

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

System řízení pracovního výkonu ve firmě XY

Performance management system in the XY company

Bakalářská diplomová práce

Bc. Anna Lakomá

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 10. prosince 2015

Podpis:

Děkuji PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za podnětné rady, odbornost a trpělivost při vedení mé bakalářské diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat za spolupráci zaměstnancům společnosti XY, především zástupci personálního oddělení.

OBSAH

ÚVOD	8
1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	10
1.1 VYMEZENÍ POJMU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A VYBRANÝCH SOUVISEJÍCÍCH POJMŮ	10
1.1.1 <i>Řízení pracovního výkonu</i>	10
1.1.2 <i>Pracovní výkon</i>	12
1.1.3 <i>Pracovní výkonnost</i>	13
1.1.4 <i>Motivace</i>	13
1.1.5 <i>Angažovanost</i>	16
1.2 CÍLE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	18
1.3 ZÁKLADNÍ STAVEBNÍ KAMENY PROCESU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	18
2 PROCESY V ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	21
2.1 PROCES ŘÍZENÍ VÝKONU JAKO CYKLUS	21
2.2 PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	22
2.3 MONITOROVÁNÍ A MĚŘENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	23
2.4 ANALYZOVÁNÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	24
2.4.1 <i>Neformální analyzování a hodnocení pracovního výkonu</i>	24
2.4.2 <i>Formální analyzování a hodnocení pracovního výkonu</i>	24
2.5 DOHODA O PRACOVNÍM VÝKONU A ROZVOJI	26
2.6 SYSTÉM ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU JAKO NÁSTROJ PRO ŘEŠENÍ NEDOSTATEČNÉHO PRACOVNÍHO VÝKONU	26
2.7 ODMĚŇOVÁNÍ V RÁMCI SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	27
3 KRITIKA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A VYBRANÁ NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ	28
3.1 KRITIKA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	28
3.2 VYBRANÁ NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ PRO NEDOSTATKY SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONU ...	29
4 ZAVÁDĚNÍ KONCEPCE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	30
4.1 SOUVISLOSTI ORGANIZACE PRO ZAVEDENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONU	30
4.2 POŽADAVKY NA PODOBU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	32
4.3 POSTUP PŘI VYTVOŘENÍ KONKRÉTNÍ PODOBY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	32
4.4 ARGUMENTY PRO ZAVEDENÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	33
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XY V INTENCÍCH PRACOVNÍHO VÝKONU A JEJÍ ANALÝZA VE VZTAHU K IMPLEMENTACI ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU NA DÍLNĚ	35
6 SYSTÉM PŘED ZAVEDENÍM ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU, IDENTIFIKACE POTŘEB A OČEKÁVÁNÍ OD ZAVEDENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	38
7 PODOBA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU PRO PRACOVNÍKY NA DÍLNĚ	42
8 FORMULÁŘ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU NA DÍLNĚ	46
9 NÁVAZNOST ODMĚŇOVÁNÍ NA FORMÁLNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	48
10 IMPLEMENTACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU NA DÍLNĚ	49

10.1	SEZNÁMENÍ PRACOVNÍKŮ S KONCEPTEM ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	49
10.2	POSTUP IMPLEMENTACE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	50
10.3	IDENTIFIKOVANÉ PROBLÉMY PŘI ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU NA DÍLNĚ	51
10.4	ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	52
10.4.1	<i>Komparace atributů firmy XY před a po implementaci řízení pracovního výkonu</i>	52
10.4.2	<i>Rozhovory s vedoucími směn</i>	53
10.4.3	<i>Diskuse</i>	55
ZÁVĚR		57
ANOTACE		58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		58
SEZNAM TABULEK		63
SEZNAM OBRÁZKŮ		64
SEZNAM PŘÍLOH		65

ÚVOD

Lidský kapitál organizace je jejím zásadním faktorem pro konkurenceschopnost a úspěšnost v postmoderní informační společnosti. Organizace v informační společnosti kladou vyšší nároky na kompetence svých pracovníků, vyžadují jejich flexibilitu a neustálý rozvoj. Dělníkovi ve strojírenské společnosti již nestačí pouze umět číst v technických výkresech, obrábět kov, vybrat správné nástroje pro obrábění apod. Zpravidla by měl ovládat počítačové dovednosti a mít základy alespoň jednoho cizího jazyka.

Ve své práci se zabývám nástrojem, jehož pomocí jsou systematicky rozvíjeny kompetence pracovníků a zvyšován celkový pracovní výkon v organizaci – systémem řízení pracovního výkonu.

Cílem této bakalářské práce je aplikovat poznatky z teorie řízení pracovního výkonu na tvorbu systému řízení pracovního výkonu pro zaměstnance na dílně ve firmě XY. Cílem je analyzovat prostředí organizace ve vztahu k zavedení řízení pracovního výkonu na dílně ve firmě XY, popsat tvorbu systému řízení pracovního výkonu, zhodnotit úspěšnost jeho implementace a navrhnout případnou optimalizaci.

Celá práce je rozčleněna do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část slouží jako základna pro část praktickou, vychází zejména ze zdrojů odborníků na řízení lidských zdrojů – Michaela Armstronga a Josefa Koubka.

Účelem úvodní kapitoly teoretické části je vymezení pojmu řízení pracovního výkonu a dalších souvisejících pojmů. V následujících kapitolách se věnuji cíli řízení pracovního výkonu, základními stavebními kameny a procesu řízení pracovního výkonu a jakými atributy by měla organizace disponovat pro zavedení řízení pracovního výkonu. Dále se zabývám řízením pracovního výkonu v souvislosti s odměňováním a řešením nedostatečného pracovního výkonu. Následně upozorňuji na nedostatky v rámci řízení pracovního výkonu a předkládám jejich možná

řešení. V závěrečné kapitole teoretické části práce se věnuji přímo teorii implementace konceptu řízení pracovního výkonu.

Praktická část je věnována popisu implementace řízení pracovního výkonu na dílně ve firmě XY. V první kapitole praktické části je představena firma XY v intencích pracovního výkonu – charakterizují její předmět podnikání, kulturu, strukturu a styl vedení a na základě toho provádím analýzu ve vztahu k implementaci řízení pracovního výkonu na dílně. Následně popisují systém motivování, hodnocení a odměňování na dílně před zavedením systému řízení pracovního výkonu. V dalších kapitolách jsou identifikovány potřeby zavedení řízení pracovního výkonu na dílně a uvedeno očekávání od zavedení systému. Následně popisují zavedení a podobu řízení pracovního výkonu na dílně. Popisují identifikované problémy v rámci zavedení řízení pracovního výkonu. V závěru praktické části práce hodnotím úspěšnost zavedení konceptu řízení pracovního výkonu z provedených rozhovorů s vedoucími směn a na základě zjištění uvádím návrh optimalizace systému.

TEORETICKÁ ČÁST

1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Tato kapitola se zabývá představením systému řízení pracovního výkonu. Po vymezení stežejných pojmů vázajících se k této práci budou uvedeny cíle a základní stavební kameny řízení pracovního výkonu.

1.1 Vymezení pojmu řízení pracovního výkonu a vybraných souvisejících pojmů

V následující subkapitole jsou definovány a vysvětleny stěžejní pojmy, které se vážou k této práci. Pro pochopení řízení pracovního výkonu je žádoucí vymezit související pojmy - pracovní výkon, pracovní výkonnost, motivace a angažovanost.

1.1.1 Řízení pracovního výkonu

Definic vztahujících se k řízení pracovního výkonu je mnoho, v této subkapitole budou uvedeny pouze vybrané definice, které vystihují náhled na řízení pracovního výkonu v organizaci XY.

Armstrong vymezuje pojem řízení pracovního výkonu jako *systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů*. Tohoto zlepšení má být dosaženo pomocí znalosti principu řízení pracovního výkonu a dohodě na plánovaných cílech, standardů a požadavků na schopnosti pracovníků. Je to nástroj fungující na základě dohody, společném chápání toho, čeho má být dosaženo a vyjasnění cílů (Armstrong 2007, s. 413).

Organizace Deloitte ve své definici zdůrazňuje, že je *řízení pracovního výkonu strategický, na budoucnost orientovaný proces umožňující organizaci trvale naplňovat svoji vizi a poslání pomocí stabilizace požadovaného výkonu či neustále se zlepšujícího pracovního výkonu zaměstnanců a nepřetržitého rozšiřování, prohlubování a zlepšování*

znalostí, dovedností a chování jednotlivců a týmů v organizaci (Háša, 2007, s. 3).

Dle Briscoe a Clause je řízení pracovního výkonu *system, jehož prostřednictvím organizace stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozdělují odměny* (Briscoe a Claus, 2008, cit. dle: Armstrong, 2011).

Bacal nazírá na řízení pracovního výkonu jako na neustálý proces komunikace probíhající v partnerském duchu mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, zahrnující definování jasných očekávání a dosažení shody, pokud jde o práci, která se má dělat. Je to systém složený z několika složek, jejichž zásluhou se dostává organizaci, manažerům a personálu přidané hodnoty.

Z uvedených definic lze vyvodit, že řízení pracovního výkonu je systém, který zasahuje především do práce liniových manažerů (respektive přímých nadřízených). Je nástrojem, který má pomoci ke zvýšení výkonu pracovníků a tím ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Je to soustavný proces, který zasahuje do řídicí práce manažerů. Řízení pracovního výkonu je přístupem strategickým a integrovaným. Strategickým z důvodu souvztažnosti k dlouhodobým cílům. Integraci je možno promítnout do čtyř rovin:

- vertikální integrace (propojení cílů organizace s cíli týmu, jednotlivce) – podněcování zaměstnanců k jejich ztotožnění s hodnotami organizace
- funkční integrace (provázání strategií jednotlivých funkčních celků v organizaci)
- integrace v oblasti řízení lidských zdrojů (propojení oblastí řízení lidských zdrojů) – vzdělávání, odměňování, řízení talentů apod.
- integrace individuálních potřeb s potřebami organizace (Armstrong, 2011).

Přístup řízení pracovního výkonu se orientuje více na budoucnost, nežli na přítomnost a minulost.

1.1.2 Pracovní výkon

Je-li pohlíženo na pracovní výkon optikou systému řízení pracovního výkonu, neznačí pracovní výkon pouze určitý výsledek, ale i chování. Chování je hybatelem, který umožňuje k výsledku dojít, ale zároveň je výsledkem samo o sobě. Na chování lze nahlížet jako na produkt duševního a fyzického úsilí, které je vynaloženo na úkoly, lze jej také posuzovat odděleně od výsledků (Brumbach, cit. dle: Armstrong, 2011).

Mezi faktory ovlivňující pracovní výkon patří míra osvojení znalostí, schopností, úroveň motivace, pracovní skupina pracovníka (může ovlivňovat jeho chování, postoje), manažer pracovníka, který by měl být koučem a umět motivovat, struktura, procesy, vhodný styl vedení,...

Veličinu výkonu lze vyjádřit následujícím vzorcem, ve kterém jsou obsaženy proměnné, na nichž je výkon závislý:

$$\text{výkon} = \frac{\text{motivace} \cdot \text{kompetence}}{\text{podmínky k výkonu}}$$

Při plánování nastavení kultury vysokého výkonu je nutné vzít v úvahu, že výkon je těsně spjat s motivací a zároveň angažovaností pracovníka. Angažovaní zaměstnanci jsou motivováni (D'Ambrosová, Čornejová, Leštinská, Pelech, Chmied & Stýblo, 2014, s. 109 – 110).

D'Ambrosová (2007, s. 109 – 110) uvádí následující podmínky k dosažení pracovního výkonu:

- zaměstnanec musí mít cíle vycházející z vize, strategie a cílů společnosti,
- vzdělávání je zaměřené na kompetence nezbytné pro splnění cílů,
- lidský zájem,
- zpětná vazba,

- interní procesy,
- dispoziční zdroje (pravomoci a odpovědnost, čas a finanční zdroje, spolupracovníci),
- organizace a pracovní místa.

1.1.3 Pracovní výkonnost

Pracovní výkonnost lze charakterizovat jako připravenost pracovníků podávat určité výkony (Štikar, 2003, s. 63). Je ovlivněna několika činiteli – technickými, organizačními, mikroklimatickými podmínkami, osobními determinanty (znalosti, dovednosti, fyzický stav, atd.), apod. Výkonnost je ovlivněna objektivními a subjektivními předpoklady člověka. Jako subjektivní předpoklady jsou řazeny kompetence a kvalifikační předpoklady, tělesné, duševní vlastnosti, volní vlastnosti a schopnosti. Objektivní předpoklady zahrnují technologické a technické vybavení pracoviště, organizace a řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce, sociální podmínky pracovního výkonu, hygienické podmínky pracoviště, apod. (Wagnerová, 2005, s. 11). Cílem organizace by mělo být vytvoření neustálého procesu zvyšování výkonnosti pracovníků a tím zvyšování konkurenceschopnosti organizace – jako vhodný nástroj se jeví systém řízení pracovního výkonu.

1.1.4 Motivace

Pracovní motivace je významnou součástí lidské motivace a pro organizace je zásadním faktorem úspěchu. Úlohou manažerů je dokázat své podřízené motivovat, aby byli angažováni ve svých úkolech, aby byly jejich osobní cíle propojeny s cíli firemními a dosahovali vysokého pracovního výkonu.

Tureckiová (2004, s. 55 – 59) vnímá motivaci jako vnitřní proces, kterým je vyjádřena touha člověka vyvinout jisté úsilí vedoucí k dosažení subjektivně důležitého cíle nebo výsledku. Pracovní motivací rozumí vyjádření přístupu jedince k práci, jeho ochotu pracovat, která vychází z motivů (jeho vnitřních pohnutek).

Motivy a jejich druhy hrají zásadní roli pro studium pracovní motivace – jsou děleny do dvou skupin:

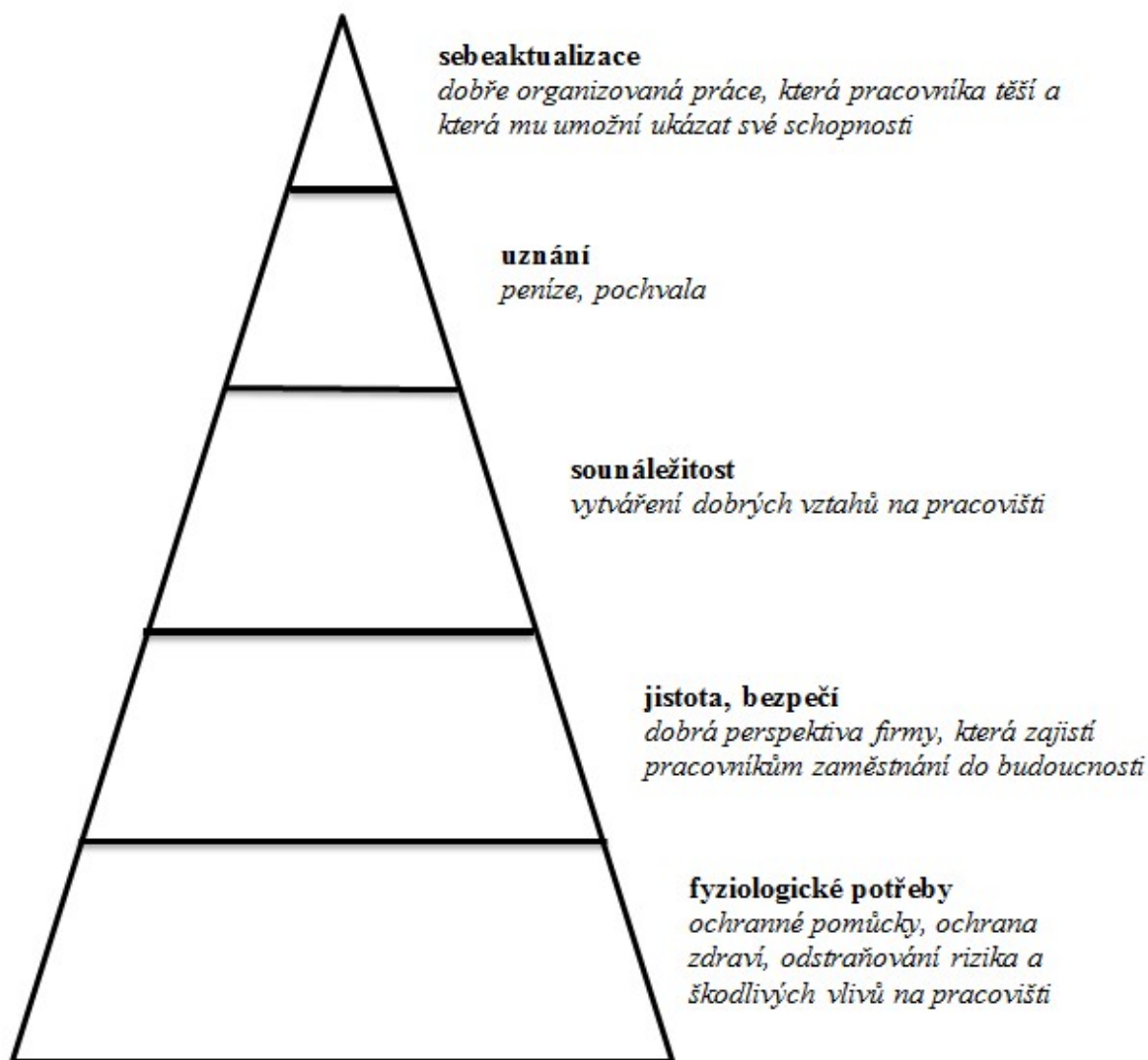
- přímé (vnitřní) motivy – práce je sama o sobě uspokojením (motivy seberealizace, výkonu, moci, kontaktu s druhými lidmi apod.),
- nepřímé (vnější) motivy – práce je prostředkem pro uspokojení jiných potřeb (finanční potřeby, potřeby uplatnění se, potvrzení si vlastní důležitosti, apod.).

Je-li pracovník motivován ve svém zaměstnání pouze vnějšími motivy, pak je nutná stimulace pracovníka (dodání motivů zevnějšku) ze strany manažera. Motivování je jednou z podstatných funkcí manažerské práce, přičemž může být pozitivní (odměna) a negativní (sankce).

Motivy mají dvě zásadní funkce:

- energetizující - dodávají sílu a energii jednání lidí,
- řídicí - dávají směr jednání lidí (Tureckiová, 2004, s. 55 – 59).

Souvislost řízení výkonu s pracovní motivací lze posoudit z teorií motivace – jako příklad lze uvést Maslowovu pyramidu (teorii hierarchie potřeb). Při její interpretaci a aplikaci na pracovní prostředí je zřejmé, jaký vliv může mít řízení pracovního výkonu na rozpoznání a uspokojování pracovníkových potřeb a zároveň na celou jeho pracovní motivaci.



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb aplikována na pracovní prostředí

Maslow rozlišuje tři úrovně potřeb – nižší potřeby (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí), vyšší potřeby (sounáležitost a uznání) a sebeaktualizaci. Maslow se domníval, že vyšší potřeby mohou být aktivovány až po uspokojení vyšších potřeb. Později své domněnky přehodnotil a došel k názoru, že růstové potřeby (sebeaktualizace), mohou být aktivovány, aniž by byly uspokojovány potřeby nižší.

- 1) fyziologické potřeby - systém řízení výkonu souvisí s kulturou vysokého výkonu a kultura vysokého výkonu nemůže být

zavedena, aniž by nebyla zajištěna bezpečnost práce na pracovišti,

- 2) potřeba jistoty, bezpečí – důraz na důvěru a otevřenou komunikaci (možnost obrátit se s problémem na svého nadřízeného nebo HR manažera) je jedním z pilířů systému řízení pracovního výkonu,
- 3) potřeba sounáležitosti – vytváření nezdravých vztahů, mobbing, bossing má negativní vliv na pracovní výkon, systém řízení pracovního výkonu podporuje spolupráci, jasná očekávání, apod.,
- 4) potřeba uznání – součástí řízení pracovního výkonu je posuzování a hodnocení pracovního výkonu, na které je zpravidla navázáno odměňování,
- 5) sebeaktualizace – systém řízení pracovního výkonu podporuje seberozvoj (součástí je rozvojový plán pracovníka), snaží se o soulad osobních a firemních cílů apod.

Řízení pracovního výkonu je systém podporující otevřenou oboustrannou komunikaci, při níž by měly být mimo jiné komunikovány potřeby a motivy pracovníka (Bělohávek, 2000; Tureckiová, 2008).

1.1.5 Angažovanost

Angažovanost je jedním z hlavních ukazatelů organizací, neboť úzce souvisí s pracovním výkonem zaměstnanců (Halbesleben & Wheeler, 2008). Armstrong (2007) vidí velkou souvislost pojmu angažovanost s pojmem oddanost. Pracovní angažovanost je pozitivní, citově motivační stav naplnění, který lze charakterizovat nasazením, obětavostí a pohlčením.

- nasazení - vysoká úroveň energie a odolnosti, ochota investovat úsilí do své práce, bez rychlého unavení, ochota čelit obtížím,
- obětavost - silná angažovanost ve své práci, pocity nadšení, důležitosti, hrdosti a inspirace,
- pohlčení - příjemný stav ponoření se do své práce, kdy v práci rychle plyne čas (Schaufeli, 2011).

Jedním z cílů řízení pracovního výkonu zpravidla bývá zvýšení angažovanosti zaměstnanců. Nicméně v kultuře orientované na výkon nemusí nutně dojít ke zvýšení angažovanosti, ale ke zvýšení workoholismu, neboť kultura workoholismu i angažovanosti mají některé společné rysy – příkladem může být důraz na velký závazek k práci (Frasunkiewicz, 2007, s. 83 - 106).

Cílem organizace by neměl být růst workoholismu pracovníků, ale angažovanosti - angažovaní pracovníci jsou aktivní, sebevědomí, jsou schopni vlastní pozitivní zpětné vazby, jejich hodnoty se shodují s hodnotami organizace, někdy se cítí unaveni, ale jsou spokojeni a angažováni i mimo práci.

Schaufeli (2011) vidí nutnost rozlišovat mezi angažovaností a workoholismem. Angažovaný pracovník není posedlý prací, má vnitřní autonomní regulaci, je motivovaný (práce ho baví), má zdravou vazbu k práci, pocit jistoty, práce jej uspokojuje, má dobrý zdravotní stav a zdravé sociální vztahy. Workoholik má kompulzivní sklony k práci, řízenou regulaci, jeho stimulem je „vyhýbaní se stresu“ – nikoliv radost z práce (nepracovat je pro něj stresující), v práci není spokojený, jeho zdravotní stav ani sociální vztahy nejsou dobré.

Schaufeli (2011) uvádí faktory, které mají vliv na angažovanost pracovníků a na které by se měli vedoucí pracovníci soustředit, pokud je jejich cílem zvýšení angažovanosti v organizaci:

- samostatnost v práci,
- pomoc ostatních, koučink,
- zpětná vazba,
- příležitosti ke vzdělávání, rozvoji,
- různorodost úkolů,
- přenechávání odpovědnosti,
- transformační vedení,
- shoda hodnot organizace a pracovníka,
- spravedlnost v organizaci.

Zavedením řízení pracovního výkonu mohou být faktory ovlivňující angažovanost pokryty.

1.2 Cíle řízení pracovního výkonu

Účelem řízení pracovního výkonu je, aby byla v dané organizaci zavedena kultura vysokého výkonu, v níž přebírají odpovědnost pracovníci a týmy, tím, že se podílejí na soustavném zlepšování podnikových procesů a na vlastních dovednostech za pomoci efektivního vedení (leadershipu). Nastolením systému řízení výkonu vedení firmy zabezpečí, aby zaměstnanci chápali firemní hodnoty a zároveň aby firemní hodnoty vyznávali a dodržovali. Tento systém není možno realizovat v případě, kdy zaměstnanci firemním hodnotám nerozumí a neztotožňují se s firemní kulturou. V tomto případě by totiž nebylo možné uplatnit princip systém řízení výkonu, který je postaven na tom, že se vzájemně názorově setkají očekávání firmy a jedince. Dohodnuté očekávání se týká povinností a odpovědností role, dovedností a chování. Cílem je, aby byly schopnosti a dovednosti lidí rozvíjeny, aby byl co nejlépe využíván jejich potenciál a tím dohodnuté očekávání plnili a ideálně překračovali (Armstrong, 2007, s. 413). Využívá-li firma řízení pracovního výkonu, zajišťuje, že se její zaměstnanci budou seberozvíjet a zároveň jim budou pro jejich zlepšování oporou manažeři (Armstrong, 2011, s. 74). Systém řízení výkonu by měl ponechávat prostor pro rozvíjení pracovníků a tím i pro možnost jejich přípravy na obtížnější výkon a odpovědnější práci.

1.3 Základní stavební kameny procesu řízení pracovního výkonu

V této subkapitole budou specifikovány pilíře, na kterých je proces řízení pracovního výkonu vybudován. Dle Armstronga (2011) obsahuje proces řízení pracovního výkonu pět základních složek: dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog:

Dohodou se rozumí domluva mezi přímým nadřízeným a jeho podřízeným. Dohoda zahrnuje cíle a očekávání budoucího pracovního

výkonu. Manažeři a řadoví zaměstnanci jednají v rámci systému na partnerské úrovni. Důraz na dohodu je z důvodu odmítání jednosměrné komunikace směrem shora dolů ve formě příkazování, donucování a kontroly. Vedení pracovníka je založeno na dohodě a spolupráci. Dohodu lze chápat jako smlouvu mezi nadřízeným a podřízeným, při níž se snaží společně najít vzájemnou shodu, aby mohli nadefinovat svá očekávání. Dohoda by se měla týkat cílů pro zlepšování pracovního výkonu a plánů osobního rozvoje.

Posuzování výkonu probíhá na principu porovnávání stávajícího odváděného pracovního výkonu s výkonem očekávaným (požadovaným), který je zakotvený v dohodnutých cílech pracovníka. Vychází z cílů, standardů (norem) a ukazatelů výkonu.

V procesu řízení pracovního výkonu by měly soustavně probíhat dialogy o pracovním výkonu – měly by obsahovat společné posuzování výkonu, úspěchů v porovnání s nastavenými cíli, požadavky, apod. Měly by probíhat při formálních i neformálních příležitostech. Role manažerů se posouvá od soudců ke koučům. Z tohoto úhlu pohledu lze vymezit rozdíl mezi procesem řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu – při hodnocení pracovního výkonu dochází k posuzování pracovního výkonu jednostranně komunikací shora dolů zpravidla jednou za rok (Armstrong, 2011, s. 74).

Při dialogu mezi podřízeným a nadřízeným by měla probíhat vzájemná zpětná vazba. Společně diagnostikují problémy, ale i úspěchy týkající se pracovního výkonu. Zpětná vazba jako součást procesu řízení pracovního výkonu zpravidla probíhá ve dvojí podobě:

- formální způsob – při setkání zaměstnance s nadřízeným za účelem posuzování pracovního výkonu
- neformální způsob – v průběhu celého roku

Účelem zpětné vazby je poskytnutí informací pracovníkům o tom, jak si vedli (v chování, výsledcích, apod.)

Zpětná vazba může být pozitivní, ale i negativní. Negativní zpětná vazba je doporučována za předpokladu, že je konstruktivní a může sloužit

pracovníkovi jako návod, jak pracovat lépe (Armstrong, 2011, s. 113 – 121). Nadřízený by neměl zapomínat pracovníka pozitivně povzbuzovat - při hodnocení vyzvednout jeho úspěchy, dávat mu pozitivní zpětnou vazbu – vytvořit tak pozitivní atmosféru a motivovat jej.

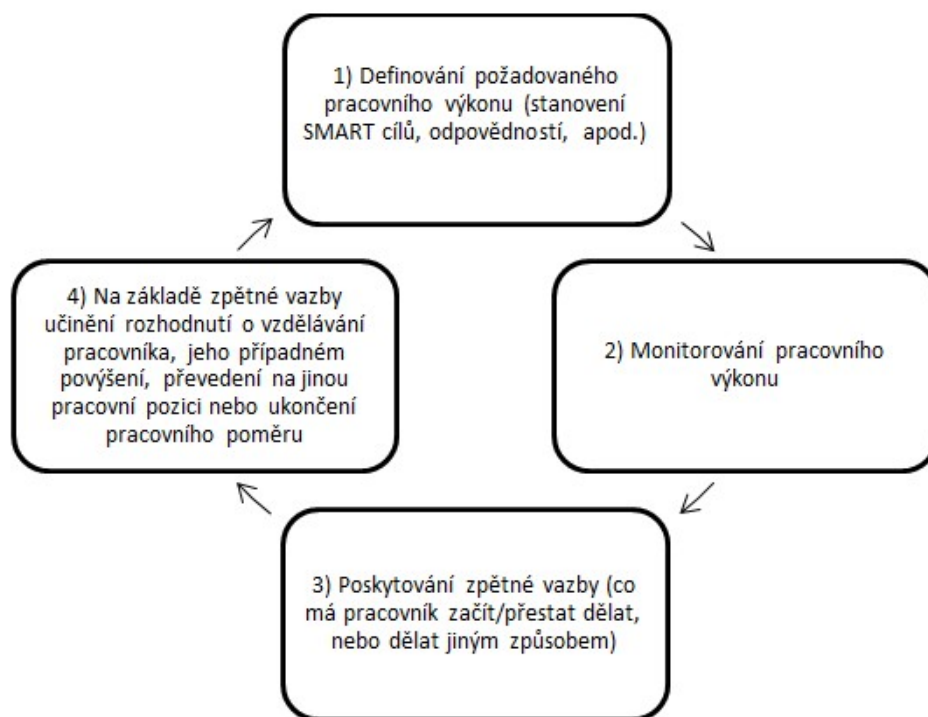
Účelem této kapitoly je vysvětlení, co vlastně systém řízení pracovního výkonu znamená, jaké další vlastnosti (pracovníků, organizace) může ovlivnit a na jakých pilířích je nutné systém budovat – tyto atributy je nutné vzít v úvahu před tvorbou a implementací systému pracovního výkonu v organizaci.

2 PROCESY V ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

V následujících subkapitolách jsou uvedeny a popsány jednotlivé složky procesu řízení výkonu – plánování, monitorování, analyzování a hodnocení. V závěru kapitoly je uvedena nepovinná složka procesu řízení pracovního výkonu – odměňování.

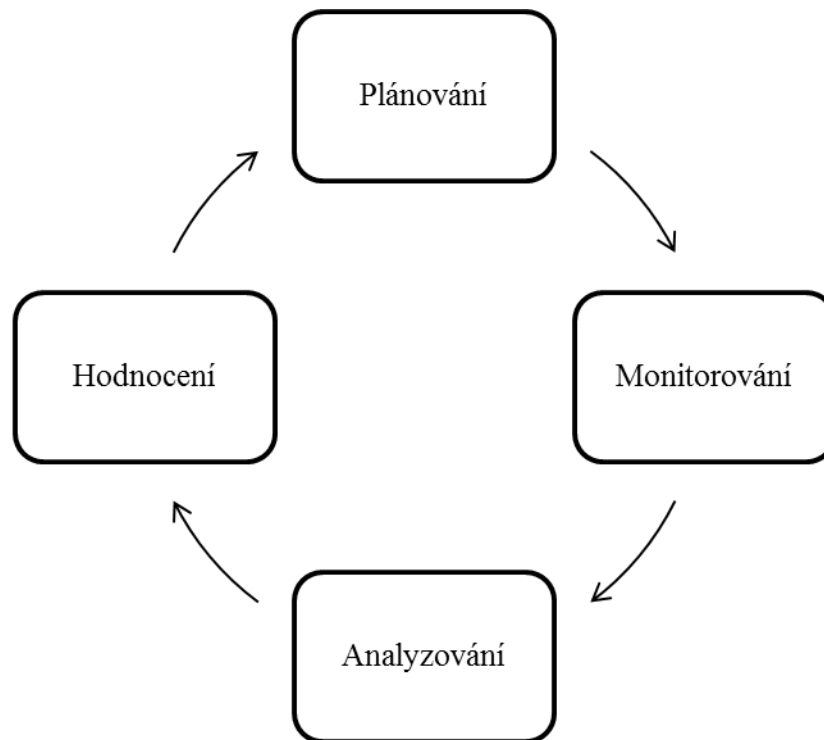
2.1 Proces řízení výkonu jako cyklus

Dle Lathama, Sulského & McDonalda (2007, s. 364-381) sestává proces řízení pracovního výkonu ze čtyř kroků, které je možno přenést do grafu vyjadřující cyklus:



Obrázek 2: Cyklus řízení pracovního výkonu

Z uvedeného grafu vyvodit, že proces řízení pracovního výkonu je cyklem soustavného zlepšování. Tento proces lze znázornit obecněji ve smyslu řídicí funkce (Armstrong, 2011, s. 74).



Obrázek 3: Cyklus řízení pracovního výkonu obecně

Činnosti v procesu řízení pracovního výkonu tvoří zpravidla cyklus, který tvoří plánování, monitorování, analyzování a hodnocení (Armstrong, 2011, s. 74 – 80).

2.2 Plánování pracovního výkonu

Plánování pracovního výkonu je prvním krokem v procesu řízení pracovního výkonu, přičemž primárně vychází z poslání a strategických cílů organizace. Fáze plánování pracovního výkonu obsahuje rozhovory mezi manažery a pracovníky směřující k dohodě ohledně očekávaných výsledků a chování pracovníka. Rozhovory mají vyústit do formy, v níž budou jasně definovány pracovní role prostřednictvím cílů a úkolů. Stanovené cíle mají splňovat pravidlo SMART – mají být specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), realistické (relevant) a časově vymezené (time framed) a zároveň by měly být integrovány s cíli organizace. Cíle se mohou týkat úkolů, projektů, chování, hodnot, rozvoje a vzdělání. Pro efektivní řízení výkonu je žádoucí participace pracovníka na vytyčení svých cílů (Armstrong, 2011, s. 113 – 120).

Ty pak budou tvořit očekávaný profil zaměstnance. Dialog by měl probíhat na partnerské úrovni ve formě koučování. Manažer by měl svého podřízeného nasměrovat k cílům, měl by mu pomoci stanovit si priority, poradit, na jaké aktivity a oblasti se zaměřit, jakým způsobem dosáhnout zlepšení výkonu, pokud je zapotřebí změna chování v určité oblasti apod. Cílem rozhovoru by mělo být zajištění, aby se vzájemně vedoucí a jeho podřízený správně pochopili, a aby byl jasně pochopen význam cílů, pracovních úkolů, jejich standard a zároveň propojení s cíli a strategií organizace.

Vzešlá dohoda bude sloužit v příštích měsících jako podklad pro plánování v oblastech rozvoje a zlepšování a zároveň je nástrojem pro odvolání v průběhu posuzování a hodnocení pracovního výkonu.

S dohodou o pracovním výkonu souvisí i definování profilu role nebo jeho aktualizování. Profil role definuje výsledky, které jsou od pracovníka očekávány. Zároveň popisuje, jakým způsobem se pracovník bude při dosahování cílů chovat - v souladu s firemními hodnotami. Profil role je tedy založen na definování očekávání v oblastech znalostí, schopností, dovedností a chování v souladu s hodnotami organizaci.

2.3 Monitorování a měření pracovního výkonu

Pracovní výkon zaměstnance je měřen pomocí hlavních ukazatelů výkonu, které jsou definovány výstupy a výsledky¹ ve srovnání s požadovanou úrovní výkonu. Některé pracovní pozice mohou být charakterizovány minimem výstupů, ale mnoha vstupy, které jsou hůře měřitelné. V takových případech je měřen výkon kvalitativně (např. úroveň schopností) a během stanovování cílů je nutno stanovení výstupů, které z výsledků vzejdou.

Mezi měřítka výstupů lze zařadit např. finanční ukazatele, vyrobené jednotky, prodané jednotky, časová měřítka (rychlost, termíny dodání apod.)

¹ Armstrong definuje výstup jako něco, co lze měřit kvantifikovaným způsobem. Zatímco výsledek je definován jako viditelný efekt, který je důsledkem úsilí.

Dosažení určitého standardu (kvality), požadovaného chování, dokončení práce, osvojení a efektivní využívání nových znalostí a dovedností jsou atributy, které lze zahrnout do měřítek výsledků.

2.4 Analyzování a hodnocení pracovního výkonu

Analyzování a hodnocení pracovního výkonu probíhá ve dvojí podobě – formálně a neformálně.

2.4.1 Neformální analyzování a hodnocení pracovního výkonu

V průběhu roku se na základě dohody mezi manažery a jejich přímými podřízenými soustavně pracuje na trvalém zlepšování pracovního výkonu, rozvoji dovedností, schopností. Průběžně monitorují pracovní výkon, diskutují o potřebách rozvoje, výzvách a problémech při každodenní pracovní činnosti. Úkolem manažerů je mimo jiné vytvářet prostředí pro dialog a zpětnou vazbu.

2.4.2 Formální analyzování a hodnocení pracovního výkonu

Mimo nepřetržité neformální monitorování pracovního výkonu je přínosné uspořádat schůzku za účelem formálního zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Schůzky jsou uskutečňovány zpravidla jednou/dvakrát za rok. Manažer spolu se svým podřízeným mají tímto ponechán prostor poskytující možnost zaměřit se na výstupy a výsledky výkonu, na jeho celkové zhodnocení, na dohodu o pracovním rozvoji.

V organizaci by tedy mělo probíhat dvojí zkoumání a posuzování pracovního výkonu – neformální (průběžně během celého roku) a formální (zpravidla jednou/dvakrát za rok, systematictější průběh).

Cílem formálního zkoumání a posuzování výkonu je v širším pojetí odpověď na otázku kam jsme došli a kam jdeme. V užším pojetí je pak naplánování cílů, ale i vzdělávání a rozvoj pro následující období, motivace a vzájemná komunikace (Armstrong, 2011, s. 138 – 139).

Při formálním posuzování je pracovní výkon analyzován od posledního formálního zkoumání, jsou porovnávány dosažené výsledky

s dohodnutými očekávaními. Rozdíly ve výsledcích a očekávaních jsou zpravidla klasifikovány a formálně uloženy v papírové nebo počítačové podobě. Mohou sloužit jako podklad pro odměňování, povýšení, plán rozvoje pro pracovníky apod.

Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným by měla probíhat formou dialogu, nikoliv jednostrannou komunikací od nadřízeného k podřízenému v podobě hodnocení minulosti. Na setkání by neměl být připraven pouze nadřízený, ale i podřízený (v podobě sebehodnocení), kterému má být ponechán prostor pro vyjádření se ohledně problémů, aspirací, plánů, apod. Tímto je zajištěna diskuse a ne komunikace ve stylu ofenzivy

a defenzivy. Při dialogu by se měli nadřízený s podřízeným společně zaměřovat do budoucnosti. Hodnocení směrem do minulosti je doporučováno pouze pro případy, kdy konstruktivní zhodnocení předchozího výkonu může pozitivně ovlivnit jeho budoucí výkon. Při samotném hodnocení je žádoucí dostatečně zdůrazňovat pozitiva, kterými je pracovník motivován. Je-li při hodnocení užívána negativní zpětná vazba, je nutno ji postavit na základě důkazů a zároveň nabídnout pomoc. Pracovník nemá být hodnocen (např. „jsi nespolehlivý“), ale mají být hodnoceny jeho konkrétní pracovní výsledky – tímto způsobem nedojde ke zbytečnému zranění citů pracovníka nebo bezvýslednému dohadování (Armstrong, 2011, s. 138 – 155; Bělohávek, 2000, s. 57 - 68).

Kritérii pro formální posuzování výkonu jsou zejména:

- na kolik pracovník plnil své stanovené cíle,
- úroveň existujících a využívaných znalostí pracovníka,
- chování z hlediska ovlivňování výkonu,
- korelace chování pracovníka se základními hodnotami organizace.

Posuzování pracovního výkonu s sebou může nést několik problémů (rizik):

- negativní vnímání ze strany liniových manažerů, kteří mohou oponovat, že se jedná o zbytečnou administrativu, případně přisuzují tuto aktivitu personálnímu útvaru,

- personální útvar zaštiťuje pouze administrativu a není si vědom svých odpovědností, které se týkají pomoci liniovým manažerům, aby proces vedl ke zlepšování pracovního výkonu,
- nejasnost vazby mezi odměňováním a hodnocením,
- liniovní manažeři mají strach a tendence se vyhýbat hodnocení a posuzování práce svých podřízených (v tomto ohledu velmi záleží na vybudovaném vztahu mezi podřízeným a nadřízeným – panuje-li mezi nimi otevřená komunikace, důvěra apod.)

(Armstrong, 2011, s. 138 – 189).

Výstupem formálního posuzování výkonu by měla být dohoda o pracovním rozvoji a případný plán pro zlepšení nedostatečného pracovního výkonu.

2.5 Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji

Uzavření dohody mezi přímým nadřízeným a podřízeným je stěžejní pro řízení pracovního výkonu. Je nutné, aby byly stejně pochopeny a odsouhlaseny budoucí požadavky a cíle, ale i způsoby měření pracovního výkonu – tímto mají pracovníci i manažeři možnost sledovat a dokazovat výsledky.

V dohodě o pracovním výkonu musí být obsaženo: požadavky pracovní role, cíle, měřítko a ukazatele výkonu, znalosti, dovednosti a schopnosti chování, základní hodnoty organizace, plán rozvoje pracovního výkonu, plán osobního rozvoje, detaily k procesu. (Armstrong, 2011, s. 85 – 86)

2.6 Systém řízení pracovního výkonu jako nástroj pro řešení nedostatečného pracovního výkonu

K nedostatečnému výkonu pracovníka lze v mnoha případech předejít – jako prevence slouží především jasná komunikace očekávání a cílů, což je nedílnou součástí obsahu řízení pracovního výkonu. Pro zvládnutí nedostatečného pracovního výkonu je doporučeno pět kroků:

- identifikace problému (na základě zpětné vazby), nutnost přiznání problému samotným pracovníkem,
- určení příčin nedostatků,
- dohoda mezi manažerem a pracovníkem o potřebných krocích – vytvoření plánu pro zlepšení nedostatečného pracovního výkonu,
- zajištění akce (koučování, výcviku, vzdělávání, pravidelné setkávání s vedoucím pracovníkem apod.),
- monitorování, poskytování zpětné vazby.

Proces za účelem zlepšení pracovního výkonu je úspěšný, dojde-li po dohodnutém časovém úseku ke zlepšení výkonu na požadovanou úroveň. Pokud se výkon zlepšil částečně, je doporučeno období prodloužit. Nebyl-li zaznamenán žádný posun v pracovní výkonnosti, je přístupováno k přesunutí na jiné pracovní místo nebo k ukončení pracovního poměru (Armstrong, 2011, s. 55 – 58).

2.7 Odměňování v rámci systému řízení pracovního výkonu

Systém řízení pracovního výkonu umožňuje, aby byl vzájemně propojen pracovní výkon pracovníků s jejich vzděláváním a rozvojem, ale i odměňováním. Odměňování není nutnou složkou procesu řízení pracovního výkonu – nicméně je tím napomáháno k tomu, aby bylo odměňování nastaveno v souladu s cíli a kulturou organizace a aby celý proces řízení výkonu probíhal úspěšně (Wagnerová, 2001, s. 61 – 62). Dle Koubka (2004, s. 159 – 171) lze uvést dvě zásadní funkce odměňování v rámci řízení pracovního výkonu:

- funkce s orientací na budoucnost – podněcování pracovníků k dalšímu rozvoji, motivace k dosažení dalších cílů, prohlubování dalších schopností a dovedností,
- funkce s orientací na minulost – oceňování a odměňování pracovníků za jejich dosavadní pracovní výkony, za jejich vyšší úroveň znalostí, schopností a dovedností apod.

Žádoucí formou odměňování je tzv. zásluhové odměňování, což je odměňování za celkové přispění pracovníka k plnění cílů organizace, za jeho výsledky a schopnosti. Zásluhové odměňování má následující pozitiva:

- větší motivace pracovníka k lepšímu výkonu a rozvoji,
- je-li diferenciované odměňování založeno na správných, spravedlivých, objasněných kritériích, nevyvolává u pracovníků napětí a přispívá k harmoničtějším vztahům v organizaci,
- srozumění pracovníků, že pracovní výkon je důležitý.

Zásluhovou odměnu je možno nastavit v podobě určitého pevného zvýšení základního tarifu mzdy anebo v podobě určitého jednorázového peněžního ohodnocení. (Koubek, 2004, s. 159 – 171)

Prostřednictvím této kapitoly byl představen proces řízení pracovního výkonu – jeho zásadní i méně zásadní složky. Před tvorbou systému řízení pracovního výkonu je žádoucí vzít v úvahu, zda je možné tyto procesy v organizaci nastavit a jaké části budou v systému zahrnuty (např. zda bude v procesu zahrnuto odměňování).

3 KRITIKA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A VYBRANÁ NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ

V této kapitole je poukázáno na možné problémy vázající se k řízení pracovního výkonu – jsou zde uvedeny vybrané názory kritiků a zároveň stanoviska, jakým způsobem je možné nedostatky řešit. Cílem této kapitoly je poukázat na možné nedostatky systému řízení pracovního výkonu za účelem jejich vyvarování při zavádění řízení pracovního výkonu pro pracovníky na dílně firmy XY.

3.1 Kritika řízení pracovního výkonu

System řízení pracovního výkonu je ve svém základu kritizován pro své byrokratické postupy a zároveň pro neobjektivní hodnocení (Armstrong, 2011).

Deming a Crosby poukazují na problém špatného uplatňování řízení výkonu liniovými manažery, kteří na celý systém řízení výkonu nahlíží jako na pouhou rétoriku manažerů, na hodnocení jako na nedůsledně vykonávaný postup a ve svém důsledku tedy i neobjektivní. Upozorňují na problém byrokratizace procesu a zároveň na potřebu liniových manažerů disponovat psychologickými a sociálními dovednostmi – měli by disponovat vlastnostmi kouče a soudce, což u liniových manažerů není časté (Deming a Crosby, cit. dle: Armstrong, 2011, s. 55 – 58).

Carlton a Sloman dodávají, že manažeři mají při hodnocení sklon pracovníky nadhodnocovat z důvodu vazby hodnocení na odměňování – mají obavy, že z nižšího hodnocení by byli pracovníci demotivováni (Carlton a Sloman, cit. dle: Armstrong, 2011, s. 55 – 58).

3.2 Vybraná navrhovaná řešení pro nedostatky systému řízení výkonu

Buckingham zdůrazňuje, že je nezbytné v procesu řízení výkonu zaměřit se na budoucnost, nikoliv na hodnocení minulosti. Hodnocení by mělo probíhat průběžně, okamžitou zpětnou vazbou, ne jen při půlročním hodnocení. Dále navrhuje snížení byrokracie vztahující se k řízení pracovního výkonu – pro manažery i jejich podřízené je velmi časově náročné pouhé vyplňování formulářů. Kritizuje, že hodnocení je subjektivní záležitostí a často vypovídá více o hodnotiteli než o hodnoceném (Buckingham, 2015, s. 40 – 48).

Stejný názor na hodnocení zastává i Champion, který tvrdí, že hodnocení výkonu je nespolehlivé, neboť je závislé od mínění pouze jednoho člověka (manažera), východisko vidí v 360 stupňové zpětné vazbě (Champion, 2015, s. 84 – 94).

V publikaci Meriaca, Gormana a Macana jsou zevrubně popsány vlivy na průběh a výsledek hodnocení (různé cíle hodnocení, motivace, kognitivní zkreslení). Kvalitu hodnocení v procesu řízení výkonu lze ovlivnit školením hodnotitelů v této oblasti. Autoři nekritizují formální průběh řízení výkonu, ale přikládají důležitost neformálním procesům – okamžité zpětné vazbě,

každodenní aktivní komunikaci... Jen takovým způsobem se mohou manažeři stát kouči a proces řízení výkonu může být efektivní (Meriac & Gorman, & Macan, 2015, s. 102 – 108).

Pulakos, Hanson, Arad, Moye upozorňují, že manažeři i ostatní zaměstnanci vidí řízení výkonu jako zbytečnou aktivitu, která jim samotným ani organizaci nic nepřináší. Nicméně řízení pracovního výkonu je těsně spjata s angažovaností a vyšším výkonem zaměstnanců. Příčinu problému vidí v přílišném formalizování řízení výkonu, pro efektivní řízení výkonu je nutná flexibilita (stanovování SMART cílů na celý následující rok není správným řešením – organizace se pohybují v prostředí změn, cíle se mění, atd.). Hodnocení by mělo probíhat směrem dopředu, do budoucnosti, nikoliv zpětně. Přitom je nutné, aby byla mezi pracovníky a manažery otevřená komunikace a důvěra a aby pracovníci porozuměli, z jakého důvodu je řízení výkonu zavedeno a jaké má přínosy (Pulakos, Hanson, Arad & Moye, 2015, s. 51 – 76).

4 ZAVÁDĚNÍ KONCEPCE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Následující podkapitoly budou věnovány zavádění koncepce řízení pracovního výkonu, konkrétně souvislostem vztahujícím se k zavádění řízení pracovního výkonu v organizaci, požadavkům na podobu řízení pracovního výkonu, doporučenému postupu při zavádění řízení pracovního výkonu a hlavním důvodům pro zavedení koncepce řízení pracovního výkonu.

4.1 Souvislosti organizace pro zavedení systému řízení výkonu

Při zavádění řízení pracovního výkonu jako způsobu řízení lidských zdrojů je nutné vzít v úvahu souvislosti organizace respektive uzpůsobit jeho formu pro konkrétní organizaci.

Zásadní atributy organizace, které je nutné zvážit při vytváření systému řízení výkonu, jsou:

- kultura organizace,
- styl řízení,
- organizační struktura.

Systém řízení pracovního výkonu si žádá kulturu organizace, která vyznává kulturu vysokého výkonu, kvality, orientaci na zákazníky, zapojování pracovníků do rozhodování a chápání pracovníků jako rovnocenných partnerů, posilování pravomocí, otevřené komunikace (ze strany pracovníků i managementu), důvěry a spolupráce (Koubek, 2004). V organizaci by se také mělo přikládat velkou důležitost etice a čestnému jednání. Pokud tyto hodnoty v organizaci chybí, pak je nutné je do kultury zanást.

Nicméně Armstrong zdůrazňuje, že vhodnou firemní kulturu pro systém řízení výkonu nelze jednoznačně vymezit – závisí od více proměnných, jakými jsou např. složení pracovníků v organizaci (dělníci, IT pracovníci,...), technologie a pracovní postupy, převaha rutinních prací nebo naopak prací se složitými postupy, turbulentní nebo naopak ustálenější prostředí, v němž se organizace pohybuje (Armstrong, 2011, s. 48 – 51).

S kulturou organizace úzce souvisí styl vedení. Hodnoty související s řízením výkonu musí uplatňovat nejprve manažeři, směrem od nich jsou přelévány k ostatním pracovníkům. Koubek (2004) upozorňuje, že v mnohých případech manažeři hodnoty otevřené komunikace a důvěry hlasitě zdůrazňují, ale neuplatňují je. Východisko vidí ve vzdělávání a rozvoji manažerů.

Důležitým prvkem, který má vliv na zavedení systému řízení výkonu, je také organizační struktura. Je-li organizační struktura centralizovaná, zpravidla dojde ke snaze vytvořit jednotný přístup k realizaci koncepci řízení výkonu. Systém tedy nebude vyhovovat individuálním potřebám organizace jako ve struktuře decentralizované, v níž by byly jednotlivé funkční útvary více pravomocné a samostatné. V tomto ohledu je preferována decentralizovaná organizační struktura, která umožňuje specifitější přístup pro řízení pracovního výkonu.

4.2 Požadavky na podobu řízení pracovního výkonu

Před zavedením řízení pracovního výkonu je nezbytné zvážit determinanty úspěšnosti organizace, manažerů a pracovníků. Z těchto potřeb poté vystoupí na míru šitá koncepce řízení pracovního výkonu, která musí plnit následující role:

- nástroj pro koordinaci práce,
- nástroj pro identifikaci problémů v procesech,
- zdroj dokumentace problému pracovního výkonu,
- zdroj informací v případech rozhodování o povyšování, rozmisťování, rozvoji a vzdělávání pracovníků,
- nástroj pro zlepšování komunikace a informovanosti (vyjasnění si očekávání, odpovědností apod.),
- metoda pro zajištění pravidelné oboustranné zpětné vazby,
- nástroj pro vytváření zdravých vztahů v organizaci,
- (a další).

Konkrétní forma řízení výkonu by měla být co nejpraktičtější - jednoduchá, co nejméně byrokratická. Měla by sloužit skutečným potřebám organizace, manažerům a pracovníkům. Pracovníci by neměli mít pocit, že je proti jejich zájmům a manažeři, že tímto přicházejí o své pravomoci a autoritu.

4.3 Postup při vytváření konkrétní podoby řízení pracovního výkonu

Při implementaci řízení pracovního výkonu je doporučováno postupovat dle logického postupu, kterým je zaručeno, aby byla zavedena správná forma řízení výkonu a současně aby byl koncept řízení výkonu zaměstnanci dobře pochopen. Koubek (2004) doporučuje pro úspěšné zavedení řízení pracovního výkonu následující postup:

- zvážení důvodů pro zavedení řízení pracovního výkonu,
- analýza kultury a struktury organizace,
- stanovení cílů řízení pracovního výkonu dle potřeb organizace,

- zapojení liniových manažerů a ostatních pracovníků do diskuse o potřebě a implementaci řízení pracovního výkonu,
- na základě výchozích analýz a diskusí vypracování zásad a formy řízení pracovního výkonu,
- rozhodnutí jak, kde a pro koho bude řízení výkonu zavedeno,
- vytvoření projektového týmu pro implementaci řízení pracovního výkonu,
- definování procesů a dokumentace řízení pracovního výkonu,
- organizace pilotního ověření, provedení případných úprav,
- informování o cílech, podobě a funkcích řízení pracovního manažerů a ostatních pracovníků,
- vytvoření vzdělávacích kurzů orientovaných na řízení pracovního výkonu,
- vypracování programu zavádění řízení pracovního výkonu.

4.4 Argumenty pro zavedení řízení pracovního výkonu

Pro úspěšné fungování systému řízení pracovního výkonu je zapotřebí analyzovat důvody pro jeho zavedení a ujasnit si očekávání. Důvody pro zavedení řízení pracovního výkonu by měly být schváleny manažery organizace. Zpravidla jsou uváděny některé z následujících důvodů:

- posílení kultury orientované na výkon,
- sjednocení odlišných kultur divizí jedné organizace,
- zabezpečení využití schopných pracovníků,
- zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků nebo pracovních týmů,
- rozvoj dovedností, schopností a potenciálu pracovníků,
- zajištění informací o pracovním výkonu pro potřeby odměňování dle výkonu,
- zajištění rostoucí a trvalé motivace pracovníků,
- posílení pravomocí pracovníků,
- zvýšení spokojenosti pracovníků s jimi vykonávanou prací,

- přispění k vytváření zdravých vztahů v organizaci,
- přispění k efektivnější komunikaci v organizaci,
- získání a udržení si kvalifikovaných pracovníků,
- podpora komplexního řízení kvality (Koubek, 2004).

V této kapitole je vysvětleno, jaké souvislosti firmy je nutné před zavedením systému řízení výkonu na dílně vzít v úvahu. Dále je uvedeno, jaké požadavky by měl systém řízení pracovního výkonu splňovat. Následně je popsán doporučený postup a předloženy argumenty pro zavedení systému.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XY V INTENCÍCH PRACOVNÍHO VÝKONU A JEJÍ ANALÝZA VE VZTAHU K IMPLEMENTACI ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU NA DÍLNĚ

Tato kapitola se věnuje představení firmy XY, jejím cílem je přiblížit její charakter – předmět podnikání, organizační kulturu, styl vedení, organizační strukturu. Na základě těchto informací analyzovat, do jaké míry je organizace připravena pro zavedení systému řízení pracovního výkonu pro pracovníky na dílně. V kapitole je také upřesněno, jakých zaměstnanců se zavedení řízení pracovního výkonu týká.

Firma XY se zabývá strojírenským průmyslem, sídlí v České republice a je divizí konglomerátní americké společnosti. Mezi hlavní zákazníky firmy XY řadíme především ty z oblasti petrochemie, těžářského průmyslu, chemického průmyslu, farmaceutického průmyslu, energetického průmyslu, potravinářského průmyslu a papírenského průmyslu. Dlouhodobou strategií korporace a tedy i firmy XY je maximalizovat přínos pro své akcionáře pomocí zvětšování tržního podílu, zaměření se na zákazníka a maximalizací využití interních zdrojů za účelem intenzivního růstu.

Kulturu firmy XY lze označit jako kulturu vysokého výkonu². Sestává z několika hlavních pilířů:

- bezpečnost,
- etika,
- zaměření na zákazníka,
- různorodost a integrita,
- výkon,

² Více o kultuře výkonu viz str. 16

- angažovanost zaměstnanců a zákazníků.

Ve firmě XY je definována kultura výkonu jako kultura, v níž je výkon očekáván a oceňován. V organizaci je zdůrazňováno, že prvním krokem k umožnění změny kultury na kulturu výkonu je důsledný proces řízení výkonu zabezpečený nástroji a prostředky, které vybuduje manažer. Zároveň je žádoucí co nejvíce zapojovat pracovníky (do rozhodování, projektů apod.) a přenechávat jim odpovědnosti.

Styl vedení ve firmě XY nelze jednoznačně vymezit – pohybuje se na pomezí mezi autoritativním a konzultativním stylem vedení. V prostředí dílny převládá autoritativní styl - manažer více přikazuje, očekává a kontroluje plnění úkolů. V prostředí THP pracovníků³ převažuje spíše konzultativní neboli demokratický styl vedení – manažer rozhoduje sám na základě konzultací s vybranými členy týmu. Styl vedení ve firmě XY závisí také od situací, v období krizí se přiklání k autoritativnímu.

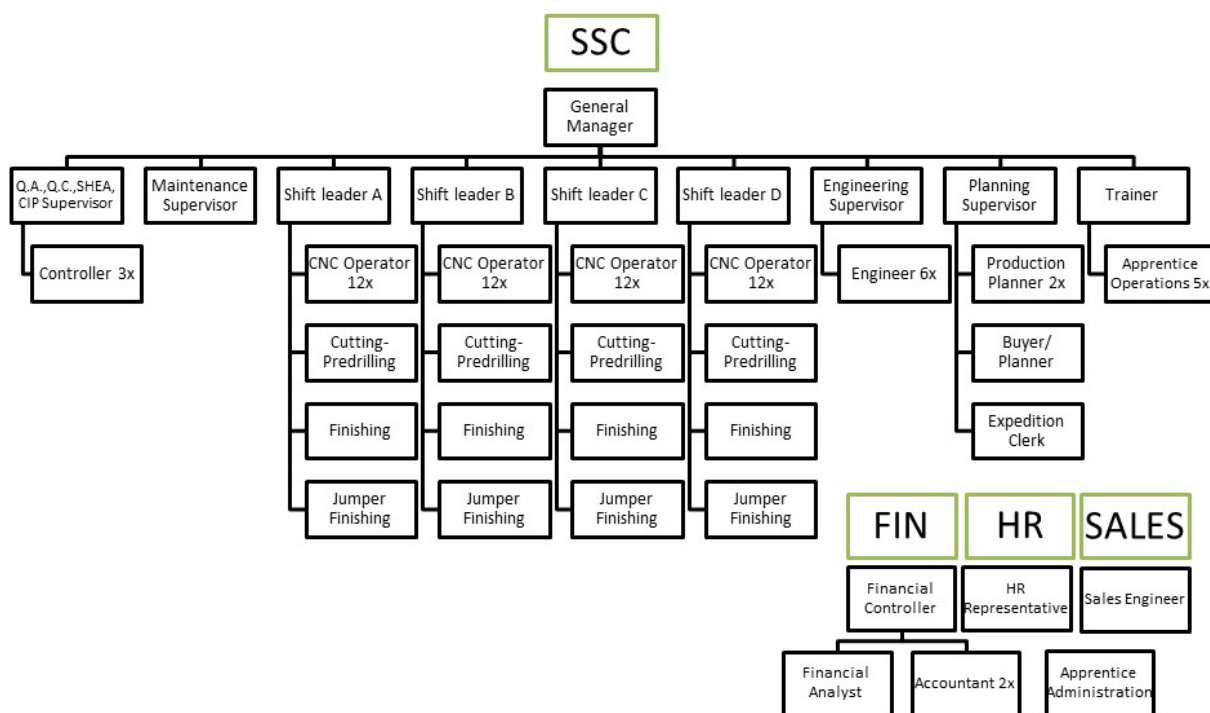
Organizační strukturu firmy XY jako součást světové korporace lze označit jako štíhlou (řetězec vedení je dlouhý). Organizační struktura samotné firmy XY je široká (řetězec vedení je krátký). Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury lze popsat organizační strukturu jako liniově-štabní (Blažek, 2011, s. 70).

Firma sestává z následujících oddělení:

- oddělení, která přímo podléhají generálnímu řediteli firmy - výrobní oddělení, oddělení kontroly a kvality, vedoucí údržby, trenér, oddělení plánování a oddělení technologie,
- oddělení, která mají své nadřízené v mateřské společnosti: obchodní oddělení a zástupce personálního oddělení,
- generální ředitel a finanční kontrolor se taktéž zodpovídají svému nadřízenému v mateřské společnosti.

Aktuální počet zaměstnanců firmy je přibližně 100.

³ THP pracovníků, tzn. technicko-hospodářských pracovníků



Obrázek 4: Organizační struktura firmy XY

Cílem praktické části je tvorba systému řízení pracovního výkonu pro pracovníky na dílně, popis a zhodnocení jeho implementace. Konkrétně jsou řazeni do pracovníků výroby vedoucí směn (4), CNC operátoři (48), operátoři pro přípravu materiálu (4), operátoři pro dokončování (4) a „skokani“ (4). (viz Obrázek 4 Organizační struktura). V systému řízení pracovníků sehrávají důležitou roli přímí nadřízení – tedy generální ředitel (jako přímý nadřízený vedoucích směn) a vedoucí směn (jako přímí nadřízení operátorů). Přímí nadřízení by měli disponovat měkkými dovednostmi jakými jsou umění motivovat, hodnotit, podávat kritiku, apod.

Tabulka 1: Přípravenost firmy XY pro úspěšné zavedení systému řízení pracovního výkonu na dílně

Kultura vysokého výkonu	Ano
Kultura kvality	Ano
Orientace na zákazníky	Ano
Zapojování pracovníků	Ano (pracovníci se mají možnost zapojovat do projektů zlepšení apod.)
Otevřená komunikace	Ano

Participativní styl vedení	Styl řízení na dílně je na pomezí autoritativního a participativního, převládá autoritativní
Decentralizovaná organizační struktura	Spíše centralizovaná
Kompetence přímých nadřízených pro systém řízení pracovního výkonu.	Ano – generální ředitel, Ne – vedoucí směn

Z výše uvedeného lze usoudit dostatečnou připravenost firmy XY pro zavedení konceptu řízení pracovního výkonu pro pracovníky na dílně – umožňuje zásadní prvky, které jsou nezbytnou součástí řízení pracovního výkonu (otevřenou komunikaci, zpětnou vazbu, zapojování pracovníků, apod.). Kvůli centralizovanější organizační struktuře je nutno splnit při tvorbě řízení pracovního výkonu standardy organizace. Na základě dostupných informací byl generálním manažerem zvolen pro pracovníky na dílně styl řízení s převládajícími autoritativními prvky. Identifikovaný nedostatek pro připravenost zavedení řízení pracovního výkonu na dílně je nižší kompetentnost vedoucích směn pro výkon role přímých nadřízených v rámci systému řízení pracovního výkonu.

6 SYSTÉM PŘED ZAVEDENÍM ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU, IDENTIFIKACE POTŘEB A OČEKÁVÁNÍ OD ZAVEDENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Tato kapitola se zabývá systémem motivování, hodnocení a odměňování pracovníků na dílně před zavedením systému řízení pracovního výkonu a uvádí, jaké změny ve firmě XY přispěly k umožnění zavedení tohoto systému. Následně jsou identifikovány potřeby pro zavedení systému a očekávání.

Před zavedením řízení pracovního výkonu měla firma XY štihlejší organizační strukturu – mezi úrovní generálního ředitele a vedoucích směn byl navíc článek výrobního ředitele. Manažerská práce spadala do kompetencí výrobního ředitele, nikoliv vedoucích směn. Vedoucí výroby

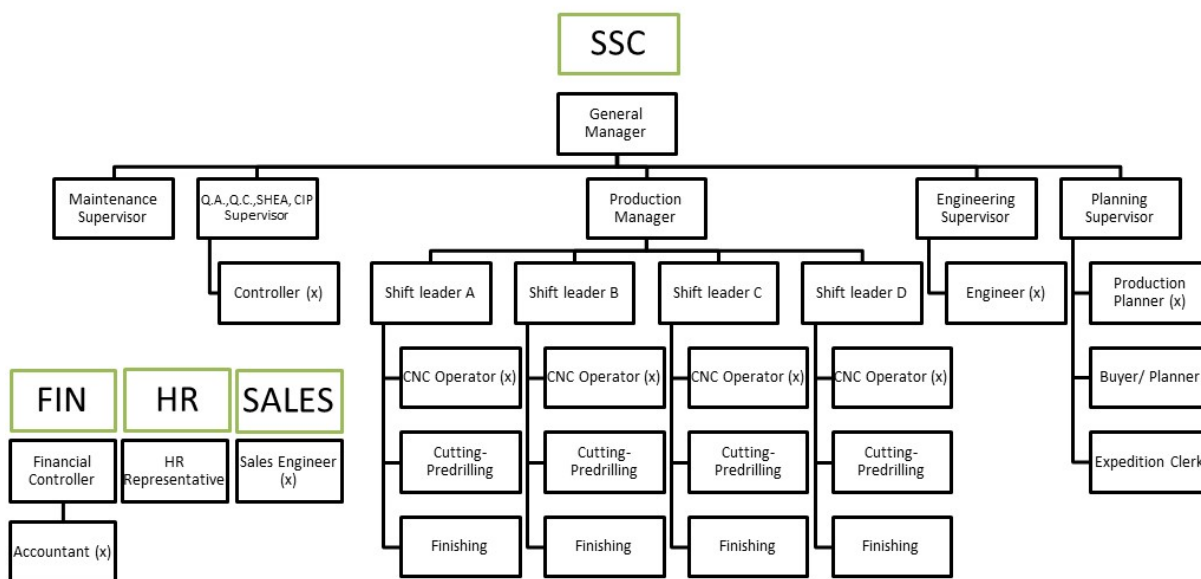
byl nadřazený všem pracovníkům dílny a jeho odpovědností bylo jejich motivování, hodnocení apod.

Pracovníci neměli nastaveny a odsouhlaseny svoje odpovědnosti a cíle, vodítkem pro hodnocení mohl být pouze popis funkčního místa. Nicméně popis funkčního místa nebyl zaměstnancům zdůrazňován, pracovníci s ním i se svými odpovědnostmi nebyli důkladně srozuměni.

V průběhu roku nebyl kladen důraz na průběžnou zpětnou vazbu. Hodnocení pracovníků na dílně bylo prováděno každoročně vedoucím výroby. Mělo své formální i neformální prvky. Pro hodnocení neexistoval žádný ucelený formulář, který by byl k tomu určený, nebyl k němu veden zápis. Pracovníkům o hodnocení nebyla poskytnuta zpětná vazba, neměli možnost sebehodnocení a často o svém hodnocení nebyli informováni.⁴

Od roku 2013 byla zrušena pozice výrobního ředitele – jeho odpovědnosti postupně přebírali vedoucí směn. Zároveň byl vybrán nový generální ředitel, který zdůrazňoval kulturu vysokého výkonu. Vyžadoval zpětnou vazbu k hodnocení zaměstnanců, nicméně do zavedení řízení pracovního výkonu pracovníci na dílně stále neměli nastaveny své cíle a odpovědnosti.

⁴ do roku 2013 nebylo na dílně možné přesné měření výkonu (od roku 2013 byl zaveden ERP systém, jehož prostřednictvím lze měřit zmetkovitost, efektivitu a produktivitu)



Obrázek 5: Organizační struktura firmy XY před zavedením řízení pracovního výkonu

Z výše uvedeného stavu došlo ke změnám napomáhajícím k postupnému zvyšování výkonosti a zavedení systému řízení pracovního pro pracovníky na dílně.

Tabulka 2: Změny v organizaci XY vhodné pro nastavení řízení pracovního výkonu na dílně ve firmě XY

Generální ředitel není silně zaměřený na výkon, nevyžaduje zpětnou vazbu.	Generální ředitel silně zaměřený na výkon, vyžadující zpětnou vazbu.
Management všech pracovníků na dílně spadá pod jednoho vedoucího výroby – neumožňuje frekventovanou zpětnou vazbu ani individuálnější přístup k motivování, hodnocení, apod.	Management pracovníků na dílně spadá pod vedoucí směn – umožňuje frekventovanou zpětnou vazbu a individuálnější přístup k motivování, hodnocení, apod.
Pracovníkům na dílně není možné přesně měřit jejich produktivitu, efektivitu, zmetkovitost.	Prostřednictvím zavedeného systému měření je možné pracovníkům na dílně přesně měřit jejich produktivitu, efektivitu, zmetkovitost.

Potřeba zavedení řízení pracovního výkonu na dílně kromě interních potřeb souvisí i s globálním trendem a vývojem společnosti ke společnosti postindustriální. Profese, které byly v minulosti především manuálně náročné, vyžadují v dnešní moderní době vyšší kvalifikaci, vyšší nároky na znalosti, dovednosti např. v užívání informačních technologií, aj. V oblasti strojírenství tomu není jinak – pozice strojírenského dělníka obrábějícího kov ručně různými nástroji se náplní práce změnila směrem k programátorovi. Strojáři obrábějí kovy pomocí zadávání programů do počítače, který řídí obráběcí stroj.

V oblasti hodnocení, motivace, komunikace a celkové efektivity práce CNC operátorů a vedoucích směn viděla firma XY prostor pro zlepšení (např. hodnocení mělo subjektivní formu – bylo prováděno na základě pocitů, mínění apod.) Byla identifikována potřeba zavést systém, který bude objektivní a motivující pro pracovníky. Východiskem bylo zavedení systému řízení pracovního výkonu.

Ve společnosti XY jsou očekávány od zavedení řízení pracovního výkonu na dílně následující pozitivní změny:

U pracovníků:

- včasná a konstruktivní zpětná vazba ze strany pracovníků i vedoucích zaměstnanců,
- vedoucí a zaměstnanci přijímají a podporují ideu rozvíjení talentu,
- lepší rozpoznání příležitostí a připravenost pracovníků vykonávat jejich stávající nebo budoucí pracovní role,
- větší možnost kariérního růstu zaměstnanců,
- umožnění jasné vazby mezi výkonem a odměnou,
- větší hrdost zaměstnanců, pocit úspěchu,
- vyšší motivace, angažovanost zaměstnanců – firma XY se umístila v realizovaném průzkumu angažovanosti v rámci korporace před zavedením řízení pracovního výkonu na nejnižším místě,
- nastolení prostředí ve firmě vyznačující se energií a entusiasmem,
- inovativní přístup a aktivní řešení problémů.

U organizace:

- vyšší efektivita a produktivita, nižší zmetkovitost,
- vyšší stabilita organizace XY,
- vyšší spokojenost zákazníků,
- vyšší celkový firemní výkon,
- přispění k vyšší hodnotě akcií,
- nástroj pro koordinaci práce.

System řízení pracovního výkonu pro pracovníky na dílně byl navržen do podoby, aby byl nástrojem pro identifikaci problémů v procesech na dílně, zdrojem dokumentace problému pracovního výkonu a informací pro rozvoj, pro povyšování pracovníků na dílně a lepší komunikaci a aby splnil definovaná očekávání. Byl navržen koncept řízení pracovního výkonu, který vyžaduje dialog mezi pracovníky a jejich vedoucími, který sleduje pracovní výkon, na základě něhož je možné definovat rozvoj a přistoupit ke kariéernímu posunu zaměstnanců.

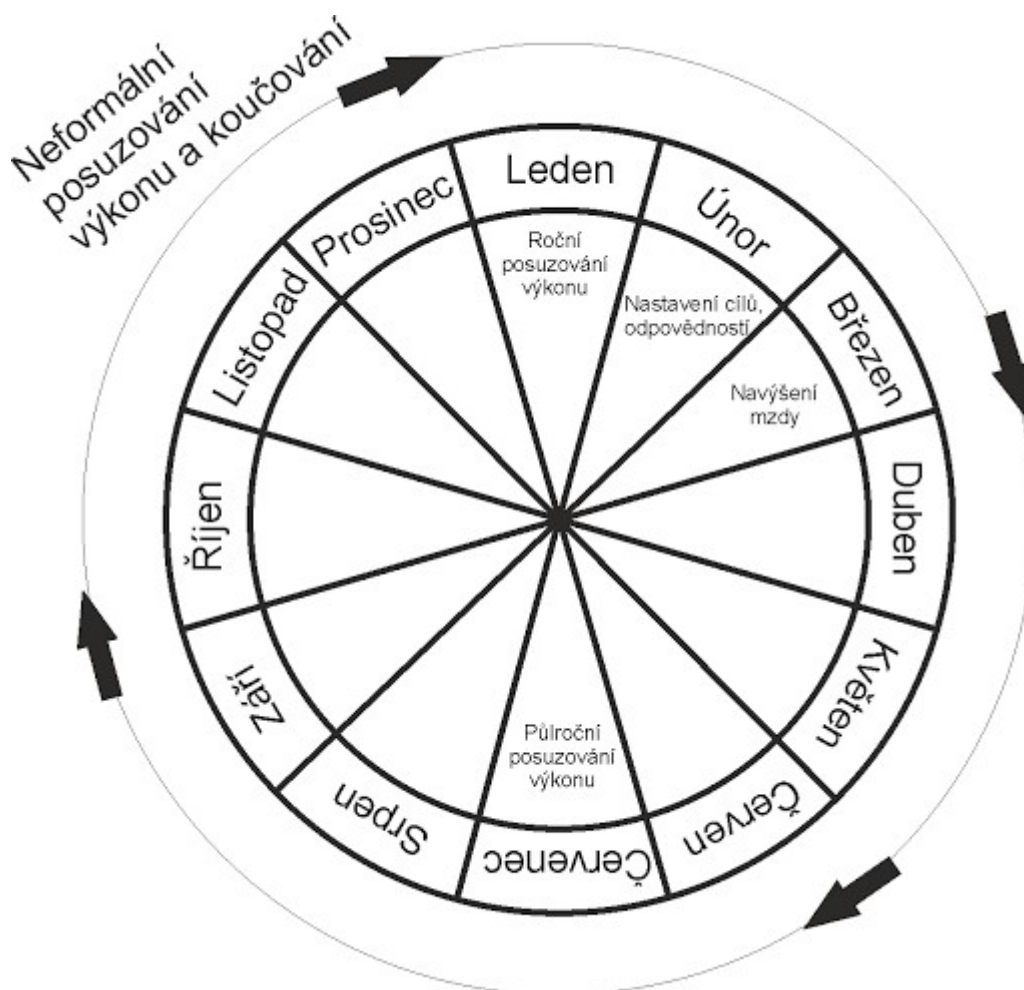
7 PODOBA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU PRO PRACOVNÍKY NA DÍLNĚ

Při tvorbě řízení pracovního výkonu na dílně byl kladen důraz, aby měl systém řízení pracovního výkonu obě své složky – formální i neformální.

Řízení pracovního výkonu byl ve firmě XY nastaven jako neustálý proces. V průběhu celého roku probíhá řízení pracovního výkonu neformálním způsobem – je kladen důraz na otevřenou komunikaci a pravidelnou vzájemnou zpětnou vazbu. Hlavním důvodem je, aby systém nesklouzl pouze k byrokratické podobě a aby se na zlepšování výkonu pracovalo opravdu nepřetržitě.

Stejně tak je kladen důraz na formální složku pracovního výkonu – slouží především k podložení informací (pro odměňování, povýšení, vzdělávání a rozvoj, apod.) Na formulář řízení pracovního výkonu se může odvolat při svém rozhodování zástupce personálního oddělení, nadřízený pracovníka i samotný pracovník. Aby formální řízení pracovního výkonu nepředstavovalo pro pracovníky přílišnou byrokratickou zátěž, byly

stanoveny dva termíny pro oficiální posuzování pracovního výkonu (roční a půlroční).



Obrázek 6: Harmonogram řízení pracovního výkonu na dílně ve firmě XY

V první polovině ledna hodnotí pracovníci sami sebe – měli by se zamyslet nad tím, nakolik v průběhu celého roku plnili své stanovené cíle a odpovědnosti. Dále by měli popřemýšlet nad tím, s jakými překážkami se během roku setkali a jakým způsobem se jim je podařilo překonat, s čím měli problém, v čem cítí potřebu svého zlepšení a rozvoje. Ale i naopak, co se jim podařilo vyřešit, čím organizaci přispěli apod. Bilanci svých úspěchů a neúspěchů by měli zaznamenat do formuláře řízení pracovního výkonu,

který je upraven do podoby, aby jasně odrážel posuzované oblasti pracovníka.

V druhé polovině ledna posuzují pracovní výkon svých podřízených vedoucí směn společně s generálním manažerem.

Do konce února by měly být zrealizovány schůzky vedoucích směn, generálního manažera a pracovníka, jehož pracovní výkon je posuzován. Na schůzce by měli dojít ke společnému závěru vztahujícího se k zhodnocení pracovního výkonu pracovníka a zaznamenat jej do formuláře řízení pracovního výkonu. Zároveň by měli společně nastavit pracovníkovi cíle a odpovědnosti do dalšího období.

V měsíci březnu probíhá roční navyšování mzdy na základě formálního posouzení výkonu, které je zapsáno ve formuláři řízení výkonu.

Půlroční posuzování výkonu je realizováno v červenci. Probíhá opět formou schůzky, jichž se účastní pracovník, jeho přímý nadřízený (vedoucí směny) a generální manažer. Společně hodnotí progres ve výkonu, identifikují potřebu rozvoje a probíhá mezi nimi vzájemná zpětná vazba. Pro následující období bude při půlročním posuzování výkonu kladen větší důraz na rozvojový plán pracovníka, který bude zakotven ve formuláři řízení pracovního výkonu.

Tabulka 3: Postup při formálním posuzování pracovního výkonu na dílně ve firmě XY

	Pracovník	Přímý nadřízený pracovníka⁵
Připravené formuláře řízení pracovního výkonu pro vyplnění	Pracovník provádí sebehodnocení.	
Provedené sebehodnocení	Pracovník má vyhotovené sebehodnocení a vyplněno v příslušném políčku ve formuláři. Vyplněný formulář předává svému přímému nadřízenému.	Přímý nadřízený obdrží formulář a zkontroluje, zda je dostatečně vyplněn. V případě potřeby si vyžádá dodatečné informace a zpětnou vazbu
Zhodnocení přímým nadřízeným		Přímý nadřízený vyplní do příslušné sekce ve formuláři hodnocení pracovního výkonu svého podřízeného.
Stvrzení formuláře řízení pracovního výkonu pracovníkem a jeho přímým nadřízeným	Přímý nadřízený uspořádá schůzku s pracovníkem za účelem společného posuzování pracovního výkonu. Společně se zamyslí nad silnými a slabými stránkami pracovníka, nad jeho potenciálem a potřebou rozvoje. Pracovník si společně s jeho přímým nadřízeným nastaví cíle a odpovědnosti do dalšího období.	

⁵ Na schůzce za účelem posuzování pracovního výkonu operátora na dílně se dočasně účastní mimo přímého nadřízeného (vedoucího směny) i generální manažer, který také podepisuje formulář řízení pracovního výkonu. Do budoucnosti je počítáno s tím, že vedoucí směn budou dostatečně kompetentní a zkušení, že na schůzce za účelem posuzování výkonu operátorů nebude třeba přítomnosti generálního ředitele jako kouče.

8 FORMULÁŘ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU NA DÍLNĚ

Tato kapitola se věnuje charakteristice jednotlivých sekcí ve formuláři řízení pracovního výkonu na dílně – popisu pracovní činností, kompetencím firmy XY, rozvojovému plánu. Současně je charakterizována hodnotící škála.

Popis pracovních činností

V první části je kromě zařazení pracovníka uveden popis pracovních činností, který slouží pro hodnocení hlavních odpovědností, které se vážou k pracovní pozici pracovníka. V části popisu pracovních činností by tedy měla být uvedena náplň práce pracovníka. Odpovědnosti, které jsou zahrnuty v popisu pracovní činnosti, by měly být pracovníkem a jeho přímým nadřízeným komentovány a posuzovány. Naopak by neměl být posuzován pracovní výkon související s pracovními činnostmi, které pracovník nemá uvedeny v části popisu pracovních činností.

Kompetence firmy XY

V následující části jsou definovány kompetence - měřitelné charakteristiky zaměstnanců, zahrnující i jejich chování. Jsou podmínkou pro efektivní výkon práce všech zaměstnanů - z tohoto důvodu jsou zahrnuty i do formuláře řízení pracovního výkonu pro pracovníky na dílně. Tyto kompetence jsou spojeny se strategií firmy XY a reflektují hodnoty organizace. Patří mezi ně hodnoty jako např. chuť inovovat, odpovědnost, účinná komunikace, respekt, spolupráce, etika a loajalita. Většina z těchto kompetencí jsou i podmínkou pro samotné řízení pracovního výkonu (účinná komunikace, spolupráce, etika, přebírání odpovědností).

Uvedením této sekce ve formuláři řízení pracovního výkonu je předpokládáno posílení kultury orientované na výkon a efektivnější komunikace.

Individuální cíle

Z důvodu postupné implementace konceptu řízení pracovního výkonu je naplánováno vložení sekce věnované individuálním cílům do formuláře řízení pracovního výkonu pro následující období. Individuální cíle pracovníka byly prozatím nastavovány neformálně – mimo formulář řízení pracovního výkonu.

Sekce zabývající se individuálními průběžnými cíli pracovníka bude odrážet míru jeho úspěchu v plnění nastavených cílů. Nastavené individuální cíle se mohou týkat odpovědností dané pracovní pozice nebo se mohou týkat specifických projektů a jiných iniciativ, které spadají pod výkon dané pozice pro určité období.

Od stanovování individuálních cílů samotným pracovníkem společně s jeho přímým nadřízeným se očekává jeho vyšší motivace, angažovanost a aktivní řešení problémů.

Hodnotící škála

Formálně je prováděno hodnocení na základě stanovené pětistupňové hodnotící škály:

- vyhověl nad rámec – pracovní výkon zaměstnance byl výjimečný, čímž přispěl k lepším hospodářským výsledkům podniku,
- částečně vyhověl nad rámec – pracovní výkon zaměstnance předčil většinu požadavků, vykazuje výborné výsledky,
- vyhověl – pracovní výkon zaměstnance splňuje očekávání, vykazuje dobré výsledky
- částečně vyhověl – pracovní výkon zaměstnance splňuje minimální požadavky, je očekáváno zlepšení,
- nevyhověl – pracovní výkon zaměstnance nesplnil očekávání, nutné okamžité zlepšení.

V každé kolonce určené pro hodnocení je prostor pro komentář pracovníka i jeho přímého nadřízeného.

Pokud nastane situace, v níž je pracovník hodnocen jako „nevyhověl“, je pro něj koncipován a realizován plán zlepšení. Plán zlepšení v sobě zahrnuje

prostředky, jakými jsou např. koučování, školení apod. Cílem je rozvoj oblastí, v níž byl pracovník hodnocen jako „nevyhověl“.

Rozvojový plán

Z důvodu postupné implementace konceptu řízení pracovního výkonu je naplánováno vložení sekce věnované rozvojového plánu pro následující období. Plán rozvoje bude zahrnut při půlročním posuzování výkonu, při němž by si pracovník společně se svým nadřízeným měl analyzovat své slabé a silné stránky a vyjasnit si své plány ohledně vlastního rozvoje do budoucna. Účelem plánu rozvoje je analyzovat silné stránky, ale i nedostatky pracovníka, zjistit jeho kariérní ambice a navrhnout plán rozvoje na míru.

Navržený formulář plánu rozvoje je složen ze tří částí:

- současný stav – zde pracovník vypíše své silné a slabé stránky, informace ze zpětné vazby a případné další indikátory pracovního výkonu,
- cílový stav – zde pracovník vypíše svou představu o kariérní dráze (kde by se chtěl vidět, co by chtěl zlepšit, jakým způsobem by chtěl zlepšení dosáhnout a proč by se chtěl zlepšit)
- harmonogram – slouží pro ujasnění si termínu pro zlepšení v definovaných oblastech

Zavedením rozvojového plánu by mělo u pracovníků na dílně přispívat k ideji rozvíjení talentu, k jejich připravenosti na stávající a budoucí role.

9 NÁVAZNOST ODMĚŇOVÁNÍ NA FORMÁLNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Na každoroční hodnocení pracovního výkonu je z důvodu motivování pracovníků navázáno odměňování.

Všechny odpovědnosti a kompetence pracovníka jsou jednotlivě hodnoceny dle stanovené hodnotící škály. V závěru formuláře je prostor pro celkové ohodnocení za dané období, které má vliv na odměňování zaměstnance. Na každý hodnotící stupeň je navázáno určité procento

navýšení mzdy pracovníka pro příští období. Pokud je pracovník hodnocen „vyhověl nad rámec“, jeho procento navýšení mzdy je nejvyšší, jakého mohl dosáhnout. Je-li hodnocen „vyhověl“, pak je procento navýšení jeho mzdy o něco nižší. Hodnocení „částečně vyhověl“ pro pracovníka znamená nejnižší navýšení mzdy, jakého může dosáhnout mít, neboť hodnocení „nevyhověl“ není odměňováno navýšením mzdy (tzn. 0 % navýšení mzdy).

Současně je možné pracovníky ocenit jednorázově za jejich nadprůměrný výkon (např. za návrh na zefektivnění výrobního procesu apod.) formou hmotného ocenění.

10 IMPLEMENTACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU NA DÍLNĚ

V této kapitole je popsán postup implementace systému řízení pracovního výkonu na dílně – je zde uvedeno, jakým způsobem byli pracovníci informováni o konceptu řízení pracovního výkonu, jak postupuje implementace, jaké byly identifikovány problémy při zavádění. Následně je provedeno zhodnocení úspěšnosti implementace na základě provedených rozhovorů se směnovými mistry a navržena optimalizace.

10.1 Seznámení pracovníků s konceptem řízení pracovního výkonu

Před zavedením řízení pracovního výkonu byl kladen důraz na informování pracovníků o principech a důvodech pro zavedení řízení výkonu. Informování vedoucích směn a generálního manažera probíhalo formou:

- diskuse,
- prezentace,
- vícedenního školení pro vedoucí směn.

Informování a školení vedoucích směn mělo za cíl, aby byli vedoucí směn a generální ředitel jasně srozuměni s konceptem řízení pracovního výkonu, rozuměli jeho cílům, procesu a přínosu. Tím bylo zajištěno, že byli

schopní ujmout se své klíčové role v procesu řízení pracovního výkonu a byli způsobilí pro vysvětlení konceptu řízení pracovního výkonu vlastním podřízeným pracovníkům.

Formou prezentace byl pracovníkům představen koncept řízení výkonu – jeho proces, funkce, cíle, časový plán, zároveň byla zdůrazněna kultura výkonu a hlavní hodnoty organizace. Dále jim byl vysvětlen systém nastavování vlastních odpovědností, cílů, jejich hodnocení a provázání hodnocení s odměňováním.

Vícedenní školení se konalo mimo prostory firmy s externími lektory, kteří jsou odborníky v oblasti psychologie a řízení lidských zdrojů. Mimo vysvětlení procesu řízení pracovního výkonu bylo školení zaměřené na trénink měkkých dovedností, které souvisí s žádanými kompetencemi manažera v procesu řízení pracovního výkonu. Probíhaly nácviky v oblasti motivování a hodnocení prostřednictvím simulovaných situací (efektivní pochvala a kritika, řešení situací s problematickými pracovníky, apod.)

10.2 Postup implementace řízení pracovního výkonu

Implementace řízení pracovního výkonu probíhá postupně pro jasné porozumění všemi pracovníky na dílně a jejich postupnou adaptaci na tento nový proces. V první fázi byly implementovány všechny součásti v procesu neformálního řízení pracovního výkonu, do formálního řízení pracovního výkonu bylo implementováno stanovení popisu pracovních činností a jejich posuzování a stanovení kompetencí a jejich posuzování. Stanovení individuálních cílů a jejich posuzování a stanovení rozvojového plánu a jeho posuzování bude zavedeno v nadcházejícím období.

Tabulka 4: Fáze implementace řízení pracovního výkonu na dílně

	Neformální řízení pracovního výkonu	Formální řízení pracovního výkonu
Stanovení popisu pracovních činností a jejich posuzování	Ano	Ano
Stanovení kompetencí a jejich posuzování	Ano	Ano
Stanovení individuálních cílů a jejich posuzování	Ano	Ne (od příštího období, tj. od 1/2016)
Stanovení rozvojového plánu a jeho posuzování	Ano	Ne (od příštího období, tj. od 1/2016)

10.3 Identifikované problémy při zavádění řízení pracovního výkonu na dílně

Problémy při zavedení řízení pracovního výkonu je možné rozdělit do dvou oblastí – komunikace a kompetence.

V oblasti kompetencí se jedná o nízké zkušenosti vedoucích směn na poli manažerských dovedností respektive jejich minimální zkušenosti v hodnocení a motivování pracovníků. Z toho důvodu bylo realizováno jejich zaškolení v měkkých dovednostech, koučování ze strany nadřízeného (generálního manažera). Dalším opatřením byla účast a pomoc generálního manažera vedoucím směn při vedení hodnotícího pohovoru s podřízenými. Je předpokládáno, že s narůstajícími zkušenostmi a kompetencemi budou vedoucí směn u hodnotícího pohovoru více samostatní a povedou jej sami bez přítomnosti generálního manažera. V případě potřeby je přizván k hodnotícímu pohovoru i zástupce personálního oddělení (obvykle v situacích, kdy je pracovníkův výkon nedostatečný a je nutno se dohodnout na realizaci plánu zlepšení pracovního výkonu).

Druhým problémem je neověření zajištění informovanosti o konceptu řízení pracovního výkonu ostatních pracovníků na dílně. Školeni a informování byli vedoucí směn, nikoli jejich podřízení – ti měli být informováni vedoucími směn. Není tedy ověřeno, zda byli ostatními pracovníci dostatečně informováni, nebyla od nich vyžádána zpětná vazba (zda rozumí konceptu řízení pracovního výkonu mohlo být ověřeno generálním ředitelem až při ročním hodnocení).

10.4 Zhodnocení implementace řízení pracovního výkonu

V této kapitole je posouzeno, zda je implementace systému řízení pracovního výkonu ve firmě úspěšná. Jsou zde porovnány atributy firmy XY před a po zavedení řízení pracovního výkonu, vyvozeny závěry a navrhuta nápravná opatření na základě rozhovorů s vedoucími směn.

10.4.1 Komparace atributů firmy XY před a po implementaci řízení pracovního výkonu

Níže uvedená tabulka zobrazuje rozdíly před a po zavedení systému řízení pracovního výkonu ve firmě XY:

Tabulka 5: Komparace atributů firmy XY před a po implementaci řízení pracovního výkonu

Před zavedením řízení pracovního výkonu	Po zavedení řízení pracovního výkonu
Pracovníci mají povědomí o náplni své práce.	Pracovníci mají jasně definovanou náplň práce – znají svůj popis pracovní činnosti, který je součástí formuláře řízení pracovního výkonu.
Pracovníci nemají jasně definovány odpovědnosti.	Pracovníci mají jasně definovány odpovědnosti.
Většina pracovníků na dílně nezná nebo nerozumí firemním hodnotám organizace XY.	Většina pracovníků na dílně zná a rozumí firemním hodnotám organizace XY.
Hodnocení pracovního výkonu je subjektivní.	Hodnocení pracovního výkonu je objektivní – na základě posouzení míry splnění plnění odpovědností a cílů.

Pracovníci často nevědí, jak je jejich pracovní výkon hodnocen.	Pracovníci vědí, jak je jejich pracovní výkon hodnocen. Účastní se schůzky, na níž společně se svým přímým nadřízeným posuzují pracovní výkon. Hodnocení svého pracovního výkonu stvrzují svým podpisem.
Hodnocení není formalizováno – neexistuje hodnotící formulář, v němž by bylo zapsáno hodnocení pracovního výkonu.	Hodnocení je formalizováno - formulář řízení pracovního výkonu obsahuje hodnocení pracovního výkonu a případné související komentáře.
Odměňování je vázáno na subjektivní hodnocení pracovního výkonu.	Odměňování je vázáno na objektivní hodnocení pracovního výkonu.
Není vyžadována zpětná vazba ze strany pracovníka.	Je vyžadována zpětná vazba ze strany nadřízeného i pracovníka.
HR oddělení a manažeři nemají jasné informace a podklady pro rozvoj pracovníků, pro plány pro zlepšení pracovního výkonu, pro práci s talenty, pro povýšení pracovníků apod.	HR oddělení a manažeři mají jasné informace a podklady pro rozvoj pracovníků, pro plány pro zlepšení pracovního výkonu, pro práci s talenty, pro povýšení pracovníků apod.
Pracovníci nemají jasné informace o svých silných, slabých stránkách, o svém potenciálu a potřebě rozvoji.	Pracovníci mají jasné informace o svých silných, slabých stránkách, o svém potenciálu a potřebě rozvoji.

10.4.2 Rozhovory s vedoucími směn

Pro posouzení úspěšnosti implementace systému řízení pracovního výkonu bylo zvoleno provedení rozhovoru s vedoucími směnami, kteří sehrávají klíčovou roli v procesu řízení výkonu na dílně.

Všichni čtyři vedoucí směn hodnotí zavedení konceptu řízení pracovního výkonu kladně. Tato změna pro ně znamená zejména možnost pracovat na rozvoji svých podřízených na základě objektivně měřených dat vztahujících se k jejich výkonu, možnost efektivnějšího plánování kapacity výroby a celkové zajištění vyšší efektivity pracovního výkonu zaměstnanců a činností ve firmě.

Vedoucí směny se shodují, že byli adekvátně proškoleni v oblasti řízení pracovního výkonu. Podotýkají, že mimo realizovaného třídního školení

jsou školeni průběžně neformálně např. formou konzultací s jejich nadřízeným. Vedoucí směny, který je na své pozici kratší dobu pocítuje, že potřebuje nasbírat více zkušeností – uvědomuje si, že je zapotřebí ke svým podřízeným přistupovat individuálně, což vnímá jako obtížné.

Výpovědi vedoucích směn jsou dále ve shodě v oblasti seznámení podřízených s konceptem řízení pracovního výkonu – tvrdí, že všichni pracovníci mají o řízení pracovního výkonu povědomí. Jsou seznámeni se svými odpovědnostmi a cíli, které mají zakotveny ve formulářích řízení výkonu. Vědí, co je od nich očekáváno.

Upozorňují, že pro některé pracovníky je zavedený systém řízení pracovního výkonu motivující více, pro jiné méně, proto je zapotřebí akcentovat pracovníkům principy a důvody zavedení řízení pracovního výkonu. Motivace pracovníků také závisí od podpory nadřízeného a trenéra – potřeba podpory je zjišťována prostřednictvím měření výkonu a komunikace, což je součástí řízení výkonu. Mezi vlastní motivační nástroje řadí především pochvalu a odměňování.

Vedoucí směny věří, že řízení pracovního výkonu má pozitivní vliv na angažovanost pracovníků – umožňuje jim vidět svou práci v souvislostech, rozumí svým cílům a odpovědnostem.

Neoficiální zpětnou vazbu dávají zpravidla každý den na základě sesbíraných dat a zároveň svým podřízeným zdůrazňují otevřenou komunikaci. Oficiálně vedoucí směny vyžadují a zároveň podávají zpětnou vazbu při ročním a půlročním hodnocení. Názor ohledně pojmání zpětné vazby svých podřízených nemají jednotný – někteří z vedoucích směn tvrdí, že jsou operátoři rádi za pozitivní i negativní zpětnou vazbu. Jiní jsou názoru, že jsou operátoři, kteří negativní zpětnou vazbu nevnímají jako přínos – zde však vidí svou vlastní úlohu, při níž mají hodnocení podat vhodným způsobem a vysvětlit, že i negativní zpětná vazba je přínosná.

Hodnocení výkonu dle jejich názoru probíhá objektivně na základě hodnotící škály dle tvrdých dat (zmetkovitosti, efektivity), ale i celkového přístupu k práci. Vedoucí směny (č. 1) by přivítal častější zpětnou vazbu

od svého nadřízeného a také je názoru, že hodnocení vedoucích směn ze strany manažera by mohlo být objektivnější.

Vedoucí směn jsou názoru, že v oblasti kritiky pracovního výkonu podřízených je prostor pro zlepšení, ale postupně dochází k progresu. Kritika pracovního výkonu je operátorům podávána na základě faktů, nikoliv domněnek. Vedoucí směn se snaží podávat kritiku způsobem, aby u pracovníka proběhla sebereflexe.

Výkon pracovníků má dle vedoucích směn vliv na jejich odměňování i na kariérní postup.

Vedoucí směn se neshodují, zda je roční navyšování mzdy na základě ročního hodnocení pracovního výkonu motivující – někteří jsou názoru, že motivující je, někteří tvrdí, že navýšení mzdy není v dostačující míře, aby pro pracovníky bylo motivující.

10.4.3 Diskuse

Z přechozí kapitoly lze usoudit, že implementace systému řízení pracovního výkonu probíhá ve svém základu úspěšně. Je možno analyzovat tři oblasti pro optimalizaci procesu:

- samostatnost vedoucích směn (při posuzování řízení pracovního výkonu svých podřízených),
- návaznost odměňování na pracovní výkon jako motivující prostředek,
- nízká frekvence a nižší objektivita zpětné vazby ze strany generálního manažera k vedoucím směn.

Na samostatnosti vedoucích směn v rámci řízení pracovního výkonu se průběžně stále pracuje, mimo školení v měkkých dovednostech zde hraje hlavní generální manažer jako kouč.

Z rozhovoru vyplývá, že procento ročního navyšování je považováno některými pracovníky jako příliš nízké pro motivaci. Jako vhodný prostředek krátkodobé vnější motivace se jeví častější využívání nástroje hmotného ocenění. Důležitější forma motivace je však motivace vnitřní,

ke které by měl přispívat samotný systém řízení pracovního výkonu (umožňuje zpětnou vazbu, vlastní nastavování cílů, rozvoj, apod.)

Vedoucí směny č. 1 postrádá zpětnou vazbu ze strany generálního ředitele – v této oblasti by bylo vhodné prověřit, jakým způsobem a jak často je generálním ředitelem zpětná vazba vedoucím směn podávána, zda má časový prostor pro podávání častější zpětné vazby a na základě získaných informací navrhnout případnou další optimalizaci.

ZÁVĚR

Ve své práci se zabývám systémem řízení pracovního výkonu na dílně v organizaci XY.

Pro správné ukotvení problematiky jsem se v teoretické části práce věnovala vymezení pojmu řízení pracovního výkonu a dalším souvisejícím pojmům, vysvětlila jsem cíle a výhody řízení pracovního výkonu, uvedla jsem základní stavební kameny a proces řízení pracovního výkonu. Zabývala jsem se předpoklady organizace pro zavedení systému řízení pracovního výkonu. Uvedla jsem, jakou souvislost může mít řízení pracovního výkonu s odměňováním a jakým způsobem lze prostřednictvím řízení pracovního výkonu řešit nedostatečný pracovní výkon. Poukázala jsem na nedostatky v rámci řízení pracovního výkonu a předložila jejich možná řešení. Poslední kapitola teoretické části byla věnována implementaci konceptu řízení pracovního výkonu.

V praktické části nejprve představuji firmu XY v intencích pracovního výkonu a analyzuji její prostředí ve vztahu k implementaci systému řízení pracovního výkonu. Dále uvádím podobu motivování, hodnocení a odměňování na dílně ve firmě XY před zavedením systému řízení pracovního výkonu. Následně popisuji identifikované potřeby zavedení řízení pracovního výkonu na dílně a očekávání od zavedení systému. Následně představuji vytvořený systém řízení pracovního výkonu a jeho postupnou implementaci. Poté jsem na základě provedených rozhovorů s vedoucími směn vyhodnotila úspěšnost implementace systému řízení pracovního výkonu a navrhla optimalizaci.

Cílem této bakalářské práce bylo aplikovat poznatky z teorie řízení pracovního výkonu na tvorbu systému řízení pracovního výkonu pro zaměstnance na dílně ve firmě XY a popsat jeho implementaci – cíl byl naplněn.

ANOTACE

Jméno a příjmení autora: Anna Lakomá

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta

Název bakalářské práce: Systém řízení pracovního výkonu ve firmě XY

Počet znaků včetně mezer: 73 953

Počet příloh: 4

Počet zdrojů: 21

Klíčová slova: pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, motivace, hodnocení, implementace, pracovníci na dílně

Keywords: performance, performance management, motivation, assessment, implementation, workers at shop floor

Anotace

Bakalářská práce Systém řízení pracovního výkonu ve firmě XY se věnuje tvorbě a implementaci systému řízení pracovního výkonu pro pracovníky firmy XY na dílně. Teoretická část práce je věnována popsání a vysvětlení konceptu řízení pracovního výkonu. Na teoretickou část navazuje část praktická, v níž je popsána tvorba a implementace systému řízení pracovního výkonu, která je na základě provedených rozhovorů s vedoucími směn firmy XY vyhodnocena. Na základě vyhodnocení jsou navržena nápravná opatření.

Abstract

The bachelor thesis on performance management system in the XY company is concerned with formation and implementation of performance management for workers at shop floor in XY company. In the theoretical part, it is dealt with description and explanation of the performance management concept. From the theoretical part is the practical part established in which the formation and implementation of the performance

management system is described. Evaluation and optimization of implementation is made on the basis of interviews with shift leaders of XY company.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Zdroje:

- 1) D'Ambrosová, H. (2007). *Abeceda personalisty...: cesta k efektivitě a výkonnosti*. (Vyd. 1., 288 s.) Olomouc: ANAG.
- 2) Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. (1. vyd., 400 s.) Praha: Fragment.
- 3) Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. (1. vyd., 789 s.) Praha: Grada.
- 4) Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. (Vyd. 1., 92 s.) Praha: Computer Press.
- 5) Blažek, L. (2011). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. (1. vyd., 191 s.) Praha: Grada.
- 6) Buckingham, M. Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review* [online]. 2015, 93(4): 40-48 [cit. 2015-10-07]. ISSN 00178012.
- 7) Champion, M. (2015). Improvements in Performance Management Through the Use of 360 Feedback. *Industrial*, 8(1), s. 85-94. DOI: 10.1017/iop.2015.3.
- 8) Frasukiewicz, D. (2007). Organizational culture as an indicator of workaholic behaviour. Z: *Optimum Studia Ekonomiczne*. (83 - 106). Białymstok: Optimum. Retrieved from:
http://optimum.uwb.edu.pl/wp-content/uploads/numery_pdf/35_Optimum_3_2007.pdf#page=83

- 9) Halbesleben, J., & Wheeler, A. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work*, vol. 22(issue 3), s. 242-256. DOI: 10.1080/02678370802383962.
- 10) Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu: cesta k efektivitě a výkonnosti*. (Vyd. 1., 209 s.) Praha: Management Press.
- 11) Meriac, J., Gorman, C., & Macan, T. (2015). Seeing the Forest but Missing the Trees: The Role of Judgments in Performance Management. *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 8(01), s. 102-108
- 12) Pulakos, E., Hanson, R., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change. *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 8(issue 01), s. 51-76.
- 13) Schaufeli, W. (2011). *Work Engagement: What do we know?* (Prezentace). Utrecht University, Utrecht. Dostupné z: http://www.psihologietm.ro/OHPworkshop/schaufeli_work_engagement_1.pdf
- 14) Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. (Vyd. 1., 461 s.) Praha: Karolinum.
- 15) Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. (Vyd. 1., 168 s.) Praha: Grada
- 16) Wagnerová, I. (2005). *Řízení výkonnosti*. (1. vyd., 83 s.) Brno: Marek Konečný.

- 17) Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. (Vyd. 1., 155 s.) Praha: Grada.
- 18) Rozhovor 1. Anonymní respondent – vedoucí směny ve firmě XY.
Vedla Anna Lakomá 29. 11. 2015
- 19) Rozhovor 2. Anonymní respondent – vedoucí směny ve firmě XY.
Vedla Anna Lakomá 29. 11. 2015
- 20) Rozhovor 3. Anonymní respondent – vedoucí směny ve firmě XY.
Vedla Anna Lakomá 1. 12. 2015
- 21) Rozhovor 4. Anonymní respondent – vedoucí směny ve firmě XY.
Vedla Anna Lakomá 1. 12. 2015

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Připravenost firmy XY pro úspěšné zavedení systému řízení pracovního výkonu na dílně.....	37
Tabulka 2: Změny v organizaci XY vhodné pro nastavení řízení pracovního výkonu na dílně ve firmě XY	40
Tabulka 3: Postup při formálním posuzování pracovního výkonu na dílně ve firmě XY	45
Tabulka 4: Fáze implementace řízení pracovního výkonu na dílně	51
Tabulka 5: Komparace atributů firmy XY před a po implementaci řízení pracovního výkonu	52

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb aplikována na pracovní prostředí	15
Obrázek 2: Cyklus řízení pracovního výkonu	21
Obrázek 3: Cyklus řízení pracovního výkonu obecně	22
Obrázek 4: Organizační struktura firmy XY	37
Obrázek 6: Organizační struktura firmy XY před zavedením řízení pracovního výkonu	40
Obrázek 7: Harmonogram řízení pracovního výkonu na dílně ve firmě XY	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Seznam otázek k rozhovoru s vedoucími směn firmy XY

- 1) Jakou změnu pro vás znamená zavedení konceptu řízení pracovního výkonu ve firmě?
- 2) Myslíte si, že jste byl adekvátně proškolen v oblasti řízení pracovního výkonu?
- 3) Máte informace o tom, jaký postoj ke konceptu řízení pracovního mají vaši podřízení?
- 4) Jakým způsobem motivujete své podřízené v rámci řízení pracovního výkonu?
- 5) Jakým způsobem dáváte zpětnou vazbu svým podřízeným a jak často?
Vyžadujete zpětnou vazbu od svých podřízených?
- 6) Myslíte si, že hodnocení výkonu probíhá spravedlivě?
- 7) Věříte, že nadřízení kritizují nedostatečný pracovní výkon svých podřízených konstruktivně?
- 8) Myslíte si, že má váš pracovní výkon vliv na vaše odměňování?
- 9) Věříte, že je odměňování na základě pracovního výkonu zaměstnanců spravedlivé?
- 10) Myslíte si, že je odměňování na základě pracovního výkonu je motivující?

Příloha B – Rozhovory s vedoucími směň firmy XY

Rozhovorů se zúčastnili:

Vedoucí směny č. 1 (VS1)

Vedoucí směny č. 2 (VS2)

Vedoucí směny č. 3 (VS3)

Vedoucí směny č. 4 (VS4)

Tazatel: Anna Lakomá (AL)

Rozhovor č. 1

AL: Jakou změnu pro tebe znamená zavedení konceptu pracovního výkonu?

VS1: Tak zavedení konceptu pracovního výkonu přímo pro mě znamená prostě řízení výkonu ve smyslu toho, aby jak moji podřízení věděli, proč se sleduje výkon a za jakým účelem. Je to samozřejmě za účelem toho že výkon se musí řídit z toho důvodu, aby byla zajištěna efektivita výroby a činnosti, které provádíme a samozřejmě jsou nějaké interní předpisy které nám tento výkon jakoby pomáhají řídit ve smyslu toho, abychom věděli, proč se jaké věci dělají a jaké věci nedělají a za jakým účelem samozřejmě.

AL: Myslíš si, že jsi byl adekvátně proškolen v oblasti pracovního výkonu?

VS1: Adekvátně proškolen si dovedu představit že, ano. Z toho důvodu, že v loňském roce bylo školení právě na tuto oblast. Byli tam vlastně všichni shift leaderi a vlastně generální ředitel. Taky všichni vedoucí. Bylo nám docela tady v téhle oblasti objasněno jak se chovat v jakých situacích jak se samozřejmě chovat v kritických situacích protože při řízení výkonu dochází i ke kritickým situacím. Bylo nám nějakým způsobem vysvětleno jakým způsobem tady tyto situace zvládat a jakým způsobem se chovat k těm podřízeným nebo nadřízeným k nám jako kdyby.

AL: Máš informace o tom, jaký postoj ke konceptu řízení pracovníku mají tvoji podřízení, jestli je to pro ně motivující nebo naopak?

VS1: Tak určitě zaleží na tým, jak to ten nadřízený tomu svému podřízenému podá. Pokud je to ve smyslu toho že je to vyložene, jak bych to řekl, vyložene jít jenom za tím ty lidi nějakým způsobem tlačit až moc protože zdravý tlak musí být. Pod takovým tým mírným tlakem se dělá trošičku líp, než když mám volné ruce. A určitě když se to tem lidem podá, proč se analyzuje výkon a proč se řídí ten výkon a jakéj to může mít vliv a dopady tak ti lidi samozřejmě nebo tak to aspoň chápu já a doufám i moji podřízení, si ti lidi dovedou dát do souvislostí a do spojitostí. A to je myslím si že jedna z důležitých věcí jakým způsobem aby to bylo motivující a bylo angažovaný. Aby právě rozuměli tem cílům a dávali si ty věci do nějakých souvislostí. Je to hodně důležitý, to už je zas taková ta manažerská zkušenost podle mého aby se to dovedlo dobře vysvětlit a potom to ti lidi vnímají trošičku jinak.

AL: Myslíš si, že to mohlo mít vliv na jejich angažovanost?

VS1: Na angažovanost si myslím, že určitě protože pokud znají souvislosti proč, řeknu příklad, proč se mají zakázky zpracovávat podle nějakých priorit samozřejmě, pokud ví proč to tak je to znamená, aby zákazník byl spokojený, aby zakázku dostal včas atd. atd. a potom samozřejmě když příjdu a řeknou děkuju dobrý proběhlo to tak jak má tak si myslím, že to ty lidi tak nějak jako kdyby morálně pozvedne.

AL: Jakým způsobem motivuješ svoje podřízené v rámci řízení pracovního výkonu?

VS1: Hmm motivuju. No je to taková dycky je to samozřejmě každý člověk je jiný a s každým člověkem se pracuje trochu a na každého člověka se musí trošičku jinak. Snažím se, aby jak už jsem zmínil, aby ti lidi věděli proč to dělají a jak to dělají a pokud jim prostě potom za to poděkuju, ono je to náplň jejich práce ale pokud

potom ten nadřízený přijde za tím podřízeným a řekne: „Ano chlape dobrá práce.“ Nebo dámo. Tak je to nějaký motivující. Pak samozřejmě jsou tu nějaký nástroje pro motivování lidí... Takže snažím se samozřejmě s těma lidma nějakým způsobem samozřejmě vždycky domluvit jo hele jak to dneska půjde nepůjde. Pojď to zkusit udělat a když to nepůjde dobrá jsou objektivní dovedu pro nějaký nesplnění nějakýho malinkého cíle na ty směně tak samozřejmě do budoucna proč to bylo a jak to bylo atd. atd. aby se to samozřejmě příště neopakovalo.

AL: Jakým způsobem dáváš zpětnou vazbu svým podřízeným a jak často. A naopak jestli vyžaduješ zpětnou vazbu od svých podřízených?

VS1: Tak začal bych tím, jestli vyžaduju zpětnou vazbu od svých podřízených a samozřejmě to je jedna z důležitých věcí, jak se dá rozvíjet a vyvíjet. A jak to protože su taky nejakej člověk a ne každému můžu byt nějaký nějaký rozhodnutí nebo nějaký dialog může byt někomu nepřijemnej tak samozřejmě požaduju zpětnou vazbu od těch konkrétních lidí, abych věděl, jakým způsobem, co můžu změnit, co nemůžu změnit, kde jsou nějaký prostory a kde nejsou nějaký prostory. Je to z toho důvodu že taky mam svoje chyby a určitě nějakým způsobem, abych to mohl zlepšit, odstranit, co bych mohl dělat jinak, co bych nemohl dělat jinak. Potom jakým způsobem dávám zpětnou vazbu svým podřízeným a jak často. Tak při analýze výkonu to znamená efektivitu toho danýho operátora na tom daným stroji každou směnu, to znamená při analýze výkonu, jaký byly problémy splnění nebo nesplnění a pak samozřejmě teď už je nastavený nějaký cyklus půlroční a roční hodnocení. A v hodnocení tak minimálně teda 2x za rok to oficiální cestou a neoficiální cestou samozřejmě co nejčastěji. Když se vyskytne nějaký problém tak dát zpětnou vazbu jak kladnou a tak samozřejmě i zápornou.

AL: Myslíš, že to vnímají dobře ti tvoji podřízení zpětnou vazbu?

VS1: Zaleží jakou, samozřejmě zaleží jakou, pokud je to kladná zpětná vazba tak to přijmou dobře, pokud je to záporná zpětná vazba tak ne každý to vezme tak jak by asi měl nebo neměl. Zaleží, samozřejmě taky jakou formou se to podá, to je potom otázka na mě no. Takže se snažím samozřejmě co nejčastěji a od svých podřízených, když vedeme nějaký dialog, že by se mohlo něco změnit v systému, u mě, v obrábění, v čemkoliv tak řeknu svůj názor, vidím, že ten člověk si o tom myslí svoje tak mu řeknu: “hej tak řekni svůj názor, jsem otevřený člověk se mnou můžeš diskutovat.“ Jsme prostě lidi ale samozřejmě si držet nějaký odstup. Furt tam nějaký odstup musí být.

AL: Myslíš si, že hodnocení výkonu probíhá spravedlivě? Jak tvoje, tak tvých podřízených?

VS1: Já si myslím, že když to vezmu vzhledem k mým podřízeným tak pokud je to člověk bezproblematickej v uvozovkách samozřejmě dělá co má a dodržuje nějaký interní předpisy, dodržuje etiku a chová se jak má, pracuje. Tak mu řeknu: “Ano, děkuju.“ Ale pokud je to člověk, kterej se snaží nějakým způsobem tyhle pravidla obejít tak mu tu zpětnou vazbu spíš teda tu negativní musím dávat častěji aby věděl kde dělá chyby. Takže co můžu říct u mě snažím se neříkám netvrdím že to tak je 100%, ale snažím se prostě dávat každému tomu člověku ano děkuju nebo hej ne tohle děláš špatně. Když jdu kolem mašiny, vidím, že člověk dělá něco špatně, tak mu samozřejmě hned tu zpětnou vazbu dám a hodnotím, jak on dělá tu práci, kterou teďka momentálně dělá. Vzhledem ke mně a mému nadřízenému od mého nadřízeného ke mě jestli probíhá spravedlivě nedovedu zas až tak tvrdit protože nevím jak probíhá hodnocení výkonu u ostatních kolegů. Myslím si, že by to mohlo byt i trošku jinak protože věci, co vidím jak pracuju třeba já s kolegou já na protější směně a jak pracujou protější směny tak je to trošičku jinak no. My pracujeme nějakým způsobem a opačný směny pracujou nějakým způsobem a myslím si, že to hodnocení by mohlo být spravedlivější ta zpětná zpětná vazba od našeho nadřízeného k nám a hlavně to hodnocení toho výkonu taky neprobíhá tak často. Vidíme se teda s našim nadřízeným na ranní směně při analýzách výkonu předchozí směň a ne vždy je ten prostor pro to, abychom my dostali zpětnou vazbu co děláme my špatně a co neděláme špatně a co by jsme mohli zlepšit. Takže je to takový na hraně. Myslím, že by se to mohlo zlepšit.

AL: Věříš, že nadřízení kritizují nedostatečný pracovní výkon svých podřízených konstruktivně - to znamená, že kritizují na základě jasných faktů?

VS1: Určitě. Já ke svým podřízeným určitě na určitých faktech, takže když dělám analýzu výkonu každou směnu tak vezmu to takhle tak samozřejmě chci důvody proč se splnilo/nesplnilo jaké byly problémy snažím se to u těch problematičtějších pracovišť nebo už to operátoři pochopili, když tam přijdu při té analýze já o každým problému vím jenže těch pracovníků je 14 takže se mi to mixuje a těch směň je hodně atd. atd. tak každěj z operátorů si napiše co měl zadaný problémy a já si napišu o tom vím atd. Pokud to dá co má mít tak neřeším odcházím pokud je to samozřejmě nedostačující, když to řeknu v uvozovkách tak se snažím rozklíčovat proč. Potřebuje pomoci ten člověk s něčím, to znamená školení v technické oblasti nebo je to chyba nástroje, měřidla

atd. atd. Takže tohle je tak lidi tohle samozřejmě vnímají z povídání, když to řeknu lidsky jak bych to řekl slušně jako tlačení na lidi já bych to řekl...

AL: ... klidně můžeš...

VS1: ...buzerace ale zase je to na tým hele není to kvůli tomu že mam nějaký mindrák a chcu se to po tobě výt ale chcu aby se to znova neopakovalo když ta práce přijde znova abych ty problémy neměl nic víc. Potom samozřejmě navážu zpětná vazba k nám. Pracovní výkon jo je to kvůli tomu nebo neprobíhá to tak často jak bych si představoval směrem k nám. To co se dělá špatně a to co se nedělá špatně.

AL: Nestalo se ti někdy, že by tebe někdo hodnotil nebo byl by jsi svědkem že by někdo hodnotil jakoby „jsi takový“, „tohle ti nejde“ a vlastně nebylo to na základě toho faktu, že by to jenom někdo řekl, nebo někdo povídal. Neměl podložené a hodnotil.

VS1: Tak určitě takový to házení špíny na druhého je nejjednodušší řešení, jak se zbavit problému prostě jsme Češi a bohužel to tak je ale určitě musí člověk do toho svého posudku dát trochu ten svůj pocit, ale určitě primárně musí být rozhodnutí nebo nějaký krok být na základě faktu to znamená hele dělals tohle a udělals to špatně a je to třeba zmetek. To jsou jasné fakta, ale pak takový to člověk programuje něco jinak a je to špatně a člověk programuje něco jinak a je to taky špatně a potom se ty dvě horký hlavy střetnou nejsem já zas tak schopnej rozseknout protože tomu zase tak úplně nehovím ano rozumím tomu ale ne až tak do detailu a od toho by měli být jiní lidi, aby tohle rozsekli.

AL: Myslíš si, že má tvůj pracovní výkon vliv na tvoje odměňování?

VS1: Na moje konkrétní odměňování?

Um-hm

Tak doufám, že tím kladným směrem že jo doufám. Jako myslím, že ano. Možná míň než by si člověk představoval, ale řekl bych, že ano že má.

AL: Věříš, že tohle to odměňování na základě pracovního výkonu je spravedlivé?

VS1: Myslím si že ne úplně protože někteří zkušení chlapi, kteří tady pracují mají třeba 7 let jsou tady takoví lidi, kteří jsou tady dost dlouho tak samozřejmě je do toho nějaká inflace, doba, nástupní platy když se nastupovalo před 7 lety a jsou tady lidi, co jsou tady rok nebo 2 a mají stejný peníze nebo naopak víc peněz jak tady tyhle lidi. Je to samozřejmě daný tou dobou, protože ty platy se pohybují ale spravedlivé. Teď co si můžeme říct pod slovem spravedlivé to je takový dvousečný podle mě. Někdo by si zasloužil, víc peněz víc nějakých těch motivujících prostředků než ostatní ale přitom jsou nastejno. Spravedlivé ve smyslu k jednomu zaměstnanci nebo k konkrétnímu zaměstnanci ano ale když to vezmu jako celek když srovnáme jako kdyby ty vrstvy na těch dílnách platový tak si myslím že to není úplně šikovný. To je můj názor.

AL: Myslíš si, že odměňování na základě pracovního výkonu je motivující? Pro tebe/pro ostatní?

VS1: Tak motivující určitě ano teďka tady bylo jednorázový navýšení mezd a myslím si že to bylo pro ty operátory velice motivující jde to samozřejmě vidět na té práci, ti lidi mají větší chuť větší angažovanost, protože je to jeden z takových těch nejtvrdějších motivujících prostředků prostě peníze. Pro mě osobně motivující to bylo v předminulém roku a teďka je to motivující, ale ne až tak úplně ale jo je to motivující a člověka to potěší, že dostal aspoň něco, když to řeknu ale, že by to byla bůhvíjaká výhra.

AL: Takže tě teď motivuje spíš co?

VS1: Motivuje mě to že když odcházím z práce tak odcházím s čistým svědomím a vím že po mě a po moji směně teda doufám (klep klep) to zůstává tak jak má být aspoň teda v moji hlavě a mých představách samozřejmě se najdou výjimky, že něco bylo špatně, ale to je všude. Takže tak se snažíme i s tím kolegou z protější směny tak nějak fungovat on na mě a já na něho a tak by to mělo fungovat i mezi náma všema 4 shift leaderama. Ale není to tak úplně tak.

AL: Takže myslíš, že ta spolupráce mezi ostatníma....

VS1: Je, je určitě lepší než byla třeba před rokem to bylo špatný. Ale mnohem se to zlepšilo teďka, ale mohlo by se to ještě trošičku víc provázat, jsou na to samozřejmě prostředky, ale to už teď není.

AL: Dobře díky moc za rozhovor.

VS1: Není vůbec zač.

Rozhovor č. 2

AL: Jakou změnu pro tebe znamená zavedení konceptu pracovního výkonu ve firmě?

VS2: Já to celkově hodnotím jako kladnou věc protože jednak máme lepší přehled o tom sledování toho výkonu to znamená že se pravidelně jednak 2x ročně máme hodnocení vracíme se k tomu plus mi k tomu na denní bázi hodnotíme výkon směny tak i výkon jednotlivého toho operátora, takže on přímo dostává tu zpětnou vazbu nějakou. Je sám nucený k tomu, aby si udělal nějakou analýzu té směny, našel ty problémy, co tam měl vyřešit je. My potom z toho zase můžem si taht nějaký roční statistiky jak zas celkově za směny nebo jednotlivě na operátory z toho dělat potom nějaké ty nápravné opatření. Jak jim pomoci do výkonu kvality atd. Můžem na základě toho plánovat roční kapacitu když víme že na daným pracovišti máme nějakou skvadru operátorů, kteří dosahují třeba výkonu 80%, tak my víme že na to můžem nabalit potom ten objem té práce a to se potom promítá i do toho plánování.

AL: Myslíš si, že jsi byl adekvátně proškolen v oblasti řízení pracovního výkonu?

VS2: Co se týká firmy tak zatím v podstatě proběhlo minulej rok jedno školení na hodnocení a řízení výkonu atd. Nicméně samozřejmě od mého nadřízeného pravidelně kontinuálně probíhá nějaký moje školení nebo zaučování v tomhle tom. Co se týká toho nástroje, kterej my používáme tu access databázi atd. tak tam jsem zaškolený byl plus já už vlastně z předchozího zaměstnání jsem 8 let vlastně pracoval na úplně obdobné pozici a tam toho školení bylo taky dost. Takže já si myslím, že v tomhle tom jako kdyby pro mě osobně jako ty zkušenosti mám a už nějaký školení a trénink jsem v tomhle tom měl.

AL: Máš informace o tom, jaký postoj ke konceptu řízení pracovního výkonu mají tvoji podřízení?

VS2: No já si myslím, že oni v podstatě kopírujou to co mají ve svých odpovědnostech a cílech což zas tak když na to je standartní formulář kde oni ví jaký mají kompetence a jaký mají odpovědnosti a samozřejmě jejich a našim úkolem je abychom je k tomu vedli a oni dosahovali těch cílů. Takže já si myslím, že oni jasně ví, co se od nich očekává a co je nějakým tím jejich denním chlebem. A co by nějak měli samozřejmě naplňovat, pokud tomu zase možná už předbím ty další otázky, ale pokud tomu tak zas není tak jsou k tomu ty další nástroje ty tréninkové plány atd. Já si myslím, že pravidelně oni ví a znají, co se od nich očekává

AL: A myslíš si, že to pro ně může být motivující nebo že to pro ně je motivující a má to vliv na jejich angažovanost třeba...

VS2: Motivující to samozřejmě záleží potom jak s něma potom konkrétně s něma ten danej vedoucí pracuje. Jak je třeba motivuje k dosažení těch výkonů, ale myslím si, že tu podporu tady mají docela velkou ať už od trenéra nebo od nás, takže nikdo není jakoby bokem, že by byl hozený do toho, že nemá žádnou podporu. Myslím si že oni ví na koho se můžou obrátit i tak se to tady děje, že by jsme třeba jako nejhorší řešení viděli že někoho třeba propustíme tak naopak z každého se snažíme dostat ho tam kde by měl být aby ty cíle plnil s každým se individuálně na tom pracuje takže tohle si myslím, že pro ně může být určitě motivace. Další motivace, který tady jsou si myslím když pomíneme roční hodnocení, zpětná vazba kterou taky dostávají jako denní chleba od nás. Benefity firemní atd. si myslím, že to je spousta věcí který je můžou motivovat. Teď z nových věcí jo kaizen tady ty kdy se oni taky můžou třeba víc realizovat a přijít s návrhem na nějaký zlepšení co jim třeba konkrétně pomůže na pracovišti. No to jsme teď přeskočili všechno, musíš mě zastavit vždycky.

AL: Takže jakým způsobem dáváš zpětnou vazbu svým podřízeným a jak často a naopak jestli vyžaduješ zpětnou vazbu od svých podřízených?

VS2: Takže moje zpětná vazba... V podstatě pravidelně na pravidelné bázi 2x ročně hodnocení jednou je takový oficiální který máme, kdy se držíme toho formuláře což je vlastně i za přítomnosti mého nadřízeného, což má vlastně takovou oficiální podobu. Já se snažím ještě pololetně hodnotit, kdy to není tak oficiální ale s každým si sednu tak minimálně 10-15 minut řeknu mu jak si stojí, jak ho vidím já a co by třeba měl zlepšit a třeba i kde má ty silný stránky a samozřejmě já se ptám i můj nadřízený se v rámci hodnocení ptá na jejich zpětnou vazbu vůči

mně. Co třeba si myslí, že bych mohl dělat líp atd. Samozřejmě někdy se tam objeví od vzorku těch operátů (3-4) jedna věc tak to pro mě je signál, abych na tom nějak zapracoval atd. Na druhou stranu já si myslím že tady je hodně otevřená komunikace takže kdykoliv kdyby někdo z mých podřízených měl potřebu, tak si myslím, že bez problémů za mnou může přijít a říct mi jeho názor nebo co má za problém.

AL: Myslíš, že hodnocení výkonu probíhá spravedlivě?

VS2: Myslím že ano jednak z toho důvodu že všichni mají ty cíle na té dané rovině na svých pozicích mě se týká operátorská pozice hlavně a všichni mají ty cíle stejný my k tomu používáme na jednu stranu když já dělám hodnocení tak používám ty data, který si můžu vytáhnout z celoroční, co se týká jejich produktivity, takže já vidím procentuálně, jak se pohybují v průměru, jestli mají výkon. Vidím rok zpětně, jakou mají zmetkovitost, jestli měli úraz. Všechno se drží toho formuláře, takže to je jedna stránka věci. To je taková ta řekněme jen ty suchý data. Pak je druhá stránka kdy si myslím, že je zas do toho zasahuje ten vedoucí, kterej celej rok s tím operátorem pracuje a vidí, jak se staví v jakých situacích k práci, bezpečnosti atd. Takže tady si myslím, že to je nějak nastavený dobře hodnotí je přímo v podstatě jejich nadřizenej, takže si myslím, že spravedlivý to určitě je.

AL: Věříš, že nadřizení kritizují nedostatečný pracovní výkon svých podřízených konstruktivně. Takže to znamená, jestli je podávaná kritika nedostatečného pracovního výkonu na základě faktů a ne domněnek.

VS2: No určitě na základě faktů jak už jsem zmínil předtím, protože my hlavně sledujeme ty výkony a tu kvalitu pomocí těch nástrojů. Já jak kdyby bych ani nebyl schopnej jako zpětně úplně říct jako že ten člověk je na 100% výkonu nebo na 90 takže k tomu slouží samozřejmě ty ty. Takže já si myslím, že je to na základě dat a jestli to je konstruktivně, já si myslím, že se o to snažíme i když ten člověk má nebo musí absolvovat takovou tu nepříjemnou situaci kdy je mu něco vyčítáno nebo vytýkáno tak se to snažíme udělat tak aby z toho pohovoru ten člověk neodcházel zničený a s hlavou dolů, ale aby si opravdu řekl tady v tom jsem asi fakt udělal chybu a musím na tom nějak zapracovat a dělat to líp.

AL: Myslíš, že má tvůj pracovní výkon vliv na tvoje odměňování?

VS2: Určitě protože když si vezmu to že...myslí se tím přímo finanční stránku...

AL: No může to být jak finanční stránka tak nějaké benefity atd.

VS2: Co se týká finanční stránky tak to přímý vliv určitě má a zase na základě toho ročního hodnocení co jsem tady, teda každý rok dochází k navyšování mzdy na základě vlastně zhodnocení výkonu, takže určitě to přímou úměru má. No jak si zmínila benefity tak určitě, pořádají se tady ty akce který jsou dotovaný firmou a když se povede nějak mimořádný výsledek tak nějakou drobnost dostaneme nebo tak něco takže v tomhle tom to funguje na druhou stranu chápu, že to nemůže fungovat úplně tak že když bude mít trenér fotbalový mužstvo a řekne hele chlapi, tady máte 10 tisíc, když dneska vyhrájet, tak příště přijdou a nastaví tu ruku a řeknou, když nám nedáš 10 tisíc tak my hrát nebudem. Takže tak nějak zdravě bych řekl, že to nastavený je a že nejenom mě ale i ostatním prostě to spolu pokud člověk dělá to co má tak je za to tak oceněnej.

AL: Myslíš, že to odměňování na základě pracovního výkonu je spravedlivé?

VS2: Já myslím, že je to dokonce i celoplošně že někteří by si to ani nezasloužili ale jo. Mohlo by být tam třeba možnost aby vedoucí směny mohl třeba nějakou částkou nebo jakkoliv jinak třeba výletem nebo nějak ocenit zaměstnance kteří se pohybují v ročním hodnocení jako vyhověl nad rámec a tak tak aby daný měsíc bude mít ten člověk fakt se mu něco povede nebo něco a měl třeba vedoucí směny možnost zasáhnout do toho finančního ohodnocení v rámci nevím, třeba flexipasů nebo něčeho takovýho nemusí to být přímo navýšení mzdy jednorázově ale bylo by to třeba ještě takovej malej nástroj, kterej by to mohl podpořit ještě.

AL: A poslední otázka teda jestli je odměňování na základě pracovního výkonu motivující?

VS2: Já tu mám jenom ano. Ono se to s tou předchozí otázkou hodně prolíná protože to na sebe hodně navazuje, ale já si myslím, že tady celkově jsou dobré platové podmínky v rámci regionu a tohle to všechno a pokud si to člověk uvědomí tak zjistí, že těch výhod je tady spousta a nemusí to být jenom ty počitatelný ale i ty nepočitatelný i když do toho můžu zahrnout třeba jenom čistý prostředí pracovní nebo tyhle ty věci tak si myslím že tady si každý z toho něco najde.

AL: Dobře tak děkuju moc za čas.

VS2:Není zač.

Rozhovor č. 3:

AL: Takže jakou změnu pro tebe znamená zavedení konceptu řízení pracovního výkonu?

VS3: Největší změnu asi pociťuju v tom, že můžeme vlastně rozvíjet ne úplně dokonalé operátory nebo mladé operátory, kteří ještě nemají tolik zkušenosti takže tady tím řízením můžeme dávat jasná data v čem jsou špatní, v čem jsou dobří a můžeme je tím pádem i rozvíjet.

AL: Myslíš si, že jsi byl adekvátně proškolen v oblasti řízení pracovního výkonu?

VS3: V tomhle se školíme myslím průběžně protože v určitých oblastech se rozšiřují tyhle věci stále dokola takže...ale já jsem na téhle pozici práce takže to zaškolení proběhlo celkem ve velké míře, ale určitě to chce spoustu zkušeností, abych věděl jak s jakým člověkem pracovat protože každému potřebuje jiný přístup a abych mohl teda zvýšit ten jeho výkon nebo teda přístup k práci.

AL: Máš pocit, že to bylo dostatečně prokomunikované a že víš takhle co od toho očekávat a co to všechno obsahuje nebo pociťuješ, že by jsi měl být ještě (...) myslím nastavení odpovědnosti a cílů...

VS3: Tak jak kdyby nastavovat cíle pro ty operátory je vždycky lepší řešit v týmu rozebrat si ten jejich výkon ty jejich slabosti a to a vlastně nastavit co je pro ně nejlepší, různé zaškolování a podobně. A u mě platí to samý je to až na tom, aby třeba můj nadřízený sledoval, jak já pracuju a dával mi zpětnou vazbu protože já nemusím všechno plně vidět a je lepší když mi to dá potom vědět.

AL: Jaké máš informace o tom, jaký postoj ke konceptu pracovního výkonu mají tví podřízení?

VS3: No takže motivující nebo ty informace které mají jsou samozřejmě pro ně někdy pozitivní někdy negativní a motivuje to každého jinak, a proto chce každého operátora znát trochu líp, abychom k němu měli lepší přístup a věděli jak k němu přistupovat. To znamená každého motivovat trochu jinak, někoho a to aby tomu rozuměli proč tady tohle ten výkon to řízení proč je chceme vzdělávat. Na jednu stranu jim chcu třeba pomoci, aby to dělali lehčeji a aby jim to zbytečně netrvalo a aby si oni zbytečně ulehčili a tím pádem mě nenastalo tolik práce s tím, že budu muset se s nima zaobírat.

AL: Jakým způsobem motivuješ svoje podřízené v rámci řízení pracovního výkonu?

VS3: Každého motivuju trochu jinak. Snažím se motivovat samozřejmě nějakým nějakým tím že určitou chválou nebo pochvalou nebo jsou tady různé, firma má různé nástroje k tomu abychom je pochválili i po finanční stránce takže tady tímhle je motivovat a samozřejmě je motivuju tím, že když budou dělat dobře a kvalitně nebudou mít z nikým problém. Zbytečně na ně nebude vyvíjen nátlak a budou mít svůj klid.

AL: Jakým způsobem dáváš zpětnou vazbu svým podřízeným a jak vyžaduješ zpětnou vazbu od svých podřízených?

VS3: Zpětnou vazbu dávám prakticky každý den, díky tomu, že naše firma sbírá hodně dat, jak ohledně nějaké zmetkovitosti, kvality a výkonu, tak jim to můžu podávat rovnou řeknu na papíře, takže oni to vidí opravdu reálně i s porovnáním dalších lidí, takže tohle musím dělat hodně často a pak mi přijde i zpětná vazba o tom, že jsou rádi, že jsou rádi, že jim říkám, že mají ty zmetky a proč je mají a že už to příště třeba neudělají tu chybu tu samou.

AL: Takže obecně by jsi řekl, že jsou rádi za zpětnou vazbu a že to chápou jako něco pozitivního?

VS3: Za zpětnou vazbu je každému rád, protože mu pomůže v dalším rozvoji a tu chybu třeba už příště neudělá.

AL: Myslíš si, že hodnocení výkonu probíhá spravedlivě?

VS3: To je vlastně to samotné hodnocení má více škál takže tam můžeme vyhodnotit všechny ty ukazatele které my tady ve firmě hodnotíme jako na příklad výši zmetkovitosti, tak efektivitu nebo celkový přístup k práci a je

tam velká škála, kdy se můžeme rozhodnout, jak ten operátor může fungovat nebo jak fungoval, jestli dobře špatně dobře nebo to... je tam dost na výběr a myslím si že tohle hodnocení probíhá velice dobře a je objektivní.

AL: Věříš, že nadřízení kritizují nedostatečný pracovní výkon svých podřízených konstruktivně?

VS3: No v některých případech ano v některých ne. Myslím si že to vždycky určitě může probíhat líp, ale pokud je to třeba nový člověk, tak se ten výkon sleduje probírá se v týmu jeho výkon jak mu pomoci v tom výkonu a zbytečně se na něho netlačí a snaží se vlastně aby se dorovnal těm zkušenějším pracovníkům, takže myslím si, že tady v tomhle jdeme celkem dopředu.

AL: A pokud je mu vyložena ta kritika podávána, tak jestli je podávána vyloženě „podívej se ty máš výkon takový, udělal si špatně to a to“ nebo jsi se setkal i s tím že někdo třeba někoho popisoval „ty jsi marný“ nebo (...)

VS3: Nene vždycky ten výkon je doložený nějakýma číslama a pokud už se dojde k tomu, že už se to probírá s tím operátorem nebo tím člověkem už v tom týmu, který za něho odpovídá tak už je to delší dobu. Průběžně za něho odpovídá člověk nad ním a ten by mu tu kritiku měl říct každý den, co jsou spolu v práci.

AL: Myslíš si že má tvůj pracovní výkon vliv na odměňování?

VS3: Určitě z mojí vlastní zkušenosti je dostat se za krátkou dobu i na lepší pozici nebo i ohledně finanční částky, tak pokud se člověk snaží a má ty výkony tak to funguje a ten tým nebo to vedení to sleduje, takže si myslím, že tady v tomhle je to dost na dobře úrovni

AL: Takže myslíš, že na základě dobrého výkonu i firma uvažuje o povýšení nebo...

VS3: Nejen o výkonu ale i o mentalitě a přístupu toho člověka. Takže myslím si, že tam roli hraje víc faktorů. Nerozhoduje jenom výkon, pokud má jenom dobrý výkon tak ho to nemusí hned předsazovat nad někoho kdo má horší výkon ale lepší přístup k práci

AL: Věříš že, odměňování na základě pracovního výkonu zaměstnanců je spravedlivé?

VS3: To jsem tak trochu už odpověděl. Ano myslím si, že jo.

AL: Myslíš si, že odměňování na základě pracovního výkonu motivující. Jak pro tebe tak pro ostatní?

VS3: Pokud jde o klasické přidávání nebo odměňování toho výkonu za ten rok tak to není až v takové výši která by ty operátory natolik motivovala a je to hodně individuální, někomu na tom až tolik nezáleží, ale celkově jde tam dat i v průběhu roku nějaké výjimečné odměnění, které si myslím, že je motivující pro každého.

AL: Tak díky za rozhovor.

Rozhovor č. 4:

AL: Jakou změnu pro vás znamená zavedení konceptu pracovního výkonu ve firmě?

VS4: Tak já jsem vlastně až do teď v žádné firmě nebo tak předtím nesetkal s tím, že by někdo mě podobným způsobem měřil můj výkon já měřil něčí pracovní výkon, takže pro mě to byla jako zajímavá změna a od začátku se mi docela líbila.

AL: Takže to vnímáte pozitivně?

VS4: Vnímám to pozitivně

AL: Myslíte si, že jste byl adekvátně proškolen v oblasti pracovního výkonu?

VS4: No proběhlo několik školení, mimo jiné na (...) jsme to taky probírali, takže myslím si, že asi ano. Navíc ještě když vlastně tady ty hodnocení provádíme tak to ještě vždycky konzultujeme s generálním manažerem, takže já myslím vždycky nějaké ty informace nebo jak to máme dělat, dostáváme dost.

AL: Tak jaké máte informace o tom, jaký postoj k tady tomu konceptu řízení pracovního výkonu mají vaši podřízení, jestli je to pro ně třeba motivující nebo jestli to vnímají jako něco spíše negativního?

VS4: No já bych řekl, že se to dělí na několik skupin. Jedna skupina nad tím určitě přemýšlí. Jedné je to úplně šum a fuk a jako ty reakce jsou taky různé. Jakože povědomí o tom určitě je, protože už jsme to vlastně dělali 2 roky po sobě ty hodnocení, takže většina těch pracovníků si to poslechla minimálně, teda maximálně 2x. Ale já myslím, že to povědomí je a ví, o co se jedná a ví jaký to má nějaký vliv nebo dopad na jejich práci nebo na vnímání toho daného pracovníka tady v té firmě.

AL: Většina těch podřízených by to vnímala spíš pozitivně nebo spíš k tomu mají názor takový negativní, že to berou spíše jako něco zbytečného?

VS4: No záleží na tom jaké to hodnocení je, protože když to toho člověka víc zkritizuju tak to vnímá negativně než naopak když je pochválen tak odchází s „jó je to dobrý, to se mě líbí.“ Takže ono to taky záleží.

AL: Jakým způsobem motivujete své podřízené v rámci řízení pracovního výkonu?

VS4: No já se jim snažím vysvětlit, že cokoli tady v té firmě dělají tak vlastně my to monitorujeme a nějakým způsobem zpracováváme a snažíme se z těch dat nebo z toho vlastně z toho měření co tady provádíme se snažit tomu člověku nebo ho posunout co nejdál v tom pracovním výkonu, snažit se aby ten člověk byl maximálně efektivní, aby mu to pomohlo třeba rozvíjet jeho schopnosti ve strojařině a podobně. Takže snažím se to takhle vysvětlovat i když vlastně to hodnocení dělám, tak když ten člověk se toho účastní poprvé tak mu přímo vysvětlím, k čemu to slouží a jak to vlastně funguje atd.

AL: Jakým způsobem dáváte zpětnou vazbu svým podřízeným a naopak jestli vyžadujete zpětnou vazbu od svých podřízených?

VS4: No zpětnou vazbu tam je... taky záleží na okolnostech tak jak ten člověk pracuje během toho roku. Protože my si vždycky dáme na začátku nějaké cíle, řekneme si, v čem by se třeba měl posunout dál nebo podobně. Když vidím, že se to vyvíjí správně nebo tak mu řeknu, že dobrý jako když vidím, že přešlapuje někde na místě tak se snažím toho člověka nějak posunout, řeknu třeba: „hele dívej se v té kvalitě ti to furt nejde musíme s tím něco dělat“ atd. Já ji беру průběžně a pružně. Záleží na tom, s kterým člověkem je třeba pracovat. S některým člověkem je potřeba pracovat intenzivněji a některý třeba nepotřebuje, v podstatě roste a vyvíjí se sám ten člověk. Musím to samozřejmě sledovat, aby to bylo ku prospěchu a k našemu společnému cíli. To je u každého pracovníka taky hodně individuální. Jestli vyžaduju zpětnou vazbu, jo občas se ptám, jestli jim vyhovuje ten způsob, jakým spolu komunikujeme atd. Nebo jestli někdo má něco nebo problém s nečím, jestli mu můžu pomoci.

AL: Myslíte si, že hodnocení výkonu probíhá spravedlivě?

VS4: Tak pokud to hodnocení výkonu provádí člověk nezaujatě a poctivě tak si myslím, že určitě. Ono my tady máme vlastně danou jasnou koncepci, jak to má vypadat a pokud se těch bodů budeme řídit tak jak bychom měli tak určitě. Já se teda aspoň o to snažím.

AL: Věříte, že nadřízení kritizují nedostatečný pracovní výkon svých podřízených konstruktivně? Znamená na základě fakt a ne na základě nějakých názorů.

VS4: No my pokud provádíme kritiku nebo většinou se ta kritika provádí formou nějakého pohovoru s tím pracovníkem, tak vždycky vycházíme na základě nějakých dat. To znamená, že třeba... no vlastně všechno se měří, měří se výkonu tady v té firmě, měří se zmetkovitost atd. Takže pokud s člověkem mám problémy třeba v kvalitě tak není problém pro mě si stáhnout ty data ohledně kvality, kolik ten člověk běžně průměrně udělá zmetků, kolik má oprav atd. A na základě těchto dat se s tím člověkem bavíme a nemůžu říct: „víš mě se zdá, že ty máš nějakou vysokou zmetkovitost.“ To já si nemůžu dovolit. Myslím si, že i ostatní vedoucí pracovníci to takhle provádí..

AL: Myslíte si, že má váš pracovní výkon vliv na vaše odměňování?

VS4: No určitě... Já si myslím, že to řízení pracovního výkonu je v téhle firmě nastavený dostatečně spravedlivě a pokud to funguje tak jak má fungovat tak určitě to má vliv. No vychází se z toho, protože na základě toho vyhodnocení těch zaměstnanců tak se taky přikročuje v případě valorizace mezd, jestli ten člověk má nárok na vyšší nižší přidání. Takže určitě to má vliv na odměňování.

AL: A druhá věc s tím související, jestli myslíte, že je to spravedlivé, když je to takhle nastaveno?

VS4: Tak já si myslím, že ano, protože pokud chceme jako spravedlivě ty lidi odměňovat a odlišovat tak nevím proč by měl dostat dejme tomu přidáno stejně (...) člověk který dodržuje disciplínu, kvalitu, podává dobré výkony, než třeba nějaký borec který ty výkony nepodává, má problémy na kvalitě. Když dělají na stejném stroji a dělají stejné práce. Veřím že teda ta diference je potom spravedlivá

AL: Tak poslední otázka, jestli si tedy myslíte, že odměňování na základě pracovního výkonu je motivující?

VS4: No tak já myslím, že pokud se to projeví tímto způsobem a vím že, no ví to v podstatě všichni, co tady pracují, kteří tím procesem už prošli, tak určitě je to pro ně motivující. Nejenom jako z toho hlediska finančního ale taky když si tam ten člověk poslechne jednou za rok přímo to hodnocení i toho co má dělat nebo třeba nemá dělat tak určitě to musí být, mělo by pro něho být nějakým přínosem nebo nějakou pomocí k tomu jak zlepšovat nebo udržovat nějaký standart.

AL: Tak to je asi všechno, děkuju za rozhovor.

Příloha C – Vyplněný formulář řízení pracovního výkonu (Každoroční zhodnocení pracovního výkonu) vedoucím směny a jeho nadřízeným

Řízení pracovního výkonu

Každoroční zhodnocení výkonu

Jméno zaměstnance		Datum konce období pro hodnocení:	
Datum začátku období pro hodnocení		Divize:	
Pozice:		Pobočka:	
Vedoucí:			

Popis pracovní činnosti:

Tato část formuláře slouží k popisu a zhodnocení hlavních odpovědností týkající se Vaší pracovní pozice. Hlavní odpovědnosti jsou především průběžné odpovědnosti týkající náplně pracovní pozice a specifikace pozice.

Popis pracovní činnosti

- Dodržování a kontrola nad dodržováním všech pracovně-právních předpisů a normativů
- Dodržování a aktivní podíl na budování a prohlubování firemní kultury a hodnot
- Zajištění a realizace výrobního plánu
- Zajištění výrobní kapacity a její aktualizace
- Zajištění všech procesů vykonávaných v souladu se zásadami BOZP, ISO
- Spolupráce a komunikace se všemi odděleními, vedoucí k realizaci výrobního plánu
- Aktivní přístup k realizaci a řešení problémů v oblasti BOZP
- Aktivní spolupráce a komunikace se všemi odděleními/kolegy při řešení problémů ve všech výrobních oblastech
- Aktivní přístup ke svému profesnímu rozvoji, spolupráce při identifikaci a dalším rozvoji talentů
- Aktivní podíl na vyhledávání příležitostí a realizaci úspor v oblasti zlepšování (CIP)

Informace k hodnotící škále:

Vyhověl nad rámec – pracovní výkon zaměstnance byl výjimečný, čímž přispěl k lepším hospodářským výsledkům podniku

Částečně vyhověl nad rámec – pracovní výkon zaměstnance předčil většinu požadavků, vykazuje výborné výsledky

Vyhověl – pracovní výkon zaměstnance splňuje očekávání, vykazuje dobré výsledky

Částečně vyhověl – pracovní výkon zaměstnance splňuje minimální ožadavky, je očekáváno zlepšení

Nevyhověl - pracovní výkon zaměstnance nesplnil očekávání, nutné okamžité zlepšení

Celkové zhodnocení odpovědnosti:

Hodnocení zaměstnance (sebe sama): Při dodržování všech platných pracovních předpisů a normativů jsem se v průběhu minulého roku snažil jít příkladem- dodržování BOZP, dohlížení nad dodržování všech pravidel celého pracovního týmu a případné odstranění nedostatků. V mojí roli je také velmi důležité dodržovat a jít příkladem v oblasti kulturních hodnot společnosti. Myslím, že jsem se tohoto úkolu zhostil poctivě a kulturní hodnoty společnosti jsem „prodával“ v tom nejlepším světle. Další velmi důležitou rolí vedoucího směny je plánování a dodržování naplánované kapacity. V této oblasti jsem pro zaplnění výrobní kapacity udělal maximum a myslím, že se mi povedlo zajistit výrobní kapacitu tak, jak bylo potřeba. Toto dokazuje, že cíl [REDAKCE] byl splněn. V komunikaci mezi jednotlivými odděleními vidím možnost ke zlepšení a to v asertivním chování a přizpůsobení se dané situace. Je to z toho důvodu, že s oddělením IE jsem měl dlouhou dobu velký problém ohledně komunikace. Obě zúčastněné strany musí zapracovat na zlepšení komunikace. Toto povede ke zefektivnění řešení problémů, které mohou mít zásadní vliv na tvrdé metricky naší společnosti [REDAKCE], tím pádem můžeme kladně ovlivnit dopad na zákazníka. S ostatními odděleními aktivně komunikuji případné problémy (kvalita, plánování). V oblasti BOZP vyhledávání bezpečnostních rizik, jsem nesplnil počet [REDAKCE] nálezů. Toto bylo však způsobeno tím, že první tři měsíce loňského roku jsme pracovali jako operátor, tedy nebyl takový prostor pro důkladné vyhledávání rizik. Ohledně osobního profesního rozvoje vidím velký prostor ke zlepšení. V tomto tvrzení mě ujistilo hodnocení 360°. Na základě výsledků tohoto hodnocení jsem za pomoci [REDAKCE], oddělení IE a tréninku vypracoval základní body, ve kterých bych se měl zlepšit. Důležitou věcí v této oblasti je, že každý měsíc bych měl dostávat zpětnou vazbu a podměty, na kterých by se mělo intenzivněji pracovat. Dalším vývojovým krokem kupředu je výuka angličtiny, kterou mi firma umožnila v [REDAKCE]. Pro můj osobní růst je jazyk nezbytnou součástí. Pro identifikování a rozvoj talentů v celém týmu [REDAKCE] slouží mítink [REDAKCE]. Na tomto mítinku se aktivně zapojuji do konverzací, snažím se identifikovat talenty, které si zaslouží profesně růst a méně zkušené operátory, kteří potřebují stabilní podporu pro zvládnutí druhu jejich práce. V oblasti úspor jsem se příliš neangažoval a nejsem si moc jistý, jestli byla nějaká příležitost.

Vyhověl nad rámec

Částečně vyhověl nad rámec

Vyhověl

Částečně vyhověl

Nevyhověl

Poznámka zaměstnance:

[REDAKCE] pracoval na pozici vedoucího směny 2.rok a celou dobu usiloval o co nejlepší pochopení i naplnění svých zodpovědností. Svou pozici měl ztíženou faktem, že část roku se nám nepodařilo obsadit CNC stroj, kde byl [REDAKCE] využíván jako operátor. Toto ovlivnilo např. plnění metricky „[REDAKCE]“ – [REDAKCE] nicméně během zbytku roku prokázal potřebnou znalost platných normativů a ochotu i vůli tyto prosazovat.

[REDAKCE] úspěšně splnil roli vedoucího směny, a to zejména v oblasti řízení výrobní kapacity, realizace výrobního plánu, prosazování zásad BOZP, dodržování všech platných pracovních a technických normativů a komunikace vertikální i horizontální. Nicméně zejména zde vidím prostor k dalšímu zkvalitnění komunikace a spolupráce s odd.IE – od [REDAKCE] očekávám, že plně pochopí specifika práce na odd.IE a bude předcházet vzniku konfliktních situací, čímž pomůže i integraci odd.IE do Operations.

[REDAKCE] během roku významně pracoval i na svém osobním rozvoji, a to jak v osobnostní, tak i

odbornostní rovině. Zde k rozvoji jeho kompetencí významně přispěl projekt 360°. S [redacted] i nadále budeme pracovat na jeho růstu. Kromě toho i nadále plánujeme jeho zapojení v různých týmech (zlepšování, školení, apod.), tak aby byl ještě platnějším členem týmu.

Vzhledem ke stále se zvyšujícím se nárokům na chování i výkon bych chtěl, aby se [redacted] více zapojoval v oblasti implementace a udržení firemních hodnot, kterými jsou například bezpečné pracovní podmínky („[redacted]“ jako koncept bezpečné a produktivní práce) nebo zaměření se na zákazníka (pozice vedoucího směny významně ovlivňuje [redacted] jako jeden z klíčových indikátorů).

Vyhověl nad rámec
 Částečně vyhověl nad rámec
 Vyhověl
 Částečně vyhověl
 Nevyhověl

Poznámka vedoucího:

<p><u>Zapojení, inspirace, chuť inovovat</u> Aktivní podpora inovací, aktivní zapojení do inovací nejen sebe, ale i ostatních. Hledání a rozpoznání příležitostí pro vylepšení v každodenní, zavedení nových strategií.</p>	<p>Hodnocení zaměstnance: Vyhověl nad rámec Částečně vyhověl nad rámec Vyhověl Částečně vyhověl Nevyhověl</p> <p>Poznámky: Aktivně přistupuji k zavádění nových procesů ve výrobě- proškolení operátorů a případné zodpovězení dotazů, důležitost kladu na pochopení důvodu/dopadu zaváděné věci. Aktivní přístup v oblasti BOZP, zvyšování a dodržování konceptu [redacted] na pracovištích.</p>	<p>Hodnocení vedoucího: Vyhověl nad rámec Částečně vyhověl nad rámec Vyhověl Částečně vyhověl Nevyhověl</p> <p>Poznámky: aktivní přístup, časté návrhy změn/úprav např. v oblasti výrobní technologie. Dobře chápe lokální strategii zaměřenou na růst výroby, snižování nákladů i orientaci na zákazníka</p>
<p><u>Odpovědnost/výkon práce</u> Přebrání iniciativy v zadávání a dosahování cílů. Dodržování termínů, podávání kvalitních výsledků práce. Plnění závazků.</p>	<p>Hodnocení zaměstnance: Vyhověl nad rámec Částečně vyhověl nad rámec Vyhověl Částečně vyhověl Nevyhověl</p> <p>Poznámky: Aktivní přístup při dodržování metriky [redacted] komunikace s oddělením plánování (dopad na zákazníka co nejmenší).</p>	<p>Hodnocení vedoucího: Vyhověl nad rámec Částečně vyhověl nad rámec Vyhověl Částečně vyhověl Nevyhověl</p> <p>Poznámky: prokazoval dobrou spolupráci s kolegy, chtěl bych, aby se více zaměřil na standardizaci svých postupů (např. při předání/převzetí</p>

	Zásluhou celé směny- směna má nejnižší hodnotu zmetkovitosti napříč všemi odděleními. Aktivní analýza výkonů každé směny- návrh na řešení problému/kontaktování příslušného oddělení/osoby pro vyřešení problému.	směny, uplatňování [REDACTED]. Z pozice vedoucího směny více ovlivňovat procesy ve smyslu plnění klíčových indikátorů (např. zaměření se na urgencyy, zpožděné, nehýbající se zakázky). [REDACTED] chápe závazek správně, určitě pomůžu v navrhování a realizaci správných akcí k pozitivnímu ovlivnění cílů.
Účinná komunikace Efektivní komunikace s ostatními členy pracovního týmu. Aktivní přístup k řešení problémů v pracovním týmu, tak, aby se splnily dané cíle.	Hodnocení zaměstnance: Vyhověl nad rámec Částečně vyhověl nad rámec Vyhověl Částečně vyhověl Nevyhověl Poznámky: S oddělením IE jsem měl dlouhou dobu velký problém ohledně komunikace- nutno zapracovat na odhadnutí situace a asertivně ji vyřešit.	Hodnocení vedoucího: Vyhověl nad rámec Částečně vyhověl nad rámec Vyhověl Částečně vyhověl Nevyhověl Poznámky: v horizontální i vertikální komunikaci v pořádku, nicméně podpořím [REDACTED] v zefektivnění komunikace s odd.IE, očekávám asertivní, férový a citlivý – se zanlostí věci – přístup. Určitě pomůže dobré pochopení procesů v technologii (již na tom děláme)
Respekt a spolupráce Respekt k příspěvkům a názorům ostatních. Kladení důrazu na potřebu spolupráce s ostatními. K ostatním zaměstnancům se chová s úctou a respektem. Snaha o budování dobrých vztahů a spolupráce členů týmu.	Hodnocení zaměstnance: Vyhověl nad rámec Částečně vyhověl nad rámec Vyhověl Částečně vyhověl Nevyhověl Poznámky: K členům týmu se chovám s úctou a respektem. Je pro mě důležité vyslechnout si názor druhých.	Hodnocení vedoucího: Vyhověl nad rámec Částečně vyhověl nad rámec Vyhověl Částečně vyhověl Nevyhověl Poznámky: [REDACTED] prokázal, že je schopen chovat se ve všech ohledech a situacích korektně, s respektem – vzhledem ke specifikům práce v odd.IE očekávám, že se [REDACTED] zaměří na zlepšení komunikace/vztahů – toto očekávám i z odd.IE.
Etika a loajalita Dodržování profesionálních směrnic, instrukcí týkajících se etiky, které jsou stanoveny firmou Flowserve. Podpora členů týmu v morálním	Hodnocení zaměstnance: Vyhověl nad rámec Částečně vyhověl nad rámec Vyhověl Částečně vyhověl Nevyhověl	Hodnocení vedoucího: Vyhověl nad rámec Částečně vyhověl nad rámec Vyhověl Částečně vyhověl Nevyhověl

<p>jednání (v jednání dle etických zásad). Podpora ostatních v dodržování závazků, za něž jsou odpovědní</p>	<p>Poznámky: K ostatním členům týmu se chovám na profesionální úrovni. Vždy dodržuji stanovenou dobu přestávek dodržuji stanovené hygienické a stravovací opatření ve výrobě. Při plnění pracovních povinností vždy dodržuji veškeré zásady BOZP.</p>	<p>Poznámky: po všech stránkách velmi dobré vystupování, jednání. Jde příkladem a aktivně své podřízené vede a podporuje v jednání dle zásad etiky (např. vyžadování dodržování zásad BOZP, ■■■■ Zákoníku práce – docházka, dodržování přestávek, apod.)</p>
---	---	--

<p>Celkové zhodnocení pracovního výkonu na konci roku</p>	<p>Hodnocení vedoucím Vyhověl nad rámec Vyhověl částečně Vyhověl Částečně vyhověl Zcela nevyhověl</p>
<p>Poznámky zaměstnance: Za uplynulý rok jsem se z mého pohledu mnoho naučil, jak v oblasti technologie výroby, tak v oblasti manažerského chápání. Mám spoustu oblastí, ve kterých se musím intenzivně zlepšovat a doufám, že v tomto směru budu plně podpořen.</p>	
<p>Poznámky vedoucích: ■■■■ v minulém roce usilovně pracoval na svěřených úkolech a dále prohluboval své znalosti v oblasti zodpovědnosti. Aktivně se zapojoval v řízení lidských zdrojů, realizace výrobního plánu, udržování vysoké výrobní kapacity i budování a udržování firemní kultury. Zároveň se cíleně vzdělával v technických disciplínách a aktivně pracoval na zvyšování svých kompetencí a dovedností. ■■■■ jako vedoucí směny zodpovídá za vedení výrobního týmu, což po odbornostní i manažerské stránce provádí velmi dobře. Chtěl bych, aby se při své práci ještě více zaměřil na oblast bezpečnosti práce a udržení ■■■■ jako konceptu bezpečné a produktivní práce, a aby aktivně podpořil prohlubování, budování a udržování firemních hodnot a kultury. ■■■■ prokázal, že je jedním z klíčových pracovníků, kteří se v loňském roce podíleli na našem úspěchu a věřím, že v tomto ohledu bude ještě větší oporou i v roce 2015. Je jedním z mých nejbližších spolupracovníků a osobně se těším na další spolupráci.</p>	

<p>Podpis zaměstnance:</p>	
<p>Podpis přímého nadřízeného:</p>	
<p> </p>	

Příloha D – navržený formulář řízení pracovního výkonu (rozvojový plán)

**Řízení pracovního výkonu
Rozvojový plán**

Jméno zaměstnance			
Datum začátku období pro hodnocení		Datum konce období pro hodnocení:	
Pozice:		Divize:	
Vedoucí:		Pobočka:	

Současný stav	
Vaše silné stránky	<p>Napište své přednosti, schopnosti, ve kterých vynikáte v rámci své profese. ("na čem můžete stavět") - využijte informace z hodnocení vašich cílů a odpovědností:</p> <p>Poznámky vedoucího:</p>
Vaše slabé stránky	<p>Identifikujte své slabé stránky – všechny oblasti, ve kterých cítíte potřebu zlepšit se - využijte informace z hodnocení vašich cílů a odpovědností:</p> <p>Poznámky vedoucího:</p>
Informace ze zpětné vazby	<p>Informace týkající se vašeho pracovního výkonu od ostatních - kolegů, vedoucích, ostatních zaměstnanců, externích spolupracovníků apod.</p> <p>Poznámky vedoucího:</p>
Další indikátory pracovního výkonu	<p>Indikátory, kterých jste si všimli při výkonu práce (např. při určitých situacích cítím přemíru stresu)</p> <p>Poznámky vedoucího:</p>
Závěr	<p>Zhodnoťte stávající situaci – napište, jak daleko jste od dosažení cíle a popřemýšlejte o krocích, které pro to musíte podniknout. Stanovte si na jaké oblasti se chcete zaměřit a jejich priority.</p> <p>Poznámky vedoucího:</p>

Cílový stav	
Kde bych se chtěl vidět	<p>Napište své krátkodobé (do 1 roku), střednědobé (do 4 let) a dlouhodobé cíle. Čeho byste chtěli v budoucnu dosáhnout/zda Vám vyhovuje stávající stav i do budoucna.</p> <p>Poznámky vedoucího:</p>

Co chci zlepšit	Napište, v jakých oblastech cítíte potřebu zlepšit se. Poznámky vedoucího:
Jakým způsobem se chci zlepšit	Školení? Výcvik? Práce na projektu? E-learning,...? Učení se akci? Pozorování práce jiných zaměstnanců,...? Poznámky vedoucího:
Proč se chci zlepšit	Napište, jaký přínos by pro vás mělo zlepšení v daných oblastech. Poznámky vedoucího:

Harmonogram

Termín pro dosažení zlepšení:	Stanovte si reálný termín, dokdy se chcete zlepšit v oblastech, na které se chcete zaměřit. Poznámky vedoucího:
Rozvrh:	Rozvrh pro práci na zlepšení v těchto oblastech. Poznámky vedoucího:

Podpis zaměstnance:	Datum:
Podpis přímého nadřízeného:	Datum:
Podpis generálního ředitele:	Datum: