSU	CÍL ZMETKOVITOSTI V %	CÍL ZTRACENÉ DÍLY V %	CÍL OPRAVY V %	CÍL CELKEM V %
zhoršíme se	0%	víc než 1,3%	víc než 0,39%	víc než 0,24	víc než 1,92%
stejně	1%	1,20%	0,36%	0,22%	1,78%
1% až 8%	3%	1,13%	0,34%	0,20%	1,67%
8% - 16%	5%	1,05%	0,33%	0,18%	1,56%
16%-24%	6%	0,95%	0,32%	0,17%	1,44%
24%--32%	7%	0,85%	0,31%	0,16%	1,32%
32% a více	8%	pod 0,85%	pod 0,31%	pod 0,16%	pod 1,32%

#### VÝŠE PRÉMIE A TERMÍNY JEHO VÝPLATY

Pokud pro konkrétní případ není stanoveno jinak, posuzuje se plnění ukazatelů za kalendářní měsíc.

Maximální výše měsíční prémie může činit 20 % z tarifu zaměstnance. Tarifem zaměstnance se rozumí násobek hodinové mzdy uvedené ve

mzdovém výměru zaměstnance a skutečně odpracované doby v kalendářním měsíci.

Hodnocení splnění jednotlivých ukazatelů provádí vedení společnosti po skončení kalendářního měsíce. Výplata prémie probíhá v řádném výplatním termínu příslušného kalendářního měsíce.

Prémie může být přiznána plně či částečně či nemusí být přiznána, to vše na základě rozhodnutí přímého nadřízeného, a to i v případě, že došlo ke splnění obou kritérií.

## ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

Bonusy ani prémie nejsou nárokovou složkou mzdy, tzn. zaměstnanec nemá automatický nárok na jejich výplatu. Vyplacení bonusu i prémie je vždy vázáno na odsouhlasení nadřízeného zaměstnance a vedení společnosti. Nastavená kritéria mohou být v průběhu trvání platnosti prémiového řádu měněna po předchozí dohodě se zástupci odborové organizace.

Vedení společnosti je rovněž oprávněno rozhodnout o vyplacení i jiné mimořádné odměny nebo bonusu mimo stanovená pravidla v tomto prémiovém řádu.



## Příloha 2 – Focus formulář

### Koyo Bearings Česká republika s.r.o. Plán cílů a rozvoje

<b>Zaměstnanec:</b>		<b>Nadřízený:</b>		<b>Od:</b>	
<b>Pozice:</b>		<b>Pozice:</b>		<b>Do:</b>	

Externí zákazníci	Interní zákazníci

<b>Cíl Obchodního plánu</b>	
<b>Individuální cíl č.1</b>	
<b>Milníky a měření úspěšnosti</b>	
<i>Komentář zaměstnance k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář nadřízeného k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář zaměstnance k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Komentář nadřízeného k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Vyhodnocení</i>	<input type="checkbox"/> Splnil <input type="checkbox"/> Překročil <input type="checkbox"/> Nesplnil <input type="checkbox"/> Již není relevantní

<b>Cíl Obchodního plánu</b>	
<b>Individuální cíl č.2</b>	
<b>Milníky a měření úspěšnosti</b>	
<i>Komentář zaměstnance k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář nadřízeného k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář zaměstnance k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Komentář nadřízeného k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Vyhodnocení</i>	<input type="checkbox"/> Splnil <input type="checkbox"/> Překročil <input type="checkbox"/> Nesplnil <input type="checkbox"/> Již není relevantní

## PLÁN KOMPETENCÍ

(potřeba kompetence pro danou pracovní pozici)

1 – Kritická    2 - Velmi důležitá    3 - Důležitá    4 - Méně důležitá    5 - Nedůležitá

1. Komunikace	?	6. Profesionální přístup	?
2. Zaměření na výsledky	?	7. Inovace	?
3. Zaměření na zákazníky	?	8. Systematické myšlení	?
4. Schopnost učit se	?	9. Manažerské dovednosti	?
5. Týmové dovednosti	?	10. Vedení	?

Kompetence – dovednosti a chování	Úroveň rozvoje
<p>1 - mimořádně silná stránka, 2 - silná stránka, 3 – odpovídající výkon, 4 – potřeba rozvoje, 5 – výrazná potřeba rozvoje, <i>(Zaměřte se na níže uvedené oblasti a navrhněte společnou výslednou hodnotu na stupnici 1-5)</i></p>	1 - 5

### Příloha 3 – Komunikační matice

KOMUNIKAČNÍ MATICE - 2017/2018													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJ	Strategická schůzka vedení společnosti	Informační schůzka na odděleních	Informační schůzka se středním mng	Informační schůzka místří & směnovní pracovníci	Schůzka Vedení společnosti & všichni zaměstnanci	Prezentace v TV v jídelně	Prezentace v TV u šaten	Nástěnky	Interní časopis	Intranet	Disk J	Vedení společnosti & místří	Schránka důvěry
OBSAH	Hodnocení uplynulého období & budoucí plány & strategie				Informace o plnění cílů Další významné informace					Platformy pro ukládání informací určených ke sdílení		Vstupy od řadových pracovníků	
VLASTNÍK	GM	Manažer oddělení	Manažer oddělení	Supervizor	HR	HR	HR	Manažer oddělení	HR	Manažer oddělení	Manažer oddělení	HR	HR
TOK	↓											↑	
FREKVENCE	Týdenní	Týdenní	Týdenní	Denní	Měsíční	Denní	Denní	Denní	Čtvrtletní	Denní	Denní	Čtvrtletní	Týdenní
	Pondělí	Pondělí	Pondělí nebo úterý	Denně	Termíny určuje HR	Denně	Denně	Denně	Termíny určuje HR	Denně	Denně	Termíny určuje HR	Pondělí
ZÁPIS	ANO	Die rozhodnutí manažera	Die rozhodnutí manažera	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

Mēsis	Den / Tūden														
IV	13	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	14	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	
	15	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	16	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		X
	17	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
V	18	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	19	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	
	20	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	21	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
VI	22	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	23	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
	24	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	25	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	

VII	26	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	27	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	
	28	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		X
	29	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		X
	30	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
VIII	31	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	32	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	
	33	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	34	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
IX	35	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	36	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	
	37	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	
	38	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
X	39	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	41	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	
	42	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		X
	43	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
XI	44	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	45	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	
	46	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	47	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	

XII	48	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	49	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
	50	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	51	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	52	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
I	1	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	2	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	
	3	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		X
	4	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
II	5	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	6	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	
	7	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	8	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
III	9	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	10	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
	11	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	
	12	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	