

Analýza řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě SPUR a.s.

Valerie Vrbová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Valerie Vrbová**
Osobní číslo: **M11667**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě SPUR a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte poznatky týkající se řízení pracovního výkonu.

II. Praktická část

- Analyzujte a zhodnoťte přednosti a nedostatky současné praxe řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve SPUR a.s.
- Navrhněte opatření pro zkvalitnění současného stavu řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve SPUR a.s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

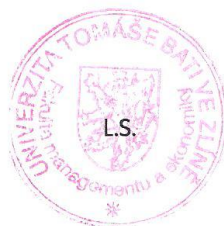
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
HOLLENBECK, John et al. Fundamentals of Human Resource Management. 4th ed. NY: McGraw-Hill Irwin, 2011, 592 p. ISBN 978-0-07-353048-8.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 128 s. ISBN 80 - 247-1458-2.
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem bakalářská práce byla analýza řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě SPUR a.s. Cílem teoretické části bylo zpracovat literární rešerši z oblasti řízení pracovního výkonu zaměstnanců a na jejím základě formulovat teoretická stanoviska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bylo analyzovat současný stav systému řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě SPUR a.s., zhodnotit jeho přednosti a nedostatky a navrhnout řešení na zlepšení stávající situace. V rámci analýzy bylo využito kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů. Praktická část obsahuje vyčíslení nákladových položek a rizika související se zavedením změn.

Klíčová slova:

Pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu, odměňování pracovníků, vzdělávání.

ABSTRACT

The object of this bachelor thesis is the analyze of the Performance Management in the Firm SPUR a. s. The aim of the theoretical part is to conduct a literary research in the performance management and on its basis to formulate theoretical statements for the practical part. The aim of the practical part is to analyze the present state in the system of performance management in the firma SPUR a.s. and to evaluate its strengths and weaknesses. A qualitative research interviews are used within the scope of the analysis. The conclusion of the bachelor's paper suggests some improvements of the current situation, including cost items and risks that are related with the implementation.

Keywords:

Work performance, work performance management, motivation, evaluation of employees, personal development, education.

Ráda bych poděkovala Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za možnost vykonávat tuto bakalářskou práci pod jejím vedením, za užitečné připomínky a čas, který mi věnovala.

Současně děkuji panu Jiřímu Jabůrkovi za odborné informace a firmě SPUR a.s. za umožnění vykonávat tuto bakalářskou práci a za poskytnutí informací a rozhovorů nutných pro zpracování.

„Neznám člověka, který by nepracoval lépe v ovzduší chvály a uznání, než v ovzduší kritiky.“

-- Charles Schwab

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚLOHA V ORGANIZACI	13
2 MĚŘENÍ A UKAZATELE PRACOVNÍHO VÝKONU	15
3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	17
3.1 PRINCIP ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	18
3.2 PŘÍNOSY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	20
3.3 INTEGRACE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	20
3.3.1 Definování role pracovníka.....	22
3.3.2 Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu.....	22
3.3.3 Definování cílů a norem (standardů) výkonu.....	23
3.3.4 Řízení pracovního výkonu během období.....	24
3.3.5 Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu	26
3.4 HODNOCENÍ JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	27
3.4.1 Hodnotící pohovor	28
3.4.2 Hodnocení 360°	29
3.5 METODY HODNOCENÍ	30
3.5.1 MBO.....	31
3.5.2 Balance Scorecard	32
3.5.3 Systémy založené na měření vlastností.....	33
3.5.4 Systémy založené na porovnávání	34
3.5.5 Assessment center	34
3.6 PROBLÉMY FUNGOVÁNÍ KONCEPCE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A JEJICH ŘEŠENÍ.....	35
4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOST SPUR A.S.	40
5.1 VIZE FIRMY	41
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚSTNANCI.....	41
5.3 VÝVOJ ZAMĚSTNANCŮ	42
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ	45
6.1 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ A TALENT MANAGEMENT	47
6.2 PERSONÁLNÍ PRŮVODCE	48
6.3 PROFESIOGRAM	49
6.4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU PODLE STŘEDISEK	49
6.5 MĚŘENÍ A UKAZATELE PRACOVNÍHO VÝKONU	55
6.6 PROCESY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ	56
6.7 POSOUZENÍ EFEKTIVNOSTI ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	57
6.7.1 Výsledek rozhovorů	58

6.7.2	Silné a slabé stránky řízení pracovního výkonu.....	59
6.8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	61
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	63
7.1	PERSONÁLNÍ PROCES	63
7.2	BALANCE SCORECARD.....	64
7.3	TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE	67
7.4	STŘEDISKO LOGISTIKY	68
7.5	NÁKLADY SPOJENÉ S REALIZACÍ ZMĚN A ZAVEDENÍ NOVÝCH METOD.....	68
7.6	RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ NAVRŽENÝCH METOD	69
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	72
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM GRAFŮ	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Z pohledu firemní organizace jsou zaměstnanci jedním z jejich vnějších zdrojů. Současně jsou však i lidmi, a vzhledem k tomu zdrojem zvláště složitým. Při jejich řízení musí organizace brát v úvahu řadu odborných aspektů (etických, právních, psychologických), které se u ostatních zdrojů nevyskytují. Každý majitel podniku či vedoucí společnosti si je vědom, že právě jednotliví zaměstnanci na různých výkonových stupních a jejich efektivní využití jsou klíčem k dosažení úspěchu.

Práci se zaměstnanci ztěžuje to, že svět práce se významně změnil. Když vznikaly první tradiční programy hodnocení pracovního výkonu, dal se pracovní výkon jednoduše a přesně změřit podle výsledků vykonané práce: počet odpracovaných hodin, vyžehlených košil, postavených metrů zdi. Dnes už je to ale ve většině případů jinak. Více než 70 % zaměstnanců pracuje ve službách nebo na pozicích, kde jsou rozhodující hlavně jejich znalosti a vědomosti. Jejich výkon záleží na jejich osobním přístupu, na jejich schopnosti řešit pracovní úkoly inovativně a nebát se změn. Tyto dovednosti se rozvíjí v čase, a proto by se úspěšný proces řízení pracovního výkonu měl soustředit především na rozvoj těchto dovedností než na měření jejich úrovně v daném okamžiku.

Práce je zaměřena na zkvalitnění systému řízení pracovního výkonu. Na význam tohoto tématu upozorňuje skutečnost, že ve studii WorldatWork (<http://www.hrkavarna.cz/tema-mesice/>), celkem 58 % organizací ohodnotilo svůj program řízení pracovního výkonu stupněm C nebo nižším. Na to, jak je tento proces důležitý, je to vysoké procento.

Ukazuje se, že tradiční systémy řízení pracovního výkonu nefungují, neboť

- lidé se mění,
- technologie se mění,
- vztah lidí k technologiím se mění (<http://www.hrkavarna.cz/tema-mesice/>).

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření na zkvalitnění řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě SPUR a.s., neboť řízení pracovního výkonu není ve firmě zcela sjednoceno.

Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat literární rešerše z oblasti řízení pracovního výkonu a na jejím základě formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Práce vychází ze 42 odborných zdrojů, z toho jsou 4 zdroje v anglickém jazyce. Při zpracování literární rešerše je řešen význam řízení pracovního výkonu zaměstnanců, měření a ukazatele pracovního výkonu, hlavní činnosti a zásady, které je dobré v rámci řízení pracovního výkonu dodržovat.

Praktická část popisuje řízení pracovního výkonu ve firmě SPUR a.s. Z důvodu změn organizační struktury od ledna letošního roku a v návaznosti na počet zaměstnanců jednotlivých středisek (více než 12), je analýza soustředěna na střediska spadající pod provozního ředitele firmy, konkrétně střediska výrobní, středisko logistiky a středisko údržby strojů a zařízení.

V analytické části je zhodnocen současný stav a určeny přednosti a nedostatky současného řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě SPUR a.s.

V rámci analytické části je užitá zejména metoda obsahové analýzy sekundárních zdrojů, které jsou jak veřejně dostupné (externí), tak také neveřejně dostupné (interní) a metody užitá ve společnosti SPUR a.s. Pro dotvoření komplexnějšího obrazu o stávajícím systému řízení pracovního výkonu zaměstnanců je využita metoda polostrukturovaných hloubkových rozhovorů, které probíhají od září roku 2013 do dubna 2014. V rámci analýzy bylo zapojeno do rozhovorů celkem 15 zaměstnanců. HR manažerka, 3 vedoucí středisek, 3 zaměstnanci středního managementu (technologové), 8 zaměstnanců obsluhy výrobních zařízení, 2 zaměstnanci logistiky a 2 zaměstnanci střediska údržby strojů a zařízení. Veškeré rozhovory probíhaly v organizaci na pracovištích zaměstnanců. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí od 20 minut do 1 hodiny. S každým zaměstnancem bylo provedeno více rozhovorů (2 – 5). Polostrukturované rozhovory byly sestaveny do 10 základních okruhů, týkajících se řízení pracovního výkonu (Jakým způsobem probíhá řízení pracovního výkonu?, Jsou zaměstnancům jejich úkoly jasné? Vědí, jak postupovat? Věří, že předepsané pracovní postupy jsou správné?, Dostávají „zpětnou vazbu“?, Jsou motivovaní? Nebrání zaměstnancům v práci překážky? Jaké měřitelné parametry firma využívá? Řeší or-

organizace správně osobní problémy a limity zaměstnanců?, Využívá organizace správných sankcí?).

V rámci analýzy na základě rozhovorů bylo zjištěno, na čem se zaměstnanci shodovali a které oblasti by se měli naopak posílit. K vyhodnocení rozhovorů byla použita definice základních témat, hledání shod a rozdílů ve výpovědích respondentů a metoda prostého výčtu.

Na základě výsledků analýzy byla navržena doporučení a opatření pro zkvalitnění současného stavu řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve SPUR a.s. týkají se všech středisek. Následně je navržena metoda Balance scorecard, která je dále rozpracována v návaznosti na stávající situaci na Středisko údržby strojů a zařízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚLOHA V ORGANIZACI

Cílem bakalářské práce je analýza řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě SPUR a.s. Řízení pracovního výkonu spadá pod řízení lidských zdrojů každé organizace.

Stýblo (1993, s. 42) uvádí, že cílem řízení lidských zdrojů je zajišťovat soulad mezi kvantitativní a kvalitativní potřebou zaměstnanců ve firmě. Kvantitativní stránkou je například počet pracovníků, profesní a věková skladba, získaný kvalifikační stupeň a charakteristiky lidí. Kvalitativní stránku pak tvoří motivace, tvořivost a uspokojení z práce. Koubek (2004, s. 77 – 23) dodává, že hlavním smyslem řízení lidských zdrojů byl a je pracovní výkon pracovníků. V současné době řízení lidských zdrojů zahrnuje jak chování, tak i výsledky. Vztahuje se ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka a vyjadřuje nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací. Je tedy výsledkem vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání úkolů. (Koubek, 2004, s. 17- 23)

Oblast řízení lidských zdrojů (pracovního výkonu) bývá obvykle zařazena mezi podpůrné procesy, podobně jako správa budov či informační technologie. V některých firmách se lidské zdroje řadí k procesům řídicím. Děje se to především tam, kde personalisté dokáží svoji práci dobře měřit, kde pravidelně prokazují, že personální strategie je oprávněně součástí strategie firmy. (Krbcová, 2011, s. 46)

Personalisté se specializují na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Jsou zapojeni do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do následujících personálních činností: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků) a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů. (Armstrong, 2007, s. 65)

Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána či připisována. Neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků (Armstrong, 2007, s. 68). Personální útvary jsou tedy organizovány podle specifických podmínek každé

firmy v návaznosti na její organizační uspořádání. Jejich řízení je ovlivňováno jak kolektivním vyjednáváním v rámci odborů, tak i vedoucími pracovníky – manažery všech stupňů řízení firmy.

2 MĚŘENÍ A UKAZATELE PRACOVNÍHO VÝKONU

Pro řízení pracovního výkonu je naprosto klíčová měřitelnost. Pokud lze něco objektivně změřit, pak to lze zpravidla i zlepšit. Měřítka pracovního výkonu se mohou týkat například obratu, příjmu, nákladů, rychlosti vyřízení úkolu, zmetkovitosti, produktivity apod. Vhodná definice měřítek je také základem pro zpětnou vazbu. (Wagnerova, 2008, s. 53)

Problémem měření pracovního výkonu je skutečnost, že ne vždy je snadné pracovní výkon měřit. S rozvojem technologií a se změnami v podobě práce roste význam kvalitativní stránky pracovního výkonu nad stránkou kvantitativní (Koubek, 2004, s. 72). Jak uvádí Armstrong (2011, s. 84), často se klade důraz právě na snadno měřitelné aspekty výkonu, ovšem tyto aspekty nemusí mít klíčový význam, zatímco hůře měřitelné prvky výkonu mohou být podstatné a neopominutelné. Armstrong (2011, s. 84) uvedené podtrhává myšlenkou Levinsona, který již v roce 1970 uvedl: „Čím větší důraz se klade na měření a kvantifikaci, tím pravděpodobněji budou obětovány jemné, neměřitelné prvky úkolu. Kvalita výkonu tak často trpí na úkor kvantifikace“.

Velmi důležité je také časové pojetí měření. Většina systémů měření výkonu je zaměřena na současnost, respektive na daný okamžik. Takové pojetí ovšem nezahrnuje strategický výhled do budoucna. (Thomson, 2007, s. 155) Covey (dle <http://emi.mvso.cz/EMI/2012-02/Manak.pdf>) v této souvislosti rozlišuje současnou produkci žádoucích výsledků (P) a produkční schopnost do budoucna (PS). Základem efektivnosti je pak rovnováha P/PS.

Tato rovnováha je důležitá v případě lidských zdrojů organizace – zákazníků a zaměstnanců, neboť jak uvádí dále Covey (dle <http://emi.mvso.cz/EMI/2012-02/Manak.pdf>), nadměrná orientace na výsledky vede k opotřebenosti zdrojů. Organizace by měla jednat se zaměstnanci tak, jak chce, aby oni jednali s nejlepšími zákazníky. Covey a kol (2008, str. 355) rozlišuje dosahování výsledků a vytváření potenciálu, který by měl vést k překročení současné úrovně výkonu. Není podstatné překonat výsledky minulého roku, ale systém měření by měl být schopen posoudit, jak ovlivní současná rozhodnutí výsledky v příštím období.

Pro správné měření výkonu existuje několik zásad, které je vhodné dodržovat a tím pomoci nejen k úspěšnosti procesu samotného měření, ale také ke zvýšení samotného pracovního výkonu ze strany zaměstnanců. Pracovní výkon zaměstnanců by měl být provázán s celkovou strategií a cílem organizace a úkoly zadávané zaměstnancům by měly dopomoci dosažení těchto cílů. Hodnotitel by měl být připraven správně argumentovat zaměstnancům,

aby měli k dispozici informace, za jakým účelem je měření realizováno. Důležité je také správně si definovat to, co chce společnost skutečně měřit, aby měla k dispozici pouze požadované hodnoty a žádné zbytečné a zavádějící informace navíc. (Koubek, 2004, str. 39-96)

Dle Koubka (2004, s. 73) by se při měření měly dodržovat tyto zásady:

- Měření musí být vztaženo k výsledkům a k tomu, jak jich bylo dosaženo.
- Měřítko musí identifikovat míru přispění na základě pozorovaného chování.
- Měřítko musí být provázáno se strategickými cíli organizace a jejími hodnotami.
- Dosažení výsledků musí být pod kontrolou zaměstnance.
- Měření musí být objektivní a jasné.
- Měření musí být vnímáno jako spravedlivé.
- Měření musí být podložené, a tím i ověřitelné.
- Měření musí být pokud možno co nejpřesnější.
- Měření má zachycovat především klíčové prvky.
- Vhodné je upřednostňovat tradiční a srozumitelné ukazatele.

Výkon se měří na úrovni organizace na individuální úrovni. Individuální výkon lze měřit pomocí hlavních ukazatelů a metrik výkonu. Hlavní ukazatele výkonu definují výsledky či výstupy, které jsou považovány za rozhodující pro dosažení vysokého výkonu.

Měřítko pracovního výkonu lze dle Koubka (2004, s. 73) členit na:

- Finanční – např. hodnota vykonané práce, přidaná hodnota.
- Výsledková kvantitativní – např. počet vyrobených nebo zpracovaných kusů.
- Výsledková kvalitativní – např. plnění kvalitativních norem, inovace.
- Percepční – jak daného jedince vnímají a co o něm soudí jiní lidé.
- Časová – rychlost reakce na nějaký požadavek, plnění cílů v souladu s plánem.

3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Současný trend v oblasti manažerských řešení je charakterizován pojmem Performance Management (řízení pracovního výkonu). Performance Management je koncept řízení, využívající kombinace moderních technologií a procesů plánování a modelování, reportingu a analýz k dosažení vyšší výkonnosti společnosti.

Armstrong (2011, s. 414) a Koubek (2007, s. 202) se shodují, že řízení pracovního výkonu je potřebný nástroj pro zabezpečování integrovanějšího a soustavnějšího přístupu k řízení výkonu. Ten představuje koncepci v personální práci, která vychází z principu participace pracovníka na řízení a spolurozhodování o své práci a která z pracovníka a jeho bezprostředního nadřízeného dělá rovnoprávné partnery. Hroník (2006, s. 12-13) souhlasí a dodává, že na řízení pracovního výkonu jako procesu zlepšování a rozvoje schopností, stejně jako hodnocení pracovníků, se víceméně jako rovnocenní partneři podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tito manažeři řídí. Odpovědnost za výkon přitom sdílají manažeři se členy svých týmů.

Armstrong (2011, s. 414) i Koubek (2007, s. 202) dále vidí řízení pracovního výkonu jako soustavný, nepřetržitý, trvalý, sám sebe obnovující cyklus, obsahující normální dobré a osvědčené manažerské postupy, jako udávání směru, monitorování a měření výkonu a podnikání potřebných kroků. Za nový rámec či nástroj je považována oboustranná komunikace a partnerství. Armstrong (2011, s. 77) navíc dodává, že může být spojeno s odměňováním podle výkonu nebo přínosu, ale jeho rozvojové aspekty jsou mnohem důležitější.

Hollenbeck et al (2011, s. 224) dále dodává, že řízení pracovního výkonu je proces, jehož prostřednictvím manažeři zajistí, že zaměstnanecká činnost a samotné výstupy zaměstnanců přispívají k cílům organizace. Je nezbytná vědomost o činnosti firmy stejně jako poskytování zpětné vazby. V průběhu poskytnutí zpětné vazby se určí problémy a stanoví způsoby řešení těchto problémů. Hroník (2006, s. 51) uvádí, že základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá.

Řízení pracovního výkonu je v různých zemích chápán odlišně. Koubek (2004, s. 38) popisuje rozdíl mezi přístupem americkým a evropským. Americký přístup klade důraz na systém, zatímco evropský systém (zejména Armstrong, Hollenbeck et al) zdůrazňuje řízení pracovního výkonu jako flexibilní proces.

3.1 Princip řízení pracovního výkonu

Autoři Koubek (2007, s. 203), Armstrong (2011, s. 414) i Stýblo (2003, s. 93) se shodují, že principem řízení pracovního výkonu je dohoda mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným o pracovních cílech a pracovním výkonu na následující období a o schopnostech, které pro to bude pracovník potřebovat. Na základě dohody se vypracuje plán výkonu a rozvoje pracovníka, pro jehož splnění se organizace zaváže vytvořit potřebné podmínky. Klade důraz na rozvoj a používání plánů samostatného učení a vzdělávání a na propojení individuálních a podnikových cílů.

Řízení pracovního výkonu zahrnuje dle Koubka (2004, s. 21) tři personální činnosti

- hodnocení pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- odměňování pracovníků.

Všechny tyto tři personální činnosti tvoří jeden vzájemně propojený a vzájemně se ovlivňující celek.

Cíl řízení pracovního výkonu lze dále rozčlenit na několik menších částí (Armstrong, 2007, s. 414):

1. posilování pravomocí, motivace a odměňování zaměstnanců,
2. zacílení úkolů zaměstnanců na podstatné věci a také způsob jak je správně vykonávat,
3. proaktivní řízení,
4. správně nastavený proces a chování řídicích manažerů a vedoucích zaměstnanců,
5. zvyšování potenciálu zaměstnanců.

Proces řízení pracovního výkonu se tedy snaží dosáhnout kooperace mezi manažery a jejich podřízenými zaměstnanci, v závislosti na reakci manažerů na aktuální potřeby a možnosti.

Koncepce řízení pracovního výkonu je specifická několika základními principy a charakteristickými rysy. Zaměřuje se na zlepšování pracovního výkonu, rozvoj zaměstnance, uspokojování potřeb a očekávání u všech, kteří jsou zainteresovaní ve spolupráci s organizací a v neposlední řadě se zaměřuje také na vzájemnou komunikaci a diskuzi lidí.

Koubek (2004, s. 28) shrnuje koncepci řízení pracovního výkonu následujícími principy a charakteristickými rysy:

- Pomáhá porozumět cílům organizace a přeměnit je na útvarové, týmové a individuální cíle.
- Jde o neustálý, soustavný a evoluční proces, během něhož se zlepšuje pracovní výkon.
- Spoléhá spíše na shodu, součinnost a kooperaci než na kontrolu, příkazování a nátlak.
- Vytváří ovzduší vzájemného a všeobecného uvědomění si toho, co je nezbytné ke zlepšení pracovního výkonu a jak toho dosáhnout.
- Povzbuzuje k samostatnému řízení individuálního pracovního výkonu.
- Vyžaduje otevřený a poctivý styl řízení a podporuje oboustrannou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými.
- Zpětná vazba zdola umožňuje, aby se zkušenosti a znalosti získané jednotlivými pracovníky při výkonu práce promítly do cílů celé organizace a vedly i ke zlepšení práce manažerů.
- Měří a posuzuje celkový výkon na základě společně dohodnutých cílů.
- Měla by se uplatňovat u všech pracovníků bez rozdílu a neměla by se zaměřovat na vazbu výkonu na peněžní odměnu.

Kromě toho by se také řízení pracovního výkonu mělo řídit několika etickými principy a zásadami (Koubek, 2004, s. 29; Winstanley a Stuart-Smith, dle Armstrong 2011, s. 88):

1. Respektování jedince – tento respekt by měl vycházet jak ze strany zaměstnavatele a firmy jako celku, tak i ze strany zaměstnance. Zaměstnanec by rozhodně neměl být vnímán jako nástroj či prostředek, který firma používá k dosahování svých cílů. Naopak by to měl být právě zaměstnanec, který by měl být chápán jako cíl veškerého snažení.
2. Procedurální spravedlnost, slušnost a poctivost – ve smyslu procesního zajištění řízení pracovního výkonu. Zaměstnanci by měla být zajištěna stejná výchozí pozice jako všem ostatním zaměstnancům a také možnost objektivního posouzení jeho pracovního výkonu.

3. Průhlednost – umožnění nahlédnutí do hodnotící dokumentace zaměstnanci, aby mohl posoudit, zda nedošlo v systému hodnocení jeho pracovního výkonu k nějaké chybě.

3.2 Přínosy řízení pracovního výkonu

Systém řízení pracovního výkonu dle Dvořákové (2012, s. 253 – 254) může pro organizaci znamenat celou řadu přínosů a pozitiv, pokud je správně aplikován a realizován. Jeho největším přínosem je správná komunikace a možnost diskuze mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným. Může mít také pozitivní vliv na růst produktivity zaměstnanců a jejich celkovou motivaci, jelikož se zaměřuje celkově na jejich pracovní výkon a rozvoj jejich schopností a dovedností. Tímto je rovněž ovlivňováno nejen dosažení výkonnostních cílů jednotlivců, ale také firmy jako celku, jelikož cíle zaměstnanců jsou přímo navázány na cíle celé společnosti.

Proces řízení pracovního výkonu navíc pomáhá zaměstnavateli rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnanců. Jejich výkon je monitorován dlouhodobě a všichni jsou posuzováni podle jasných a srozumitelných kritérií. Tato skutečnost vnáší do jejich celkového hodnocení i značnou míru objektivitu, jelikož členové jednoho týmu jsou zpravidla posuzováni na základě stejných kritérií. Lze tedy srovnat, jak si vedou při jejich plnění. (<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/performance-management.aspx/>)

Správně nastavené řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků může tedy přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a zároveň i ke zvýšení spokojenosti pracovníků. Je tak nástrojem pro dosahování lepších výsledků v celé organizaci, jako i týmů a jednotlivců v organizaci. Pracovní výkon se chápe na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, norem a požadavků na schopnosti. (Koubek, 2004, s. 28 - 30)

3.3 Integrace řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu vyžaduje jak vertikální, tak horizontální integraci (provázanost).

Vertikální integrace v procesu řízení pracovního výkonu má několik podob. Nejedná se pouze o nastavení cílů pro jednotlivé zaměstnance, ale i o určitý způsob provázanosti s jednotlivými procesy v rámci fungování celé společnosti. (Koubek, 2004, s. 30)

V konkrétní podobě se pak především jedná o způsob kaskádování stanovených cílů. Nejprve dojde k nastavení cílů pro celou organizaci, poté se tyto cíle rozdělí mezi její vrcholo-

vý management a ten je potom člení dál na liniové manažery, kteří v tomto členění pokračují až po úplně posledního manuálního zaměstnance jako jednotlivce (Koubek, 2004, s. 30). Hollenbeck (2011, s. 227) uvádí, že cíle tečou shora dolů, takže zaměstnanci na všech úrovních přispívají k celkovým cílům organizace. Tyto cíle jsou dále standardy pro hodnocení výkonu každého zaměstnance.

Existují dva možné způsoby dosažení vertikální integrace v rámci řízení pracovního výkonu. Na jedné straně je to propojení strategického plánování organizace jako celku s cíli pracovních skupin či jednotlivců, na straně druhé vertikální propojení spojuje nejen plány a cíle organizace a jejich zaměstnanců, ale také jejich hodnoty a schopnosti. (Koubek, 2004, s. 30)

Spojením plánů a cílů organizace a jejich zaměstnanců, propojení jejich hodnot a schopností, vedou k lepšímu dosažení stanovených cílů. Oba autoři (Hollenbeck, 2011, s. 227 i Koubek, 2004, s. 30) rovněž zdůrazňují důležitý prvek - firemní kulturu. Pojem firemní kultura lze charakterizovat jako souhrn všech hodnot, zásad či norem, kterými se organizace řídí. Do firemní kultury také spadá přístup k zaměstnancům, chování k zákazníkům či firemní symboly a loga. Firemní kultura by neměla být v rozporu s osobním založením zaměstnanců, aby se s ní mohli lépe ztotožnit a správně dodržovat její zásady a udržovat hodnoty, které představuje. (Koubek, 2004, s. 30)

Horizontální integrace se zaměřuje na propojení strategií v řízení pracovního výkonu s ostatními oblastmi řízení lidských zdrojů. Navazuje na procesy motivace zaměstnanců a jejich hodnocení, odměňování a také na proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Strategie řízení pracovního výkonu musí být v souladu se strategií vytváření pracovních míst (Koubek, 2004, s. 30-31).

K upevnění horizontální i vertikální integrace systému řízení pracovního výkonu do procesů společnosti může sloužit kompetenční model. Hroník (2008, s. 19) upozorňuje na to, že s kompetenčními modely se lze setkat zejména u společností se zahraniční kapitálovou účastí a uvádí následující výhody zavedení kompetenčních modelů: sjednocení jazyka manažerů, personalistů; poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení; základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj; možnost koncipovat cílené rozvojové programy. Kompetenční model je živým nástrojem řízení organizace. Tvoří most mezi popisem práce a hodnocení firmy, mezi firemními a personálními strategiemi. Poskytuje jednotná kritéria pro všechny oblasti práce s lidskými zdroji. (Hroník, 2008, s. 7)

Mezi hlavní fáze a atributy řízení pracovního výkonu Koubek (2007, s. 40) i Armstrong (2007, s. 85-87) zařazují definování role pracovníka, projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu, definování cílů a norem (standardů) výkonu, řízení pracovního výkonu během období a závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu.

3.3.1 Definování role pracovníka

Definování role pracovníka je orientována na lidi a na jejich chování, kdy jsou dohodnuty hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti. Vytváří rámec pro řízení pracovního výkonu. Týká se jednak smyslu role (účelu) – co se od pracovníka očekává, dále základních povinností (výstupů) – seznam jednotlivých bodů či položek, u nichž se bude dohoda o cílech a normách výkonu uzavírat. Také naznačuje, co musí být pracovník v dané roli schopen dělat, jak se musí chovat, aby svou roli vykonával efektivně (hlavní schopnosti). Ty ukazují, co by pracovník měl do role přinášet a co je důležité pro plánování osobního rozvoje. (Koubek, 2004, s. 41)

Analýza a definování role konkrétního pracovníka v rámci řízení pracovního výkonu jsou specifické v tom, že k nim dochází v rámci diskuse mezi manažerem a pracovníkem směřující k dohodě o pracovním výkonu a rozvoji. (Armstrong, 2007, s. 85 - 87)

Analýza požadavků na schopnosti se musí dle Koubka (2004, s. 42) zaměřit na následující skutečnosti:

- Znalosti (co musí pracovník v dané roli znát a čemu musí rozumět)
- Dovednosti (co musí být pracovník v dané roli schopen dělat)
- Způsob chování (potřebné k dosažení potřebných výsledků)

Je možné také specifikovat určité požadavky spojené s činností v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví, rozpočtové kontroly, snižování nákladů a celkové bezpečnosti (Koubek, 2004, s. 42).

3.3.2 Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu

Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu definuje očekávání (výsledky), které mají být dosaženy a zároveň požadované schopnosti. S tím souvisí i uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka, častěji označo-

vané jako Plán osobního rozvoje. (Koubek, 2004, s. 75) Koubek (2002, s. 193) dále rozlišuje cíle pracovního výkonu, na nichž se pracovník a manažer dohodnou, na pracovní a rozvojové.

Jedná se o vytyčení výsledků, které zaměstnavatel očekává a které by měly být dosaženy. Definují se v podobě cílů a norem (standardů). Konkrétně stanovuje požadované schopnosti důležité k efektivnímu plnění, stejně jako kroky, které by měl pracovník podniknout v zájmu osobního rozvoje. (Koubek, 2004, s. 55)

Odborná literatura (Wagnerová, 2008, s. 54-55; Dvořáková, 2012, s. 251; Bláha a kol, 2003, s. 37) dodává, že cílem není pouze zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů.

3.3.3 Definování cílů a norem (standardů) výkonu

Cíle jsou konečné, časově definované a týkají se konkrétních osob či týmů. Ukazují, co má být dosaženo, definují to, čeho má během určitého času nebo k určitému termínu dosáhnout jednotlivý pracovník, či tým. Měly by být dohodnuty, nikoliv stanoveny jednostranně. Je proto nutné zabezpečit v organizaci intenzivní komunikaci a soustavné informování pracovníků.

Cíle mohou být kvantifikovatelné (vztahují se k vykonávané práci), nebo nekvantifikovatelné (osobní cíle, které zvyšují hodnotu pracovníka, tyto cíle bývají obtížně měřitelné).

Cíle dohodnuté v procesu plánování by se měly týkat všech důležitých stránek práce. Wagnerová (2008, s. 44 - 47) zdůrazňuje, že dobré cíle by měly být:

- V souladu s hodnotami organizace a v souladu s cíli organizace, útvaru a týmu.
- Přesné, jasně definované.
- Podnětné, stimulující vysokou úroveň výkonu.
- Měřitelné nebo alespoň klasifikovatelné.
- Dosažitelné pro konkrétního pracovníka s jeho schopnostmi.
- Dohodnuté, nikoliv vnucené.
- Časově přiměřené, dosažitelné v rámci určitého časového rozvrhu, k určitému termínu.
- Orientované na týmovou práci.

Koubek (2004, s. 87-88) řadí cíle do čtyř skupin:

1. Motivační – zkoumání pracovního výkonu spojené se zpětnou vazbou, uznáním a oceněním pracovníka, odhalují se příležitosti pro jeho růst, vyjasňují se očekávání, pracovníkům se dostává povzbuzení k tomu, aby převzali odpovědnost za svůj výkon i za svůj rozvoj.
2. Rozvojové – zkoumání pracovního výkonu jako východisko pro rozvoj schopností potřebných k plnění současné role a pro formování pracovníka potenciálu.
3. Komunikační – jako nástroj oboustranné komunikace týkající se rolí, očekávání, vztahů, pracovních problémů.
4. Hodnotící – hodnocení, klasifikace pracovního výkonu, které je nezbytné pro odměňování podle výkonu.

Je vhodné cíle rozlišovat na dlouhodobé a krátkodobé. Vždy je nezbytné rozlišovat cíle dle priority projektu a podle toho, nakolik jsou cíle důležité pro zaměstnance a pro splnění jeho role, a tím i naplnění podnikových cílů. (Koubek, 2004, s. 56 – 59) Urban (2003, s. 115-118) dodává, že smysl stanovení cílů spočívá v tom, že budou dosaženy.

Pro stanovení cílů je dále vhodné zavedení norem (standardů), které mohou být dobrým návodem, jak o své práci přemýšlet a jak ji zlepšovat. Nejsou překážkou, ale vodítkem a pomůckou. (<http://www.pdqm.cz/Standards/Standardy-a-normy.html>)

Koubek (2004, s 63 – 64) dodává, že normy (standardy) jsou spíše průběžnou záležitostí a mohou být definovány pro jednotlivce nebo týmy. Mohou se také týkat všech pracovníků v podobných rolích.

Aby bylo možné posoudit míru, v jaké byly dosaženy cíle a normy pracovního výkonu, je nutné stanovit měřítka a ukazatele výkonu. Posouzení schopností, jak bude posuzována úroveň schopností pracovníka, jaké dohody o způsobu evidence firma využívá, dohody o údajích a dokumentech, které budou užitečné při posuzování schopností. V neposlední řadě se dohoda o výkonu může odvolávat na základní hodnoty organizace, co se týče kvality, služby zákazníkům, týmové práce nebo rozvoje pracovníků. (Koubek, 2004, s. 63-64)

3.3.4 Řízení pracovního výkonu během období

Nejdůležitější složkou řízení pracovního výkonu je podle Koubka (2004, s. 42); Armstronga (1999, s. 246) a Dvořákové (2012, s. 255) řízení pracovního výkonu během období a dohody o pracovním výkonu.

Autoři (Koubek, 2004, s. 42; Armstrong, 1999, s. 246 a Dvořáková, 2012, s. 255) dále popisují řízení pracovního výkonu během období jako fázi, během které se podnikají kroky směřující k realizaci dohody o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje pracovníka a naplňování plánovaných vzdělávacích aktivit. Zahrnuje proces poskytování zpětné vazby týkající se výkonu, provádění neformálních prozkoumání a posouzení pracovního výkonu a diskusí o něm, aktualizaci cílů a řešení problémů pracovního výkonu.

Řízení pracovního výkonu tak vytváří rámec, v němž společně pracují manažeři, pracovníci i týmy tak, aby si vzájemně lépe porozuměli. Tento rámec pomáhá jednak při zlepšování výkonu manažerů, tak je východiskem pro vzdělávání, rozvoj a výcvik potenciálních pracovníků a manažerů. (Koubek, 2004, s. 42 – 43)

Řízení pracovního výkonu vyžaduje důkladné a více méně soustavné vzdělávání manažerů. Stejně tak je nutné připravit i pracovníky organizace. (Dvořáková, 2012, s. 255) Oba autoři (Armstrong, 2007, s. 414; Koubek, 2004, s. 42) dále zdůrazňují, že řízení pracovního výkonu je kaskádový proces, který je nutné uplatňovat u všech kategorií pracovníků organizace.

Proces může probíhat jednak neformálně (neformální hodnocení) v rámci běžné každodenní spolupráce a komunikace mezi manažerem a pracovníkem (neformální kontakty), jednak formálně a oficiálněji v podobě pracovních porad celého týmu či v podobě formálních, předem plánovaných setkání manažera s pracovníkem k určitému datu během roku. (Koubek, 2004, s. 83)

Neformální hodnocení není nic jiného než průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Jde především o monitoring a zpětnou vazbu zaměstnance.

Jako zpětná vazba zaměstnance se doporučuje sebehodnocení zaměstnance (Hroník, 2006, s. 52). Sebehodnocení zaměstnance jako zpětná vazba se v praxi ukázalo jako velmi konstruktivní přístup, který vede k větší připravenosti k hodnotícím rozhovorům a identifikaci cílů pracovníka s cíli organizace. Sebehodnocení spočívá především ve srovnání výkonů zaměstnance s jeho individuálně stanovenými cíly a organizačními hodnotami.

Monitoring dle Dvořákové (2012, s. 292) naopak spočívá v průběžném neformálním sledování výkonu pracovníka jeho nadřízeným, který si zároveň může pro doplnění vyžádat názory na výkon pracovníka od jeho podřízených, spolupracovníků nebo zákazníků. Průběžně neformální monitoring je východiskem pro závěrečné hodnocení zaměstnance.

3.3.5 Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu

Formální setkání (Koubek, 2004, s. 84 – 86) slouží k důkladnějšímu a komplexnějšímu prozkoumání a posouzení pracovního výkonu pracovníka. Hodnocení nadřazeným je ukončeno v každém rozhodném období formalizovaném hodnotícím pohovorem, jehož výsledky jsou shrnuty v hodnotícím dopise. Účelem je diskuse a společné posouzení tří hlavních složek pracovního výkonu:

1. Výsledky práce, příspěví pracovníka k dosažení cílů, týmů, organizační jednotky či celé organizace.
2. Schopnosti, jak odborné, tak efektivní chování.
3. Pokrok ve zlepšování pracovního výkonu a rozvoji schopností pracovníka.

Tyto setkání jsou důležité i z hlediska prodiskutování měřítek a ukazatelů pracovního výkonu, k poskytnutí zpětné vazby či k výměně názorů (Koubek, 2004, s. 84-86).

Diskuse probíhající v souvislosti se závěrečným prozkoumáním a posouzením pracovního výkonu umožňují vytvoření obrazu o dosavadním výkonu jako východiska pro vytváření plánů do budoucna (Koubek, 2004, s. 43).

Průběh a úspěšnost zkoumání pracovního výkonu ovlivňuje kvalita vztahu mezi manažerem a pracovníkem, zejména chování a dovednosti, které manažer demonstruje po celou dobu spolupráce (Koubek, 2004, s. 128-131).

V odborné literatuře nelze nalézt jednoznačnou odpověď, jak často provádět řízení pracovního výkonu během období, či formální setkání. Zpravidla se uvádí, že čím náročnější, odpovědnější a pro organizaci důležitější práci pracovník vykonává, tím častěji by k setkání mělo docházet. Formální řízení pracovního výkonu doporučuje Hroník (2006, s. 88) alespoň 2x do roka s tím, že neformální setkání by měla být častější. Ke konci období tak formální setkání může sloužit pouze k diskusi o pracovním výkonu a rozvoji za celé období a především se soustředit na budoucnost, na novou dohodu o pracovním výkonu a rozvoji a vypracování odpovídajících plánů.

Celý proces pracovního výkonu je třeba mít dobře zdokumentovaný. Není přitom potřeba velkého papírování, jde spíše o společné zaznamenání názorů a rozhodnutí, které mohou mít stručnou podobu. Tyto dokumenty přitom mohou sloužit i jako nástroj pro ochranu pracovníka při nespravedlivém posuzování. (Koubek, 2004, s. 44)

3.4 Hodnocení jako součást řízení pracovního výkonu

V řadě firem je dle Hroníka (2006, s. 78) odměňování vázáno na hodnocení pracovního výkonu. Toto pojetí podporuje Armstrong (2007, s. 181); stejně jako Koubek (1997, s. 241); Duda (2008, s. 138) a Wagnerová (2008, s. 60). Jsou přesvědčeni, že musí dojít k emancipaci na úroveň se vzděláváním. Při koncipování systému hodnocení je třeba zohlednit další aspekty, jako firemní kulturu, personální strategie nebo motivační systém.

Bělohlávek (1996, s. 197) uvádí, že hodnocení pracovního výkonu je v rukou manažerů jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu, pokud je systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky.

Dle Hollenbeck et al (2011, s. 229) hodnocení pracovního výkonu zahrnuje posouzení toho, jak pracovník přistupuje ke své práci, jak si dokáže práci zkoordinovat a jaká je jeho produktivita. Přitom podstatou hodnocení je porovnávání, srovnání očekávání a skutečných výkonů.

Při hodnocení pracovního výkonu jde o posuzování zaměstnancových vlastností, názorů, vystupování, jednání, postojů a výsledků práce vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. (Wagnerová, 2008, s. 61)

Hodnocení pracovního výkonu lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků (Armstrong, 2007, s. 416). Koubek (2004, s. 128 - 131) dodává, že formálním hodnocením dochází k prozkoumání a posouzení pracovního výkonu za celé období s důrazem na úspěchy, pokrok i problémy a může také vést ke klasifikaci pracovního výkonu. Formální hodnocení má pravidelný interval, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení, pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků (Koubek, 2002, s. 195).

Výhody pravidelného formálního hodnocení spočívají v tom, že hodnotí pracovníky komplexněji, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka, lépe rozeznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich odstraňování (Bláha a kol., 2005, s. 133 - 134).

V zásadě (dle Hroníka, 2006, s. 20) existují 3 oblasti hodnocení pracovníků

1. Výstup – Za přímé hodnocení, měření výstupu lze považovat výkon a výsledky, které lze číselně vyjádřit, a mají rozlišovací schopnost. Přímým hodnocením výstu-

pu je například obrat, chybovost, počet obchodních schůzek. Výsledky můžeme hodnotit i na základě stupnice.

2. Vstup – Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence, které často odráží i přístup hodnoceného k úkolu, nebo i zkušenosti.
3. Proces – Je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o to, jak se pracovník chová při práci.

3.4.1 Hodnotící pohovor

Jedním ze způsobů, jak seznámit zaměstnance s výsledky hodnocení, je podle Koubka (2002, s. 211-215) hodnotící pohovor (v současné době zaveden název motivační rozhovor). Pohovor by měl být dobře připravený, je vhodné poskytnout zaměstnanci písemné hodnocení před uskutečněním pohovoru, aby si vše mohl dobře promyslet. Při hodnotícím pohovoru by měli být hodnotitel i hodnocený rovnoprávními partnery, kteří společně hledají řešení problémů. (Hollenbeck et al, 2011 s. 245)

Hodnotící pohovor by měl mít stanovený průběh, který je složen z následujících etap:

- 1) úvod, jehož cílem je snížení napětí,
- 2) sebehodnocení, které dává možnost vyjádřit názory na vlastní práci,
- 3) projednání výsledků práce,
- 4) hodnocení podle kritérií, které poskytuje informace o pracovním výkonu,
- 5) celkové zhodnocení,
- 6) dohoda o dalších cílech a úkolech pracovníka,
- 7) závěr, který má pracovníka nasměrovat do budoucnosti a projevit podporu (Vojtovič, 2008, s. 22).

Thomson (2007, s. 159) doporučuje v průběhu rozhovoru tzv. „sendvičovou metodu“, kdy se vkládají negativní výhrady mezi pozitivní vyjádření. Dále vidí důležitost v povzbuzování, naslouchání hodnoceného, včetně poskytnutí prostoru pro rozebrání problémů. Hodnocen musí být výkon, ne osobnost hodnoceného. Hroník (2006, str. 53) nesouhlasí a dodává, že tato metoda deformuje zpětnou vazbu. Snižuje váhu čehokoli pozitivně vyjádřeného, umenšuje význam a váhu negativní informace. Pozitivní a negativní informace patří do zpětné vazby, je však potřeba je jasně oddělovat.

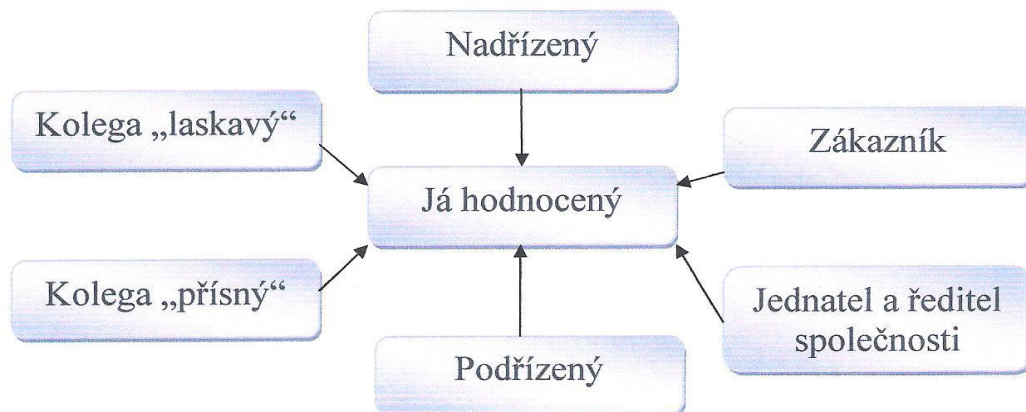
3.4.2 Hodnocení 360°

Jedinečnou šanci pro manažery, jak získat výkonovou zpětnou vazbu, je 360° zpětná vazba. Ta je využívána nejen jako součást programu rozvoje, či jako vhodná pomůcka při řízení výkonu manažerů, ale také pro zjišťování úrovně jejich manažerských dovedností, pro které není jednoduché najít dobře měřitelné ukazatele (<http://www.expertis.cz/clanek/Aktualni-vyzva-hodnoceni-vykonu-manazeru-360>).

Jejím hlavním přínosem je pochopení, jak je zaměstnanec vnímán z různých perspektiv, neboli systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby. (Hollenbeck et al, 2011, s. 244)

Koubek (2007, s. 216) zmiňuje model 180° zpětné vazby – do zpětné vazby v tomto modelu jsou zapojeni pouze podřízení daného hodnoceného zaměstnance a je zde využito také sebehodnocení konkrétního zaměstnance.

U modelu 360° zpětné vazby (Obrázek 1) se jedná o kombinaci všech možností hodnocení, tj. hodnocení nadřízeným, spolupracovníky či členy týmu, podřízenými a zároveň zákazníky, které může být ještě pro úplnost doplněno o sebehodnocení.



Obrázek 1 Diagram účastníků 360° zpětné vazby (zdroj: Hroník, 2006. s. 126 – vlastní zpracování)

360° zpětná vazba se zařadila mezi nástroje, které dokáží pomoci organizacím růst, nastává jim zrcadlo, jak jejich manažeré fungují. Díky tomu organizace mohou realizovat nevyhnutelné změny a reagovat na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí. Přináší

vyšší objektivitu, směřuje pozornost na vnitřní zákazníky, ovlivňuje firemní kulturu. Také přináší podněty pro rozvoj. (Hroník, 2006, s. 66 – 68)

V tomto procesu získá hodnocený pohled na své dovednosti a chování prostřednictvím lidí, se kterými denně přichází do kontaktu. Jedná se o přímého nadřízeného, spolupracovníky na stejné úrovni, podřízené, zákazníky a dodavatele. Kubeš a kol (2008, str. 31-32) ve své publikaci upozorňuje na to, že hodnocení prostřednictvím 360° zpětné vazby nemůže nahradit hodnocení pracovníka výkonu, může jej ale efektivně doplnit tím, že dokáže identifikovat příčiny úspěšného či neúspěšného plnění zadaných pracovních úkolů.

Výstupy z 360° zpětné vazby mohou být plně nebo částečně anonymní, či s plně identifikovatelným respondentem, který hodnotil pracovníka ve společnosti. (Hollenbeck et al, 2011, s. 244)

Hroník (2006, s. 66 – 68) upozorňuje na důležitost přípravy jak samotné metody 360° vazby při plánování hodnocení, tak respondentů a v neposlední řadě i hodnoceného.

Konfrontace hodnoceného s výstupy z této metody napomáhají k jeho rozvoji a mohou sloužit k vypracování jmenovitého kariérního plánu s jasným cílem jeho rozvoje. (Dvořáková, 2012, s. 280 – 281)

Všeobecně platí, že při objektivním hodnocení jsou uchazeči posuzováni podle přesně definovaných kritérií, absolvují úplně shodné techniky posuzování jejich způsobilostí a to nejen po procesní, ale i obsahové stránce. Vyhodnocení jsou standardizovaná, ideálně ve formě objektivních jednotek (např. počet chyb za jednotku času) a bez lidského subjektivního zásahu (např. počítačem vyhodnocené testy). (<http://www.accessassessment.com/cz/web/co-je-objektivni-hodnoceni>)

Objektivita je zaručená i tím, že hodnocená osoba nemůže záměrně zkreslovat výsledek (při každém hodnocení převládá snaha jevit se v lepším světle). (<http://www.accessassessment.com/cz/web/co-je-objektivni-hodnoceni>).

3.5 Metody hodnocení

Mezi metody hodnocení patří hodnocení na základě plnění norem, hodnocení pomocí hodnotící stupnice (Koubek, 2000, s. 288-290), párové srovnávání, zařazování, metoda kritických událostí, hodnotící rozhovor, nucená distribuce, hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky, metoda stanovení úloh, assessment centre (Pilařová, 2008, s. 30).

Wagnerová (2008, s. 67) metody hodnocení shrnuje a rozděluje podle

- Měření vlastností – zdali má hodnocený vlastnosti jako spolehlivost, pracovitost, iniciativa, kreativita
- Měření chování – jaké chování se má nebo nemá v rámci pracovní činnosti projevovat
- Měření výsledků

Hroník (2006, s. 55) mezi základní metody hodnocení řadí takové metody, které mají obecný charakter. Patří mezi ně řízení pomocí cílů (MBO) a Balance Scorecard (BSC). Obě tyto metody se více zaměřují na relativně snadněji měřitelné hodnoty, a proto se uplatňují hlavně při hodnocení výstupů.

3.5.1 MBO

U nedělnických kategorií bývá často využívána metoda hodnocení podle stanovených cílů, která zahrnuje stanovení jasných a přesně definovaných cílů práce, kterých má být pracovníkem dosaženo (Koubek, 2000, s. 288).

Řízení pomocí cílů probíhá následovně:

1. Nejvyšší vedení organizace definuje strategické cíle. Procesu definování strategických cílů se účastní manažeři nižších úrovní za účelem včasné identifikace úzkých míst, rozporných zájmů, nekonzistence cílů aj. Strategie organizace je výsledkem dialogu manažerů různých úrovní.
2. Strategické cíle jsou dekomponovány do cílů nižších organizačních jednotek, včetně cílů jedinců. Předpokladem úspěšnosti tohoto systému je, že každý cíl má jasně definovanou osobu, která je za jeho plnění zodpovědná, a tato osoba daný cíl akceptuje (předpokladem akceptace cíle je vlastní podíl na definování cíle). Nezbytné je dodržení základních požadavků na správné definování cílů (SMART).
3. Pro účinnou kontrolu plnění cílů jsou nastavena pravidla poskytování zpětné vazby, a to na všech úrovních cílů. Zpětná vazba může probíhat automatizovaně (pomocí IT systémů), nebo formou osobních schůzek, reportů apod.
4. Při zjištění odchylek v plnění cílů jsou formou dialogu definována nápravná opatření. Ta se mohou týkat změny postupu (původní postupy byly nesprávné), cíle (původní cíl byl nerealistický) nebo osoby, která je za realizaci zodpovědná (původní osoba není způsobilá pro plnění cíle). (Pilařová, 2008, s. 26)

Cíle mohou být pracovní nebo rozvojové. Cíle a úkoly nejsou vynucovány, ale uznávány a schvalovány spoluprací podřízených s nadřízenými. Podřízeným je dána svoboda volby, jak nejlépe dosáhnout stanovených výsledků. Měření výkonu je spíše otázkou stupně splnění úkolu, než zaměstnancovy schopnosti přesně se držet instrukcí ohledně provedení práce. (Koubek, 2004, s. 56 – 59)

Způsob definování i kontroly cílů plně odpovídá výše uvedeným základním principům. Systém hodnocení je propojen s ostatními personálními systémy, zejména odměňováním, rozvojem a kariérním růstem. (Drucker, 2004, s. 224 - 225)

3.5.2 Balance Scorecard

Jedním z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti, který se orientuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti je Balanced Scorecard (BSC). (<http://www.hbs.edu/faculty/>)

Za přibližně sedmnáct let od svého vytvoření prošel řadou změn, zejména kroků k začlenění do systému řízení výkonnosti ve vazbě na podnikovou vizi a strategii. První velkou rolí je však důraz na zaměření při měření výkonnosti (<http://teawater-fci.blogspot.cz/2011/04/balanced-scorecard-strategy-importance.html>).

Myšlenkou BSC je sledování takových parametrů výkonnosti podniku, které vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než nabízí souhrnná hodnota rentability (<http://www.hbs.edu/faculty/>).

Tyto parametry podnikové výkonnosti se rozdělují do čtyř základních skupin, označených jako perspektivy (Obrázek č. 2), které prostřednictvím odpovědi na čtyři základní otázky umožní celistvě a vyváženě zhodnotit podnikovou výkonnost (Kaplan, 2010, s. 4).

Základní perspektivy výkonnosti jsou:

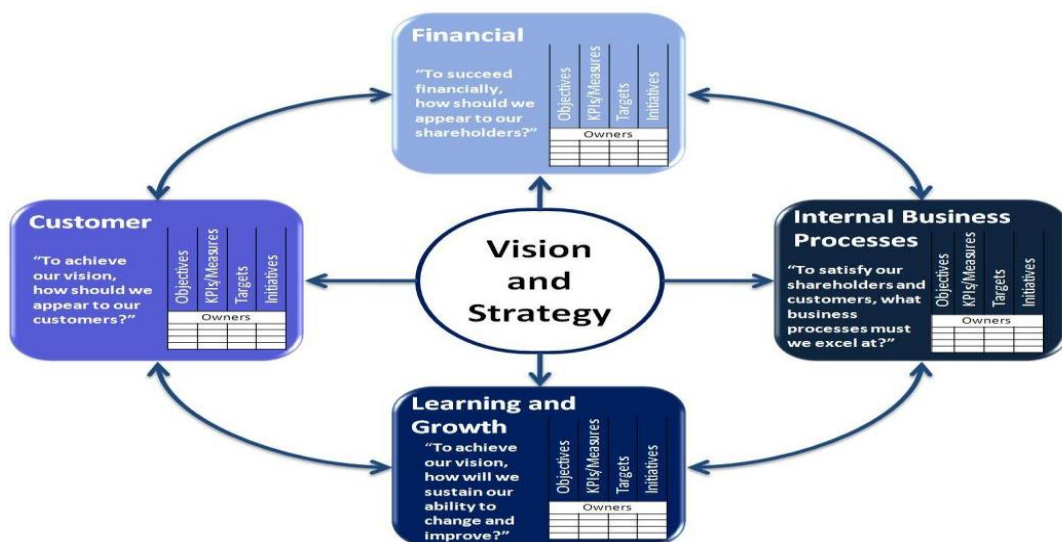
- Finanční – základní řešenou otázkou je: „Jak bychom se měli jevit našim akcionářům, abychom byli finančně úspěšnější?“
- Zákaznická – ústřední otázkou je: „Jak bychom se měli jevit našim zákazníkům, abychom dosáhli naší vize?“
- Interních procesů – hledá odpověď na otázku: „ Ve kterých podnikových procesech musíme vynikat, abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky?“

- Učení a růstu – hledá odpověď na otázku: „Jak budeme udržovat naši schopnost změn a zlepšení, abychom dosáhli naší vize?“ (Wagner, 2008, s. 231 - 232)

BSC vychází z řady myšlenek, které se v oblasti měření výkonnosti objevují i u dalších autorů. Společnými rysy jsou dle Wagnera (2008, s. 232) a Kaplana (2010, s. 4 - 31) zejména:

- Vazba systémů měření výkonnosti na vizi a strategii podniku.
- Pojetí podniku jako účastníka koaličních vztahů s širokým spektrem tzv. stakeholders.
- Využití nefinančních měřítek výkonnosti, a to zejména na analytické úrovni a pro oblast tzv. nehmotných aktiv.
- Orientace měření výkonnosti spíše na budoucí vývoj výkonnosti než na minulost.

Hlavním přínosem BSC je prostor pro sebereflexi manažerů, neboli vlastní diagnostika toho, zda způsob jejich každodenního pracovního jednání opravdu respektuje zásady BSC. Cestou zkušeností, příkladů a analogií potom nabízí náměty k řešení, které může manažer rozvíjet. (Kaplan, 2010, s. 4 – 31)



Obrázek 2 Čtyři perspektivy BSC (zdroj: Kaplan, 2010, s. 4)

3.5.3 Systémy založené na měření vlastností

Nejčastěji používaný typ hodnocení výkonnosti je systém založený na měření vlastností. Armstrong (2011, s. 165) charakterizuje, že se jedná o kvalitu práce, kvantitu, spolehlivost, spolupráci, iniciativu, odpovědnost, rozhodování, kreativitu a od hodnotitele se vyžaduje

hodnocení zaměstnance v každém z těchto rysů. Metodou je „skórovací systém“, který tvoří hodnotící škálu. Klasifikační stupnice mohou mít podobu numerickou (1, 2, 3, atd.), abecední (a, b, c, atd.) nebo mohou být vyjádřeny alternativně jako v následujícím příkladu:

- vynikající výkon – překračuje očekávání, soustavně odvádí vynikající výkon,
- dobře vyvážený výkon – soustavně dobře pracuje, plní cíle a požadavky role,
- stěží efektivní výkon – je nutné výrazné zlepšení, neplní všechny cíle a požadavky role,
- nepřijatelný výkon – neplní většinu cílů a požadavků role, znatelný nedostatek snahy o zlepšení pracovního výkonu (Armstrong, 2011, s. 165).

nebo

- výjimečný
- překračuje normy
- splňuje standardy
- prostor pro zlepšení
- nepřijatelné (Hollenbeck et al, 2011, s. 229 – 230).

3.5.4 Systémy založené na porovnávání

V nejjednodušší verzi je zaměstnanec ohodnocen podle výkonnosti, nejlépe hodnocený zaměstnanec má nejvyšší hodnocení. Jednodušší metodou je rozdělit zaměstnance podle výkonnosti do tří skupin, nejlepší, průměrné a nejhorší. Je možné použít také metodu nucené volby, kdy je třeba do každé výkonnosti skupiny přidělit určitý počet zaměstnanců. Jedná se o procentuální hodnocení (Wagnerová, 2008, str. 68). Třetí metodou je tzv. „párové srovnávání“, kdy každý zaměstnanec je srovnáván s každým a bod je připsán tomu nejlepšímu (Hollenbeck et al, 2011, s. 229-230).

3.5.5 Assessment center

Komplexní program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost, nabízí Assessment center (AC). Jejich pomocí lze hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech (Duda, 2008, s. 141).

Hroník (2002, s. 46) definuje AC jako časově ohraničenou multisituační zkoušku, která probíhá za účasti nejméně tří interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeuposouzení. Multisituačnost naplňuje princip různého úhlu pohledu, vyšší počet pozorovatelů potom princip vícero očí, který je nezbytný.

Mezi techniky používané v AC patří dle Montaga (2002, s. 31) a Hroníka (2002, s. 102 – 199) například

- Skupinová diskuse – může být v závislosti na skupině účastníků a na zjišťovaných dimenzích např. řízená – neřízená, s hraním rolí – bez hraní rolí, s předchozí přípravou, bez přípravy. Výborná technika často používaná při řešení problémů na pracovištích. Lze zjišťovat takové charakteristiky jako aktivita – pasivita, dominance – submitivita, schopnost obhájit svůj názor, schopnost naslouchat, komunikační dovednosti, nebo ochotu přebírat zodpovědnost.
- Individuální prezentace – může být zaměřena na to, jak přesvědčivě je účastník schopen sdělit nějakou informaci, jak je schopen vysvětlit, případně obhájit svůj názor. Pomocí této metody se zjišťuje například i to, zda je dotyčný odolný vůči stresu, jakou má úroveň vyjadřování, ale i dominance.
- Individuální či skupinové řešení problému – v podstatě se prolíná s oběma předcházejícími. Při této metodě je přímo žádoucí doplnit ji požadavkem na obhájení nalezeného řešení. Při této metodě se navíc zjišťují schopnosti řešit problém, ochota přebírat zodpovědnost, či vůdčí schopnosti.
- Řízení porady, hraní rolí, zjišťování faktů, manažerské hry, případové studie, řízený rozhovor s účastníkem, sebehodnocení a hodnocení účastníky navzájem, některé metody psychodiagnostiky

3.6 Problémy fungování koncepce řízení pracovního výkonu a jejich řešení

Hodnocení výkonu zaměstnanců je často prováděno nesprávně. Zaměstnanci v důsledku toho nedostávají kvalitní zpětnou vazbu potřebnou proto, aby svou práci vykonávali co nejlépe, a provedená hodnocení nemají odpovídající dopad na výkon zaměstnanců, který je jejich důležitým cílem (Urban, 2003, s. 146). Koubek (2004, s. 198-202) uvádí, že

na základě průzkumů bylo formulováno deset bodů, proč může vzniknout problém ve fungování koncepce řízení pracovního výkonu. Jde především o chyby, které nejsou v souladu s podmínkami a charakteristikami řízení pracovního výkonu, jako je nesoulad s kulturou, strukturou a stylem řízení organizace, nesoulad mezi potřebou a chtěním manažerů, či výhody, které nevidí liniový manažer a považuje je proto za zbytečné. Příliš málo pozornosti je často věnováno rozvíjení dovedností, které pro účely řízení pracovního výkonu potřebují nejen manažeři, ale i ostatní pracovníci. Chybou může být i nevhodné odměňování a ignorování orientace na rozvoj, která je pro řízení pracovního výkonu klíčová.

Urban (2012, s. 18 - 21) souhlasí a rozděluje dále tyto příčiny (body) výkonových problémů na ty, které spočívají (převážně) na straně zaměstnanců a ty, které spočívají na straně jejich vedoucích.

Mezi hlavní příčiny výkonových problémů, které leží na straně pracovníků, řadí Urban (2012, s. 18 – 21)

- osobní limity či
- případné osobní problémy.

Na straně organizace nebo přímých nadřízených potom zaměstnanci dle Urbana (2012, s. 18 - 21) postrádají

- potřebné zaučení, zaškolení, průběžné vedení,
- předpoklady či podmínky, které pro provedení svých úkolů potřebují, včetně možnosti překonávání překážek, které organizace svým zaměstnancům při plnění jejich úkolů někdy vytvářejí,
- správnou motivaci.

Příčiny spadající do obou skupin se přitom mohou vyskytovat samostatně, ale i ve větším počtu najednou. Dle Urbana (2012, s. 18-21) se jedná o rozbor výkonových nedostatků. Mezi nejčastější chyby hodnotitelů, které uvádí Montag (2002, s. 23); Wagnerová (2008, s. 58) i Urban (2003, s. 147 - 148) patří například:

- Vytváření stereotypů – tendence připisovat lidem vlastnosti podle třídy nebo kategorie, ke které patří například skutečnost, že starší muž je více rozvážený, mladý manažer je agresivnější.
- Vytváření předsudků – případný rozpor mezi tím, co zjistím, a mezi očekáváním může vést k tendenci nadhodnocovat nebo podhodnocovat.

- Haló efekt – tendence celkově hodnotit druhého na základě jediného povahového rysu.
- Teorie implicitní osobnosti – např. důvěřivý člověk má tendenci vnímat ostatní jako čestné, upřímné, laskavé.
- Metodické chyby – hodnocení osoby, nikoliv výkonu, ovlivnění náladou, nedostatek informací.
- Předčasné závěry – předsudky, jako podle vzhledu, zveličování „nesympatických“ vlastností.

Ze všech bodů lze snadno odvodit, jak je důležitý důkladný výcvik a práce vedoucího a hodnotitelů.

Úspěšné a méně úspěšné řízení výkonu se liší především v tom, zda na výkonové nedostatky pracovníků reagujeme až poté, kdy vznikly, nebo zda se jim snažíme předejít (preventivní přístup). Účinné řízení výkonu by proto mělo vždy začít rozбором možných příčin výkonových nedostatků či bariér, které vyššímu výkonu brání. (Urban, 2012, s. 17)

Urban (2012, s. 18-21) uvádí, že výchozím krokem pro preventivní řízení výkonu je pozornost věnovaná přijetí vhodných osob.

Koubek (2004, s. 198-202) souhlasí a dále uvádí několik bodů, které mohou posloužit jako návod pro překonání problémů:

- Založení konkrétní podoby řízení pracovního výkonu na důkladné analýze potřeb organizace s ohledem na vnitřní a vnější podmínky fungování, včetně zásad organizace.
- Jde o přirozený proces řízení uplatňované dobrými manažery.
- Vrcholové vedení organizace zajišťuje pohyb výkonu a určuje směr.
- Je třeba se vyhnout příliš složitým formulářům a procedurám, aby byla celá podoba řízení pracovního výkonu co nejjednodušší.
- Důležitý je proces, nikoliv systém.
- Zaměřit se na rozvoj, ne na odměňování dle výkonu.
- Proces soustavně monitorovat, vyhodnocovat, podporovat.
- Vždy mít na paměti efektivní komunikaci, zapojení a participaci pracovníků a vzdělávání a výcvik všech zúčastněných.

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Řízení pracovního výkonu je charakterizováno jako nepřetržitý, sám sebe obnovující cyklus. Je zde jasná přímá vazba na podnikové plány tak, aby cíle dohodnuté s jednotlivci a týmy byly propojeny s cíli podniku a podporovaly jejich dosažení.

Jde tedy o proces uplatnění společného, sdíleného chápání toho, co má být dosaženo, a přístup k řízení a rozvoji lidí takovým způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo krátkodobě i dlouhodobě. Celý systém je nástrojem pro dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců pochopením a řízením výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, norem a požadovaných kompetencí (schopností).

Řízení pracovního výkonu představuje přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka.

Efektivní řízení pracovního výkonu je věcí liniových manažerů, je prosazováno jimi a je kladen důraz na sdílení podnikových cílů a hodnot.

Řízení výkonu není hotovým balíčkem řešení, musí být pro každou konkrétní organizaci specificky a individuálně vytvořeno a mělo by být uplatněno u všech zaměstnanců, nejen pouze u skupiny manažerů.

Pro úspěšné řízení výkonnosti zaměstnanců je potřeba odpovědět si na 3 základní otázky

- Zcela jasně formulovat CO se bude hodnotit
- JAK se bude hodnotit, tedy jaká budou kritéria
- Zřetelně stanovit, jaký bude DŮSLEDEK hodnocení

V další části je analyzován současný stav řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě SPUR a.s. na základě polostrukturovaných rozhovorů a následně je porovnán s teoretickými poznatky. Na základě tohoto zjištění jsou dále určeny přednosti a nedostatky současného stavu řízení pracovního výkonu zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOST SPUR A.S.

Společnost SPUR a.s. vznikla v rámci privatizace Výzkumného ústavu gumárenské a plastikářské technologie (VÚGPT) 30. dubna 1992. Její kořeny a tedy i know-how lze nalézt až ve Zlínském chemickém výzkumném ústavu, založeném v roce 1934 u firmy Baťa.

Při výrobě společnost vychází z vlastních výzkumně-vývojových aktivit, které odrážejí požadavky trhu a poptávku po nových vlastnostech plastů. Výrobní program je rozdělen do těchto základních skupin:

- Plastové potrubní systémy, desky a profily - vyráběné extruzí polymerů, určeno pro stavební, spotřební, nábytkářský, obalový průmysl,
- *RETROX* - našivací, nažehlovací a nehořlavé reflexní materiály, zajišťující bezpečné zviditelnění,
- *HDPE* trubky – kabelové chráničky,
- *TUBEX* - lehčené izolační materiály z pěnového polyetyleny ve formě trubic a pásů,
- *SPURO* Foam - obalový materiál z pěnového polyetyleny (pásy, sáčky, přířezy, desky),
- *SPURO* Profile - ochranné profily a hrany z pěnového polyetyleny,
- *SPURO* Bubble - bublinková fólie,
- *SPURO* Kart - dutinkové desky z polypropylenu,
- *PETEX* – ochranná podložka na podlahové krytiny,
- *FTP* fólie – nesnímatelné samolepící fólie,
- Transparentní PS desky. (*interní materiály firmy SPUR a.s.*)

Mezi vedlejší činnosti patří služby v oblasti pronájmu nebytových prostor (části objektu).

SPUR a.s. je zakládajícím členem Plastikářského klastru, který vznikl ve Zlínském kraji na začátku roku 2006. Mezi hlavní cíle tohoto zájmového sdružení právnických osob patří vytváření podmínek pro rozvoj plastikářského průmyslu v regionu a využití výsledků výzkumu a vývoje u členů sdružení pro zvyšování kvalifikace pracovních sil, vytváření nástrojů podpory inovačních aktivit ke stimulování ekonomického růstu členů sdružení a posílení jejich konkurenceschopnosti. (*interní materiály firmy SPUR a.s.*)

5.1 Vize firmy

Hlavní vizí firmy je být moderně řízenou výrobní firmou s vlastním výzkumem a vývojem, která je společensky zodpovědná, s vysokou mírou podnikatelské etiky (www.spur.cz).

Mezi firemní hodnoty, od kterých se také odráží cíle firmy, jsou zodpovědnost, profesionalita, spolupráce a rozvoj (www.spur.cz).



Obrázek 3 Firemní hodnoty firmy SPUR a.s. (zdroj: SPUR a.s.)

5.2 Organizační struktura a zaměstnanci

Organizační struktura je dána právní formou firmy (jediný akcionář, dozorčí rada, představenstvo a generální ředitel firmy). Dále se dělí na střediska, spadající pod provozního ředitele, což jsou jednotlivá výrobní střediska, středisko logistiky, středisko údržby, středisko kvality a ekonomiky. Technický rozvoj, výzkum a vývoj a obchodní středisko spadá přímo pod generálního ředitele (Příloha PI).

Personální úsek je ve společnosti SPUR a.s. zastoupen HR manažerkou firmy a personální pracovníci.

HR manažerka firmy tvoří samostatnou jednotku a spadá přímo pod generálního ředitele. Stará se o tvorbu a úpravy personální politiky uvnitř firmy a organizace. Koordinuje výkon odborných personálních znalostí, zpracovává koncepci v oblasti lidských zdrojů, obhospoďuje systémy pro řízení lidských zdrojů, hodnoticí systémy a další nástroje pro vytváření podnikové kultury. (<http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/h/hr-specialista/>)

Personální činnost v oblasti mezd provádí zaměstnankyně, která spadá pod ekonomické středisko firmy. Soustředí se na administrativní činnost, sběr životopisů od uchazečů o práci a vypisuje výběrové řízení dle požadavků vedoucích středisek. Personální zaměstnankyně spolu s HR manažerkou mezi sebou komunikují prostřednictvím neformálních

porad (1x týdně) a operativně podle požadavků konkrétních situací. Ve firmě se využívá mzdový systém Perm a docházkový systém Cominfo.

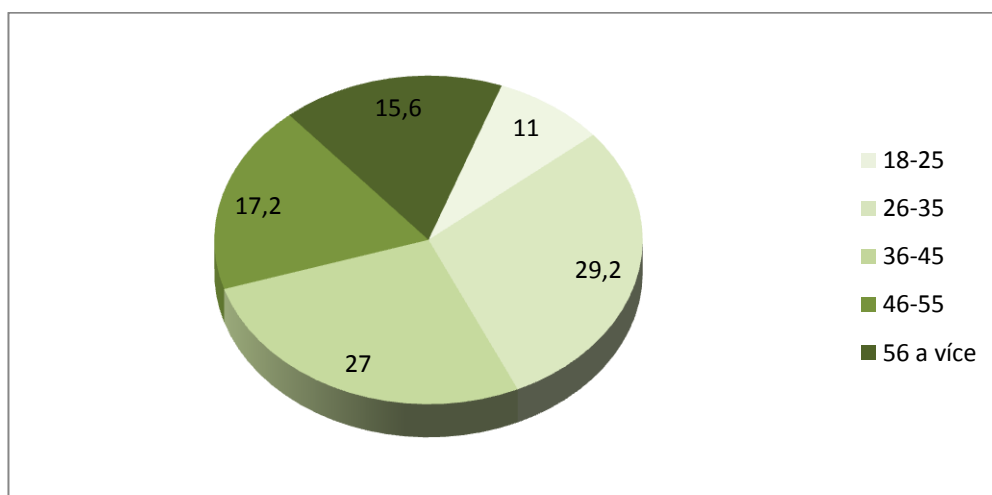
5.3 Vývoj zaměstnanců

Od roku 2005, kdy firma zaměstnávala 90 zaměstnanců, stoupl počet zaměstnanců o více než 100 %. Tento trend souvisí se stále se rozvíjejícími novými výrobami a novými projekty v oblasti vytlačovaných a lehčených materiálů. Za vysokým nárůstem zaměstnanců stojí i změna firemní politiky.

Tabulka 1 *Vývoj počtu zaměstnanců* (zdroj: SPUR a.s. – vlastní zpracování)

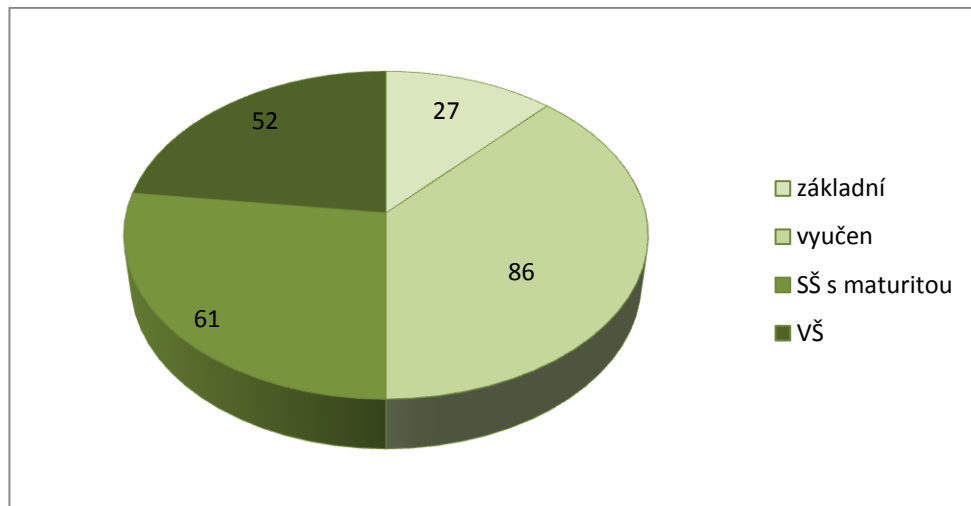
ROK	EVIDENČNÍ POČET PRACOVNÍKŮ			Poměr O/Ř
	(stav k 31.12.)			
	Celkem	Řídící pracovníci	Ostatní	
2010	198	10	188	18,8
2011	205	10	195	19,5
2012	214	10	204	20,4
2013	226	10	216	21,6
2014	244	10	234	23,4

V současné době pracuje ve firmě celkem 244 zaměstnanců, z toho 77 žen. Firma zaměstnává 75 TH (technicko-hospodářských) pracovníků a 169 zaměstnanců eviduje v dělnických profesích.



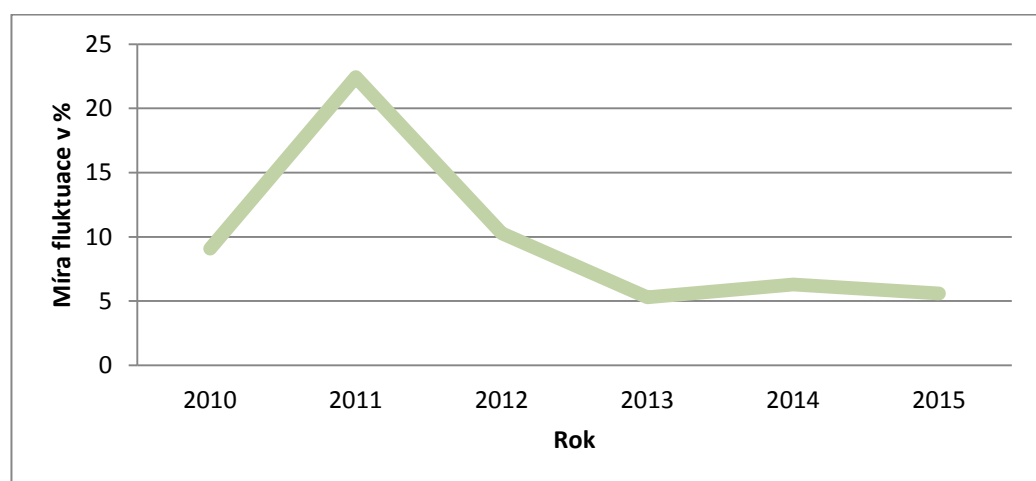
Graf 1 *Struktura zaměstnanců podle věku v %* (zdroj: SPUR a.s. – vlastní zpracování)

Nejvyšší podíl zaměstnanců ve firmě, tedy 29,2 % tvoří lidé ve věku 26 - 35 let a druhou nejvyšší skupinou s 27 % tvoří lidé ve věku 36 - 45 let.



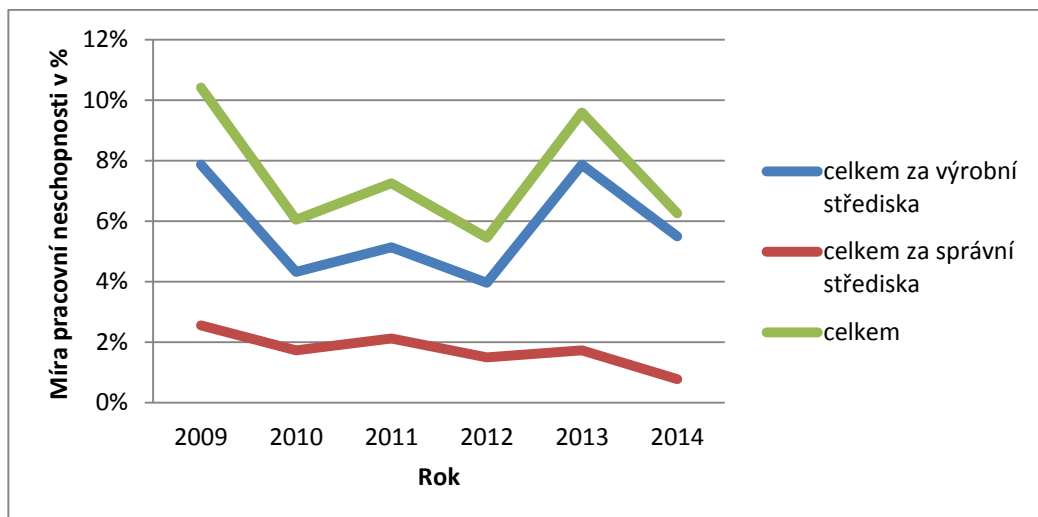
Graf 2 *Struktura zaměstnanců podle vzdělání* (zdroj: SPUR a.s. – vlastní zpracování)

Firma zaměstnává na vedoucích pozicích a pozicích TH pracovníků převážně lidi s VŠ vzděláním (52 pracovníků). Přesto, dle slov HR manažerky firmy, preferuje zkušenosti a dává možnost doplnit si potřebné vzdělání při zaměstnání. Počet zaměstnanců s ostatním vzděláním odpovídá dělnickým pozicím a pozicím odborných pracovníků při obsluze výrobních linek.



Graf 3 *Míra fluktuace za sledované roky* (zdroj: SPUR a.s. – vlastní zpracování)

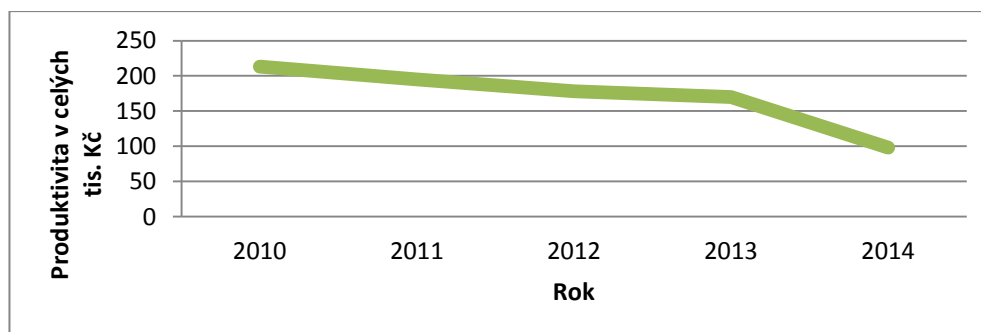
Zdravá míra fluktuace se uvádí v rozmezí 5 – 15 %, dle regionu, odvětví, ale i jednotlivých pozic (<http://www.fluktuacezamestnancu.cz/snizovani-fluktuace/>). Vyšší míru fluktuace vidí firma (dle HR manažerky) v zavádění nových linek a zaškolování obsluhy. Jedná se o náročnější práce, které ne všem mohou vyhovovat. V roce 2013 míra fluktuace klesla na 5,3 %, což vidí HR manažerka ve vyšší motivaci a kvalitnějším výběru zaměstnanců. V dalších letech se již výrazně neměnila.



Graf 4 Průměrné procento pracovní neschopnosti (zdroj: SPUR a.s. - vlastní zpracování)

Průměrné procento pracovní neschopnosti od roku 2009 kleslo o celé 4 % a to jak za správní střediska, tak za výrobní střediska. Firma má zaveden v rámci benefitů tzv. sick days, neboli dny volna v době nemoci. Jedná se o 5 dnů v kalendářním roce, které mohou zaměstnanci využít na léčení nemoci nebo zranění, aniž by přitom museli jít k lékaři pro potvrzení o pracovní neschopnosti.

Jedním z hlavních ukazatelů výkonnosti podniku je produktivita práce. Zvyšování produktivity práce je dlouholetou prioritou podniků (<http://byznys.ihned.cz/c1-15043740-produktivita-prace-jak-ji-sledovat>). V roce 2014 produktivita ve firmě SPUR a.s. výrazně poklesla. Firma se díky poklesu produktivity práce zabývá otázkou, jak zvýšit produktivitu práce, jak lépe motivovat zaměstnance, co pro zvýšení produktivity práce dělat lépe, kvalitněji, rychleji.



Graf 5 Produktivita práce v celých tis. Kč (zdroj: výroční zprávy SPUR a.s. - vlastní zpracování)

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ

Úkolem řízení pracovního výkonu v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Obecným cílem je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. (Urban, 2012, s. 18)

Firma SPUR a.s. zakládá svoji strategii řízení pracovního výkonu na pomyslném cyklu, kdy lidé svou prací tvoří hodnotu pro firmu a ta je následně podporuje v rozvoji, aby tak přidávala hodnotu pracovníkům samotným.

Strategie firmy se tak může rozdělit do následujících oblastí:

- Orientace na lidi – dlouhodobý a udržitelný úspěch může být uskutečněn jediné prostřednictvím lidí. Pro rozvoj zaměstnanců organizace je proto řazen na přední místa v rámci řízení lidí.
- Péče a rozvoj zaměstnanců – společnost se snaží podporovat růst každého zaměstnance prostřednictvím jeho práce a dosahování vlastních úspěchů s ohledem na jeho motivaci pro růst a seberealizaci.
- Harmonická týmová práce – obohacuje vlastnosti spravedlivosti a přátelství. Toto pojetí by mělo povzbuzovat zaměstnance k důstojnému, svobodnému a transparentnímu vzájemnému chování a komunikaci mezi sebou.

Druhou částí je orientace na výrobky a kvalitu:

- Udržitelný růst – firma se spoléhá na neustálý růst a rozvoj svých zaměstnanců, kteří by měli být proinovativně zaměřeni s neomezeným úsilím postupovat kupředu. Dosahování růstu firmy na druhou stranu poskytuje prostředky zaměstnancům k jejich vlastnímu rozvoji.
- Výrobky špičkové kvality a technologie – pochopení požadavků zákazníka tak, aby mu mohli poskytnout produkt, který odpovídá jeho představám. Snaha o zabezpečení špičkové kvality souvisí i s inovačními činnostmi firmy.
- Pokročilé vědecké systémy a procesy – vytváření takových procesů a systémů, které umožní nejúčinnější efektivní způsob výkonu práce. Tyto procesy a systémy pomáhají vytvořit pevný základ pro růst firmy a jeho zaměstnanců jako celku.

Tento cyklus je poměrně novou záležitostí, zaváděnou od září 2014. Rozvoj lidí je soustředěn na oblast vzájemného respektu a úcty s tím, že si firma klade za cíl rozvíjet každého

zaměstnance jako individualitu v dlouhodobém horizontu. Dále nabádá zaměstnance k odvádění dobrých individuálních výsledků, které povedou k úspěchu celého týmu. Taková týmová spolupráce by měla být založena na dobrovolné spolupráci a vzájemné důvěře.

Celý systém nelze chápat jako úsilí, být neustále jedničkou v tom, co zaměstnanec dělá, ale v postupném stanovování a dosahování vyšších cílů, než v minulém období. Zaměstnanec si sám stanovuje cíle, jež může dosáhnout a jejich skutečným dosažením roste jejich hrdost za odvedenou práci.

Otevřená komunikace umožňuje pracovníkům komunikovat mezi kolegy a nadřízenými bez ohledu na vztahy nadřízenosti a podřízenosti. To umožňuje komunikaci všech jejich názorů a hodnot, založenou na důvěře s oceněním přiznání chyb (ne jejich skrývání).

Pro úspěšné dosahování cílů je podle vedoucích středisek důležitá houževnatost, pracovní nasazení a dotahování věcí do konce. Zaměstnanec při neúspěšném pokusu může hledat jiné varianty například ve formě týmové spolupráce. Tento způsob umožňuje odhalit nejlepší možné způsoby a individuální talenty.

Každá práce by měla začínat stanovením priorit jednotlivých pracovních úkolů. Až poté dochází k mobilizaci dostupných zdrojů k řešení úkolů.

Firma SPUR a.s. od ledna 2015 pro řízení pracovního výkonu používá systém, který vychází ze dvou částí.

První část systému řízení pracovního výkonu vychází ze systému Management by Objectives (MBO), kdy oblastí hodnocení pracovníků jsou jeho výsledky. Proces hodnocení v rámci MBO má čtyři kroky: stanovení cíle, pololetní kontrola plnění cílů, hodnocení ke konci roku a posledním krokem je zpětná vazba.

Druhou část systému řízení pracovního výkonu tvoří hodnocení na základě kompetenčního modelu. Model poskytuje data pro hodnocení kompetencí pracovníků, hodnocení způsobu, jakým vykonávají svoji práci.

Kompetenční model vychází z požadovaných kompetencí pro výkon práce na určité pracovní pozici. Rozděluje se na dvě základní složky, měkké kompetence a odborné kompetence obecné a specifické.

Odborné kompetence jsou souborem odborných požadavků potřebných pro výkon práce, které přímo souvisí s konkrétní specializací (jako znalost technologie, metrologie) a dále požadavky, které zcela s určitou pozicí nesouvisí (práce na PC, znalost cizího jazyka).

Měkké kompetence jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce, napomáhají usnadňovat a zkvalitňovat spolupráci s ostatními, plnit pracovní úkoly a řešit problémy, zvládat složité situace a také se dále rozvíjet a vzdělávat.

Každá pracovní pozice má stanoven soubor kompetencí (ne každá kompetence je potřebná pro určitou pozici) a požadovanou úroveň na škále 1-3.

Proces hodnocení na základě kompetenčního modelu má opět čtyři části: shromažďování faktů, hodnocení, poskytnutí zpětné vazby a individuální nastavení rozvojového plánu. Tento model považuje firma SPUR a.s. za stimul dlouhodobého charakteru.

Výchozím krokem pro preventivní řízení výkonu je podle Urbana (2012, s. 18) i Stýbla (2003, s. 49) pozornost věnovaná přijetí vhodných osob.

6.1 Příjem zaměstnanců a talent management

Příjem zaměstnanců se provádí pomocí vypsání výběrového řízení na volné pozice. Současně firma využívá i doporučení svých stávajících zaměstnanců.

Na dělnické profese vznáší požadavek na nové zaměstnance plánovač. Vedoucí středisek spolu s personalistkou firmy provedou první výběr z Životopisů, které se ve firmě zakládají. Na základě prvotního výběru se provádí osobní pohovor, kterého se účastní i oba vedoucí výrobních středisek.

Ve středisku údržby strojů a zařízení se na konkrétní pohovor sestavuje formulář (dotazník), který sestavuje vedoucí střediska po poradě s mistry. Většinou se jedná o příjem odborníka na konkrétní pozici a se znalostí odborných věcí. Formulář je tak sestaven jak ze všeobecných otázek, tak i z otázek odborných. Po prvotním osobním pohovoru s vedoucím střediska se další pohovory a odborné znalosti konzultují s mistry střediska, kteří také spolupracují při výběru nového zaměstnance.

U technických profesí firma preferuje své vlastní zaměstnance, které vybírá ze svých řad na základě doporučení vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci se 1x měsíčně setkávají na tzv. Talent managementu. Pracovníci ve středním managementu doporučují zaměstnance, kteří si zaslouží svými výkony vyšší pozornost. Vedoucí pracovníci tedy mají přehled o zaměstnancích, které mohou přeradit do vyšších funkcí, či zařadit speciální školení.

Na manažerské profese využívá firma také spíše své vlastní zaměstnance. Pokud je potřeba, využívá firma specializovanou agenturu a nový manažer je vybírán na základě Assessment centra.

S každým novým zaměstnancem je sepsána pracovní smlouva. Všechny smlouvy ve firmě mají písemnou formu. V rámci smlouvy je dána zkušební lhůta a obvyklé náležitosti, které musí být ze zákona součástí pracovní smlouvy.

Vedle pracovní smlouvy se uzavírá dohoda o výši mzdy. Firma má vypracováváno kategorizaci mezd podle pozic. Každý zaměstnanec má základní mzdu + x % pohyblivé složky, která je odvislá od pracovního výkonu tohoto zaměstnance. Každý nový zaměstnanec dále prochází školeními (školení bezpečnosti, ISO) včetně informací o bezpečnostních pomůckách a ostatních rizicích s výkonem dané pracovní pozice spojené.

Podepsáním pracovní smlouvy je každý zaměstnanec informován také o tom, kdo je jeho nadřízený, podřízený, co má vykonávat. HR manažerka sestavila tzv. Personálního průvodce firmy, kterého má každý nový zaměstnanec k dispozici.

6.2 Personální průvodce

Personální průvodce firmy obsahuje všechny důležité informace a slouží k seznámení se základními pravidly, povinnostmi a možnostmi, které vyplývají z platných předpisů společnosti. Definuje cíle a vize firmy, platné předpisy, zkratky, veškeré školení, zácvik, pracovní dobu. Informuje o nárocích zaměstnanců, zaměstnaneckých výhodách.

Nový zaměstnanec tak dostane veškeré praktické informace, včetně plánu areálu firmy a organizační struktury.

Každý nový zaměstnanec dostane tzv. mentora, který novému zaměstnanci pomáhá ve všem, co neví. Je to přímo kolega, který s ním je u linky (na pracovišti). Ve výrobě má každý směnového mistra, vedoucí střediska, ale tento mentor (kolega) je člověk, který s ním může řešit operativní záležitosti.

Na konci zkušební lhůty by měl být nový zaměstnanec zapracovaný, měl by se na pracovišti orientovat, měl by znát všechny normy. Na konci této zkušební lhůty se u středního managementu (od předáků výš) HR manažerka spolu s vedoucími středisek setkávají ke krátkému motivačnímu rozhovoru. U dělnických profesí tyto krátké pohovory probíhají pouze v případě ukončení smlouvy, jako výstupní pohovor.

6.3 Profesiogram

Na základě výběrového řízení nebo postupu ve firmě je vybrán zaměstnanec na určitou pracovní pozici. Ke každé pracovní pozici je stanoven Profesiogram.

Za poslední dva roky prošel Profesiogram úpravou. HR manažerka firmy spolu s vedoucími středisek a provozním ředitelem sestavili aktuální verze, které odpovídají současným podmínkám a od ledna 2015 vychází z Kompetenčního modelu.

V každém Profesiogramu se uvádí zařazení podle kategorizace, přesný název, popis činností, přímý nadřízený, podřízený, bodově náplň práce a požadavky na danou pozici.

Požadavky na danou pozici jsou rozděleny na měkké a tvrdé dovednosti, tzn. požadavky na vzdělání, odbornost, speciální zkoušky (svářečí, vysokozdvizný vozík), řidičský průkaz, a dále osobnostní předpoklady (měkké kompetence), neboli popis vlastností, které jsou k dané pozici očekávány.

Profesiogram tedy slouží nejen pro pracovníky a jejich orientaci při řízení pracovního výkonu, ale také pro personalistku a vedoucí pracovníky při vyhlášení výběrového řízení na danou pozici (vzor Profesiogramu pro pozici Technolog - Příloha PII).

Ve firmě SPUR a.s. jsou chemické provozy, je proto nutné dodržovat speciální bezpečnostní předpisy, například zákaz kouření, používání mobilních telefonů mimo vyhrazených míst apod. Nedodržování těchto nařízení, porušení předpisů, ovlivňuje pohyblivou složku mzdy daného zaměstnance.

6.4 Řízení pracovního výkonu podle středisek

Pro řízení pracovního výkonu střediska údržby strojů a zařízení, střediska výrobní a středisko logistiky je specifické zavedení dalších metod.

Na střediscích je zavedena Kvalifikační matice, kde jsou uvedeny jednotlivé pracoviště podle IFS (International Featured Standards), jak který pracovník umí pracovat (opravovat) dané zařízení. Uvádí zapracování konkrétního zaměstnance na konkrétní výrobní lince. Je to tedy přehled veškerých pracovníků, kteří na výrobních linkách pracují a jejich způsobilost zvládat pracovní výkon na určitých výrobních linkách. Vychází z podkladů směnových mistrů, nejedná se tedy o vizuální hodnocení.

Ve výrobních střediscích je kvalifikační matice (Tabulka 2) rozdělena na úroveň obsluhy linky a předáky. Každý zaměstnanec má procentuální hodnocení.

U obsluhy výrobního zařízení znamená procentuální hodnocení:

25% - výkonného pracovníka, který ovšem potřebuje dohled. Pracovník zvládá výrobní operace jako doplňování materiálu, kontrola počtu na paletě, čištění žeber.

50% - je hodnotný zaměstnanec, který dokáže pracovat samostatně a uvedené dovednosti dokáže zvládnout. Dokáže zaznamenat vyprodukované množství, zná přípravu aditiv.

75% - nadprůměrný zaměstnanec, který pracuje na lince pravidelně a samostatně a přináší firmě i určitý nadstandard například ve formě zlepšovacích návrhů. Dokáže zaznamenat spotřebované množství surovin a vyprodukované množství odpadu.

100% - zaměstnanec umí pracovat na 75% a navíc zaškoluje nové pracovníky.

Dané dovednosti jsou také limitovány časem.

U předáků je stejná tabulka s jinými činnostmi, přizpůsobena dané pozici.

Tabulka 2 *Kvalifikační matice* (zdroj: SPUR a.s., vlastní zpracování)

jméno	pozice	směna	Linka 1	Linka 2	Linka 3	Linka 4	Linka 5	Linka 6	Linka 7	Linka 8	Linka 9	Linka 10	Linka 11	Linka 12	Linka 13	Linka 14	Linka 15	Linka 16	Linka 17	úroveň OVZ	úroveň předák
xxx	M	A																		3%	0%
xxx	OVZ	A																		15%	0%
xxx	OVZ	A																		15%	0%
xxx	OVZ	A																		13%	0%
xxx	OVZ	A																		13%	0%
xxx	OVZ	A																		20%	0%
xxx	OVZ	A																		22%	0%
xxx	OVZ	B																		19%	0%
xxx	OVZ	B																		20%	0%
xxx	OVZ	B																		11%	0%
xxx	P	B																		43%	45%
xxx	P	C																		23%	17%
xxx	P	C																		22%	6%

Výrobní střediska přitom podle kvalifikační matice nevyžadují 100% znalost výrobních zařízení. Rozdílná situace je ve středisku údržby strojů a zařízení, kde je preferována co nejvyšší znalost, nejlépe 100 %.

Kvalifikační matice je ve středisku údržby strojů a zařízení rozšířena o Matici dovedností. Matice dovedností se neodkazuje na IFS, uvádí jméno zaměstnance, jednotlivá zařízení, které se na tomto středisku používají a co umí jednotliví zaměstnanci použít za zařízení a nástroje. Snahou je posuzovat zaměstnance nejen podle toho, jak co umí opravit, ale i na jakých zařízeních umí pracovat. Cílem střediska se stalo zvýšení zastupitelnosti, to znamená, aby podle obou zavedených matic zaměstnanci odváděli co nejvyšší pracovní výkon.

Tabulka 3 Kvalifikační matice střediska údržby strojů a zařízení

(zdroj: SPUR a.s., vlastní zpracování)

označení dle IFS	Název linky	středisko	Pracovník 1	Pracovník 2	Pracovník 3	Pracovník 4	Pracovník 5	Pracovník 6	Pracovník 7	Pracovník 8	Pracovník 9	Pracovník 10	Pracovník 11	Pracovník 12	Absolutní hodnota	% hodnota
RC090	Recyklační linka PET okraje	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	750	63%
VL010	Vytlačovací linka - PET desky	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	675	56%
VL020	Vytlačovací linka Amut (C45,JZD)	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	1000	83%
VL070	Vytlačovací linka - HDPE chráničky	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	675	68%
VL190	Vytlačovací linka-transp.plas.desky	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	600	67%
FZ010	Frézka - budova 02	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	625	69%
FZ020	Frézka - budova 07	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	625	69%
LL010	Lakovací linka - Burkle	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	625	69%
VL140	Vytlačovací linka - Dutinkové desky	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	625	69%
VL150	Vytlačovací linka - PS desky	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	625	69%
VL160	Vytlačovací linka - mikrotrubičky	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	625	69%
VL130	Vytlačovací linka - korugované tr.	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	625	69%
BL010	Balící linka - lahvičky	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	600	67%
VL170	Vytlačovací linka - PP profily	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	600	67%
LA020	Laminovací linka - PP profily	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	600	67%
LL020	Laminační jednotka - nanášecí	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	475	53%
VL200	Vytlačovací linka - Dutin. desky II	220	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	625	63%
SZ011	Svařovací automat Welding ma Ruč.sv	230	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	650	59%
VL180	Vytlačovací linka EPE 2014	230	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	575	72%
SZ030	Svařovací automat-sendvičová izolac	230	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	425	53%
LA010	Laminovací linka Polycell	230	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	575	72%
VZ010	Vrstvicí linka Sunwell	230	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	575	72%
PP010	Pásová pila	230	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	575	72%

K řízení pracovního výkonu ve středisku logistiky pomáhají opět Profesiogramy, Kvalifikační matice a navíc procesní mapy (Nakládky a vykládky).

Procesní mapy zaznamenávají datum požadavku nakládky/vykládky, kdo požadavek vystavil, datum expedice, dopravce, místo určení, příjezd a odjezd kamionu, čas vychystání, včetně počtu zaměstnanců, kteří se dané nakládky/vykládky účastní. Tento systém slouží i ke zpětnému vyhodnocení nejen konkrétních nakládek a vykládek, ale i pracovního výkonu zaměstnanců.

Tabulka 4 *Procesní mapa* (zdroj: SPUR a.s. – vlastní zpracování)

Datum požadavku	Datum zajištění	Datum expedice	Dopravce	Firma	Místo	cbm	Příjezd kamiónu (plán)	Příjezd kamiónu	Odejed kamiónu	Čas vychystání	Začátek nakládky	Konec nakládky	Čas nakládky	Stav	Poznámka	Počet lidí na vykládku	Odkud to jede
-	-	12.3.	EXW	DLobaly s.r.o.	Záveřice	-	-	13:30	14:35	0	13:45	14:30	0:45	OK			L
25.2.	-	12.3.	QL	DZB	Komlo	-	-	8:05	10:20	0	8:30	9:09	0:39	OK		4	L
-	-	12.3.	EXW	Oramic	Hulín	-	-	10:25	10:30	0	10:27	10:28	0:01	OK	B13	1	L
-	-	12.3.	EXW	Padma	Suwalh	-	-	6:55	9:00	0	7:20	7:55	0:35	OK		1	L
-	-	12.3.	EXW	Dekor	Buchlovice	-	-	12:50	13:00	0	12:52	12:55	0:03	OK	B13	2	L
-	-	12.3.	EXW	Padma	Suwalh	-	-	12:30	13:15	0	12:30	13:00	0:30	OK		1	L
-	-	12.3.	EXW	Jaroslav Píbal	Bochov	-	-	9:15	9:45	0	9:25	9:29	0:04	OK		1	L
-	-	12.3.	EXW	Ikea	Vamar 3	-	-	11:40	12:50	0:30	11:50	12:55	0:45	OK	B13	4	L
-	-	12.3.	EXW	Unipap	Býstř	-	-	8:20	10:20	0	9:28	9:35	0:07	OK	é palety, + vykládk	4	L
11.3	-	12.3.	ODSH	Wolters	Kostelnice	-	-	12:00	12:55	0	12:10	12:42	0:32	OK	B13	3	L
-	-	12.3.	EXW	RP Climbing	Políčka	-	-	10:40	11:15	0	10:45	10:53	0:08	OK	B13	3	L
-	-	12.3.	Spur	Fatra	Napajedla	-	-	11:50	12:10	0	11:53	11:54	0:01	A	B	1	L
11.3	-	12.3.	QL	M-Systém +Ptaček	Svitavy + Olomouc	-	-	12:10	15:10	1:10	14:10	15:00	0:50	A	t i Ekofol, ale nevi	3	L
11.3	-	12.3.	TT	Final + Dagmar Dužková	Přibovice	-	-	14:00	14:30	0:30	14:00	-	-	OK	jel z Louk	1	L
-	-	12.3.	Vafák	Fastrade + Ptaček	Brno	-	-	8:10	9:35	0:00	8:10	9:30	1:20	OK		2	S
10.3	-	12.3.	QL	Sindy	Pízeň	-	-	-	-	-	-	-	0:00				
6.3	-	12.3.	QL	eknia + Mahdal + Robte	Uherský Brod	-	-	6:30	8:05	0	6:38	7:53	1:15	A	jet i Fatra, ale ta p	4	L
6.3	-	12.3.	Procházka	ABC Pack + Pebal	Mariánské Lázně + Nýřany	120	-	12:00	14:30	0	12:50	14:02	1:12	OK	B13+88	3+3	L
6.3	-	12.3.	EXW	Ecopack	-	-	-	-	-	-	-	-	0:00				
6.3	-	12.3.	Vafák	Likov	Kuřim	-	-	7:10	7:45	0	7:40	7:45	0:05	OK		1	L
25.2	-	12.3.	QL	DZB	Komlo	-	-	9:20	11:30	0	9:45	10:42	0:57	OK	B13	4	L

Středisko logistiky řídí operativní pracovní výkon pomocí „Oken“. Jedná se o rozvržení pracovní doby na jednotlivé hodiny (okna). Zaměstnanci mají různou pracovní dobu, podle potřeb provozů.

Řízení pracovního výkonu středisek výroby vychází z plánů obchodního oddělení.

Pro řízení pracovního výkonu ve střediscích výroby pomáhá zavedení Katalogu vad.

Katalog vad udává seznam vad, včetně veškerých informací k odstranění daných vad. Katalog vad je fyzický obrázkový katalog, doplněn vzorky. Snahou vedoucích středisek a technologů je mít obecné informace jak zasáhnout proti vadě, jak ji poznat, jak s ní naložit. Technologové tyto vady a technologické postupy pro odstranění vad statisticky vyhodnocují a doporučují nejoptimálnější postup.

Řízení pracovního výkonu pro středisko údržby strojů a zařízení vychází jak z preventivní údržby, tak z požadavků technologů a vzniklých havárií.

Preventivní údržby jsou naplánovány s předstihem, plánovač na výrobních zařízeních dostává zpracovanou tabulku od vedoucího střediska údržby strojů a zařízení s měsíčním předstihem. Preventivní údržba vychází jednak ze zákonem daných dokumentů, které jsou součástí každého nového zařízení (návod k použití, plán údržby, mazací plán, rozpis náhradních dílů, seznam strategických náhradních dílů) a dále ze zkušeností pracovníků údržby. Jejich základ slouží ke stanovení plánu prediktivní údržby na celý rok, ten je následně rozpracován na jednotlivé měsíce, týdny.

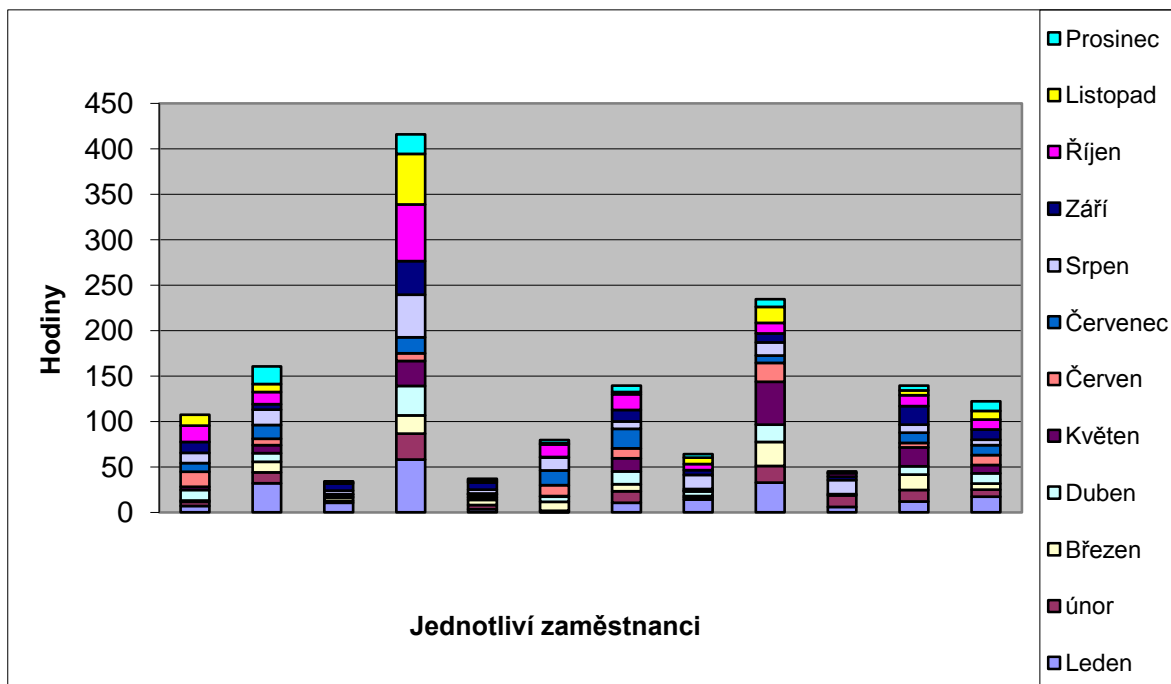
Tabulka 5 Týdenní plán preventivní údržby (zdroj: SPUR a.s. – vlastní zpracování)

		8.KT					9.KT					10.KT					11.KT					
Označení linky		PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE
VLO00	Kolon I	6:00-10:00													6:00-10:00							
VL140	Kartoplast							6:00-10:00														
VL150	GPPS															6:00-10:00						
LA020	Laminace Plinth			11:00-14:00																		
VL170	Výtlak Plinth								7:00-10:00													
VL160	Mikrotubičky																7:00-10:00					
VL070	Chráničky																		7:00-10:00			
VL190	Výtlak Kolon II				6:00-10:00													6:00-10:00				
VL190	Frézování Kolon II										10:00-14:00										10:00-14:00	
LO010	Lakování Kolonu					11:00-13:00							11:00-13:00							11:00-13:00		

Na základě preventivní údržby, požadavků technologů a havárií se zpracovává pracovní plán. Tento plán je rozpracován jako Týdenní seznam úkolů zaměstnance, který obdrží každý zaměstnanec v pondělí při nástupu do zaměstnání. Jednotlivé úkoly mají zadánu prioritu (1,2,3,4,5) někdy i požadovaný termín splnění.

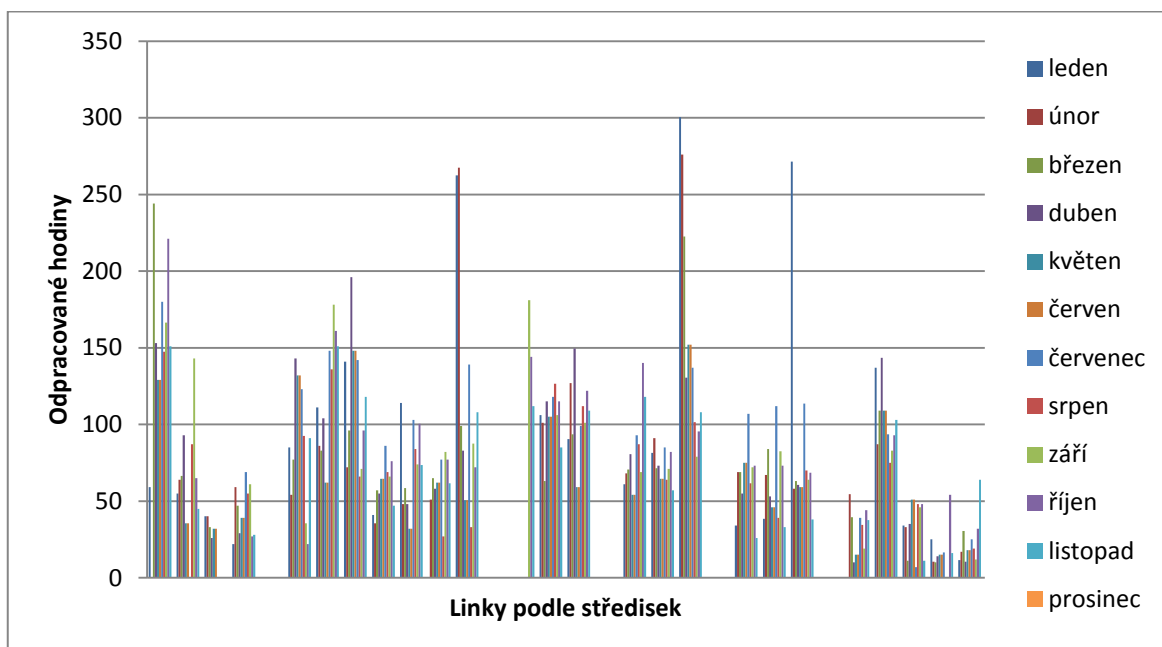
Každý zaměstnanec si během dne vypisuje Výkaz směny. Ten obsahuje informace o tom, kde daný zaměstnanec pracoval, co dělal, jaké úkony, kolik na daném úkonu strávil času. Pokud daný úkol nebylo možno splnit během pracovní doby, zadavatel (technolog, mistr) může odsouhlasit práci přesčas, která se také uvádí ve Výkazu směn.

Z výkazů směn se každý měsíc zpracovává výkaz pro účetní (náklady údržby kalkulované na odpracované hodiny, vyúčtování mezi středisky). Také slouží k dalším přehledům, například kolik který pracovník odpracoval hodin a přesčasů, kolik který zaměstnanec odpracoval na konkrétním stroji, lince apod.



Graf 6 Přesčasové hodiny za rok 2014 (zdroj: SPUR a.s., vlastní zpracování)

Tyto výstupy dále slouží vedoucímu střediska údržby strojů a zařízení k posouzení, v jakém stavu dané výrobní linky jsou a případně k přehodnocení plánu preventivní údržby.



Graf 6 Odpracované hodiny na konkrétních linkách a střediscích (zdroj: SPUR a.s., vlastní zpracování)

Veškeré aktuální poruchy se hlásí směnovému mistru údržby a zavádí se do plánů zaměstnanců údržby strojů a zařízení.

Na středisku údržby strojů a zařízení probíhají neformální každodenní ranní pracovní porady, kdy se zaměstnanci na začátku směny seznámí s konkrétními úkoly na daný den, mimo plánované akce (Týdenní seznam úkolů). Je to tedy rozdělení podílu prací jednotlivých pracovníků k řešení havárií a abnormalit. Tyto každodenní pracovní porady dále slouží k neformálnímu hodnocení, jak se za minulý den dařilo, co se zaměstnancům povedlo, případně co napravit.

Středisko logistiky má zavedeny operativní pracovní schůzky každý den od 13.30 h. Tyto pracovní schůzky slouží vedoucí logistiky k předání pracovních plánů zaměstnancům na další den. Na této schůzce se řeší veškeré operativní záležitosti a slouží také k neformálnímu hodnocení.

Spolu s každodenním neformálním hodnocením probíhá na středisku údržby strojů a zařízení formálnější písemné hodnocení, kdy mistři hodnotí své podřízené pracovníky a k hodnocení navrhují i osobní ohodnocení. Z těchto týdenních hodnocení vedoucí střediska sestavuje měsíční osobní hodnocení, s přihlédnutím k dalším sankcím a bonusům.

Sankce a bonusy ovlivňují pohyblivou složku mzdy zaměstnanců. Mezi sankce řadí vedoucí střediska údržby strojů a zařízení neodevzdání výkazu práce a pracovních úkolů v týdenních cyklech, nesplnění pracovních úkolů, nevrácení nástrojů, náradí na své místo po skončení práce a neomluvenou absenci. Bonusy (odměny) mají návaznost s výjezdy k opravám mimo pracovní dobu.

Pro středisko logistiky a výrobní střediska souvisí sankce s porušením bezpečnosti práce a bonusy s mimořádným výkonem daného pracovníka.

S těmito výstupy je každý měsíc k uvedenému datu zaměstnanec oficiálně seznámen. Zaměstnanci tak mají přehled o hodnocení svých vedoucích, za co dostali motivační prémii (bonusy, odměny), případně co bylo důvodem k sankci.

6.5 Měření a ukazatele pracovního výkonu

Ve výrobních střediscích se od května letošního roku zavádí tzv. kilový výkon. Jedná se o systém, kdy předák a obsluha výrobního zařízení budou finančně zainteresováni na kvalitě výroby.

Na každé výrobní lince se sleduje kilový výkon, který říká, kolik se za danou hodinu vyrobilo dobrého výrobku. Jde o časové využití, kdy se vyhodnocuje odpadové hospodářství a hotové výrobky u daného výrobního zařízení. Do května 2015 se stanovují normy, kolik

kg hotového výrobku daný zaměstnanec za hodinu pracovního času vyrobil, určují se průměry a z těch se stanovují normy.

Vedoucí pracovníci mohou využít zavedení kilového výkonu jako způsob hodnocení při řízení pracovního výkonu. Zaměstnancům bude určeno osobní procentuální hodnocení, jaký výkon za dané období splnil. Dané procentuální hodnocení se bude promítat v hodnocení pracovního výkonu a bude mít vliv na pohyblivou složku mzdy. Aby zaměstnanci věděli, jak si za dané období vedou, každý pátek (týdně) bude vyhodnocení na nástěnkách firmy. V budoucnu počítá firma s elektronickým zpracováním, kdy si každý zaměstnanec bude hlídat svůj pracovní výkon pomocí docházkové karty na terminálech firmy.

6.6 Procesy řízení pracovního výkonu zaměstnanců

Proces řízení pracovního výkonu jednotlivého zaměstnance začíná stanovením cílů na další období, ve kterém bude řízen jeho pracovní výkon. Následuje pololetní kontrola a celý proces končí ročním hodnocením. Proces hodnocení pracovníků na základě systému SPUR a.s. je zasazen do jednoho kalendářního roku.

Zaměstnanec si stanovuje své cíle ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem se zaměřením na strategii společnosti. Tvoří je dva cíle, které jsou stanoveny prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonu. Cíle je třeba dosahovat v souladu se střednědobými až dlouhodobými záměry společnosti tak, aby společnost mohla naplňovat svou dlouhodobou strategii. Zaměstnanci si dále stanovují dva cíle osobní, v návaznosti na Profesiogram a Kvalifikační matici.

Proces stanovování cílů odpovídá modelu kaskádování cílů, kdy jednotlivé cíle jsou přelévány z vrchních pozic organizační struktury k těm nižším. Systém stanovování a schvalování cílů má závazný časový harmonogram s rozdělením činností a odpovědností.

Firma SPUR a.s. má stanoveny nové směrnice pro stanovení cílů a jejich následné hodnocení. Formální hodnocení bude od roku 2016 probíhat v průběhu ledna a února. Formální hodnocení vychází z Kompetenčního modelu a MBO a stejně jako cíle i hodnocení má daná pravidla a postupy.

Pravidla pro stanovení strategických cílů MBO jsou následující:

- Strategické cíle v rámci MBO by měly být v souladu s cíli celé organizace s tím, že strategické úkoly nemají být jen jednorázovými akcemi, ale mají mít kontinuální charakter, jejichž výsledek bude přispívat k dosažení celkové strategie.
- Stanovené cíle by měly ovlivňovat chod společnosti. Dále tyto roční cíle musí být stanoveny tak, aby odpovídaly definici střednědobého až dlouhodobého úspěchu.
- Strategické cíle v MBO by měly být stanoveny tak, aby na jejich základě mohlo být provedeno objektivní a spravedlivé hodnocení. Komplikace při hodnocení pracovníků na základě MBO mohou vzniknout při vágní definici cíle, nebo naopak, pokud je cíl definován příliš široce. Cíl musí být proto jasně a srozumitelně stanovený a měřitelný.

V rámci kompetenčního modelu hraje velkou roli sebehodnocení každého zaměstnance. Každý jednotlivý zaměstnanec musí sám posoudit, ve kterých kompetencích potřebuje zlepšení a které kompetence naplňuje. Pro tvorbu rozvojového plánu jsou podstatné zejména kompetence ohodnocené dvěma možnostmi - nutný rozvoj, nutný okamžitý rozvoj.

V průběhu roku probíhá sbírání dat a sledování projevů chování zaměstnance při plnění zadaných pracovních úkolů. Probíhá období, ve kterém si hodnocený i hodnotitel mohou komunikovat ve formě zpětné vazby v rámci tohoto hodnotícího procesu.

6.7 Posouzení efektivnosti řízení pracovního výkonu

Středisko údržby strojů a zařízení vzniklo v roce 2010, kdy přešla údržba ze střediskové formy na nové centrální středisko údržby. I z toho důvodu, kdy byla potřeba zavést celý nový systém údržby, bylo již na začátku analýzy toto středisko jediným, kde systém řízení pracovního výkonu fungoval.

Zavedený systém střediska údržby strojů a zařízení postupně přebírají ostatní střediska.

Ve výrobních střediscích se zpracovává Katalog vad, který napomáhá k rychlejšímu odstranění případné zmetkovosti a tím i menší odpadovosti.

Na základě kvalitativního průzkumu (polostrukturovaných rozhovorů) dále vplynuly následující klady a zápory v řízení pracovního výkonu (viz kapitola 1).

6.7.1 Výsledek rozhovorů

Ve firmě zpočátku zcela chybělo systematizované řízení a hodnocení pracovního výkonu, včetně měřitelných parametrů.

V současné době je firma ve stádiu růstu - zavádění změn. I přes veškerou snahu vedoucích pracovníků, každá změna s sebou nese rizika.

Noví zaměstnanci přijímají firemní kulturu, zapracovávají se podle svých školitelů, rychleji tedy přivyknou veškerým změnám, které ve firmě probíhají. Ne všichni stávající zaměstnanci firmy však přijímají změny pozitivně. Tím také ovlivňují zaměstnance nové. Velkým nedostatkem je tedy změna návyků stávajících zaměstnanců.

Motivační rozhovory na začátku roku, ve kterých se zaměstnanci seznámili s upravenými Profesiogramy, přinesly změny v různých doplňujících školeních. Vedoucí středisek se snaží stávající zaměstnance lépe motivovat, přesto někteří stávající zaměstnanci nevidí ve školeních možnost osobního růstu, doplnění znalostí, ale útok na svou osobu, možnost selhání. I přes snahu vedoucích pracovníků tedy školení odmítají.

Vedoucí středisek a střední management (technologové, mistři) by uvítali

- předávání informací mezi zaměstnanci,
- dostatečné personální obsazení na technologických pozicích,
- lepší (plynulejší) plánování výroby.

Obsluha výrobních zařízení a předáci by uvítali

- větší důvěru,
- volnost a podporu svých nadřízených,
- častější zpětnou vazbu,
- anonymní hodnocení svých nadřízených,
- možné povýšení,
- zlepšení mezilidských vztahů na pracovištích.

Zaměstnanci si mezi sebou nepředávají informace potřebné k lepšímu výkonu další směny a tím se důležité informace zamlčují a vedou k problémům. Uvedené nedostatky se mohou podle vedoucího střediska výroby vyřešit zavedením kilového výkonu. Zavedením kilového výkonu firma získá potřebné měřitelné parametry, současně budou zaměstnanci závislí i na výkonech svých spolupracovníků a práci týmů. Současně poukazují na nedostatečné

personální obsazení na technologických pozicích a lepší plánování výroby. Jedná se o časté změny výrobních plánů, které negativně působí i na předáky a obsluhu výrobních zařízení.

U motivace zaměstnanců by pracovníci obsluhy výrobních zařízení uvítali větší angažovanost vedoucích při běžných operativních záležitostech. Jedná se o zaměstnance, (směnové mistry, předáky), kteří většinou neuznají svou chybu a jejich neochotu pomoci. Mezi obsluhou výrobních zařízení se tedy šíří pocit vlastního selhání, či neochota cokoli udělat navíc. Naopak by obsluha výrobních zařízení uvítala možné povýšení.

Pracovníci údržby by uvítali lepší zaškolení obsluhy výrobních zařízení, a to z pohledu počtu havárií výrobních zařízení způsobených špatnou obsluhou.

Dříve seřízení, či výměnu hlavy u linek, prováděli sami zaměstnanci na směně. V současné době se i k banálním opravám, jako je aktivované STOP tlačítko volá údržba. Pracovníci údržby tak mají námitky, že tím pádem nemají dostatek času na preventivní údržbu a důležitější věci. Nehledě na to, že se i tyto menší opravy provádí v podobě výjezdů pracovníků údržby k opravám během víkendů.

Vedoucí středisek a střední management ocenili propracovaný systém vzdělávání v návaznosti na řízení pracovního výkonu.

Na střediscích údržby strojů a zařízení a logistiky je pozitivně vnímána potřeba každodenních operativních schůzek. Zaměstnanci mají možnost okamžité zpětné vazby, vyřešit stávající překážky v práci. I z toho důvodu jsou i pozitivněji přijímány změny ve stanovování cílů a úprava stávajících formulářů.

Na střediscích výroby každodenní operativní schůzky chybí. Tyto schůzky by měli nahradit přímý nadřízení, kteří jsou v každodenním kontaktu se svými podřízenými na pracovišti, a mají tedy největší vliv na to, zda jejich podřízení si vytvoří dobré nebo nebezpečné návyky a jakým způsobem jejich podřízení pracovníci přijímají zaváděné změny.

K řízení pracovního výkonu ve firmě pozitivně působí zavedení Sick days. Pracovním volnem ve formě sick days se firma snaží řešit osobní problémy zaměstnanců, které by negativním způsobem mohly ovlivňovat jejich pracovní výkon.

6.7.2 Silné a slabé stránky řízení pracovního výkonu

Na základě konfrontace teoretických poznatků s praxí užívání systému řízení pracovního výkonu ve firmě SPUR a.s. a doplňujícími informacemi z hloubkových polostrukturovaných rozhovorů lze shrnout silné a slabé stránky, uvedené v tabulce 6.

Tabulka 6 *Silné a slabé stránky* (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Zavedení kompetenčního modelu	Vnímání systému
MBO – řízení pomocí cílů	Nebezpečné návyky
Využití sebehodnocení	Subjektivita mistrů
Propracovaný systém vzdělávání	

Systém řízení pracovního výkonu se soustředí jak na oblast výstupů, tak pracovního chování zaměstnanců.

Vertikální integrace systému řízení pracovního výkonu probíhá zejména prostřednictvím kaskádování cílů. Kaskádování cílů lze hodnotit pozitivně, zcela bezproblémově se stanovenými odpovědnostmi, obsahem, pravidly i časovým ohraničením. Kaskádování cílů (MBO) zohledňuje i dlouhodobé směřování společnosti. K zastřešení vertikální integrace napomáhá i podniková kultura, která je budována na základě základních hodnot společnosti, které se dále prolínají kompetenčním modelem a utvrzují tak zaměstnance v jeho postojích a názorech v rámci plnění pracovních úkolů.

Horizontální integrace systému zahrnuje návaznost na analýzu pracovních míst (Profesio-gram), jistou návaznost na odměňování a také motivačního bonusu pro zaměstnance. Horizontální integraci systému lze vysledovat i v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, zejména ve stanovování rozvojových plánů. Systém vzdělávání a rozvoje je ve firmě velmi dobře zaveden a zpracován.

Mezi silné stránky řízení pracovního výkonu patří systém hodnocení, které začíná sebehodnocením zaměstnance.

Další silnou stránkou je bezesporu fakt, že se kompetenční model zaměřuje na měkké schopnosti a dovednosti a dává tak možnost každému jednotlivému zaměstnanci volbu, jakým směrem se bude jeho rozvoj ubírat.

Pro vzdělávání zaměstnanců firma využívá externí společnosti ke školení zaměstnanců na všech úrovních. Vzdělávání ve firmě, týkající se osobního rozvoje zaměstnanců, se děje

na několika úrovních. Od roku 2013 firma čerpá Evropské dotace, využívá 2 programy vzdělávání. Za rok 2014 firma využila na vzdělávání 2 122 000 Kč, což činí průměr 8 500 Kč na jednoho zaměstnance. Je samozřejmé, že jiné vzdělání vyžadují zaměstnanci obsluhy výrobních zařízení, jiné vzdělání poskytuje firma technologům nebo mistrům. Na základě motivačních rozhovorů se dále plánuje osobní rozvoj pracovníka, ať již ve formě kurzů a vzdělávání k podpoře cílů firmy, tak i konkrétní cíle toho daného zaměstnance. Technologové firmy absolvují týdenní školení na bázi Assessment centra, kde se zdokonalují ve využití metod průmyslového inženýrství. Všichni zaměstnanci jsou zapojeni do systému vzdělávání, navštěvují veletrhy a další odborné školení, potřebné ke své práci. Zvláště odborníci (technologové, pracovníci údržby strojů a zařízení) si uvědomují, jak se vše vyvíjí a jak je důležité držet se s dobou a znát současné trendy.

Za slabé stránky lze uvést vnímání systému, ve smyslu zavádění změn a s tím souvisí i nebezpečné návyky zaměstnanců. Slabší je také komunikace ve firmě na úrovni obsluhy výrobních zařízení a mistrů.

Poskytování zpětné vazby není v tabulce uvedeno. Zpětnou vazbu lze zařadit jako silnou stránku pro střediska, kde je zpětná vazba zaměstnancům poskytována denně a hodnocení provádí přímo mistři, kteří s daným zaměstnancem nejvíce přijdou do styku při pracovním výkonu. Za slabou stránku je vnímána ve střediscích výroby.

V rámci horizontální integrace řízení pracovního výkonu existuje přinejmenším jeden klíčový ukazatel, který by bylo vhodné zohlednit. Jedná se o chybějící standardy čištění, kdy lehčí údržbářské práce mohou vykonávat zaměstnanci výrobních středisek.

6.8 Shrnutí analytické části

Od ledna letošního roku firma zavedla Kompetenční model, který bude nadále sloužit při řízení pracovního výkonu k hodnocení zaměstnanců na všech úrovních. K uvedení, seznámení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby budou sloužit motivační rozhovory. Tyto rozhovory budou probíhat na začátku roku, u nových zaměstnanců při příležitosti prodloužení smlouvy.

Se změnou firemní politiky byly přepracovány a doplněny Profesiogramy. Každý zaměstnanec je seznámen se změnou a podpisem souhlasí, že mu jsou jasné úkoly a činnosti, které od něj firma očekává a vyžaduje. Každý zaměstnanec má zadány normy, standardy a pravidla.

K řízení pracovního výkonu pomáhá zavedený systém ve firmě SPUR a.s., čárové kódy, Profesiogramy, kvalifikační matice a procesní mapy střediska logistiky.

Vedoucí výrobního střediska i technologové si uvědomují, že ne všechny pracovní postupy mohou být tím nejlepším řešením. Tato skutečnost se řeší zavedením Katalogu vad.

Systém řízení pracovního výkonu firmy SPUR a.s. užívá různé metody hodnocení pracovníků pro rozlišení časového hlediska a časové orientace jednotlivých metod hodnocení. V rámci celého systému jsou zahrnuty metody MBO, hodnocení pomocí škál a zavádí se 360° zpětná vazba jako doplňující nástroj k hodnocení klíčových zaměstnanců. Se změnou firemní strategie, kdy se firma zaměřuje na orientaci na lidi (péče a rozvoj) přispěje 360° zpětná vazba k zacílení lepšího rozvoje zaměstnanců. Celý systém řízení pracovního výkonu zastřešuje univerzální kompetenční model, který prostupuje celou organizací.

Každé středisko má dále zaveden seznam bonusů a sankcí (malusů), které souvisí s řízením pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Všeobecně lze říci, že sankce firma používá zcela výjimečně, a to v případě porušení bezpečnostních podmínek.

Se zavedenými změnami je potřeba upravení stávajících formulářů (Personální historie, Kariérní plán, Plán kvalifikace) a zavedení formulářů nových (Individuální cíle zaměstnanců, individuální úkoly, výsledné protokoly, individuální rozvoj zaměstnanců).

Bylo by vhodné využití stávajících metod k provázanosti mezi středisky a jejich následné komunikaci.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje v návaznosti na cíle a vize podniku.

7.1 Personální proces

Ve firmě jsou stanoveny cíle, které „tečou kaskádovitě dolů“. Na firemní cíle následují cíle střediska, vedoucích až k jednotlivým zaměstnancům. Každý zaměstnanec si tedy stanovuje osobní cíle, které se týkají jak pracovního výkonu, tak osobních cílů, kterých by ve sledovaném období chtěli dosáhnout.

Díky Kompetenčnímu modelu má firma zavedenu bodovou škálu, která bude od příštího roku sloužit k řízení pracovního výkonu a následně k hodnocení zaměstnanců. Se zavedením Kompetenčního modelu je potřeba vypracovat i navazující dokumenty.

V rámci zjištěných skutečností vyplývajících z analýzy řízení pracovního výkonu ve firmě SPUR a.s. bude prvním krokem úprava stávajících formulářů.

Předně je potřeba rozpracovat jednotlivé Kvalifikační předpoklady pro získání způsobilosti k výkonu funkce. HR manažerka vychází nejen z Kompetenčního modelu, ale také z Profesiogramu a je nutné jej doplnit o další požadavky firmy.

Pro efektivnější a podrobnější personální agendu slouží zavedení formuláře Personální historie. Ve firmě se zakládali osobní složky zaměstnanců, obsahující Životopis.

Navrhnutý formulář Personální historie zaměstnance obsahuje informace týkající se jména, příjmení, datum narození, datum vstupu do firmy, dosažené vzdělání, činnosti před vstupem do firmy, činnost ve firmě (včetně možného povýšení), a další zkušenosti a znalosti daného zaměstnance. Ve formuláři je navrženo také založení fotografie zaměstnance. Návrh formuláře je přiložen (Příloha PIII).

Novým formulářem pro řízení pracovního výkonu je Kariérní plán. Zaměstnanec má možnost si vytvořit vývojový plán (potenciál), jak dlouhodobý, tak na příštích 3 – 5 let. Má možnost navrhnout potřeby svého tréninku (školení) a současně dát vedoucím pracovníkům návrh na své možné povýšení (změnu místa), (Příloha PIV). Stanovením cílů a následným zhodnocením potřebného vzdělávání a kurzů si zaměstnanec za pomoci nadřízeného stanoví na začátku období opatření, jakým daného cíle lze dosáhnout v plánovaném

období. Poté bude předán na personální útvar, kde bude následně analyzován a zpracován. Pracovník má kariérním plánem možnost lepší organizace vzdělávacích kurzů v krátkém i středním období.

Pro vyhodnocení Kompetenčního modelu, bodového skóre, může sloužit formulář Portfolio lidských zdrojů (Příloha V). Do navržené tabulky, která je rozdělena na výkonnost, chování a vývojový potenciál zaměstnance, lze zavést bodové skóre, které zaměstnanec získá Kompetenčním modelem. Nejprve zaměstnanec provede sebehodnocení, následně své hodnocení provede nadřízený a vedoucí střediska. Zaměstnanec má možnost první zpětné vazby před hodnotícím pohovorem na začátku období.

Veškeré formuláře podléhají ochraně osobních údajů. v souladu se zákonem č. 101/2000Sb.

Je vhodné poskytovat zpětnou vazbu častěji, než 1x ročně. Pro častější zpětnou vazbu ve střediscích výroby je vhodné zavedení operativních schůzek mezi předáky, mistry a technology, kteří velkou mírou ovlivňují podřízené pracovníky (obsahu výrobních zařízení).

Druhým krokem je zavedení metody, která zajistí provázanost zavedených metod a zavedených změn a následnou komunikaci mezi středisky. Touto metodou by mohlo být Balance scorecard.

7.2 Balance scorecard

Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních, finančních a informačních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovává rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku. (*teawater-gci-glogspot.com*)

Jednou z metod, které propojují již zavedené parametry a zmíněné 4 zdroje, je Balance scorecard (BSC).

Implementace BSC znamená převedení strategie do konkrétních akcí, to znamená převedení vize, strategie firmy do jasných a měřitelných cílů v rámci uvedených perspektiv. Cílem je vnést větší rovnováhu mezi finanční i nefinanční měřítka společnosti. Pouze finanční ukazatelé měření výkonnosti podniku nedokážou zachytit „nehmotnou hodnotu společnosti“, kterou tvoří znalosti, dovednosti, motivace zaměstnanců, podnikové procesy, inovace a vztahy se zákazníky. (*www.hbs.edu/faculty*)

Základní perspektivy výkonnosti rozdělíme u jednotlivých středisek na jednotlivé úrovně s využitím již zavedených parametrů, které firma SPUR a.s. využívá. Tuto metodu lze využít na každé středisko, na každého pracovníka firmy. Při zpracování na jednotlivá střediska je nutno vzít v úvahu jednotlivé ukazatele toho daného střediska, konkrétní výrobní linky.

Nový systém BSC bude rozpracován na středisko údržby strojů a zařízení, které má zpracováno řízení pracovního výkonu již od začátku analýzy. Není tedy v procesu zavádění výrazných změn.

Pro zavedení parametrů je nutno stanovit parametry BSC (finanční, zákazník, interní procesy, zaměstnanci).

K možným finančním parametrům by na základě zjištěných dat mohly patřit

- odpracované hodiny na jednotlivá střediska (vyúčtování mezi středisky).

K možným parametrům Zákazník by mohly patřit

- počet neplánovaných prostojů, které rozdělíme na časové údaje. Tzn. seznam odstávek na zařízení,
- reakční dobu údržby u jednotlivých linek (za jak dlouho údržba reaguje na poruchu).

K možným parametrům Interních procesů by mohly patřit

- plnění plánu preventivní údržby,
- poruchovost,
- počet přesčasových hodin.

K možným parametrům Zaměstnanci by mohly patřit

- % pracovní neschopnosti,
- počet úrazů.

Výsledný výstup (tabulka) by tedy vypadal následovně (tabulka 7):

Tabulka 7 Navržený formulář BCS (vlastní zpracování)

Středisko 220																	
Výrobní linka 1																	
			Skut. 2014	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Cíl 2015	Skut.
F	1	Odpracované hodiny															
	2																
	3																
C	1	Počet prostóju - seznam odstávek >30 min.															
	2	Počet prostóju - seznam odstávek >60 min.															
	3	Reakční doba $\bar{\phi}$															
	4																
I	1	Plnění plánu preventivní údržby v %															
	2	Poruchovost četnost															
	3	Počet přesčasových hodin															
	4																
L	1	% pracovní nemocnosti															
	2	počet úrazů															
	3																
	4																

Díky BSC se vytvoří kontinuální proces, díky kterému lidé nad svými cíli budou muset častěji přemýšlet a hlavně je mít neustále na očích.

V průběhu období lze také cíle dále korigovat či měnit. Zaměstnanci by tedy byli více aktivní a rychleji reagovali na změny.

Zavedení BSC napříč celou firmou povede k týmové práci a lepšímu přehledu vedoucích pracovníků, co se týče pracovního výkonu zaměstnanců. BSC současně slouží jako 360° zpětná vazba.

V rámci BSC si zaměstnanci, za pomoci svých nadřízených, stanovují Individuální cíle, pro potřeby zpětné vazby. Ve firmě si zaměstnanci stanovili individuální cíle v únoru a březnu 2015. Pro potřeby BSC lze využít formulář navržený v Příloze VI. Do individuálních cílů si zaměstnanci uvedou i cílové kritéria (v %). Není přitom vhodné individuální cíle přeceňovat. Formulář je navržen na maximálně 5 cílů, doporučuje se číslo 3. Je vhodné vzít v úvahu, že se cíle mohou v průběhu období měnit nebo upravit.

Pro řízení pracovního výkonu během období a následné vyhodnocení je potřeba jednak stanovení cílů na následující období, ale také plánování osobního rozvoje a představy za-

městnance o dalším vývoji. V rámci BSC by bylo vhodné využít formulář Výsledný protokol (Příloha VII), který může sloužit k zaznamenání průběhu daného období. Zaměstnanec může uvést i své představy o mobilitě (práce v jiných pobočkách, v cizině apod).

Posledním krokem v rámci BSC bude kategorie osobního hodnocení. Osobní hodnocení zaměstnance vychází z kvalifikační matice a na škále 1-5 uvádí zapracovanost daného zaměstnance na konkrétní operaci.

Škála uvádí následující kvalifikační stupně

- 1) základní znalost stroje (má problém s identifikací poruch a opravou stroje)
- 2) dobrá znalost stroje (u složitějších poruch vyžaduje zaměstnanec pomoc)
- 3) dobrá znalost stroje (je schopen identifikovat poruchy a kvalifikovaně opravit stroj)
- 4) 3) + umí zaškolit další spolupracovníky
- 5) 3) + rozezná systémové chyby stroje, je schopen je odstranit ev. zlepšit funkci stroje

Výsledný formulář pro středisko údržby strojů a zařízení je uveden v Příloze (Příloha PVIII).

7.3 Total Productive Maintenance

Pro řízení pracovního výkonu ve firmě SPUR a.s. by následně bylo vhodné zavedení Total Productive Maintenance (TPM). Tato změna by se týkala výrobních středisek a střediska údržby strojů a zařízení.

Pro řízení pracovního výkonu by zavedení konkrétních standardů čištění, kdy lehčí údržbářské práce mohou vykonávat zaměstnanci výrobních středisek, mělo následující výhody:

pro výrobní střediska

- lepší využití konkrétních odstávek výrobních zařízení,
- využití pracovní doby zaměstnanců,
- zapojení obsluhy výrobních zařízení do údržby linky (pracovní výkon by mohl být hodnocen i na základě chodu linky),
- obsluha výrobních zařízení si neustále zvyšuje technickou úroveň.

pro středisko údržby

- lepší využití pracovní doby pro preventivní údržbu,
- méně havárií na linkách,

- lepší komunikace mezi zaměstnanci údržby a výrobními středisky.

Cílem výrobních středisek je zapojení jednotlivých pracovníků obsluhy na chodu linky. Jednotlivé operace TPM by bylo vhodné na výrobních střediscích zavést i do Kvalifikační matice.

Zavedení celého systému by si vyžádalo analýzu současné situace, kdy je potřeba se zaměřit na současné odstávky, jakého jsou druhu, proč se staly. Řešením je domluva konkrétních standardů mezi vedoucími středisek výroby a údržby strojů a zařízení.

7.4 Středisko logistiky

V současné době řeší středisko logistiky zastupitelnost v rámci konkrétního střediska. Zaměstnanci tak získávají zkušenosti právě jen s tímto konkrétním střediskem. Pro středisko logistiky by bylo vhodné zavedení multiprocesnosti zaměstnanců.

Svým charakterem se středisko logistiky přibližuje středisku údržby strojů a zařízení, kdy pro Kvalifikační matici není rozhodující, zda zaměstnanci splňují pouze 50 %, a to je pro ně dostačující, ale měli by být posuzováni za co nejlepší znalosti a zkušenosti. Čím více zaměstnanců se bude přibližovat 100 %, čím více znalostí a dovedností daný zaměstnanec bude mít. Celý systém by bylo možné zavést s „rotací jednotlivých zaměstnanců“ tak, aby nebyl narušen stávající systém a nedocházelo ke zbytečným chybám.

7.5 Náklady spojené s realizací změn a zavedení nových metod

Veškeré doporučení a návrhy vyžadují jen minimální vynaložení nákladů. Není potřeba velkých školení, ani zapojení externích firem. Firma naopak může využít veškerého vzdělávání, které zaměstnanci v současné době absolvují.

Náklady tedy lze rozdělit na následující:

- Náklady na interní školení vedoucích pracovníků

Zavedení nového systému (Personální proces, BSC, TPM) si vyžádá proškolení vedoucích pracovníků a středního managementu, aby se celý systém sjednotil. Není problém vytvořit dokumenty a podmínky pro jednotlivé řízení pracovního výkonu, ale způsob sjednocení napříč celou firmou. Jedná se však o interní školení, které se spíše než nákladů dotkne pracovní doby či volného času zaměstnanců.

- Náklady spojené se zavedením a tiskem nových formulářů

S náklady spojenými se zavedením a tiskem nových formulářů je potřeba počítat. Současně je však třeba vzít v úvahu, že se v některých případech jedná jen o přepracování formulářů (Profesiogram), tudíž náklady zůstávají stejné jako v minulých letech. Pokud bereme v úvahu, že si firma tiskne formuláře a dokumenty sama v areálu firmy, náklady na jednu vytištěnou stranu nepřesáhnou 1 Kč. Náklady na jednotlivé dokumenty zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 8 - *Náklady na tisk navržených formulářů* (vlastní zpracování)

Název formuláře	Počet stran	Náklady celkem
Profesiogram	3	732 Kč
Personální historie	1	244 Kč
Kariérní plán	1	244 Kč
Portfolio lidských zdrojů	1	244 Kč
Individuální cíle	1	244 Kč
Výsledný protokol	1	244 Kč
Balance scorecard střediska údržby strojů a zařízení	2	488 Kč
Celkem za navržené formuláře		2 440 Kč

Tyto náklady firma sníží využíváním formulářů v elektronické formě na podnikovém serveru. K podnikovému serveru mají přístup všichni zaměstnanci, navíc je možnost jednotlivé formuláře propojit a tím není potřeba vyplňovat každý formulář zvlášť.

Veškeré navržené metody dále nevyžadují navýšení dalších nákladů (mzdových a jiné), jedná se jen o procesní změny. Doporučená analýza TPM lze řešit v souvislosti s již zavedenými výstupy Střediska údržby strojů a zařízení.

7.6 Rizika spojená s realizací navržených metod

Rizikem je myšlení zaměstnanců a jejich přístup ke změnám a zavádění nových metod a postupů (zlovyk) a následná komunikace mezi středisky (sjednocení postupů a metod).

Současná doba vyžaduje flexibilitu fungování, rychlou reakci na potřebu a změny trhu, je nezbytné pracovat se zaměstnanci. HR oddělení je výchozím bodem ke změnám.

Je nutné mít kvalitní personální zaměstnance, kteří jsou schopni analyzovat situaci a zpracovat adekvátní postupy. Změny, které probíhají, jsou výsledkem změn fungování celé společnosti.

Jedním ze základních kamenů správného fungování firmy je komunikace mezi různými odděleními. Spolupráce na základě bodového seznamu potřeb a charakteristiky volné pracovní pozice nebo zadání výběru školení s žádnou či minimální konzultací nemůže konkurovat osobnímu detailnímu přístupu.

Firma SPUR a.s. z důvodu neporozumění zaměstnanců složitým názvům a zaváděným metodám cíleně nebude používat název Balance scorecard.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá analýzou řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě SPUR a.s. Cílem bylo navrhnout opatření, neboť řízení pracovního výkonu ve firmě nebylo zcela sjednoceno.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat literární rešerše z oblasti řízení pracovního výkonu a na jejím základě formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Při zpracování literární rešerše byl řešen význam řízení pracovního výkonu zaměstnanců, měření a ukazatele pracovního výkonu, hlavní činnosti a zásady, které by bylo dobré v rámci řízení pracovního výkonu dodržovat.

Cílem praktické části byla analýza řízení pracovního výkonu ve firmě SPUR a.s. a určení předností a nedostatků současného řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě SPUR a.s. V rámci analytické části je užitá zejména metoda obsahové analýzy sekundárních zdrojů, které jsou jak veřejně dostupné (externí), tak také neveřejně dostupné (interní) a metody užitá ve společnosti SPUR a.s. Pro dotvoření komplexnějšího obrazu o stávajícím systému řízení pracovního výkonu zaměstnanců je využita metoda polostrukturovaných hloubkových rozhovorů. K vyhodnocení rozhovorů byla použita definice základních témat, hledání shod a rozdílů ve výpovědích respondentů a metoda prostého výčtu.

Následně bylo navrženo řešení, které je možno aplikovat na současné podmínky a novou firemní kulturu. Následně je navržena metoda Balance scorecard, která je dále rozpracována v návaznosti na stávající situaci na Středisko údržby strojů a zařízení.

Nové poznatky byly konzultovány s HR manažerkou firmy a s vedoucími pracovníky, kteří s mými postupy souhlasí a postupně se budou ve firmě zavádět. Jedná se o Personální proces a Balance scorecard. Metoda TPM již záleží na zvážení vedoucích středisek výroby a údržby strojů a zařízení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN:978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [4] ACCESSMENT CENTRE, 2014. [online]. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://www.accessassessment.com/cz/web/co-je-objektivni-hodnoceni/>.
- [5] BALANCED SCORECARD, 2014. [online]. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://water-gci-glogspot.com/2011/balanced-scorecard-strategy-impotence.html/>.
- [6] Barták, Milan, 2004. Produktivita práce: jak ji sledovat?. [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-15043740-produktivita-prace-jak-ji-sledovat>
- [7] BLÁHA, Jiří a Zdeněk Dytrt, 2003. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 155 s. ISBN 8072610848.
- [8] BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 8025103749.
- [9] BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 363 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [10] BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha.: Grada, 133 s. ISBN 978-80-247-2313-3.
- [11] COVEY, Stephen R.; A MERRILL a Rebecca R MERRILL, 2008. *To nejdůležitější na první místo*. 1. vyd. Praha: Management Press, 374 s. ISBN 978-80-7261-187-4.
- [12] DRUCKER, Peter Ferdinand, 2004. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 300 s. ISBN 80-7261-066-x.

- [13] DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [14] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [15] FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ, 2014. [online]. [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: www.fluktuacezamestnancu.cz/snizovani-fluktuace/.
- [16] HOLLENBECK, John; Raymond NOE; WRIGHT, Patrick and Barry GERHART, 2011. *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: Mc Graw-Hill Irwin, 520 p. ISBN 978-0-07-353046-8.
- [17] HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 126 s. ISBN:80-247-1458-2.
- [18] HRONÍK, František; VEDRALOVÁ, Jitka a Luboš HORVÁTH, 2008. *Kompetenční modely: Projekt ESF Učit se praxí*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 132 s. ISBN: 978-80-904133-2-0.
- [19] Interní materiály firmy SPUR a.s.
- [20] JERSÁKOVÁ, Vendy, 2012. *Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a co s ním*. [online]. [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/tema-mesice/soucasne-trendy-v-hr/hodnoceni-pracovniho-vykonu-zamestnancu-co-s-nim/>.
- [21] KAPLAN, S. Robert, ©2010. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard* [online]. 2010 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://www.hbs.edu/faculty/>.
- [22] KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [23] KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [24] KOUBEK, Josef, 2002. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [25] KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-x.

- [26] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [27] KRBCOVÁ, Hana, 2011. *Finanční management*. Praha: Economia. ISSN 1214-9292.
- [28] KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [29] MAŇÁK, Radim, 2012. *Výzkum k měření výkonnosti zaměstnanců*. [online]. [cit. 2014-05-21]. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2012-02/03%20Manak/Manak.pdf>.
- [30] MONTAG, Petr, 2002. *Assessment centre, moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 92 s. ISBN 80-7310-004-5.
- [31] PDQM s.r.o. | [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.pdqm.cz/Standards/Standardy-a-normy.html>.
- [32] PERFORMACE MANAGEMENT, 2014. [online]. [cit. 2014-05-21]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/performance-management-asps/>.
- [33] PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [34] POJEROVÁ, Šárka, 2009. *Aktuální výzva-hodnocení výkonu manažerů pomocí 360 ° zpětné vazby*. [online]. [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://www.expertis.cz/clanek/aktualni-vyzva-hodnoceni-vykonu-manazeru-360/>.
- [35] SPUR a.s., 2015. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: www.spur.cz/cs/.
- [36] STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [37] STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [38] URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [39] URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

- [40] THOMSON, Rosemary, 2007. 1. vyd. *Řízení lidí: Managing people*. Praha: ASPI, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [41] VOJTOVIČ, Sergej, 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. 1. vyd. Bratislava: Iris, 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4.
- [42] WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN – 978-80-247-2924-4.
- [43] WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [44] <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/h/hr-specialista/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assessment center
BSC	Balance scorecard
HRM	Human resources management
IFS	International Fetured Standards
MBO	Řízení pomocí cílů
TPM	Total Productive Maintenance

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 <i>Diagram účastníků 360° zpětné vazby</i> (zdroj: Hroník, 2006. s. 126 – vlastní zpracování)	29
Obrázek 2 <i>Čtyři perspektivy BSC</i> (zdroj: Kaplan, 2010, s. 4)	33
Obrázek 3 <i>Firemní hodnoty firmy SPUR a.s.</i> (zdroj: SPUR a.s.).....	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 <i>Vývoj počtu zaměstnanců</i> (zdroj: SPUR a.s. – vlastní zpracování)	42
Tabulka 2 <i>Kvalifikační matice</i> (zdroj: SPUR a.s., vlastní zpracování).....	50
Tabulka 3 <i>Kvalifikační matice střediska údržby strojů a zařízení</i> (zdroj: SPUR a.s., vlastní zpracování)	51
Tabulka 4 <i>Procesní mapa</i> (zdroj: SPUR a.s. – vlastní zpracování).....	52
Tabulka 5 <i>Týdenní plán preventivní údržby</i> (zdroj: SPUR a.s. – vlastní zpracování).....	53
Tabulka 6 <i>Silné a slabé stránky</i> (vlastní zpracování)	60
Tabulka 7 <i>Navržený formulář BCS</i> (vlastní zpracování)	66
Tabulka 8 - <i>Náklady na tisk navržených formulářů</i> (vlastní zpracování).....	69

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 <i>Struktura zaměstnanců podle věku v %</i> (zdroj: SPUR a.s. – vlastní zpracování)	42
Graf 2 <i>Struktura zaměstnanců podle vzdělání</i> (zdroj: SPUR a.s. – vlastní zpracování).....	43
Graf 3 <i>Míra fluktuace za sledované roky</i> (zdroj: SPUR a.s. – vlastní zpracování)	43
Graf 4 <i>Průměrné procento pracovní neschopnosti</i> (zdroj: SPUR a.s. - vlastní zpracování).....	44
Graf 5 <i>Produktivita práce v celých tis. Kč</i> (zdroj: výroční zprávy SPUR a.s. - vlastní zpracování)	44
Graf 7 <i>Odpracované hodiny na konkrétních linkách a střediscích</i> (zdroj: SPUR a.s., vlastní zpracování)	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Organizační struktura SPUR a.s.

Příloha PII: Profesiogram

Příloha PIII: Personální historie

Příloha PIV: Kariérní plán

Příloha PV: Portfolio lidských zdrojů

Příloha PVI: Individuální cíle

Příloha PVII: Výsledný protokol

Příloha PVIII: Balance scorecard - středisko údržby strojů a zařízení

PŘÍLOHA P II: PROFESIOGRAM

SPUR a. s.	Účinnost od: 1. 1. 2015
P R O F E S I O G R A M	

I. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE PRACOVNÍHO MÍSTA

název (ISCO):	CHEMIČTÍ TECHNICI TECHNOLOGOVÉ, NORMOVAČI A PRACOVNÍCI V PŘÍBUZNÝCH OBORECH	kód (CZ-ISCO):	3	1	1	6	3
název (SPUR):	TECHNOLOG						
forma odměňování:	měsíční						

II. CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍHO MÍSTA

A Podstata činnosti

1	poslání a zodpovědnost místa:	Navrhuje a modifikuje výrobní proces tak, aby docházelo k neustálému zlepšování kvalitativních parametrů a efektivity výroby.
---	--------------------------------------	---

B Organizační zařazení

1	středisko:	220, 230, 240, 250	
2	nadřazené místo:	vedoucí střediska	
3	podřízená místa:		
4	zastupováno místem:	technolog	
5	zastupuje místo:	technolog	

C Pracovní podmínky

1	rizikovost pracovního prostředí:	NE
2	Směnnost:	NE

	<i>Schválil: provozní ředitel</i>	
<i>Jméno zaměstnance:</i>	<i>Seznámen dne:</i>	<i>Podpis:</i>

SPUR a. s.	Účinnost od: 1. 1. 2015
PROFESIOGRAM	

III. PRACOVNÍ ČINNOSTI

Č.	<i>HLAVNÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI (pro pracovní místo typické)</i>
1	<p>ŘÍZENÍ VÝROBY</p> <p>Identifikuje a navrhuje příležitosti pro zlepšování produktů a procesů. Posuzuje a projednává navržené změny z hlediska přínosů a nevýhod. Zavádí a vyhodnocuje změny produktů a procesů. Rozvíjí a dodržuje systémy řízení kvality, BOZP, PO, ESŘ.</p> <p>Vytváří a zabezpečuje podmínky nevyhnutelné pro produktivní práci. Zpracovává výrobní dokumentaci a udržuje ji v kompletním a aktuálním stavu. Řeší technologické problémy ve výrobě, vybírá a testuje alternativní materiály. Spolupracuje s výrobou, středisky kvality, logistiky, údržby a obchodu.</p>
2	<p>ŘÍZENÍ LIDÍ</p> <p>Zajišťuje dodržování firemních hodnot. Vytváří a udržuje atmosféru důvěry a podporuje výrobní týmy i jednotlivé zaměstnance. Zajišťuje transparentní a otevřenou komunikaci – udržuje informovanost týmy, naslouchá zpětné vazbě a návrhům jednotlivých členů týmů. Poskytuje týmům zpětnou vazbu a radí spolupracovníkům.</p> <p>Plánuje své činnosti a určuje pracovní metody za účelem dosažení cílů. Hodnotí práci sebe samého. Motivuje týmy, aby dosahovali svých cílů, uznává a chválí úspěchy týmů. Upozorňuje na nedodržování technologických postupů a výrobní dokumentace.</p> <p>Rozvíjí týmy a zdokonaluje jejich práci prostřednictvím plánů a činností (5S, autonomní údržba, kontrola, aj.) Vyhledává, posuzuje a zdokonaluje činnosti vedoucí k rozvoji lidí - stanovuje kvalifikační předpoklady pracovníků ve výrobě a podílí se na školení pracovníků. Vyhodnocuje a zlepšuje rozvojové programy (stíhlá výroba, aj.) Rozvíjí sebe samého v rámci pracovní pozice.</p>
3	<p>ŘÍZENÍ INFORMACÍ</p> <p>Získává a vyhodnocuje informace pro potřeby rozhodování. Pomáhá výrobním týmům určovat neshody a jiné abnormality na pracovišti. Zpracovává a vyhodnocuje zásadní informace o chodu výroby a jakékoliv změny nebo problémy, ke kterým došlo ve výrobě. Vyhodnocuje úspěšnost a efektivitu výrobních procesů – statistické hodnocení. Podílí se na řešení výzkumných, vývojových a inovačních projektů ve společnosti.</p> <p>Poskytuje zpětnou vazbu v oblasti materiálových struktur, technologických předpisů, parametrů produktů, aj. Spolupracuje při vyšetřování reklamací, abnormalit, nehod a jiných incidentů.</p>
4	<p>ŘÍZENÍ FINANČNÍCH ZDROJŮ</p> <p>Zajišťuje efektivní rozdělení zdrojů ve výrobě. Sestavuje materiálové struktury výrobků, stanovuje produkční výkony a kapacitu linek. Sleduje a zodpovídá za optimální využití výrobních zdrojů, surovin, energií, strojů a pracovních sil. Zajišťuje ochranu a hospodárné využití majetku společnosti.</p>
5	Rídí se a plní pokyny nadřízeného.
6	Dodržuje platné normy a zákony ČR, jakož i veškeré platné směrnice, rozhodnutí, nařízení a pokyny společnosti.

SPUR a. s.	Účinnost od: 1. 1. 2015
PROFESIOGRAM	

IV. PŘEDPOKLADY PRO ZASTÁVÁNÍ PRACOVNÍHO MÍSTA

A Kvalifikační předpoklady

KRITÉRIUM		POŽADAVEK	
1	Vzdělání	stupeň	VŠ, SS s praxí
		směr - ideální	technický
		- přípustný	
2	Odborné kompetence obecné		Uživatelská znalost práce na PC – dobrá znalost MS Office
			Základní znalost pracovních-právní problematiky, ekonomické povědomí
			ŘP sk. B
3	Jazykové znalosti	Angličtina	
		B2	
4	Odborná praxe	požadováno:	
5	Specifické kompetence		Polymerní materiály a jejich zpracování
			Strojní zařízení v plastickém průmyslu
			Základy metrologie
			Základy ISO 9001
			Metody a nástroje průmyslového inženýrství


B Osobnostní předpoklady – měkké kompetence

KRITÉRIUM	
1	Spolupráce - týmovost
2	Zákaznický přístup
3	Výkonnost
4	Samostatnost a aktivní přístup
5	Efektivní komunikace, řešení konfliktů
6	Řešení problémů
7	Plánování, organizace práce
8	Orientace v informacích
9	Rízení a přijímání změn
10	Kreativita

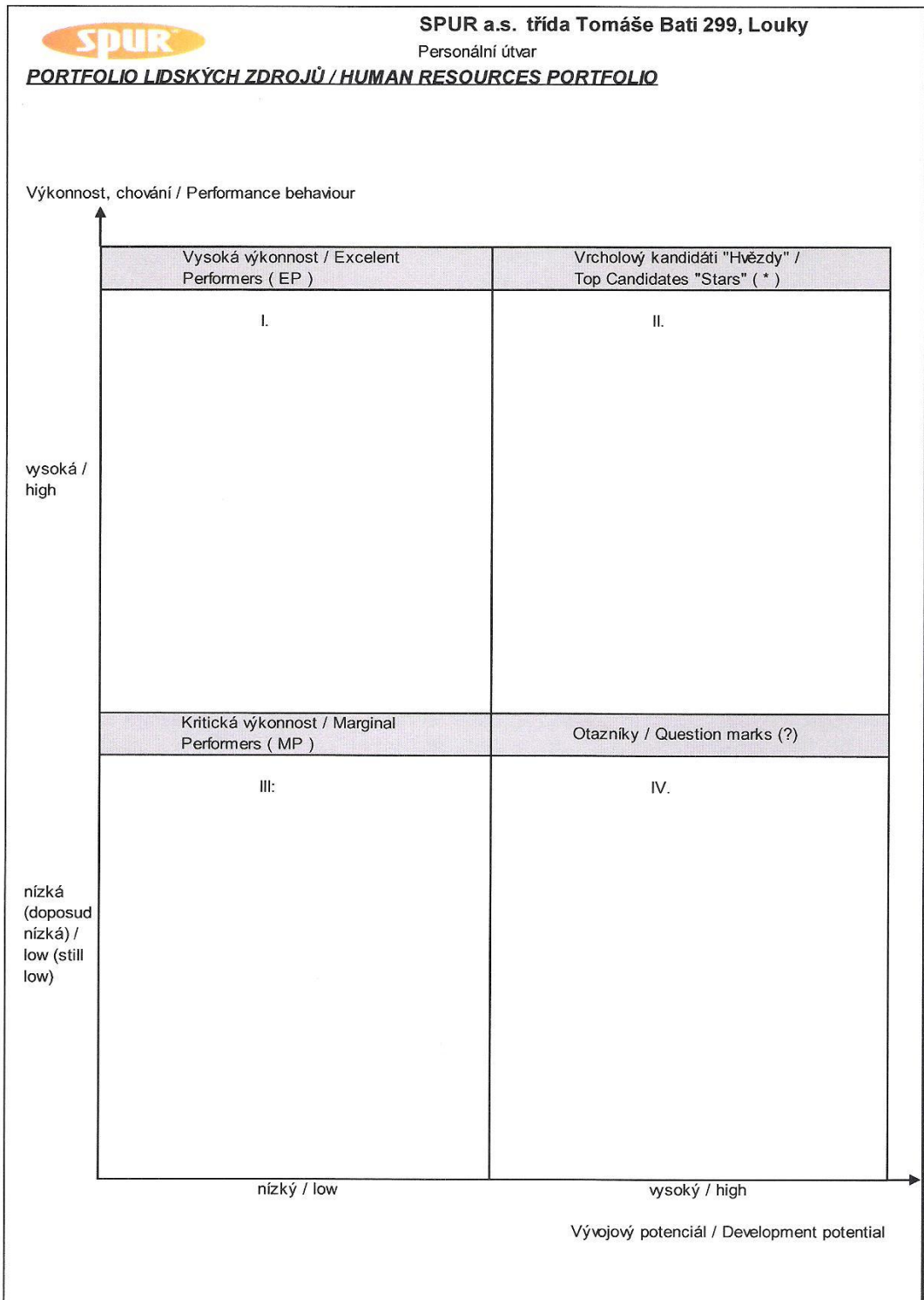
PŘÍLOHA P III: PERSONÁLNÍ HISTORIE

		SPUR a.s. třída Tomáše Bati 299, Louky763 02 Zlín			
		Personální útvar			
PERSONÁLNÍ HISTORIE / PERSONAL HISTORY					
				Datum / Date :	
Jméno / Name :				FOTOGRAFIE/PHOTO	
Národnost / Nationality :					
Datum narození / Date of birth :					
Datum vstupu do společnosti / Company since :					
Stávající funkce / Present function :					
Od / Since :					
VZDĚLÁNÍ / EDUCATION					
Ukončení školy (maturita, kde) / Schooling :					
Ukončení vyšší odborné školy / College, Polytechnic degree :					
Ukončení university, vysoké školy / Univesity degree :					
Jiné vzdělání / Other education :					
ČINNOST PŘED VSTUPEM DO FIRMY / PREVIOUS WORK RECORD					
od/from	do/to	podnik/company	funkce/function		
ČINNOST VE FIRMĚ/ COMPANY WORK RECORD					
od/from	do/to	útvár/departament	funkce/function		
ZKUŠENOSTI, ZNALOSTI, SPOLUPRÁCE V ODBORNÝCH SVAZECH, PROJEKTY ATD. / EXPERIENCE, KNOWLEDGE, WORK RELATED ACTIVITIES, PROJECTS ETC.					
	mateřský jazyk native speaker	plynně fluent	dobře good	základní znalost basic know ledge	žádné znalosti no know ledge
Čeština					
Angličtina					
Ruština					
Němčina					
.....					


PŘÍLOHA IV: KARIÉRNÍ PLÁN

		SPUR a.s. třída Tomáše Bati 299, Louky Personální útvar
<i>KARIÉRNÍ PLÁN/CAREER PLAN</i>		Datum / Date : <input type="text"/>
Společnost / Company :	<input type="text"/>	
Jméno / Name :	<input type="text"/>	
Datum narození / Date of birth :	<input type="text"/>	
Současná funkce / Present function :	<input type="text"/>	
Ve funkci od / In position since :	<input type="text"/>	
Mobilita / Mobility :	<input type="text"/>	
Vývojový potenciál / Development potential :		
Dlouhodobý / long term :	<input type="text"/>	
V příštích 3 - 5 ti letech / Within next 3 - 5 years :	<input type="text"/>	
Změna místa / Job rotation :	<input type="text"/>	
Potřeby tréninku / Training requirements :	<input type="text"/>	
Nástupci / Successors :	<input type="text"/>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>
přímý nadřízený immediate superior		nejbližší vyšší nadřízený next higher superior


PŘÍLOHA V: PORTFOLIO LIDSKÝCH ZDROJŮ



PŘÍLOHA VI: INDIVIDUÁLNÍ CÍLE

		INDIVIDUÁLNÍ CÍLE				Pro rok		
		Příjmení _____		Jméno: _____				
Individuální cíle		DEFINICE CÍŮ				DOSAŽENÉ VÝSLEDKY		
Cíl	Cílová kritéria	Dosažená úroveň plnění			Váha	Průběžné plnění	ÚSPĚŠNOST	
		Nesplněno 0%	Splněno 100%	Podstatně překročeno 200%			% splnění	% významnost
1)								
2)								
3)								
4)								
5)								
Celková váha cílů						Celkový výsledek		
Podpisy								
Odsouhlasení cílů								
Zaměstnanec/datum				Nadřízený/datum				
Splnění cílů								
Zaměstnanec/datum				Nadřízený/datum				

PŘÍLOHA VII: VÝSLEDNÝ PROTOKOL

	Výsledný protokol Record of dialogue	Personnel Datum / Date
<p>Příjmení, jméno / Name,</p> <p>Úkol pracovníka v příštích 12-ti měsících má následující klíčové body (prosím v heslech) : The main professional activities of the employee for the next 12 month can be summarized as :</p> <p>K dalšímu vývoji znalostí a schopností a doplnění zkušeností jsou podle našich zkušeností In our opinion the following measures are necessary for the employee to improve his</p> <p>Údaje k mobilitě (tuzemsko, cizina) : Employee's mobility (home, abroad) :</p> <p>Představy o dalším vývoji v povolání : Ideas about the employee's further professional development :</p> <p>Podpisy / Signatures</p> <p style="text-align: center;">podpis pracovníka Signature of employee</p> <p style="text-align: center;">podpis nadřízeného Signature of superior</p>		

Z projednávání osobní kvalifikační matice s pracovníkem vyplývá osobní zodpovědnost tohoto pracovníka za provádění preventivní údržby a všech souvisejících činností na následujícím strojním zařízení:

HODNOCENÍ AKTIVITY ZA POSLEDNÍ OBDOBÍ

BODŮ:

A - Provádění preven. údržby za současného pokrytí operat. (ROZMEZÍ 0-5; 100 % = 3)

B - SPOLUPRÁCE A PRÁCE V TÝMU (ROZMEZÍ 0-5; 100 % = 3)

C - SPOLUÚČAST NA ÚKOLECH PROVOZU (ROZMEZÍ 0-10; 100 % = 4)

CELKEM:

(ROZMEZÍ 0-20; PRŮMĚR = 10 BODŮ)

(Podklad pro vyplacení prémie)

ÚKOLY NA DALŠÍ OBDOBÍ

(VÝSLEDKY DISKUSE S PRACOVNÍKEM - KONKRÉTNÍ ÚKOLY, NAPŘ. ZLEPŠENÍ EFEKTIVITY PRACOVNÍSTĚ, SPOLUÚČAST NA ÚKOLECH PROVOZU, PÉČE O NOVÉ SPOLUPRACOVNÍKY, SPOLUPRÁCE SE ZÁKAZNÍKEM).

ÚKOLY = CO, JAK, S JAKOU PODPOROU

TERMÍN:

DALŠÍ PERSPEKTIVA A OSOBNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKA (ZAUČOVÁNÍ NA DALŠÍCH OPERACÍCH, KURSY, ŠKOLENÍ ATD.):

PŘEDNOSTI A SILNÉ STRÁNKY PRACOVNÍKA, PŘÍPADNÉ VYTÝKANÉ NEDOSTATKY (PORUŠOVÁNÍ PRAC. KÁZNĚ, PŘI OPAKOVÁNÍ MŮŽE BÝT DŮVODEM K VÝPOVĚDI DLE § 46, Odst. 1, písm. f, ZP).

PODPIS HODNOTITELE:

PODPIS HODNOCENÉHO: